



ZÈTEMA PROGETTO CULTURA S.R.L.

PIANO INDUSTRIALE 2024-2025

Settembre 2024

Firmato digitalmente da:
Silvi Simone
Firmato il 05/11/2024 17:08
Seriale Certificato: 3849713
Valido dal 18/09/2024 al 18/09/2027
InfoCamera Qualified Electronic Signature CA



Zètema
progetto cultura

Agenda

1

CONTESTO DI RIFERIMENTO

2

ANALISI DI MERCATO

3

OBIETTIVI FUTURI

4

PIANO INDUSTRIALE 2024-2025

5

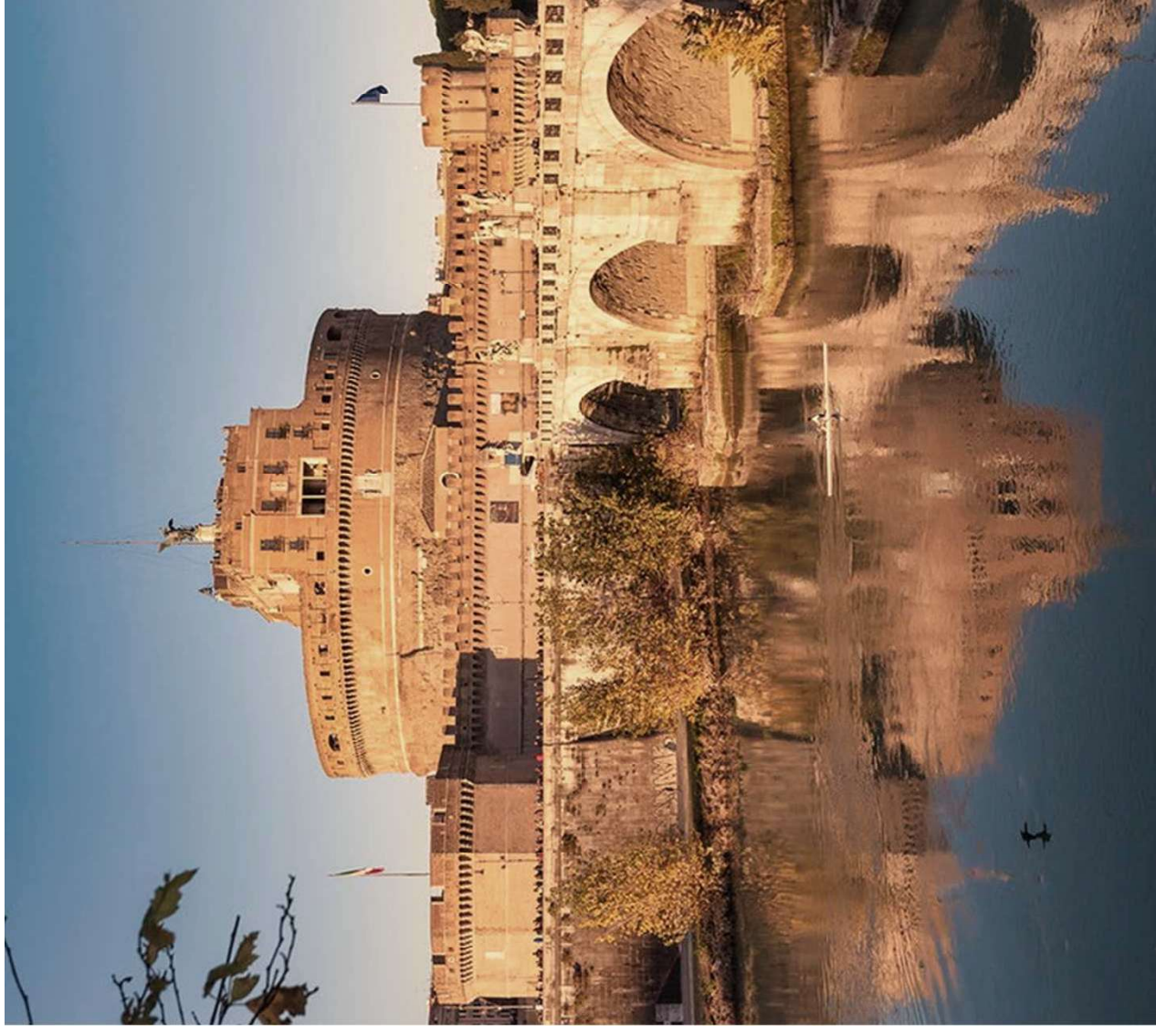
LE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DA ZÈTEMA NEL 2023

6

ANALISI DEI RISULTATI STORICI 2020-2023

7

APPENDICE



Agenda

1

CONTESTO DI RIFERIMENTO

2

ANALISI DI MERCATO

3

OBIETTIVI FUTURI

4

PIANO INDUSTRIALE 2024-2025

5

LE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DA ZÈTEMA NEL 2023

6

ANALISI DEI RISULTATI STORICI 2020-2023

7

APPENDICE

1.1 OVERVIEW DELLA SOCIETÀ

1.2 LA STORIA DI ZÈTEMA PROGETTO CULTURA

1.3 L'ORGANIGRAMMA AZIENDALE

1.4 CONTESTO GIURIDICO

1.5 I SITI E LE STRUTTURE GESTITI DA ZÈTEMA

1.6 I PRINCIPALI SERVIZI OFFERTI

1.7 I CONTRATTI DI SERVIZIO 2024/2025

1.7.1 FOCUS: GLI OBIETTIVI DEL
CONTRATTO CON ROMA CAPITALE

1.7.2 FOCUS: GLI OBIETTIVI DEL
CONTRATTO CON ISTITUZIONE
BIBLIOTECHE

Contesto di riferimento

1.1 Overview della Società

Zètema Progetto Cultura S.r.l. (di seguito anche 'la Società' o 'Zètema' o 'l'Azienda') è una Società *in house* del Comune di Roma, controllata al 100% dall'ente locale Roma Capitale. L'ambito di operatività di Zètema è limitato e circoscritto allo svolgimento di attività in favore di Roma Capitale. Quest'ultima esercita una stringente attività di supervisione, indirizzo e controllo nei confronti della Società, attività analoga a quella che esercita sui propri servizi. Il **core business** della Società è rappresentato dall'**erogazione di servizi culturali e turistici** per la collettività e dall'**organizzazione di eventi cittadini** in attuazione della strategia di Roma Capitale finalizzata, quest'ultima, al potenziamento e all'integrazione dei servizi culturali e turistici.

Highlights



Forma Giuridica: **S.r.l.** (detenuta al 100% da Roma Capitale)



Anno di Fondazione: **1998**



Località: **Via Attilio Benigni, 59 Roma**



Dipendenti al 2023: **775** (di cui 244 Operai, 503 Impiegati, 14 quadri, 13 dirigenti a tempo indeterminato e 1 dirigente a tempo determinato).



Valore della produzione 2023: **86.207 € /000**



Costi della produzione 2023: **85.888 € /000**

Mission aziendale

La *mission* di Zètema è la conservazione e la valorizzazione del patrimonio storico e artistico della città di Roma, attraverso l'organizzazione di eventi cittadini e l'erogazione di servizi culturali e turistici per la collettività.

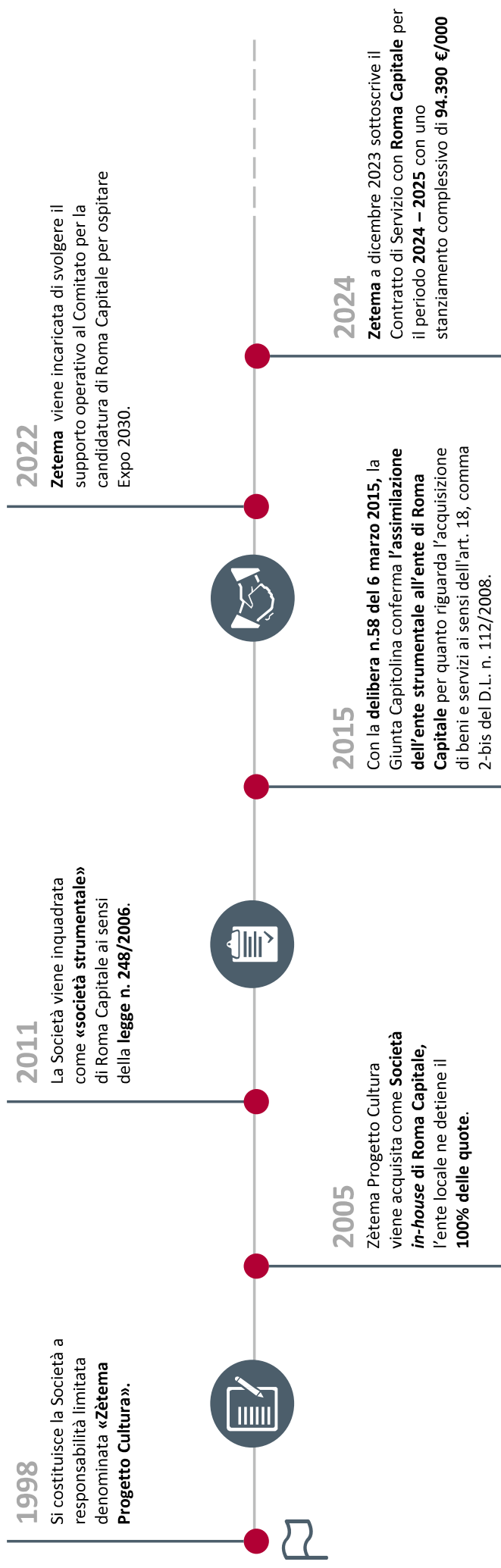
L'obiettivo è garantire una fruizione ottimale dei beni culturali ed offrire servizi culturali e turistici sempre più diversificati, integrati, inclusivi ed innovativi.



Contesto di riferimento

1.2 La storia di Zètema Progetto Cultura

Di seguito un *excursus* storico dei principali avvenimenti che hanno interessato Zètema e i rapporti societari tra Zètema e Roma Capitale, dalla sua costituzione fino ad oggi:

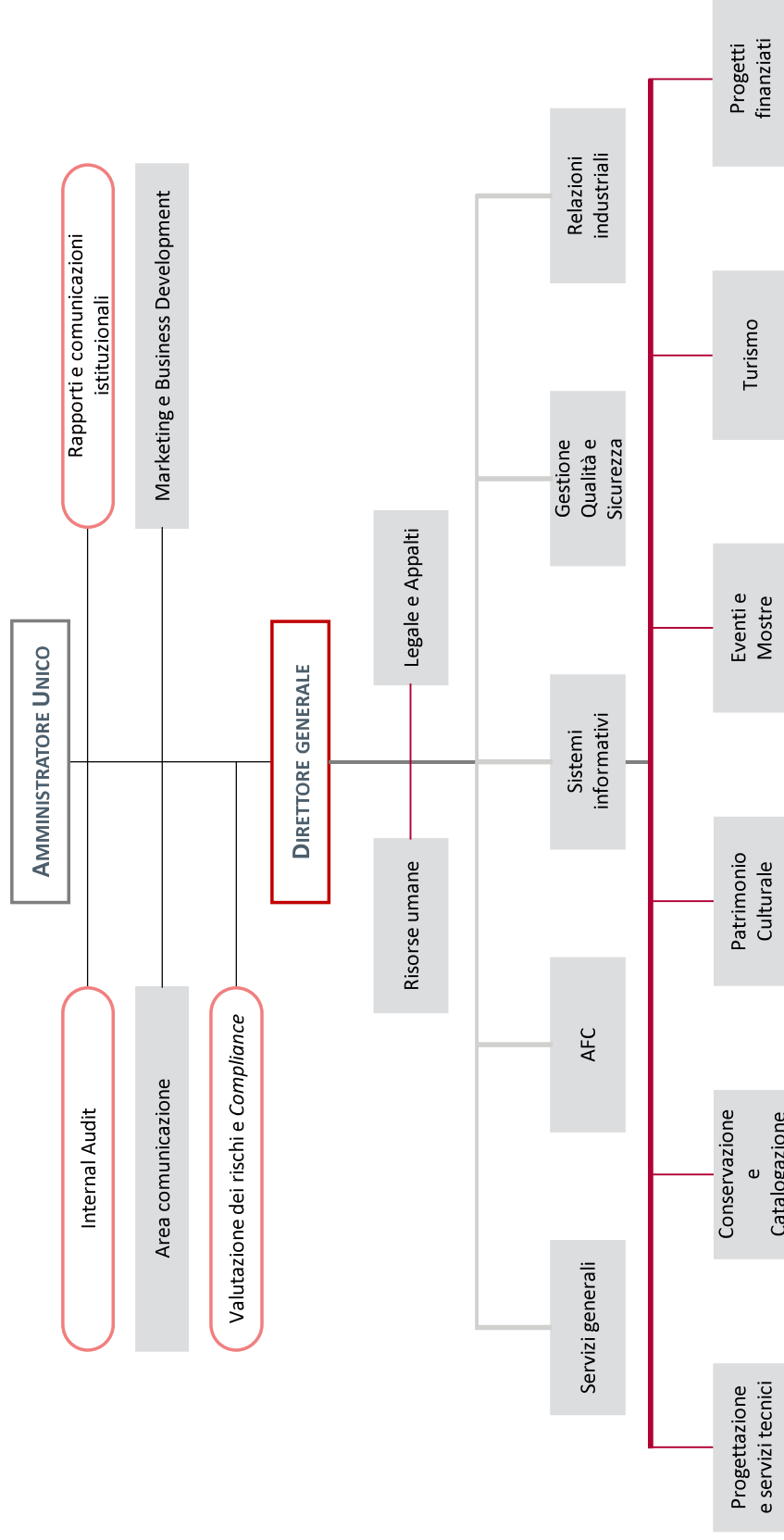


È pervenuta da parte della Città Metropolitana di Roma Capitale una manifestazione di interesse ad assumere una partecipazione nel capitale di Zètema; è in corso la procedura operativa per consentire la formalizzazione della assunzione di una partecipazione nel capitale sociale senza, tuttavia, che questo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

Contesto di riferimento

1.3 L'organigramma aziendale

La macrostruttura rappresentata di seguito riflette l'obiettivo di Zetema di ottimizzare i processi relativi ai servizi offerti. L'organigramma risponde altresì allo scopo di favorire l'efficienza dei servizi, correlata alla valorizzazione delle risorse ed all'innovazione digitale, favorendo la gestione e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.



Contesto di riferimento

1.4 Contesto Giuridico (1/3)

Zètema, in qualità di **società in-house** di Roma Capitale, è in possesso di tutti i requisiti richiesti dalla normativa nazionale ed europea. L'ambito di operatività di Zètema è oggi limitato e circoscritto allo svolgimento di **attività in favore** dell'ente locale **Roma Capitale** che esercita nei confronti di Zètema una stringente attività di **supervisione, indirizzo e controllo**, analoga a quella che esercita sui propri servizi, grazie agli strumenti che attengono alla configurazione degli assetti proprietari e di governance della società e mediante lo strumento del Contratto di affidamento di Servizi.

Normativa	Descrizione
D.L. N. 112/2008 – L. N. 133/2008	Con delibera n. 58 del 6 marzo 2015 la Giunta Capitolina ha confermato l'assimilazione dell'ente strumentale all'ente locale per quanto riguarda le procedure di acquisizione di beni e servizi ai sensi dell'art. 18, comma 2-bis del D.L. n. 112/2008 (raccomandando il ricorso a Centrale degli acquisti e Consip) e formulato l'obiettivo, a partire dal 2015, della riduzione del rapporto costo del personale/spese correnti. Il processo di acquisto di lavori, beni e servizi della società è coerente con le disposizioni normative nazionali e comunitarie vigenti in materia di contratti pubblici. Provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale e per il conferimento degli incarichi vengono eseguiti nel rispetto dei principi di cui al comma 3 dell'articolo 35 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.
D.L. N. 95/2012 CONVERTITO DALLA L. 7 AGOSTO 2012, N. 135	La L. 7 agosto 2012, n. 135 (c.d. legge sulla "spending review") ha confermato disposizioni mirate al contenimento della spesa pubblica, con particolare riguardo a costi del personale, compensi di amministratori esecutivi, spese generali e affidamenti diretti. Tutti i parametri sono rispettati fin dalla fine del 2014.
TU IN MATERIA DI SOCIETÀ A PARTECIPAZIONE PUBBLICA	Con l'Art. 18 della legge n. 124 del 7 agosto 2015 (la c.d. "Legge Madia" di riforma della PA), il Governo è stato delegato dal Parlamento ad intervenire sulla disciplina delle partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche, al fine di assicurare la chiarezza delle regole e la semplificazione normativa, promuovendo un coordinamento della disciplina nazionale in materia di "in-house" con quella europea e, in particolare, con le disposizioni dettate dalla direttiva europea 2014/24/UE del 26 febbraio 2014, in tema di appalti pubblici. Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", emanato in attuazione della suddetta legge delega, individua i tipi di società in cui è ammessa la partecipazione pubblica: società per azioni e società a responsabilità limitata. Lo Statuto della società ha recepito le previsioni della suddetta normativa, che nel caso di Zètema riguardano: l'introduzione della figura di Amministratore Unico; l'impossibilità di far parte del Consiglio da parte di dipendenti dell'Amministrazione proprietaria; la previsione che almeno l'ottanta per cento delle attività siano effettuate nello svolgimento dei compiti affidati da Roma Capitale e che la produzione ulteriore rispetto a quella prevalente sia consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri guadagni di efficienza produttiva nell'esercizio dell'attività principale della società.

Contesto di riferimento

1.4 Contesto Giuridico (2/3)



Zètema, in qualità di **società in-house** di Roma Capitale, è in possesso di tutti i requisiti richiesti dalla normativa nazionale ed europea.

L'ambito di operatività di Zètema è oggi limitato e circoscritto allo svolgimento di **attività in favore** dell'ente locale **Roma Capitale** che esercita nei confronti di Zètema una stringente attività di **supervisione, indirizzo e controllo**, analoga a quella che esercita sui propri servizi, grazie agli strumenti che attengono alla configurazione degli assetti proprietari e di governance della società e mediante lo strumento del Contratto di affidamento di Servizi.

Normativa	Descrizione
CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI	Zètema Progetto Cultura s.r.l., società strumentale del Comune di Roma, partecipata al 100% dall'Amministrazione Capitolina, nell'affidamento dei contratti pubblici di servizi, forniture e lavori, agisce nel rispetto delle norme del D.lgs. 50/2016 e s.m.i. recante il Codice dei contratti pubblici, del relativo Regolamento di attuazione di cui al DPR 207/2010, nella parte ancora applicabile, delle altre norme nazionali e regionali compatibili, nonché del proprio Regolamento interno appalti e sponsorizzazioni, redatto in conformità delle predette disposizioni. Con delibera del Consiglio di Amministrazione, assunta in data 23 novembre 2015, Zètema, allo scopo di garantire la massima partecipazione alle proprie procedure di gara, ha apportato un'importante modifica al proprio Regolamento in materia di procedure in economia mediante cottimo fiduciario e servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria, stabilendo che, al fine di consentire la partecipazione a tutti gli operatori economici interessati ed iscritti all'Albo Fornitori di Zètema, la lettera di invito e la documentazione ad essa allegata, contestualmente alla spedizione agli operatori invitati, siano pubblicate sul profilo di committente di Zètema. In tal modo gli operatori economici interessati che, al momento della scadenza del termine per la presentazione delle offerte, siano regolarmente iscritti all'Albo Fornitori di Zètema e siano in possesso dei requisiti previsti nella lettera di invito, potranno, anche se non direttamente invitati, presentare la loro offerta entro il termine perentorio fissato nell'invito stesso. Ulteriori integrazioni e modifiche al Regolamento sono state deliberate nel 2017 e nel 2022. A decorrere dal mese di ottobre 2018, nel rispetto di quanto previsto dagli art. 40 e 52 del D.Lgs. 50/2016, Zètema si è dotata di una propria piattaforma telematica di e-procurement per l'espletamento e la gestione delle proprie procedure ad evidenza pubblica, con lo scopo di assicurare lo scambio di comunicazioni ed informazioni nell'ambito delle procedure di affidamento attraverso mezzi di comunicazione elettronici, garantendo nel contempo l'integrità dei dati e la riservatezza delle offerte.
REGOLAMENTO UE 2016/679	Nel 2018 è stata data attuazione a quanto previsto dal Regolamento (UE) 2016/679 c.d. GDPR (General Data Protection Regulation), relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali.
D.L. 76/2020 C.D. "DECRETO SEMPLIFICAZIONI"	Relativamente alle procedure sottosoglia comunitaria, in deroga agli artt. 36, comma 2, e 157, comma 2, del D.lgs. 50/2016, laddove l'atto di avvio del procedimento sia adottato entro il 30 giugno 2023, per l'affidamento di lavori, servizi e forniture, si applicano le procedure di affidamento semplificate di cui all'art. 1 commi 2, 3 e 4, del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, recante «Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitali» (c.d. "Decreto semplificazioni"), convertito con L. 11 settembre 2020 n. 120 e da ultimo modificato dall'art. 51, comma 5, del decreto-legge 31 maggio 2021 n. 77 (c.d. "Semplificazioni-bis"), convertito con modificazioni dalla L. 29 luglio 2021 n. 18. Con i suddetti decreti "semplificazioni", fino al 30 giugno 2023, sono state incrementate le soglie che consentono di procedere ad affidamento diretto di servizi e forniture e modificate le procedure di affidamento per gli appalti sottosoglia comunitaria rispetto a quanto previsto nel D.lgs. 50/2016.

Contesto di riferimento

1.4 Contesto Giuridico (3/3)

Zètema, in qualità di *società in-house* di Roma Capitale, è in possesso di tutti i requisiti richiesti dalla normativa nazionale ed europea. L'ambito di operatività di Zètema è oggi limitato e circoscritto allo svolgimento di **attività in favore** dell'ente locale **Roma Capitale** che esercita nei confronti di Zètema una stringente attività di **supervisione, indirizzo e controllo**, analoga a quella che esercita sui propri servizi, grazie agli strumenti che attengono alla configurazione degli assetti proprietari e di governance della società e mediante lo strumento del Contratto di affidamento di Servizi.

Normativa	Descrizione
ADEMPIMENTI IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Con la legge 190/2012 recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e con il D.lgs. 33/2013, così come modificato dal D. Lgs. 97/2016, recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", è stato avviato un importante processo finalizzato a promuovere la cultura della legalità, ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione e un contesto sfavorevole alla loro realizzazione. Zètema Progetto Cultura S.r.l., con l'adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, ha ottemperato a quanto disposto dalla L. 190/2012 e dal D.lgs. 33/2013, avendo particolare riguardo a quanto indicato nei Piani Nazionali Anticorruzione. Zètema elabora il PTPCT in coordinamento con i contenuti del Modello 231/01, di cui costituisce parte integrante, predisponendo gli strumenti organizzativi per un'azione sinergica assicurata dal coordinamento operativo tra l'Organismo di Vigilanza 231/01 e il RPCT della Società. Nel PTPCT vengono riportati gli esiti della verifica sull'attuazione delle misure che sono periodicamente sottoposte a monitoraggio, quali ad esempio il conflitto di interesse, i cui risultati sono riassunti anche nella relazione annuale del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza predisposta secondo le indicazioni dell'ANAC e pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente. In recepimento della normativa relativa al c.d. "Whistleblowing", Zètema ha adottato, nel rispetto delle linee guida di Roma Capitale, una Procedura per la tutela del dipendente che denuncia o segnala illeciti e irregolarità che prevede misure specifiche di tutela, imparzialità e riservatezza del lavoratore che, venuto a conoscenza di situazione illecite nell'esercizio delle sue funzioni, ne denuncia la pericolosità sociale nell'interesse pubblico generale.

Contesto di riferimento

1.5 I siti e le strutture gestiti da Zètema

Biblioteche

40 BIBLIOTECHE SULL'INTERO TERRITORIO ROMANO

Case e luoghi della Cultura

ARCHIVIO STORICO CAPITOLINO

Sistema Musei e siti archeologici di Roma Capitale

MUSEI CAPITOLINI	MUSEO NAPOLEONICO
CENTRALE MONTEMARTINI	CASA MUSEO ALBERTO MORAVIA
MERCATI DI TRAIANO MUSEO DEI FORI IMPERIALI	GALLERIA D'ARTE MODERNA
MUSEO DELL'ARA PACIS	MUSEO CARLO BILOTTI
MUSEO DI SCULTURA ANTICA-GIOVANNI BARRACCO	MUSEO PIETRO CANONICA
MUSEO DELLA CIVILTÀ ROMANA	MUSEO DI ROMA IN TRASTEVERE
MUSEO DELLE MURA	MUSEI DI VILLA TORLONIA
VILLA DI MASSENZIO	PLANETARIO E MUSEO ASTRONOMICO
MUSEO DELLA REPUBBLICA ROMANA E DELLA MEMORIA GARIBOLDINA	MUSEO CIVICO DI ZOOLOGIA
MUSEO DI ROMA	MUSEO DI CASAL DE' PAZZI
AREA SACRA DI LARGO ARGENTINA	SERRA MORESCA
FORI IMPERIALI	PARCO ARCHEOLOGICO DEL CELIO



MUSEO DELLA FORMA URBIS



AREA ARCHEOLOGICA DEL CIRCO MASSIMO

Ludoteche



CASINA DI RAFFAELLO



TECHNOTOWN

Siti archeologici e monumenti (*)

MAUSOLEO MONTE DEL GRANO	SEPOLCRETO OSTIENSE
AREA ARCHEOLOGICA DEL SEPOLCRO DEGLI SCIPIONI	COLOMBARIO POMPONIO HYLAS
CASINA DEL CARDINAL BESSARIONE	VILLA DI PLINIO
MONTE TESTACCIO	PORTA ASINARIA
SETTECAMINI	MITREO DEL CIRCO MASSIMO
MAUSOLEO OSSARIO GARIBOLDINO	LUDUS MAGNUS
SEPOLCRI REPUBBLICANI DI VIA STATILIA	AREA SACRA DI S.OMOBONO
IPOGEO DI VIA LIVENZA	NINFEA DI VIA DEGLI ANNIBALDI E CISTERNA ROMANA DELLE "SETTE SALE"
INSULA DI SAN PAOLO ALLA REGOLA	AUDITORIUM DI MECENATE
CASA DEI CAVALIERI DI RODI	INSULA DELL'ARA COELI
MUSEO DEL TEATRO ARGENTINA	TROFEI DI MARIO E PORTA MAGICA
ACQUEDOTTO VERGINE	MURA AURELIANE – ACQUEDOTTO MARCIO
BASTONE ARDEATINO	GIARDINO DELLA FONTANA DELL'ACQUA PAOLA

(*) L'ingresso ai monumenti del territorio è consentito a gruppi e associazioni, con guida propria, che devono provvedere alla prenotazione mentre per i singoli visitatori sono possibili visite individuali secondo un calendario prestabilito.

Contesto di riferimento

1.6 I principali servizi offerti (1/3)

Zètema offre un'ampia gamma di servizi correlati alla gestione museale, ad attività ludico-ricreative, al turismo, alla conservazione del patrimonio artistico e culturale, ecc. Di seguito i servizi proposti dalla Società:

Aree di attività	Descrizione	Luoghi di riferimento
SERVIZI STRUMENTALI INERENTI LE VISITE	I servizi svolti a supporto della Sovrintendenza sono l'accoglienza , la biglietteria (anche elettronica), la vigilanza e l'assistenza in sala , oltre ad attività relative a pulizia e manutenzione degli impianti, ed a catalogazione , monitoraggio , manutenzione e conservazione delle collezioni esposte. In quest'area di attività sono comprese anche la gestione dei <i>bookshop</i> , l'organizzazione e la gestione di eventi e mostre all'interno delle strutture museali, nonché tutto ciò che riguarda la comunicazione e la promozione dei complessi museali. La Società mette a disposizione anche un Contact center che gestisce informazione e vendita di servizi di natura culturale e di accoglienza turistica della città di Roma.	 
MOSTRE	I servizi offerti nell'ambito delle mostre possono essere di solo supporto organizzativo nel caso delle mostre in ospitalità , con relazione alle quali l'organizzazione vera e propria è affidata ad una società esterna, o di organizzazione a tutto tondo in cui Zètema svolge attività come l'allestimento, la coordinazione di richieste di prestito delle opere ad istituzioni pubbliche e private, le coperture assicurative, i trasporti, il piano di comunicazione, i contratti con gli sponsor, ecc.	 
EVENTI	I servizi offerti nell'ambito degli eventi sono divisi in tre livelli: il supporto nella gestione, organizzazione e comunicazione delle iniziative promosse dall'Amministrazione; il coinvolgimento di artisti e fornitori nelle iniziative attraverso l'istituzione di bandi; la realizzazione di manifestazioni organizzate e complesse. Per molti eventi, la Società offre una gestione <i>step by step</i> del processo organizzativo (convegni, conferenze, presentazioni di libri, rassegne cinematografiche ecc.). Inoltre, Zètema offre supporto ad aziende ed Istituzioni che utilizzano la cultura come strategia di comunicazione, nell'uso del patrimonio artistico di Roma come scenario degli eventi da loro organizzati , soddisfacendo le esigenze di ciascun cliente (visite guidate in esclusiva, proiezioni cinematografiche, convegni, attività per bambini e ragazzi ecc.).	  
SERVIZI DI ARCHITETTURA E INGEGNERIA FACILITY MANAGEMENT	Le attività di architettura e ingegneria orientati al recupero e alla valorizzazione dei beni culturali di Roma Capitale. Ne sono esempi: interventi di manutenzione e messa a norma, ingegneria edile, correttiva e preventiva ecc. La Società fornisce anche supporto alla Sovrintendenza Capitolina per la cura del patrimonio storico-artistico di Roma attraverso attività di Facility management , come il monitoraggio , il rilevamento dello stato di conservazione e la manutenzione ordinaria dei manufatti presenti nel sistema dei Musei Civici e nei siti archeologici di Roma, alcuni interventi conservativi o di manutenzione preventiva ed il riordino dei depositi di materiale archeologico o artistico al fine di garantirne la conservazione.	  



Biblioteche



Musei di Roma Capitale



Casa e luoghi della cultura



Case e luoghi della cultura



Ludoteche



Siti archeologici e monumenti



Punti informativi turistici e Contact center



Impianti sportivi

Contesto di riferimento

1.6 I principali servizi offerti (2/3)

Zètema offre un'ampia gamma di servizi correlati alla gestione museale, ad attività ludico-ricreative, al turismo, alla conservazione del patrimonio artistico e culturale, ecc. Di seguito i servizi proposti dalla Società:

Aree di attività	Descrizione	Luoghi di riferimento
DIDATTICA	I servizi proposti in questo ambito hanno lo scopo di avvicinare adulti e bambini ai musei ed ai siti archeologici ed artistici. Zètema offre alle scuole un calendario annuale di visite didattiche in base alle esigenze pedagogiche da soddisfare e di visite guidate specifiche per adulti articolate in base ad uno specifico tema.	  
SERVIZI PER BIBLIOTECHE	La Società è a disposizione dell'istituzione che gestisce le biblioteche di Roma Capitale , nello svolgimento delle proprie attività. L'obiettivo è l'ampliamento dell'offerta culturale, l'ottimizzazione della fruizione al servizio da parte dei cittadini attraverso accoglienza e servizi di reference , supporto alla gestione di sale multimediali , organizzazione di servizi specializzati , attività culturali , progetti di promozione della lettura per i bambini , ecc.	
CONSERVAZIONE E CATALOGAZIONE	L'Area Conservazione di Zètema fornisce supporto alla Sovrintendenza Capitolina nella cura del patrimonio storico-artistico di Roma Capitale, svolgendo attività di monitoraggio, documentazione, conservazione e manutenzione ordinaria delle collezioni del Sistema Musei Civici e delle aree archeologiche e del patrimonio cittadino. Attraverso alcune attività come la schedatura , la documentazione , le campagne fotografiche , il riordino di archivi e le attività di studio e ricerca , Zètema si pone l'obiettivo di integrare e raccogliere i dati scientifici inerenti il patrimonio della Sovrintendenza Capitolina. Il supporto che offre per la creazione e la gestione di archivi e banche dati permette una più estesa fruibilità del patrimonio capitolino .	 
TURISMO	La Società controlla i Tourist Infopoint dislocati nei punti chiave della città: i due scali aeroportuali, la stazione Termini e l'area archeologica dei Fori imperiali. Inoltre, gestisce la Roma Pass 72 hours e la Roma Pass 48 hours che, oltre a permettere le visite a più di 40 luoghi di arte e cultura , consentono l'accesso gratuito ai primi due musei e siti archeologici visitati (Roma Pass 72 hours) o al primo museo/sito archeologico scelto (Roma Pass 48 hours). Ai clienti Roma Pass è consentito inoltre l' accesso all'intera rete di trasporti pubblici per tutta la durata della card . La Società mette a disposizione anche un Contact center che gestisce informazione e vendita di servizi di natura culturale e di accoglienza turistica della città di Roma.	  



Biblioteche



Musei di Roma Capitale



Casa e luoghi della cultura



Ludoteche



Siti archeologici e monumenti



Punti informativi turistici e Contact center



Impianti sportivi



12

Contesto di riferimento

1.6 I principali servizi offerti (3/3)

Zètema offre un'ampia gamma di servizi correlati alla gestione museale, ad attività ludico-ricreative, al turismo, alla conservazione del patrimonio artistico e culturale, ecc. Di seguito i servizi proposti dalla Società:

Aree di attività	Descrizione	Luoghi di riferimento
INFORMAGIOVANI	La Società gestisce il Servizio Informagiovani , destinato gratuitamente a persone che rientrano nella fascia di età tra i 14 ed i 35 anni. Informagiovani copre le seguenti attività: informazione, orientamento, colloqui individuali, incontri di formazione ed apprendimento, seminari ed altre attività culturali. Lo scopo è coinvolgere i giovani e incentivare la loro partecipazione alla vita culturale della città . La gestione del servizio viene effettuata attraverso una crescente remotizzazione delle attività di sportello e la realizzazione di una redazione web/social.	  
PROMOZIONE E COMUNICAZIONE	La Comunicazione Integrata ha l'obiettivo di promuovere tutte le iniziative organizzate dall'Azienda raccoglie e gestisce trasversalmente le attività social, web, ufficio stampa, promozione, grafica, sponsor e comarketing. Assicura un costante coordinamento e confronto tra le diverse attività sin dalla fase iniziale di ogni progetto nella definizione di aspetti fondamentali quali: target; strategia; storytelling; strumenti; messaggi chiave e azioni da mettere in campo in base ai target individuati, cronoprogramma, analisi dei risultati delle indagini customer realizzati. In questo modo è possibile definire un piano d'azione condiviso e piani mezzi mirati. La Società gestisce una serie di pagine social, tra le quali <i>Facebook</i>, <i>Instagram</i> e <i>Twitter</i> per conto della Sovrintendenza, dell'Assessorato alla Crescita Culturale e dell'Assessorato al Turismo. La comunicazione via Web include: il sito di MIC Card, strumento di fidelizzazione del cittadino romano agli eventi promossi dalla Società; il sito di Roma Pass, la carta turistico-culturale della città che propone servizi e agevolazioni per la visita della città; 060608.it, che offre un'indicazione sul traffico dati dei siti internet che la Società gestisce; altri siti come MuseiinComuneroma.it, Sovrintendenzaroma.it e Turismoroma.it.	    
RISTORAZIONE	La Società è incaricata presso numerosi siti del Comune della gestione delle caffetterie e del servizio catering affidati a terzi con procedure di evidenza pubblica.	  
GESTIONE IMPIANTI SPORTIVI COMUNALI	In base alla DAC n.72 del 20/07/2021 ad agosto 2023 è stato ampliato l'oggetto sociale "Gestione di impianti sportivi, progettazione, organizzazione, sviluppo e promozione di eventi sportivi e culturali anche all'interno degli stessi, secondo le indicazioni tecniche del Dipartimento Sport e Politiche giovanili in conformità a quanto previsto dal Regolamento per gli impianti sportivi di proprietà comunale limitatamente agli impianti oggetto di revoca o decadenza della concessione ovvero per gli impianti che rientrano nel possesso dell'Amministrazione per volontà del concessionario, e per il periodo strettamente necessario all'espletamento e completamento della procedura prevista dalla normativa vigente per l'individuazione del nuovo concessionario". Di conseguenza, in esecuzione delle direttive del competente Dipartimento Grandi Eventi, Sport, Turismo e Moda, sono state avviate nel corso del 2023 le attività presso il Palazzetto dello sport di Viale Tiziano così come nel 2024 la gestione temporanea dell'impianto sportivo del Villaggio Olimpico.	



Biblioteche



Musei di Roma Capitale



Case e luoghi della cultura



Ludoteche



Siti archeologici e monumenti



Punti informativi turistici e Contact center



Impianti sportivi

Contesto di riferimento

1.7 Il contratto di Servizio

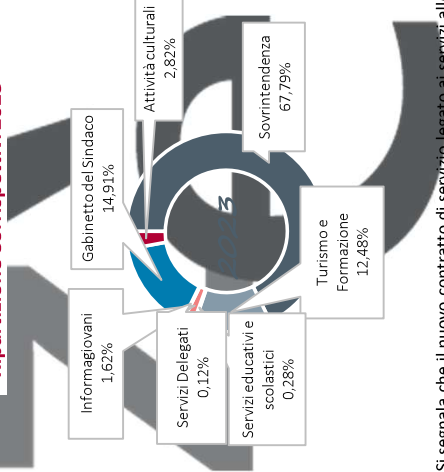
Ai sensi del "Regolamento sull'esercizio del controllo analogo" approvato dall'Assemblea Capitolina con deliberazione n. 27 del 22 marzo 2018, il quale prende atto del rinnovato piano regolatorio in materia, Roma Capitale esercita la *Governance* nei confronti di Zètema Progetto Cultura S.r.l. con **una stringente attività di supervisione attraverso strumenti** che includono il «**Contratto di affidamento di Servizi**» (di seguito anche «il Contratto»). Le Biblioteche, in precedenza gestite con apposito contratto di affidamento, sono state contrattualizzate sotto l'affidamento del dipartimento Cultura fino al 31.10.2024. I mesi successivi sono stati definiti sulla base dell'ipotesi di rinnovo del contratto; i dati che seguono sono in parte definitivi, in parte ancora in elaborazione e di conseguenza frutto di una stima basata sulle linee di accordo e intesa ad oggi esistenti.

Il nuovo Contratto di Servizio coprirà sia i servizi culturali a favore di Roma Capitale sia quelli a favore delle Biblioteche, ma a fini espositivi i dati saranno suddivisi :

Contratto di affidamento di servizi culturali con Roma Capitale

Controparte	Scadenza	Corrispettivi di competenza contrattualizzati 2023	Corrispettivi di competenza contrattualizzati 2024	Corrispettivi di competenza contrattualizzati 2025
ROMA CAPITALE	31.12.2025	44.772.859	48.344.049	44.970.436

Ripartizione Corrispettivi 2023

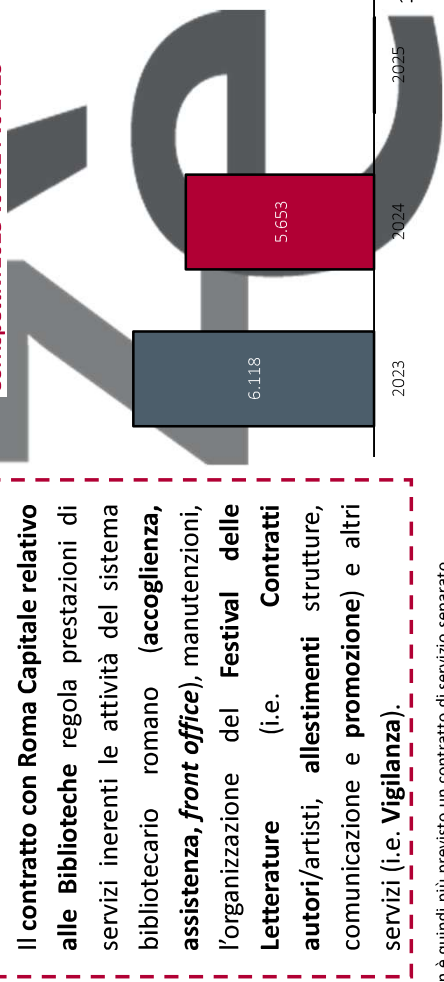


* Si segnala che il nuovo contratto di servizio legato ai servizi alle istituzioni biblioteche rientra nel contratto stipulato con Roma Capitale. Non è quindi più previsto un contratto di servizio separato.

Contratto di affidamento di servizi con l'istituzione Biblioteche

Controparte	Scadenza	Corrispettivi di competenza contrattualizzati 2023	Corrispettivi di competenza contrattualizzati 2024	Corrispettivi di competenza contrattualizzati 2025
BIBLIOTECHE*	31.10.2024	6.118.247	5.652.573	In definizione

Corrispettivi 2023 vs 2024 vs 2025



Il contratto con Roma Capitale relativo alle Biblioteche regola prestazioni di servizi inerenti le attività del sistema bibliotecario romano (accoglienza, assistenza, front office), manutenzioni, l'organizzazione del Festival delle Letterature (i.e. Contratti autori/artisti, allestimenti strutture, comunicazione e promozione) e altri servizi (i.e. Vigilanza).

Contesto di riferimento

1.7.1 Il contratto di Servizio 2024-2025 – Focus: Gli obiettivi del contratto con Roma Capitale (1/2)



Contratto di affidamento di servizi culturali con Roma Capitale

Struttura*	Obiettivi	Aree di attività
SOVRINTENDENZA CAPITOLINA	i. Ottimizzazione, incremento ed efficientamento dei servizi connessi alla gestione museale.	- SERVIZI STRUMENTALI INERENTI ALLE VISITE - SERVIZI DI SUPPORTO GESTIONALE - MOSTRE - EVENTI - FACILITY MANAGEMENT - CONSERVAZIONE E CATALOGAZIONE - PROMOZIONE E COMUNICAZIONE
	ii. Ampliamento dell'offerta di fruizione pubblica di spazi culturali.	
	iii. Programmazione dei servizi culturali e strumentali connessi alla gestione del Sistema musei civici e delle aree archeologiche e monumentali.	
	iv. Ottimizzazione della manutenzione ordinaria e della sicurezza del patrimonio culturale.	
	i. Promozione dei "Grandi eventi cittadini con incremento degli standard organizzativi funzionali alla promozione delle politiche di marketing territoriale, di livello nazionale ed internazionale, anche attraverso atti di mecenatismo, sponsorizzazioni e partenariato pubblico e privato.	
GABINETTO DEL SINDACO	ii. Promozione attività e servizi dell'Amministrazione.	- SUPPORTO E ASSISTENZA PER EVENTI, MANIFESTAZIONI E PROGETTI - GESTIONE SERVIZIO INFORMAGIOVANI - PROMOZIONE E COMUNICAZIONE - EVENTI - FACILITY MANAGEMENT
	iii. Rafforzamento visibilità e innovazione del servizio "Informagiovani", anche mediante l'adozione della nuova denominazione "Generazione Roma".	
	iv. Ampliamento della divulgazione e della visualizzazione dei servizi attualmente offerti per i giovani.	
	i. Valorizzazione degli spazi culturali di competenza.	
DIPARTIMENTO ATTIVITÀ CULTURALI	ii. Organizzazione di eventi istituzionali a carattere culturale.	- PROMOZIONE E COMUNICAZIONE - SERVIZI DI SUPPORTO PROGETTUALE E GESTIONALE - MOSTRE - EVENTI - GESTIONE SISTEMI INFORMATIVI
	iii. Implementazione della comunicazione informativa sulle progettualità culturali cittadine.	

* Si segnala che, tra la data di stipula del contratto e la data di redazione del presente documento, i nominativi di alcuni dipartimenti sono stati assoggettati a rimodulazioni organizzative o a cambio di nominativo.

Contesto di riferimento

1.7.1 Il contratto di Servizio 2024-2025 – Focus: Gli obiettivi del contratto con Roma Capitale (2/2)



Contratto di affidamento di servizi culturali con Roma Capitale

Struttura*		Obiettivi	Aree di attività
DIPARTIMENTO SCUOLA, LAVORO E FORMAZIONE PROFESSIONALE		i. Promozione percorsi di crescita culturale e sociale di bambini e ragazzi, arricchimento offerta formativa e culturale per le scuole di ogni ordine e grado attraverso l'implementazione dell'offerta delle Ludoteche, anche con riferimento a modelli di sperimentazione didattica partecipata, e mediante progetti in cooperazione con altre Istituzioni pubbliche.	• ACCOGLIENZA E DIDATTICA LUDOTECHE CASINA DI RAFFAELLO E TECHNOTOWN • PROMOZIONE E COMUNICAZIONE • FACILITY MANAGEMENT • ACCOGLIENZA E ASSISTENZA AGLI SPORTELLI
	DIPARTIMENTO DECENTRAMENTO, SERVIZI DELEGATI E CITTÀ IN 15 MINUTI	i. Incremento qualitativo dei servizi connessi all'accessibilità ed accoglienza del pubblico, con particolare riferimento ai servizi di consultazione del Sistema Informativo di Toponomastica.	• CONSULTAZIONE E GESTIONE DEL SISTEMA INFORMATICO SIS.TO., DELLO SCHEDARIO STORICO E DELL'ARCHIVIO TOPONOMASTICO • GESTIONE DOCUMENTALE
DIPARTIMENTO GRANDI EVENTI, SPORT, TURISMO E MODA		i. Valorizzazione del sistema informativo turistico-culturale, anche con azioni volte alla crescente integrazione del sistema informativo turistico-culturale con le diverse piattaforme della multicanalità (evoluzione del servizio di Call center 060608; rafforzamento dell'interazione tra il sito www.turismoroma.it e le piattaforme social e e-commerce; promozione della Roma Pass attraverso specifiche attività di comunicazione e marketing).	• SERVIZI TURISTICI • PROGETTAZIONE E GESTIONE ORGANIZZATIVA DI EVENTI • GESTIONE E MANUTENZIONE IMPIANTI SPORTIVI • PROMOZIONE E COMUNICAZIONE • FACILITY MANAGEMENT
		ii. Promozione del Turismo Sostenibile attraverso la progettazione e realizzazione di specifici progetti (PSC, PNRR – CAPUT MUNDI, UNESCO)	
		iii. Promozione del brand Roma, anche mediante l'organizzazione di eventi in occasione di borse, fiere o mostre del turismo in Italia e all'estero.	
		iv. Rafforzamento dell'organizzazione di manifestazioni ed eventi sportivi nella capitale.	
		v. Supporto nella riqualificazione degli impianti sportivi e nella riapertura di impianti chiusi.	

* Si segnala che, tra la data di stipula del contratto e la data di redazione del presente documento, i nominativi di alcuni dipartimenti sono stati assoggettati a rimodulazioni organizzative o a cambio di nominativo.

Contesto di riferimento

1.7.2 Il contratto di Servizio 2024-2025 – Focus: Gli obiettivi del contratto con Istituzione Biblioteche



Contratto di affidamento di servizi con l'Istituzione Biblioteche



Struttura	Obiettivi	Aree di attività
DIPARTIMENTO CULTURA - ISTITUZIONE BIBLIOTECHE	i. Supportare e implementare la proposta dei servizi bibliotecari della Capitale;	
	ii. Affiancare la crescita culturale della città integrandola con quella delle altre istituzioni culturali cittadine;	
	iii. Accrescere la visibilità e migliorare la fruizione dell'offerta culturale mediante l'ampliamento e l'integrazione dei servizi di informazione, anche implementando l'efficacia della presenza sul web e sui social media;	
	iv. Incrementare qualitativamente i servizi connessi all'accessibilità e accoglienza del pubblico;	
	v. Ottimizzare e incrementare l'efficientamento dei servizi manutentivi resi da Zètema;	
	vi. Razionalizzare la gestione delle risorse umane addette ai servizi tra i diversi spazi, anche mediante l'introduzione di nuove organizzazioni del lavoro e orari di apertura, finalizzata alla massima produttività	
	vii. Sostenere la continuità del Festival delle Letterature per consolidare la programmazione culturale cittadina implementando la qualità dell'offerta	• FRONT OFFICE • PROMOZIONE E COMUNICAZIONE • FACILITY MANAGEMENT • EVENTI: FESTIVAL DELLA LETTERATURA

* Si segnala che, tra la data di stipula del contratto e la data di redazione del presente documento, i nominativi di alcuni dipartimenti sono stati assoggettati a rimodulazioni organizzative o a cambio di nominativo.

Agenda

1

CONTESTO DI RIFERIMENTO

2

ANALISI DI MERCATO

3

OBIETTIVI FUTURI

4

PIANO INDUSTRIALE 2024-2025

5

LE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DA ZÈTEMA NEL 2023

6

ANALISI DEI RISULTATI STORICI 2020-2023

7

APPENDICE

2.1 LE STIME DEL CONTESTO MACROECONOMICO

2.2 IL MERCATO IN CUI OPERA ZÈTEMA

2.2.1 L'ANALISI SWOT

**2.3 BENCHMARK ANALYSIS: ANALISI DEI COSTI DI
FUNZIONAMENTO**

2.3.1 RIEPILOGO RISULTATI

Analisi di Mercato*

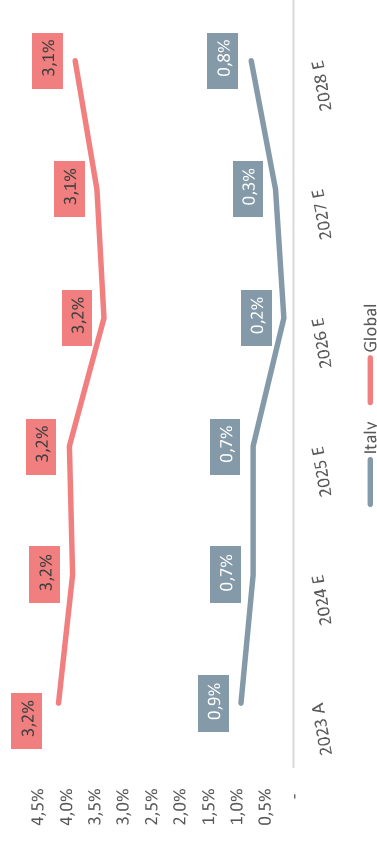
2.1 Le stime del Contesto Macro-Economico



PIL

L'aumento del PIL è correlato all'aumento della domanda da parte del mercato. Nel 2023, il PIL globale è cresciuto del 3,2% e si prevede che mantenga una crescita stabile del 3,2% fino al 2027, con una leggera riduzione al 3,1% nel 2027 e nel 2028. L'Italia, invece, ha registrato una crescita del 0,9% nel 2023, ma le stime del Fondo Monetario Internazionale (IMF) indicano un rallentamento con tassi di crescita variabili tra 0,2% e 0,8% fino al 2028.

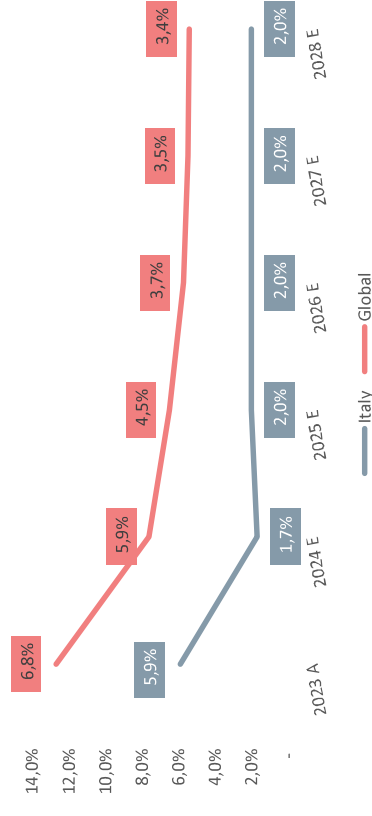
Variazione PIL – Italia vs Mondo



Inflazione

Nel 2023 l'inflazione globale ha raggiunto il +6,8%. Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale (IMF), l'inflazione è stimata crescere a tassi progressivamente inferiori, passando dal +5,9% del 2024 al +3,4% del 2028. Nel 2023, l'inflazione in Italia ha registrato una forte pressione inflazionistica, pari ad un tasso del +5,9%. Per i prossimi anni è previsto un aumento del tasso di inflazione pari al +1,7% nel 2024, per poi mantenersi costante su un livello del +2,0% nel periodo successivo 2025 – 2028.

Inflazione – Italia vs Mondo



* Si rimanda all'appendice per i dettagli dell'aggiornamento dell'analisi di mercato completa.

Fonte:
International Monetary Fund, World Economic Outlook, Aprile 2024

Analisi di Mercato

2.2 Il mercato in cui opera Zètema

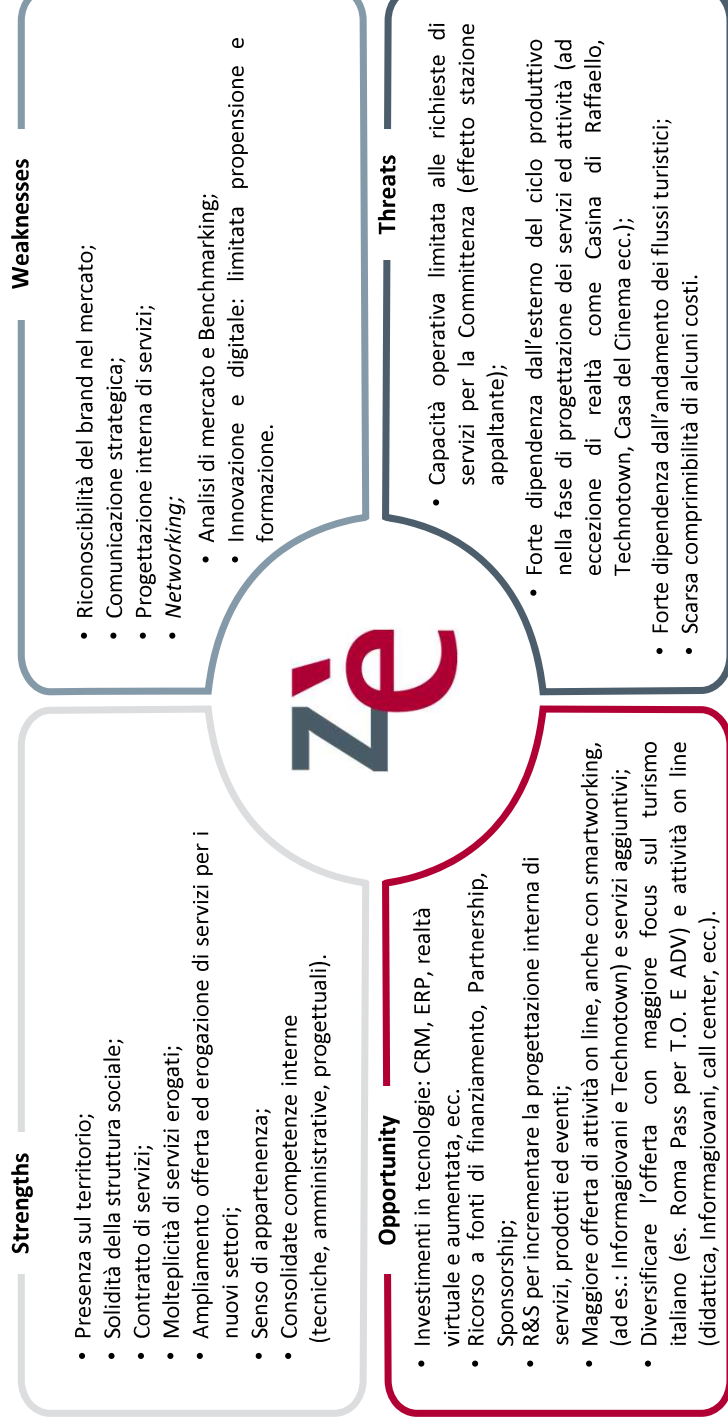
Zètema opera nell'ambito della **promozione, gestione, conservazione, valorizzazione del patrimonio artistico e culturale** della città di Roma e della **gestione del sistema di informazione turistica**. Di seguito i principali segmenti del mercato in cui è impegnata:

Settore	Descrizione
 Musei	Zètema opera principalmente nell'ambito dei servizi strumentali per la visita ai musei, gestendo e promuovendo l'organizzazione dei flussi di turisti e cittadini in ingresso nei singoli musei e nelle aree visitabili, non solo in presenza, ma anche in modalità virtuale , attraverso lo sfruttamento della tecnologia e della realtà aumentata.
 Biblioteche	Zètema si occupa della gestione delle biblioteche , con servizi di accoglienza e organizzazione di attività culturali.
 Eventi e Mostre	Zètema supporta Roma Capitale nel coordinamento gestionale, organizzativo e di comunicazione degli eventi e delle mostre promosse e nella realizzazione di manifestazioni complesse. In accordo con l'Amministrazione Capitolina, Zètema segue una strategia volta all' incremento e alla diversificazione dell'offerta culturale , per pubblici e in luoghi diversi, dal centro alla periferia, all'interno del Sistema Musei Civici e in tutte le sedi gestite dalla società, in città e sul territorio.
 Turismo	Zètema, attraverso una serie di aree preposte alla promozione dell'offerta turistica , promuove la fruizione del patrimonio e la città di Roma come destinazione turistica. Inoltre, Zètema promuove la <i>card turistica Roma Pass</i> coordinando i diversi soggetti e operatori interessati al progetto.

Analisi di Mercato

2.2.1 Il mercato in cui opera Zètema – SWOT analysis

Di seguito si riporta l'analisi *Swot* effettuata con riguardo alla Società che evidenzia: **variabili interne**, sulle quali è possibile intervenire, valutando i punti di forza e di debolezza; **variabili esterne**, da tenere sotto controllo, sfruttando i fattori positivi (opportunità) e limitando quelli che rischiano di compromettere il raggiungimento degli obiettivi (minacce).



La natura di ente strumentale di Roma Capitale rappresenta una tutela ed una **grande fonte di crescita** per l'Azienda, e tuttavia ha generato nel corso degli anni **rigidità nei processi organizzativi**.

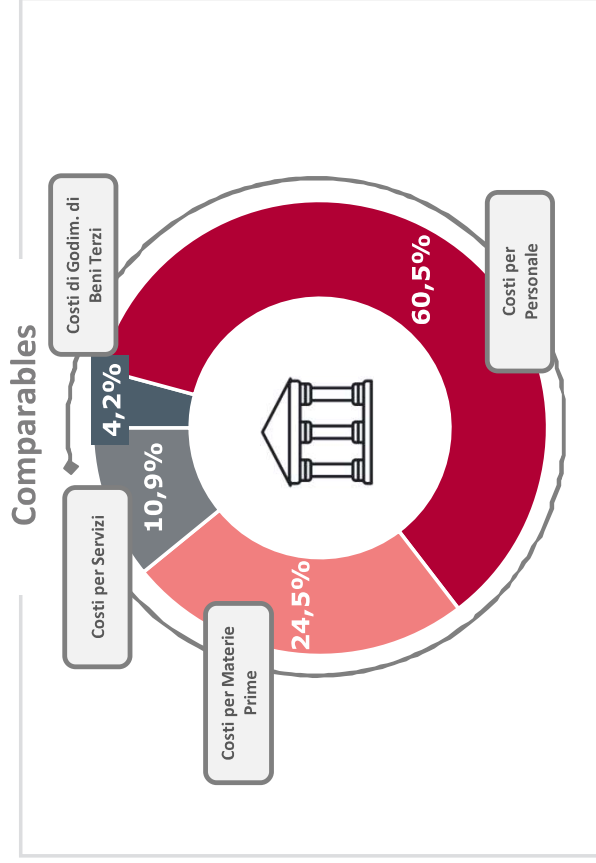
Sul fronte dei contenuti va sostenuto l'*appeal* turistico e culturale, in un contesto che ha un *trend* crescente e una concorrenza internazionale che propone offerte museali e culturali sempre più evolute e ricercate.

Un'offerta non adeguata ai tempi significherebbe non solo una perdita per Zètema, ma si rifletterebbe anche sul posizionamento e la reputazione della città stessa.

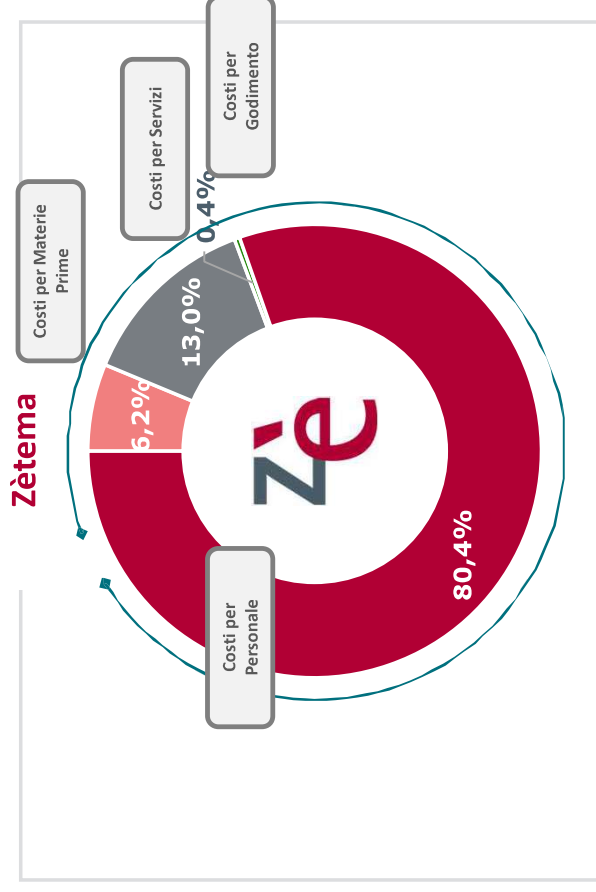
Analisi di Mercato

2.3 Benchmark Analysis – Analisi dei costi di Funzionamento

Sulla base degli obiettivi generali e specifici attribuiti da Roma Capitale alla società in house , l'**analisi di Benchmark** si è avviata con una prima analisi dei **Costi di Funzionamento**.



Per quanto attiene al Panel di Comparabili identificato, si può osservare che il 60,5% dei Costi di Funzionamento è rappresentato dai Costi del Personale mentre il 24,5% dai Costi per Materie Prime. Il restante 15% è ripartito tra Costi di Servizi per il 10,9% e dai Costi di Godimento di Beni di Terzi per il 4,2%.



Per quanto attiene a **Zètema**, si evidenzia che una maggiore incidenza, pari all'80,4% dei Costi per il Personale sul totale dei Costi di Funzionamento. I Costi per Servizi e Godimento Beni di Terzi rappresentano invece rispettivamente il 13,0% e lo 0,4% , mentre inferiore è l'incidenza dei Costi per Materie Prime (6,2%) rispetto al Panel di Comparabili.

Analisi di Mercato

2.3.1 Benchmark Analysis – Riepilogo dei Risultati dei Benchmark

I KPI oggetto di analisi di Benchmark sono rappresentativi dell'incidenza media dei costi di funzionamento delle strutture museali rispetto al Valore totale della Produzione.

		Min	Average	Max	Zètema *
	Valore della Produzione	388.008 €	1.816.546 €	6.327.582 €	27.464.903 €
1	KPI Biglietteria 	2,86%	4,00%	4,47%	0,22%
2	KPI Bookshop 	11,81%	12,42%	15,17%	1,98%
3	KPI Altro 	0,04%	0,73%	0,90%	1,06%
4	KPI Trasporto Valori 	0,30%	0,40%	0,81%	0,04%
5	KPI Costi Generali 	5,79%	7,21%	7,51%	6,82%
6	KPI Piattaforma Informatica 	2,06%	2,68%	5,48%	0,21%
7	KPI Personale 	40,79%	42,46%	45,89%	42,30%

I dati di Zètema sono stati elaborati e forniti dalla Società con riferimento ad un orizzonte temporale di 4 anni (2020-2023).

Alla luce dell'attività di analisi di Benchmark, si evince che la Società Zètema presenta una maggiore efficienza economica rispetto al Panel di Comparabili per i KPI di:

- Biglietteria
- Bookshop
- Trasporto Valori
- Piattaforma Informatica

In aggiunta, i KPI Costi Generali e Personale, risultano in linea al range di valori medi del Panel di Comparabili.

Invece, per il KPI Altro (Visite guidate, Didattica, AudioGuide), Zètema si colloca al di fuori del range di riferimento del Panel di Comparabili.

Agenda

1

CONTESTO DI RIFERIMENTO

2

ANALISI DI MERCATO

3

OBIETTIVI FUTURI

4

PIANO INDUSTRIALE 2024-2025

5

LE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DA ZÈTEMA NEL 2023

6

ANALISI DEI RISULTATI STORICI 2020-2023

7

APPENDICE

**3.1 GLI OBIETTIVI DI ZÈTEMA PER GLI ANNI
2024-2025**

**3.2 LE POLITICHE DI GESTIONE E
REMUNERAZIONE DEL PERSONALE**

**3.3 LE POLITICHE DI CONFERIMENTO DEGLI
INCARICHI DI CONSULENZA E MISSIONI**

**3.4 GLI OBIETTIVI DI RISULTATO DEGLI
AMMINISTRATORI ESECUTIVI**

**3.5 PROGRAMMA DEI FABBISOGNI DEI BENI E
SERVIZI**

3.6 AZIONI DI RAZIONALIZZAZIONE

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (1/18)

Di seguito è esposta un *recap* dei principali **obiettivi strategici** nel periodo 2024-2025 di Zètema.



Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (2/18)



1. GESTIONE MUSEI E PATRIMONIO CAPITOLINO (1/7)

Il sistema museale e i siti del territorio impegnano la Società nella articolata fornitura di servizi che vanno dall'**accoglienza e guardiana, alla manutenzione, al coordinamento dei servizi di pulizia, alla didattica, alle biglietterie** con la gestione di transazioni on line di rendicontazione degli incassi per conto di Roma Capitale. Zètema si pone come obiettivo di **continuare a supportare la Sovrintendenza nel biennio 2024 – 2025** per mezzo dei seguenti interventi:

1.1 APERTURE DI NUOVI LUOGHI DI CULTURA (SEQUE)

Bunker del Casino Nobile di Villa Torlonia: la Sovrintendenza ha inaugurato ad aprile 2024, con un nuovo allestimento multimediale, il bunker del Casino Nobile di Villa Torlonia. Questo nuovo spazio è visitabile esclusivamente con visite guidate a prenotazione obbligatoria per via della particolarità dei luoghi sotterranei e dell'allestimento multimediale che necessita della presenza di un accompagnatore.

Area Sacra di largo Argentina: il 19 giugno 2023 la Sovrintendenza ha aperto al pubblico l'Area Sacra di largo Argentina, oggi accessibile ai disabili e percorribile grazie alla realizzazione di una passerella e di un ascensore che dal piano stradale arriva al piano di calpestio dell'area. La gestione di questa nuova area archeologica è entrata a regime tra i servizi museali curati da Zètema (assistenza in sala, biglietteria, libreria, produzione editoriale, eventi, pulizie, manutenzione edile, elettrica e del verde, etc.).

Parco archeologico del Celio, Museo della Forma Urbis e Casina del Salvi: a gennaio 2024 la Sovrintendenza ha aperto al pubblico il Parco archeologico del Celio - dove trovano posto i materiali epigrafici e architettonici provenienti dagli scavi di Roma di fine Ottocento – e, al suo interno, il Museo della Forma Urbis. La gestione di questa nuova area archeologica e dell'annesso museo è entrata a regime tra i servizi museali curati da Zètema (assistenza in sala, biglietteria, libreria, produzione editoriale, eventi, pulizie, manutenzione edile, elettrica e del verde, etc. All'interno del Parco è presente anche la Casina del Salvi, un edificio ottocentesco progettato dall'architetto Gaspare Salvi che riaprirà come caffetteria del Museo della Forma Urbis, a seguito di una gara ad evidenza pubblica, ed ospiterà al primo piano anche una sala di pubblica lettura.

Aula studio Palazzo Braschi: Inaugurata a dicembre 2023, l'Aula Studio di Palazzo Braschi è il primo spazio comunale dove è possibile studiare anche durante il fine settimana: segue infatti gli orari di apertura del Museo di Roma (da martedì a domenica dalle 10 alle 19). Lo spazio – ad accesso gratuito e dalla capienza di 16 postazioni – è collocato al piano terra del Museo ed è totalmente accessibile anche per le persone con disabilità. Zètema gestisce il servizio attraverso il personale di assistenza in sala: la postazione al controllo accessi ha infatti a disposizione un numero di contromarche pari ai posti dell'aula studio, che gli studiosi possono ritirare fino ad esaurimento posti e poi restituire andando via.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (3/18)



1. *GESTIONE MUSEI E PATRIMONIO CAPITOLINO (2/7)*

Il sistema museale e i siti del territorio impegnano la Società nella articolata fornitura di servizi che vanno dall'**accoglienza e guardiana, alla manutenzione, al coordinamento dei servizi di pulizia, alla didattica, alle biglietterie** con la gestione di transazioni on line di rendicontazione degli incassi per conto di Roma Capitale. Zètema si pone come obiettivo di **continuare a supportare la Sovrintendenza nel biennio 2024 – 2025** per mezzo dei seguenti interventi:

1.1 APERTURE DI NUOVI LUOGHI DI CULTURA

Museo Pietro Canonica a Villa Borghese - aula studio e altri servizi: la Sovrintendenza ha progettato, all'interno dell'ex alloggio del custode del museo finalmente ritornato nelle disponibilità di Roma Capitale, un'aula studio, una biblioteca ed un archivio, con annessi servizi igienici accessibili a tutti, che verranno inaugurati in autunno. Zètema ha curato lavori e forniture, e si occuperà di gestire il servizio con il personale di assistenza in sala, analogamente con quanto accade a Palazzo Braschi. Il Museo Pietro Canonica sarà inoltre interessato nello scorcio del 2024 da ulteriori lavorazioni. In particolare verrà progettato dalla Sovrintendenza, con il supporto di Zètema, il riallestimento dell'area di accoglienza.

Villa Aldobrandini: il Dipartimento Tutela Ambientale di Roma Capitale sta per concludere i lavori di riqualificazione di Villa Aldobrandini, villa rinascimentale collocata tra via Panisperna e via Nazionale. I due padiglioni prospicienti largo Magnanapoli ospiteranno rispettivamente una piccola sala espositiva con opere scultoree provenienti dalle collezioni Aldobrandini e una caffetteria con accesso sia dalla strada sia dal giardino. Il Dipartimento, che intende aggiungersi agli altri firmatari del Contratto di affidamento dei servizi vigente, ha chiesto a Zètema di occuparsi della gestione integrata della caffetteria, che sarà oggetto di bando ad evidenza pubblica, e della manutenzione del verde.

Piazza Augusto Imperatore – caffetteria e libreria: i lavori di riqualificazione di Piazza Augusto Imperatore, secondo il progetto dell'arch. Francesco Cellini, prevedono anche un manufatto prospiciente il Mausoleo di Augusto al cui interno verranno realizzate una caffetteria e una libreria. La struttura verrà inaugurata contestualmente all'apertura della piazza, mentre il Mausoleo di Augusto è ancora interessato da lavori strutturali e di allestimento. Zètema si occuperà di gestire la struttura sia dal punto di vista dei servizi al pubblico sia da quello delle manutenzioni e pulizie. Per la caffetteria verrà espletata una procedura ad evidenza pubblica, mentre la libreria verrà gestita direttamente in analogia alle altre librerie museali.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (4/18)



1. *GESTIONE MUSEI E PATRIMONIO CAPITOLINO (3/7)*

Il sistema museale e i siti del territorio impegnano la Società nella articolata fornitura di servizi che vanno dall'**accoglienza e guardiana, alla manutenzione, al coordinamento dei servizi di pulizia, alla didattica, alle biglietterie** con la gestione di transazioni on line di rendicontazione degli incassi per conto di Roma Capitale. Zètema si pone come obiettivo di **continuare a supportare la Sovrintendenza nel biennio 2024 – 2025** per mezzo dei seguenti interventi:

1.2 **LIBRERIE**

Oltre a gestire bookshop visitati da cittadini e turisti, nel corso degli anni Zètema ha realizzato **punti vendita specifici a corredo delle grandi mostre**, come Artemisia Gentileschi, Canova, e Klimt, Ukiyoe che hanno avuto grandi numeri grazie alla gran mole di visitatori, generando l'acquisto del **merchandising e del catalogo**.

Un progetto speciale **potrebbe riguardare Palazzo Braschi**, per la sua importanza storico artistica e per la sua centralità come "Museo di Roma", quanto a **re-design e rinnovo degli spazi di biglietteria e libreria**, con una forte innovazione tecnologica e ampi spazi ove accogliere i visitatori, con l'ambizione di creare un grande polo di fruizione culturale a disposizione della Città. Di prossima apertura il punto vendita a supporto delle attività e programmazione del Planetario, all'interno del Museo della Civiltà Romana e la libreria del Mausoleo di Augusto nell'ambito della riqualificazione dell'area della Piazza Augusto Imperatore.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (5/18)



1. GESTIONE MUSEI E PATRIMONIO CAPITOLINO (4/7)

Il sistema museale e i siti del territorio impegnano la Società nella articolata fornitura di servizi che vanno dall'**accoglienza e guardiana, alla manutenzione, al coordinamento dei servizi di pulizia, alla didattica, alle biglietterie** con la gestione di transazioni on line di rendicontazione degli incassi per conto di Roma Capitale. Zètema si pone come obiettivo di **continuare a supportare la Sovrintendenza nel biennio 2024 – 2025** per mezzo dei seguenti interventi:

1.3 DIDATTICA

Miglioramento supporti per didattica a distanza: L'anno 2021 ha portato allo sviluppo e al consolidamento delle attività didattiche a distanza sia per le scuole sia per il pubblico non scolastico. L'utilizzo delle piattaforme per la divulgazione della conoscenza del Patrimonio Capitolino è ormai diffusa nel pubblico di ogni età. Da ciò, **l'ufficio didattica di Zètema intende affinare la qualità** dei supporti utilizzati per la realizzazione delle visite didattiche destinate alle scuole, chiamate PAD, attraverso immagini di alta risoluzione delle opere presentate e con l'utilizzo di filmati di migliore qualità.

Audio e video guide: Nell'ambito dell'offerta al pubblico che l'ufficio didattica pone a sussidio della visita, una parte è rappresentata da audio e video guide, acquistabili nei Musei di maggiore affluenza. Le novità che verranno introdotte saranno numerose, anche alla luce della diffusa **crescita tecnologica** sviluppata a seguito della pandemia. Di seguito alcuni spunti:

- spostare il più possibile **l'accesso ai contenuti su web** attraverso le app;
- **integrare le audio e video guide** con altre lingue oltre l'italiano, l'inglese, lo spagnolo, il tedesco e il francese;
- aggiungere specifici spazi dedicati alla **gamification per pubblici di ogni età**;
- implementare la **tecnologia digitale nei confronti dell'accessibilità** attraverso la redazione di contenuti fruibili dalle diverse disabilità.

Accessibilità: Negli anni sono state realizzate molte azioni per **ampliare l'accessibilità del Sistema Musei**, e nei prossimi anni se ne prevede un ulteriormente incremento. Nello specifico, si prevede di: ampliare il raggio di attività nei confronti di più tipologie di pubblico con disabilità offrendo visite e laboratori mirati all'apprendimento specifico corrispondente all'unicità dell'utenza; progettare attività specifiche per le famiglie con persone disabili; migliorare l'accessibilità attraverso la **predisposizione di supporti didattici** del percorso di visita, quali strumentazioni ulteriori atte all'acquisizione di conoscenze riguardanti i siti e i musei del Patrimonio; implementare la tecnologia digitale, tramite anche il rinnovato servizio di audio e video guide sopra menzionato, per l'introduzione di testi adattati alla disabilità.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (6/18)



1. *GESTIONE MUSEI E PATRIMONIO CAPITOLINO (5/7)*

Il sistema museale e i siti del territorio impegnano la Società nella articolata fornitura di servizi che vanno dall'**accoglienza e guardiana, alla manutenzione, al coordinamento dei servizi di pulizia, alla didattica, alle biglietterie** con la gestione di transazioni on line di rendicontazione degli incassi per conto di Roma Capitale. Zètema si pone come obiettivo di **continuare a supportare la Sovrintendenza nel biennio 2024 – 2025** per mezzo dei seguenti interventi:

1.4 MOSTRE

Tra gli obiettivi prefissati dall'Area per il 2024-2025 si manifesta l'intenzione di continuare ad offrire specifici servizi alla Committenza incrementando il supporto di altre aree Zètema, quali Comunicazione, Progettazione e Conservazione. Il fine sarà realizzare progetti complessi in cui far confluire varie professionalità aziendali, così da valorizzarne le differenti competenze e tendere al raggiungimento di un risultato Comune condiviso con la Sovrintendenza, mettendo in luce l'unicità e organicità della struttura.

Inoltre l'Area Mostre potrebbe supportare la Sovrintendenza nella **preparazione di mostre itineranti** da proporre a sedi altre con un ritorno sia di immagine che economico da parte della Sovrintendenza e di Zètema stessa; tali mostre potrebbero dare evidenza alle opere attualmente non esposte al pubblico appartenenti alle collezioni della Sovrintendenza.

Con lo stesso spirito si intende individuare una strategia per contribuire alla formulazione di proposte all'interno della programmazione espositiva anche attraverso strumenti quali il *benchmarking* e la ricognizione, sia nel panorama italiano che internazionale, di progetti da sottoporre al Committente.

L'Area, infine, potrà continuare a dare un **supporto nella realizzazione di mostre promosse anche da altri Uffici/Dipartimenti di Roma Capitale**, oltre alla Sovrintendenza, come già accaduto nel corso del 2023 con iniziative promosse e prodotte dal Gabinetto del Sindaco.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (7/18)



1. GESTIONE MUSEI E PATRIMONIO CAPITOLINO (6/7)

Il sistema museale e i siti del territorio impegnano la Società nella articolata fornitura di servizi che vanno dall'**accoglienza e guardiana, alla manutenzione, al coordinamento dei servizi di pulizia, alla didattica, alle biglietterie** con la gestione di transazioni on line di rendicontazione degli incassi per conto di Roma Capitale. Zètema si pone come obiettivo di **continuare a supportare la Sovrintendenza nel biennio 2024 – 2025** per mezzo dei seguenti interventi:

1.5 PNRR

Caput Mundi: Finora è stata completata la redazione dei Documenti Preliminari alla definizione dei 130 progetti presentati, con approfondimenti tecnici e amministrativi relativi alla tipologia, alla categoria ed all'importo dell'opera da realizzare, ponendo in evidenza gli obiettivi ed i vincoli per un importo totale superiore ai 200 (€/mln). Nell'annualità 2023/2024, si prevede **sistematizzare il know-how acquisito**, anche attraverso la valorizzazione del sistema gestionale realizzato per l'inserimento e l'analisi dei dati sia numerici che grafici, supportando la strutture capitoline nelle attività di **progettazione, monitoraggio e controllo delle opere da realizzare**.

E' prevista l'attività di esecuzione di Servizi tecnici di architettura e ingegneria (Rilievi, Progettazione, Piani di Sicurezza e coordinamento, Direzione dei Lavori, Contabilità lavori, Coordinamento della sicurezza in fase di esecuzione ed indagini geognostiche) relativi ad interventi di recupero di circa dieci siti di Roma Capitale.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (8/18)



1. GESTIONE MUSEI E PATRIMONIO CAPITOLINO (7/7)

Il sistema museale e i siti del territorio impegnano la Società nella articolata fornitura di servizi che vanno dall'**accoglienza e guardiana, alla manutenzione, al coordinamento dei servizi di pulizia, alla didattica, alle biglietterie** con la gestione di transazioni on line di rendicontazione degli incassi per conto di Roma Capitale. Zètema si pone come obiettivo di **continuare a supportare la Sovrintendenza nel biennio 2024 – 2025** per mezzo dei seguenti interventi:

1.6 COMUNICAZIONE

La strategia di comunicazione per il biennio 2024/2025 si fonda su una visione innovativa. Il fulcro della strategia sarà la comunicazione digitale e il Digital Out of Home (DOOH), utilizzati per raggiungere il pubblico in modo capillare e dinamico. Saranno realizzate campagne interattive che sfrutteranno contenuti multimediali su schermi digitali posizionati nei punti strategici della città, capaci di adattarsi in tempo reale ai flussi turistici e agli eventi. L'innovazione tecnologica sarà un pilastro fondamentale anche negli eventi e nelle mostre, offrendo ai visitatori esperienze immersive e coinvolgenti. Parallelamente, punteremo sul marketing territoriale, valorizzando la comunicazione in tutti i quartieri e distribuendo la presenza culturale su tutto il territorio romano. Le campagne saranno supportate dall'uso di Intelligenza Artificiale (AI), sia per la creazione automatizzata di contenuti personalizzati che per l'ottimizzazione delle strategie di promozione, migliorando la gestione dei KPI e l'efficacia delle azioni di marketing. Un ulteriore asset strategico sarà la creazione di un database multimediale unificato, che raccoglierà video, immagini e registrazioni per ottimizzare la comunicazione e creare un archivio facilmente accessibile. Fondamentali saranno le partnership con università e centri di ricerca, con l'obiettivo di anticipare i trend e spingere sull'innovazione continua, con una strategia basata su digitalizzazione, efficienza e coinvolgimento attivo del pubblico.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (9/18)



2. SOSTENERE LA DOMANDA TURISTICA

Zètema si pone come obiettivo di **sostenere la domanda turistica** anche con strumenti di comunicazione interattivi e di **promuovere la digitalizzazione** e la diffusione della Roma Pass.

2.1 ROMA PASS DIGITALE

La Roma Pass Digitale rappresenta una innovazione per semplificare l'accesso ai servizi culturali e turistici della città, grazie all'utilizzo di strumenti digitali avanzati. Questo progetto, realizzato grazie ai fondi giubilari, prevede la completa digitalizzazione delle attuali Roma Pass 48hours e Roma Pass 72hours, consentendo ai visitatori di ottenere e utilizzare le card in formato digitale direttamente sui propri dispositivi mobili. Ciò permette un accesso più rapido e semplice ai principali musei, attrazioni e trasporti pubblici di Roma, riducendo le attese e ottimizzando la gestione dei flussi turistici. In aggiunta, la digitalizzazione della Roma Pass aprirà nuove opportunità di marketing e promozione, arricchendo ulteriormente il valore della Roma Pass Digitale per i turisti e i residenti la definizione della sostenibilità economica, la costruzione di un paniere di servizi ed esperienze, e l'identificazione delle tecnologie più idonee.

2.2 TURISMO

Lo slow tourism promuove un modo di viaggiare più sostenibile e consapevole, invitando i turisti a vivere le destinazioni con lentezza, apprezzando la cultura locale, i paesaggi e le tradizioni. Questo approccio favorisce un'interazione autentica con i luoghi, riducendo l'impatto ambientale e valorizzando le comunità locali. Il progetto di valorizzazione dei Cammini dei Pellegrini, in particolare della Via Francigena, rappresenta un'iniziativa chiave per promuovere il turismo religioso e culturale. Si tratta di antichi itinerari di pellegrinaggio che attraversano l'Europa per giungere a Roma, è al centro di un piano di valorizzazione e comunicazione con una forte promozione internazionale.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (10/18)



3. SUPPORTARE L'ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI

Nell'attività di organizzazione di eventi Zètema continuerà a **seguire gli indirizzi programmatici dell'Amministrazione**, focalizzando il suo ruolo a supporto e/o coordinamento organizzativo, tecnico-logistico e di comunicazione dei **principali eventi ricorrenti promossi Roma Capitale** (es. Evento di Capodanno; Festival delle Letterature ecc.). Parallelamente continuerà a farsi **promotore di attività ed eventi di animazione** che promuovono e valorizzano gli spazi in gestione (Musei, Casa del Cinema, Biblioteche).

In quest'ottica si è già condivisa con la Sovrintendenza l'intenzione di **riproporre le attività di animazione dei musei come la Notte dei Musei e Musei in Musica**. Tali attività saranno programmate sia attraverso lo strumento degli **Avvisi Pubblici** rivolti all'associazionismo di settore (musica, teatro, danza, etc.) che attivando la **collaborazione con altre istituzioni culturali** cittadine che siedono al Tavolo di Programmazione culturale contemporanea - istituito dall'Assessorato alla cultura – e non solo (Teatro di Roma, Teatro dell'Opera, Accademia Nazionale di Santa Cecilia, Fondazione Musica per Roma, la Casa del Jazz, Ambasciate e Istituti di Cultura stranieri), dando forma ad eventi che terranno insieme l'alta qualità delle proposte artistiche a modalità di fruizione “agili” e coinvolgenti.

Nei prossimi mesi le professionalità dell'area potranno affiancare gli uffici di Roma Capitale anche nei percorsi di preparazione di grandi eventi cittadini, quali ad esempio il **Giubileo del 2025** e impegnarsi nel formulare strategie e azioni per consolidare il ruolo di Zètema come promotore e attuatore di processi che possano contribuire in modo ancora più incisivo all'arricchimento e all'innovazione dell'offerta della Città, rivolta sia verso i suoi abitanti che verso i turisti.

Un obiettivo che si intende perseguire è quello di contribuire **alla progettazione e alla promozione** di progetti che possano avere anche una **risonanza europea** e internazionale, coinvolgendo anche altri ambiti con cui Zètema ha iniziato a confrontarsi negli ultimi anni, quali quello della Moda e del *Made In Italy* e dello Sport. **Molti nuovi progetti** potrebbero avere sviluppi anche innovativi con l'impiego di **nuove tecnologie digitali** sia per la realizzazione di eventi performativi ed espositivi che sul terreno della formazione, come anche del marketing.

Obiettivi futuri

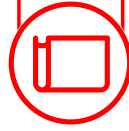
3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (11/18)



4. INTEGRAZIONE E SVILUPPO SERVIZI TECNICI

Il processo di integrazione tra i diversi settori, servizi tecnici, facility management e progetti speciali, si svilupperà ulteriormente fino al completamento del processo, mettendo a fattor comune il know-how acquisito in più di vent'anni di attività tecnica. L'Area Progettazione amplierà dunque ulteriormente la propria valenza intersettoriale, con riferimento ai servizi di architettura e ingegneria e agli interventi di facility management nel Sistema Musei Civici, nelle Biblioteche di Roma e negli altri siti nei quali Zètema presta il proprio servizio. Elemento fondamentale sarà la conoscenza, anche in termini documentali, dei luoghi e l'integrazione del patrimonio di conoscenze acquisite dalle diverse professionalità che operano nell'area, in rapporto alle peculiarità di ogni segmento ed alle molteplici normative di settore.

Gli interventi in ambito edile, impiantistico, di decoro e di cura e manutenzione del verde, saranno atti a garantire, oltre al miglioramento della qualità dei siti e degli spazi, all'efficienza, al comfort ed alla sicurezza che il patrimonio affidato richiede, nel rispetto della normativa vigente nei luoghi di lavoro e aperti al pubblico, individuando e affrontando, in maniera pianificata, le eventuali criticità presenti.



5. OFFERTA INTEGRATA PER L'ISTITUZIONE BIBLIOTECHE

La funzione delle Biblioteche di Roma e il ruolo sociale che esercitano attraverso la rete capillare di sedi presenti nei territori diventano sempre più centrali nelle politiche culturali cittadine.

L'obiettivo per il 2024-2025 è di **affiancare l'Istituzione nella realizzazione di molte delle attività promosse**, mettendo a disposizione l'esperienza, la conoscenza approfondita degli ambiti di intervento e le tante professionalità e competenze dell'azienda. In particolare, in coerenza con gli indirizzi e la programmazione prossima, si opererà per **sviluppare progetti funzionali all'accessibilità e all'accoglienza del pubblico** e più in generale alla sicurezza, 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.

Zètema potrà continuare a supportare l'Istituzione per l'attuazione degli interventi di manutenzione presentati per il finanziamento nell'ambito del PNRR.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (12/18)



6. VALORIZZARE LE COMPETENZE DEL PERSONALE INTERNO

In Zètema, la gestione delle risorse umane è basata su diverse azioni: comunicazione interna, attività di formazione estesa a tutto il personale, consolidamento e miglioramento di un sistema di welfare aziendale.

Oltre al presidio delle tematiche obbligatorie, la formazione avrà l'obiettivo principale di diffondere le competenze digitali richieste dai processi di cambiamento e innovazione, favorendo anche la remotizzazione e flessibilità.

Allo stesso tempo saranno definiti e attivati i moduli di formazione necessari a completamento del percorso di certificazione delle competenze dei profili professionali di front line.

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

1. Valorizzazione delle risorse umane attraverso percorsi di crescita finanziati con l'utilizzo delle risorse previste dall'art.64 ter del CCNL:
 - orizzontale con l'avvio della valorizzazione anche del personale di front-office museale;
 - verticale per quei dipendenti che già operano in ruoli anche di rilevante importanza fornendo agli stessi, in caso, compiti di coordinamento e controllo;
2. Incentivazione delle risorse umane attraverso:
 - l'individuazione di obiettivi aziendali connessi al miglioramento delle prestazioni a cui concorrono tutti i lavoratori ed il cui raggiungimento è il presupposto per la corresponsione del PDR (premio di risultato) ;
 - l'assegnazione di obiettivi individuali legati ad un sistema premiante per dirigenti ed quadri esclusi dalla distribuzione del PDR (premio di risultato).
L'introduzione di questa attività ha avuto un avvio sperimentale nel corso dell'anno 2023 e verrà consolidata nel biennio 2024-2025;
3. Attuazione del Piano Assunzionale: attraverso l'inserimento di nuove professionalità e l'integrazione di competenze professionali attualmente presenti.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (13/18)



7. PROGETTI FINANZIATI

Attraverso attività di networking e la costruzione di partenariati, nazionali ed internazionali, Zètema svilupperà progetti di innovazione tecnologica e/o gestionale, di promozione della cultura - a livello regionale, nazionale e internazionale – di sostegno alla formazione e alla didattica in ambito culturale, a supporto delle attività core del contratto di affidamento di servizi, per la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione di attività culturali e turistiche sostenibili e innovative. Queste attività avranno ricadute positive sugli spazi che Zètema gestisce per conto dell'Amministrazione, che rappresentano un patrimonio di enorme valore, per numero e varietà (Musei, Biblioteche, Case tematiche), un sistema culturale che ha le potenzialità e le possibilità per affermarsi come promotore, cantiere di innovazione e di progetti, luogo di incontri, inclusione e produzioni artistiche.

Il monitoraggio e l'analisi di *call for proposal* e avvisi legati alla programmazione comunitaria 2021-2027, a gestione diretta e/o concorrente, consentirà di presentare proposte per lo sviluppo del sistema culturale romano, anche in sinergia con linee di attività realizzate negli ultimi anni.

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

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

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

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

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

Nel 2024-25 sarà assicurata l'assistenza tecnica all'Amministrazione per la realizzazione di progetti finanziati.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (14/18)



8. INTERNAZIONALIZZAZIONE

Su impulso del Sindaco Gualtieri e dell'Amministrazione Capitolina, Zètema prosegue il processo di internazionalizzazione delle sue attività, per mettere in rete la sua esperienza e il suo modello di valorizzazione e promozione culturale della Città di Roma, avviando specifiche partnership in Europa e nel mondo.

Il modello di gestione integrata del patrimonio culturale operato da Zètema, cresciuto e sviluppatosi in oltre un ventennio, rappresenta un esempio virtuoso di know-how e buone pratiche. Questo modello potrà essere proficuamente condiviso sia con città che dispongono di realtà simili a Zètema in un'ottica di confronto e scambio di best-practices, sia con realtà che, pur disponendo di un significativo patrimonio artistico-culturale, non ne hanno ancora sviluppato un sistema di gestione integrata, anche in chiave di valorizzazione turistica.

Attraverso accordi di partenariato e protocolli di intesa tra le Istituzioni, Zètema potrà farsi soggetto attivo per contribuire alla creazione della rete di città per la cultura promossa da Roma Capitale, attraverso l'attuazione di programmi concreti finanziabili anche da istituzioni e privati.



9. COSTANTE AZIONE DI CONTROLLO SUI COSTI

In considerazione dei crescenti adempimenti amministrativi e gestionali e della necessità di coordinare le attività di programmazione e di controllo di gestione, soprattutto con riguardo al prossimo biennio, Zètema darà **un ulteriore impulso alla razionalizzazione e informatizzazione di procedure amministrative e gestionali** attraverso un'opera di aggiornamento dei processi e delle conseguenti procedure, con l'obiettivo di **maggiore efficacia e senza ulteriori incrementi di costi**.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (15/18)



10. EFFICIENTAMENTI, PROCESSI DI GESTIONE DEL PATRIMONIO INFORMATICO E DATA SECURITY (1/2)

10.1 PIANO ASSUNZIONALE

L'obiettivo principale è quello di dotarsi di una struttura solida che possa permettere alla società di effettuare uno sviluppo di crescita senza incorrere in difficoltà operative. In conseguenza del turnover, della riorganizzazione e del contratto di servizio vigente, a completamento delle procedure inerenti il front office, l'azienda definisce il fabbisogno occupazionale corrispondente alle professionalità e al numero di addetti necessari ad adempiere alle prescrizioni del contratto.

10.2 LAVORO AGILE, SMART WORKING E TELELAVORO

Zètema riconosce nel lavoro da remoto un importante strumento della conciliazione tempo di lavoro e vita, a cui fare ricorso nella misura compatibile con i servizi e le attività da svolgere.

10.3 ERP E DIGITALIZZAZIONE

Sarà il progetto di ottimizzazione della gestione dei processi e dei procedimenti amministrativi attraverso una significativa razionalizzazione delle proprie procedure e dei propri regolamenti. Tale razionalizzazione dovrà avvenire nel rispetto della normativa vigente sulle società in house (D.lgs. 175/2016). La rapidità nel fornire risposte adeguate alle esigenze dell'Amministrazione richiede una diffusione a tutti i livelli decisionali di una cultura di budget inteso come espressione di un programma di azione e non solo come definizione delle risorse economiche e finanziarie necessarie per raggiungere gli obiettivi aziendali. Infatti, il budget può rappresentare uno strumento di engagement dei dirigenti: l'attività di verifica trimestrale dell'andamento complessivo del budget e la sua coerenza con quanto definito potrà consentire ad esempio di eliminare un ridondante passaggio autorizzatorio da parte dell'Amministratore, dell'Area Personale e/o dei dirigenti rispetto a singoli provvedimenti rientranti nel budget precedentemente approvato. In particolare, la semplificazione dovrà superare il ripetersi di azioni all'interno della stessa procedura, una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti e dei responsabili di area, la dematerializzazione e la gestione digitale dei documenti nonché la diffusione della cultura aziendale dei budget previsionali di area, attuando le azioni di controllo e monitoraggio con cadenza trimestrale.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (16/18)



10. EFFICIENTAMENTI, PROCESSI DI GESTIONE DEL PATRIMONIO INFORMATICO E DATA SECURITY (2/2)

10.4 GESTIONE DEL PATRIMONIO INFORMATICO

Lo stato generale della cybersecurity e della vulnerabilità del patrimonio informativo aziendale è caratterizzato da nuove sfide e minacce, anche a causa dell'aumento del lavoro da remoto. Consapevoli delle sfide e delle minacce in termini di sicurezza informatica e vulnerabilità, Zetema punta ad attuare nel prossimo biennio un piano di continuo miglioramento dei sistemi informativi orientato all'aggiornamento delle infrastrutture esistenti, all'ulteriore innalzamento della sicurezza informatica e della protezione del patrimonio informativo al fine di fronteggiare il crescente rischio di minacce informatiche.

10.5 FORMAZIONE

In termini di compliance, efficacia ed efficienza si supporta l'acquisizione di competenze interne con piani di formazione diffusi. La piattaforma Moodle e la formazione online consentono l'allargamento della platea dei partecipanti e conseguentemente di arricchire e innovare l'offerta formativa rivolta ai dipendenti.

10.6 R&S

L'identificazione nei processi della attività di progettazione e R&S consente all'azienda il ricorso ad un meccanismo virtuoso di crescita e condivisione di know-how e di generare un margine di credito di imposta

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (17/18)



11. SERVIZI NEL SETTORE SPORT

Crescente l'impegno della società nel settore sport, che va configurandosi come una nuova potenziale business unit.

11.1 EVENTI E MANIFESTAZIONI

Zètema opera a supporto della politica di promozione della Capitale come meta di manifestazioni sportive internazionali (UEFA Champions League, Ryder Cup, maratone, ecc.), sul fronte organizzativo e di comunicazione.

11.2 GESTIONE IMPIANTI

Con l'Assemblea del 4 agosto 2023 è stata effettuata la variazione statutaria indicata dal Dipartimento Grandi Eventi Sport Turismo e Moda per dar seguito alla Delibera di Assemblea Capitolina n.72 del 20 luglio 2021 per la modifica dello Statuto di Zètema e l'ampliamento dell'oggetto sociale con la previsione della integrazione art. 4, punto 1. lettera d) *gestione di impianti sportivi, progettazione, organizzazione, sviluppo e promozione di eventi sportivi e culturali anche all'interno degli stessi, secondo le indicazioni tecniche del Dipartimento Sport e Politiche giovanili, in conformità a quanto previsto dal Regolamento per gli impianti sportivi di proprietà comunale limitatamente agli impianti oggetto di revoca o decadenza della concessione ovvero per gli impianti che rientrano nel possesso dell'Amministrazione per volontà del concessionario, e per il periodo strettamente necessario all'espletamento e completamento della procedura prevista dalla normativa vigente per l'individuazione del nuovo concessionario.*

Cresce, quindi, l'impegno in servizi non solo a supporto della riqualificazione degli impianti sportivi nella capitale, ma anche nella gestione temporanea di impianti chiusi. In questo ambito vengono forniti servizi di manutenzione, ingegneria, promozione e accoglienza.

La **costituzione di una business unit dedicata allo sport** rappresenta un pilastro strategico. Il focus è orientato alla gestione degli impianti sportivi, sviluppando competenze specialistiche, migliorando la pianificazione degli eventi e massimizzando le opportunità di crescita economica nel settore sportivo, attraverso partnership strategiche e un'efficace gestione delle risorse. Questa unità sarà incaricata di implementare best practice gestionali, migliorare la programmazione di eventi, attrarre nuovi investimenti e garantire una maggiore sinergia tra le strutture e gli stakeholder.

In particolare, per il Palazzetto dello Sport aperto al pubblico da ottobre 2023, la modalità di gestione è orientata a un approccio integrato che mira a ottimizzare la redditività dell'impianto, garantendo una programmazione sportiva di alto livello, con eventi capaci di attrarre un ampio pubblico.

Parallelamente, la gestione transitoria del Villaggio Olimpico sarà condotta in modo da assicurare la continuità operativa fino all'affidamento definitivo al nuovo concessionario. Durante questo periodo, verranno adottate misure volte a preservare, mettere in sicurezza e valorizzare le strutture, mantenendo elevati standard del centro sportivo. L'obiettivo è modellizzare un sistema di gestione integrato che consenta una pianificazione efficiente e sostenibile delle strutture sportive, garantendo al contempo la massimizzazione delle risorse economiche e operative.

Obiettivi futuri

3.1 Gli obiettivi di Zètema per gli anni 2024-2025 (18/18)



12. SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ LEGATE ALL'EVENTO DEL GIUBILEO DELLA CHIESA CATTOLICA

Per il biennio 2024/2025, attraverso i fondi giubilari, si vuole intraprendere un programma di sviluppo e valorizzazione del patrimonio culturale, turistico e religioso di Roma. In particolare, i fondi saranno destinati alla promozione di iniziative volte a migliorare l'accoglienza dei pellegrini e dei turisti, incrementando le infrastrutture di supporto e l'accessibilità ai principali luoghi di culto e di interesse storico. Saranno implementati sistemi di gestione intelligente dei flussi turistici, attraverso l'uso di tecnologie digitali avanzate, per garantire un'esperienza ottimizzata e personalizzata. Sarà anche potenziata la comunicazione a livello globale, grazie a campagne mirate che faranno leva sui canali digitali e social per promuovere Roma come destinazione unica per l'anno giubilare.

L'integrazione tra tecnologia e tradizione sarà il filo conduttore delle iniziative, con l'obiettivo di lasciare un'eredità duratura per il futuro. Nell'ambito dei fondi destinati all'accoglienza dei pellegrini in occasione del Giubileo 2025, Zètema è stata chiamata dalla Sovrintendenza ad occuparsi dei servizi riguardanti i siti archeologici, le aree monumentali e i Musei di propria pertinenza per un importo complessivo di € 1.887.522,00 lordi, da distribuire tra il 1 dicembre 2024 e il 31 gennaio 2026. I servizi riguarderanno aperture straordinarie, attività didattiche (visite guidate e laboratori, passeggiate estive al Foro di Cesare), personale aggiuntivo di accoglienza, progetti di valorizzazione (una versione rinnovata di "L'Ara com'era" e del "Circo Massimo Experience"), pulizie e manutenzioni del verde.

E' altresì in corso di definizione la programmazione di una serie di eventi minori e collaterali a quelli maggiori che si svolgeranno nel periodo del Giubileo e nei quali Zetema potrà essere coinvolta in tutte le fasi preparatorie ed organizzative degli stessi; da queste attività potrebbero emergere volumi di fatturato consistenti a fronte dei quali registrare l'assunzione di oneri sostanzialmente corrispondente con l'attribuzione di una quota di costi indiretti e generali da definire



13. CITTÀ METROPOLITANA

È pervenuta da parte della Città Metropolitana di Roma Capitale una manifestazione di interesse ad assumere una partecipazione nel capitale di Zètema; 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.

Le ragioni di detto interesse risiedono non solo nel riconoscimento della esperienza decennale maturata da Zètema nella gestione di attività e servizi culturali e turistici, oltre che nella organizzazione di eventi e mostre, ma in particolare nello "sviluppo di una rete di interazione tra le due amministrazioni nei settori in cui Zètema opera da tempo che potrà rappresentare per le stesse uno strumento di crescita e di nuove opportunità".

Obiettivi futuri

3.2 Le politiche di gestione e di remunerazione del personale (1/2)

Le politiche di gestione del personale

Il Regolamento per l'assunzione di personale di Zètema progetto cultura s.r.l. costituisce il provvedimento mediante il quale Zètema Progetto Cultura Srl, società strumentale di Roma Capitale, ai sensi dell'art. 19 del Decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 adotta criteri e modalità per il reclutamento del personale nel rispetto dei principi, anche di derivazione comunitaria, di trasparenza, pubblicità e imparzialità, e nel rispetto dei principi dell'art. 35 comma 3 del d.lgs. 165 del 2001.

Le politiche di remunerazione del personale

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*”.

Zètema, nella **coerenza livello retributivo-posizione ricoperta**, ha come riferimento la declaratoria prevista dal **CCNL Federculture** che associa descrizione delle figure professionali, grado di autonomia e responsabilità ad un dato livello contrattuale di inquadramento. Annualmente verifica se vi sia un **corretto inquadramento** delle risorse in funzione anche di un'eventuale evoluzione del ruolo ricoperto. La Società, infatti, non si è ancora dotata di un sistema di pesatura delle posizioni. Non sono adottate clausole di *malus* e *claw-back*.

Obiettivi futuri

3.2 Le politiche di gestione e di remunerazione del personale (2/2)

Le politiche di remunerazione del personale

COMPONENTE VARIABILE:

È previsto, in caso di bilancio positivo dell'Azienda, come da CCNL (art. 64), l'erogazione annuale del premio di produzione, composto da una parte fissa in funzione della presenza nell'anno di riferimento, ed una parte variabile in funzione del possesso o meno delle competenze soft (comportamenti organizzativi) o del raggiungimento di risultati. Esso è contrattato annualmente con le OO.SS.

Dal 2023 è prevista l'assegnazione di obiettivi (DPO) e conseguente incentivo economico per quadri e dirigenti.

COMPONENTE FISSA:

L'Azienda applica il CCNL Federculture scaduto il 31/12/2021 ed un Contratto di Il livello scaduto il 31/12/2019. Quest'ultimo influisce principalmente sulle indennità erogate su presenza e che influiscono sulla retribuzione variabile. Tuttavia, in alcuni casi, quelle indennità previste in funzione dello svolgimento di un particolare servizio (apertura e chiusura chiavi, servizio sul territorio) vengono erogate mensilmente ed indipendentemente dalla effettiva presenza, e pertanto possono essere considerate una componente fissa e non variabile.

BENEFIT E COMPONENTI WELFARE:

È prevista una assicurazione sanitaria corrisposta dall'Azienda per i dipendenti della Società. Il buono pasto è erogato a tutto il personale dipendente, quadri e dirigenti compresi, in funzione dell'effettuazione della pausa pranzo e secondo le modalità disciplinate dal Contratto Integrativo (la mensa aziendale è infatti prevista dall'art. 66 del CCNL). L'Azienda inoltre ha previsto la possibilità ai dipendenti di convertire tutto o parte del premio di risultato in servizi Welfare.

Obiettivi futuri

3.3 Le politiche di conferimento degli incarichi di consulenza e missioni



Si precisa che non ci sono previsioni di incarichi di consulenza, così come definite nei chiarimenti ricevuti con circolare del Dipartimento Controllo del 25 ottobre 2012, mentre viene riportato l'**importo previsto per le spese di missioni**; si è preso altresì atto delle disposizioni abrogative di cui all'art.57 c.2 lett.b) del D.L. 26/10/19 n.124 con decorrenza 2020 relativamente ai limiti previsti dall'art.6 cc. 7, 8, 9, 12, 13 del DL 78/2010 e art. 5 c.2 del DL 95/2012.

Tipologia lavoro/servizio	Spesa 2009	Limite % su 2009	Limiti di contenimento	Spesa 2023	Spesa prevista 2024	Spesa prevista 2025
Missioni	19.974	50%	9.987	6.700	7.000	7.000
Consulenze	-	20%	-	0	0	0

3.4 Gli obiettivi di risultato degli amministratori esecutivi



Le informazioni riguardanti gli *Obiettivi di risultato degli amministratori esecutivi* sono contenute nel PGA 2024.

Obiettivi futuri

3.5 Programma dei fabbisogni di beni e servizi*



Si ritiene che la Società non è tenuta all'adozione del **programma** di cui all'art. 21 del D.Lgs. 50/2016

Zètema, difatti, **non rientrerebbe** nel perimetro soggettivo tracciato dalla predetta disposizione (art. 21, comma 1), in virtù della quale sono tenute a redigere, approvare e pubblicare il suddetto programma le sole «**amministrazioni aggiudicatrici**», cioè, ai sensi dell'art. 3, comma 1, lett. a) D.Lgs. 50/2016: «**le amministrazioni dello Stato; gli enti pubblici territoriali; gli altri enti pubblici non economici; gli organismi di diritto pubblico; le associazioni, unioni, consorzi, comunque denominati, costituiti da detti soggetti**».

Zètema, invece, riteniamo sia qualificabile tra gli «**altri soggetti aggiudicatori**», cioè «**soggetti privati tenuti all'osservanza delle disposizioni del presente codice**», ai sensi dell'art. 3, comma 1, lett. g) D.Lgs. 50/2016; più in particolare, rientra tra le «**imprese pubbliche**» (imprese sulle quali le amministrazioni aggiudicatrici possono esercitare, direttamente o indirettamente, un'influenza dominante o perché ne sono proprietarie, o perché vi hanno una partecipazione finanziaria, o in virtù delle norme che disciplinano dette imprese), ai sensi dell'art. 3, comma 1, lett. t) D.Lgs. 50/2016.

In quanto tale, Zètema è tenuta «all'acquisto di lavori, beni e servizi secondo la disciplina di cui al decreto legislativo n. 50 del 2016», come da ultimo previsto nell'art. 16, comma 7, D.Lgs. 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica), nella veste di società in-house, quale «altro soggetto aggiudicatore», ma non di «amministrazione aggiudicatrice» secondo la definizione codicistica.

* Per il **piano degli investimenti e modalità di finanziamento** si rimanda al par. 4.2.

Obiettivi futuri

3.6 Azioni di razionalizzazione (1/2)



La Società, partendo dalla constatazione di sempre maggiori adempimenti amministrativi e gestionali e dalla necessità di meglio coordinare le attività di programmazione e di controllo di gestione, ha avviato una serie di **attività volte alla razionalizzazione e informatizzazione** di procedure amministrative e gestionali con **l'obiettivo di maggiore efficacia e riduzione di costi**; questo processo, quindi, potrà incidere sui costi generali e sul costo del personale in considerazione di un più razionale ed efficiente impiego delle risorse.

In relazione ai costi generali di gestione da sempre Zètema ha operato costantemente il più attento contenimento in particolare:

- **Spese telefoniche e di connessione, utenze elettriche:** periodicamente viene sondato il mercato ed avviate le conseguenti procedure al fine di acquistare i servizi con il miglior rapporto qualità / prezzo reperibile;
- **Gestioni stampanti e fotocopiatori:** revisione periodica dei contratti ed introduzione del sistema documentale informatizzato che riduce l'utilizzo della documentazione cartacea.
- **Servizi di pulizia e vigilanza, con periodica revisione attraverso procedure di gara.**

Obiettivi futuri

3.6 Azioni di razionalizzazione (2/2)



Nell'ambito delle azioni di razionalizzazione si fa riferimento a quanto previsto dal DUP 2024 – 2026 e si evidenziano le medie del triennio 2021 – 2023 per i costi di funzionamento:

Contenimento dei costi di funzionamento

valori in €/mln				valori in €/mln				valori in €/mln				valori in €/mln			
2021	2022	2023	media 21-23	2021	2022	2023	media 21-23	2021	2022	2023	media 21-23	2021	2022	2023	media 21-23
49.781	63.914	86.207	66.634	49.781	63.914	86.207	66.634	49.781	63.914	86.207	66.634	49.781	63.914	86.207	66.634
16.607	29.326	49.483	31.805	16.607	29.326	49.483	31.805	276	405	217	299	276	405	217	299
33,36%	45,88%	57,40%	47,73%	Costi per la produzione	Costi per materie - materiali di consumo	Costi per materie - materiali di consumo	Costi per materie - materiali di consumo	0,55%	0,63%	0,25%	0,45%	0,55%	0,63%	0,25%	0,45%
1.097	954	921	991	Costi per il godimento di beni di terzi	Costi per il godimento di beni di terzi	Costi per il godimento di beni di terzi	Costi per il godimento di beni di terzi	1.528	2.896	3.334	2.586	1.528	2.896	3.334	2.586
2,20%	1,49%	1,07%	1,49%	Oneri diversi di gestione	Oneri diversi di gestione	Oneri diversi di gestione	Oneri diversi di gestione	3,07%	4,53%	3,87%	3,88%	3,07%	4,53%	3,87%	3,88%
266	411	354	344												
0,53%	0,64%	0,41%	0,52%												
valori in €/mln				valori in €/mln				valori in €/mln				valori in €/mln			
2021	2022	2023	media 21-23	2021	2022	2023	media 21-23	2021	2022	2023	media 21-23	2021	2022	2023	media 21-23
49.781	63.914	86.207	66.634	49.781	63.914	86.207	66.634	49.781	63.914	86.207	66.634	49.781	63.914	86.207	66.634
16.607	29.326	49.483	31.805	16.607	29.326	49.483	31.805	276	405	217	299	276	405	217	299
33,36%	45,88%	57,40%	47,73%	Costi per la produzione	Costi per materie - materiali di consumo	Costi per materie - materiali di consumo	Costi per materie - materiali di consumo	0,55%	0,63%	0,25%	0,45%	0,55%	0,63%	0,25%	0,45%
1.097	954	921	991	Costi per il godimento di beni di terzi	Costi per il godimento di beni di terzi	Costi per il godimento di beni di terzi	Costi per il godimento di beni di terzi	1.528	2.896	3.334	2.586	1.528	2.896	3.334	2.586
2,20%	1,49%	1,07%	1,49%	Oneri diversi di gestione	Oneri diversi di gestione	Oneri diversi di gestione	Oneri diversi di gestione	3,07%	4,53%	3,87%	3,88%	3,07%	4,53%	3,87%	3,88%
266	411	354	344												
0,53%	0,64%	0,41%	0,52%												

Nel merito dei valori sopra rappresentati Zetema ha dettagliatamente motivato la complessa adozione dei parametri indicati nel DUP, che prevede una sostanziale riduzione delle medie di attribuzione delle singole voci di spesa rispetto al fatturato, in quanto la struttura del Contratto di servizio e dei possibili affidamenti aggiuntivi da parte di Roma Capitale, nonché degli altri ricavi conseguibili da Zetema, rendono la struttura dei costi estremamente variabile in particolare sull'acquisizione dei servizi necessari ad eventi o manifestazioni.

Agenda

1

CONTESTO DI RIFERIMENTO

2

ANALISI DI MERCATO

3

OBIETTIVI FUTURI

4

PIANO INDUSTRIALE 2024-2025

5

LE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DA ZÈTEMA NEL 2023

6

ANALISI DEI RISULTATI STORICI 2020-2023

7

APPENDICE

4.1 LE INTENZIONI STRATEGICHE DI ZÈTEMA

4.2 *ASSUMPTION BOOK*

4.3 CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

4.4 STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

4.5 RENDICONTO FINANZIARIO PREVISIONALE

4.6 STRUTTURA CREDITI

4.7 STRUTTURA DEBITI

4.8 ANALISI DI BILANCIO PER INDICI E MARGINI

4.9 EVOLUZIONE PROSPETTICA DEI RICAVI E DELL'EBITDA

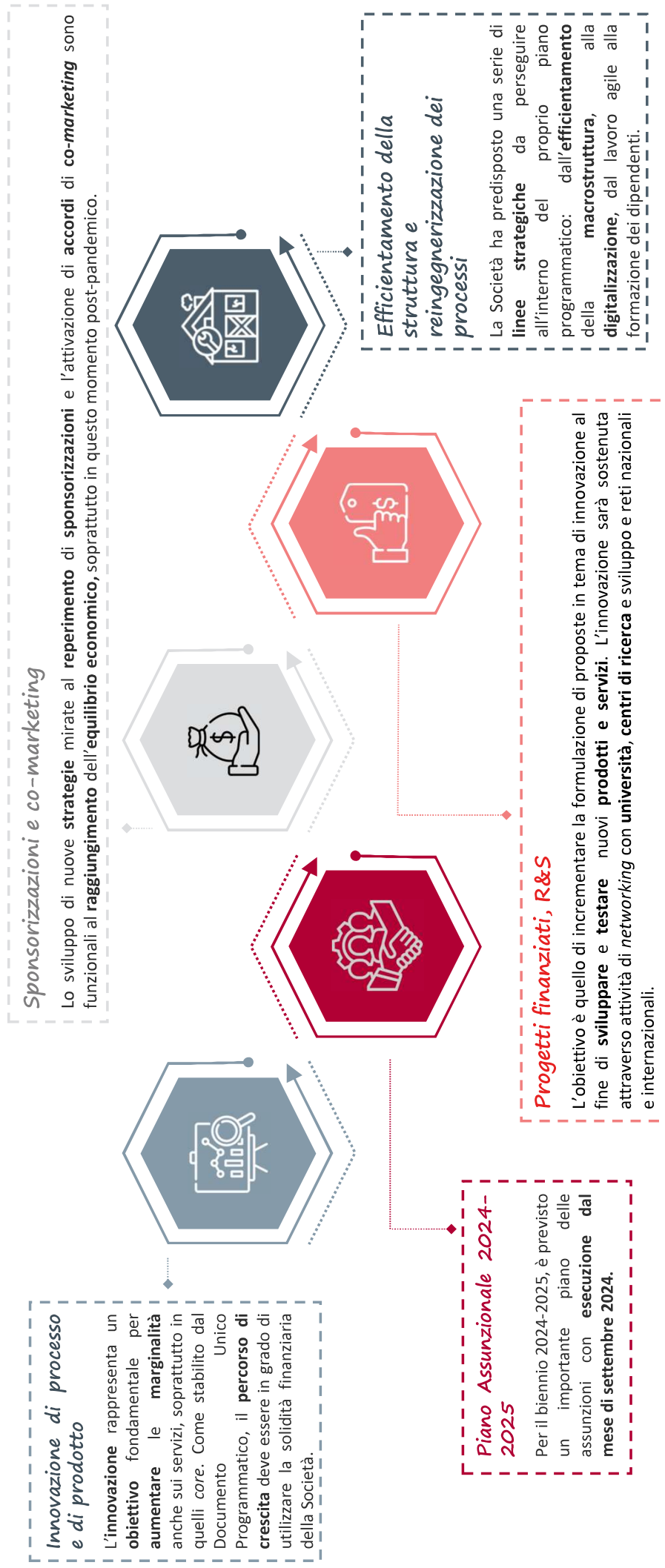
4.10 EVOLUZIONE PROSPETTICA DEL CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO NETTO

4.11 EVOLUZIONE PROSPETTICA DELLA POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

Piano Industriale 2024-2025

4.1 Le intenzioni strategiche di Zètema (1/6)

Di seguito sono presentate le strategie, raggruppate per tipologia di azione, che la Società intende perseguire durante il biennio di programmazione 2024-2025.



Piano Industriale 2024-2025

4.1 Le intenzioni strategiche di Zètema (2/6)



Innovazione di processo e di prodotto

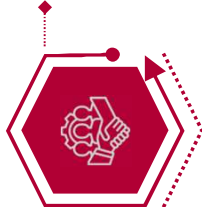
ROMA PASS: digitalizzazione e sviluppo

La nuova Roma Pass digitale dovrà:

- offrire al turista la possibilità di personalizzare la propria **Roma Pass**;
- essere completamente **digitale**;
- non contenere solo **Musei e Siti Archeologici** ma anche **experience, servizi turistici e superare i confini dell'URBE** (Città Metropolitana e Lazio);
- **fidelizzare il turista**, con azioni specifiche verso i *repeaters*;
- **profilare i turisti ed indirizzare i flussi** (uno strumento intelligente per la gestione dell'*over tourism, SmartCity*).

Piano Industriale 2024-2025

4.1 Le intenzioni strategiche di Zètema (3/6)



Piano Assunzionale 2024-2025

I contratti di servizio 2020-22 richiedevano un incremento dei servizi resi che implicavano l'avvio di procedure assunzionali che sono state rallentate dalla emergenza pandemica. Queste esigenze sono tate poi confermate dai contratti del 2023 e dall'ultimo per gli anni 2024 - 2025

Allo stesso tempo, il processo di turnover per pensionamento non si è arrestato, confermando il fabbisogno assunzione già previsto.

A partire dal 2022, è stato previsto un importante piano delle assunzioni il cui completamento è avvenuto nel corso dei primi mesi del 2024 unitamente al completamento del piano assunzionale dell'anno 2023.

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

Il piano prevede l'assunzione:

- per il 2024 di n. 32 risorse a tempo indeterminato di cui 16 nel front - office museale (12 assistenti in sala e 4 addetti alla biglietteria,) e 16 afferenti agli altri settori di cui 2 quadri ;
- per il 2025 di n.12 risorse a tempo indeterminato di cui 4 nel front – office museale e 8 afferenti agli altri settori.

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

- lo scorrimento delle graduatorie esistenti;
- il ricorso a procedure interne di mobilità verticale;
- la possibilità di ricorrere alla mobilità infragruppo con le altre Società del Gruppo Roma Capitale;
- l'assunzione con rapporto di lavoro subordinato attraverso l'espletamento di procedure esterne di selezione pubblica.

SETTORI DI DESTINAZIONE	NUMERO RISORSE IN ENTRATA		
	2024	2025	2024/2025
FRONT-OFFICE	16	4	20
VARI	16	8	24
TOTALE	32	12	44

Piano Industriale 2024-2025

4.1 Le intenzioni strategiche di Zètema (4/6)

Piano Assunzionale 2024-2025

Riepilogo delle variazioni della consistenza del personale per il biennio 2024 – 2025:

Organico Zètema al 31/12/2023					Organico Zètema al 31/12/2024					Costo al	
N. dip.	N. dip.	Totale	N. dip.	Totale	Costo al	previsione	previsione	Variazioni	previsione	previsione	Organico
T.I.	T.D.	unità	T.I.	T.D.	31/12/2023	cessazioni	assunzioni	per	cessazioni	assunzioni	totale
					(in migliaia	T.I.	T.I.	passaggi	T.D.	T.D.	al
					di euro)	2024	2024	interni	2024	2024	31/12/2024
Operai	244	0	244	0	244	-12	36	-26		242	0
Impiegati	503	0	503	0	503	-11	28	26		546	0
Quadri	14	0	14	0	14	-1	3	-1		15	0
Dirigenti	13	1	14	1	14	-2		1		12	2
Totale	774	1	775	1	30.840	-26	67	0	0	815	2
											Costo al
											31/12/2024
											(in migliaia
											di euro)

Organico Zètema al 31/12/2024					Organico Zètema al 31/12/2025					Costo al	
N. dip.	N. dip.	Totale	N. dip.	Totale	Costo al	previsione	previsione	Variazioni	previsione	previsione	Organico
T.I.	T.D.	unità	T.I.	T.D.	31/12/2024	cessazioni	assunzioni	per	cessazioni	assunzioni	totale
					(in migliaia	T.I.	T.I.	passaggi	T.D.	T.D.	al
					di euro)	2025	2025	interni	2025	2025	31/12/2025
Operai	242	0	242	0	242	-6	4	-6		234	0
Impiegati	546	0	546	0	546	-8	8	6		552	0
Quadri	15	0	15	0	15					15	0
Dirigenti	12	2	14	2	14					12	2
Totale	815	2	817	2	32.255	-14	12	0	0	813	2
											Costo al
											31/12/2025
											(in migliaia
											di euro)

Piano Industriale 2024-2025

4.1 Le intenzioni strategiche di Zètema (5/6)

Sponsorizzazioni e co-marketing

Lo sviluppo di nuove strategie mirate al **reperimento di sponsorizzazioni** e all'**attivazione di accordi di co-marketing** è fondamentale, soprattutto in questo determinato periodo storico caratterizzato dall'emergenza sanitaria che ha inciso negativamente sul settore culturale. Tali strategie si rendono infatti necessarie per il **conseguimento dell'equilibrio economico** delle linee di attività.

Grazie alla sua principale *mission* di Società *in-house*, volta al sostegno dell'Amministrazione Capitolina per la promozione della cultura e la valorizzazione del patrimonio, Zètema è già **percepita** dagli *stakeholder* come **soggetto in grado di produrre valore sociale**. Su questo sarà basata la logica di integrazione verticale e le sinergie con i diversi soggetti privati.

Progetti finanziati, R&S

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

Nell'ambito dei **programmi a gestione concorrente**, si riconoscono: (i) i **Programmi Operativi Nazionali**, in particolare il PON Metro Plus per le città metropolitane e (ii) i **Programmi Operativi FSE+ e FESR** della Regione Lazio. Inoltre, lo sviluppo del **PNRR** e **NextGenerationEU** sarà seguito con particolare attenzione, per **coglierne le opportunità** e fornire supporto all'Amministrazione.

Efficientamento della struttura e reingegnerizzazione dei processi (1/2)

Macrostruttura

L'azienda persegue l'**efficientamento dell'organizzazione** e la **digitalizzazione dei processi**, che garantiscano l'**individuazione di aree di miglioramento** e l'**integrazione** degli **strumenti** e dei **sistemi informativi**, generando efficienza e attivando **meccanismi** che consentano il **lavoro da remoto** e la relativa valutazione in termini prestazionali.

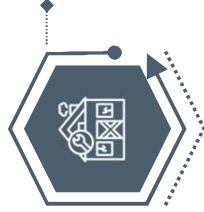
Digitalizzazione

L'obiettivo principale del progetto è **verificare l'adeguatezza dei processi** documentali **adottati** rispetto alle norme vigenti, con particolare attenzione agli ambiti del protocollo informatico, della gestione della posta elettronica certificata, delle firme elettroniche e della conservazione digitale. Tutto ciò al fine di **ottimizzare la gestione** dei **processi** e dei **procedimenti amministrativi** attraverso la **dematerializzazione** e la **gestione digitale dei documenti**.

(segue)

Piano Industriale 2024-2025

4.1 Le intenzioni strategiche di Zètema (6/6)



Efficientamento della struttura e reingegnerizzazione dei processi (2/2)

Lavoro agile

L'emergenza sanitaria ha accelerato l'adozione del lavoro in modalità agile, che Zètema riconosce come un importante strumento della conciliazione tempo di lavoro e vita privata. Per tale ragione, la Società intende adottarlo nella misura compatibile con i servizi e le attività da svolgere. Il processo di digitalizzazione sopra menzionato favorirà la definizione e la misurazione di compiti ed obiettivi.

Formazione

Si intende supportare l'acquisizione di competenze interne con piani di formazione diffusi. La piattaforma Moodle e la formazione online consentono l'allargamento della platea dei partecipanti e conseguentemente di arricchire e innovare l'offerta formativa rivolta ai dipendenti.

R&S

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

Attività Tavolo Paritetico

Il Tavolo Paritetico per le Pari Opportunità e le Politiche di Genere è stato istituito il 22 gennaio 2024 e vede la partecipazione dell'Azienda e di tutte le organizzazioni sindacali per rispondere all'esigenza di perseguire una politica aziendale attenta a garantire le pari opportunità e il rispetto delle Politiche di genere.

La Società, ritenendo le Organizzazioni Sindacali, interlocutrici accreditate per la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori, con funzione di prevenzione, di individuazione di contrasto di situazioni discriminatorie sui luoghi di lavoro, propone la condivisione di un percorso comune, attraverso l'istituzione del Tavolo per le Pari Opportunità e le Politiche di genere, per confrontarsi e concertare le azioni necessarie atte a garantire l'adeguata ed effettiva politica su questi temi. Avviando questo percorso partecipato l'Azienda intende attivare il percorso di Certificazione per la parità di genere (rif: UNI/PdR 125:2022) per una politica di gender equality e la creazione di un ambiente lavorativo più inclusivo e meno discriminatorio, che incentivi l'adozione di politiche aziendali finalizzate a ridurre la disparità di genere in tutte le aree che presentano maggiori criticità, come le opportunità di carriera, la parità salariale a parità di mansioni, le politiche di gestione delle differenze di genere e la tutela della maternità.

Tra le attività avviate nel 2024 la collaborazione con l'Associazione Differenza Donna per l'avvio di un percorso di Ricerca-Azione in ambito aziendale. Il percorso, di tipo partecipato e condiviso, che si concluderà entro dicembre 2024, include l'organizzazione di focus group e la somministrazione di un questionario a tutta la popolazione aziendale. I risultati includono la progettazione di percorsi formativi da attivare in azienda (2025).

Nel corso del 2025, il Tavolo Paritetico, in collaborazione con gli le Aree di riferimento, intende promuovere l'implementazione del piano di formazione per tutta la popolazione aziendale sui temi delle Pari opportunità, la prosecuzione delle azioni propedeutiche alla Certificazione per la parità di genere, il rilascio di linee guida per arricchire le misure a favore delle Pari opportunità nell'organizzazione aziendale, l'individuazione di migliori, anche degli spazi fisici, nell'ottica di creare un ambiente di lavoro più inclusivo e meno discriminatorio.

Piano Industriale 2024-2025

4.2 Assumptions Book (1/12)

Di seguito sono esposte le principali assunzioni prospettiche alla base del piano industriale elaborato da Zètema per gli anni 2024-2025.

Assunzioni generali

Ipotesi di mercato	Per l'anno 2024, si ipotizzano: • flussi turistici normalizzati così come l'accesso a Mostre e siti museali; generale ma contenuto incremento dei prezzi; Per l'anno 2025, si prevedono: • flussi turistici in aumento, anche in considerazione dell'anno giubilare, tali da garantire la copertura del Concorso al Contratto di servizi, così come l'accesso a Mostre e siti museali; generale ma contenuto incremento dei prezzi;
Il Contratto di affidamento di Servizi con Roma Capitale	Gli anni 2024 e 2025 rappresentano gli esercizi relativamente ai quali i rapporti tra Roma Capitale e Zètema sono disciplinati dal Contratto di affidamento di servizi attualmente in vigore. Con riguardo al biennio coperto dal contratto, ai fini della stima di poste economiche, Zètema ha previsto che potranno essere assolti gli accordi contenuti dall'attuale Contratto, con specifico riguardo a: • la fatturazione del 100% dei corrispettivi da destinare allo svolgimento delle singole attività; • i dipartimenti e le entità destinatarie dei servizi svolti da Zètema (i.e. Sovrintendenza Capitolina, Gabinetto del Sindaco, Dipartimento attività culturali, ecc.); • le tipologie di servizio da offrire (i.e. gestione museale, organizzazione eventi e mostre, servizi turistici, ecc.); • gli obiettivi da perseguire (i.e. ampliamento dell'offerta culturale di fruizione pubblica, valorizzazione di sistemi informativi turistici già presenti, ottimizzazione servizio Informagiovani, ecc.);

Di seguito sono esposte le principali assunzioni prospettiche alla base del piano industriale elaborato da Zètema per gli anni 2024-2025.

Principali assunzioni di carattere
economico

Il fatturato complessivo, ovvero la voce Ricavi delle vendite e delle prestazioni, del 2024 ammonta a 63,9 milioni di euro, con un decremento atteso del 2% rispetto al Bilancio 2023 al netto del fatturato relativo ad EXPO. I ricavi di Zètema riguardano introiti derivanti da:

- o **CONTRATTO DI AFFIDAMENTO SERVIZI ROMA CAPITALE** → per gli anni **2024 e 2025**, sono previsti **corrispettivi contrattuali per ca. 44 €/mln annui**, con riguardo ai quali si ipotizza ragionevolmente di riuscire a fatturare l'intero importo.
- o **CONTRATTO DI AFFIDAMENTO SERVIZI ISTITUZIONE BIBLIOTECHE** → Tale Contratto, registra un volume di ricavi per il 2024 pari a circa 5,6 milioni di euro di cui 2,9 milioni oggetto di proroghe già formalizzate per il periodo gennaio-giugno 2024 e 2,7 milioni pari all'importo richiesto in corso di formalizzazione a copertura dei costi del secondo semestre 2024. Per il 2025 è previsto il mantenimento dei volumi 2024 ma il Contratto è in corso di definizione.
- o **AFFIDAMENTI AGGIUNTIVI DA ROMA CAPITALE** → Gli affidamenti aggiuntivi inseriti all'interno dei piani previsionali 2024 e 2025 riguardano **corrispettivi correlati all'acquisizione dei seguenti incarichi per entrambe le annualità**, per i quali vi è una **ragionevole certezza** del fatto che la relativa gestione sarà affidata a Zètema, per una previsione di € 3.780.000 per il 2024 ed € 2.750.000 per il 2025:
 - «Progetti Scuola abc» (incarico già acquisito);
 - «Capodanno» («Festa di Roma») ed eventi di fine anno;
 - «Musei in Musica»;
 - «Notte dei Musei»;
 - Gestione Teatri in Comune
 - Mostre non ricomprese nel Contratto di servizio

Ricavi delle
Vendite

Per il 2024 sono previsti ulteriori incarichi al momento non considerati per il 2025

Di seguito sono esposte le principali assunzioni prospettiche alla base del piano industriale elaborato da Zetema per gli anni 2024-2025.

Principali assunzioni di carattere economico

- **BIGLIETTERIA:** in questa categoria di ricavo, compaiono principalmente incassi derivanti da:
 - i **diritti di prenotazione** dovuti all'internalizzazione dei servizi di biglietteria, di produzione della relativa reportistica e di gestione delle prenotazioni *online*, che per **2024** e **2025**, ipotizzata una sostanziale ripresa delle attività culturali, i diritti ammontano rispettivamente a **250 €/000** e **300 €/000**;
 - La componente biglietteria contenuta all'interno delle **Card** (Roma Pass 72 ore e Roma Pass 48 ore), che nel **2023** ha generato entrate per **870 €/000** di cui circa il 14% imputabile ad aggio, per l'anno **2024** confermerà le entrate pari a **870 €/000**, legate alla previsione di vendita di gran parte delle scorte esistenti alla fine dell'anno 2023 in attesa del passaggio alla card digitale prevista per la fine del 2024. Per l'anno 2025, tali ricavi sono stati stimati in circa **1.400€/000** con una previsione di incremento del numero della card vendute a seguito dell'introduzione sul mercato della card in formato digitale.
- **DIDATTICA:** la voce di ricavo «didattica» ospita introiti derivanti da visite guidate, audiolibri e servizi offerti alla clientela tramite l'organizzazione di laboratori didattici rivolti ad adulti e ragazzi. Negli anni di piano 2024-2025, si è stimato che tali ricavi avranno un andamento costante ma maggiore dell'esercizio precedente.
- **SPONSORIZZAZIONI:** le sponsorizzazioni includono gli importi per i quali vi è una ragionevole certezza della relativa realizzazione. Pertanto, è stato stimato un andamento in crescente per gli esercizi 2024 e 2025 per volumi comunque contenuti (variazioni tra € 100.000 ed e 150.000).
- **LIBRERIE E PIT:** vi è una previsione di graduale aumento anche per i ricavi da librerie e per gli introiti realizzati grazie ai Punti di Informazione Turistica, conseguenti a limitazioni logistiche di importanti punti vendita nel 2024 anche in previsione dei maggiori flussi del 2025.

Ricavi delle
Vendite

Di seguito sono esposte le **principali assunzioni prospettiche** alla base del piano industriale elaborato da Zetema per gli anni 2024-2025.

*Principali assunzioni di carattere
economico*

Altri ricavi	Nell'anno 2024, si rilevano ulteriori 2,00 milioni di euro di altri ricavi di cui 1,8 mln per la parte della quota trasporti contenuta nella previsione di vendite della Card Roma Pass vendute oltre ricavi diversi.
	All'interno della voce «altri ricavi» rientrano anche Sopravvenienze Attive e Rimborsi.
	Nell'anno 2025 si prevede un aumento dei volumi in considerazione sia dell'anno giubilare sia dell'introduzione della card in formato digitale
	Gli importi riportati sono al netto di iva.

Piano Industriale 2024-2025

4.2 Assumptions Book (5/12)

Di seguito sono esposte le principali assunzioni prospettiche alla base del piano industriale elaborato da Zetema per gli anni 2024-2025.

Principali assunzioni di carattere economico

Costi per materiali di consumo e Merci	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, pur rilevando una sostanziale ripresa rispetto al sostanziale blocco del 2020 e 2021, per il 2024 risultano in diminuzione in conseguenza della chiusura dell’Infopoint della stazione Termini e, temporaneamente, dei punti vendita ai Fori ed all’Aeroporto di Fiumicino.
Costi per servizi	Per le spese per “servizi” l’importo previsto per il periodo 2024 e 2025 è conseguenza diretta della previsione di servizi legati al Contratto di servizi e dell’attuazione del piano 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, comporterà a partire dal 2024 una consistente diminuzione dei servizi esterni per le sostituzioni; tuttavia sono state adottate ulteriori misure di contenimento per servizi di carattere generale.
Variazioni delle rimanenze	Nelle “variazioni delle rimanenze” sono esposte le movimentazioni del magazzino che fa riferimento, per la gran parte, alla giacenza dei titoli di viaggio acquistati da Atac per l’allestimento delle Roma Pass; la previsione del 2024 è quella di una ripresa delle vendite delle Card con una conseguente riduzione del magazzino fisico pur prevedendo un riordino di card.
Costi godimento beni di terzi	Per le spese per “godimento di beni di terzi” gli importi 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.
Altri Oneri di Gestione	Negli “altri oneri di gestione” non si prevedono scostamenti di rilievo.
Proventi e Oneri finanziari	Per l’anno 2024, sono stati considerati proventi finanziari per un valore di 50 €/000, e 80 €/000 nel 2025 derivanti dalla chiusura della quota di interessi maturata sulle disponibilità liquide. Gli interessi passivi bancari ammonteranno a 80 €/000 per entrambi gli esercizi 2024 e 2025.

Di seguito sono esposte le **principali assunzioni prospettiche** alla base del piano industriale elaborato da Zetema per gli anni 2024-2025.

Principali assunzioni di carattere
economico

La previsione del costo del personale, la voce più rilevante del bilancio di Zetema, si basa sull'attuale livello occupazionale relativamente ai rapporti a tempo indeterminato comprensivo dell'attivazione delle 77 unità del piano assunzionale 2022 (di cui 51 attivate nel mese di dicembre e le rimanenti 26 nei primi mesi del 2024) , delle 4 unità del piano assunzionale 2023 (di cui 2 a partire da dicembre) , della posizione dirigenziale a tempo determinato nel settore del Turismo (attivata dal mese di dicembre) e del Direttore Generale.

Per il 2024 si prevede un costo del personale incrementato rispetto al 2023, da ricondursi ad una serie di elementi:

- l'esecuzione a regime del piano assunzionale 2022 per n. 77 unità di front office;
- l'esecuzione a regime del piano assunzionale 2023 di n.4 assunzioni di tre figure impiegatizie (di cui 2 attivate dal mese di dicembre 2023) e di un profilo di quadro a cui si è aggiunta la figura di un 1 impiegato appartenente alla categoria protetta tutte individuate attraverso la mobilità infragruppo e di 3 figure Dirigenziali di cui una a tempo indeterminato da passaggio interno e due a tempo determinato (di cui 1 attivata dal mese di dicembre 2023) di cui una per l'assunzione del Direttore Generale in sostituzione del precedente cessato per quiescenza ad inizio 2024;
- incrementi per effetto del piano di valorizzazioni 2023;
- l'effetto a regime degli incrementi a seguito del rinnovo del CCNL Federculture sottoscritto il 28 dicembre 2022 come segue:
 - l'effetto a regime dell'incremento medio del 3,5% della parte tabellare delle retribuzioni a partire da dicembre 2021;
 - incremento medio dell'11% circa dell'importo legato all' art. 64 ter del CCNL rinnovato;
 - attivazione di una assistenza sanitaria integrativa prevista dall'art. 71 bis del citato CCNL di importo pari a € 14,17/mese per dipendente in forza al 31.12.2023;
- la previsione dell'esecuzione del nuovo piano assunzionale per l'anno 2024 a partire dal mese di settembre;

Costi per il
personale e Piano
assunzionale
2024-2025

Di seguito sono esposte le principali assunzioni prospettiche alla base del piano industriale elaborato da Zetema per gli anni 2024-2025.

Principali assunzioni di carattere economico

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

Tipologia lavoro / servizio	2009	Limite % su 2009	Limiti di contenimento	Bilancio 2023	Previsione 2024	Previsione 2025
forme di lavoro flessibile	3.860.373,59	50%	1.930.186,80	6.150,00	315.000,00	463.000,00
tempi determinati	2.187.788,00			6.150,00	310.000,00	458.000,00
copro	862.505,48			-	-	-
lavoro accessorio	417.368,29			-	-	-
altre collaborazioni	392.711,82			-	5.000,00	5.000,00

Per gli stessi vincoli di spesa, l'incremento del costo del lavoro previsto per il 2024 su base annua per i rapporti a tempo indeterminato, pari ad € 2.224.500, supera il 100% del costo relativo ai rapporti cessati nell'anno precedente, ammontare che per il 2023 è pari a € 1.064.546, 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 € 2.452.855. L'incremento del costo del lavoro previsto per il 2025 su base annua, pari ad € 427.769, non supera il 100% del costo relativo ai rapporti cessati nell'anno precedente. 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:

Facoltà assunzionali utilizzabili nel biennio 2024-2025						
Annualità		2020	2021	2022	2023	2025
Cessazioni		468.100	1.307.155	1.064.546	697.157	1.430.696
Facoltà assunzionali (2016-2017 80%; dal 2018 100% cessazioni)		578.200	468.100	1.307.155	1.064.546	697.157
Assunzioni		430.000	-	-	1.575.000	2.224.500
Facoltà assunzionali non utilizzabili per decorso quinquennio				-	678.320	-
Differenza tra facoltà assunzionale e cessazioni		148.200	468.100	628.835	-	1.002.927
Progressivo utilizzabile delle differenze tra facoltà assunzionale e cessazioni		2.356.020	2.824.120	3.452.955	2.452.855	925.512
						1.928.439

Piano Industriale 2024-2025

4.2 Assumptions Book (8/12)

Di seguito sono esposte le principali assunzioni prospettiche alla base del piano industriale elaborato da Zetema per gli anni 2024-2025.

Principali assunzioni di carattere economico

Accantonamenti a Fondi rischi e oneri	Per tutto l'arco di piano, sono previsti accantonamenti a fondo rischi per un valore pari a 50 €/000, alla stregua di quanto effettuato negli esercizi precedenti.
Ammortamenti	Per gli anni 2024 e 2025, il piano di investimenti fornito dalla società prevede: • lo stanziamento di ammortamenti per immobilizzazioni esistenti al 31.12.2023 in continuità rispetto ai dati storici; • l'imputazione di ammortamenti sui nuovi investimenti calcolati considerando di ammortizzare in media circa il 33% annuo dei nuovi investimenti in immobilizzazioni immateriali ed il 15% annuo dei nuovi investimenti in immobilizzazioni materiali.
Imposte dell'esercizio	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.

Piano Industriale 2024-2025

4.2 Assumptions Book (9/12)

Di seguito sono esposte le principali assunzioni prospettiche alla base del piano industriale elaborato da Zetema per gli anni 2024-2025.

Principali assunzioni di carattere patrimoniale e finanziario

Considerando sia le immobilizzazioni immateriali che i beni materiali immobilizzabili, la Società prevede di sostenere investimenti per un importo complessivo di circa 835 €/000 al 2024, 740 €/000 al 2025,

Investimenti	2022		2023		2024		2025	
	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons	Prev.	Cons
Immateriali	388.500	86.716	640.100	-	550.000	400.000	400.000	400.000
Materiali	332.500	365.653	342.200	22.998	285.000	340.000	340.000	340.000
Totale	721.000	452.369	982.300	22.998	835.000	740.000	740.000	740.000

suddivisi in:

Immobilizzazioni immateriali

Il 2024 prevede investimenti quantificabili in € 0,55 milioni per le immobilizzazioni immateriali per rinnovi delle licenze del software di sistema, per altri lavori sui siti in gestione (necessari al mantenimento del sistema informatico della Società in efficienza e in piena regolarità in materia di utilizzo di licenze) e per la realizzazione di progetti multimediali relativi a siti museali in allestimento.

Per il 2025 sono previsti investimenti prevalentemente per i sistemi gestionali ed operativi aziendali.

Attivo
immobilizzato e
Piano degli
investimenti
2024-2025

Di seguito sono esposte le **principali assunzioni prospettiche** alla base del piano industriale elaborato da Zetema per gli anni 2024-2025.

*Principali assunzioni di carattere
patrimoniale e finanziario*

Immobilizzazioni materiali

Durante gli anni di piano, la Società prevede di investire in immobilizzazioni materiali un ammontare complessivo di circa 285 €/000 al 2024, 340 €/000 al 2025. Tra i maggiori, si segnalano una serie di investimenti in sistemi hardware, individuabili in particolare in attrezzature informatiche, investimenti necessari al mantenimento in efficienza degli impianti e delle strutture esistenti ed in sostanza riconducibili alla gestione ordinaria.

Attivo
immobilizzato e
Piano degli
investimenti
2024-2025

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.

Considerando la realizzazione di questi investimenti si determina una quota complessiva di ammortamento pari ad € 550.000 circa per il 2024 ed € 645.000 per il 2025, con un incremento rispettivamente di € 90.000 e di € 185.000 circa rispetto al 2023.

Piano Industriale 2024-2025

4.2 Assumptions Book (11/12)

Di seguito sono esposte le principali assunzioni prospettiche alla base del piano industriale elaborato da Zetema per gli anni 2024-2025.

Principali assunzioni di carattere patrimoniale e finanziario

Rimanenze di magazzino	Nell'anno 2024 si prevede che il magazzino di Zetema vedrà esaurite le scorte fisiche di titoli di viaggio contenuti nelle <i>Card Roma Pass</i>. Le rimanenze di Zetema si compongono altresì del materiale editoriale e di merchandising (Cataloghi, libri, ecc.) distribuiti dalle librerie. Le scorte inerenti tali prodotti si prevedono in aumento per tutti gli anni di piano conseguentemente alla previsione di aumento delle vendite.
Crediti verso clienti	I principali clienti di Zetema, escluso l'ente Roma Capitale, riguardano gli acquirenti della Roma Pass (i.e. Opera Romana Pelleggrinaggi, Edicole, Tabaccai e altri rivenditori), l'attività di ristorazione e l'organizzazione di eventi. La previsione delle vendite, che non comporta incrementi significativi, unitamente all'obiettivo di una sempre migliore capacità di riscossione, comportano una proiezione di leggero decremento dei crediti.
Debiti verso fornitori	Si prevede un andamento in diminuzione dei debiti verso fornitori già dal 2024 anche alla luce della previsione dei flussi finanziari per entrambi gli esercizi.
Crediti verso Controllante	Alla fine dell'anno 2024, si prevede che Zetema registrerà crediti verso l'ente Roma Capitale minori rispetto all'esercizio precedente anche alla luce dei consistenti crediti collegati alle attività per Expo 2030 esistenti al 31/12/2023 e successivamente liquidati. Per gli anni 2024 e 2025, sono stati ipotizzati crediti verso Roma capitale per un importo pari a 24 €/mln e 22 €/mln. La previsione si fonda sulle ipotesi che tra il 2024 e il 2025: • i corrispettivi previsti dal nuovo contratto di servizi 2024-2025 saranno sostanzialmente i medesimi; • prudenzialmente sono stati considerati ulteriori servizi, maggiori nel 2024 rispetto al 2025, che genereranno, di conseguenza, crediti inferiori nel 2025 rispetto al 2024.
Debiti verso Controllante	I debiti derivano dagli incassi come agenti contabili (servizio di riscossione per conto dell'ente controllante che Zetema effettua con riguardo ai biglietti di musei, mostre, eventi, ecc.). Negli anni 2024 e 2025 è previsto un graduale aumento dei flussi in occasione dell'anno giubilare.

Di seguito sono esposte le principali assunzioni prospettiche alla base del piano industriale elaborato da Zetema per gli anni 2024-2025.

Principali assunzioni di carattere
patrimoniale e finanziario

Nel 2023, l'utilizzo dell'indebitamento bancario si è mantenuto a livelli estremamente contenuti, con conseguente riduzione degli oneri finanziari; si è previsto, quindi, per il 2024, un leggero incremento del livello degli oneri finanziari in quanto da una parte prevediamo regolare il flusso dei canoni del Contratto di servizio.

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.

Debiti Finanziari

Linee di credito attive al 01/01/2024				
BANCA	SCOPERTO DI C/C	ANTICIPI SU FATTURE	Oneri 2024	Scadenza
Unicredit Spa	1.000.000,00	0,00	25.000,00	a revoca
BNL Gruppo Paribas	1.000.000,00	2.500.000,00	55.000,00	a revoca
Totali	2.000.000,00	2.500.000,00	80.000,00	
Tutte le linee di credito sono destinate a fornire la liquidità necessaria per le attività correnti				

Pertanto, nella predisposizione della previsione finanziaria 2024, che si può considerare valida anche per il 2024, 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, meno 0,5 rispetto al 2023 per riduzione affidamento su BNL BNP Paribas, fa ipotizzare il mantenimento degli oneri finanziari sui livelli del 2023, a condizione di una stabilità del mercato finanziario ai livelli di interessi attualmente in essere.

Piano Industriale 2024-2025

4.3 Conto Economico previsionale

Conto Economico		2023		2024		2025		'23-'25	
EUR/€		Act		Bdg		Bdg		YoY	CAGR
Ricavi dalle Vendite		84.123.343		63.859.591		60.209.196		(24,1%)	(15,4%)
Altri Ricavi		2.083.435		1.961.364		3.173.591		(5,9%)	23,4%
Totale Ricavi		86.206.778		65.820.955		63.382.787		(23,6%)	(14,3%)
Materie Prime		(1.773.422)		(1.722.606)		(3.677.152)		(2,9%)	44,0%
Servizi		(49.483.445)		(27.673.682)		(23.447.945)		(44,1%)	(31,2%)
Spese per Godimento Beni di Terzi		(920.555)		(973.549)		(973.549)		5,8%	2,8%
Personale		(30.839.533)		(32.255.505)		(33.394.784)		4,6%	4,1%
Variazione Rimanenze		(1.560.870)		(1.692.206)		(394.705)		8,4%	(49,7%)
Oneri Diversi di Gestione		(353.980)		(293.760)		(285.760)		(17,0%)	(10,2%)
Totale Costi Operativi		(84.931.805)		(64.611.308)		(62.173.895)		(23,9%)	(14,4%)
MOL		1.274.973		1.209.647		1.208.892		(5,1%)	(2,6%)
Accantonamenti		(450.000)		(290.000)		(290.000)		(35,6%)	(19,7%)
EBITDA		824.973		919.647		918.892		11,5%	5,5%
<i>EBITDA Margin %</i>		1,0%		1,4%		1,4%			
Ammortamenti e Svalutazioni		(506.651)		(600.000)		(695.000)		18,4%	17,1%
<i>amm.ti immateriali</i>		(147.740)		(250.000)		(320.000)		69,2%	47,2%
<i>amm.ti materiali</i>		(308.911)		(300.000)		(325.000)		(2,9%)	2,6%
<i>svalutazioni</i>		(50.000)		(50.000)		(50.000)		-	-
EBIT		318.322		319.647		223.892		0,4%	(16,1%)
Proventi e Oneri finanziari		38.564		(30.000)		-		(177,8%)	(100,0%)
EBT		356.886		289.647		223.892		(18,8%)	(20,8%)
Imposte		(190.451)		(210.000)		(180.000)		10,3%	(2,8%)
Utile/Perdita d'esercizio		166.435		79.647		43.892		(52,1%)	(48,6%)

Piano Industriale 2024-2025

4.4 Stato Patrimoniale previsionale

Stato Patrimoniale		2023		2024		2025	
EUR/€		Act		Bdg		Bdg	
Immobilizzazioni Immateriali		30.762		330.862		410.862	
Immobilizzazioni Materiali		546.141		531.141		546.141	
Attivo Immobilizzato		576.903		862.003		957.003	
Rimanenze		2.994.344		1.302.138		907.433	
Crediti verso Clienti		1.512.145		1.000.000		900.000	
Crediti verso controllanti		30.778.293		24.100.000		22.080.000	
(Acconti)		(93.106)		(180.000)		(150.000)	
(Debiti verso Fornitori)		(24.811.640)		(16.000.000)		(12.500.000)	
Capitale Circolante Commerciale		10.380.036		10.222.138		11.237.433	
Altre Attività		1.745.286		2.073.994		1.593.994	
crediti tributari		844.428		907.588		357.588	
imposte anticipate		103.759		130.000		150.000	
altre attività		709.777		986.406		1.036.406	
ratei e risconti attivi		87.322		50.000		50.000	
(Altre Passività)		(12.390.681)		(7.582.714)		(7.759.117)	
verso controllanti e gruppo		(5.098.496)		(700.000)		(730.000)	
debiti tributari		(863.023)		(990.000)		(990.000)	
previdenziali		(1.274.214)		(1.350.000)		(1.350.000)	
altre passività		(4.866.125)		(4.292.714)		(4.439.117)	
ratei e risconti passivi		(288.823)		(250.000)		(250.000)	
Capitale Circolante Operativo Netto		(265.359)		4.713.418		5.072.310	
Capitale Investito		311.544		5.575.421		6.029.313	
Fondo Rischi e Oneri		(773.982)		(1.063.982)		(1.353.982)	
TFR		(2.600.028)		(2.500.000)		(2.400.000)	
Capitale Investito Netto		(3.062.466)		2.011.439		2.275.331	
Capitale Sociale		2.822.250		2.822.250		2.822.250	
Riserve		133.019		141.357		141.357	
Riserve statutarie		-		(16)		(16)	
Utili (Perdite) portate a nuovo		628.088		786.201		865.848	
Utile (Perdita) d'esercizio		166.435		79.647		43.892	
Patrimonio Netto		3.749.792		3.829.439		3.873.331	
Debiti verso Banche		237		2.000		2.000	
(Disponibilità Liquide)		(6.812.495)		(1.820.000)		(1.600.000)	
Posizione Finanziaria Netta		(6.812.258)		(1.818.000)		(1.598.000)	
Fonti di Finanziamento		(3.062.466)		2.011.439		2.275.331	

Piano Industriale 2024-2025

4.5 Rendiconto Finanziario previsionale

Rendiconto Finanziario		
EUR/€	2024 Bdg	2025 Bdg
EBITDA	919.647	918.892
(Aumento)/Diminuzione dei Crediti Commerciali	7.190.438	2.120.000
Aumento/(Diminuzione) dei Debiti Commerciali	(8.724.746)	(3.530.000)
(Aumento)/Diminuzione delle Rimanenze	1.692.206	394.705
Variazione delle Altre Attività Correnti	(328.708)	480.000
Variazione delle Altre Passività Correnti	(4.807.967)	176.403
Variazione Capitale Circolante	(4.978.777)	(358.892)
Variazione Netta Fondo TFR	(100.028)	(100.000)
Variazione netta Fondo Rischi e Oneri	290.000	290.000
Imposte sul Reddito Correnti, Anticipate e Differite	(210.000)	(180.000)
Flusso di Cassa Netto generato dall'Attività Operativa	(4.079.158)	570.000
Immobilizzazioni Immateriali	(550.100)	(400.000)
Immobilizzazioni Materiali	(285.000)	(340.000)
Flusso di Cassa Assorbito dall'Attività di Investimento	(835.100)	(740.000)
Proventi/(Oneri) Finanziari	(30.000)	---
Svalutazioni	(50.000)	(50.000)
Aumento/(Diminuzione) dei Debiti Finanziari ed Altre Passività Finanziarie Correnti	1.763	---
Variazione Patrimonio Netto	---	---
Flusso di Cassa Netto Generato/(Assorbito) dall'Attività di Finanziamento	(78.237)	(50.000)
Flusso di Cassa Netto	(4.992.495)	(220.000)
<i>Disponibilità Liquide Iniziali</i>	6.812.495	1.820.000
<i>Disponibilità Liquide Finali</i>	1.820.000	1.600.000

Piano Industriale 2024-2025

4.6 Struttura crediti

Si espone in tabella la composizione delle principali esposizioni creditorie:

ANNO 2024			
Descrizione Crediti	Creditore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Crediti verso Roma Capitale		355.199	ANTE 2022 2023 2024
		-	
		23.644.801	
		24.000.000	
Crediti verso Sott. controllo di Controllante		100.000	
Altri Crediti Commerciali		117.979	ANTE 2022 2023 2024
		-	
		882.021	
		1.000.000,00	

ANNO 2025			
Descrizione Crediti	Creditore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Crediti verso Roma Capitale		355.199	ANTE 2023 2024 2025
		-	
		21.644.801	
		22.000.000	
Crediti verso Sott. controllo di Controllante		80.000	
Altri Crediti Commerciali		117.979	ANTE 2023 2024 2025
		-	
		782.021	
		900.000	

Piano Industriale 2024-2025

4.7 Struttura debiti

Si espone in tabella la composizione delle principali esposizioni debitorie:

ANNO 2024			
Descrizione Debiti	Debitore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Debiti verso Roma Capitale		-	ANTE 2022
		-	2023
		600.000	2024
		600.000	
Debiti verso Sott. controllo di Controllante		100.000	
Altri Debiti Commerciali		1.250.000	ANTE 2022
		3.000.000	2023
		11.750.000	2024
		16.000.000	

ANNO 2025			
Descrizione Debiti	Debitore (ricorrente / non ricorrente)	Importo	Stratificazione per anno di competenza
Debiti verso Roma Capitale		-	ANTE 2023
		-	2024
		650.000	2025
		650.000	
Debiti verso Sott. controllo di Controllante		80.000	
Altri Debiti Commerciali		1.000.000	ANTE 2023
		2.000.000	2024
		9.500.000	2025
		12.500.000	

Piano Industriale 2024-2025

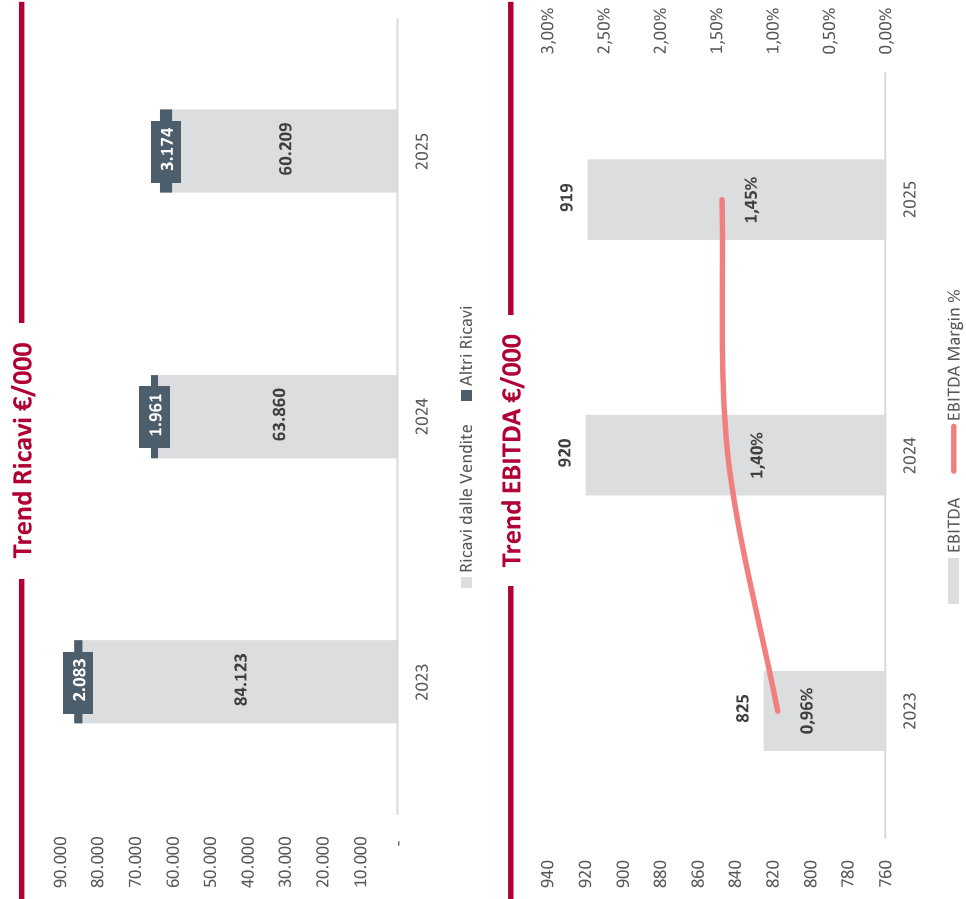
4.8 Analisi di bilancio per indici e margini

A supporto della valutazione del rischio aziendale si riportano i principali indici di natura finanziaria ed economica per il periodo 2021 – 2025.

	2025	2024	2023	2022	2021
Stato Patrimoniale					
Margini					
Margine di tesoreria	4.314,90	4.071,30	2.684,58	591,47	- 833,16
Margine di struttura	2.822,33	2.873,44	3.078,90	2.486,19	2.325,97
Margine di disponibilità	5.222,33	5.373,44	5.678,92	5.146,68	4.945,11
Indici					
Indice di liquidità	0,07	0,07	0,18	0,01	0,34
Indice di disponibilità	1,20	1,16	1,07	1,02	0,95
Indice di copertura delle immobilizzazioni	3,69	4,01	5,59	3,27	2,99
Indipendenza finanziaria	13,81	12,29	8,44	11,68	14,60
Leverage	7,24	8,14	11,85	7,00	6,85
Conto economico					
Margini					
Margine operativo lordo MOL	1.208,89	1.209,65	1.274,97	951,13	807,71
Risultato operativo EBIT	223,89	319,65	318,32	226,26	156,97
Indici					
Return on Equity ROE	1,1%	2,1%	4,4%	2,5%	1,4%
Return on Investment (ROI)	4,3%	3,9%	2,9%	3,1%	3,4%
Return on sales ROS	1,9%	1,8%	1,5%	1,5%	1,6%
Altri indici e indicatori					
Indice di rotazione del capitale investito ROT	2,26	2,11	1,94	2,08	2,08
Flusso di cassa della gestione caratteristica prima delle variazioni del CCN (€/000)	835,00	739,97	846,18	691,07	910,68
Flusso di cassa della gestione caratteristica dopo le variazioni del CCN (€/000)	- 358,89	- 4.978,78	6.477,84	- 6.182,19	3.543,15
Rapporto tra PFN e EBITDA	- 1,78	- 1,44	2,70	- 3,84	2,93
Rapporto tra PFN e NOPAT	- 9,63	- 6,03	9,63	- 18,18	19,96
Rapporto D/E (Debt/Equity)	41,26	47,47	181,67	- 15,59	174,05
Rapporto oneri finanziari su MOL	0,07	0,07	0,06	0,03	0,05

Piano Industriale 2024-2025

4.9 Evoluzione Prospettica dei Ricavi e dell'EBITDA



€/000	2023 Act	2024 Bdg	2025 Bdg	'23-'24 YoY	'24-'25 YoY	'23-'25 CAGR
Ricavi dalle Vendite	84.123	63.860	60.209	(24,1%)	(5,7%)	(15,4%)
Altri Ricavi	2.083	1.961	3.174	(5,9%)	61,8%	23,4%
Totale Ricavi	86.207	65.821	63.383	(23,6%)	(3,7%)	(14,3%)

EBITDA	825	920	919	11,5%	(0,1%)	5,5%
EBITDA Margin %	1,0%	1,4%	1,4%			

Trend Ricavi

Nel 2024 e 2025 i ricavi della Società sono previsti in riduzione rispetto al 2023, con un CAGR '23-'25 negativo e pari a **-14,3%**, passando da **86.207** €/000 nel 2023 a **63.383** €/000 nel 2025. Tale riduzione di 20.300 €/000 rispetto ai ricavi del 2023 è riconducibile per **20.800** €/000 circa al progetto legato alla candidatura di Roma Capitale Expo 2030. Gli altri ricavi di Zetema invece, sono previsti in aumento nel periodo prospettico passando da 2.083 €/000 nel 2023 a 3.174 €/000 nel 2025 per via del rimborso, contenuto nella Roma Pass, per circa € 1,8 milioni della quota trasporti.

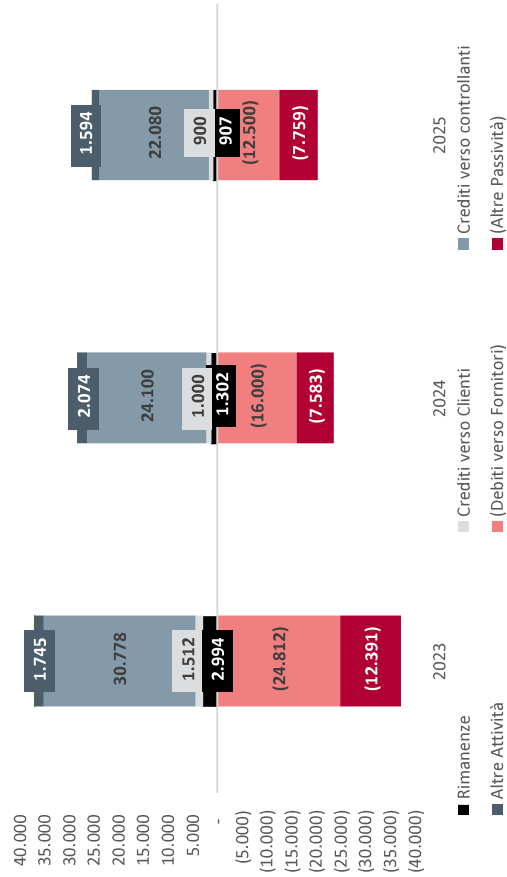
Trend EBITDA

Sulla base dell'andamento prospettico ipotizzato dei ricavi e dei costi, tra il 2023 e il 2025, si ipotizza che la Società riuscirà a registrare un aumento dell'**EBITDA**, con un CAGR '23-'25 pari al **+5,5%**, attestandosi nel **2025** pari a circa **919** €/000, da un valore iniziale di circa **825** €/000 nel **2023**.
Relativamente all'**EBITDA Margin (%)**, il trend ipotizzato sarà in lieve aumento nel 2024, passando dall'1,0% all'1,4%, e sarà previsto costante nel 2025.

Piano Industriale 2024-2025

4.10 Evoluzione Prospettica del Capitale Circolante Operativo Netto

Capitale Circolante Operativo Netto €/000



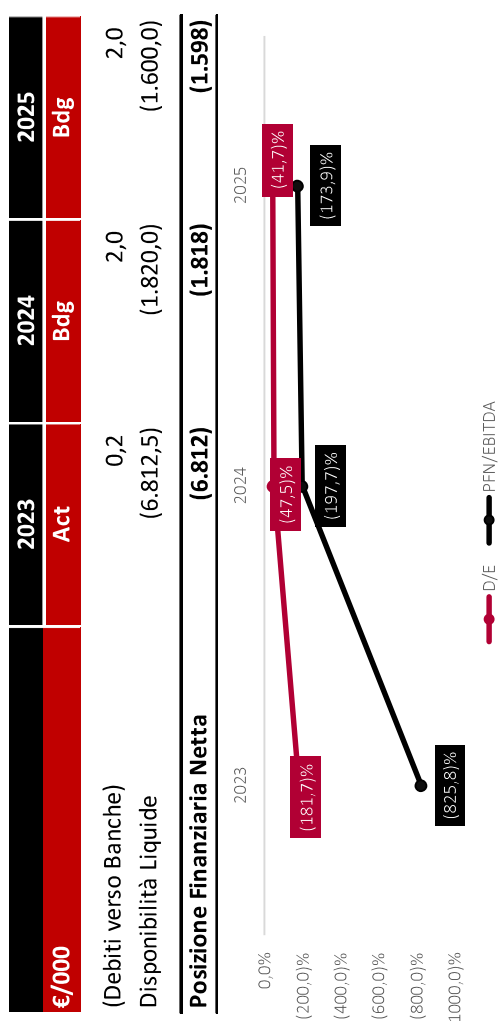
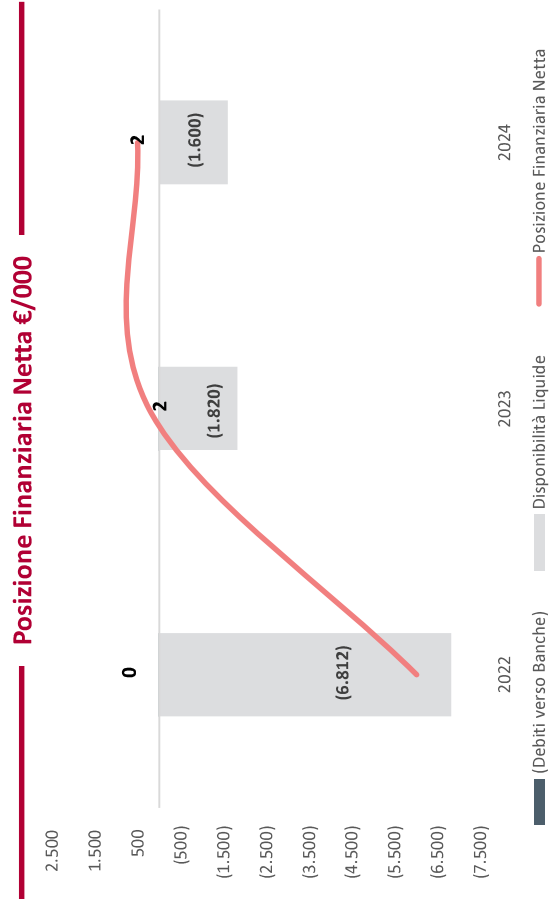
Analizzando il **Capitale Circolante Operativo Netto previsionale** relativo al periodo 2023-2025, è possibile osservare un **andamento crescente**, passando da un valore negativo di 265 €/000 circa nel 2023 a 5.072 €/000 nel 2025. Le principali componenti sono:

- Le **rimanenze**, che si prevede assumeranno un andamento **decescente** riconducibile all'esaurimento delle **scorte fisiche di titoli di viaggio** contenuti nelle *Card Roma Pass*
- I **crediti verso clienti** ed i **crediti verso Roma Capitale** sono **previsti in forte riduzione**, attestandosi a valori rispettivamente pari a 900 €/000 e 22.080 €/000 nel 2025 da 1.512 €/000 e 30.778 €/00 nel 2023.
- I **debiti verso fornitori** diminuiscono alla luce della previsione dei flussi finanziari per entrambi gli esercizi. Tale posta di bilancio passa infatti da un valore di 24.812 €/000 nel 2023 a 12.500 €/000 nel 2025.

	2023		2024		2025	
	Act		Bdg		Bdg	
€ /000						
Rimanenze	2.994		1.302		907	
Crediti verso Clienti	1.512		1.000		900	
Crediti verso controllanti	30.778		24.100		22.080	
(Acconti)	(93)		(180)		(150)	
(Debiti verso Fornitori)	(24.812)		(16.000)		(12.500)	
Capitale Circolante Commerciale	10.380		10.222		10.222	
Altre Attività	1.745		2.074		1.594	
tributari	844		908		358	
imposte anticipate	104		130		150	
altri	710		986		1.036	
ratei e risconti attivi	87		50		50	
(Altre Passività)	(12.391)		(7.583)		(7.759)	
verso controllanti	(5.098)		(700)		(730)	
tributari	(863)		(990)		(990)	
previdenziali	(1.274)		(1.350)		(1.350)	
altri	(4.866)		(4.293)		(4.439)	
ratei e risconti passivi	(289)		(250)		(250)	
Capitale Circolante Operativo Netto	(265)		4.713		5.072	

Piano Industriale 2024-2025

4.11 Evoluzione Prospettica della Posizione Finanziaria Netta



L'andamento previsionale della **Posizione Finanziaria Netta (PFN)** evidenzia una possibile situazione in diminuzione nel triennio 2023-2025, considerato il forte aumento del **Capitale Circolante Netto**, legato ad un graduale rimborso dei debiti verso fornitori e verso Roma Capitale, nonché per via di maggiori investimenti da parte di Zetema per un ammontare cumulato di 729.623 €/000 nel periodo prospettico considerato.

Al 2023, infatti, la PFN registra un valore pari a **6.812 €/000 di cassa**, per poi essere ipotizzata in riduzione nel 2024 per circa 4.994 €/000 e attestandosi nel 2025 ad una valore di **1.598 €/000 nel 2025**.

In definitiva, data l'esigua consistenza dei debiti verso le banche, a trainare l'andamento della PFN saranno le disponibilità liquide che Zetema riuscirà a generare.

Agenda

1

CONTESTO DI RIFERIMENTO

2

ANALISI DI MERCATO

3

OBIETTIVI FUTURI

4

PIANO INDUSTRIALE 2024-2025

5

LE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DA ZÈTEMA NEL 2023

6

ANALISI DEI RISULTATI STORICI 2020-2023

7

APPENDICE

5.1 SERVIZI MUSEALI

5.1.1 MOSTRE

5.1.2 EVENTI

5.1.3 FACILITY MANAGEMENT & PROGETTAZIONE

5.1.4 SUPPORTO DI ZÈTEMA NEI PROGETTI PNRR

5.1.5 BIBLIOTECHE

5.1.6 CONSERVAZIONE BENI CULTURALI

5.1.7 CATALOGAZIONE E DOCUMENTAZIONE

5.1.8 TURISMO

5.1.9 ABC E ROMAPASS

5.1.10 INFORMAGIOVANI

5.1.11 COMUNICAZIONE

5.1.12 EXPO

5.2 L'IMPEGNO DI ZÈTEMA NELLA SVILUPPO DEL PERSONALE

5.2.1 LE POLITICHE DI GESTIONE DEL PERSONALE

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1 Servizi Museali



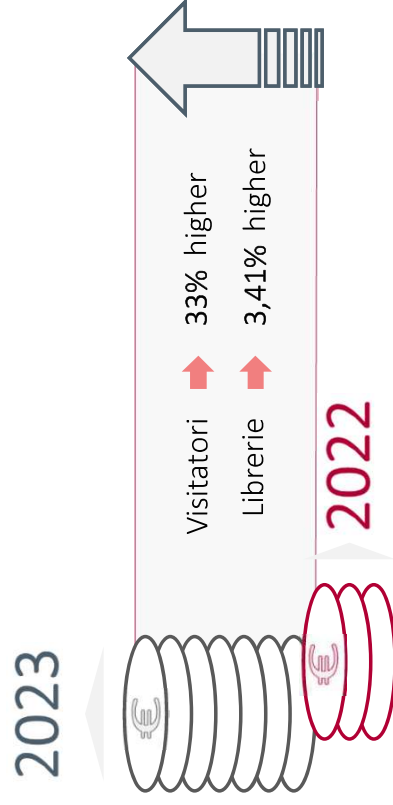
Il 2023 si è rivelato l'anno in cui, per i musei di Roma, è stata consolidata la fase di ripresa del turismo iniziata 2021. L'area dei musei e delle aree archeologiche hanno registrato una **crescita dei visitatori del 33%** rispetto al 2022.

KPI's 2022 vs 2023

I musei e le aree archeologiche gestite da Zètema nel 2023 hanno registrato 2.254.051 visitatori, complessivamente il 33% in più dello scorso anno. Spiccano tra tutti il +30% dei Musei Capitolini e il +17% dei Mercati di Traiano, chiaro sintomo della ripresa del turismo a Roma.

Di seguito un recap dei principali indicatori di *performance* con riferimento agli anni 2022 e 2023:

Attività	2022	2023
VISITATORI	1.910.913	2.254.051
DI CUI PAGANTI	967.137	1.277.569
FATTURATO LIBRERIE	1.257.924 €	1.300.764 €



Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.1 Mostre



Il 2023 ha visto incrementare l'impegno dell'Area Mostre, in sinergia con gli uffici di Roma Capitale, nell'organizzazione e realizzazione di progetti espositivi all'interno dei musei e in altri spazi destinati ad iniziative culturali promosse dall'Amministrazione Capitolina. In termini di affluenza del pubblico e in termini organizzativi, l'Area Mostre ha seguito l'organizzazione di **66 mostre**, che hanno raggiunto l'affluenza di oltre **1.300.000 visitatori**.

L'Area mostre di Zètema ha seguito eventi espositivi di entità diverse, spaziando dalla **fotografia all'archeologia classica, all'arte moderna e contemporanea alla scienza**, per un totale di **66 mostre**:



Supportando la Sovrintendenza nell'organizzazione.



E gestendo mostre "in ospitalità", attraverso il **supporto organizzativo e/o lo svolgimento dei servizi museali, prodotte e realizzate da terzi soggetti** in spazi di competenza dell'Amministrazione Capitolina.

Per la Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali si segnalano quelle che nel 2023 hanno registrato un più elevato numero di visitatori e un positivo riscontro da parte del pubblico:

- *La Roma della Repubblica. Il racconto dell'archeologia* (Musei Capitolini, Palazzo Caffarelli);
- *L'eredità di Helmut Newton. Retrospectiva a 100 anni dalla nascita* (Museo dell'Ara Pacis);
- *Fidia* (Musei Capitolini – Villa Caffarelli).

Fonte: Relazione sulla gestione 2023, dati Società

Il **progetto espositivo di maggior successo**, che ha visto la partecipazione di **oltre 644.000 visitatori**, è stato «*La Roma della Repubblica. Il racconto dell'archeologia*», progetto promosso dalla Direzione Musei Archeologici e Storico-artistici.

Basato principalmente su materiali e contesti pertinenti alle collezioni comunali conservate nei magazzini e nei musei della Sovrintendenza, ha descritto l'evoluzione dell'arte romana nel periodo repubblicano dall'influenza dell'arte etrusca, passando per l'importante assunzione di modelli greci, fino al raggiungimento di un'originalità tutta romana nelle forme, attraverso opere in bronzo e terracotta, cicli scultorei, fregi ed elementi di arredo domestico in bronzo e argento



Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.2 Eventi

Nell'annualità 2023, l'Area Eventi ha proseguito l'attività di organizzazione di eventi per Roma Capitale, sia a supporto e coordinamento delle attività secondo gli indirizzi programmatici indicati nel Contratto di Servizi, sia con la realizzazione di eventi specifici, come a esempio le manifestazioni in occasione di eventi sportivi, festività, ricorrenze ed altri.



In accordo con l'Amministrazione Capitolina, Zètema segue da sempre una strategia volta all'incremento e alla diversificazione dell'offerta culturale, per pubblici e in luoghi diversi, dal centro alla periferia, all'interno del Sistema Musei Civici e in tutte le sedi gestite dalla società, in città e sul territorio. E' una produzione culturale continua ed innovativa, in sinergia con istituzioni e istituti culturali, fondazioni, musei statali e privati, università, accademie, ambasciate, ministeri e biblioteche. Il ricco e complesso calendario delle iniziative è ormai parte integrante della vita culturale della città, basti pensare alla Notte dei Musei, a 1 weekend della MIC, a La festa di Roma e a Musei in Musica. Inoltre, per tantissimi eventi di media e piccola entità, Zètema gestisce da vicino ogni grado del processo organizzativo: convegni, conferenze, letture, presentazioni di libri, spettacoli teatrali, concerti, proiezioni cinematografiche, eventi di solidarietà, manifestazioni sportive.

Eventi Principali

Notte nei Musei: con l'organizzazione di Zètema Progetto Cultura, gli spazi del Sistema Musei di Roma Capitale hanno aperto al pubblico in orario serale, dalle 20.00 alle 02.00.

Weekend Stellari: il Museo di Roma in Trastevere (Piazza di Sant'Egidio, 1/b) nel mese di luglio ha ospitato le conferenze e gli incontri a tema astronomico realizzati dagli astronomi del Planetario di Roma e rivolti a tutti.

Musei in Musica: il 25 novembre è tornata la 13° edizione, che ha proposto, oltre all'apertura straordinaria dalle 20.00 alle 02.00 dei Musei Civici di Roma Capitale e numerosi altri spazi espositivi, anche tantissimi eventi musicali e spettacoli dal vivo.

Festa della Resistenza: svoltasi dal 23 al 25 aprile a Garbatella, con un ricco programma di eventi tra storia, memoria, letteratura, cinema, musica e teatro per ricordare e condividere i valori della Resistenza italiana.

I Weekend della MIC: tutti i fine settimana dal 2 Novembre al 7 Dicembre i Musei in Comune hanno offerto concerti di musica dal vivo, spettacoli ed eventi durante l'orario di apertura. Ogni sabato sera uno dei musei del sistema ha aperto le porte dalle 20 alle 24 per accogliere i visitatori con serate di spettacoli e musica in compagnia delle maggiori istituzioni culturali della città.

"Fotografia, che passione!": spettacolo scientifico interattivo sulla luce e sulla fotografia, che ripercorrerà le tappe e le tecniche fondamentali utilizzate nel corso del tempo per impressionare immagini e renderle eterne.

LETTERATURE – Festival Internazionale di Roma: presso lo Stadio Palatino, all'interno del Parco Archeologico del Colosseo, ha avuto luogo in cinque serate di luglio, ospitando scrittori del calibro Margaret Atwood, William T. Vollmann, Fernando Aramburu

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.3 Facility Management e Progettazione



L'Area Progettazione e Servizi Tecnici di Zètema fornisce un servizio globale di supporto operativo agli uffici di Roma Capitale e ad altri committenti. Dal 2017 è attivo all'interno dell'Area progettazione e servizi tecnici il settore Facility Management, con la funzione di garantire l'organizzazione, la gestione e l'esecuzione dei servizi di manutenzione, diserbo e pulizie.

Facility Management

Dal 2017 è attivo all'interno dell'Area progettazione e servizi tecnici il settore Facility Management, con la funzione di garantire l'organizzazione, la gestione e l'esecuzione dei servizi di manutenzione, diserbo e pulizie.

Per la gestione del servizio di manutenzione, Zètema opera attraverso un nucleo operativo di coordinamento che provvede ad organizzare, coordinare e monitorare l'iter attuativo dei diversi interventi, attraverso l'ausilio di un sistema informatizzato.

Questo specifico know how, si basa su una modalità di gestione della domanda ormai collaudata, supportata da un apposito data base, che consente, oltre ad ottimizzare i costi, di "processare" e monitorare l'andamento di ogni intervento, conservandone la memoria e i dati più significativi.

L'attività di diserbo e manutenzione del verde prevede diverse attività connesse tra loro (sfalcio e diserbo, decespugliamento, potatura o abbattimento delle essenze arboree, pulizia, spazzamento e lavaggio di piani pavimentati, raccolta rifiuti solidi e vegetali, ecc) volte a garantire in generale il decoro delle aree di proprietà comunale, di interesse storico-archeologico.

Progettazione

L'area progettazione e servizi tecnici nel 2023 è stata impegnata in vari progetti con l'incarico di progettazione, direzione lavori e stazione appaltante: tra questi i principali sono stati l'ultimazione dei lavori per la riapertura degli spazi in disuso della Biblioteca Joyce Lusso a Garbatella e per la rifunionalizzazione dei locali annessi al Museo Canonica a Villa Borghese.

L'Area ha inoltre supportato l'Amministrazione nella progettazione ed esecuzione di lavori di manutenzione al Palazzetto dello sport in viale Tiziano, riaperto nel mese di ottobre 2023 e proseguito le attività di supporto alla Sovrintendenza Capitolina per la linea di attività Caput Mundi finanziata sempre con fondi PNRR, oltre alla progettazione del Palazzetto del Burcardo a Largo Argentina.

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.4 Supporto di Zètema nei progetti PNRR (1/2)



I **progetti più strettamente tecnici** a cui Zètema ha dato avvio nel 2023 riguardano, i lavori per la promozione dell'eco-efficienza e riduzione dei consumi di dieci cinema e teatri di proprietà di Roma Capitale ed ultimati i PFTE di nuovi spazi pubblici del Sistema Biblioteche di Roma.

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Il PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, approvato il 13 luglio 2021 **prevede varie linee di finanziamento** che investono in settori produttivi del Paese nella sua totalità.

Dopo una laboriosa analisi dei siti da inserire nel piano oggetto di intervento che ha investito la totalità della Città di Roma, sono stati individuati **6 macroprogetti** successivamente **declinati in 130 progetti**. Finora sono stati completati i Documenti Preliminari alla definizione dei progetti presentati, con approfondimenti tecnici e amministrativi relativi alla tipologia, alla categoria ed all'importo dell'opera da realizzare. Sono stati messi poi in evidenza gli obiettivi ed i vincoli per un importo totale superiore ai **200 (€/mln)**.

Zètema è stata ingaggiata da diversi Dipartimenti dell'Amministrazione Capitolina per la «Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo»; «Componente 3 - Turismo e Cultura 4.0»; «Misura 1 "Patrimonio culturale per la prossima generazione»; «Investimento 1.3: Migliorare l'efficienza energetica di cinema, teatri e musei, NextGenerationEU». Il progetto denominato **Caput Mundi-Next Generation EU** per grandi eventi turistici, prevede la **valorizzazione del patrimonio** turistico e culturale di Roma e di luoghi meno noti da realizzare in sinergia con il Ministero della Cultura. Linea di intervento: #Amanotesa incrementare l'offerta culturale nelle periferie per favorire l'integrazione sociale. L'obiettivo dell'investimento è di sviluppare un **modello di turismo sostenibile** e creare un itinerario turistico per Roma e per i percorsi nazionali meno noti.

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.4 Supporto di Zètema nei progetti PNRR (2/2)



I **progetti più strettamente tecnici** a cui Zètema ha dato avvio nel 2023 riguardano, i lavori per la promozione dell'efficienza e riduzione dei consumi di dieci cinema e teatri di proprietà di Roma Capitale ed ultimati i PFTE di nuovi spazi pubblici del Sistema Biblioteche di Roma.

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Il PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, approvato il 13 luglio 2021 **prevede varie linee di finanziamento** che investono in settori produttivi del Paese nella sua totalità.

Interventi di recupero finalizzati all'efficienza e alla riduzione dei consumi energetici nelle seguenti sale teatrali e cinematografiche:

Attività di esecuzione di Servizi tecnici di architettura e ingegneria (Rilievi, Progetti definitivi/esecutivi, Piani di Sicurezza e coordinamento, Direzione dei Lavori, Contabilità lavori e Coordinamento della sicurezza in fase di esecuzione) ed espletamento delle gare di appalto relativi ai seguenti siti:

1. Teatro Argentina
2. Teatro India – Sala A e B
3. Teatro Quarcicciolo
4. Teatro Tor Bella Monaca sala grande e sala piccola
5. Teatro del Lido (Ostia)
6. Teatro Torlonia
7. Casa del Cinema
8. Nuovo Cinema Aquila
9. Teatro Costanzi / Teatro dell'Opera

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.5 Biblioteche



Si conferma anche per il 2023 l'efficace rapporto di collaborazione con Istituzione Biblioteche.

L'accordo multiservizi consente una stretta sinergia su una pluralità di attività che nel tempo si consolidano e consentono di condividere obiettivi strategici sul lungo periodo per la crescita culturale della Città e il miglioramento dell'offerta culturale.

Attività Principali



Zètema ha supportato l'apertura di due nuove sedi, la Biblioteca Lussu e la sala Studio Euclide, garantendo i servizi al pubblico oltre alla fornitura ordinaria di servizi bibliotecari diversificati con 106 postazioni.



Nell'ambito delle attività di supporto alle iniziative di promozione della lettura realizzate dall'Istituzione, Zètema, in continuità con le precedenti edizioni, ha curato la gestione complessiva dell'organizzazione di Letterature – Festival Internazionale di Roma, della Festa della Danza e del supporto per "Più libri più liberi" la Fiera Nazionale della Piccola e Media Editoria, per la quale è stato effettuato il supporto grafico per l'allestimento e la promozione.



Zètema produce una pianificazione per le attività di comunicazione e promozione di tutte le principali manifestazioni ed iniziative dell'Istituzione



Nel corso dell'anno, dati i numerosi progetti da realizzare è stato previsto un incremento fondi che ha consentito di rafforzare sia gli interventi manutentivi che di progettazione come, ad esempio, i lavori per la Sala Studio Trionfale o la redazione del Piano di fattibilità tecnico economica per gli interventi di valorizzazione del Palazzetto del Burcardo.

Da alcuni anni l'Istituzione Biblioteche, con la collaborazione della Società, sta operando per la messa in sicurezza delle biblioteche esistenti per cui, oltre a numerosi interventi di manutenzione straordinaria, si stanno effettuando approfondimenti in tutte le sedi garantendo il supporto tecnico al RSPP o ad esempio per fornire l'agibilità, il progetto antincendio / SCIA e Autorizzazione CVPS al Teatro Laurentina.

Le principali attività svolte da Zetema nel 2023

5.1.6 Conservazione beni culturali



L'Area Conservazione fornisce supporto alla Sovrintendenza Capitolina nella cura del patrimonio storico-artistico di Roma Capitale, svolgendo attività di monitoraggio, documentazione e manutenzione ordinaria delle collezioni del Sistema Musei Civici e delle aree archeologiche e del patrimonio cittadino.

Nell'anno 2023, per il settore della Conservazione, sono stati svolti numerosissimi interventi conservativi, di manutenzione ordinaria o straordinaria su opere delle collezioni dei Musei Civici e su manufatti, monumenti e siti del territorio capitolino, secondo il Programma operativo richiesto dall'Ufficio Restauri della Sovrintendenza Capitolina.

Attività Principali



Oltre agli interventi sui beni culturali che si svolgono periodicamente nei Musei Civici, nel 2023 sono stati effettuati 80 interventi di manutenzione conservativa sul territorio di Roma Capitale per eventi, inaugurazioni e ricorrenze.



Sono stati effettuati interventi conservativi su numerosissime opere di diversa tipologia destinate a mostre, come ad esempio, per la mostra «Nuova Luce a Pompei» presso i Musei Capitolini, per la mostra «La Roma della Repubblica», per la mostra «Il racconto dell'Archeologia» a Palazzo Caffarelli, per la mostra «Fidia» a Villa Caffarelli, per la mostra «Imago Augusti», per la mostra «Due nuovi ritratti di Augusto a Roma e Isernia» al Museo dei Fori e ai Mercati di Traiano e per la mostra «Lex Giustizia e Diritto dall'Etruria a Roma» presso il museo dell'Ara Pacis.



L'Area Conservazione, in collegamento con l'Area Mostre di Zetema, esegue le attività conservative per l'allestimento di Mostre. Nel 2023 sono state allestite 32 mostre e sono stati redatti 1598 condition report in entrata

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.7 Catalogazione e documentazione



Le attività di Catalogazione sono svolte da un *team* di **addetti** (storici dell'arte e archeologi, operatori culturali, impiegati) che supportano la Sovrintendenza nelle attività di **implementazione e gestione complessiva degli archivi**, al fine di **valorizzare il patrimonio comunale** anche attraverso la pubblicazione dei dati inseriti nel **portale divulgativo SMART**.

Attività Principali

- Assistenza durante le fasi di allestimento del Museo della Forma Urbis e del Parco Archeologico del Celio: documentazione fotografica, assistenza alla movimentazione e al riscontro inventariale dei materiali del Parco Archeologico del Celio in relazione alle attività di allestimento del Parco Archeologico stesso e alla riorganizzazione dei magazzini e dei depositi presso le sedi del Celio, del museo della Civiltà Romana e della Centrale Montemartini;
- Supporto alle attività di tutela e valorizzazione con schedatura dei materiali lapidei esposti nell'area del Circo Massimo;
- Attività di supporto per l'apertura dell'Aula Studio (pubblica) presso il Museo Pietro Canonica;
- Revisione e integrazione dei dati per allineamento con i parametri previsti del QRcode per la lettura delle didascalie delle opere esposte nel Museo Pietro Canonica tramite dispositivo mobile;
- Assistenza e accoglienza agli utenti dell'Archivio della Scuola Romana, per ricerche archivistiche-bibliografiche;
- Assistenza alla movimentazione dei frammenti marmorei del Mausoleo di Augusto verso l'ex Antiquarium del Celio.

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.8 Turismo (1/2)

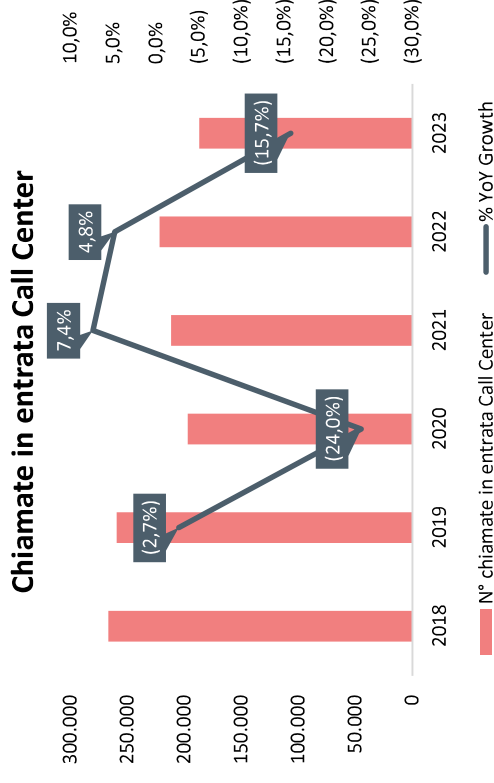
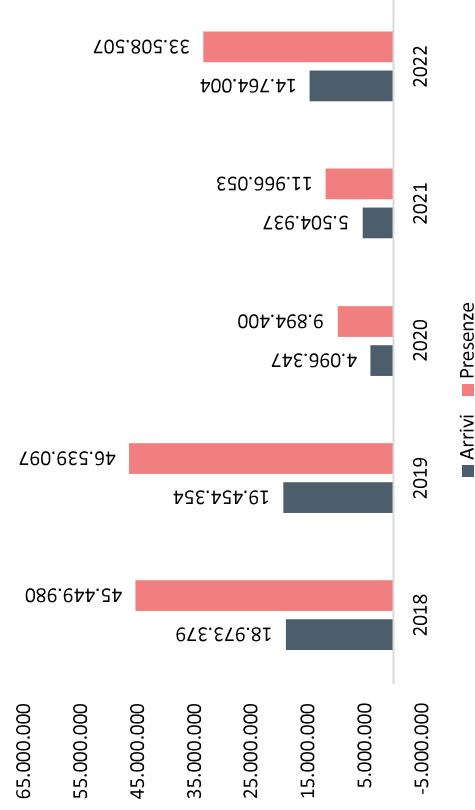


L'Area Turismo, oltre a svolgere le più tradizionali attività di informazione turistica e promozione e gestione della Romapass, ha supportato l'Amministrazione nella redazione di progetti di sviluppo di infrastrutture innovative per la promozione e fruizione turistica della città.

Nel grafico a sinistra sono rappresentati gli arrivi e le presenze turistiche nelle strutture ricettive nel territorio di Roma tra il 2018 e il 2022, secondo un'analisi dell'Ente Bilaterale Turismo Lazio (EBTL). Entrambi gli indicatori (arrivi e presenze) mostrano una crescita, raggiungendo il picco nel 2019, a causa dell'abbassamento di tali livelli successivamente la pandemia da Covid-19, che ha limitato i viaggi internazionali e nazionali. Dal 2021 si osserva una ripresa graduale, con un 2022 in notevole crescita, sebbene lontana dai livelli pre-pandemia.

Anche il servizio del Call center 060608 rivolto a cittadini e turisti, che aveva già registrato un leggero calo nel 2019, ha registrato una marcata decrescita nel 2020, per poi stabilizzarsi nei successivi anni; la crescita percentuale mostra comunque una tendenza variabile.

Roma: arrivi e presenze nelle strutture ricettive



Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

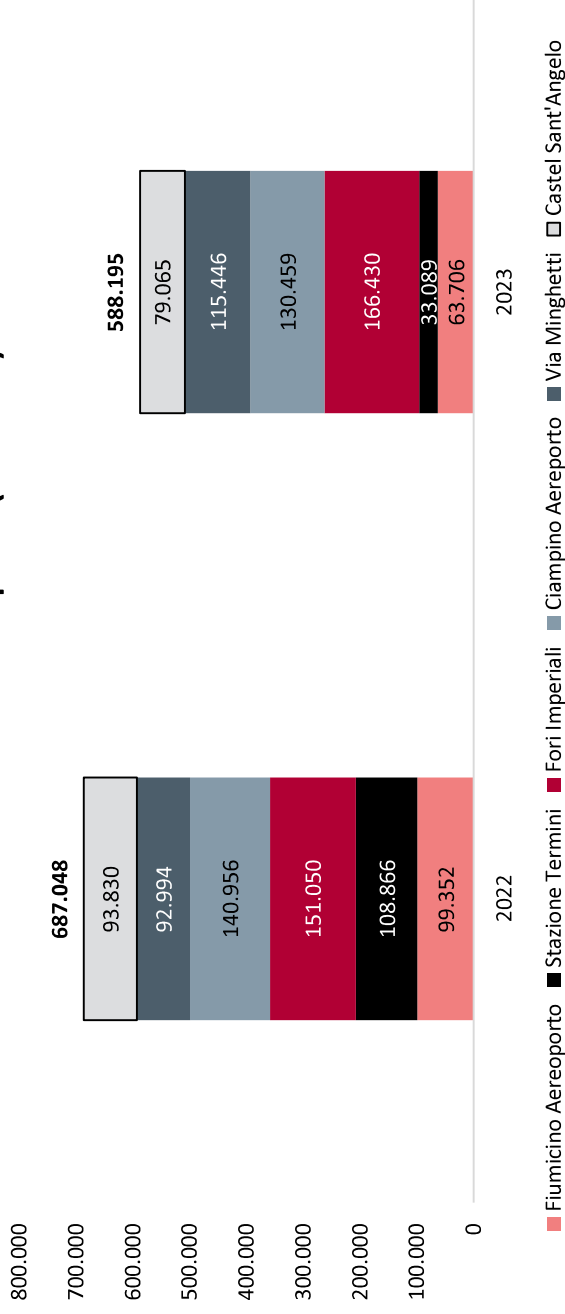
5.1.8 Turismo (2/2)



L'Area Turismo, oltre a svolgere le più tradizionali attività di informazione turistica e promozione e gestione della Romapass, ha supportato l'Amministrazione nella redazione di progetti di sviluppo di infrastrutture innovative per la promozione e fruizione turistica della città.

L'andamento nel 2023 dei contatti registrati dai **Tourist Infopoint** registra un decremento di ca. 100mila utenti, legato anche alla riduzione del numero di infopoint fisici presenti nel territorio. Si noti che alcuni Infopoint, come quelli dei Fori Imperiali e Via Minghetti, hanno registrato un aumento significativo dei contatti nel 2023 rispetto al 2022, mentre altri punti hanno visto una riduzione dei contatti nell'arco di tempo ivi considerato; per la Stazione Termini in conseguenza della chiusura a partire dal mese di marzo 2023, per l'Aeroporto di Fiumicino a causa dello spostamento temporaneo del Punto informativo per lavori nell'area di arrivo dei passeggeri che ha comportato l'allontanamento dal flusso degli arrivi ed infine per l'Aeroporto di Ciampino per la riduzione effettiva del traffico che transita per l'aerostazione.

Stima Contatti Infopoint (n° utenti)



Fonte: dati società

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.9 ABC e RomaPASS



ROMA PASS: Delle 169 mila card vendute nel 2023, circa il 60% è avvenuta tramite il Canale diretto ZETEMA (Roma Pass sito web + PIT + musei + Call center).



ABC: dopo il grande successo delle precedenti quattro edizioni (con una partecipazione complessiva di oltre 25.000 studenti e 170 istituti), i **Progetti scuola ABC**, sono stati **rinnovati**, confermando Zètema come ente attuatore.

La componente **Card** (Roma Pass 72 ore e Roma Pass 48 ore) nel **2023** ha generato entrate per **870 €/000**.

Con il nuovo **progetto «Roma Pass Digitale»**, realizzato grazie ai **fondi giubilari**, si prevede la completa **digitalizzazione** delle attuali Roma Pass 48hours e Roma Pass 72hours, consentendo ai visitatori di ottenere e utilizzare le card in formato digitale **direttamente sui propri dispositivi mobili**.

Ciò permette un **accesso più rapido e semplice** ai principali musei, attrazioni e trasporti pubblici di Roma, **riducendo le attese e ottimizzando la gestione dei flussi turistici**.

Grazie alla digitalizzazione della Roma Pass si potranno sfruttare **nuove opportunità di marketing e promozione**, arricchendo ulteriormente il valore della Roma Pass Digitale per i turisti e i residenti.

La **nuova Roma Pass** digitale dovrà permettere al turista di **personalizzare** la propria Roma Pass; non comprendere solo **Musei e Siti Archeologici** ma anche **experience, servizi turistici e superare i confini dell'URBE** (Città Metropolitana e Lazio); **fidelizzare il turista e profilare i turisti ed indirizzare i flussi** (uno strumento intelligente per la gestione dell'*over tourism*, *SmartCity*).

Queste iniziative sono state **promosse dall'Assessorato alla Formazione, Ricerca, Scuola, Università e Turismo** della Regione Lazio e **realizzate dall'Assessorato alla Persona, Scuola e Comunità Solidale** di Roma Capitale.

I Progetti Scuola ABC intendono continuare ad offrire alle **Scuole secondarie di II grado, agli istituti professionali e agli Enti leFP di Roma e del Lazio** l'opportunità di integrare i Piani di Offerta Formativa attraverso l'adesione ad iniziative che valorizzino **percorsi di crescita culturale e sociale**.

Tre le azioni tematiche che verranno promosse per tre annualità:

- **A SPASSO CON ABC - un altro sguardo**
- **CINEMA, STORIA&SOCIETÀ - dentro l'immagine**
- **IL SENSO DELLE PAROLE - la forza del racconto**

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.10 Informagiovani



Le attività svolte in favore delle politiche giovanili di Roma Capitale nel 2023 hanno riguardato l'informazione e l'orientamento dell'utenza giovanile in modalità ibrida e le diverse attività di supporto ai progetti dell'Ufficio di Scopo Politiche giovanili.

Informagiovani

Nel 2023 le attività svolte in favore delle **politiche giovanili di Roma Capitale** hanno visto un incremento e una diversificazione rispetto al passato. Per quanto riguarda la gestione del **Servizio Informagiovani** si è proseguito efficacemente con il lavoro di **informazione e orientamento dell'utenza giovanile nella modalità mista** introdotta gli scorsi anni, cioè in presenza presso il Centro Servizi per i Giovani e da remoto con i colloqui di orientamento per l'utenza che preferisce svolgerli a distanza. Questa modalità di erogazione risulta ormai consolidata, e si è dimostrata apprezzata dagli utenti (il 40% di colloqui e consulenze sono state svolte online). Sono stati incrementati gli **interventi dedicati ai gruppi classe degli istituti scolastici**, con un **aumento di incontri del 29% rispetto all'anno precedente**, e **quelli realizzati in collaborazione con i Municipi**.

I risultati raggiunti sono stati facilitati dalla capillare promozione svolta presso il target di riferimento dagli operatori e da una maggiore visibilità garantita dalla pubblicazione online del nuovo sito web del servizio e dell'implementazione di nuove attività sui social network con l'apertura del nuovo canale Instagram.

Nel 2023:

- **8.862** gli utenti che hanno usufruito di servizio informativo e di orientamento;
- **1.635** i colloqui di orientamento di cui 651 da remoto (Skype e telefonici);
- **11** seminari online e in presenza, con **1.161** partecipanti;
- **17** attività con i Municipi con **9.840** partecipanti;
- **202** interventi con le scuole con **8.400** studenti.



Per le attività di supporto ai progetti dell'Ufficio di Scopo Politiche giovanili è stato:

- avviato il **progetto Talent Corner**, con l'installazione di 2 totem Open Stage che consentono ai giovani talenti di esibirsi gratuitamente presso la fermata metro Cipro e il Parco Tevere Marconi;
- fornito supporto per la realizzazione dell'indagine sulla condizione giovanile degli under 35 **Generazione Roma - parlaci di te**;
- realizzato il video promozionale per la campagna di lancio del **progetto A mente libera** dedicato al contrasto al disagio giovanile;
- dato avvio al **progetto Generazione Roma Music Contest** per la promozione dei giovani talenti musicali che frequentano gli istituti Superiori della città.

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.11 Comunicazione (1/7)



Nel 2023, l'Area Comunicazione Integrata ha proseguito il suo percorso di **crescita e consolidamento**, rafforzando il ruolo di punto di riferimento per la comunicazione istituzionale e culturale a Roma. Attraverso un approccio sinergico, innovativo e orientato ai risultati, la Società ha **supportato le istituzioni e gli enti partner** nella promozione di **eventi, progetti culturali e nella diffusione del brand Roma Capitale**.

UFFICI INTERNI:

- promozione
- attività *social*
- web
- ufficio stampa
- grafica
- sponsor e comarketing

BEST PRACTICES 2023:

- **Rilancio del Sistema Musei in Comune:** un progetto strategico che ha previsto la reintroduzione e il restyling del logo, con l'obiettivo di rinnovarne l'immagine e aumentarne la riconoscibilità. Questo è stato accompagnato da un'approfondita analisi e ideazione di una campagna promozionale di forte impatto, mirata a una diffusione capillare su tutto il territorio cittadino, con l'obiettivo di attrarre un pubblico sempre più ampio e diversificato;
- **Restyling del logo Roma Capitale:** in collaborazione con la Comunicazione Centrale del Gabinetto del Sindaco, è stato eseguito il restyling del logo "Roma Capitale", con l'intento di renderlo maggiormente riconoscibile e allineato ai linguaggi contemporanei. Questo intervento ha permesso di rafforzare ulteriormente l'identità visiva dell'ente, migliorandone l'efficacia comunicativa verso il grande pubblico e valorizzando il brand a livello locale e nazionale;
- **Collaborazione con l'Ufficio Progettazione e Gestione Campagne di Comunicazione del Gabinetto del Sindaco:** nel corso del 2023 è stata avviata una collaborazione sempre più stretta e proficua con l'Ufficio Progettazione e Gestione Campagne di Comunicazione. Grazie a questa sinergia, è stata messa a disposizione una rete di strumenti di comunicazione pervasivi, tra cui maxi schermi LED posizionati in punti strategici della città. Questa iniziativa ha reso possibile una comunicazione più immediata, visibile e accessibile per tutti i cittadini e visitatori di Roma, migliorando l'efficacia delle campagne promozionali istituzionali;
- **Lancio del portale web "Roma si Trasforma":** nel 2023 è stato creato e lanciato il portale "Roma si Trasforma", una piattaforma digitale che documenta e racconta i principali cantieri e progetti infrastrutturali della Capitale. Il portale è stato concepito come uno strumento di trasparenza e informazione per i cittadini, con l'obiettivo di fornire aggiornamenti puntuali sull'evoluzione delle opere in corso. Grazie a una comunicazione chiara e accessibile, "Roma si Trasforma" consente ai cittadini di seguire in tempo reale il progresso dei lavori che interessano la città, rafforzando così il legame tra amministrazione e cittadinanza.

COMMITTENTI ESTERNI:

- Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali
- Assessorato alla Cultura e Dipartimento Attività Culturali
- Istituzione Biblioteche
- Dipartimento Turismo
- **Gabinetto del Sindaco:** le attività, che fino al 2022 venivano svolte in modo sporadico e senza una pianificazione strutturata, hanno acquisito nel 2023 una programmazione stabile e continuativa.
- **Assessorati/Dipartimenti:** prosecuzione delle attività con numerosi altri assessorati e dipartimenti, tra cui Urbanistica e Agricoltura e Ambiente.

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.11 Comunicazione (2/7)



Nel 2023, l'**Area Comunicazione Integrata** ha proseguito il suo percorso di **crescita e consolidamento**, rafforzando il ruolo di punto di riferimento per la comunicazione istituzionale e culturale a Roma. Attraverso un approccio sinergico, innovativo e orientato ai risultati, la Società ha **supportato le istituzioni e gli enti partner** nella promozione di **eventi, progetti culturali e nella diffusione del brand Roma Capitale**.

Novità del 2023

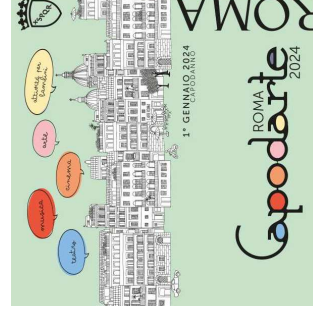
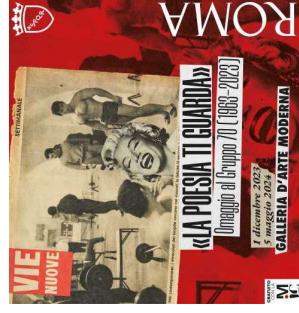
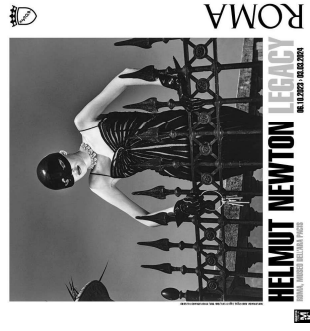
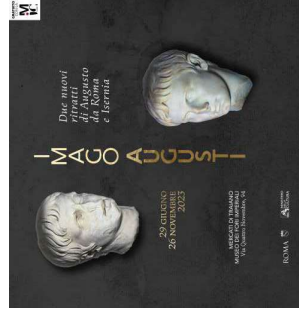
- **Apertura del Parco Archeologico del Celio - Museo della Forma Urbis:** nel 2023 è stato inaugurato un nuovo spazio culturale di grande rilievo, il Parco Archeologico del Celio, che ospita il Museo della Forma Urbis. Questo nuovo sito rappresenta un'importante opportunità per i cittadini e i turisti di esplorare e apprezzare il patrimonio storico-archeologico di Roma. L'inaugurazione del museo ha segnato un passo cruciale nella valorizzazione e promozione delle antiche vestigia della Capitale, offrendo un'esperienza culturale immersiva e innovativa.
- **Prima edizione della Festa della Resistenza:** il 2023 ha visto la nascita della prima edizione della Festa della Resistenza, un evento culturale che celebra e ricorda la Resistenza italiana. Attraverso una serie di eventi, spettacoli e incontri, la manifestazione ha coinvolto un ampio pubblico, contribuendo a rafforzare la memoria storica e a diffondere i valori di libertà e democrazia.
- **Prima edizione della Festa della Danza – Corpo Libero:** nel corso del 2023 è stata lanciata anche la prima edizione della Festa della Danza – Corpo Libero, un evento dedicato alla promozione dell'arte della danza in tutte le sue forme. L'iniziativa ha dato spazio a performance e spettacoli di artisti nazionali e internazionali, con un forte richiamo per appassionati e professionisti del settore. Il festival ha contribuito ad arricchire l'offerta culturale della città, confermando Roma come un palcoscenico privilegiato per eventi di respiro internazionale.
- **Restyling del logo Musei in Comune:** nell'ambito delle iniziative di comunicazione, il 2023 ha visto il restyling del logo "Musei in Comune". L'intervento ha mirato a modernizzare l'immagine del sistema museale cittadino, rendendolo più attuale e riconoscibile, con l'obiettivo di potenziare la promozione e l'attrattività dei musei comunali presso il pubblico locale e i turisti internazionali.

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.11 Comunicazione (3/7)

In continuità con le attività abituali dell'area, si segnalano le principali mostre, eventi o progetti suddivisi sulla base delle rispettive linee operative:

Sovrintendenza Capitolina



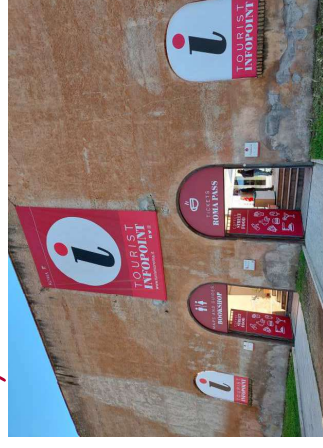
Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.11 Comunicazione (4/7)

Istituzione Biblioteche



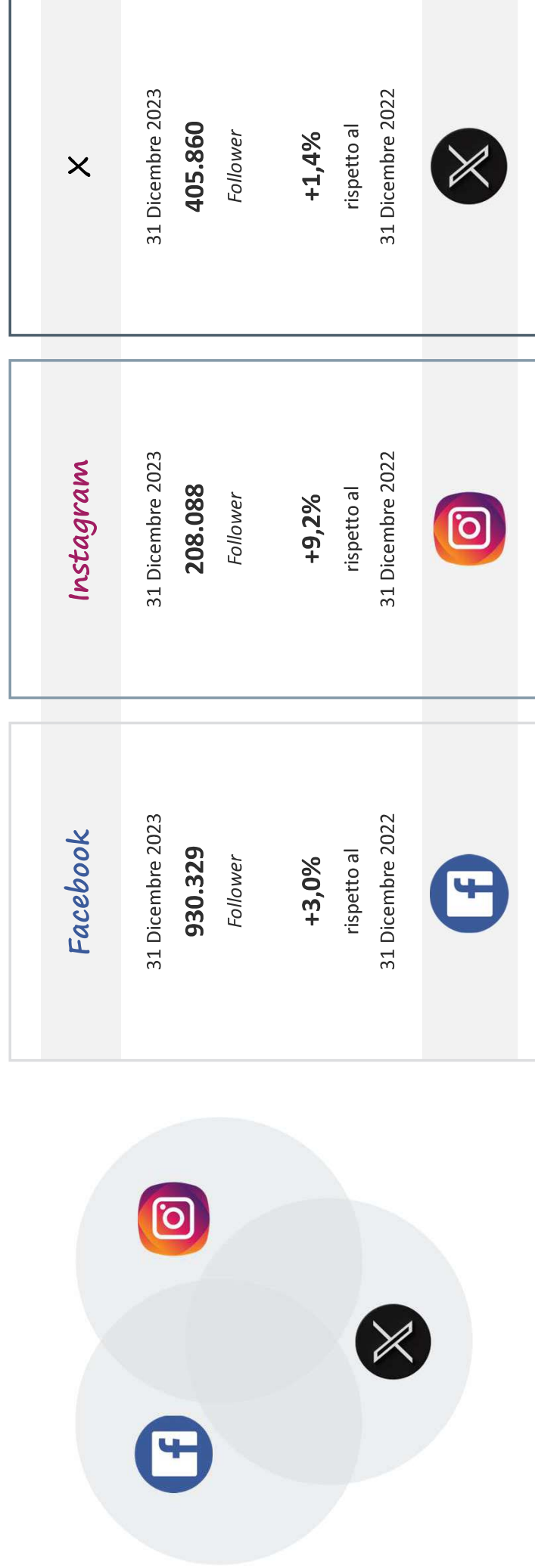
Dipartimento Turismo



Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.11 Comunicazione (5/7) – Focus: I social e il web

Nel 2023, i profili social gestiti da Zètema Progetto Cultura (prendendo in considerazione per questa analisi le tre macroaree Musei in Comune, Culture Roma e Turismo Roma) hanno ottenuto una crescita significativa, con Instagram che si conferma la piattaforma più performante (+9% rispetto all'anno precedente).



Segue, nella slide successiva, un dettaglio relativo ai singoli **profili gestiti** da parte della Società, raggruppati per tipologia di *social network*.

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

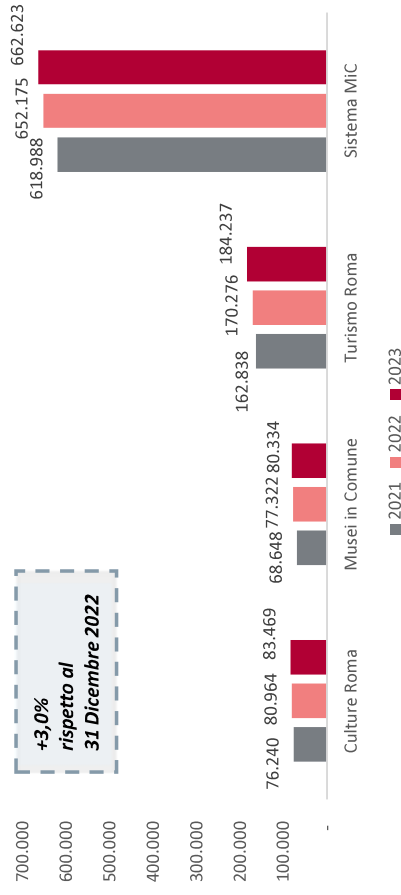
5.1.11 Comunicazione (6/7) – Focus: I social e il web

Nei grafici esposti è possibile evidenziare la crescita dei *follower* dei tre profili gestiti dalla Società, con riguardo ai principali *social network*.

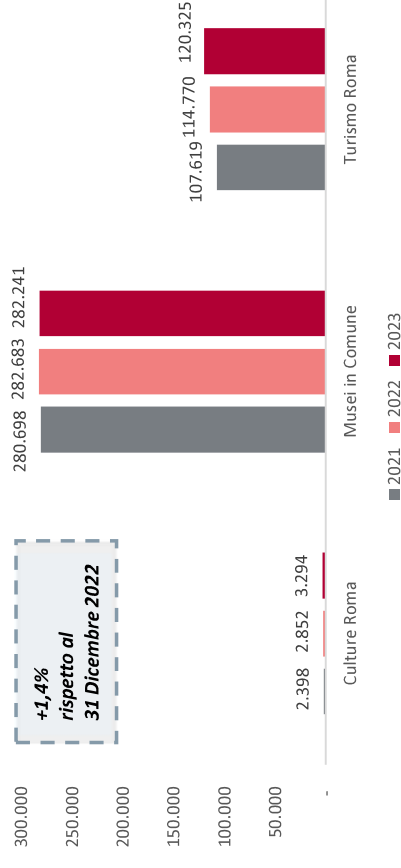
Da segnalare un **+8%** del profilo **Facebook Turismo Roma**: le immagini iconiche di Roma e campagne social nuove ed accattivanti hanno stimolato una buona crescita. Così anche il profilo **Instagram** e **Twitter Culture Roma**, le cui crescite sono state rispettivamente del **+19%** e del **+15%** rispetto all'anno precedente. Il profilo Instagram ha mostrato la crescita maggiore grazie ad una strategia visiva potente e un calendario culturale ricco di appuntamenti coinvolgenti. La promozione di festival, concerti e mostre ha attirato un pubblico diversificato, contribuendo a incrementare la base di follower. La crescita del profilo X, invece, è stata in generale più lenta rispetto a quelli di Instagram e Facebook, riflettendo un calo nell'uso di X come piattaforma principale per notizie culturali.



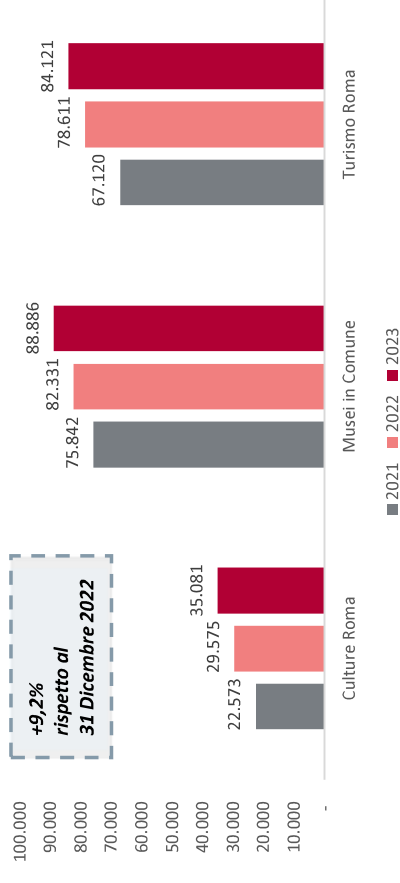
Facebook



X



Instagram



Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.11 Comunicazione (7/7) – Focus: I social e il web



Il 2023 è stato un anno complesso per il settore web, a causa di un attacco hacker che ha causato l'inattività dei siti per alcuni mesi. Nonostante ciò, i principali siti culturali di Roma hanno mantenuto una crescita significativa, con alcuni portali che hanno registrato incrementi notevoli nel numero di visitatori.

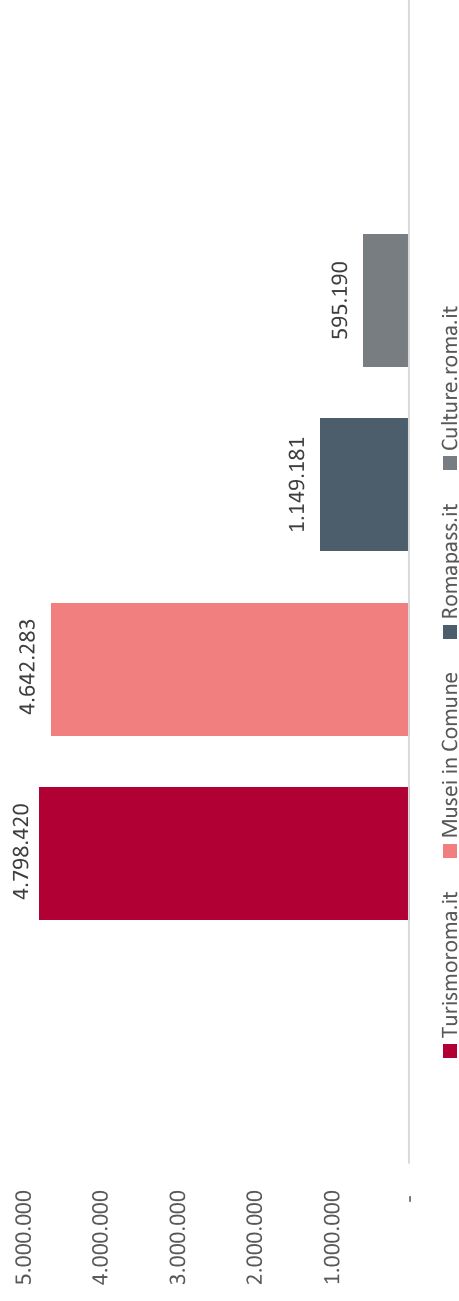
Turismoroma.it ha registrato il maggior numero di visitatori nel 2023, con **4.798.420** visitatori, segnando un incremento del **+23%** rispetto al 2022.

Romapass.it ha registrato la maggiore crescita percentuale, passando da **859.689** a **1.149.181** visitatori, con un aumento del **+34%** rispetto al 2022.

Il sito **Culture.roma.it**, di recente apertura, ha registrato **595.190** visitatori nel 2023, con una crescita del **+21%** rispetto all'anno precedente.

Il network dei **Musei in Comune** ha mantenuto un numero rilevante di visitatori, con **4.642.283** accessi nel corso dell'anno. Sebbene non abbia registrato una crescita significativa rispetto all'anno precedente, il network ha dimostrato una solida resilienza, continuando a rappresentare una delle principali risorse culturali di Roma.

Visitatori sui principali siti web culturali di Roma nel 2023



Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.1.12 Expo



Con Delibera del maggio 2022, Zètema ha supportato il Gabinetto del Sindaco nelle attività del Comitato Promotore della **candidatura di Roma** alla manifestazione EXPO2030. Le attività assegnate hanno riguardato, in sintesi, la **progettazione e produzione della documentazione** e di tutti i materiali a supporto della candidatura, la **pianificazione e gestione delle missioni**, la **realizzazione di eventi**, la **comunicazione**.

Nel corso del 2023 nel **primo trimestre** le attività sono state ricomprese nel **Contratto di Servizio per € 1.708.118**.

Per il periodo a partire dal 1° aprile fino al 31/12/2023 è stata firmata una **Convenzione tra il Comitato promotore e Zètema**, giusta Delibera di Giunta capitolina n.91 del 23 marzo 2023, per la gestione dei contributi finalizzati alle attività del Comitato per complessivi **€ 19.082.465**.

Le principali **attività assegnate**:

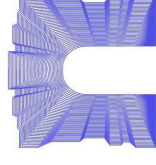
- Progettazione e produzione della documentazione e di tutti i materiali a supporto della candidatura;
- La pianificazione e la gestione delle missioni;
- La realizzazioni di eventi;
- La comunicazione.

La **candidatura** di Roma a ospitare l'**Expo 2030**, avviata dal Governo e portata avanti dal Comitato promotore e da Roma Capitale, è stata presentata ufficialmente nel Padiglione Italia a Expo 2020 Dubai.

Il **progetto di candidatura** di Roma Expo 2030 voleva indicare un modo nuovo di **promuovere la convivenza urbana**, superando la tradizionale separazione tra centro e periferia.

Con il tema **“Persone e territori: rigenerazione urbana, inclusione e innovazione”** Roma voleva essere il centro di questo **nuovo modello di città**: inclusivo, interconnesso, sostenibile e condiviso.

Il sito scelto per la candidatura è stato il distretto urbano di **Tor Vergata**.



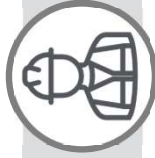
RomaItalia
EXPO 2030



World Expo 2030
Candidate

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.2 L'impegno di Zètema nello sviluppo del personale



La gestione del personale è delle persone fondata su **principi di equità**, valorizzazione delle competenze ed efficientamento delle risorse e della struttura organizzativa nel suo complesso. A tal fine sono state avviate analisi organizzative, con l'obiettivo di attuare una **reingegnerizzazione dei processi** e un **puntuale monitoraggio** delle performance e sostenuto da interventi di formazione.



POLITICHE PER IL PERSONALE

Il CCNL Federculture applicato dalla società è stato rinnovato il 28 dicembre 2022, per il periodo 01.01.2019 - 30.12.2021 e tacitamente rinnovato e vigente fino al successivo rinnovo sia per la parte economica che per quella normativa. A partire dal 2023 sono state accantonate delle somme che ragionevolmente potranno far fronte alla definizione dell'indennità di *vacatio* contrattuale da liquidarsi al momento della definizione del rinnovo.

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

Nel 2023 sono stati sottoscritti accordi aziendali legati al Capodanno, alla turnazione del personale di front office museale, polyvalenti e coordinatori allo smartworking e al telelavoro.



PIANO DI FORMAZIONE

Nel 2023 la leva formativa è stata utilizzata per garantire gli adempimenti normativi obbligatori, quali la formazione in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, in materia di trasparenza ed anticorruzione e Privacy.

Si sono inoltre svolti gli addestramenti interni per aggiornare le conoscenze e competenze del personale dipendente coinvolto in cambi di mansione e variazioni di procedure o processi di lavoro.

Le principali attività svolte da Zètema nel 2023

5.2.1 Le politiche di gestione del personale



La gestione del personale è delle persone fondata su **principi di equità**, valorizzazione delle competenze ed efficientamento delle risorse e della struttura organizzativa nel suo complesso. A tal fine sono state avviate analisi organizzative, con l'obiettivo di attuare una **reingegnerizzazione dei processi** e un **puntuale monitoraggio** delle performance e sostenuto da interventi di formazione.



FORZA LAVORO

Al 31.12.2023 il personale in forza è di 775 unità di cui una a tempo determinato. Rispetto al 31 dicembre 2022 si è registrato un incremento netto di 29 unità.

Questo incremento è legato all'esecuzione del piano assunzioni 2022 che ha previsto il reclutamento di 77 unità (di cui 67 per il profilo di assistenza in sala e n. 10 per il profilo di referente nelle biblioteche), alla mobilità infragruppo legata all'assunzione di due unità provenienti dalla Società Acos (previste invece dal piano assunzioni 2023), nonché al rientro da luglio 2023 di n. 3 lavoratori provenienti dal Teatro di Roma per scadenza del contratto di affitto di ramo d'Azienda tra Zètema e Associazione Teatro di Roma ed alla cessazione di n. 18 unità per turn over.

Delle 77 unità previste, sono state assunte 51 il 28 dicembre 2023 le restanti 16, fino a completamento del piano, a gennaio 2024. La procedura selettiva, a cui si sono candidate circa 40.000 unità, emessa con pubblicazione del bando il 14 dicembre del 2022, è stata espletata per tutto il 2023 e si è articolata in tre fasi: la prima quella della prova scritta svoltasi in modalità on line, la seconda di valutazione dei titoli formativi e professionali, la terza nel colloquio di idoneità. La graduatoria per entrambi i profili è stata pubblicata il 22 dicembre 2023 e sarà vigente per 3 anni.

Al 31/12/2023 sono cessati i rapporti a tempo determinato legati alle attività a supporto del Comitato promotore Expo 2030, mentre è stato assunto un dirigente a tempo determinato, con decorrenza dicembre 2023, in esecuzione del piano assunzionale 2023.



LAVORO AGILE E TELELAVORO

Avviato nel 2020, il lavoro agile per il personale impiegatizio la cui attività è compatibile con quella da remoto è proseguita, confermata da un accordo sottoscritto con le OO.SS. L'attività da remoto è stata organizzata con un sistema misto che ha previsto un massimo di 6 giorni mensili in smartworking. Contestualmente è stato sottoscritto anche un accordo sul telelavoro, che ha consentito a 20 unità di optare per questa modalità lavorativa, finalizzata a conciliare il lavoro con eventuali situazioni di salute personali o familiari dei lavoratori richiedenti.

Agenda

1

CONTESTO DI RIFERIMENTO

2

ANALISI DI MERCATO

3

OBIETTIVI FUTURI

4

PIANO INDUSTRIALE 2024-2025

5

LE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DA ZÈTEMA NEL 2023

6

ANALISI DEI RISULTATI STORICI 2020-2023

7

APPENDICE

6.1 EVOLUZIONE STORICA DEI RICAVI E
DELL'EBITDA

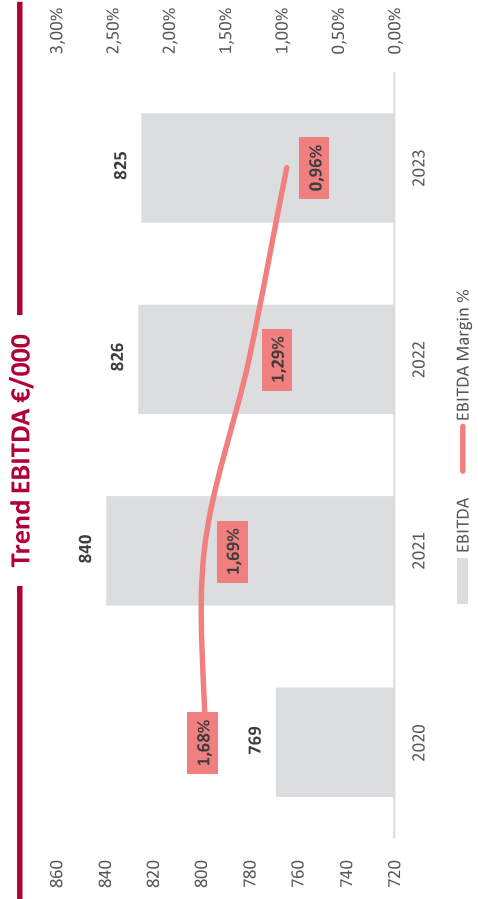
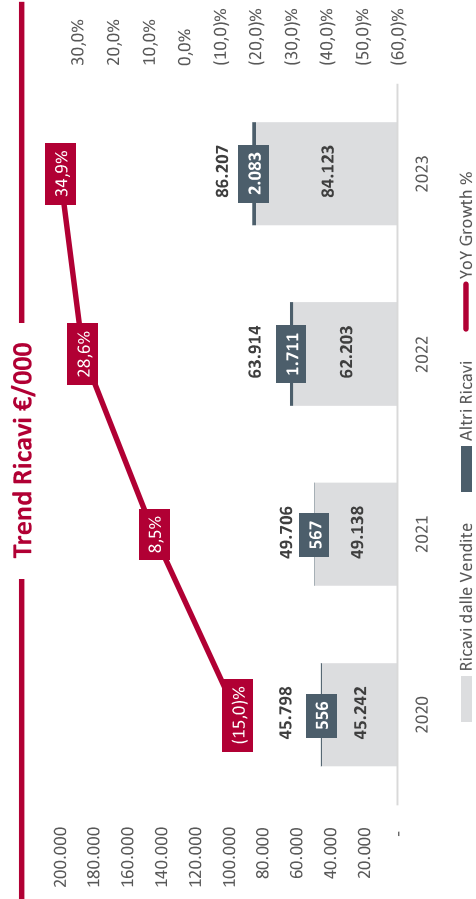
6.2 LA COMPOSIZIONE DEI RICAVI NEGLI ANNI
2022-2023

6.3 EVOLUZIONE STORICA DELLA POSIZIONE
FINANZIARIA NETTA

6.4 RAFFRONTO ACTUAL 2023 CON BUDGET

Analisi dei risultati storici 2020-2023

6.1 Evoluzione Storica dei Ricavi e dell'EBITDA



	2020		2021		2022		2023		'20-'23
	Act		Act		Act		Act		CAGR
Ricavi dalle Vendite	45.242		49.138		62.203		84.123		23,0%
YoY Growth %	(6,3%)		8,6%		26,6%		35,2%		
Altri Ricavi	556		567		1.711		2.083		55,3%
YoY Growth %	(90,0%)		2,0%		201,5%		21,8%		
Totale Ricavi	45.798		49.706		63.914		86.207		23,5%
YoY Growth %	(15,0%)		8,5%		28,6%		34,9%		
EBITDA	769		840		826		825		2,4%
EBITDA Margin %	1,7%		1,7%		1,3%		1,0%		
YoY Growth %	(17,4%)		9,2%		(1,6%)		(0,1%)		

Trend Ricavi

I ricavi delle vendite hanno evidenziato un **trend crescente** tra il 2020 e il 2023, passando da **45.242 €/000 nel 2020 a 84.123 €/000 nel 2023**. Il **CAGR** del periodo '20-'23 è pari al **+23%**. Anche gli altri ricavi di Zetema, sono aumentati di circa 1.516 €/000 tra il 2020 e il 2023, aumento principalmente collegato ai rimborsi relativi alla quota trasporti contenuta nelle card di Roma Pass. Il totale dei ricavi 2023 è evidentemente condizionato dalla partita Expo 2030 per oltre 20 milioni di euro .

Trend EBITDA

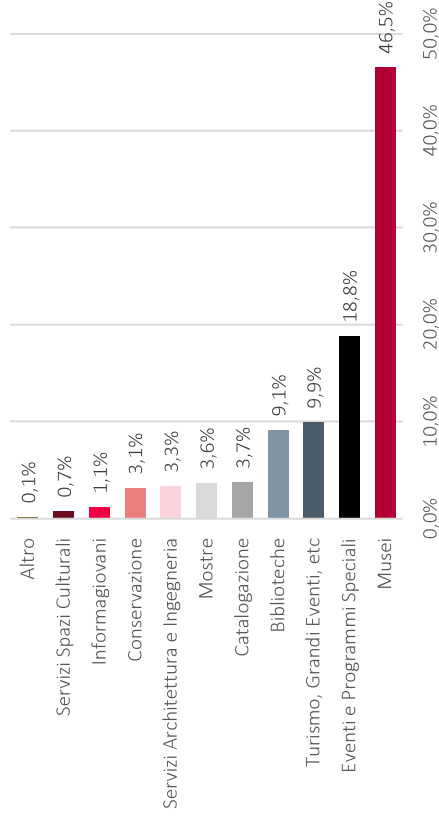
Considerando l'andamento dei ricavi e dei costi, tra il 2020 e il 2023 la Società ha registrato un **leggero aumento dell'EBITDA**, con un **CAGR '20-'23** pari al **2,4%**, attestandosi nel **2023** a circa **825 €/000**, da un valore iniziale di circa **769 €/000 nel 2020**. Il trend dell'**EBITDA Margin (%)** è in diminuzione: negli anni 2021 - 2022 è passato **dall'1,7% all'1,3%**, fino ad arrivare, nel 2023, all'**1,0%**. Il margine in valore assoluto è rimasto sostanzialmente invariato, tale da coprire pienamente oneri finanziari, imposte ed accantonamenti. **Tenuto conto che l'obiettivo gestionale della società non è la massimizzazione del profitto ma l'efficienza della gestione e l'equilibrio economico e finanziario, l'indice manifesta il pieno raggiungimento degli obiettivi gestionali.**

Analisi dei risultati storici 2020-2023

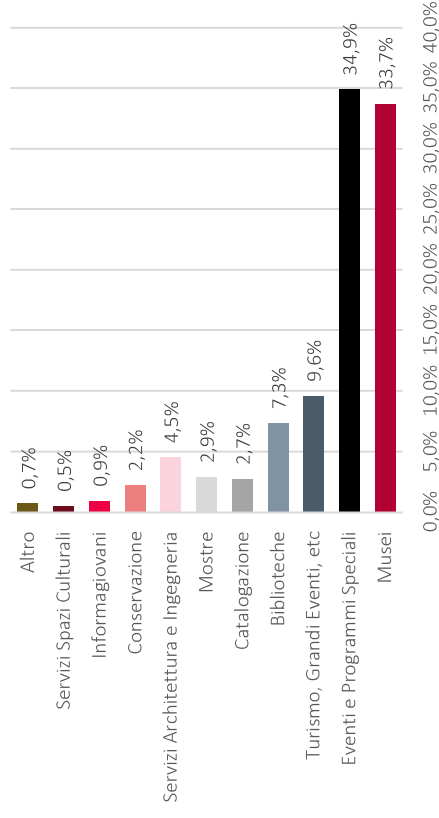
6.2 La composizione dei ricavi negli anni 2022-2023

Principali aree di attività

Ricavi 2022*



Ricavi 2023*



*i dati utilizzati fanno riferimento ai ricavi realizzati rispettivamente al 31.12.2022 ed al 31.12.2023.

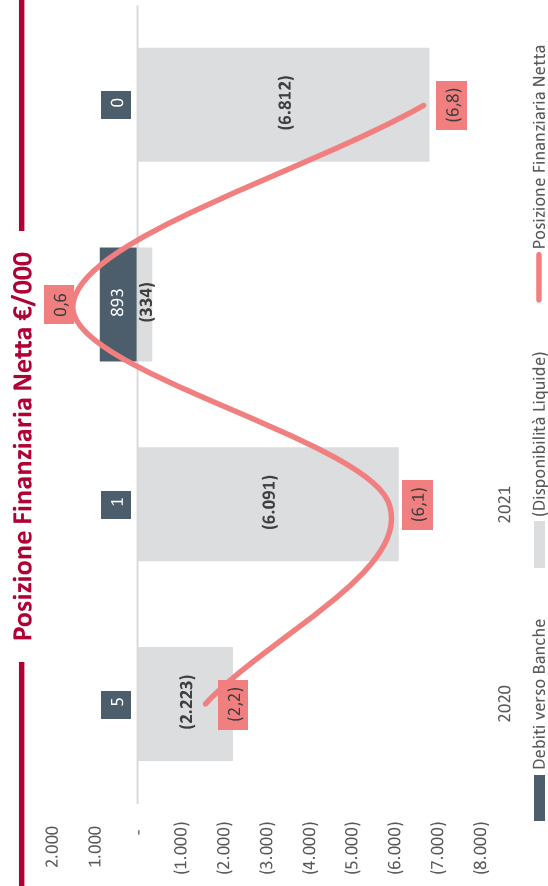
Zètema svolge le sue attività in via esclusiva per Roma Capitale sia nell'ambito di un contratto di Servizio, dove sono valorizzati e regolati i rapporti economici e prestazionali, sia per ulteriori incarichi ed affidamenti negoziati in corso di esercizio.

I ricavi di Zètema derivano principalmente dalle attività afferenti al settore **museale (46,5% nel 2022 e 33,7% nel 2023)**, agli eventi e programmi speciali (**18,8% nel 2022 e 34,9% nel 2023**), al **turismo (9,9% nel 2022 e 9,6% nel 2023)**, seguiti da attività riguardanti **biblioteche, mostre e catalogazione**.

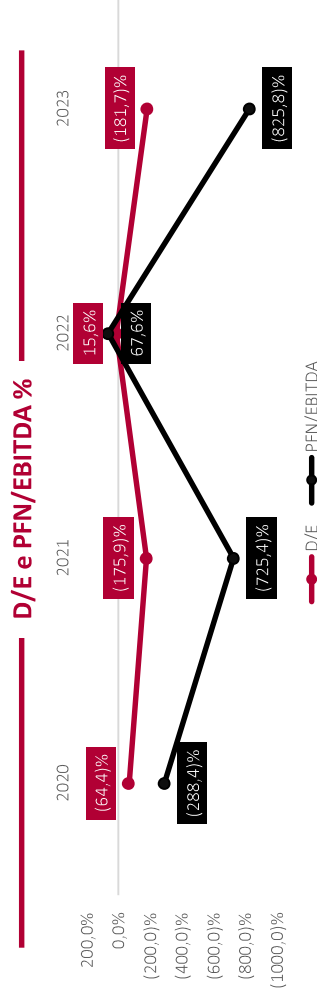
Come si può notare il 2023 è stato caratterizzato da un incremento importante dei ricavi relativi alle attività svolte dall'Area Eventi, che ha proseguito l'attività di organizzazione di eventi per Roma Capitale, sia a supporto e coordinamento delle attività secondo gli indirizzi programmatici indicati nel Contratto di Servizi, sia con la realizzazione di eventi specifici, come a esempio le manifestazioni da realizzarsi in occasione di eventi sportivi, festività e ricorrenze.

Analisi dei risultati storici 2020-2023

6.3 Evoluzione Storica della Posizione Finanziaria Netta



€/000	2020		2021		2022		2023	
	Act		Act		Act		Act	
Debiti verso Banche	5		1		893		0	
(Disponibilità Liquide)	(2.223)		(6.091)		(334)		(6.812)	
Posizione Finanziaria Netta	(2.218)		(6.090)		559		(6.812)	



L'andamento della **Posizione Finanziaria Netta (PFN)** all'interno del periodo di riferimento evidenzia una situazione migliorativa nel biennio **2020-2021**, passando da 2.218 €/000 a 6.090 €/000 di cassa. **Nel 2021, l'utilizzo dell'indebitamento bancario si è mantenuto a livelli estremamente contenuti**, con conseguente riduzione degli oneri finanziari. La disponibilità finanziaria di fine anno 21 è del tutto straordinaria e dovuta alla liquidazione da parte di Roma Capitale di consistenti crediti a ridosso del 31/12 e successivamente utilizzate per le scadenze di inizio 22 e per la riduzione del debito verso Fornitori. **Nel 2022 si assiste ad un forte peggioramento della Posizione Finanziaria Netta**, dovuto ad un aumento dell'esposizione bancaria e ad una forte riduzione dei flussi di cassa generati dall'attività operativa rispetto all'anno precedente, principalmente imputabile ad un incremento dei crediti verso Roma Capitale. **Nel 2023 viene registrato un notevole miglioramento della PFN, legato ad un aumento della disponibilità finanziaria in ragione dei maggiori incassi ricevuti da parte di Roma Capitale ed al rimborso dei debiti preesistenti, passando da un valore di indebitamento finanziario di 559 €/00 nel 2022 ad un surplus di cassa di 6.812 €/000 nel 2023.**

Analisi dei risultati storici 2020-2023

6.4 Raffronto Actual 2023 con Budget (1/2)



Stato Patrimoniale		2023	2023	2023
EUR/€		Bilancio	Budget	Variazione
Immobilizzazioni Immateriali		30.762	479.163	(448.401)
Immobilizzazioni Materiali		546.141	766.314	(220.173)
Attivo Immobilizzato		576.903	1.245.477	(668.574)
Rimanenze		2.994.344	2.564.305	430.039
Crediti verso Clienti		1.512.145	1.100.000	23.524
Crediti verso controllanti		30.778.293	12.000.000	18.778.293
(Accounti)		(93.106)	(180.000)	86.894
(Debiti verso Fornitori)		(24.811.640)	(7.000.000)	(17.811.640)
Capitale Circolante Commerciale		10.380.036	8.484.305	1.507.110
Altre Attività		1.745.286	1.584.000	161.286
crediti tributari		844.428	400.000	444.428
imposte anticipate		103.759	80.000	23.759
altre attività		709.777	1.054.000	(344.223)
ratei e risconti attivi		87.322	50.000	37.322
(Altre Passività)		(12.390.681)	(6.221.124)	(6.169.557)
verso controllanti e gruppo		(5.098.496)	(1.600.000)	(3.498.496)
debiti tributari		(863.023)	(800.000)	(63.023)
previdenziali		(1.274.214)	(1.250.000)	(24.214)
altre passività		(4.866.125)	(2.471.124)	(2.395.001)
ratei e risconti passivi		(288.823)	(100.000)	(188.823)
Capitale Circolante Operativo Netto		(265.359)	3.847.181	(4.501.161)
Capitale Investito		311.544	5.092.658	(5.169.735)
Fondo Rischi e Oneri		(773.982)	(320.000)	(453.982)
TFR		(2.600.028)	(2.300.000)	(300.028)
Capitale Investito Netto		(3.062.466)	2.472.658	(5.923.745)
Capitale Sociale		2.822.250	2.822.250	-
Riserve		133.019	128.624	4.395
Riserve statutarie		-	-	-
Utili (Perdite) portate a nuovo		628.088	632.482	(4.394)
Utile (Perdita) d'esercizio		166.435	37.302	129.133
Patrimonio Netto		3.749.792	3.620.658	129.134
Debiti verso Banche		237	2.000	(1.763)
(Disponibilità Liquide)		(6.812.495)	(750.000)	(6.062.495)
Posizione Finanziaria Netta		(6.812.258)	(748.000)	(6.064.258)
Fonti di Finanziamento		(3.062.466)	2.872.658	(5.935.124)

Stato Patrimoniale

Dal raffronto tra il budget ed il consuntivo 2023 emerge il rinvio degli investimenti, con effetto sulla riduzione degli ammortamenti, l'incremento dei crediti sostanzialmente corrispondente all'incremento del fatturato (con quasi totale riferimento ad Expo 2030) e di conseguenza incremento del debito verso fornitori.

L'incremento della liquidità è parzialmente un fatto accidentale derivante dalla liquidazione di una parte consistente del fatturato in prossimità della conclusione dell'esercizio.

Analisi dei risultati storici 2020-2023

6.4 Raffronto Actual 2023 con Budget (2/2)

Conto Economico		2023	2023	2023
EUR/€		Bilancio	Budget	Variazioni
Ricavi dalle Vendite		84.123.343	67.230.581	16.892.762
Altri Ricavi		2.083.435	2.175.416	(91.981)
Totale Ricavi		86.206.778	69.405.997	16.800.781
Materie Prime		(1.773.422)	(1.586.658)	(186.764)
Servizi		(49.483.445)	(31.368.792)	(18.114.653)
Spese per Godimento Beni di Terzi		(920.555)	(1.056.456)	135.901
Personale		(30.839.533)	(31.817.769)	978.236
Variazione Rimanenze		(1.560.870)	(1.990.909)	430.039
Oneri Diversi di Gestione		(353.980)	(289.110)	(64.870)
Totale Costi Operativi		(84.931.805)	(68.109.694)	(16.822.111)
MOL		1.274.973	1.296.303	(21.330)
Accantonamenti		(450.000)	(210.001)	(239.999)
EBITDA		824.973	1.086.302	(261.329)
EBITDA Margin %		1,0%	1,6%	
Ammortamenti e Svalutazioni		(506.651)	(760.000)	253.349
amm.ti immateriali		(147.740)	(340.000)	192.260
amm.ti materiali		(308.911)	(420.000)	111.089
svalutazioni		(50.000)	-	(50.000)
EBIT		318.322	326.302	(7.980)
Proventi e Oneri finanziari		38.564	(39.000)	77.564
EBT		356.886	287.302	69.584
Imposte		(190.451)	(250.000)	59.549
Utile/Perdita d'esercizio		166.435	37.302	129.133

Conto Economico

Dal punto di vista del risultato economico, i margini operativi sono maggiori del previsto ed hanno comunque consentito di effettuare i necessari accantonamenti per le esigenze aziendali.

Agenda

1

CONTESTO DI RIFERIMENTO

2

ANALISI DI MERCATO

3

OBIETTIVI FUTURI

4

PIANO INDUSTRIALE 2024-2025

5

LE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DA ZÈTEMA NEL 2023

6

ANALISI DEI RISULTATI STORICI 2020-2023

7

APPENDICE

7.1 LE STIME DEL CONTESTO MACRO-ECONOMICO

7.2 IL MERCATO IN CUI OPERA ZÈTEMA

7.2.1 IL MERCATO IN CUI OPERA ZÈTEMA –
SWOT ANALYSIS

7.2.1 IL MERCATO IN CUI OPERA ZÈTEMA –
I PRINCIPALI PLAYER DEL MERCATO ITALIANO

7.3 L'ANDAMENTO PROSPETTICO DEI SETTORI: MUSEALE E *Event & Exhibitions*

7.4 IL MERCATO DEI VIAGGI E DEL TURISMO IN ITALIA

7.4.1 TREND STORICO (2018-2022) E CONTESTO
COMPETITIVO

7.4.2 TIPOLOGIA VIAGGIATORI E SCOPI DEI VIAGGI

7.4.3 TREND PROSPETTICO (2023-2027) E FATTORI
CHIAVE

7.5 IL MERCATO DELLA RISTORAZIONE IN ITALIA

7.5.1 TREND STORICO (2018-2022) E CONTESTO
COMPETITIVO

7.5.2 TREND PROSPETTICO (2023-2027) E FATTORI
CHIAVE

7.6 BENCHMARK ANALYSIS: ANALISI DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

7.6.1 COSTO DI MATERIE PRIME

7.6.2 COSTO DEI SERVIZI

7.6.3 COSTO PER GODIMENTO BENI DI TERZI

7.6.4 COSTO DEL PERSONALE

7.6.5 RIEPILOGO RISULTATI

Appendice

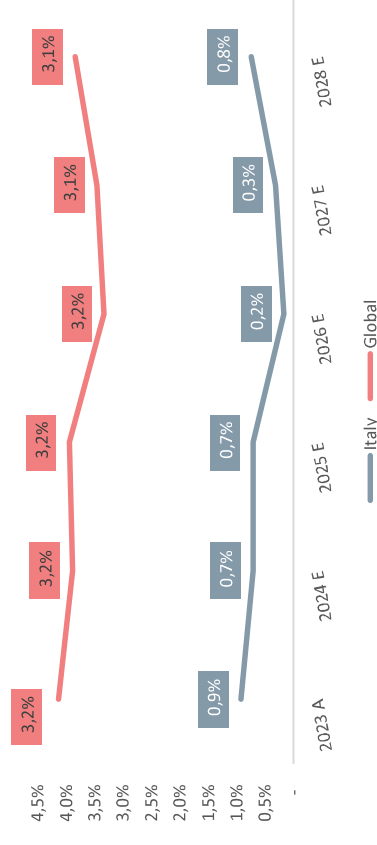
7.1 Le stime del Contesto Macro-Economico



PIL

L'aumento del PIL è correlato all'aumento della domanda da parte del mercato. Nel 2023, il PIL globale è cresciuto del 3,2% e si prevede che mantenga una crescita stabile del 3,2% fino al 2027, con una leggera riduzione al 3,1% nel 2028 e nel 2028. L'Italia, invece, ha registrato una crescita del 0,9% nel 2023, ma le stime del Fondo Monetario Internazionale (IMF) indicano un rallentamento con tassi di crescita variabili tra 0,2% e 0,8% fino al 2028.

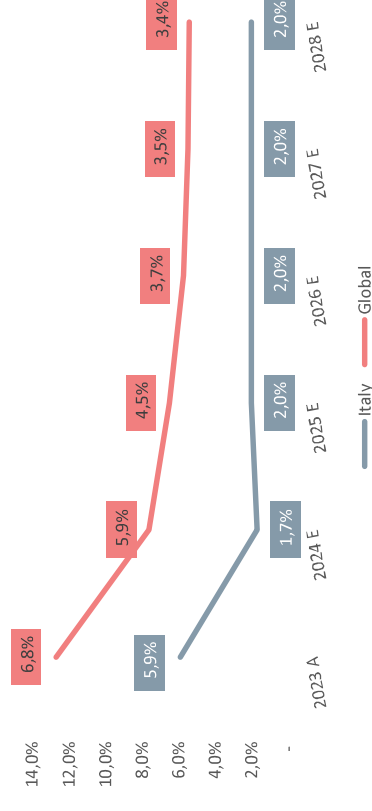
Variazione PIL – Italia vs Mondo



Inflazione

Nel 2023 l'inflazione globale ha raggiunto il +6,8%. Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale (IMF), l'inflazione è stimata crescere a tassi progressivamente inferiori, passando dal +5,9% del 2024 al +3,4% del 2028. Nel 2023, l'inflazione in Italia ha registrato una forte pressione inflazionistica, pari ad un tasso del +5,9%. Per i prossimi anni è previsto un aumento del tasso di inflazione pari al +1,7% nel 2024, per poi mantenersi costante su un livello del +2,0% nel periodo successivo 2025 – 2028.

Inflazione – Italia vs Mondo



Appendice

7.2 Il mercato in cui opera Zètema

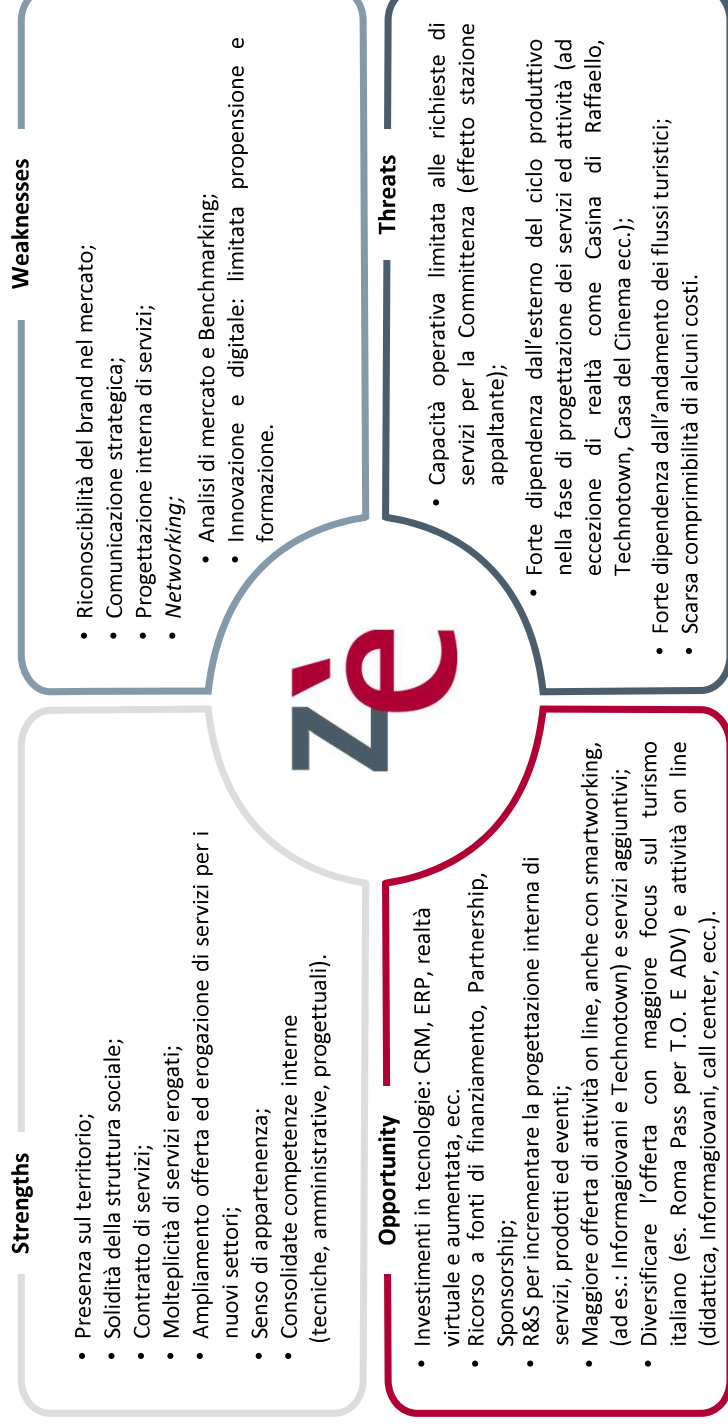
Zètema opera nell'ambito della **promozione, gestione, conservazione, valorizzazione del patrimonio artistico e culturale** della città di Roma e della **gestione del sistema di informazione turistica**. Di seguito i principali segmenti del mercato in cui è impegnata:

Settore	Descrizione
 Musei	Zètema opera principalmente nell'ambito dei servizi strumentali per la visita ai musei, gestendo e promuovendo l'organizzazione dei flussi di turisti e cittadini in ingresso nei singoli musei e nelle aree visitabili, non solo in presenza, ma anche in modalità virtuale , attraverso lo sfruttamento della tecnologia e della realtà aumentata.
 Biblioteche	Zètema si occupa della gestione delle biblioteche , con servizi di accoglienza e organizzazione di attività culturali.
 Eventi e Mostre	Zètema supporta Roma Capitale nel coordinamento gestionale, organizzativo e di comunicazione degli eventi e delle mostre promosse e nella realizzazione di manifestazioni complesse. In accordo con l'Amministrazione Capitolina, Zètema segue una strategia volta all' incremento e alla diversificazione dell'offerta culturale , per pubblici e in luoghi diversi, dal centro alla periferia, all'interno del Sistema Musei Civici e in tutte le sedi gestite dalla società, in città e sul territorio.
 Turismo	Zètema, attraverso una serie di aree preposte alla promozione dell'offerta turistica , promuove la fruizione del patrimonio e la città di Roma come destinazione turistica. Inoltre, Zètema promuove la <i>card turistica Roma Pass</i> coordinando i diversi soggetti e operatori interessati al progetto.

Appendice

7.2.1 Il mercato in cui opera Zètema – SWOT analysis

Di seguito si riporta l'analisi *Swot* effettuata con riguardo alla Società che evidenzia: **variabili interne**, sulle quali è possibile intervenire, valutando i punti di forza e di debolezza; **variabili esterne**, da tenere sotto controllo, sfruttando i fattori positivi (opportunità) e limitando quelli che rischiano di compromettere il raggiungimento degli obiettivi (minacce).



La natura di ente strumentale di Roma Capitale rappresenta una tutela ed una **grande fonte di crescita** per l'Azienda, e tuttavia ha generato nel corso degli anni **rigidità nei processi organizzativi**.

Sul fronte dei contenuti va sostenuto l'*appeal* turistico e culturale, in un contesto che ha un *trend* crescente e una concorrenza internazionale che propone offerte museali e culturali sempre più evolute e ricercate.

Un'offerta non adeguata ai tempi significherebbe non solo una perdita per Zètema, ma si rifletterebbe anche sul posizionamento e la reputazione della città stessa.

Appendice

7.2.2 Il mercato in cui opera Zètema - I principali player del mercato italiano (1/6)

Diversamente dalle altre partecipate capitoline, per la **particolare categoria merceologica** Zètema **non ha una vera e propria arena competitiva**, non ci sono infatti, omologhi che combinino taglia aziendale, natura giuridica e varietà dei servizi resi. Inoltre il segmento di mercato - cultura e turismo - non ha una domanda/offerta di servizi così standardizzata. Si riportano di seguito alcune realtà che, seppur non direttamente comparabili con la realtà di Zetema, possono offrire **alcune indicazioni circa l'organizzazione del settore artistico e del turismo culturale**.

Ente*	Descrizione
	L'attività del FAI, si concretizza in tre ambiti: (i) la protezione di Beni artistici e naturalistici; (ii) la sensibilizzazione delle persone al valore del patrimonio paesaggistico e monumentale; (iii) la mobilitazione attiva per proteggere il paesaggio a rischio.
	Ales si impegna da oltre quindici anni in attività di supporto alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e in attività di supporto agli uffici tecnico - amministrativi del Ministero della Cultura, quale unico socio.
	Civita , nata per recuperare l'antico borgo di Civita di Bagnoregio, nel corso degli anni ha allargato il proprio campo d'azione per valorizzare il patrimonio culturale e ambientale del nostro Paese. L'Associazione si pone come intermediario fra il mondo della cultura e quello dell'economia nel quale le aziende rivestono un ruolo decisivo, non solo come sponsor ma anche come soggetti attivi nella promozione di iniziative culturali.
	Coopculture è una cooperativa specializzata nella progettazione ed erogazione di servizi destinati a musei ed esposizioni, biblioteche e archivi, per il patrimonio diffuso e le reti territoriali, sempre nell'ottica dell' <i>audience development</i> e del <i>community engagement</i> .
	La Scabec , Società in house della Regione Campania, è impegnata nella promozione del patrimonio culturale campano, realizzando progetti strutturati che mirano a valorizzare i luoghi della cultura regionali, tra cui parchi archeologici e musei, beni materiali e immateriali del Patrimonio Unesco.

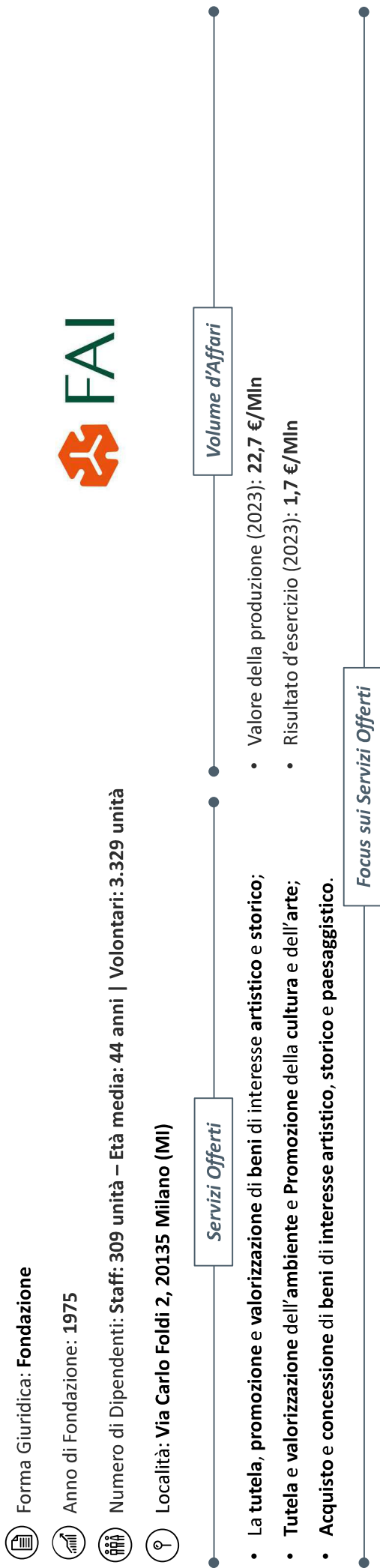
*I dati sono riferiti al 2023.

Sotto il profilo endogeno, Zètema è una **società di diritto privato** ma di proprietà pubblica che con un organico di circa 800 persone svolge attività di gestione a 360° del patrimonio culturale e di servizi turistici alle persone e alle imprese. **L'unico omologo italiano è Ales**, l'in-house del MiC, che già per il sol fatto che il suo dicastero vigilante non abbia pertinenza sulle politiche turistiche, la rende dissimile perché la concentra totalmente sui beni culturali. A questo si aggiungono l'assenza di tutta la parte grandi eventi, biblioteche e gestione strumenti di promozione (citycard). Rimane comunque per l'esclusione la società più prossima a Zètema e quindi a riferimento per un benchmarking. **Nessuna di queste realtà come anticipato è considerabile un reale competitor** di Zètema sul mercato nazionale, perché **nessuna ha il suo know-how su così tanti servizi, contemporaneamente alla sua forza industriale**. Pertanto la loro descrizione di seguito è finalizzata al mero posizionamento distintivo e non comparativo di Zètema.

Appendice

7.2.2 Il mercato in cui opera Zètema - I principali player del mercato italiano (2/6)

Fondo Ambiente Italiano (FAI)



Focus sui Servizi Offerti

Acquisizione e Gestione dei Beni

- Acquisizione Beni che costituiscono parte del patrimonio e dell'identità del nostro Paese;
- Gestione di ogni Beni da parte di *Property Manager*, il quale gestisce la vita quotidiana del luogo, coordina tutte le attività e le professionalità coinvolte;
- Approfondimento dei Beni, nella loro forma attuale e nella loro storia e ampliamento della conoscenza del Bene stesso al contesto in cui si inserisce.

Campagne Nazionali

- Organizzazione campagne nazionali volte a far conoscere i luoghi affidati.

Conservazione

- Restauro dei luoghi affidati;

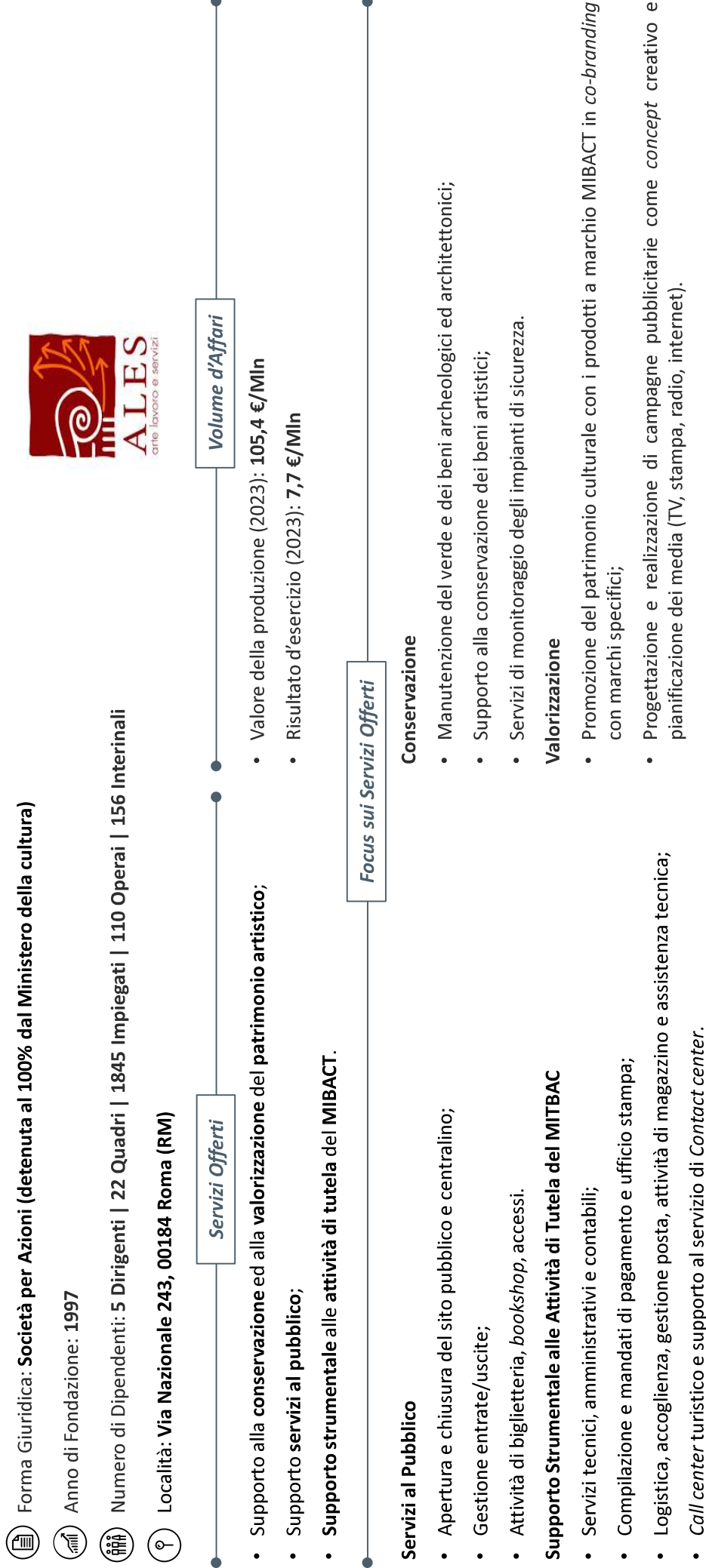
Iniziative

- Cura e manutenzione dei Beni al fine di combattere le cause del degrado e dell'usura;
- Iniziative di educazione e formazione agli studenti;
- Collaborazioni con enti, istituzioni e altre realtà che possano aiutare a salvaguardare, promuovere e valorizzare il Bene e il contesto. in cui è inserito.

Appendice

7.2.2 Il mercato in cui opera Zètema - I principali player del mercato italiano (3/6)

Arte, Lavoro e Servizi (ALES)



Appendice

7.2.2 Il mercato in cui opera Zètema - I principali player del mercato italiano (4/6)

Gruppo Civita

Forma Giuridica: **Società di Capitali**

Anno di Fondazione: **1987**

Numero di Dipendenti: **236**

Località: **Piazza Venezia 11, 00187 Roma (RM)**



Servizi Offerti

- **Servizi museali e Organizzazione di mostre;**
- **Allestimenti, scenografie e restauro tessile;**
- **Promozione e innovazione del territorio.**

Volume d'Affari

- Valore della produzione (2023): **12.8 €/Mln**
- Risultato d'esercizio (2023): **25.964 €/000**

Focus sui Servizi Offerti

Organizzazione di Mostre

- Gestione delle fasi organizzative e di comunicazione;
- Segreteria tecnica e coordinamento delle fasi di trasporto e montaggio delle opere;
- Progettazione e realizzazione degli allestimenti;
- Utilizzo delle tecnologie multimediali;
- Fundraising e la gestione dei servizi di accoglienza.

Servizi Museali

- Accoglienza e assistenza alla visita, biglietteria, prenotazione e prevendita, *call center*, laboratori didattici, *bookshop*, analisi *customer satisfaction*, realizzazione di eventi.

Promozione e Innovazione del Territorio

- Opera Laboratori Fiorentini: servizi museali e organizzazione di eventi espositivi;
- Civita Mostre: accoglienza e *bookshop*, attività di sviluppo del settore espositivo, coordinamento trasporto e allestimento degli eventi espositivi;
- Civita Sicilia: gestione di strutture e reti museali, organizzazione di eventi;
- Civita Tre Venezie: organizzazione di eventi e gestione di servizi, assistenza alla visita, *merchandising*, promozione di iniziative di carattere culturale, seminari.

Allestimento e Scenografie

- Realizzazione di allestimenti di mostre, interventi di restauro e riproduzioni di opere d'arte.

Fonte:

Sito web società, Orbis

Appendice

7.2.2 Il mercato in cui opera Zètema - I principali player del mercato italiano (5/6)

Società Cooperative Culture (CoopCulture)

 Forma Giuridica: **Società Cooperativa**

 Anno di Fondazione: **2010**

 Numero di Dipendenti (*): **5 Dirigenti | 1254 Impiegati | 782 Operai | 6 Altri dipendenti**

 Località: **Corso del Popolo 40, 30172 Venezia (VE)**

COOP
CULTURE

Servizi Offerti

- **Gestione** globale di sedi museali;
- **Organizzazione** di mostre, accoglienza e assistenza di sala;
- **Marketing, promozione e comunicazione.**

Volume d'Affari

- Valore della produzione (2023): **92 €/Mln**
- Risultato d'esercizio (2023): **4,5 €/Mln**

Focus sui Servizi Offerti

Soluzioni Innovative di Fruizione

- Progettazione di soluzioni tecnologiche sostenibili per la migliore fruizione di spazi e servizi, migliorando il contatto diretto con le opere ed il patrimonio e ad obiettivi conoscitivi oltre che ludici.

Piattaforme Digitali

- Utilizzo di strumenti tecnologici in grado di favorire processi di co-progettazione tra gli operatori e di fidelizzazione degli utenti.

Sistemi di Vendita

- Definizione di esperienze personalizzate, combinando servizi e tecnologie innovative per la vendita di biglietti ma anche di prodotti e pacchetti personalizzati;
- Utilizzo di sistemi disegnati sulle esigenze dei siti per garantire accessibilità, usabilità e sicurezza agli utenti.

Redesign degli Spazi

- Trasformazione degli spazi in luoghi di incontro e di scambio, di scoperta e di esperienza per i diversi pubblici. Spazi in grado di aprirsi ai territori, connettersi ai luoghi e ricostruire identità.

(*) Dato riferito al Bilancio 2022

Appendice

7.2.2 Il mercato in cui opera Zètema - I principali player del mercato italiano (6/6)

Società Campana Beni Culturali (SCABEC)

Forma Giuridica: Società per Azioni (detenuta al 100% dalla Regione Campania)

Anno di Fondazione: Anni 2000

Numero di Dipendenti: 33*

Località: Via Generale Giordano Orsini 30, 80132 Napoli (NA)



Servizi Offerti

- Progettazione e realizzazione di iniziative per la valorizzazione dei beni culturali;
- Ideazione, cura e promozione della *card* turistica Campania Artcard.

Volume d'Affari

- Valore della produzione (2022): 10,1 €/Mln
- Risultato d'esercizio (2022): 17,6 €/000

Focus sui Servizi Offerti

Supporto al Comparto Culturale

- Supporto strategico al comparto museale e, più in generale, al settore culturale campano tramite l'elaborazione di progetti di valorizzazione, lo sviluppo di piani di comunicazione, la realizzazione di eventi, l'organizzazione di mostre e corsi di didattica, la gestione di biblioteche e librerie, la fornitura di servizi quali biglietteria, assistenza in sala e l'attività di accoglienza.

Comunicazione

- Progettazione di campagne pubblicitarie, lo sviluppo di piani media, la produzione di materiali, la gestione di profili social e campagne digitali;
- Gestione delle relazioni con *partner* privati e *stakeholder* pubblici.

Progettazione e Organizzazione di Eventi

- Ideare, organizzare e realizzare progetti per valorizzare il patrimonio culturale della Campania;
- Organizzazione di mostre d'arte, festival culturali, rassegne musicali, convegni scientifici, concerti di piazza, laboratori didattici e tutte quelle attività che hanno come obiettivo quello di promuovere sia i beni culturali già noti alla collettività sia le realtà cosiddette minori.

Marketing

- Sviluppo di una strategia di comunicazione integrata che includa un piano marketing strutturato.

(*) Dato riferito al Bilancio 2022

Appendice

7.3 L'andamento prospettico dei Settori: Museale e Event & Exhibitions (1/4)

Di seguito, una breve overview circa l'andamento prospettico del **segmento di mercato dei musei** e del **segmento degli events & exhibitions**.

I segmenti di seguito analizzati rappresentano due degli ambiti di operatività della Società. Attraverso la gestione delle strutture di Roma Capitale e l'organizzazione di mostre, visite guidate ed eventi, Zètema è generalmente parte attiva nel processo di cura, gestione e valorizzazione del Patrimonio Culturale romano. Negli ultimi anni, le due macro-attività di seguito analizzate hanno fatto registrare, più altri settori, cali nelle vendite a causa della pandemia di Covid-19, che ha comportato periodi di chiusura delle attività a seguito delle disposizioni adottate dai vari Governi, influenzando negativamente i singoli utenti a protendere verso tali attività culturali.



IL SETTORE MUSEALE

I **musei** rappresentano il **luogo** in cui vengono **presentate** le **raccolte**, pubbliche o private, di **opere** relative ad uno o più settori **culturali** (ad es. tradizione, arte, ecc), della **scienza** e della **tecnica**.

Essi riguardano tutti quegli ambienti, generalmente aperti al pubblico, in cui vengono **conservate**, **curate** ed **esposte**, a fini di studio, di educazione e di divulgazione, le **testimonianze** materiali e immateriali dell'**umanità** e del suo **ambiente**.

Ad oggi, i **musei** possono essere **distinti** in musei **d'arte**, musei **archeologici**, musei **marittimi**, musei di **storia naturale**, musei di **guerra**, musei **storici** e tanti altri. La rilevanza delle attività museali in Italia, e soprattutto a Roma, risiede nella loro capacità di assorbire una buona parte del mercato turistico.



IL SETTORE DEGLI EVENTS & EXHIBITIONS

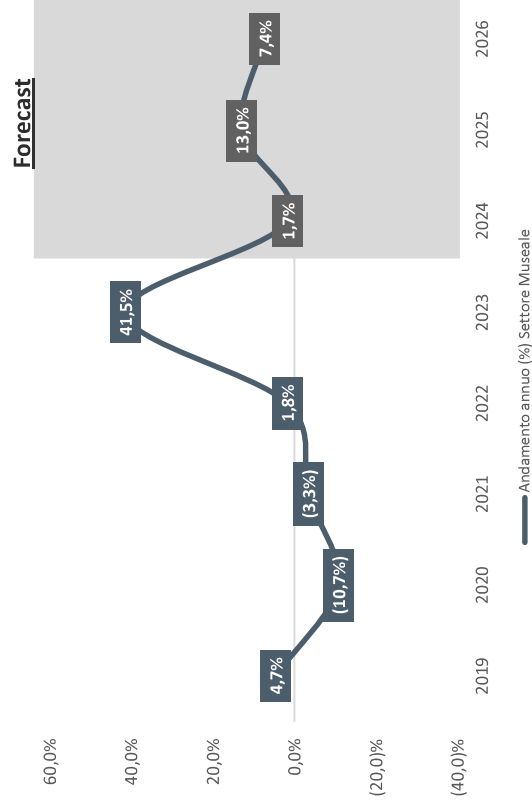
Gli **eventi**, più o meno a carattere istituzionale, rappresentano una **leva di comunicazione** che permette di stringere un **contatto diretto** con **pubblico** di riferimento: *dealers*, consumatori o semplici spettatori, trasmettendo direttamente e senza intermediazioni il messaggio che il soggetto promotore intende veicolare.

Il segmento di mercato analizzato riguarda tutti quei *player* che si occupano di **ideare** e **sviluppare eventi** di tutte le **dimensioni** e **tipologie**: dall'organizzazione di una cerimonia olimpica sino al lancio di un nuovo prodotto. Ogni brand, azienda, istituzione, località, associazione no-profit, organizza eventi al fine di **incrementare visibilità**, **generare profitti**, **celebrare un avvenimento**, **raccolgere fondi**, ecc.

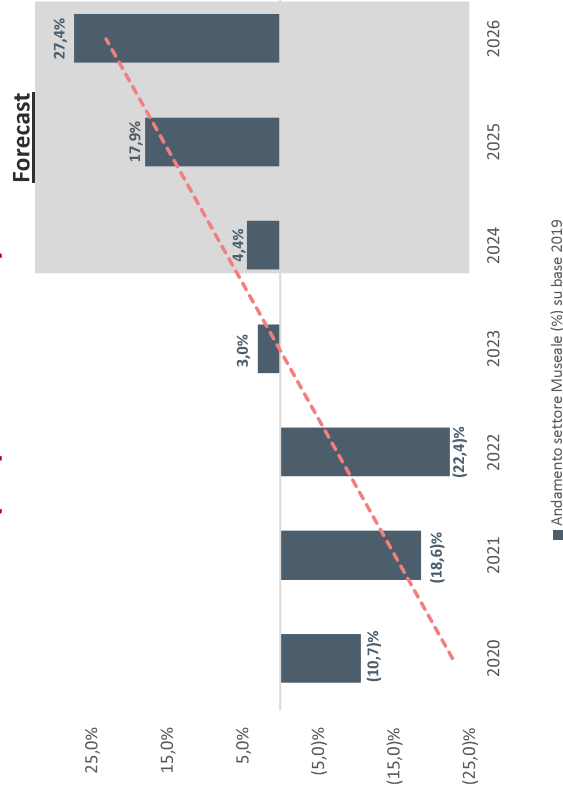
Appendice

7.3 L'andamento prospettico dei Settori: Museale e Event & Exhibitions (2/4)

Crescita YoY% Settore Museale



Analisi differenziale % Settore Museale (Rispetto al 2019)



Analizzando la **crescita % annua**, nel 2020 e 2021 è possibile osservare l'**effetto negativo della pandemia** sui **ricavi dell'intero settore**, pari, rispettivamente su base annua, al -10,7% e -3,3%.

I primi segnali di **ripresa** appaiono a partire dal **2022**, con una **crescita % annua** dell'**1,8%**. Nel 2023 viene registrata una crescita % annua pari al **41,5%**, segnando una completa ripresa del settore ai livelli pre-pandemia, come mostra anche l'analisi differenziale riportata affianco. Negli **anni successivi**, il **settore è previsto in continua crescita**, seppur con ritmi meno sostenuti rispetto al 2023.

Relativamente all'**analisi differenziale** sopra esposta, essa considera, in termini % il livello dei ricavi del settore rispetto al 2019, preso come riferimento poiché ultimo anno pre-COVID. Nel **periodo 2020-2022** è possibile osservare che il **livello dei ricavi** è ben **al di sotto rispetto al 2019**. Dal 2023 è possibile notare un **ritorno** dei ricavi del settore museale al **livello pre-COVID**, ed è inoltre ipotizzata una **tendenza di crescita positiva** negli anni futuri considerati.

Appendice

7.3 L'andamento prospettico dei Settori: Museale e Event & Exhibitions (3/4)



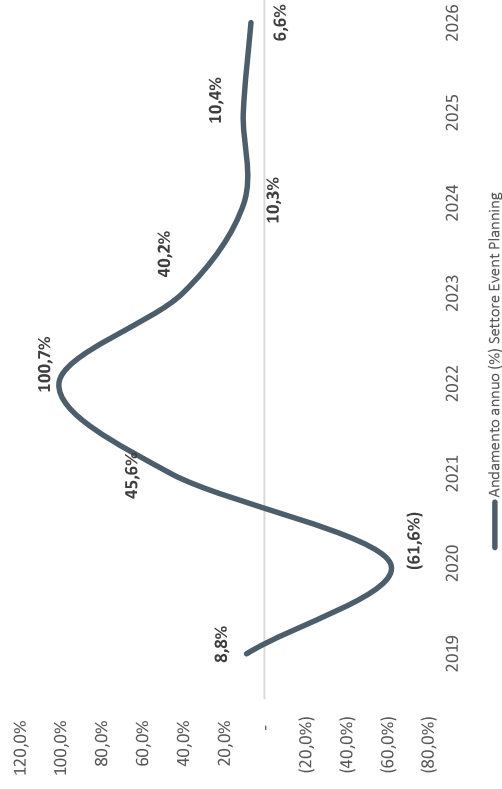
Secondo **Arizton**, i ricavi del settore Events & Exhibitions mostreranno un **andamento positivo** per tutto il periodo di previsione 2023-2027, passando **da quasi 1 Miliardo di Dollari del 2023** ad un valore pari a **1,21 Miliardi di Dollari nel 2027**, con un **CAGR 2023-2027** pari a **6,5%**.

La crescita di questo settore è sicuramente legata alla ripresa post-pandemia, alle iniziative governative e sovranazionali (come il PNRR), alla promozione e all'organizzazione di grandi eventi internazionali, agli investimenti nella transizione digitale e nelle infrastrutture, atte a migliorare l'esperienza degli utenti e a rendere le sedi degli eventi e delle mostre più attraenti per visitatori ed espositori.

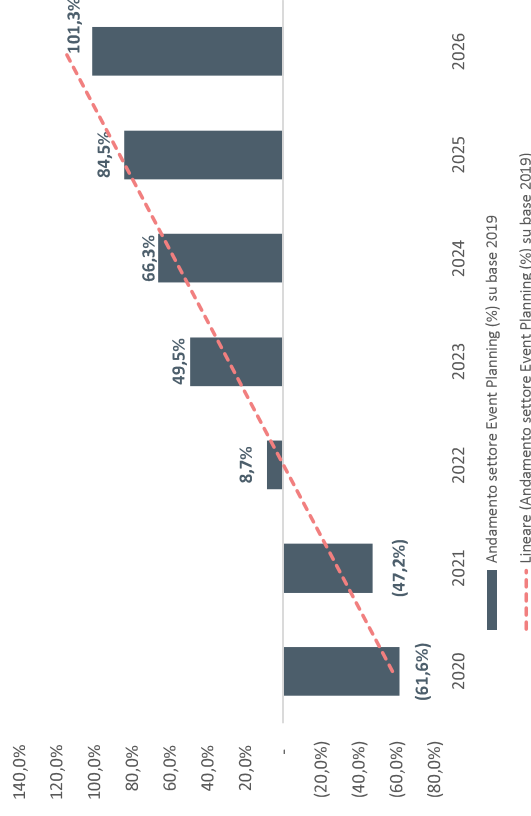
Appendice

7.3 L'andamento prospettico dei Settori: Museale e Event & Exhibitions (4/4)

Crescita YoY% Settore di organizzazione degli eventi



Analisi differenziale % Settore Event Planning (Rispetto al 2019)



Analizzando la **crescita % annua**, tra il **2019** ed il **2020** è possibile osservare l'**effetto negativo** della **pandemia** sui **ricavi dell'intero settore**, pari al **-61,6%**. I primi segnali di **ripresa** appaiono a partire dal **2021**, con una **crescita % annua** del **45,6%** e raggiungendo un ulteriore **picco di crescita** nel **2022** con il **100,7%**. Negli **anni successivi**, il **settore continuerà a crescere**, seppur con ritmi meno sostenuti e attenuati nel tempo.

Relativamente all'**analisi differenziale** sopra esposta, essa considera, in termini % il livello dei ricavi del settore rispetto al 2019, preso come riferimento poiché ultimo anno pre-COVID. Nel **2021** è possibile osservare che il **livello dei ricavi** è ben **al di sotto rispetto al 2019**. Negli **anni successivi** è possibile notare una **tendenza positiva** che **porta i ricavi in valore assoluto ad un livello superiore rispetto al valore del 2019**, tendenza prevista anche per tutta la durata del periodo prospettico qui considerato.

Appendice

7.4 Il mercato dei viaggi e del turismo in Italia

Uno dei mercati di sbocco cui la Società si rivolge è quello relativo al **turismo** legato all'**arte** ed alla **cultura**, il quale racchiude tutti quei **turisti italiani e stranieri** che **viaggiano** per **interesse** in ambito **storico, artistico e culturale**.

Di seguito, un'analisi relativa al **mercato dei viaggi** e del **turismo**, in quanto ritenuto un buon **indicatore** per la **valutazione** degli **scenari**, soprattutto futuri.

*Il **mercato dei viaggi** e del **turismo** è costituito dai ricavi generati dalle compagnie aeree, dalle compagnie ferroviarie, dai servizi di ristorazione, hotel e motel, agenzie di viaggio e luoghi di svago. Il **valore di mercato** è inoltre prodotto dai ricavi generati dall'occupazione delle camere negli alberghi e dai ricavi derivanti da casinò, negozi e servizi di telecomunicazione.*



TREND STORICO (2018-2022) E CONTESTO COMPETITIVO

Il **mercato** italiano dei viaggi e del turismo è **cresciuto moderatamente** tra il **2018** ed il **2019**, anno in cui l'Italia si è classificata al quarto posto su classifica mondiale per arrivi internazionali. Nel **2020**, a causa della pandemia di Covid-19, il settore ha subito un **forte calo**, pari al **64,4%**, con gli arrivi internazionali che sono diminuiti del 90% a luglio 2020.

Dopo la **revoca** delle **restrizioni** di viaggio in Italia, il turismo è cresciuto a **ritmi** piuttosto **elevati** (con tassi di crescita pari al +36,2% nel 2021 e +57,1% nel 2022), pur non riuscendo nel 2022 a far registrare valori di mercato pre-Covid.



TREND PROSPETTICO (2023-2027) E FATTORI CHIAVE

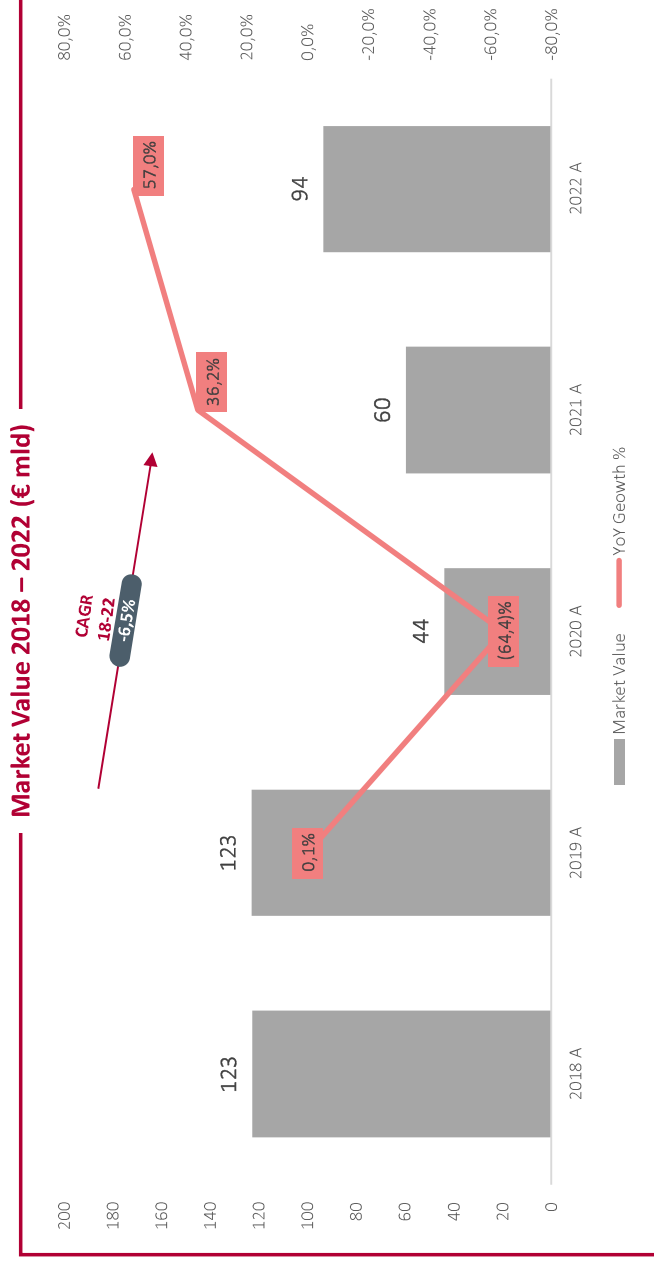
Si prevede che nel periodo **2023-2027** la **performance** del mercato italiano dei viaggi e del turismo **migliorerà**, con un *Compound Annual Growth Rate* (**CAGR**) di periodo previsto del **6,4%**.

Tale crescita può essere attribuita all'aumento della domanda di hotel e motel, all'incremento della popolazione, alla crescente accessibilità economica e spesa per i viaggi di piacere, e alle iniziative e agli investimenti del governo nel settore del turismo.

Inoltre, l'Italia sta pianificando di ospitare diversi eventi sportivi internazionali, tra cui il Giubileo 2025 e i Giochi Olimpici Invernali di Milano-Cortina 2026, che sosterranno la futura crescita dell'industria.

Appendice

7.4.1 Il mercato dei viaggi e del turismo in Italia - Trend storico (2018-2022) e Contesto competitivo



Negli ultimi 5 anni si è osservata una **diminuzione del valore del mercato italiano dei viaggi e del turismo**. Il **CAGR** si attesta al **-6,5%** tra il **2018** e il **2022**. In particolare, nel **2018** il valore di mercato ammontava a **123 miliardi di euro**, passando nel **2022** ad un valore di **94 miliardi di Euro**. Durante il primo anno di pandemia di Covid-19, il **2020**, si è registrato un calo del valore dell'industria del turismo in Italia pari a **-64,4%** rispetto all'anno precedente. Ciò è dipeso da una **riduzione** notevole della **domanda** causata dalle **restrizioni** dettate dall'emergenza sanitaria relative agli **spostamenti** delle persone.

Nel corso del biennio successivo si è osservata una ripresa del valore del mercato dei viaggi e del turismo in Italia con delle crescite pari al **+36,2%** nel **2021** e **+57%** nel **2022** rispetto all'anno precedente. Tale crescita è stata sostenuta principalmente dalla progressivo allentamento delle restrizioni legate alla pandemia.

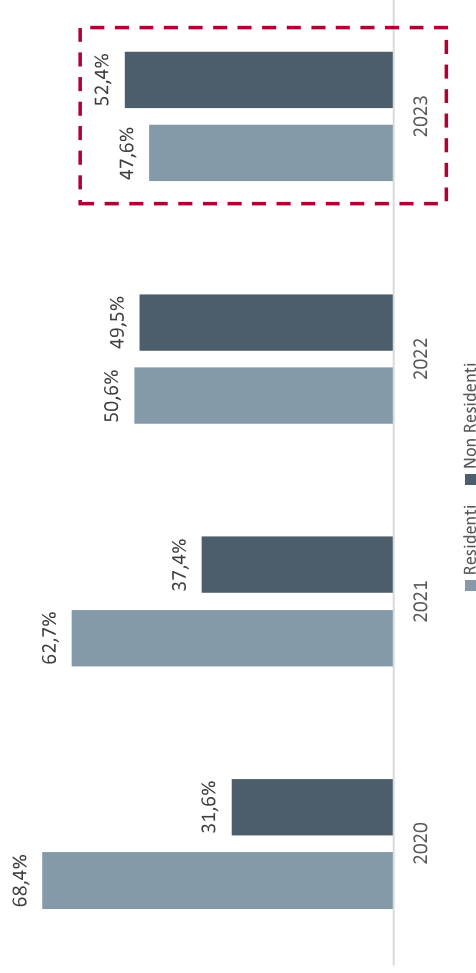
Appendice

7.4.2 Il mercato dei viaggi e del turismo in Italia - Tipologia dei Viaggiatori e Scopi dei Viaggi

La situazione pandemica di Covid-19 ha modificato le caratteristiche del turismo in Italia. Nello specifico, si segnalano:

- l'aumento % dei **viaggiatori residenti** nell'anno 2020;
- la diminuzione dell'incidenza dei **viaggi culturali** sul totale dei viaggi registrati nel primo anno di emergenza sanitaria, dovuta principalmente alle chiusure dei luoghi di arte e cultura imposte dal Governo.

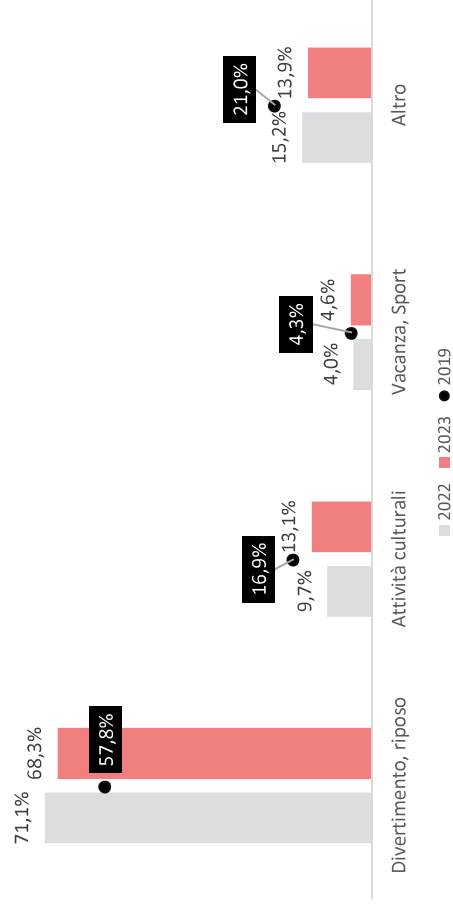
Presenze negli esercizi ricettivi per residenza dei clienti



Nel 2018 e nel 2019 le incidenze percentuali di **turisti italiani** e di quelli provenienti dai Paesi esteri tendevano ad **egualarsi**. Nel 2020, le presenze di **turisti esteri** sul territorio nazionale si è **ridotta** notevolmente. Dopo l'intervallo pandemico, nel 2023 la componente estera della clientela turistica è tornata ad essere prevalente rispetto a quella domestica: il 52,4% delle presenze negli esercizi ricettivi è rappresentata, infatti, da clienti non residenti in Italia. I turisti stranieri tornano, quindi, a superare quelli italiani, con un'incidenza addirittura superiore a quella registrata nel 2019 (50,7%).

Fonte:
TURISMO 19, Istat, 2023 | Banca dati Istat, Scopi dei Viaggi

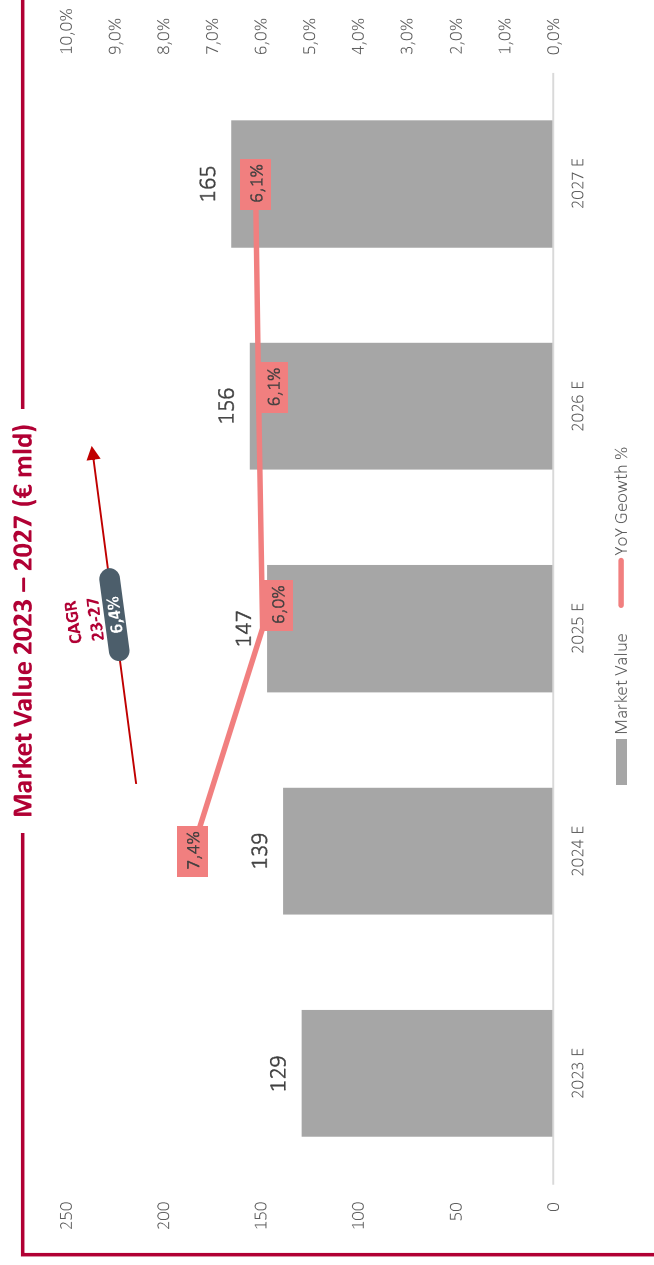
Scopi dei viaggi



Relativamente agli **scopi dei viaggi**, nel 2023, il **68,3%** delle vacanze in Italia è stato motivato principalmente da **svago o riposo**, mantenendo stabilità rispetto al 2022 ma rimanendo ancora sotto i livelli del 2019 (-21,3%). Nel 2023 le **vacanze legate allo sport** (4,6%) risultano **superiori sia all'anno precedente** (4,0%) sia al **periodo pre-pandemia 2019** (4,3%). Rispetto al 2022, aumentano le **vacanze dedicate a visite al patrimonio culturale e alla partecipazione a eventi** (13,1% nel 2023 vs 9,7% nel 2022), grazie agli incrementi osservati nei primi 9 mesi dell'anno (+55%).

Appendice

7.4.3 Il mercato dei viaggi e del turismo in Italia - Trend prospettico (2023-2027) e Fattori chiave



Secondo Marketline, il valore del mercato italiano dei viaggi e del turismo assumerà un andamento positivo, passando dai **129 Miliardi di Euro del 2023** fino a raggiungere nel **2027** un valore pari a **165 Miliardi di Euro**, con un **CAGR 2023-2027 pari a 6,4%**.

Tale andamento è determinato dalla **crescita prevista** dei flussi turistici, sia nazionali che internazionali.

Secondo lo studio di settore di Marketline, la crescita del settore del turismo in Italia è legata alla ripresa post-pandemia, iniziative governative, promozione del turismo sostenibile, grandi eventi internazionali e un aumento della domanda di viaggi di lusso. Investimenti in infrastrutture e valorizzazione del patrimonio culturale e naturale contribuiranno ulteriormente ad incentivare il settore.

Appendice

7.5 Il mercato della ristorazione in Italia

Zètema svolge, direttamente e indirettamente, **attività di ristoro presso alcuni dei luoghi culturali** che lei stessa gestisce. Con l'obiettivo di fornire un'indicazione circa la futura ripresa del mercato del *Foodservice* in Italia, che sia anche rappresentativa dell'andamento prospettico di **strutture connesse ad attività museali e culturali**, si espone di seguito una breve analisi del mercato della ristorazione in Italia.



Il mercato della ristorazione concerne la vendita di cibi e bevande per mezzo di esercizi commerciali che abbiano ad oggetto il consumo sul posto, il delivery o il take-away. Il valore del settore della ristorazione in Italia è calcolato dalla presente analisi in base alle vendite totali di tutti i cibi e le bevande attraverso gli esercizi di ristoro.

I canali di ristorazione ricompresi dalla presente analisi sono: ristoranti stand-alone, attività di ristorazione all'interno di strutture ricettive, pub, club, bar, fast-food e strutture assimilabili. All'interno dell'analisi sono ricompresi altresì gli esercizi di ristorazione presenti in luoghi di svago e attrazioni turistiche.



TREND STORICO (2018-2022) E CONTESTO COMPETITIVO

Il settore italiano del *foodservice* è **cresciuto moderatamente** tra il 2018 e il 2019 (+0,9%). Ad aggiungersi ad una crescita moderata registrata negli anni pre-Covid 19, è il decremento del valore del mercato pari al -37,0% registrato nel 2020, a causa degli effetti globali della pandemia COVID-19.

L'andamento pre-COVID del PIL italiano non ha aiutato la stabilità dell'industria della ristorazione nell'affrontare le emergenze sanitarie susseguitesì tra il 2020 e il 2021. Va tuttavia considerato che, su una piazza come Roma, tale effetto, fino all'anno 2019, è stato in parte compensato dagli introiti derivanti dal mercato dei viaggi e del turismo. Negli anni 2021 e 2022 si è assistito ad una ripresa del settore, con delle crescite registrate pari rispettivamente al 14,3% e al 21,8% rispetto all'anno precedente.



TREND FUTURI (2023-2027) E FATTORI CHIAVE

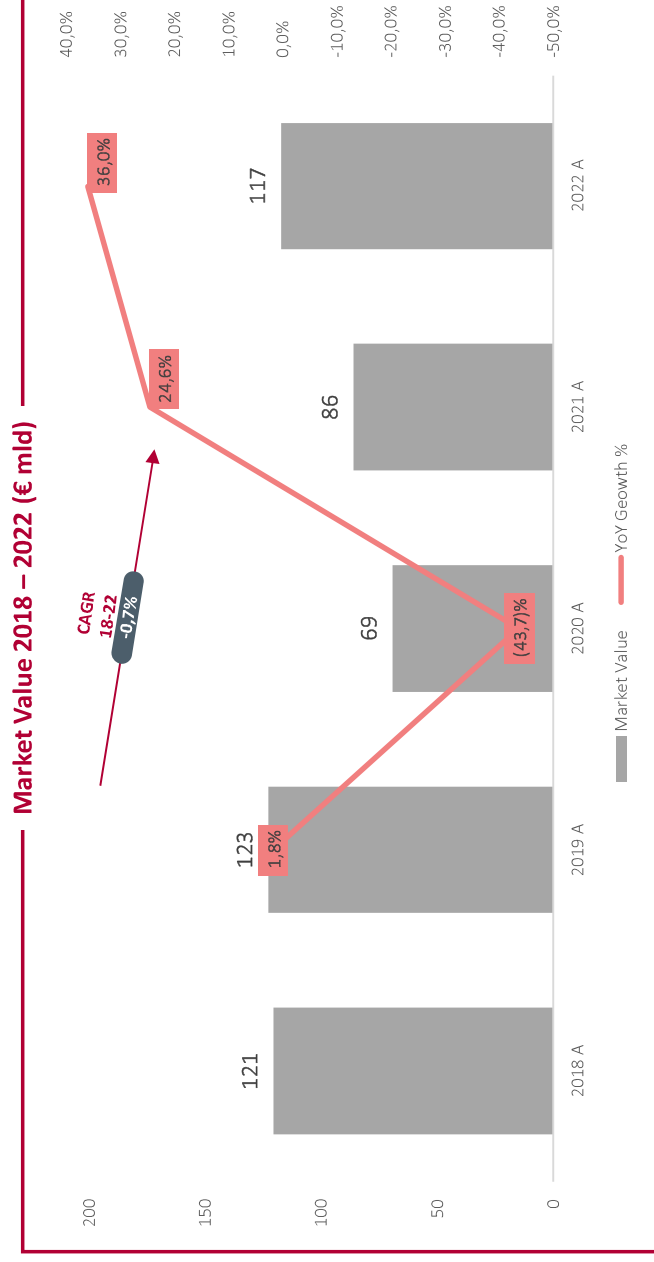
Si prevede che nel quinquennio **2023-2027** la **performance** del mercato italiano della ristorazione **migliorerà**, con un *Compound Annual Growth Rate (CAGR)* di periodo previsto del **+5,1%**.

I fattori chiave della crescita futura della ristorazione in Italia includono la crescente domanda di consegna a domicilio e take away, investimenti sempre più consistenti in tecnologia e innovazione, come le piattaforme digitali e le «cucine fantasma», l'incremento previsto dei prezzi medi delle transazioni, l'innovazione lungo la catena di approvvigionamento.

La combinazione di tali elementi è attesa favorire una crescita dinamica e adattabile del settore nel prossimo futuro.

Appendice

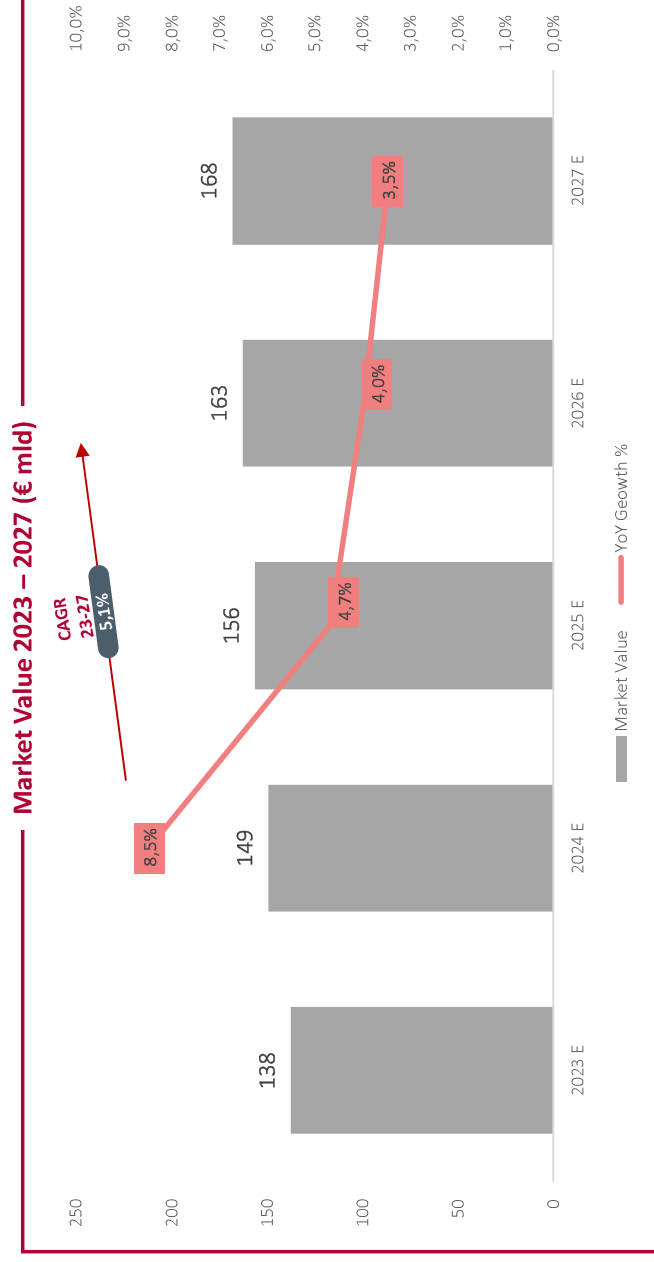
7.5.1 Il mercato della ristorazione in Italia - Trend storico (2018-2022) e Contesto competitivo



Negli ultimi anni pre-pandemia si è osservato un debole aumento del valore del mercato della ristorazione, con una crescita tra il 2018 e il 2019, pari all'1,8%. Tuttavia, il **CAGR** relativo al periodo 2018-2022 si è attestato al **-0,7%**, a causa degli **effetti derivanti dalla situazione emergenziale nel 2020**. Nello specifico, nel **2018** il valore di mercato ammontava a **121 miliardi di euro**, passando nel **2020** ad un valore di **69 miliardi di euro** e nel **2022** a **117 miliardi di euro**. Durante il primo anno di pandemia di Covid-19, si è registrato un calo del valore dell'industria della ristorazione in Italia pari a **-43,7%** rispetto all'anno precedente. Ciò è dipeso da una **riduzione** notevole della **domanda** causata dalle **restrizioni** dettate dall'emergenza sanitaria. A partire dal 2021 il mercato della ristorazione, con il progressivo allentamento delle restrizioni dovute alla pandemia di Covid-19, ha registrato un periodo di ripresa, con tassi di crescita superiori al periodo pre-pandemia.

Appendice

7.5.2 Il mercato della ristorazione in Italia - Trend prospettico (2023-2027) e Fattori chiave



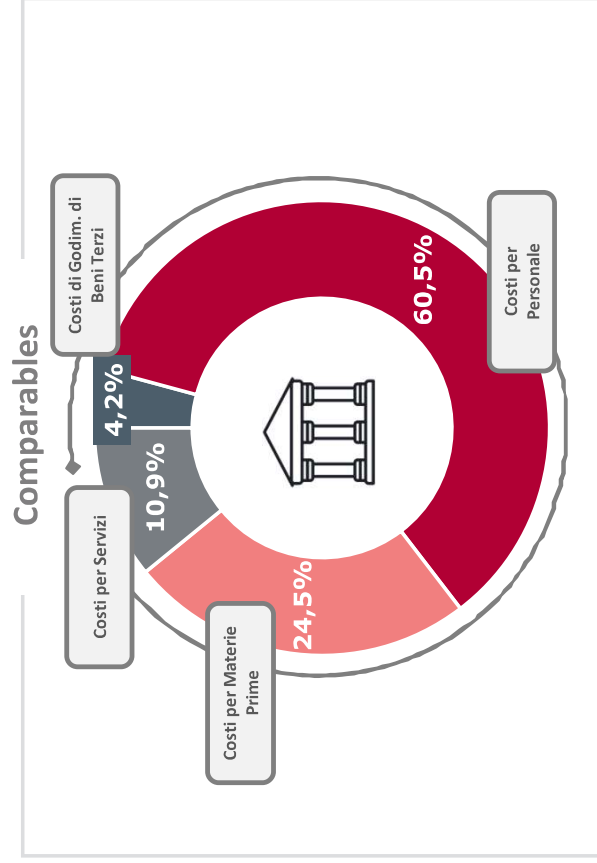
i Il valore del mercato italiano del *Foodservice* assumerà un andamento positivo, passando dai **138 miliardi di Euro del 2023** fino a raggiungere **168 miliardi di Euro nel 2027**, con un **CAGR 2023-2027 del 5,1%**.

Il mercato della ristorazione italiana prevede una crescita moderata nel periodo 2024-2027, anticipata da un aumento del 17,5% nel 2023 rispetto all'anno precedente, con tassi di crescita compresi tra l'8,5% e il 3,5%. Questa crescita graduale riflette un recupero robusto post-pandemia, supportato dalla ripresa economica e dall'adattamento alle nuove dinamiche di consumo nel settore alimentare e della ristorazione.

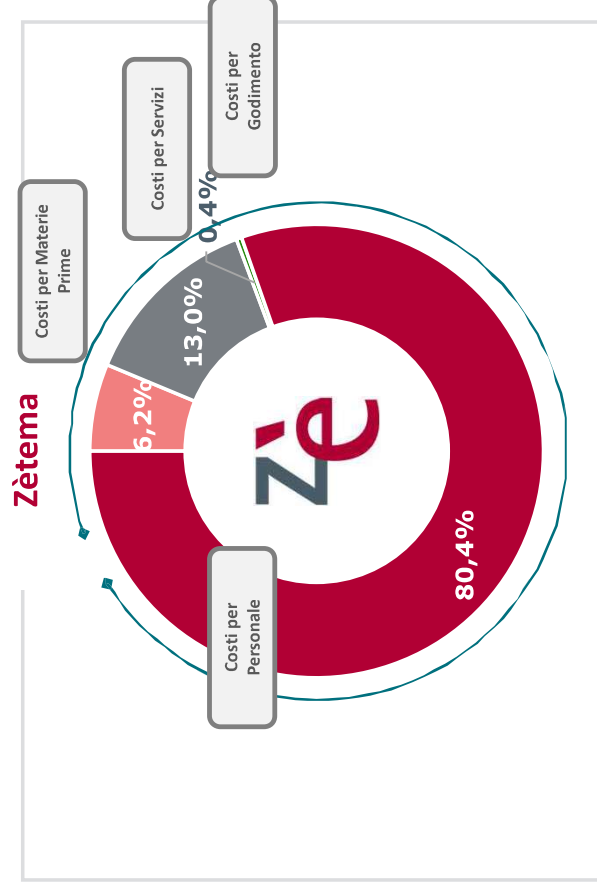
Appendice

7.6 Benchmark Analysis – Analisi dei costi di Funzionamento

Sulla base degli obiettivi generali e specifici attribuiti da Roma Capitale alla società in house , l'**analisi di Benchmark** si è avviata con una prima analisi dei **Costi di Funzionamento**.



Per quanto attiene al Panel di Comparabili identificato, si può osservare che il 60,5% dei Costi di Funzionamento è rappresentato dai Costi del Personale mentre il 24,5% dai Costi per Materie Prime. Il restante 15% è ripartito tra Costi di Servizi per il 10,9% e dai Costi di Godimento di Beni di Terzi per il 4,2%.



Per quanto attiene a **Zètema**, si evidenzia che una maggiore incidenza, pari all'80,4% dei Costi per il Personale sul totale dei Costi di Funzionamento. I Costi per Servizi e Godimento Beni di Terzi rappresentano invece rispettivamente il 13,0% e lo 0,4% , mentre inferiore è l'incidenza dei Costi per Materie Prime (6,2%) rispetto al Panel di Comparabili.

Appendice

7.6.1 Benchmark Analysis – Costo di Materie Prime – KPI «Biglietteria» (1/3)

Il costo **Biglietteria** è una voce **rilevante** per le Strutture Museali in quanto attiene ai costi sostenuti per l'erogazione del servizio di Biglietteria, inteso come servizio museale **essenziale** da offrire al pubblico. Il **KPI Biglietteria** fornisce una rappresentazione dell'**incidenza media di tale voce rispetto al Valore della Produzione**. Si riporta di seguito l'analisi e la misurazione di tale KPI con riferimento a Zètema e al Panel di Benchmark identificato, con evidenza del posizionamento competitivo della Società rispetto ai Comparabili.



Incidenza Biglietteria su Valore della Produzione

Ai fini della relativa comparazione, sono stati presi in considerazione per la composizione della voce Costo di Biglietteria di Zètema e del Panel le voci di costo attinenti all'acquisto di materiali di consumo e di attrezzature necessarie all'espletamento del servizio di Biglietteria e le relative commissioni bancarie.

Biglietteria

Costo di Materie Prime

Bookshop

Altro

Costo Unitario servizio Biglietteria

Min	Media Panel Comparabili	Max	Zètema
0,06 €	0,11 €	0,15 €	0,04 €

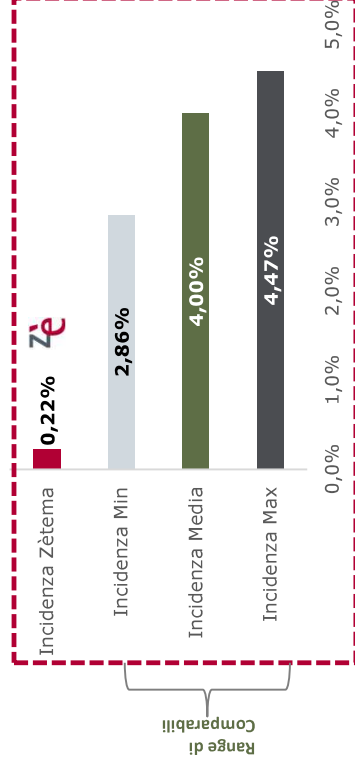
Il costo medio unitario del servizio di Biglietteria è stato calcolato come rapporto tra: il costo di Biglietteria medio e il n. visitatori medio

Per quanto concerne il KPI

Biglietteria si può osservare che l'incidenza media del Costo di Biglietteria rispetto al Valore della Produzione di **Zètema** è dello **0,22%** e dunque **inferiore** all'incidenza media del **Panel comparabili (4,0%)**

Inoltre, il KPI Biglietteria di **Zètema** risulta **inferiore** al valore minimo del range di riferimento **2,86%**. Pertanto, **Zètema** presenta un'**efficienza**, in termini di incidenza del Costo di Biglietteria sul Valore della Produzione, pari al **3,78%** rispetto alla media del **Panel di Benchmark**

Zetema* vs Panel Comparabili (#5 Comparabili)



* I dati di Zètema sono stati elaborati e forniti dalla Società con riferimento ad un orizzonte temporale di 4 anni (2020-2023).

Appendice

7.6.1 Benchmark Analysis – Costo di Materie Prime – KPI «Bookshop» (2/3)

Il costo **Bookshop** è anch'esso una voce **rilevante** per le Strutture Museali in quanto rappresenta il **servizio di ospitalità** maggiormente **diffuso** tra i vari istituti museali. Il **KPI Bookshop** fornisce una rappresentazione dell'**incidenza media di tale voce di costo rispetto al Valore della Produzione**. Si riporta di seguito l'analisi e la misurazione di tale KPI con riferimento a Zètema e al Panel di Benchmark identificato, con evidenza del posizionamento competitivo della Società rispetto ai Comparabili.



Incidenza Bookshop su Valore della Produzione

Ai fini della relativa comparazione, sono stati presi in considerazione per la voce Costo di Bookshop di Zètema e del Panel le voci di costo attinenti all'acquisto di editoriali e di materiali destinati alla vendita al pubblico necessarie all'espletamento del servizio di Bookshop.

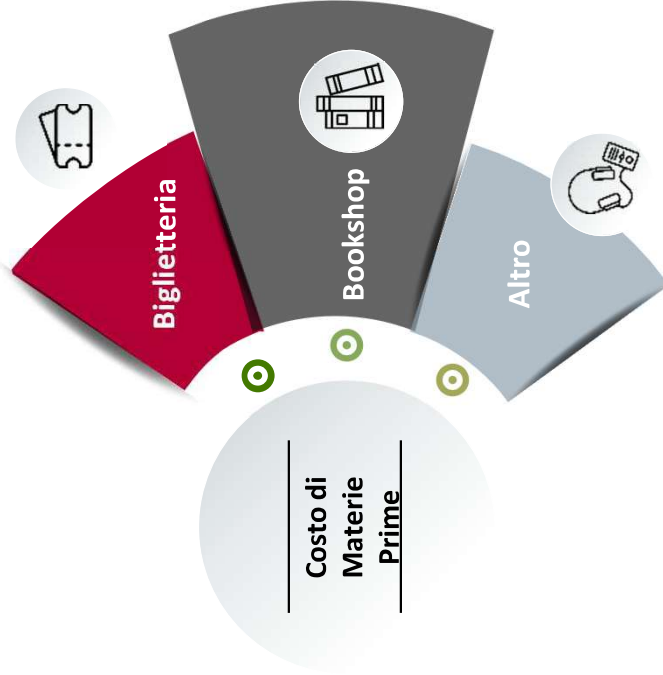
Zètema* vs Panel Comparabili (#5 Comparabili)

Per quanto concerne il KPI

Bookshop si può osservare che l'incidenza media del Costo di Biglietteria rispetto al Valore della Produzione di **Zètema** è dello **1,98%** e dunque inferiore all'incidenza media del Panel comparabili (**12,42%**).

Inoltre, il KPI Bookshop di Zètema risulta inferiore al valore minimo del range di riferimento (11,81%).

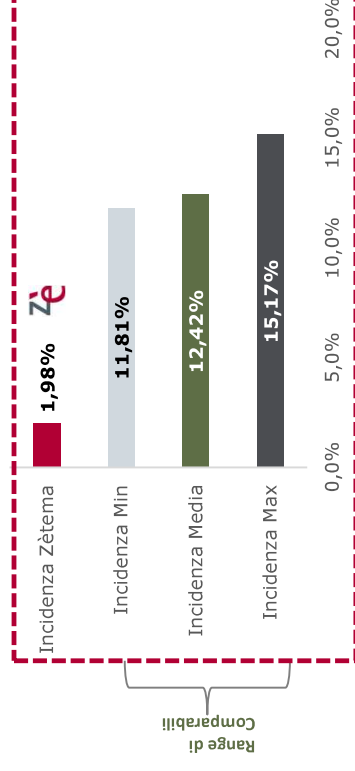
Pertanto, Zètema presenta un'**efficienza**, in termini di incidenza del Costo di Bookshop sul Valore della Produzione, pari al **10,44%** rispetto alla media del Panel di Benchmark



Costo Unitario servizio Bookshop

Min	Media Panel Comparabili	Max	Zètema
2,90 €	3,42 €	8,77 €	9,46 €

Il costo medio unitario del servizio di Bookshop è stato calcolato come rapporto tra: il costo di Bookshop medio e il n. scontrini emessi medio



* I dati di Zètema sono stati elaborati e forniti dalla Società con riferimento ad un orizzonte temporale di 4 anni (2020-2023).

Appendice

7.6.1 Benchmark Analysis – Costo di Materie Prime – KPI «Altro» (3/3)

Il costo **Altro** è una voce attinente ai costi sostenuti per l'erogazione dei servizi di assistenza alla visita quali il noleggio di audio-radio-video guide e i servizi di Didattica Visite Guide. Il **KPI Altro** fornisce una rappresentazione dell'incidenza media dei predetti costi rispetto al Valore della Produzione. Si riporta di seguito l'analisi e la misurazione di tale KPI con riferimento a Zètema e al Panel di Benchmark identificato, con evidenza del posizionamento competitivo della Società rispetto ai Comparabili.



Incidenza «Altro» su Valore della Produzione

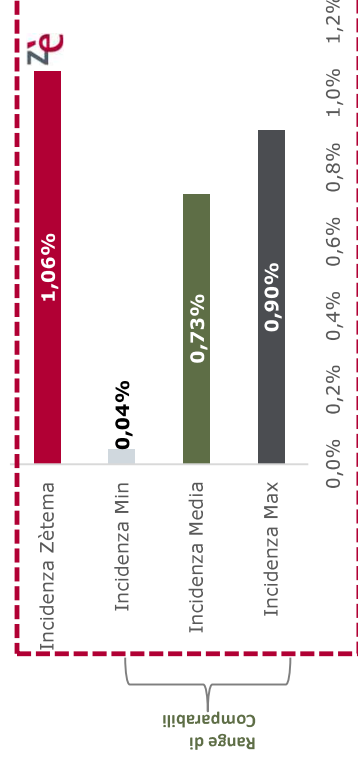
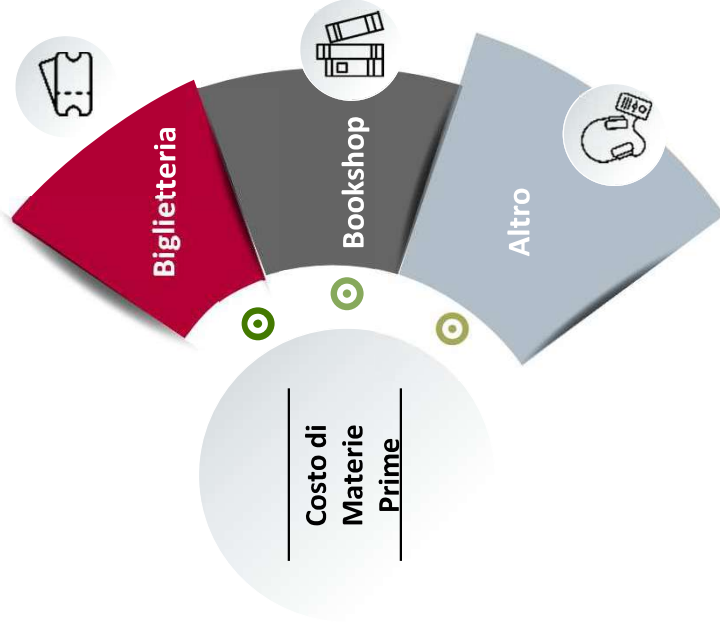
Ai fini della relativa comparazione, sono stati presi in considerazione per la composizione della voce Costo di Altro di Zètema e del Panel: le voci di costo attinenti all'acquisto di audio-radio-video guide e relativi accessori e dei materiali di consumo necessari all'espletamento del servizio di Didattica e Visite Guidate.

Zètema* vs Panel Comparabili (#5 Comparabili)

Per quanto concerne il KPI Altro, si può osservare che l'incidenza media del Costo di Altro rispetto al Valore della Produzione di Zètema è del 1,06%, e dunque superiore all'incidenza media del Panel comparabile (0,73%).

Inoltre, il KPI Altro di Zètema risulta superiore al valore massimo del range di riferimento (0,90%).

Tale divergenza è principalmente riconducibile agli investimenti specifici che Zètema effettua per il servizio didattico erogato gratuitamente.



* I dati di Zètema sono stati elaborati e forniti dalla Società con riferimento ad un orizzonte temporale di 4 anni (2020-2023).

CD0

Tale motivazione è corretta?

Cartocci, Daniele; 2024-09-12T15:14:59.108

Appendice

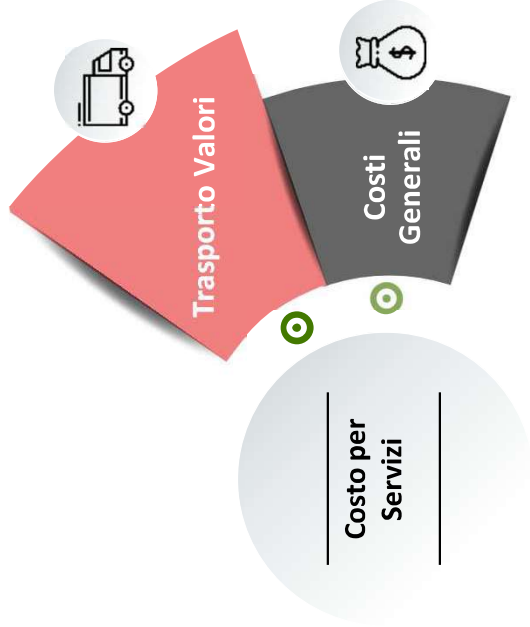
7.6.2 Benchmark Analysis – Costo dei servizi – KPI «Trasporto Valori» (1/2)

Il costo **Trasporto Valori** rappresenta una voce peculiare nell'ambito della gestione dei Servizi Museali in quanto attiene alla **gestione degli incassi** delle Strutture stesse. Il **KPI Trasporto Valori** fornisce una rappresentazione dell'**incidenza media di tale voce di costo rispetto al Valore della Produzione**. Si riporta di seguito l'analisi e la misurazione di tale KPI con riferimento a Zètema e al Panel di Benchmark identificato, con evidenza del posizionamento competitivo della Società rispetto ai Comparabili.



Incidenza «Trasporto Valori» su Valore della Produzione

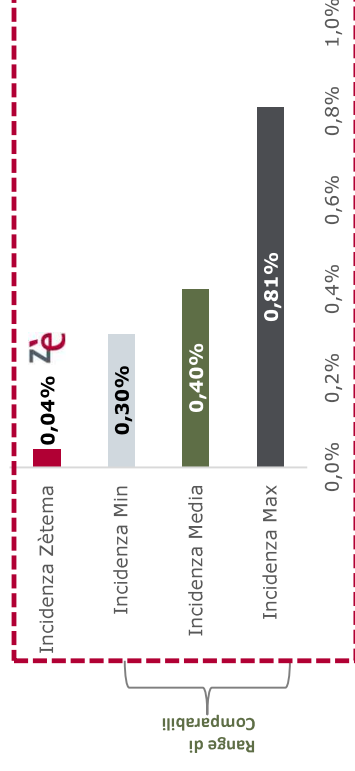
Ai fini della relativa comparazione, sono stati presi in considerazione per la composizione della voce Costo di Trasporto Valori di Zètema e del Panel: le voci di costo attinenti al servizio di trasporto degli incassi.



Zètema* vs Panel Comparabili (#5 Comparabili)

Per quanto concerne il **KPI Trasporto Valori**, si può osservare che l'incidenza media di tale costo rispetto al Valore della Produzione di **Zètema** è dello **0,04%**, e dunque **inferiore** all'incidenza media del **Panel comparabile (0,40%)**. Inoltre, il KPI Altro di **Zètema** risulta **inferiore** al valore **minimo** del range di riferimento (0,30%).

Pertanto, Zètema presenta un'**efficienza**, in termini di incidenza del Costo di Trasporto Valori sul Valore della Produzione, pari al **0,36%** rispetto alla media del Panel di Benchmark.

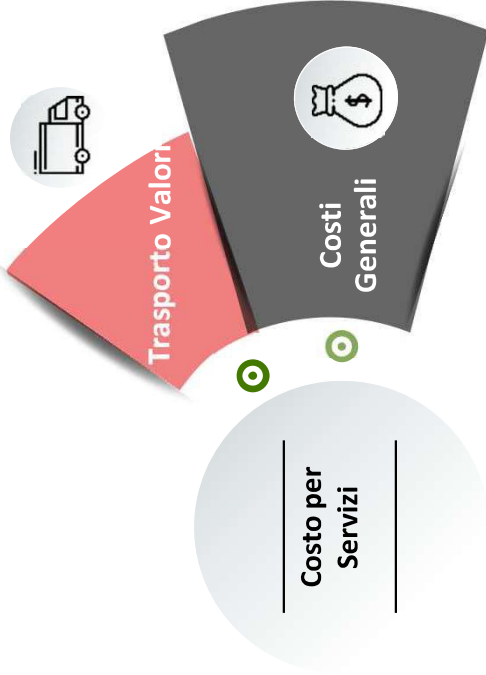


* I dati di Zètema sono stati elaborati e forniti dalla Società con riferimento ad un orizzonte temporale di 4 anni (2020-2023).

Appendice

7.6.2 Benchmark Analysis – Costo dei servizi – KPI «Costi Generali» (2/2)

La voce **Costi Generali** rappresenta un costo **indiretto** che ciascuna Struttura Museale deve sostenere ai fini della **normale gestione dell'attività** e attiene al costo delle **utenze**, delle **manutenzione** delle strutture, della **pulizia**, delle **divise** e della **formazione** del personale. Il **KPI Costi Generali** fornisce una rappresentazione dell'**incidenza media di tale voce di costo rispetto al Valore della Produzione**. Si riporta di seguito l'analisi e la misurazione di tale KPI con riferimento a Zètema e al Panel di Benchmark identificato, con evidenza del posizionamento competitivo della Società rispetto ai Comparabili.



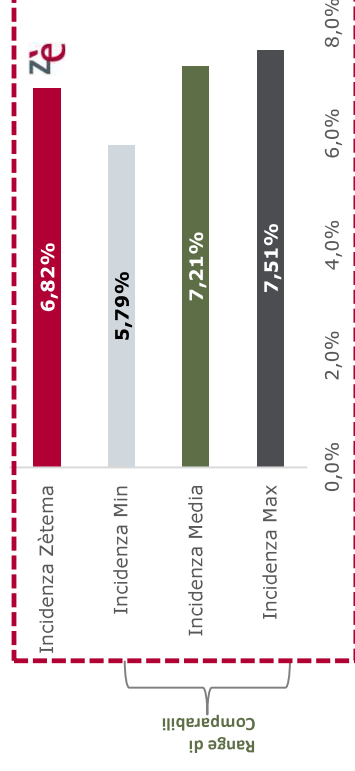
Incidenza «Costi Generali» su Valore della Produzione

Ai fini della relativa comparazione, sono stati presi in considerazione per la composizione della voce Costi Generali di Zètema e del Panel: le voci di costo attinenti alle utenze di telefonia e connettività ad Internet, alle manutenzioni delle strutture museali, alle pulizie di queste, alle divise e alla formazione del personale dipendente.

Zètema* vs Panel Comparabili (#5 Comparabili)

Per quanto concerne il **KPI Costi Generali**, si può osservare che l'incidenza media di tale costo rispetto al Valore della Produzione di **Zètema** è del **6,82%**, e dunque **inferiore** all'incidenza media del **Panel comparabile (7,21%)**.

Inoltre, il KPI Costi Generali di **Zètema** risulta rientrante nel range comparabile di riferimento. Pertanto, Zètema presenta un'**efficienza**, in termini di Costi Generali sul Valore della Produzione, pari allo **0,39%** rispetto alla media del Panel di Benchmark.



* I dati di Zètema sono stati elaborati e forniti dalla Società con riferimento ad un orizzonte temporale di 4 anni (2020-2023).

Appendice

7.6.3 Benchmark Analysis – Costo per Godimento Beni di Terzi – KPI «Piattaforma Informatica»

Il costo **Piattaforma Informatica** è una voce tipica nell'ambito della Gestione Museale in quanto attiene al costo sostenuto per il **noleggio della piattaforma** informatica impiegata ai fini dell'espletamento del servizio di Biglietteria (on-site e off-site). Il **KPI *Piattaforma Informatica*** fornisce una rappresentazione dell'**incidenza media di tale voce di costo rispetto al Valore della Produzione**. Si riporta di seguito l'analisi e la misurazione di tale KPI con riferimento a Zètema e al Panel di Benchmark identificato, con evidenza del posizionamento competitivo della Società rispetto ai Comparabili.c



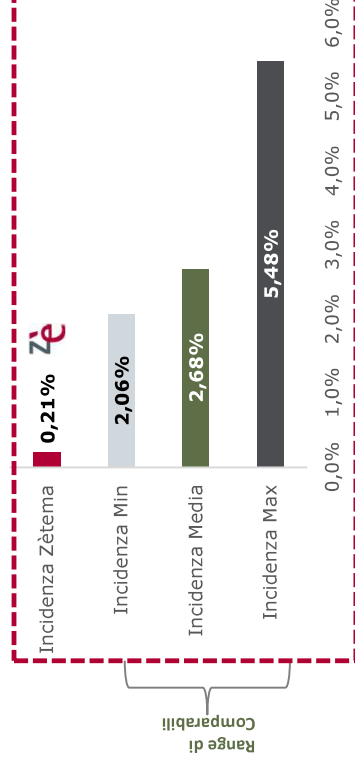
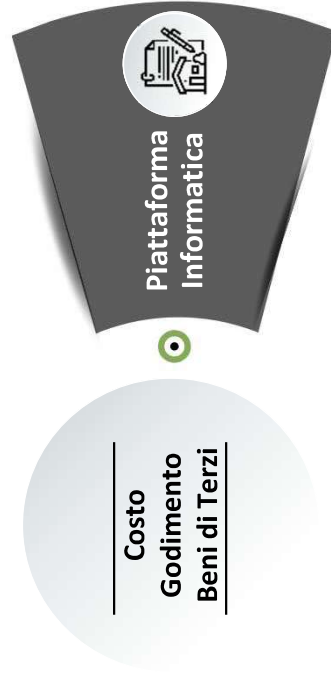
Incidenza «Piattaforma Informatica» su Valore della Produzione

Ai fini della relativa comparazione, sono stati presi in considerazione per la composizione del costo **Piattaforma Informatica** di Zètema e del Panel le voci di costo attinenti al canone di noleggio della piattaforma informatica impiegata per l'erogazione del servizio di Biglietteria on site ed off site e dell'app

Zètema* vs Panel Comparabili (#5 Comparabili)

Per quanto concerne il **KPI *Piattaforma Informatica*** si può osservare che l'incidenza media di tale costo rispetto al Valore della Produzione di **Zètema** è dello **0,21%** e dunque inferiore all'incidenza media del Panel comparabile (**2,68%**).

Inoltre, il KPI **Piattaforma Informatica** di **Zètema** risulta inferiore al valore minimo del range comparabile di riferimento (**2,06%**). Pertanto, Zètema presenta un'efficienza, in termini di Costi di **Piattaforma Informatica** sul Valore della Produzione, pari a **2,47%** rispetto alla media del Panel di Benchmark.



* I dati di Zètema sono stati elaborati e forniti dalla Società con riferimento ad un orizzonte temporale di 4 anni (2020-2023).

Appendice

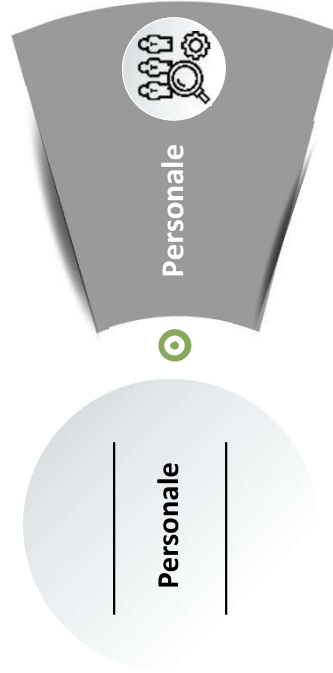
7.6.4 Benchmark Analysis – Costo del personale – KPI «Personale»

Il **Costo del Personale** è una delle voci maggiormente rilevanti nell'ambito della Gestione Museale. Il **KPI Personale** fornisce una rappresentazione dell'**incidenza media di tale voce di costo rispetto al Valore della Produzione**. Si riporta di seguito l'analisi e la misurazione di tale KPI con riferimento a Zètema e al Panel di Benchmark identificato, con evidenza del posizionamento competitivo della Società rispetto ai Comparabili.



Incidenza «Personale» su Valore della Produzione

Ai fini della relativa comparazione, sono stati presi in considerazione per la composizione del costo del Personale di Zètema e del Panel le voci di costo attinenti al personale necessario a espletare i servizi museali.



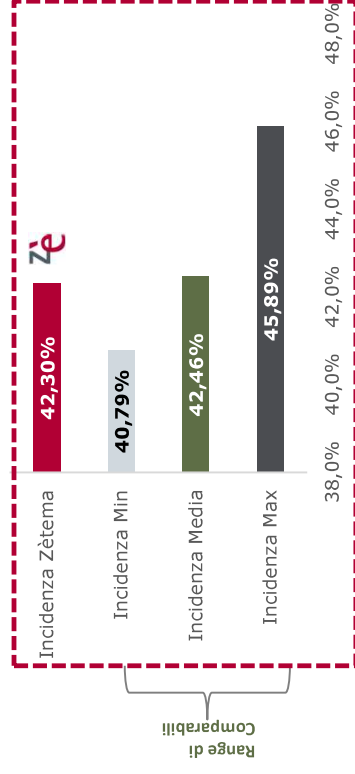
Composizione Costo del personale

Composizione del personale		Zètema
Panel Comparabili		
Personale di biglietteria	19,72%	10,9%
Altri costi per il personale	80,28%	89,1%

Zètema* vs Panel Comparabili (#5 Comparabili)

Per quanto concerne il **KPI Personale** si può osservare che l'incidenza media di tale costo rispetto al Valore della Produzione di **Zètema** è del **42,30%** e dunque di poco inferiore rispetto all'incidenza media del Panel comparabile (**42,46%**).

Tuttavia, **Zètema** rientra nel range comparabile di riferimento, essendo inferiore al valore massimo (**45,89%**). Pertanto, Zètema presenta un'incidenza del Costo del Personale minore dello 0,16% rispetto alla media del Panel di Benchmark, pur rimanendo all'interno del range comparabile di riferimento.



* I dati di Zètema sono stati elaborati e forniti dalla Società con riferimento ad un orizzonte temporale di 4 anni (2020-2023).

Appendice

7.6.5 Benchmark Analysis – Riepilogo dei Risultati dei Benchmark

I KPI oggetto di analisi di Benchmark sono rappresentativi dell'incidenza media dei costi di funzionamento delle strutture museali rispetto al Valore totale della Produzione.

		Min	Average	Max	Zètema *
Valore della Produzione		388.008 €	1.816.546 €	6.327.582 €	27.464.903 €
1	KPI Biglietteria	2,86%	4,00%	4,47%	0,22%
2	KPI Bookshop	11,81%	12,42%	15,17%	1,98%
3	KPI Altro	0,04%	0,73%	0,90%	1,06%
4	KPI Trasporto Valori	0,30%	0,40%	0,81%	0,04%
5	KPI Costi Generali	5,79%	7,21%	7,51%	6,82%
6	KPI Piattaforma Informatica	2,06%	2,68%	5,48%	0,21%
7	KPI Personale	40,79%	42,46%	45,89%	42,30%

I dati di Zètema sono stati elaborati e forniti dalla Società con riferimento ad un orizzonte temporale di 4 anni (2020-2023).

Alla luce dell'attività di analisi di Benchmark, si evince che la Società Zètema presenta una maggiore efficienza economica rispetto al Panel di Comparabili per i KPI di:

- Biglietteria
- Bookshop
- Trasporto Valori
- Piattaforma Informatica

In aggiunta, i KPI Costi Generali e Personale, risultano in linea al range di valori medi del Panel di Comparabili.

Invece, per il KPI Altro (Visite guidate, Didattica, AudioGuide), Zètema si colloca al di fuori del range di riferimento del Panel di Comparabili.