CORTE DEI CONTI

SEZIONE DEL CONTROLLO SUGLI ENTI

DETERMINAZIONE E RELAZIONE SUL RISULTATO DEL CONTROLLO ESEGUITO SULLA GESTIONE FINANZIARIA DELLA RAI RADIOTELEVISIONE ITALIANA S.P.A.

2017

Determinazione del 16 luglio 2019, n. 89



CORTE DEI CONTI

CORTE DEI CONTI

SEZIONE DEL CONTROLLO SUGLI ENTI

DETERMINAZIONE E RELAZIONE SUL RISULTATO DEL CONTROLLO ESEGUITO SULLA GESTIONE FINANZIARIA DELLA RAI RADIOTELEVISIONE ITALIANA S.P.A.

2017

Relatore: Consigliere Piergiorgio Della Ventura

Ha collaborato per l'istruttoria

e l'elaborazione dei dati

la dott.ssa Giada Giannetti

Determinazione n. 89/2019

CORTE DEI CONTI

SEZIONE DEL CONTROLLO SUGLI ENTI

nell'adunanza del 16 luglio 2019;

visto l'art 100, secondo comma, della Costituzione;

visto il testo unico delle leggi sulla Corte dei conti approvato con regio decreto 12 luglio 1934 n.1214;

viste le leggi 21 marzo 1958 n. 259 e 14 gennaio 1994 n. 20;

visto il decreto del Presidente della Repubblica in data 20 luglio 1961 con il quale la Rai Radiotelevisione Italiana S.p.A., è stata sottoposta al controllo della Corte dei conti, ai sensi dell'art. 2 della legge 21 marzo 1958, n. 259;

visto il d.p.c.m. 10 marzo 2010 con il quale la Rai S.p.A. è stata sottoposta al controllo della Corte dei conti ai sensi dell'articolo 12 della richiamata legge n. 259 del 1958;

visto il bilancio di esercizio della società suddetta, relativo all'anno 2017, nonché le annesse relazioni del Consiglio di amministrazione e del Collegio sindacale, trasmessi alla Corte dei conti in adempimento dell'art. 4 della legge n. 259 del 1958;

esaminati gli atti;

udito il relatore Consigliere Piergiorgio Della Ventura e, sulla sua proposta, discussa e deliberata la relazione con la quale la Corte, in base agli atti ed agli elementi acquisiti, riferisce alle Presidenze delle due Camere del Parlamento il risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria della società per l'esercizio 2017;

ritenuto che, assolti così gli adempimenti di legge, si possano, a norma dell'art. 7 della citata legge n. 259 del 1958, comunicare alle dette Presidenze, il bilancio di esercizio – corredato delle relazioni degli organi amministrativi e di revisione – e la relazione come innanzi deliberata, che alla presente si unisce quale parte integrante;

P. Q. M.

comunica, a norma dell'art. 7 della legge n. 259 del 21 marzo 1958, alle Presidenze delle due Camere del Parlamento, insieme con il bilancio di esercizio 2017 - corredato delle relazioni degli organi amministrativi e di revisione - l'unita relazione con la quale la Corte riferisce il risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria della Rai Radiotelevisione Italiana S.p.A.

ESTENSORE	PRESIDENTE
Piergiorgio Della Ventura	*Enrica Laterza*

Depositata in segreteria il 18 luglio 2019

SOMMARIO

PREMESSA 1
1. IL QUADRO NORMATIVO 2
1.1 Il contesto istituzionale 2
1.2 Le principali novità normative e regolamentari 2
2. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E GLI ORGANI 9
2.1 La struttura organizzativa 9
2.2 Gli organi e i compensi 10
2.3 L'assetto organizzativo 14
2.4 L'assetto immobiliare 17
3. CONTROLLI INTERNI 21
3.1 Il Collegio sindacale e la società di revisione 21
3.2 Il controllo previsto dal decreto legislativo n. 231 del 2001 e gli organismi di vigilanza 22
3.3 Il Codice etico 25
3.4 *L'internal auditing* 26
4. IL GRUPPO RAI 29
4.1 L'assetto organizzativo del Gruppo Rai 29
4.2 I rapporti tra la Rai e le società del gruppo 32
5. LE RISORSE UMANE 38
5.1 La consistenza del personale della società Rai S.p.A. 38
5.2 Le cessazioni ed assunzioni del personale della società Rai 40
5.3 Il contenzioso in materia di lavoro di Rai S.p.A. 45
5.4 Costo del personale di Rai S.p.A. 46
5.5 Costo del personale del gruppo Rai 47
5.6 Numero e costo dei dirigenti 48
5.7 Le consulenze 49
5.8 Il limite ai compensi 50
6. L'ATTIVITÀ CONTRATTUALE 51
6.1 I contratti Rai 51

6.2 I contratti per l'acquisto di beni e servizi 53
6.3 I contratti per la produzione televisiva 56
6.4 I contratti per i diritti sportivi 59
7. IL CONTENZIOSO 60
8. IL SERVIZIO PUBBLICO RADIOTELEVISIVO ED IL CONTRATTO DI SERVIZIO 63
8.1 La definizione normativa del servizio pubblico radiotelevisivo 63
8.2 Il contratto di servizio vigente nel 2017 65
8.3 Attuazione del contratto di servizio nel 2017 65
8.4 La nuova concessione e il contratto di servizio 2018 – 2022 67
8.5 Le sanzioni AgCom 68
9. PIANI E PROGRAMMI 70
9.1 Il Piano industriale 70
9.2 Il digitale terrestre 71
9.3 Il Piano di produzione e il Piano di programmazione 74
9.3.1 *Festival* di Sanremo 76
9.3.2 *Fiction* 80
9.3.3 *Teche* 80
9.3.4 Cinema 81
9.4 Costi e produzione delle testate giornalistiche 84
10. LA GESTIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA 85
10.1 Il bilancio di Rai S.p.A. 85
10.1.1 Sintesi dell'andamento economico-patrimoniale e finanziario 85
10.1.2 Situazione patrimoniale-finanziaria 86
10.1.3 Il conto economico 88
10.1.4 Il rendiconto finanziario 89
10.2 Il bilancio consolidato del Gruppo Rai 91
10.2.1 Sintesi dell'andamento economico-patrimoniale e finanziario consolidato 91
10.2.2 Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata 94
10.2.3 Il conto economico consolidato 98
11. LA CONTABILITA' SEPARATA 105
11.1 La disciplina legislativa 105

11.2 La forma e il contenuto dello schema della contabilità separata 106
11.3 I risultati della contabilità separata 108
12. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE 113

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 - Compensi organi 13
Tabella 2 - Le partecipazioni della Rai S.p.A. – Valori al 31 dicembre 2017 31
Tabella 3 - Elementi di sintesi delle società controllate 32
Tabella 4 - Ricavi e costi delle società controllate e collegate 36
Tabella 5 - Consistenza media del personale della Rai S.p.A. 39
Tabella 6 - Consistenza del personale della Rai S.p.A. 40
Tabella 7 - Consistenza media del personale del Gruppo Rai a confronto con Rai S.p.A 40
Tabella 8 - Andamento delle cessazioni 40
Tabella 9 - Andamento delle assunzioni a tempo indeterminato 42
Tabella 10 - Contenzioso lavoro 45
Tabella 11 - Costo del personale Rai S.p.A. 46
Tabella 12 - Costo del personale del gruppo Rai 48
Tabella 13 - Costo del personale Gruppo Rai per singole società 48
Tabella 14 - Dirigenti Rai e gruppo (numero medio, costo complessivo, costo medio unitario) 48
Tabella 15 - Consulenze 50
Tabella 16 - Lavori, servizi e forniture. Contratti Rai 52
Tabella 17 - Contratti suddivisi per categoria merceologica 56
Tabella 18 - Contratti stipulati dalla direzione risorse televisive nel 2015 e 2016 58
Tabella 19 - Valore complessivo e numero dei contratti stipulati da Rai Cinema 58
Tabella 20 - Valore complessivo contratti conclusi dalla direzione diritti sportivi 59
Tabella 21 - Analisi contenzioso 61
Tabella 22 - Offerta Tv 66
Tabella 23 - Offerta RF 66
Tabella 24 - Piano di produzione 75
Tabella 25 - Ore e costi intera giornata 75
Tabella 26 - Serate e costi prima serata 76
Tabella 27 - Costi e ricavi *Festival* di Sanremo 78
Tabella 28 - Costi esterni di rete del *Festival* di Sanremo 79
Tabella 29 - Opere cinematografiche 83
Tabella 30 - Costi esterni testate giornalistiche 84
Tabella 31 - Situazione patrimoniale Rai S.p.A. -Attivo 86
Tabella 32 - Situazione patrimoniale Rai S.p.A. – Passivo 87
Tabella 33 - Conto economico Rai S.p.A. 88

Tabella 34 - Rendiconto finanziario Rai S.p.A. 90
Tabella 35 - Struttura patrimoniale consolidata 91
Tabella 36 - Immobilizzazioni 92
Tabella 37 - Situazione patrimoniale consolidata 94
Tabella 38 - Conto economico consolidato 98
Tabella 39 - Ricavi da canone 100
Tabella 40 - Ricavi da pubblicità Rai S.p.A. 101
Tabella 41 - Ricavi da pubblicità Gruppo Rai 101
Tabella 42 - Rendiconto finanziario consolidato 103
Tabella 43 - Schema contabilità separata esercizi 2016-2017 108
Tabella 44 - Contabilità separata esercizio 2017 110
Tabella 45 - Risultato economico della contabilità separata 110

INDICE DEI GRAFICI

Grafico 1 - Assetto organizzativo 17
Grafico 2 - Consistenza immobiliare 18
Grafico 3 - Investimenti 18
Grafico 4 - Valore patrimonio 19

PREMESSA

Con la presente relazione la Corte dei conti riferisce al Parlamento, ai sensi dell'art. 7 della legge 21 marzo 1958, n. 259, sul controllo eseguito, con le modalità di cui all'art. 12 della legge medesima, sulla gestione finanziaria della Rai – Radiotelevisione Italiana S.p.A. - per l'esercizio 2017, con cenni anche sugli eventi di maggiore rilievo verificatisi sino a data corrente.

Il precedente referto di questa Corte, relativo all'esercizio 2016, è stato oggetto della determinazione n. 99 del 16 ottobre 2018, pubblicata in Atti parlamentari - Documento XV, Legislatura XVIII, Numero 79.

1. IL QUADRO NORMATIVO

1.1 Il contesto istituzionale

La Rai - Radiotelevisione Italiana S.p.A. (di seguito, anche Rai o Rai S.p.A.) è la società concessionaria in esclusiva del servizio pubblico radiotelevisivo; realizza canali televisivi, radiofonici, satellitari, su piattaforma digitale terrestre.

La Rai è assoggettata ad un particolare regime giuridico; infatti, nonostante la veste formale di società per azioni, ha natura sostanzialmente pubblicistica, con uno statuto assoggettato a regole legali in forza delle quali è designata direttamente dalla legge quale concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo. Tale configurazione deriva dalla particolare natura della Società, inquadrata dal legislatore nell'ambito delle cc.dd. società legali, quelle cioè che da una parte operano sul mercato ed offrono servizi ai cittadini e, dall'altra, godono di contribuzioni periodiche da parte dello Stato e, pertanto, si finanziano con imposte e tasse.

Nella fattispecie, la Rai è destinataria di un canone di abbonamento avente natura di imposta; inoltre, essendo ricompresa tra gli enti cui lo Stato contribuisce in via ordinaria, Rai S.p.A. è tenuta sotto molteplici aspetti all'osservanza di regole pubblicistiche, come per le procedure di evidenza pubblica nell'affidamento degli appalti in quanto organismo di diritto pubblico secondo i principi della normativa europea in materia[1].

Rai S.p.A. ha costituito nel tempo alcune società, allo scopo di presidiare specifici settori di mercato in modo più immediato ed efficace. Il gruppo Rai è oggi costituito da quattro società, oltre alla capogruppo Rai S.p.A., delle quali si dirà tra breve.

1.2 Le principali novità normative e regolamentari

Il quadro normativo cui la Rai fa riferimento nella sua attività è profondamente mutato negli ultimi anni, come già evidenziato da questa Corte nei precedenti referti, cui si fa rinvio.

Qui è sufficiente rammentare il decreto legislativo del 31 luglio 2005, n. 177, recante il "*Testo unico dei servizi di media audiovisivi e radiofonici*" (d'ora innanzi, anche TUSMAR) e la successiva legge 28 dicembre 2015, n. 220, "*Riforma della Rai e del servizio pubblico radiotelevisivo*", con la quale sono state introdotte rilevanti modifiche concernenti il contratto di servizio e l'affidamento della concessione del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale.

[1] Cfr., *ex multis*, Cass. Civile, SS.UU., n. 27092/2009 e n. 15594/2014.

In particolare, le modalità di attuazione dei compiti del servizio pubblico sono demandate ad un contratto di servizio nazionale (e contratti di servizio regionali), che la Rai stipula con il Ministero dello sviluppo economico ogni cinque anni e che, sulla base della normativa europea e nazionale, stabilisce le singole attività e funzioni che la concessionaria è tenuta a svolgere. Tali documenti recano i principi e gli obiettivi fondamentali che orientano l'attività del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale.

Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 28 aprile 2017, recante "*Affidamento in concessione del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale ed approvazione dell'annesso schema di convenzione*", emanato ai sensi dell'articolo 49 del TUSMAR, come modificato dall'articolo 9 della legge 26 ottobre 2016, n. 198 (c.d. legge editoria), la Rai è stata individuata quale concessionaria in esclusiva del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale per un decennio, a far data dal 30 aprile 2017. Con il medesimo d.p.c.m. è stato approvato lo schema di convenzione allegato alla concessione.

Nella seduta del 22 dicembre 2017 il Consiglio dei ministri ha deliberato in via definitiva lo schema di contratto nazionale di servizio tra il Ministero dello sviluppo economico (Mise) e la Rai per il periodo 2018-2022. Il Consiglio di amministrazione della Rai in data 11 gennaio 2018 ha approvato il testo del contratto, che è stato reso esecutivo con la pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale n. 55 del 7 marzo 2018. A seguito della pubblicazione, il predetto contratto di servizio è divenuto efficace a far data dall'8 marzo 2018.

Il contratto disciplina, nel quadro della convenzione di cui innanzi, l'attività che la Rai svolge ai fini dell'espletamento del servizio pubblico: in particolare, l'offerta radiofonica, televisiva e multimediale diffusa attraverso le diverse piattaforme in tutte le modalità, l'impiego della capacità trasmissiva necessaria, la realizzazione dei contenuti editoriali, l'erogazione dei servizi tecnologici per la produzione e la trasmissione del segnale in tecnica analogica e digitale, la predisposizione e gestione dei sistemi di controllo e di monitoraggio.

Con il decreto del Ministero dello sviluppo economico (Mise) del 4 settembre 2018 è stata istituita, ai sensi dell'art. 22 del contratto di servizio, la Commissione paritetica chiamata a definire le modalità di applicazione e di sviluppo delle attività e degli obblighi in capo alla concessionaria e ad individuare gli interventi per superare le difficoltà di applicazione e di interpretazione eventualmente emergenti. Con successivo d.m. 5 settembre 2018, ai sensi dell'art. 25, c. 3 del contratto, il Mise ha provveduto all'istituzione della Commissione

paritetica incaricata di elaborare le linee guida operative per orientare le intese con le associazioni di categoria maggiormente rappresentative del settore audiovisivo in materia di durata e ambito dei diritti spettanti ai produttori audiovisivi.

Nel corso degli ultimi anni vi sono stati ulteriori interventi legislativi di rilievo per la disciplina del settore radiotelevisivo.

Tra questi si evidenzia in primo luogo la modifica delle norme sulla copertura del costo di fornitura del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale e la determinazione della misura dei canoni di abbonamento alle radiodiffusioni, recata dal decreto del Ministero dello sviluppo economico del 13 maggio 2016, n. 94 "*Regolamento recante attuazione dell'articolo 1, comma 154, della legge 28 dicembre 2015, n. 208*" e dall'articolo 1, comma 40, della legge 11 dicembre 2016, n. 232[2], che hanno previsto, per l'anno 2017, la riduzione a euro 90 della misura del canone di abbonamento alla televisione per uso privato; disposizioni confermate anche per l'anno 2018 dall'articolo 1, comma 1147, della legge 27 dicembre 2017, n. 205[3].

Inoltre, in attuazione della decisione (UE) 2017/899, relativa all'uso della banda di frequenza 470-790 MHz nell'Unione, l'art. 1, commi 1026-1046 della citata legge n. 205 del 2017, ha regolato e scadenzato il processo volto:

- da un lato, ad assegnare, nel quinquennio 2018–2022, le frequenze nella banda 694-790 MHz (attualmente destinata principalmente alle trasmissioni televisive in ambito nazionale e locale) ai sistemi terrestri in grado di fornire servizi di comunicazione elettronica a banda larga senza fili, al fine di intraprendere le iniziative necessarie allo sviluppo delle reti di quinta generazione (reti 5G);
- dall'altro, a dare un nuovo assetto al sistema radiotelevisivo su piattaforma DTT[4], sulla base della dotazione di risorse spettrali rimaste a disposizione per il servizio *broadcasting* (da 174 a 230 MHz e da 470 a 694 MHz).

Nel corso del 2018 il Mise ha avviato una consultazione per la revisione del Piano nazionale di ripartizione delle frequenze (PNRF) e la procedura di gara per l'assegnazione dei diritti d'uso di frequenze radioelettriche da destinare a servizi di comunicazione elettronica in banda larga,

2 Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e Bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019.
3 Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e Bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020.
4 Nelle telecomunicazioni la televisione digitale terrestre, in sigla TDT o DTT, spesso anche abbreviata in digitale terrestre, è la televisione terrestre rappresentata in forma digitale.

in attuazione di quanto previsto dalla legge di bilancio 2018. Il PNRF è stato adottato con d.m. 5 ottobre 2018 e pubblicato nella G.U. del 19 ottobre 2018, n. 244.

L'articolo 1, commi 1101-1111 della legge 30 dicembre 2018, n. 145[5], intervenendo sulle già citate prescrizioni della legge di bilancio per il 2018, ha previsto l'aggiornamento, entro il 31 gennaio 2019, da parte dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AgCom), del Piano nazionale di assegnazione delle frequenze da destinare al servizio televisivo digitale terrestre già approvato (con la delibera n. 290/18/CONS, impugnata dalla Rai innanzi al Tar del Lazio) e la pianificazione, per la realizzazione di un *multiplex* contenente l'informazione regionale da parte di Rai, di una rete con decomponibilità per macro-aree con frequenze in banda UHF.

L'AgCom ha provveduto al prescritto aggiornamento con delibera n. 39/19/CONS.

Con la delibera n. 13/19/CONS l'Autorità medesima ha inoltre avviato il procedimento per l'adozione del Piano nazionale di assegnazione delle frequenze in banda III VHF per il servizio di radiodiffusione sonora in tecnica digitale DAB+[6]. La legge n. 145 del 2019 ha poi definito una procedura competitiva per l'assegnazione di ulteriore eventuale capacità trasmissiva disponibile in ambito nazionale, da indire entro il 30 novembre 2019 da parte del Ministero dello sviluppo economico, in attuazione delle procedure stabilite entro il 30 settembre 2019 dall'Autorità; quest'ultima, con la delibera n. 128/19/CONS ha avviato il procedimento per la definizione delle predette procedure.

Parallelamente, il Mise ha emanato, all'esito di consultazione pubblica, il decreto – previsto ai sensi dell'articolo 1, comma 1032, della citata legge di bilancio per il 2018 – recante lo schema del calendario nazionale (*roadmap*) relativo alle scadenze temporali per attuazione dei richiamati obiettivi della decisione (UE) 2017/899, tenendo conto della necessità di fissare un periodo transitorio (dal 1° gennaio 2020 al 30 giugno 2022) per assicurare il rilascio delle frequenze da parte di tutti gli operatori di rete titolari di diritti d'uso in ambito nazionale e locale, nonché alla ristrutturazione del *multiplex* contenente l'informazione regionale da parte di Rai. La medesima legge di bilancio per il 2019 ha fissato al 15 aprile 2019 il termine per l'aggiornamento, da parte del Mise, del calendario nazionale in questione. In proposito, il

5 Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021.

6 In telecomunicazioni il Digital Audio Broadcasting (DAB), dalla lingua inglese diffusione audio digitale, è uno *standard* di radiodiffusione digitale che permette la trasmissione sonora di programmi radiofonici con qualità paragonabile, nella sua ultima versione (DAB+), a quella di un *compact disc*.

Ministero ha avviato un'apposita consultazione pubblica. Ad oggi, peraltro, il provvedimento ministeriale di aggiornamento non è stato ancora emanato.
Il dicastero medesimo ha altresì istituito il tavolo di coordinamento "Tv 4.0", composto dai rappresentanti delle istituzioni competenti in materia, dagli operatori televisivi (tra cui Rai) e dalle associazioni di categoria interessate, volto ad armonizzare e coordinare le attività di rilascio della banda 700MHz, nonché a elaborare strumenti finalizzati a favorire la trasformazione digitale del settore televisivo. Con la successiva delibera n. 182/18/CONS, l'AgCom, in attuazione di quanto disposto dall'art. 1, comma 1031 della legge n. 205 del 2017, ha avviato il procedimento per la definizione dei criteri per la conversione dei diritti d'uso delle frequenze di cui sono titolari gli operatori di rete in ambito nazionale per il servizio digitale terrestre in diritti d'uso di capacità trasmissiva in *multiplex* nazionali di nuova realizzazione in tecnologia DVB-T2 e per l'assegnazione in ambito nazionale dei diritti d'uso delle frequenze in banda 470-694 MHz UHF pianificate dal PNAF 2018 per il servizio televisivo digitale terrestre agli operatori di rete nazionali.
I predetti criteri di conversione e assegnazione dei diritti d'uso delle frequenze in ambito nazionale sono stati definiti dall'AgCom con la delibera n. 129/19/CONS, per la successiva assegnazione da parte del dicastero entro il 30 giugno 2019.

Importanti per il settore radiotelevisivo sono anche le modifiche introdotte nella disciplina del diritto d'autore e della gestione dei diritti connessi.
In particolare, l'articolo 20 della legge 12 agosto 2016, n. 170 (c.d. legge di delegazione europea) ha delegato il Governo al recepimento della direttiva 2014/26/UE sulla gestione collettiva dei diritti d'autore e dei diritti connessi e sulla concessione di licenze multiterritoriali per i diritti su opere musicali per l'uso *online* nel mercato interno. La delega è stata realizzata con il decreto legislativo 16 ottobre 2017, n. 35, che ha modificato le norme della legge sul diritto d'autore (legge 22 aprile 1941, n. 633), completando l'*iter* di adeguamento dell'Italia alla liberalizzazione dell'attività di intermediazione nel campo dei diritti d'autore.
Di rilievo anche la legge 4 agosto 2017, n. 124, che riconosce il compenso per l'utilizzazione di ciascun fonogramma sia al produttore che all'artista o interprete dello stesso.
Per quanto riguarda il cinema e l'audiovisivo, la legge 14 novembre 2016, n. 220, "*Disciplina del cinema e dell'audiovisivo*", ha delegato il Governo a riformare e razionalizzare la normativa di

settore per diversi aspetti, tra cui quello dell'attribuzione della nazionalità italiana alle opere cinematografiche e audiovisive, oggetto del successivo decreto del Presidente del Consiglio dei ministri dell'11 luglio 2017 recante "*Disposizioni per il riconoscimento della nazionalità italiana delle opere cinematografiche e audiovisive*".

Nella Gazzetta dell'Unione Europea del 28 novembre 2018 è stata poi pubblicata la direttiva (UE) n. 2018/1808 del 14 novembre 2018, recante modifica della direttiva 2010/13/UE, relativa al coordinamento di determinate disposizioni legislative, regolamentari e amministrative degli Stati membri concernenti la fornitura di servizi di media audiovisivi; gli Stati membri dovranno adottare le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative necessarie per conformarsi alla stessa entro il 19 settembre 2020. La direttiva reca novità in particolare in materia di: estensione dell'applicazione delle norme comunitarie previste per il settore audiovisivo anche ai fornitori di piattaforme per la condivisione di video; promozione delle opere europee; limiti di affollamento pubblicitario; tutela dell'integrità dei contenuti.

Con riferimento agli obblighi di programmazione e investimento in opere europee, l'articolo 1, comma 1142, lettera a) della legge n. 145 del 2018 ha differito al 1° luglio 2019 il termine a decorrere dal quale i fornitori di servizi di media audiovisivi sono tenuti a rispettare gli specifici obblighi di programmazione e investimento in opere europee previsti dal decreto legislativo 7 dicembre 2017, n. 204[7], adottato in attuazione della legge 14 novembre 2016, n. 220. Con la delibera n. 595/18/CONS del 12 dicembre 2018, l'AgCom ha adottato il regolamento in materia di obblighi di programmazione e investimento a favore di opere europee e di opere di produttori indipendenti, successivamente aggiornato dalla delibera n. 24/19/CONS del 22 gennaio 2019 per adeguarlo ai sopra descritti differimenti dei termini (dal 1° gennaio al 1° luglio 2019).

Da ultimo l'Autorità medesima, con la delibera n. 74/19/CONS, ha adottato il "Regolamento in materia di classificazione delle opere audiovisive destinate al *web* e dei videogiochi di cui all'art. 10 del d.lgs. 7 dicembre 2017, n. 203", che ha istituito un tavolo tecnico di co-regolamentazione finalizzato all'adozione di specifiche linee guida.

Con riferimento al canone speciale, l'art. 1 del decreto del Mise del 21 dicembre 2017, "*Canoni di abbonamento speciale alla radiodiffusione per l'anno 2018*", pubblicato nella G.U. del 9 febbraio

[7] Riforma delle disposizioni legislative in materia di promozione delle opere europee e italiane da parte dei fornitori di servizi di media audiovisivi, a norma dell'articolo 34 della legge 14 novembre 2016, n. 220.

2018 ha mantenuto invariato (rispetto alle misure stabilite nelle tabelle 3 e 4 allegate al decreto ministeriale 29 dicembre 2014), con effetto dal 1° gennaio 2018, l'importo dei canoni di abbonamento speciale dovuti: i) per la detenzione fuori dell'ambito familiare di apparecchi radioriceventi o televisivi; ii) per la detenzione di apparecchi radiofonici o televisivi nei cinema, teatri e in locali a questi assimilabili.

L'articolo 1 della legge 24 luglio 2018, n. 89, di conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 29 maggio 2018, n. 55, "*Ulteriori misure urgenti a favore delle popolazioni dei territori delle regioni Abruzzo, Lazio, Marche ed Umbria, interessati dagli eventi sismici verificatisi a far data dal 24 agosto 2016*", ha disposto la sospensione del pagamento del canone Rai fino al 31 dicembre 2020 nei territori dei comuni di cui agli allegati 1, 2 e 2-bis del decreto legge 17 ottobre 2016, n. 189, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 dicembre 2016, n. 229. Il versamento delle somme oggetto di sospensione riprenderà pertanto a decorrere dal 1° gennaio 2021; con provvedimento del direttore dell'Agenzia delle entrate dovranno essere disciplinate le modalità di rimborso delle somme già versate nel periodo compreso tra il 1° gennaio 2018 e l'entrata in vigore del provvedimento.

Da ultimo, di specifica importanza è l'inclusione di Rai S.p.A. nel c.d. elenco Istat, a seguito della pubblicazione nella G.U. del 30 settembre 2016 dell'elenco delle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196. Successivamente, però, l'articolo 1, comma 1096 della legge n. 205 del 2017 ha stabilito l'esclusione permanente della Rai dal campo di applicazione delle norme di contenimento della spesa applicabili ai soggetti inseriti nell'elenco Istat[8], prevedendo al riguardo che "*al fine di assicurare il pieno ed efficace svolgimento delle attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi istituzionali e societari attribuiti alla società concessionaria del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale, nonché di garantire gli equilibri concorrenziali nel mercato radiotelevisivo, non si applicano alla società Rai le norme di contenimento della spesa in materia di gestione, organizzazione, contabilità, finanza, investimenti e disinvestimenti previste dalla legislazione vigente a carico dei soggetti inclusi nell'elenco dell'Istat*".

[8] In precedenza, già l'articolo 6, comma 4, del decreto-legge del 30 dicembre 2016, n. 244, convertito con legge 27 febbraio 2017, n. 19 (c.d. *Milleproroghe*) aveva differito al 1° gennaio 2018 la produzione degli effetti delle norme ricordate nei confronti della Rai.

2. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E GLI ORGANI

2.1 La struttura organizzativa

La Rai è una società per azioni e, per quanto non sia diversamente previsto dal TUSMAR, è assoggettata alla disciplina generale del codice civile, anche per quanto riguarda l'organizzazione e l'amministrazione (art. 49, comma 2, TUSMAR). Le disposizioni del codice civile, quindi, trovano applicazione per quanto concerne l'assetto sociale, compatibilmente con le previsioni contenute nel richiamato decreto legislativo.

Nel 2017 Rai mantiene lo *status* di ente di interesse pubblico (EIP), ai sensi dell'art. 16 del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, acquisito a partire dal 28 maggio 2015, data di quotazione sul mercato regolamentato irlandese del prestito obbligazionario emesso in esito alla positiva deliberazione assembleare del 25 marzo 2015.

Con l'approvazione della legge n. 220 del 2015 (entrata in vigore il 30 gennaio 2016) è stato ridisegnato l'assetto di *governance* dell'azienda. In particolare, come innanzi accennato, l'articolo 2 della legge ha modificato il testo dell'articolo 49 del TUSMAR, riducendo a sette il numero dei membri del Consiglio di amministrazione e ridefinendo la composizione, i requisiti, le incompatibilità, le cause di decadenza dall'ufficio e le procedure per la nomina dei membri dell'organo collegiale. Tali previsioni hanno trovato piena applicazione a partire dal primo rinnovo dell'organo di amministrazione successivo all'entrata in vigore della legge, nominato dall'Assemblea nella adunanza del 27 luglio 2018. È stata inoltre introdotta la figura dell'Amministratore delegato (articolo 2, comma 10), dotato di ampi poteri di firma degli atti e contratti aziendali nonché di gestione del personale e nomina dei dirigenti.

Coerentemente con il riassetto operato dalla richiamata legge del 2015, a partire dalla data di rinnovo del Cda è entrato in vigore il nuovo statuto, che recepisce interamente le modifiche apportate alla *governance* dell'azienda. Di ciò il Consiglio ha preso atto nella seduta consiliare del 31 luglio 2018.

Il gruppo Rai è costituito da 5 società: la capogruppo Rai S.p.A., la cui attività rappresenta il *core business* del gruppo e 4 società controllate, costituite allo scopo di presidiare specifici settori di mercato in modo più immediato ed efficace: *Rai Cinema*, *Rai Com*, *Rai Pubblicità* e *Rai Way*.

Rai - Radiotelevisione Italiana S.p.A. - realizza un'offerta che si articola in canali televisivi e radiofonici, satellitari, su piattaforma digitale terrestre, *web* e mobile. L'offerta si compone di contenuti che riguardano principalmente i generi dell'informazione, della programmazione culturale, dell'intrattenimento, della programmazione per minori, dello sport e della programmazione cosiddetta di servizio, ovvero con funzione sociale; questi contenuti sono trasmessi sia in modalità lineare che non lineare.

Il capitale sociale della capogruppo è detenuto dal Ministero dell'economia e delle finanze per il 99,5583 per cento e dalla Siae - società italiana autori editori per lo 0,4417 per cento.

2.2 Gli organi e i compensi

Gli organi sociali della Rai sono:

1) l'Assemblea dei soci (ordinaria e straordinaria);
2) il Consiglio di amministrazione;
3) il Presidente;
4) il Collegio sindacale.

L'Assemblea è costituita dallo Stato, azionista nella misura del 99,56 per cento, che detiene il pacchetto azionario ed esercita i relativi poteri attraverso il Ministero dell'economia e delle finanze, e dalla Siae, azionista per la quota residua.

A tale organo sono intestati dall'articolo 2383 codice civile taluni atti di governo della società: nomina e revoca degli amministratori; deliberazione del progetto del bilancio predisposto dagli amministratori; deliberazione di distribuzione degli utili risultanti dal bilancio d'esercizio; azione di responsabilità nei confronti degli amministratori; deliberazione sulle modificazioni dello statuto; nomina e revoca dei Sindaci.

Il Consiglio di amministrazione (Cda) è l'organo dotato di poteri decisionali; ad esso spetta la gestione dell'impresa (ex art. 2380-bis codice civile).

In coerenza con le previsioni della legge n. 220 del 2015, i membri del Consiglio di amministrazione della Rai (nel numero di sette) sono stati così individuati:

- due eletti dalla Camera dei Deputati e due eletti dal Senato della Repubblica, con voto limitato a un solo candidato;

- due designati dal Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze, conformemente ai criteri e alle modalità di nomina dei componenti degli organi di amministrazione delle società controllate direttamente o indirettamente dal Ministero dell'economia e delle finanze;
- uno designato dall'Assemblea dei dipendenti della Rai, tra i dipendenti dell'azienda titolari di un rapporto di lavoro subordinato da almeno tre anni consecutivi, con modalità che garantiscano la trasparenza e la rappresentatività della designazione stessa.

Il Consiglio di amministrazione in carica per il triennio 2015–2017 e fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2017 era stato nominato dall'Assemblea generale ordinaria degli azionisti nella riunione in data 5 agosto 2015. Sulla nomina del Presidente, nella stessa data del 5 agosto 2015, la Commissione parlamentare di vigilanza esprimeva parere favorevole; il Cda ne prendeva atto nella seduta del 6 agosto 2015. L'Assemblea, nella stessa riunione del 5 agosto 2015, deliberava altresì di confermare il compenso di cui all'articolo 2389, primo comma, c.c., nella misura di euro 66.000 lordi annui per ciascun consigliere[9].

A seguito dell'entrata in vigore della legge n. 220 del 28 dicembre 2015, il Consiglio di amministrazione, nella seduta consiliare del 16 marzo 2016, ha deliberato, ai sensi e in coerenza con l'art. 26.1 dello statuto sociale e con le determinazioni assembleari assunte nell'Assemblea del 10 marzo 2016, di delegare al Presidente la supervisione delle attività di controllo interno.

Nella seduta del 29 maggio 2018 il Consiglio di amministrazione, in vista del rinnovo dell'organo medesimo ai sensi del citato art. 49, comma 6, del TUSMAR, ha costituito la Commissione elettorale, composta da tre giuristi esterni, per l'elezione del consigliere di amministrazione in rappresentanza dei dipendenti; nella seduta del 4 luglio 2018 lo stesso Cda ha indetto la giornata di voto dei dipendenti. L'elezione del rappresentante dei lavoratori si è svolta il 19 luglio; la partecipazione è stata pari al 57 per cento.

[9] Come riferito nella precedente Relazione di questa Corte, alcuni tra i consiglieri nominati risultavano in quiescenza alla data del conferimento del mandato, con conseguente applicazione della norma sul divieto di corresponsione del compenso, di cui all'articolo 5, comma 9, del d.l. 6 luglio 2012, n. 95, conv. con legge 7 agosto 2012, n. 135. Tale divieto, come parimenti riferito, è successivamente venuto meno con l'entrata in vigore del d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 (Testo unico in materia di Società a partecipazione pubblica – TUSP), per effetto del quale (art. 1, comma 5) sono stati dichiarati inapplicabili alle società quotate i limiti vigenti alla corresponsione dei compensi per i lavoratori privati o pubblici in quiescenza. Conseguentemente, previa acquisizione di pareri professionali e con il supporto dell'interpretazione dell'Avvocatura generale dello Stato, agli interessati sono stati corrisposti i compensi spettanti, a far data dall'entrata in vigore del TUSP, vale a dire dal 23 settembre 2016.

In data 18 luglio 2018 i due rami del Parlamento hanno eletto ciascuno i due componenti di propria spettanza; il 27 luglio, a completamento delle designazioni già effettuate dal Parlamento e dall'azienda, il Ministro dell'economia e delle finanze ha proposto al Consiglio dei ministri i due restanti nominativi per la carica di Amministratore delegato e di consigliere di amministrazione.

Il nuovo Consiglio di amministrazione si è insediato il 31 luglio 2018 e ha proceduto alla nomina dell'Amministratore delegato dell'azienda, carica per la quale è stato votato il consigliere indicato dal Ministero dell'economia, nonché del Presidente, scegliendo l'altro consigliere di nomina governativa.

Quest'ultima scelta non ha tuttavia ottenuto, da parte della Commissione parlamentare di vigilanza sulla Rai, riunitasi il 1° agosto, il numero di voti necessari per l'assenso alla nomina (i 2/3, pari a 27 voti). Il giorno successivo il Cda Rai si è riunito per prendere atto del mancato verificarsi delle condizioni di efficacia della nomina del Presidente.

Il medesimo Cda si è nuovamente riunito il successivo 8 agosto. Nel corso della riunione, su proposta di uno dei consiglieri, è stata votata una diversa candidatura a Presidente, che non ha però ottenuto la maggioranza dei voti del Cda. Nella successiva seduta del 21 settembre 2018, il Cda ha nuovamente votato, per la carica di Presidente, lo stesso componente che era stato proposto nella seduta del 31 luglio. La Commissione parlamentare di vigilanza, riunitasi il 28 settembre, ha espresso questa volta parere favorevole alla nomina, secondo la maggioranza prevista.

Nella seduta del 31 ottobre 2018 il Consiglio ha delegato al Presidente, previa autorizzazione dell'Assemblea degli azionisti svoltasi il 5 ottobre, le attività internazionali nell'ambito delle relazioni esterne ed istituzionali e la supervisione delle attività di controllo interno, coerentemente con quanto previsto dall'art. 26 dello statuto sociale.

Il Collegio sindacale in carica per gli esercizi 2016-2017-2018 e comunque fino alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2018, è stato nominato dall'Assemblea nell'adunanza del 24 giugno 2016. Il bilancio 2018 è stato approvato nella seduta assembleare del 17 giugno 2019. Nella seduta del 5 luglio 2019, l'Assemblea ha provveduto alla nomina dei componenti, titolari e sostituti, del nuovo Collegio.

Come già evidenziato, l'articolo 5, comma 3, della legge n. 220 del 2015, ha attribuito al Direttore generale, sino al primo rinnovo del Consiglio di amministrazione, i compiti elencati dall'articolo 49 bis del decreto legislativo n. 177 del 2005, introdotto dall'articolo 3 della legge n. 220 del 2015.

Il Direttore generale in carica nel primo semestre 2017 è stato nominato con delibera del Consiglio di amministrazione del 6 agosto 2015 ed ha presentato, in data 1° giugno 2017, le sue dimissioni, accolte dal Cda nella seduta in pari data. L'organo di amministrazione ha poi nominato, nella seduta del 9 giugno 2017, il nuovo Direttore generale.

L'Assemblea generale ordinaria degli azionisti nella riunione svoltasi in data 27 luglio 2018 ha nominato i nuovi amministratori della società per il triennio 2018 – 2020.

Nella tabella seguente sono esposti i compensi spettanti agli organi per l'esercizio 2017, posti a raffronto con l'esercizio precedente.

Tabella 1 - Compensi organi

	2016	2017	Differenza in valore assoluto 2016/2017
Presidente (*)	60.500	0	-60.500
Direttore Generale	240.000	236.252	-3.748
Amministratori (**)	66.000	66.000	0
Presidente Collegio Sindacale	63.000	63.000	0
Sindaci	45.000	45.000	0

Fonte: Rai

(*) La Presidente in carica fino al mese di luglio 2017, dipendente dell'Azienda, non ha percepito nell'anno in esame alcun compenso per la carica di amministratore, avendo raggiunto il tetto stipendiale previsto dall'art. 9 della legge 198 del 2016.

(**) Per i componenti del Cda è indicato il compenso lordo pro-capite; va peraltro tenuto presente che uno dei componenti è cessato dalla carica il 1° giugno 2017 (fino a quella data, ha percepito il compenso lordo di euro 27.683,33)

L'Assemblea nella suddetta adunanza svoltasi in data 27 luglio 2018 ha proposto il nominativo dell'Amministratore delegato ed ha determinato il compenso annuo lordo dei membri del Cda in euro 66.000 per ciascun consigliere, oltre al rimborso spese sostenute per l'incarico.

Nella seduta del 31 luglio 2018 il Cda ha provveduto alla nomina dell'Amministratore delegato, indicato dall'Assemblea, determinandone il compenso nell'importo massimo omnicomprensivo di euro 240.000 annui lordi, di cui euro 174.000 quale remunerazione ex art. 2389 terzo comma c.c.

Il Presidente nominato il 5 agosto 2015 ed in carica fino al 27 luglio 2017 è dipendente dell'azienda ed ha rinunciato alla remunerazione delle suddette deleghe attribuite *ex* art. 2389, 3° comma, c.c. A partire dal 15 novembre 2016, data di entrata in vigore della legge 26 ottobre

2016, n. 198, ai compensi del Presidente è stato comunque applicato il limite massimo retributivo di euro 240.000 annui, stabilito dall'art. 9 di detta legge.

L'Assemblea degli azionisti del 5 ottobre 2018 ha determinato in euro 114.000 annui lordi la remunerazione per le particolari cariche ricoperte dal Presidente, ai sensi dell'articolo 2389, comma 3, del codice civile.

Anche la retribuzione del Direttore generale, a partire dal 15 novembre 2016, è stata assoggettata al limite massimo retributivo di euro 240.000 annui, per effetto della legge 26 ottobre 2016, n. 198.

Nel corso dell'adunanza del 24 giugno 2016, l'Assemblea ha confermato gli emolumenti per il Collegio sindacale; in particolare nella misura di euro 63.000 per il Presidente e per ciascun sindaco effettivo in euro 45.000.

2.3 L'assetto organizzativo

La struttura organizzativa del gruppo Rai è costituita da organi gestori (Presidente, Consiglio di amministrazione e Amministratore delegato) e da organi di controllo interno (Collegio sindacale, direzione *internal audit*, organismo di vigilanza, responsabile per la prevenzione della corruzione).

Tra i principali interventi organizzativi realizzati nel corso del 2017, con le logiche mirate ad istituire presidi organizzativi di indirizzo, coordinamento e controllo su fenomeni complessi quali la *governance* societaria, la "*learning organization*", si segnalano:

- la riorganizzazione della struttura servizi di pubblica utilità (poi ridenominata pubblica utilità) nell'ambito del *Chief Digital Officer* che ha definito le responsabilità di secondo livello nonché il perimetro di competenze;
- la revisione dell'assetto organizzativo e delle responsabilità della direzione *asset* immobiliari e servizi, con l'istituzione di due strutture di *staff* denominate rispettivamente "sicurezza, salute, ambiente" (per coordinare l'applicazione degli adempimenti previsti dalla relativa normativa) e "supporto gestionale" (per assicurare al Direttore la *compliance* dei processi di direzione con le norme di legge e la normativa interna);
- la revisione dell'assetto organizzativo della direzione affari legali e societari con l'istituzione della struttura di *line* "consulenza legale in area comunitaria, internazionale e *digital*" al fine di costituire un presidio dedicato per fornire assistenza e consulenza legale specialistica

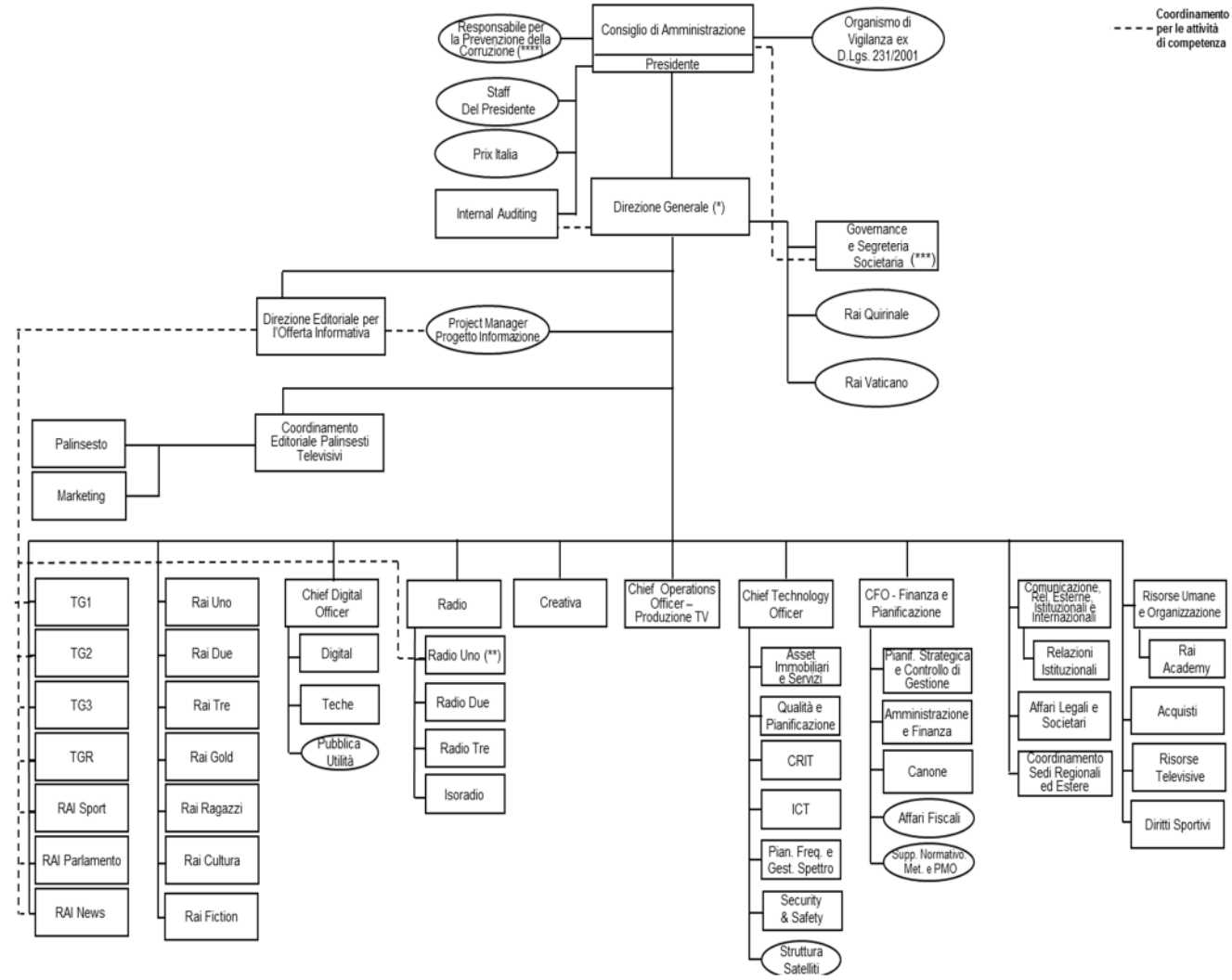
nell'ambito del diritto dell'informatica e di profili legati e regolamentari in ambito *digital, internet disputes, cybercrime, internet copyright*, etc.;

- la revisione dell'assetto organizzativo della direzione Ict definendone responsabilità di secondo livello con l'obiettivo di stabilire dei presidi formalmente riconoscibili a cui ricondurre le specifiche attività di competenza;
- la revisione dell'assetto organizzativo e delle responsabilità della direzione produzione Tv, con la quale è stato innanzitutto aggiornata la *mission* della direzione, evidenziandone il ruolo di *partner* aziendale capace di cogliere opportunità evolutive legate a potenzialità tecnologiche e di processo produttivo. È stata inoltre definita l'articolazione di secondo livello dei primi riporti al Direttore, la quale consente di esplicitare i presidi specialistici della direzione e, pertanto, maggior chiarezza organizzativa;
- le nomine dei responsabili delle strutture di secondo livello della direzione *marketing* secondo l'articolazione organizzativa già definita a fine 2016;
- la revisione dell'assetto organizzativo della direzione acquisti che ha confermato, affinandola ulteriormente, l'organizzazione di secondo livello nonché le responsabilità di dettaglio definite con apposita disposizione organizzativa l'anno precedente;
- la revisione dell'assetto organizzativo della direzione pianificazione frequenze, che ha semplificato, razionalizzando, l'assetto di primo livello e ha definito il secondo livello organizzativo con la finalità di definire puntualmente i presidi delle attività;
- la declinazione delle responsabilità organizzative relative alle strutture di *staff* e alle radio digitali della direzione radio;
- la revisione dell'assetto organizzativo della struttura *Prix* Italia, la cui articolazione viene integrata con la struttura "sviluppo e progetti speciali" con la finalità di seguire iniziative di sviluppo, promozione del premio, nonché seguire progetti speciali e seguire l'evoluzione in senso prospettico;
- la revisione dell'articolazione organizzativa e delle responsabilità della direzione Rai Uno tesa a rafforzare il governo editoriale e gestionale del prodotto, favorire una maggiore specializzazione editoriale delle strutture, accrescere la capacità propositiva editoriale all'interno della rete e ottimizzare i carichi di lavoro;

- la revisione dell'articolazione organizzativa della direzione Rai Ragazzi e delle responsabilità delle nuove strutture editoriali della direzione, secondo una logica di presidio trasversale del genere "ragazzi" in complementarietà agli editori generalisti;
- la collocazione delle direzioni *security & safety e asset* immobiliari e servizi, al fine di cogliere importanti sinergie con le componenti tecnologiche, ingegneristiche e informatiche presenti in tali ambiti;
- la collocazione della direzione produzione Tv e contestuale istituzione dell'area *chief operations officer* – produzione Tv, in considerazione della connotazione prevalente di *operations* dell'area e dell'indubbia massa critica rappresentata;
- la collocazione della direzione coordinamento sedi regionali ed estere a diretto riporto del Direttore generale, all'esito della registrazione di modeste sinergie;
- l'istituzione della direzione *governance* e segreteria societaria a diretto riporto del Direttore generale, al fine di realizzare sinergie nell'ambito delle attività di supporto al vertice aziendale e della governance Rai e di gruppo;
- interventi di carattere organizzativo nell'ambito della direzione risorse umane e organizzazione: l'istituzione della direzione *Rai Academy* a diretto riporto del direttore risorse umane e organizzazione, al fine di fornire un presidio organizzativo dedicato al progetto "*academy*", che amplia la *mission* tradizionale della formazione Rai e il successivo conferimento in tale ambito delle attività di selezione e formazione;
- la collocazione a diretto riporto del direttore delle strutture "gestione e sviluppo risorse chiave" e "gestione e sviluppo risorse"; il conferimento delle attività concernenti normativa di lavoro, previdenza e disciplina alla struttura "relazioni industriali".

Di seguito viene rappresentato l'assetto organizzativo della società al 31 dicembre 2017.

Grafico 1 - Assetto organizzativo

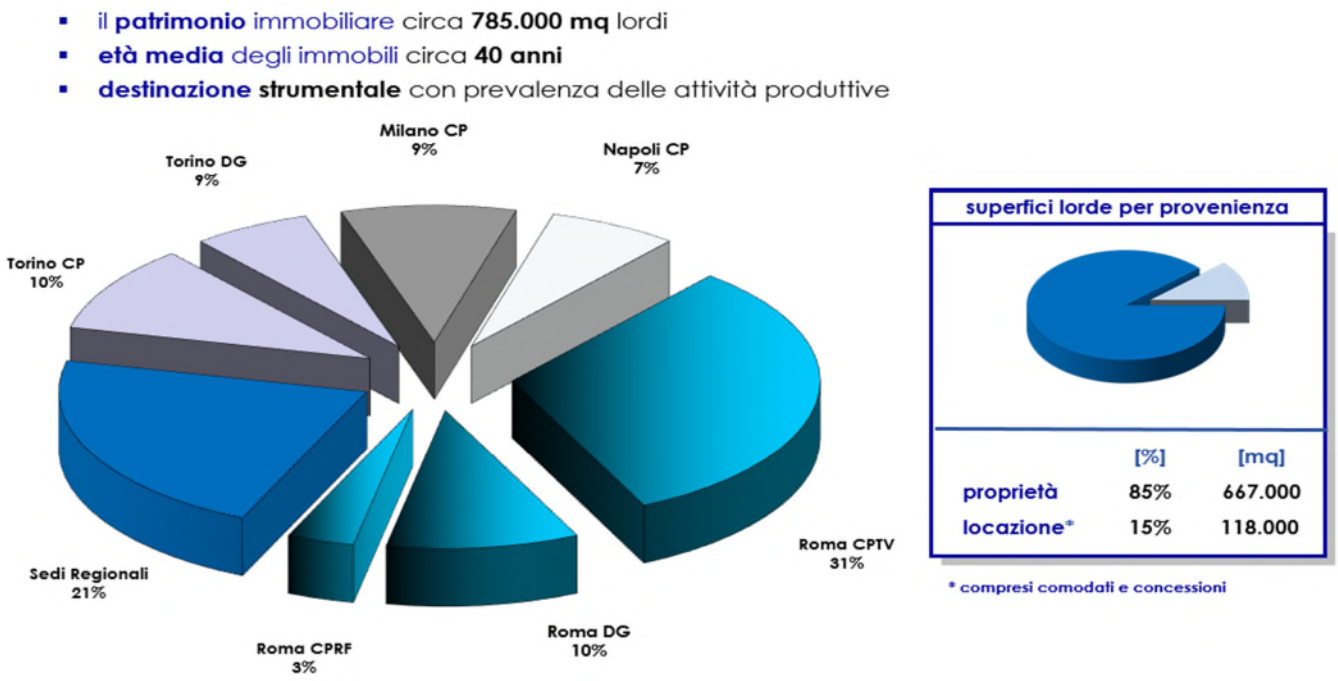


Fonte: Rai

2.4 L'assetto immobiliare

L'assetto immobiliare della Rai al 2017 consta di circa 785.000 metri quadri lordi, di cui 118.000 metri quadri utilizzati dalla società in immobili appartenenti a terzi. La superficie utile lorda, escluse le parti comuni, è pari a 447.000 metri quadri. La distribuzione sul territorio evidenzia che gran parte degli insediamenti sono destinati ai quattro centri di produzione (Roma, Torino, Milano e Napoli), circa il 59 per cento del totale complessivo; le sedi regionali hanno in assegnazione il 21 per cento dei fabbricati, mentre la Direzione generale il 19 per cento, distribuito tra Roma (10 per cento) e Torino (9 per cento). I dati sopra forniti sono evidenziati nei seguenti grafici.

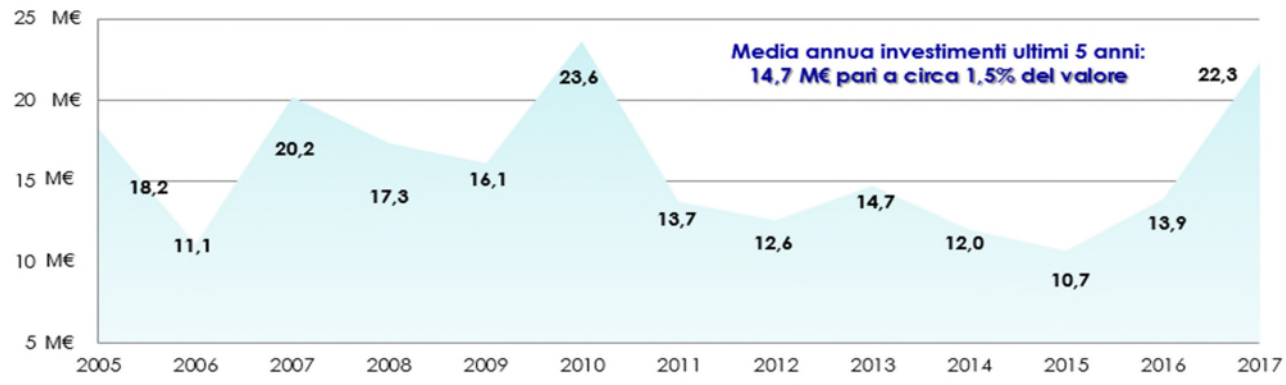
Grafico 2 - Consistenza immobiliare



Fonte: Rai

Nel seguente grafico sono illustrati gli investimenti effettuati nel 2017 sugli immobili di proprietà pari a 22,305 ml. circa, che registrano un notevole incremento rispetto al 2016 (circa 8,4 ml.), ed il relativo andamento nel periodo 2005 – 2017.

Grafico 3 - Investimenti



Fonte: Rai

Il valore complessivo degli immobili di proprietà, stimato dalla società sulla base di perizie acquisite, è compreso tra i 900 e 1.100 ml.

Nel grafico seguente è riportata la situazione al 31 dicembre 2017 del valore di carico degli immobili, secondo le perizie di stima e delle relative quote di ammortamento.

Grafico 4 - Valore patrimonio

Valore patrimonio
base perizie CBRE, REAG, JLL, AdT
900 – 1.100 M€

CONFRONTO VALORI DI LIBRO 2016-2017	Terreni [M€]	Fabbricati [M€]	Impianti [M€]	TOTALE CESPITI [M€]	QUOTA AMMORT. [M€]	FONDO AMMORT. [M€]	VALORE RESIDUO [M€]
Situazione al 31.12.2016	376,5	428,4	250,3	1.055,2	-17,5	-333,2	722,0
Situazione al 31.12.2017	376,5	437,0	264,6	1.078,1	-18,0	-350,8	727,3

Fonte: Rai

Per quanto attiene alle spese di esercizio degli insediamenti, si registra nel 2017 un costo complessivo di 67 ml, inferiore alla medesima spesa complessiva dell'anno precedente pari a circa 68,5 ml. Il costo più elevato ha riguardato l'approvvigionamento di energia elettrica (18,9 ml., di poco superiore ai 18,2 ml. del 2016); spese rilevanti hanno interessato la vigilanza degli edifici per 12,9 ml., diminuita rispetto al 2016 (13,5 ml.) e la manutenzione ordinaria 9,5 ml., spesa vicina a quella sostenuta nella gestione dell'anno precedente (9,9 ml. nel 2016).

La spesa per l'Imu, pari ad 8,2 ml. è invariata dal 2015, mentre si registra una diminuzione di spesa per la Tarsu di 4,9 ml., rispetto ai 5 ml. gravati nel 2016 sulla stessa voce di bilancio.

Nel corso del 2017, la Rai ha pubblicato due avvisi, uno riguardante un'indagine di mercato per immobili da locare in Roma in previsione dei lavori di bonifica e ristrutturazione della sede direzionale di viale Mazzini, il secondo per la disponibilità di immobili da locare in Milano per il centro di produzione, in vista dello scadere del contratto attualmente in essere[10].

L'intero patrimonio immobiliare Rai viene gestito attraverso una specifica banca dati che consente la mappatura di tutti gli immobili e della relativa documentazione. In collaborazione

[10] Tra i principali progetti eseguiti nel corso dell'anno 2017 si menzionano i lavori di ristrutturazione e adeguamento del Centro studi nomentano in Roma e l'avvio di lavori di adeguamento sismico delle strutture in diverse sedi regionali.

con il Politecnico di Milano, negli ultimi anni è stato sviluppato un progetto che prevede la progressiva adozione delle tecnologie di *Building information modeling* (BIM) all'interno dei processi aziendali.

3. CONTROLLI INTERNI

3.1 Il Collegio sindacale e la società di revisione

Ai sensi dell'articolo 30, c.1, dello statuto, l'Assemblea nomina il Collegio sindacale, costituito da tre sindaci effettivi, di cui uno con funzioni di Presidente, e ne determina i compensi; nomina, altresì, due sindaci supplenti. I sindaci durano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della loro carica.

Come innanzi riferito, Il Collegio sindacale in carica per l'esercizio in esame è stato nominato dall'Assemblea nell'adunanza del 24 giugno 2016; dopo la scadenza, l'Assemblea degli azionisti ha provveduto alla nomina del nuovo Collegio (seduta del 5 luglio 2019).

Il Collegio sindacale, ai sensi dell'art. 2403 del codice civile, come modificato dal d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6[11], vigila sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. Il Collegio vigila, in particolare, sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (SCIGR)[12], sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e sul suo concreto funzionamento.

Il Collegio sindacale della Società ha svolto nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 l'attività di vigilanza prevista dalle disposizioni di legge, tenuto conto anche delle indicazioni fornite dalle "Norme di comportamento del Collegio sindacale – Principi di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate", emanate dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili.

Nel corso dell'esercizio 2017 il Collegio sindacale si è riunito, ai sensi dell'art. 2404 del codice civile, ed ha formalizzato tali riunioni in appositi verbali (24), approvati all'unanimità, sottoscritti e trasmessi nel "Libro delle adunanze e delle deliberazioni del Collegio sindacale".

Il Collegio ha altresì partecipato a 27 riunioni del Consiglio di amministrazione nonché a 2 assemblee degli azionisti.

---

[11] Recante "*Riforma organica della disciplina delle Società di capitali e Società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366*".

[12] Definito come "*l'insieme di strumenti, strutture organizzative, norme e regole aziendali volte a consentire una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal Consiglio di amministrazione, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, così come attraverso la strutturazione di adeguati flussi informativi volti a garantire la circolazione delle informazioni*".

L'Assemblea generale ordinaria degli azionisti Rai nell'adunanza del 10 marzo 2016, preso atto che a partire dal 28 maggio 2015[13] la società ha acquisito lo *status* di ente di interesse pubblico (EIP), ha approvato la proposta motivata del Collegio sindacale relativa all'affidamento dell'incarico di revisione legale dei conti per gli esercizi 2015-2023 ad una società di revisione.
La revisione legale dei conti è svolta in conformità dell'art. 2409-*bis* del codice civile ed è affidata a una società iscritta nell'apposito registro alla quale l'Assemblea generale ordinaria degli azionisti Rai, su proposta motivata del Collegio sindacale, nell'adunanza del 10 marzo 2016 ha affidato l'incarico per gli esercizi fino al 2023.
In particolare, alla società di revisione è affidata, per gli esercizi dal 31 dicembre 2015 al 31 dicembre 2023, la revisione legale del bilancio separato della Rai, la revisione contabile del bilancio consolidato del gruppo Rai, nonché la revisione contabile limitata del bilancio semestrale separato e consolidato.
Inoltre, la Rai è tenuta a predisporre una contabilità separata dei ricavi derivanti dal gettito del canone e degli oneri sostenuti nell'anno solare precedente per la fornitura del servizio pubblico, sulla base dello schema approvato dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni.[14]
Tanto la società di revisione quanto il Collegio sindacale sono tenuti, ai sensi dell'articolo 2429, comma 1, del codice civile, a riferire all'Assemblea sull'attività svolta, formulando, se del caso, proprie osservazioni in ordine all'approvazione del bilancio.

3.2 Il controllo previsto dal decreto legislativo n. 231 del 2001 e gli organismi di vigilanza

Nell'ambito degli strumenti di controllo e gestione dei rischi esistono analogie strutturali dei sistemi implementati nelle varie società del gruppo. Le società si sono dotate di un proprio sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (SCIGR) che per struttura, ruoli previsti e meccanismo di funzionamento si presenta simile in tutte le consociate, come previsto dal codice etico ed ispirato dal sistema vigente nella capogruppo.

[13] Data di quotazione sul mercato regolamentato irlandese del prestito obbligazionario emesso in esito alla deliberazione assembleare del 25 marzo 2015.
[14] Il controllo della contabilità separata di Rai viene effettuato, ai sensi dell'articolo 47 del TUSMAR, da una Società di revisione scelta dalla AgCom, tra quelle iscritte nell'apposito albo speciale tenuto presso la Consob.

Il quadro regolamentare e dispositivo del SCIGR è rappresentato principalmente dai seguenti elementi:

- statuto sociale dell'azienda;
- contratto di servizio;
- codice etico;
- modello di organizzazione, gestione e controllo ex d. lgs. n. 231 del 2001;
- Piano triennale di prevenzione della corruzione;
- sistema normativo, organizzativo e dei poteri di Rai S.p.A.;
- modello di gestione e trattamento delle segnalazioni su fatti potenzialmente illeciti, irregolari o riprovevoli;
- sistema disciplinare interno;
- linee di indirizzo sulle attività di *internal auditing,* che integrano le linee guida sul SCIGR;
- regolamento dell'attività di direzione e coordinamento esercitata da Rai nei confronti delle società da essa controllate.

Rai ha adottato un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, in materia di responsabilità amministrativa degli enti.

Il modello di organizzazione, gestione e controllo è stato introdotto nel 2005 dal Consiglio di amministrazione. Nel corso del 2013 e, successivamente nel 2015 e nel 2017, il modello è stato aggiornato, in funzione del progressivo ampliamento della normativa a nuove fattispecie di reato e delle modifiche organizzative intervenute nella società.

Il modello di organizzazione, gestione e controllo di Rai contiene la descrizione delle modalità e delle responsabilità di approvazione, recepimento e aggiornamento del modello e prevede *standard* e misure di controllo in riferimento alle fattispecie di reati attualmente incluse nel novero del decreto legislativo n. 231 del 2001 fino a luglio 2017.

Riguardo all'aggiornamento, il modello vigente a partire dal 2013 ha previsto l'istituzione di un "*team 231*", composto dalle principali direzioni di *staff*, con il compito di istruire le proposte di aggiornamento e/o adeguamento del modello presentate dal Direttore generale al Consiglio di amministrazione, informato l'organismo di vigilanza. L'iniziativa di aggiornamento del modello può essere avviata dall'organismo di vigilanza, cui peraltro è affidato il compito di curarne l'aggiornamento in base a quanto previsto dallo stesso d.lgs. 231 del 2001, dai responsabili di direzione/struttura e dal medesimo "*team 231*".

Gli *standard* di controllo sono elaborati, oltre che sulla base dei principi e delle indicazioni contenute nelle linee guida di Confindustria, sulla base delle migliori pratiche internazionali.
L'organismo di vigilanza, in forma collegiale, trasmette con cadenza semestrale al Consiglio di amministrazione, al Collegio sindacale e al Direttore generale una relazione sull'attività svolta e sugli altri contenuti informativi previsti dal modello, esprimendo raccomandazioni per la migliore idoneità e l'efficace attuazione del sistema di prevenzione dei reati indicati dalla richiamata disciplina. L'organismo è attualmente composto da tre componenti, di cui uno dipendente della società, e decade alla data di scadenza del Consiglio di amministrazione che lo ha nominato, pur continuando a svolgere *ad interim* le proprie funzioni fino alla nomina del nuovo organismo da parte del nuovo Consiglio di amministrazione.
Il modello adottato da Rai prevede nella composizione dell'organismo di vigilanza della capogruppo la presenza del direttore dell'*internal audit pro tempore* in ragione della funzione svolta. L'organismo, per l'attuazione del programma annuale delle attività di vigilanza, si avvale principalmente della direzione *internal audit* in modo da utilizzare modalità operative già consolidate e risorse con adeguate competenze tecniche.
L'organismo di vigilanza effettua specifici interventi e monitoraggi per verificare l'adeguatezza del modello in aderenza con quanto previsto dal decreto legislativo n. 231 del 2001 e per accertare il livello di efficace attuazione ed efficienza del sistema di prevenzione, nonché attività di approfondimento ed istruttorie, in tema di verifica di conformità alle disposizioni recate dal citato decreto. Il più recente aggiornamento del modello 231 e del codice etico è stato approvato dal Consiglio di amministrazione della capogruppo, nella seduta del 27 luglio 2017, tenendo in considerazione le modifiche normative intervenute soprattutto a seguito dell'entrata in vigore della legge n. 220 del 2015.
L'organismo di vigilanza ha riferito al vertice aziendale in relazione all'attività svolta nel 2018, con due relazioni semestrali. Ha, in particolare, formulato alcune raccomandazioni e osservazioni sui principali temi di rilievo ai fini del continuo miglioramento del sistema di prevenzione dei reati di cui al d.lgs. n. 231 del 2001 e ha promosso l'avvio del *risk assessment* "231", poi inserito da Rai nel più ampio progetto di *risk assessment* integrato.
Nella seduta del 26 gennaio 2016 il Cda ha aggiornato il PTPC per il triennio 2016–2018. Le principali modifiche introdotte hanno riguardato il risultato di tre distinte attività: recepimento del Piano nazionale anticorruzione, *risk assessment,* analisi degli esiti dei rapporti

di *audit* e delle istruttorie sulle segnalazioni ricevute. Sono state effettuate numerose sessioni formative (anche tramite formazione *e-learning*) mirate ad approfondire il tema della prevenzione della corruzione e a far comprendere al personale i contenuti del citato Piano triennale.

In data 30 gennaio 2018 il Cda ha adottato il PTPC 2018 – 2020, che integra le raccomandazioni in materia di *job posting* interno, formulate dall'Anac con delibera14 settembre 2016, n. 91[15]. Da ultimo, in data 24 gennaio 2019 il nuovo Cda ha adottato il PTPC 2019 – 2021.

In ordine agli obblighi di pubblicazione dei dati relativi ai controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione, previsti dall'articolo 31 del d.lgs. n. 33 del 2013, l'Ente ha finora pubblicato esclusivamente le relazioni della società di revisione sull'esame dei dati di contabilità separata della Rai S.p.A., ma non anche quelle di questa Corte.

Si raccomanda, per il futuro, di inserire nell'apposita sezione del sito *web* istituzionale, ai sensi del richiamato art. 31, anche i referti di questa Corte dei conti in versione integrale.

3.3 Il Codice etico

Il codice etico regola il complesso dei diritti, dei doveri e delle responsabilità che la Rai espressamente assume nei confronti degli *stakeholders* con i quali interagisce nello svolgimento delle proprie attività ed è diretto agli organi sociali, al Direttore generale, ai dirigenti, ai dipendenti, ai collaboratori ed a tutti coloro che intrattengono rapporti commerciali o finanziari di qualsiasi natura con Rai o che agiscono per suo conto sulla base di specifici mandati.

Il codice etico è stato redatto per l'intero gruppo ed è pertanto vincolante per tutte le società direttamente o indirettamente controllate da Rai. Ha validità sia in Italia che all'estero, con gli eventuali adattamenti in ragione delle diverse realtà dei paesi in cui Rai si trovi ad operare, anche per il tramite di società controllate.

Il codice etico è stato rivisitato ed aggiornato nell'anno 2017, nell'ottica di dare maggiore evidenza a quanto previsto dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, anche istituendo specifici flussi informativi fra la commissione stabile per il codice etico e il responsabile per la prevenzione della corruzione.

[15] Come più ampiamente descritto nella precedente Relazione di questa Corte.

Il monitoraggio sulla concreta osservanza del codice etico e sulla volontà a contrastare i comportamenti contrari ai principi in esso previsti, la formulazione di proposte di modifica in funzione del suo periodico aggiornamento e la valutazione delle segnalazioni ricevute, sono affidate alla commissione stabile per il codice etico, la quale assicura flussi informativi costanti verso l'organismo di vigilanza Rai ex d.lgs. n. 231 del 2001 e verso il responsabile per la prevenzione della corruzione ed una reportistica periodica sulle iniziative assunte a seguito delle segnalazioni ricevute e dei loro esiti.

Il codice, tra l'altro, prevede che l'organismo di vigilanza formuli le proprie osservazioni sulle problematiche di natura etica e sulle presunte violazioni del codice etico che dovessero palesarsi nell'ambito delle attività di competenza; segnali alla commissione stabile per il codice etico eventuali violazioni del codice etico stesso; monitori l'effettiva applicazione delle misure eventualmente irrogate a seguito delle violazioni al codice etico.

3.4 *L'internal auditing*

Particolare attenzione viene riservata alle risultanze degli *audit* effettuati dalla direzione *internal audit* e al monitoraggio dell'attuazione delle conseguenti azioni correttive individuate ai fini del processo di miglioramento dell'efficienza aziendale e di irrobustimento dei presidi posti a prevenzione dei reati. Frequenti sono, poi, i rapporti con il Collegio sindacale della capogruppo.

Tutte le società facenti parte del gruppo Rai sono formalmente autonome nell'adozione di propri meccanismi di controllo e gestione del rischio, essendo vincolate soltanto relativamente al codice etico, valido per tutte le società del gruppo. Fondamentale, però, è la funzione di indirizzo che svolge il sistema di prevenzione dei reati della capogruppo, al quale le altre società si ispirano.

Gli *standard* di controllo sono elaborati, oltre che sulla base dei principi e delle indicazioni contenute nelle linee guida di Confindustria, sulla base delle migliori pratiche internazionali.

L'organismo di vigilanza effettua specifici interventi e monitoraggi per verificare l'adeguatezza del modello e per accertare il livello di efficace attuazione ed efficienza del sistema di prevenzione, nonché attività di approfondimento ed istruttorie in tema di conformità alle disposizioni.

Particolare attenzione viene riservata alle risultanze degli *audit* effettuati dalla direzione *internal audit* e al monitoraggio dell'attuazione delle conseguenti azioni correttive individuate, ai fini del processo di miglioramento dell'efficienza aziendale e di irrobustimento dei presidi posti a prevenzione dei reati.

La direzione *internal audit* svolge compiti finalizzati alla sistematica revisione delle attività delle diverse aree aziendali, attraverso la predisposizione del Piano annuale di *audit*; collabora, inoltre, all'attività di supporto alla società di certificazione per la revisione legale del bilancio della Rai e delle società controllate. La struttura *audit* opera sulla base delle linee di indirizzo approvate dal Consiglio di amministrazione di Rai S.p.A. in data 1° agosto 2013, aggiornate con successive delibere consiliari del 18 dicembre 2014 e 16 luglio 2015.

Gli interventi di *audit* sono finalizzati a fornire *assurance* indipendente ed obiettiva; vengono svolti nelle diverse aree aziendali di Rai S.p.A. e, con riferimento ai principali rischi aziendali di gruppo, nelle società controllate. Gli interventi stessi sono eseguiti in base ad un Piano annuale o su richiesta specifica *(audit spot*) del Presidente, del Direttore generale, del Collegio sindacale e dell'organismo di vigilanza di Rai S.p.A.

Dal punto di vista organizzativo, la direzione *internal audit* è posta alle dirette dipendenze del Presidente. Per quanto riguarda lo specifico settore di intervento, l'*internal audit* predispone periodici *report* informativi destinati al vertice aziendale, al Collegio sindacale e all'organismo di vigilanza di cui al decreto legislativo n. 231 del 2001, nonché al responsabile per la prevenzione della corruzione (RPC).

La direzione *internal audit* svolge le attività di competenza con riferimento a Rai S.p.A. e alle società controllate, escluse quelle quotate dotate di un proprio presidio di *internal audit.*[16]

La direzione può attivare interventi di *audit* – per il tramite del Presidente Rai o del Direttore generale - in base a richieste provenienti dal Cda, dagli organi di controllo delle società

[16] Gli eventuali interventi della Capogruppo sulle Società controllate non quotate si inquadrano e sono svolti nell'ambito delle analisi della funzionalità del SCIGR di Gruppo nel suo complesso. In tale ottica la proposta di Piano di *audit* è redatta secondo un procedimento definito "*top-down / risk-based*" che tiene conto dei criteri di rilevanza e di copertura per Rai S.p.A., anche in quanto Capogruppo, e per le Società controllate con riferimento ai principali rischi di Gruppo. Nel caso di interventi di *internal audit* della Capogruppo riguardanti i processi o i sotto processi delle Società controllate, essi possono essere considerati dalla Controllata come integrativi ma non sostitutivi delle attività di competenza del proprio vertice o propri organi di controllo/vigilanza.

controllate o dai vertici aziendali delle stesse, se adeguatamente motivate e circostanziate circa i presunti elementi di anomalia del SCIGR.[17]

[17] Le attività di *internal auditing* di competenza delle Società controllate possono essere assicurate da personale della Direzione i*nternal audit* di Rai S.p.A., in forza di accordi stipulati fra la Capogruppo e le singole Società controllate. Tali attività ricadono nell'ambito delle prerogative proprie delle controllate di riferimento e dei relativi organi di controllo/vigilanza, a cui competono in via esclusiva la definizione, l'attuazione e il monitoraggio delle conseguenti iniziative di miglioramento.

4. IL GRUPPO RAI

4.1 L'assetto organizzativo del Gruppo Rai

Il gruppo Rai, come più volte accennato, è costituito da cinque società: la capogruppo Rai S.p.A., la cui attività costituisce il *core business* del gruppo e le società Rai Cinema, Rai Com, Rai Pubblicità (ex Sipra) e Rai Way (quotata).

Rai Cinema S.p.A. rappresenta il presidio per le attività di acquisizione, produzione e distribuzione dei contenuti cinematografici e audiovisivi. In dettaglio, essa svolge le attività di seguito esemplificate:

- investimenti nell'acquisto, sui mercati nazionali e internazionali, di diritti televisivi in chiaro (*Free Tv*) relativi ad opere cinematografiche e audiovisive in genere e di diritti di distribuzione nel territorio italiano di opere cinematografiche internazionali;
- investimenti nello sviluppo, produzione, preacquisto e promozione di opere cinematografiche di espressione originale italiana e distribuzione, vendita e sfruttamento economico diretto o indiretto dei relativi diritti;
- vendita dei passaggi televisivi in Italia relativi alle opere cinematografiche e audiovisive acquisite, riacquisite e/o prodotte.

Rai Com S.p.A. è la società commerciale del gruppo Rai e in quanto tale gestisce la distribuzione dei prodotti e dei diritti delle produzioni Rai in tutto il mondo e per tutte le modalità di sfruttamento possibili. In particolare, le attività principali di cui si occupa la società sono:

- la distribuzione, commercializzazione, cessione, in Italia e all'estero, dei diritti di utilizzazione economica su opere audiovisive, cinematografiche, televisive, librarie e multimediali nella titolarità o comunque nella disponibilità di Rai e/o delle società del gruppo Rai;
- l'acquisizione e la vendita di *library* sportive, la realizzazione e la gestione di canali tematici sportivi finalizzati alla commercializzazione;
- la messa a disposizione, a favore di terzi, di studi e *facilities* tecniche nella disponibilità di Rai e la conclusione di accordi commerciali finalizzati alla valorizzazione di spazi non produttivi nella disponibilità di Rai.

Rai Pubblicità S.p.A. gestisce in esclusiva tutti gli spazi pubblicitari. Presso gli investitori, essa promuove l'elevato valore dei mezzi e delle piattaforme in concessione, in termini di qualità della programmazione, risultati di *audience*, minore affollamento. Inoltre, offre agli investitori il più importante circuito di utilizzazione economica su opere audiovisive, cinematografiche, televisive, librarie e multimediali nella titolarità o comunque nella disponibilità di Rai e/o delle società del gruppo Rai.

In particolare, si occupa: della commercializzazione di diritti sportivi, dell'acquisizione e la vendita di *library* sportive, della realizzazione e la gestione di canali tematici sportivi finalizzati alla commercializzazione, della messa a disposizione, a favore di terzi, di studi e *facilities* tecniche, della conclusione di accordi commerciali finalizzati alla valorizzazione di spazi non produttivi nella disponibilità di Rai.

Rai Way S.p.A. è un *provider leader* di infrastrutture e servizi di rete per *broadcaster,* operatori di telecomunicazioni, aziende private e pubblica amministrazione. In particolare, Rai *Way* è la società del gruppo Rai proprietaria delle infrastrutture e degli impianti di trasmissione e diffusione dei segnali televisivi e radiofonici. Con riguardo alla natura dei servizi offerti dalla società alla propria clientela, gli stessi si sostanziano nelle quattro seguenti tipologie di attività: servizi di diffusione, servizi di trasmissione, servizi di *tower rental* e servizi di rete (c.d. "*network services*").

Il valore delle partecipazioni di Rai S.p.A. nel 2017 risulta dalla seguente tabella.

Tabella 2 - Le partecipazioni della Rai S.p.A. – Valori al 31 dicembre 2017

(in migliaia di euro)

Imprese controllate	Sede Legale	N. azioni/ Quote possedute	Valore nominale (in euro)	Capitale sociale	Patrimonio netto	Utile/ perdita	Quota partecipazione	Valore di carico
Rai Cinema S.p.A.	Roma	38.759.690	5	200.000	260.944	21.362	100%	267.848
Rai Com S.p.A.	Roma	2.000.000	5	10.320	118.530	11.982	100%	107.156
Rai Corporation in liquidazione	New York (USA)	50.000	10	500	20	-41	100%	20
Rai Pubblicità S.p.A.	Torino	100.000	100	10.000	29.796	472	100%	31.082
Rai Way S.p.A.	Roma	176.721.110		70.176	176.390	56.263	64,971%	506.260
Totale								**912.366**
Imprese collegate								
Audioradio Srl in liquidazione	Milano	69.660	1	258	-34		27%	
Auditel Srl	Milano	99.000	1	300	2.114	86	33%	698
Euronews SA	Lyon (F)	55.271	15	26.886	38.463	-22.773	3,08%	1.184
San Marino RTV S.p.A.	S. Marino (RSM)	500	516	516	4.118	9	50%	2.059
Tavolo Editori Radio Srl	Milano	1	17.380	110	77	-33	15,80%	12
Tivù Srl	Roma	1	482.500	1.002	4.186	1.188	48,16%	2.016
Totale								**5.969**

Fonte: Bilancio Rai

La partecipazione della Rai al capitale sociale delle imprese controllate è pari al 100 per cento tranne per Rai *Way*, società di cui la capogruppo detiene il 64,971 per cento del capitale sociale. In data 1° marzo 2017, Rai *Way* ha concluso un accordo pluriennale per l'esercizio e la manutenzione della rete trasmissiva televisiva e radiofonica del gruppo Norba, attivo da 40 anni come *leader* nel settore della comunicazione multimediale nel mezzogiorno. Contestualmente alla finalizzazione dell'accordo, la società ha acquisito da Telenorba l'intero capitale della Società Sud *Engineering* Srl, fusa per incorporazione in Rai *Way* nel mese di giugno 2017, con 30 siti trasmissivi localizzati in Puglia, Basilicata e Molise, funzionali alla prevista attività di ospitalità delle postazioni.

Le partecipazioni di Rai in *joint ventures* sono due: San Marino RTV S.p.A. e Tivù Srl; quelle in imprese collegate sono 4: Audiradio Srl in liquidazione, Auditel Srl, *Euronews - Société Anonyme*

e Tavolo Editori Radio S.rl. La partecipazione della Rai si estende fino al 50 per cento del capitale sociale.

Nel mese di febbraio 2017, a seguito di un'operazione di ridefinizione della compagine societaria correlata all'entrata di nuovi soci, Rai ha diluito la propria partecipazione nel capitale sociale della società *Euronew*s al 3,08 per cento.

4.2 I rapporti tra la Rai e le società del gruppo

I rapporti con le imprese controllate e collegate sono basati sulle normali contrattazioni negoziate con riferimento ai valori correnti e di mercato.

In relazione alla società Rai *Way* si evidenzia che le relative azioni, quotate sul mercato telematico azionario di borsa italiana dal 19 novembre 2014 in seguito al completamento dell'offerta globale, hanno registrato nel corso del 2017 una *performance* molto positiva con un rialzo del 41,8 per cento[18]. Rai *Way* ha chiuso il 2017 con una capitalizzazione di 1.380,4 ml. Durante l'esercizio 2017, la percentuale del capitale sociale di Rai *Way* detenuta da Rai S.p.A. è rimasta stabile al 64,971 per cento.

Di seguito si riportano gli elementi di sintesi della gestione delle società controllate.

Tabella 3 - Elementi di sintesi delle società controllate

(in milioni di euro)

	Rai Cinema		**Rai Com**		**Rai Corporation**		**Rai Pubblicità**		**Rai Way**	
	2016	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**
Ricavi	354	321,1	57	52,1			706	655	215,6	217
Risultato operativo	75,5	31,7	13,7	13,5	-4,1	-0,1	4,2	4	65,6	81,4
Risultato dell'esercizio	50,1	21,4	6,9	12	-4,1	-0,1	-0,4	0,5	41,8	56,3
Risultato complessivo dell'esercizio	46,8	21,4	6,9	12	-4,1	-0,1	0,6	0,5	41,2	56,7
Patrimonio netto	287,2	261	113,1	118,5	0,1		29,3	29,8	161,5	176,4
Posizione finanziaria netta	-106,1	-160,4	102,9	137,6	4,1	4	22,7	-3,7	-9,4	-4,8
Investimenti	262,3	243,5	0,2	0,3			2	1,8	19,5	26,2
Organico (in unità)	**136**	140	**110**	**106**			**359**	**361**	**622**	601
di cui a tempo determinato	**2**	**9**	**10**	**10**			**22**	**36**	**7**	**8**

Fonte: Bilancio Rai

Per quel che riguarda invece i principali accordi vigenti tra capogruppo e società controllate:

- Rai Pubblicità: Rai S.p.A. ha stipulato con la controllata una convenzione per la raccolta pubblicitaria sulla base della quale quest'ultima gestisce in esclusiva l'acquisizione della

[18] 46,1 per cento rettificato per la distribuzione del dividendo.

pubblicità sulla radio e televisione generalista, sui canali specializzati digitali e satellitari in chiaro, sul televideo, sul dominio Rai e su altri mezzi minori.

- Rai Com: Rai ha conferito a Rai Com un mandato senza rappresentanza avente ad oggetto:
    - la commercializzazione di diritti di sfruttamento in sede televisiva, in sede radiofonica e/o cinematografica, in sede audiovisiva (intendendosi per tali i diritti di sfruttamento a mezzo *home* e *commercial video* eccetera), di sfruttamento multimediale interattivo e non e di diritti derivati;
    - la gestione negoziale di contratti quadro o convenzioni con enti ed istituzioni, centrali e locali, nazionali ed internazionali, pubblici e privati;
    - l'acquisizione o realizzazione di opere musicali o teatrali: musica colta, prosa e edizioni musicali;
    - la gestione dei servizi di biglietteria, nonché la realizzazione e/o gestione, di iniziative di interazione telefonica e/o di iniziative interattive;
    - l'ideazione, lo sviluppo, la definizione, la stipula e/o la gestione di progetti finalizzati alla partecipazione della Rai a bandi di gara italiani ed europei aventi ad oggetto finanziamenti attivi a fondo perduto o a tasso agevolato;
    - la negoziazione, definizione, formalizzazione e/o gestione dei contratti *library* sportive, inclusa la realizzazione e/o gestione di tutte le iniziative di carattere commerciale negli stessi previste;
    - la messa a disposizione di *facilities* tecniche e la conclusione di accordi commerciali finalizzati a valorizzare gli spazi non produttivi nella disponibilità Rai;
    - la negoziazione, definizione, formalizzazione e/o gestione di altri accordi di collaborazione con società terze, purché aventi natura e finalità commerciale;
    - le attività di commercializzazione all'estero di canali facenti capo alla Rai.
- Rai Cinema: con tale società è vigente uno specifico contratto, rinnovato con delibera del Consiglio di amministrazione della capogruppo in data 14 dicembre 2017, con il quale la società si impegna a mettere a disposizione della capogruppo, in esclusiva, un catalogo di passaggi *free* Tv relativi ad opere audiovisive acquisite a vario titolo e la Rai

si obbliga ad acquistare dalla controllata, in esclusiva, i diritti di sfruttamento per passaggi free Tv di opere audiovisive.

- Rai *Way*: Rai *Way* e Rai hanno in essere un contratto di servizio per effetto del quale Rai ha affidato a Rai *Way* su base esclusiva un insieme di servizi che permettano a Rai il regolare assolvimento degli obblighi di servizio pubblico. Detto contratto di servizio prevede e disciplina, altresì, l'eventualità che in futuro, al manifestarsi di nuove esigenze di Rai, le parti possano negoziare la fornitura di servizi addizionali ovvero di servizi finalizzati allo sviluppo di nuove reti di comunicazione elettronica e di telecomunicazioni o, ancora, di nuove tecnologie e *standard* trasmissivi.

Tra la Rai e le società controllate - a eccezione di Rai *Way* che, in seguito al processo di quotazione, ha una piena autonomia finanziaria - è in vigore un rapporto di gestione di tesoreria centralizzata, tramite *cash-pooling* bancario, al fine di garantire la copertura dei fabbisogni finanziari e l'ottimizzazione dei flussi di cassa.

Al fine della copertura del rischio di cambio gravante su Rai Cinema, quest'ultima ha conferito specifico mandato a Rai al fine di negoziare valuta e strumenti finanziari per proprio conto, operando secondo le modalità gestionali previste nelle *policy* di gruppo.

Con riferimento a Rai Way, sono inoltre in vigore:

- un contratto di conto corrente intersocietario, strumentale a fornire alla Rai la provvista necessaria per regolare le reciproche posizioni di credito e di debito derivanti da taluni servizi di pagamento residuali previsti dal contratto di servizio sopra richiamato;
- un contratto di mandato in favore di Rai ad eseguire pagamenti e incassi, rispettivamente, dei debiti e crediti derivanti dalla liquidazione di talune partite infragruppo, prevalentemente nel contesto dell'attività di compensazione, per il tramite della Rai, delle posizioni di credito e di debito tra le società del gruppo (attività di *netting*), ad esclusione dei pagamenti rivenienti dal contratto di servizio e delle autorizzazioni per operazioni di copertura.

Il Cda di Rai S.p.A., nella seduta del 24 gennaio 2019, a seguito delle dimissioni rassegnate dal Presidente e da due amministratori di Rai Com – con conseguente cessazione dell'intero Consiglio di amministrazione della società, ai sensi dell'art. 2386 c.c. e dell'art. 17.3 dello statuto sociale di Rai Com – ha designato i nuovi consiglieri di amministrazione della controllata, indicando il Presidente (nella persona dello stesso Presidente della società

controllante), nonché l'Amministratore delegato; i nuovi amministratori sono stati successivamente nominati, nel febbraio 2019, dall'Assemblea di Rai Com. Nella medesima seduta il Cda di Rai S.p.A. ha designato i nuovi amministratori di Rai Pubblicità, essendo scaduto il Cda della controllata[19].

La Commissione parlamentare di vigilanza Rai, in data 19 giugno 2019, ha tuttavia approvato, a maggioranza, la risoluzione n. 2, con la quale ha ritenuto la nomina del Presidente di Rai S.p.A. quale Presidente di Rai Com in contrasto con il vigente statuto di Rai S.p.A. e ha, pertanto, invitato il Presidente di Rai S.p.A. a lasciare l'incarico di Presidente di Rai Com, "*per evitare che da questo doppio ruolo si possano determinare possibili contestazioni anche di natura erariale con impatto sulla gestione delle aziende in questione*".

In apertura della seduta del Cda del 5 luglio 2019, il Presidente della Rai ha comunicato le dimissioni dal Consiglio di amministrazione di Rai Com. Nel corso della medesima seduta, anche tre consiglieri di amministrazione hanno presentato le loro dimissioni dal Cda di Rai Com e Rai Pubblicità, nel quali erano stati nominati.

La tabella che segue riporta, in sintesi, i ricavi e i costi delle società controllate e collegate.

[19] Gli amministratori delle altre due controllate, Rai *Way* e Rai Cinema, erano stati nominati in precedenza.

Tabella 4 - Ricavi e costi delle società controllate e collegate

(in migliaia di euro)

	Rai Pubbl.	Rai Cinema	Rai Com	Rai Way	Totale Control	Auditel	Euronews	San Marino Rtv	Tivù	Tavolo Editori Radio	Totale Colleg
Ricavi delle vendite e delle prestazioni											
2016	617.307		63.391	55	**680.753**	-	-	-	512		**512**
2017	568.639	10	60.470	55	**629.174**	-	-		537		**537**
Altri ricavi e proventi											
2016	3.542	4.637	4.254	11.990	**24.423**	-	-	22	45		**67**
2017	3.407	3.625	4.279	11.041	**22.352**	-	-	25	45	7	**77**
Costi per materiale di consumo											
2016			-1		**-1**						
2017			-2		**-2**						
Costi per servizi											
2016	114	-320.291	-10.775	-202.683	**-533.635**	-7.440	3	-1681			**-9.118**
2017	309	-284.993	-10.988	-203.340	**-499.012**	-7.937	3	-1663	-477		**-10.074**
Costi per il personale											
2016	1.781	1181	906	646	**4.514**	-		169			**169**
2017	1.629	1188	600	565	**3.982**	-		169			**169**
Altri costi											
2016			-504		**-504**	-	-	-		-	**-**
2017			-387		**-387**	-	-	-		-	**-**
Ammortamenti e svalutazioni											
2016	-		-480		**-480**	-	-	-		-	**-**
2017	-		192		**192**	-	-	-		-	**-**
Accantonamenti											
2016	-	-				-	-	-		-	**-**
2017	-	-				-	-	-		-	**-**
Proventi finanziari											
2016	8.016	45.644	6.700	25.306	**85.666**			6			**6**
2017					**0**	-	-	3			**3**
Oneri finanziari											
2016	-94	-4		-14	**-112**						**-**
2017		-8		-13	**-21**						

Fonte: Bilancio Rai

La Rai fornisce una serie di prestazioni ad alcune società controllate, regolate da specifici contratti di servizio, che riguardano in particolare servizi amministrativi, servizi immobiliari, servizi informatici, servizi di collaudo e servizi di doppiaggio.

Il gruppo Rai applica il regime di tassazione di gruppo ai fini Ires definito "Consolidato fiscale nazionale", come previsto dagli articoli 117 e seguenti del TUIR - Testo Unico delle imposte sui redditi (d.p.r. 22 dicembre 1986, n. 917 e succ. mod.) e dal d.m. 9 giugno 2004. L'opzione per il consolidato fiscale nazionale, avente durata triennale, è stata rinnovata dalla capogruppo Rai per Rai *Way*, Rai Cinema e Rai *Com;* per Rai Pubblicità l'opzione è rinnovata nella dichiarazione dei redditi di Rai per il periodo di imposta 2016. Dal periodo d'imposta 2017 l'opzione per il consolidato fiscale si intende automaticamente rinnovata senza necessità di comunicazione.

La Rai si avvale inoltre della procedura di compensazione dell'Iva di gruppo, prevista dal decreto ministeriale del 13 dicembre 1979, recante le norme di attuazione delle disposizioni di cui all'articolo 73, ultimo comma, del decreto del Presidente della Repubblica del 26 ottobre 1972, n. 633. L'opzione per l'esercizio della procedura Iva di gruppo con valenza annuale è stata esercitata tra Rai e tutte le altre società controllate residenti in Italia sino al 31 dicembre 2017.

I rapporti di natura civilistica e patrimoniale tra le società partecipanti sono regolati da un apposito accordo sottoscritto tra le parti, aggiornato in relazione alle modifiche normative in materia che si verificano in vigenza dell'accordo medesimo.

Il gruppo intrattiene con altre parti rapporti di natura commerciale e finanziaria[20].

[20] Tra i più rilevanti si indicano i seguenti:

- San Marino RTV: è in essere con la Società un contratto di conto corrente intersocietario sul quale sono trasferiti i debiti e crediti derivanti dalle transazioni economiche e finanziarie tra le parti. È inoltre previsto un affidamento da parte di Rai di Euro 1 milione (a far data dal 30 gennaio 2018 Euro 1 milione e quattrocento mila) che la Società può utilizzare per scoperti derivanti dalla gestione ordinaria. Tale linea è contro-garantita per il 50% dall'ERAS (Ente per la Radiodiffusione Sammarinese). Si segnala inoltre l'accordo di collaborazione in materia radiotelevisiva fra il Governo della Repubblica di San Marino e il Governo della Repubblica Italiana – Presidenza Consiglio dei ministri, che prevede il riversamento di un contributo forfettario annuo a San Marino Rtv, effettuato per il tramite di Rai Com.
- Auditel: fornisce il servizio di rilevazione dei dati di ascolto dei canali televisivi.
- Tavolo Editori Radio: fornisce il servizio di rilevazione e di diffusione dei dati di ascolto dei canali radiofonici.

5. LE RISORSE UMANE

5.1 La consistenza del personale della società Rai S.p.A.

Nel 2017 sono proseguiti gli interventi di razionalizzazione delle risorse, privilegiando la mobilità interna.

Nella seduta del 27 marzo 2019 il Cda ha approvato il *Piano di Gestione e Sviluppo delle Risorse umane*, volto – secondo quanto previsto dall'art. 24 del vigente contratto di servizio 2018/2022 – a: valorizzare il merito e le capacità professionali del personale; perseguire l'obiettivo di stabilizzazione del personale con contratto a tempo determinato o di collaborazione continuativa; assicurare l'effettiva attuazione del codice etico in materia di tutela della dignità, della riservatezza e della salute dei lavoratori. Il Piano sarà esaminato, nel dettaglio, nel prossimo referto di questa Corte.

Analizzando il dato numerico, l'organico di Rai, comprensivo delle figure apicali con contratto a tempo determinato, è passato dalle 11.303 unità di inizio anno alle 11.055 di fine 2017.

Nell'ambito dell'attività del settore *casting*, nel corso del 2017 è stata effettuata la ricerca di concorrenti, attori, opinionisti per 9 produzioni televisive, nonché di attori da impiegare per le telepromozioni per conto di Rai Pubblicità. Il settore dispone di un *database* che nel corso del 2017 è stato incrementato con i provini di 9.906 risorse potenzialmente utilizzabili.

Per quanto riguarda le attività concernenti la comunicazione interna, con la finalità di ampliare e rendere più efficace *RaiPlace* – lo strumento di comunicazione tra azienda e dipendenti – sono proseguite le fasi di realizzazione del nuovo portale *intranet*, più ricco di contenuti e maggiormente integrato con i sistemi informativi aziendali.

Prendendo in considerazione le logiche che hanno guidato le modifiche dell'assetto organizzativo intervenute nel corso del 2017, si evidenziano, innanzitutto, azioni mirate ad istituire presidi organizzativi di indirizzo, coordinamento e controllo su fenomeni complessi quali la *governance* societaria, la "*learning organization*", nonché la progettualità dell'offerta formativa. Sono state, in tale contesto, realizzate significative modifiche organizzative all'assetto macro, volte sia a perseguire obiettivi di efficienza e di efficacia attraverso la diversa collocazione di alcune direzioni rispetto a soluzioni precedentemente definite, sia a rivedere i

perimetri organizzativi di alcune aree per darne una connotazione maggiormente correlata alle esigenze del *business.*

Il numero medio[21] dei dipendenti della società, ripartito per categoria, è riportato nella tabella seguente.

Tabella 5 - Consistenza media del personale della Rai S.p.A.

(n. unità medie)

	2016		Totale 2016	2017		Totale 2017	Variaz 2016/2017
	T. ind.	T. det.		T. ind.	T. det.		
Dirigenti (1)	274	0	**274**	275	0	**275**	1
Funzionari e Quadri	1.125		**1.125**	1.148		**1.148**	23
Giornalisti	1.709	117	**1.826**	1.627	189	**1.816**	-10
Impieg.produz, addetti riprese, tecnici	6.898	530	**7.428**	6.939	432	**7.371**	-57
Operai	897	89	**986**	893	71	**964**	-22
Prof. d'orchestra e altro personale	119	4	**121**	123	3	**121**	0
Medici ambulatori	8		**8**	7		**8**	0
Totale	**11.030**	**740**	**11.770**	**11.012**	**695**	**11.707**	-63

Fonte: Bilancio Rai

(1) il dato include le figure apicali assunte con contratto a t.d.

Dai dati della tabella emerge che la consistenza media del personale, compreso quello con contratto a termine, ha registrato una diminuzione nell'ultimo anno di 63 unità complessive, passando da 11.770 nel 2016 a 11.707 nel 2017. Il personale in servizio al 31 dicembre 2017 è composto da un numero medio di 11.012 unità di personale in organico e da 695 unità di personale a tempo determinato. Come si evince dalla tabella la diminuzione delle unità medie ha riguardato sia il personale a tempo indeterminato che è passato da 11.030 unità del 2016 alle 11.012 del 2017 con un calo di 18 unità medie, sia il personale con contratto a termine (passato da 740 a 695 unità, con una riduzione di 45 unità anno).

Di seguito è riportato il personale a tempo indeterminato in organico, comprensivo delle figure apicali con contratto a tempo determinato al 31 dicembre, con riferimento all'ultimo biennio.

[21] Il numero medio dei dipendenti è calcolato come media aritmetica della consistenza giornaliera nel periodo considerato, ponderata in relazione all'impiego a tempo parziale del dipendente. Il numero medio dei dipendenti include il personale con contratto a tempo indeterminato e determinato.

Tabella 6 - Consistenza del personale della Rai S.p.A.

2016	2017	Variaz 2016/2017
11.303	11.055	-248

Fonte: Rai

La diminuzione di 248 unità del personale in organico rispetto al 31 dicembre 2016 è determinata dall'uscita di 349 unità e dall'assunzione di 101 unità. In particolare, per il personale giornalistico è stato varato a fine 2016 un Piano di incentivazione all'esodo, per complessive 78 unità, che ha portato nel 2017 a 75 uscite oltre le ordinarie.

Nel prospetto che segue è indicata la consistenza media del personale del gruppo Rai, posta a confronto con quella di Rai S.p.A.

Tabella 7 - Consistenza media del personale del Gruppo Rai a confronto con Rai S.p.A

	2016	2017
Gruppo Rai		
t. indet (1)	12.220	12.161
t. determ.	790	756
Totale Gruppo	**13.010**	**12.917**
Rai S.p.A.	**11.770**	**11.707**
Altre società	1.240	1.210

Fonte: Rai

(1) *di cui contratti di apprendistato o inserimento*

5.2 Le cessazioni ed assunzioni del personale della società Rai

Nel corso del 2017 sono state registrate 349 cessazioni di cui 29 per raggiungimento dei requisiti pensionistici, 112 per incentivazione all'esodo, 7 per mobilità infragruppo, 184 per dimissioni e risoluzioni consensuali, oltre le uscite ad altro titolo.

Nella tabella che segue si evidenzia l'andamento delle cessazioni dell'ultimo biennio di Rai S.p.A.

Tabella 8 - Andamento delle cessazioni

Cessazioni	2016	2017
a) raggiungimento req pensionistici	30	29
b) per incentivazione	46	112
c) per mobilità infragruppo	6	7
d) per risoluzione consensuale	94	184
e) per altro titolo	35	17
Totale	**211**	**349**

Fonte: Rai

Nel 2017 sono state, inoltre, promosse iniziative selettive per apprendisti a Bolzano (programmisti registi e specializzati) e a Trieste (impiegati e programmisti registi di lingua slovena).

Sono state limitate le contrattualizzazioni a termine, con esclusivo utilizzo di risorse provenienti da apposite selezioni, o già appartenenti al bacino, nonché a lavoratori appartenenti al collocamento obbligatorio (unità nei confronti delle quali sussistono obblighi di assunzione in percentuale agli elementi in servizio, nonché impegni assunti a fronte di apposita convenzione sottoscritta nel mese di aprile 2017 con la città metropolitana di Roma).

Inoltre, nel corso del 2017 sono state pianificate politiche retributive gestionali, all'esito della valutazione di attività svolte e competenze specificate dalle singole direzioni attraverso la compilazione di schede di valutazione professionale.

In assenza di un Piano di incentivazione all'esodo per quadri, impiegati ed operai - approvato solo negli ultimi giorni dell'anno 2017 – la società si è limitata a proporre esodi incentivati, a fronte della sussistenza di particolari condizioni (gravi patologie fisiche o psicologiche, criticità di utilizzazione che avrebbero potuto dar luogo a contenziosi per demansionamento) e laddove non fosse necessaria contestuale sostituzione della risorsa.

Nella tabella che segue è stato evidenziato l'andamento delle assunzioni di Rai S.p.A. nell'ultimo biennio.

Tabella 9 - Andamento delle assunzioni a tempo indeterminato

Assunzioni	**2016**	**2017**
a) stabilizzazione precari	312	44
b) reintegri a seguito contenzioso	29	19
c) mobilità infragruppo	27	25
d) ingressi per ricostituzione forza lavoro	92	13
Totale	**460**	**101**

Fonte: Rai

Le assunzioni possono essere suddivise secondo le seguenti causali: 44 per stabilizzazione di personale a tempo determinato; 25 per mobilità infragruppo; 19 per reintegro a seguito di contenzioso; 13 (di cui 7 in apprendistato e 2 per ricostituzione dei ruoli mancanti nell'orchestra sinfonica nazionale di Torino) per ingressi finalizzati a una ricostituzione della forza lavoro dovuta a *turn-over*, al potenziamento di alcune strutture o per nuove esigenze.
Per quanto riguarda le risorse artistiche, si è proseguito nell'attività di mantenimento dei compensi relativi alle collaborazioni esterne, in particolare rispetto a quelli già ridotti negli anni passati[22].

Con riferimento alla tematica delle assunzioni, permangono in generale i problemi legati alle modalità di reclutamento delle risorse umane, già evidenziati nella precedente relazione, relativa all'esercizio 2016[23].
Al riguardo, la società è stata ripetutamente sollecitata, dal Collegio sindacale, a dotarsi di una mappatura completa ed esaustiva dei profili e delle competenze professionali interne, al fine non solo della progressiva formazione e valorizzazione dei dipendenti, ma anche per poter supportare, in assoluta trasparenza, le scelte di selezione e mobilità del personale.
In proposito, va anzi tutto precisato, che il vigente Protocollo relativo all'assunzione di personale disciplina unicamente i criteri di selezione e reclutamento dall'esterno e non anche

[22] Per quel che concerne la *policy* dei compensi degli artisti, l'Anac, con delibera n. 173 del 21 febbraio 2018 si è pronunziata in ordine al contratto di conduzione e produzione di una trasmissione. L'Autorità, dopo una approfondita istruttoria e dopo aver esperito confronti con i rappresentanti della Rai, ha rilevato la non conformità al codice dei contratti della stipula con l'artista conduttore del programma di un contratto preliminare, istituto non previsto e non ammesso dalla normativa pubblicistica; ha evidenziato altresì che la suddetta non conformità va rilevata anche sotto altro aspetto, essendo stato il contratto sottoscritto da una persona fisica che ha assunto il ruolo di garante, in qualità di socio, di una persona giuridica che non era stata ancora costituita. L'Autorità ha comunque accertato la corretta verifica, da parte della Rai - con riferimento al successivo contratto definitivamente stipulato - del possesso dei requisiti in capo all'artista. L'Anac ha infine rimesso gli atti alla Procura regionale della Corte dei conti, non avendo ritenuto sussistenti i profili di rischio che il programma non conseguisse l'ipotizzato equilibrio costi-ricavi; più precisamente l'Autorità, pur ritenendo insussistente un profilo di danno erariale attuale, ha ritenuto necessario che la procura competente svolga un monitoraggio tendente a verificare i possibili profili di danno che dovessero emergere in fase consuntiva.
[23] V., in particolare, il par. 5.7 della relazione di cui alla deliberazione n. 99/2018.

la mobilità (orizzontale o verticale) all'interno. In particolare, il Protocollo prevede che prima di avviare la fase di reclutamento finalizzata all'assunzione di personale esterno, deve essere effettuata una ricognizione preliminare della disponibilità di risorse interne, mediante *screening* dei *curricula*, esame di referenze e competenze e *job posting*; conclusasi infruttuosamente la ricognizione preliminare interna, la società può procedere alla ricerca di personale sul mercato esterno, avendo cura di garantire la tracciabilità dell'*iter* seguito e delle connesse motivazioni. Il Protocollo definisce poi i casi di esclusione dai suddetti criteri di selezione e di reclutamento; tra questi si segnalano le deroghe, motivate e autorizzate dal livello organizzativo competente, relativamente a: 1) titolari di posizioni connotate da rapporti di fiducia professionale al massimo livello di responsabilità, in ambito tanto editoriale che gestionale, come quelle alle dirette dipendenze del Presidente, del Direttore generale, dei *Chief Officers* e i loro vicari; 2) primari profili professionali connotati da un elevato contenuto tecnico-specialistico in ambito produttivo e tecnologico, tali da consentire a Rai di mantenere o migliorare il livello competitivo nel mercato di riferimento.

Il Collegio sindacale, già all'inizio del 2017 ebbe a sollecitare un ripensamento dell'ampliamento della deroga su citata, che ricomprende anche i "Vicari" del Presidente, del Direttore generale e dei *Chief Officers*[24].

Sempre in relazione alla vicenda di assunzioni di *manager* dall'esterno, l'Anac ha emesso nei confronti dell'azienda la delibera 14 settembre 2016, n. 961, nella quale ha contestato il mancato ricorso al *job posting* interno. Con particolare riferimento ad una posizione specifica (quella relativa ad un professionista esterno, assunto e nominato responsabile della Direzione "*Security & Safety*"), l'Anac, nella medesima delibera, ha inoltre rilevato la sussistenza di un conflitto di interessi tra la persona selezionata e la società che ne aveva curato la selezione[25].

All'esito della delibera Anac e dei successivi ulteriori approfondimenti interni, il Cda di Rai S.p.A. nel mese di settembre 2016 ha integrato il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016/2018 (che era stato approvato il 26 gennaio 2016), introducendo alcune modifiche al Protocollo assunzioni, comportanti una regolamentazione più dettagliata e restrittiva per le assunzioni dall'esterno, con la esplicitazione, tra l'altro, della necessità che le procedure adottate garantiscano "*l'assenza di conflitti di interesse tra chi effettua la selezione o una*

[24] V. il verbale n. 579 dell'11 gennaio 2017.

[25] Della vicenda s'è fatto cenno nel par. 5.7 della precedente relazione di questa Corte (deliberazione n. 99/2018, cit.).

sua fase ed il candidato", nonché il "*rispetto del principio di segregazione delle responsabilità operative, tra la funzione che effettua la selezione e quella che predispone il contratto di assunzione*".

Anche in tale occasione, il Collegio sindacale ha formulato alcuni suggerimenti, finalizzati al miglioramento dell'assetto organizzativo, in osservanza dei principi di corretta amministrazione[26]. In primo luogo, è stata ribadita la necessità di valorizzazione delle risorse professionali interne, attivando un processo di mappatura completa ed esaustiva delle competenze esistenti, ritenuta indispensabile al fine di rendere concreta la previsione del Piano anticorruzione - e quindi le raccomandazioni dell'Anac - circa la necessità della preventiva ricognizione interna per ogni necessità di copertura di posizioni nuove o vacanti; a ciò ha aggiunto la necessità di disporre di una *job description* chiara e trasparente dei ruoli e delle responsabilità aziendali, a cui collegare anche un sistema di valutazione delle *performance* individuali ed eventuali MBO. In tale contesto l'azienda è stata invitata ad utilizzare sempre lo strumento del *job posting* nelle procedure di assunzione dall'esterno, garantendo la tracciabilità di tutto l'*iter* seguito, ma anche per la stessa mobilità interna del personale, per ragioni tanto di trasparenza quanto di stimolo alla produttività dei propri dipendenti.

Nel corso del 2018 il Direttore generale, con propria determinazione (n. 80 del 26 aprile 2018), ha fissato "*Criteri e modalità di reclutamento del personale e del conferimento degli incarichi di collaborazione*". Questi ultimi, in particolare, prevedono il ricorso allo strumento del *job posting* solo come residuale rispetto alla "*ricognizione della disponibilità di risorse interne adeguate in termini qualitativi e quantitativi a ricoprire le posizioni ricercate*"; ricognizione da effettuarsi attraverso strumenti di natura gestionale (es. *screening* dei *curricula* o delle competenze).

Sul punto il Collegio sindacale ha osservato, condivisibilmente ad avviso di questa Corte, che l'effettività e l'efficacia di tale ricognizione interna non può che essere subordinata alla condizione che l'azienda sia dotata di una esaustiva e completa mappatura delle professionalità esistenti in azienda; in mancanza di tale mappatura la preventiva ricognizione interna è solo un adempimento formale e scarsamente efficace. Ha inoltre insistito sull'opportunità di un utilizzo più diffuso dello strumento del *job posting*, anche nella mobilità interna. Da ultimo, è stata sottolineata la necessità per l'azienda di disporre di un sistema di valutazione periodico delle *performance* individuali del *management*, quale strumento oggettivo e trasparente nella gestione del personale e delle relative retribuzioni; in mancanza di criteri

[26] Cfr., in particolare, i verbali n. 588 del 9 maggio 2017 e n. 590 del 19 maggio 2017.

oggettivi di misurazione e di valutazione del lavoro individuale, l'azienda rischia di essere esposta a possibili contestazioni di discutibili scelte gestionali[27]. Tali osservazioni sono state ribadite dal Collegio anche nelle relazioni all'Assemblea degli azionisti sul bilancio consuntivo, ex art. 2429, comma 2, c.c.[28].

Non sembra, peraltro, che la società abbia dato seguito alle raccomandazioni di cui innanzi: non è stata ancora realizzata la mappatura completa delle competenze esistenti e correlativa *job description* dei ruoli e delle responsabilità aziendali[29]; le stesse procedure di assunzione dall'esterno e di mobilità interna, anche di recente, sono avvenute in assenza di specifico riferimento a valutazioni comparative, riferite a risorse iscritte in determinati bacini professionali.

Questa Corte, conseguentemente, non può che richiamare la Rai - concordando con quanto ripetutamente fatto presente anche dal Collegio sindacale – alla sollecita predisposizione di una completa mappatura delle professionalità esistenti in azienda, quale presupposto per un efficace reclutamento di risorse, sia interne (mobilità) che dall'esterno, oltre che ad un maggiore utilizzo dello strumento del *job posting*.

5.3 Il contenzioso in materia di lavoro di Rai S.p.A.

Nel prospetto che segue sono riportati i dati del contenzioso derivante da rapporti di lavoro relativo agli anni 2015, 2016 e 2017.

Tabella 10 - Contenzioso lavoro

Anni di riferimento	2015	2016	2017
Numero dei giudizi pendenti al primo gennaio	979	879	747
Giudizi definiti nell'anno tra quelli pendenti al primo gennaio (1)	-261	-290	-245
Giudizi aperti nell'anno	161	158	158
Numero giudizi pendenti al 31 dicembre	**879**	**747**	**660**
(1) di cui favorevoli alla Rai	89	144	117
(1) di cui sfavorevoli alla Rai	64	62	48
(1) transazioni e/o conciliazioni	108	84	80

Fonte: Rai

[27] V. il verbale n. 619 dell'11 settembre 2018.

[28] V. l'ultima Relazione del Collegio sindacale, in data 30 maggio 2019, sul consuntivo 2018.

[29] Lo stesso *Piano di Gestione e Sviluppo delle Risorse umane*, approvato di recente dal Cda nella seduta del 27 marzo 2019 (v. il precedente par. 5.1) non contiene riferimenti in proposito.

La tabella sopra riportata evidenzia, nel triennio, una tendenza alla riduzione della mole di controversie in materia giuslavoristica; in particolare nel 2017 si è registrata una diminuzione di 87 cause rispetto all'anno precedente. Il numero di giudizi definiti è stato pari nel 2017 a 245 controversie. Le transazioni e conciliazioni, relative prevalentemente a controversie volte a conseguire la stabilizzazione del rapporto di lavoro o il riconoscimento di qualifiche superiori, nel 2017 hanno raggiunto la soglia di n. 80.

La tendenza agli esiti favorevoli per la società registrata già nel 2015 (n. 89), con particolare riferimento alle istanze giudiziali di migliore inquadramento e riconoscimento di qualifiche superiori e/o di reintegra mansioni e di risarcimento danni, è proseguita, incrementandosi, nel 2016 (n. 144), ed è confermata anche nell'anno in rassegna (n. 117). Le sentenze in cui la società è rimasta soccombente (n. 48) evidenziano un ulteriore decremento rispetto al 2016 (n. 62). Il numero di cause per reintegrazioni in servizio ed assunzioni (ivi ricomprese le tipologie relative al lavoro autonomo ed alle interposizioni di manodopera, in aumento rispetto alle impugnative dei contratti a termine) rappresenta meno della metà del contenzioso del lavoro. L'onere complessivo del contenzioso è imputato nel conto economico al fondo rischi, mediante specifici accantonamenti annuali. Il fondo, poi, è riconsiderato periodicamente in relazione alle prospettive di futura soccombenza e al complessivo numero dei giudizi in cui Rai è coinvolta.

5.4 Costo del personale di Rai S.p.A.

Il costo del personale della Rai per l'anno 2017 ammonta a euro 888,7 ml., in riduzione di 39,5 ml. rispetto all'esercizio 2016 (euro 928,2 ml.).

Nella tabella che segue sono indicate le componenti del costo del lavoro del personale subordinato della società Rai negli ultimi due anni.

Tabella 11 - Costo del personale Rai S.p.A.

(in milioni di euro)

	2016	**2017**
Retribuzioni e oneri sociali	867,7	805,2
Accantonamento TFR	40,3	39,8
Trattamenti di quiescenza e simili	13	13
Altri	10,2	13,5
Incentivazioni all'esodo	21,5	48
Recuperi di spesa	-5,4	-5
Costi del personale capitalizzati	-13,3	-16,8
Sopravvenienze	-5,8	-9,2
Totale	928,2	888,7

Fonte: Bilancio Rai

La diminuzione del costo del personale è da imputare sia a effetti strutturali, correlati alla riduzione del personale in organico determinata dalle azioni di incentivazioni all'esodo messe in atto nel precedente esercizio, sia agli accordi, conclusi nel mese di marzo 2018, per il rinnovo del contratto di lavoro di impiegati, operai e quadri, e di recepimento del contratto collettivo nazionale dei giornalisti, con effetti positivi per quest'ultimo sugli appostamenti a copertura delle indennità da corrispondere alla cessazione del rapporto di lavoro. Tali misure hanno più che compensato la crescita fisiologica del costo del lavoro legata alla stabilizzazione del personale precario, agli automatismi contrattuali e alle politiche gestionali.

Le incentivazioni all'esodo, riferite in particolare ai dirigenti, ammontano a 48 ml. rispetto ai 21,5 ml. del precedente esercizio[30].

5.5 Costo del personale del gruppo Rai

Il costo del personale, come evidenziato nel prospetto seguente, è pari a 983,3 ml. con una diminuzione di 48,4 ml. rispetto al 2016 (-4,7 per cento).

Come per la Rai S.p.A. anche per il gruppo Rai la diminuzione del costo del personale, è da imputare sia a effetti strutturali, correlati alla riduzione del personale in organico determinata dalle azioni di incentivazioni all'esodo messe in atto nel precedente esercizio, sia a effetti non ricorrenti riferiti agli accordi, conclusi nel mese di marzo 2018. Le incentivazioni all'esodo ammontano a 49,8 ml., rispetto ai 28,4 ml. del precedente esercizio[31].

L'andamento del costo del lavoro del gruppo evidenzia dinamiche analoghe alla capogruppo, come risulta dalla tabella che segue.

[30] Tale importo è composto dall'accantonamento per il Piano straordinario di incentivazione all'esodo volontario per quadri, impiegati ed operai e per professori d'orchestra, deliberato dal Consiglio di amministrazione in data 29 dicembre 2017 pari a 40 ml (limite massimo previsto dalla citata delibera).

[31] Tale importo è composto dall'accantonamento per il Piano straordinario di incentivazione all'esodo volontario per quadri, impiegati ed operai e per professori d'orchestra, deliberato dal Consiglio di amministrazione della capogruppo in data 29 dicembre 2017 pari a 40,0 ml., limite massimo previsto dalla citata delibera.

Tabella 12 - Costo del personale del gruppo Rai

(in milioni di euro)

	2016	2017
Retribuzioni e oneri sociali	953,2	888,9
Accantonamento TFR	44,5	43,8
Trattamenti di quiescenza e simili	14,8	14,7
Altri	15	14,7
Incentivazioni all'esodo	28,4	49,8
Recuperi di spesa	-1	-1
Costi del personale capitalizzati	-17,1	-20
Sopravvenienze	-6,1	-7,6
Totale	1.031,7	983,3

Fonte: Bilancio Rai

Nella tabella sottostante si riporta invece l'articolazione del costo del lavoro per singola società.

Tabella 13 - Costo del personale Gruppo Rai per singole società

(in milioni di euro)

	2016	2017	Variazione in valore assoluto 2016/2017
Rai	928,2	888,7	-39,5
Rai Cinema	9,9	10,5	0,6
Rai Com	8,5	7,7	-0,8
Rai Pubblicità	25,2	25,8	0,6
Rai Way	53,2	47,1	-6,1
Rai Corporation	3,5		-3,5
Rettifiche di Consolidamento	3,2	3,5	0,3
Totale	1031,7	983,3	-48,4

Fonte: Rai

5.6 Numero e costo dei dirigenti

Il numero medio dei dirigenti, il costo complessivo e quello medio unitario sono rappresentati, per il biennio 2016-2017 nella seguente tabella.

Tabella 14 - Dirigenti Rai e gruppo (numero medio, costo complessivo, costo medio unitario)

A) Dirigenti Rai S.p.A.

Anno	Numero Medio	Costo (*)	Costo Medio
2016	274	62.511.395	228.140
2017	275	61.832.019	224.840

Fonte: Rai

B) Dirigenti Gruppo Rai

Anno	Numero Medio	Costo (*)	Costo Medio
2016	343	77.575.716	226.170
2017	341	76.958.546	225.680

Fonte: Rai
(*) costo aziendale calcolato sulla base degli esborsi dell'anno solare al netto di somme pagate a titolo di cause, incentivazioni all'esodo, preavviso, diarie e benefit

Il costo del personale dirigente della società nel 2017 è stato pari a euro 61.832.019 (euro 76.958.546 per il gruppo), a fronte di un contingente medio di 275 unità (341 per il gruppo).
Come si evince dalla tabella, il costo medio 2017 dei dirigenti della Rai e del gruppo risulta in diminuzione rispetto al 2016. In particolare, il costo medio dei dirigenti Rai diminuisce di euro 3.300 pari ad un -1,45 per cento rispetto al 2016.
Ugualmente risulta in diminuzione di euro 490 l'andamento del costo medio del gruppo anche se la riduzione è meno significativa (pari -0,2 per cento) rispetto all'anno precedente.
Il costo medio unitario per dirigente della Rai S.p.A. pari a euro 224.840 è risultato inferiore rispetto a quello registrato nel 2016 (euro 228.140).
Analogo andamento è rilevabile con riferimento al costo medio unitario per dirigente del gruppo Rai (euro 225.680 nel 2017 a fronte di euro 226.170 dell'anno precedente).

5.7 Le consulenze

Nel 2017 la direzione risorse umane e organizzazione ha stipulato, per conto delle direzioni di *staff*, n. 108 contratti di consulenza, per una spesa di circa euro 1.292.952.
Rispetto all'anno precedente, il numero dei contratti è aumentato in termini quantitativi (da 89 a 108 pari a più 19 contratti); lo stesso costo complessivo è aumentato di circa euro 163.952 passando da euro 1.129.000 a circa euro 1.292.952.
Di seguito il dettaglio della consistenza numerica e del costo dei contratti di consulenza.

Tabella 15 - Consulenze

(n. unità)

	2016	2017	Variazione in valore assoluto
Numero contratti	89	108	19
Costo	1.129.000	1.292.952	163.952

Fonte: Rai

5.8 Il limite ai compensi

Per effetto dell'entrata in vigore dell'art. 9 della l. 26 ottobre 2016, n. 198, anche Rai S.p.A. è stata assoggettata alla disciplina del tetto retributivo già in essere per i dipendenti pubblici, che impone un limite massimo retributivo annuo di euro 240.000[32].

Con delibera del 9 novembre 2016 il Consiglio di amministrazione Rai ha dato mandato al Direttore generale di procedere all'applicazione della predetta normativa, a partire dalle retribuzioni del mese di dicembre 2016.

Per le prestazioni di natura artistica, il MEF, con nota del 20 aprile 2017, ha ritenuto – condividendo il parere espresso, sul tema, da parte dell'Avvocatura dello Stato, appositamente interpellata - la "*piena legittimità della tesi che non include nel perimetro di applicazione del limite i contratti caratterizzati da prestazioni di natura artistica*", a condizione che la Rai adotti un piano organico per definire a priori i criteri e i parametri per la corretta e chiara individuazione dei citati contratti con prestazioni di natura artistica, dei meccanismi di determinazione della loro retribuzione e del loro valore in relazione agli obiettivi del piano editoriale.

In considerazione di quanto innanzi, il Cda, in data 14 giugno 2017, ha approvato la delibera relativa al "*Piano organico di criteri e parametri per l'individuazione e remunerazione dei contratti con prestazioni di natura artistica*"; ciò ha consentito di procedere alla concreta applicazione delle disposizioni ivi previste a tutti i contratti in fase di rinnovo.

[32] La norma in questione ha modificato l'art. 49 del TUSMAR, con l'inserimento di ulteriori sei commi dopo il comma 1. In particolare, prescrive il (nuovo) comma 1-*ter* che "*Il limite massimo retributivo di 240.000 euro annui, di cui all'articolo 13, comma 1, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89, si applica rispettivamente agli amministratori, al personale dipendente, ai collaboratori e ai consulenti del soggetto affidatario della concessione del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale, la cui prestazione professionale non sia stabilita da tariffe regolamentate*"; inoltre, ai sensi del successivo comma 1-*quater*, "*Ai fini del rispetto del limite di cui al comma 1*-ter *non si applicano le esclusioni di cui all'articolo 23*-bis *del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214*". La tematica è stata già trattata nella precedente relazione di questa Corte (v. il par. 5.8).

6. L'ATTIVITÀ CONTRATTUALE

6.1 I contratti Rai

La Rai, in quanto organismo di diritto pubblico, ai sensi e per gli effetti dell'art. 3, lettera d), del d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50 e succ. mod., è soggetta – come innanzi accennato - alla disciplina del medesimo codice dei contratti pubblici. Seguendo la progressiva entrata in vigore dei provvedimenti normativi e regolamentari attuativi del codice, la Società ha adeguato le proprie procedure interne per l'affidamento dei contratti pubblici nel settore c.d. ordinario, ovvero per gli affidamenti non esclusi dall'applicazione del codice.

L'aggiornamento per i settori esclusi dall'applicazione del codice (i principali contratti relativi al settore radiotelevisivo, come specificato in seguito) è stato completato con l'approvazione della delibera del Consiglio di amministrazione del 27 luglio 2017, nel rispetto dei nuovi criteri e procedure di affidamento dei contratti di cui all'articolo 49-*ter* TUSMAR, inserito dalla legge 28 dicembre 2015, n. 220.

Le nuove regole per i contratti esclusi, varate all'esito del processo di aggiornamento, sono entrate in vigore a partire dal 1° dicembre 2017. Rai – ove non sussistano gli specifici presupposti legittimanti il ricorso alla trattativa diretta con unico operatore[33]– continua ad affidare i contratti esclusi di cui alla legge di riforma Rai a seguito di espletamento di una procedura competitiva che coinvolge almeno tre operatori economici, se esistenti sul mercato, selezionati di norma, nel rispetto del principio della rotazione, tra quelli iscritti all'albo fornitori Rai. Tale albo costituisce il prioritario strumento di individuazione dei soggetti che partecipano alle procedure competitive indette da Rai, sia nell'ambito del settore radiotelevisivo escluso dall'applicazione del nuovo codice dei contratti pubblici che nell'ambito delle procedure di gara ad inviti, previste dal nuovo codice dei contratti pubblici per il settore ordinario (contratti sotto soglia comunitaria)[34].

Le disposizioni relative al nuovo albo fornitori Rai sono entrate in vigore il 1° febbraio 2018.

[33] Es. operatore titolare di diritti esclusivi su elementi artistici, quali ad esempio format e/o sceneggiature, indispensabili per la realizzazione dei programmi.

[34] Scopo precipuo di tale albo è di costituire il bacino dal quale, prioritariamente, selezionare gli operatori da invitare alle procedure selettive o negoziate nei casi previsti dal Codice dei contratti e dalle Istruzioni interne. Il regolamento definisce in maniera più puntuale i dati necessari ai fini dell'iscrizione nell'Albo, i requisiti generali di idoneità professionale e speciali richiesti, i presupposti e il procedimento di sospensione e cancellazione.

L'attività contrattuale si riassume nella seguente tabella[35].

Tabella 16 - Lavori, servizi e forniture. Contratti Rai

Funzione	Direzione	2016		2017	
		Numero contratti	Importo contratti	Numero contratti	Importo contratti
DCA	Acquisti	9.846	624.015.242	9.690	666.845.543
DCA	Risorse TV	1.005	310.886.963	956	340.954.007
DCA	Diritti Sportivi	310	110.432.024	288	119.629.351
DCA	Coordinamento Sedi Regionali ed Estere	2.880	18.811.129	1.582	8.616.738
DCA	Asset Immobiliari e Servizi	292	4.893.868	209	5.611.262
DCA	Comunicazione e relazioni esterne	209	3.097.632	73	1.145.760
DCA	Radio	314	2.555.473	223	1.675.811
DCA	Creativa	105	1.109.156	186	2.071.405
Totale		**14.961**	**1.075.801.487**	**13.207**	**1.146.549.877**
DR	Direzioni Richiedenti	12.709	6.258.082	12.184	5.984.533
Totale		**27.670**	**1.082.059.569**	**25.391**	**1.152.534.410**

Fonte: Rai

DCA: Direzione Competente all'Acquisti; DR: Direzione Richiedente
Dato aggiornato all'8 maggio 2019 (importo contratto originario). Il dato comprende acquisti semplificati di importo singolarmente inferiore a euro 1.000, effettuati direttamente dalle DR Rai (sono ricompresi gli acquisti effettuati dalle DCA, in qualità di Direzione Richiedente).

Ogni società del gruppo effettua poi autonomamente le operazioni di selezione e verifica dei propri fornitori, anche se il processo e i principi che la guidano sono ispirati a quelli adottati da Rai S.p.A.

Le istruzioni interne disciplinano, oltre ai processi di affidamento, requisiti e procedure di selezione dei fornitori.

Un'ulteriore classificazione dei contratti stipulati dal gruppo riguarda, invece, l'oggetto del contratto stesso e identifica le diverse categorie di contratti tipiche del *business*, come quelli relativi alle risorse per la produzione televisiva, quelli per l'acquisto di diritti (*fiction*, cinema, sport) e i contratti di beni e servizi dedicati al settore radiotelevisivo.

I principali contratti esclusi sono quelli relativi al settore radiotelevisivo, vale a dire quei contratti "*aventi ad oggetto l'acquisto, lo sviluppo, la produzione o coproduzione di programmi*

[35] Sono esclusi i contratti non perfezionati nel sistema SAP (Systems, Applications and Products in data processing: si tratta del sistema informativo aziendale per la gestione di tutti i processi - vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità etc. – tramite software che permettono di ottimizzare la gestione delle varie attività, intervenendo sui costi, sui tempi e sugli investimenti); gli appalti attuativi di accordi quadro; le applicazioni di contratti e convenzioni.

destinati ai servizi di media audiovisivi o radiofonici che sono aggiudicati da fornitori di servizi di media audiovisivi o radiofonici, ovvero gli appalti (…) concernenti il tempo di trasmissione o la fornitura di programmi aggiudicati ai fornitori di servizi di media audiovisivi o radiofonici" (art. 17, comma 1, lett. b) d. lgs. n. 50 del 2016 e art. 49-*ter*, comma 1, d.lgs. n. 177 del 2005).

Per tali contratti non si applicano le disposizioni del codice, ma i principi generali previsti dal codice all'art. 4, come declinati nelle istruzioni interne della Rai.

È stata riconosciuta la certificazione ISO 9001:2015 nelle procedure degli acquisti e delle gare d'appalto per quanto riguarda i contratti gestiti dalla direzione acquisti di Rai S.p.A. Tale certificazione sottopone la Rai a verifiche annuali, volte ad accertare i progressi nell'implementazione del sistema di qualità. Il certificato è inoltre un requisito premiante ai fini del sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti gestito dall'Anac.

6.2 I contratti per l'acquisto di beni e servizi

La direzione acquisti gestisce l'approvvigionamento della maggior parte di beni, servizi e lavori a supporto delle strutture della Rai. In tale contesto rientrano i contratti appartenenti a tutte e tre le categorie di classificazione: i *contratti "esclusi"* (già citati innanzi) e i *contratti "necessari"*, aventi ad oggetto lavori, servizi e forniture collegati, connessi o funzionali ai contratti del settore radiotelevisivo e di importo inferiore alla soglia comunitaria[36], come declinati nelle istruzioni interne[37]; i *contratti del "settore ordinario"* (tutti gli altri acquisti), integralmente soggetti alle norme del codice.

Il codice dei contratti pubblici pone particolare attenzione ai temi della tutela ambientale e sociale. Nelle procedure di gara bandite da Rai i profili ambientali e sociali sono affrontati in parte nell'ambito dei requisiti di selezione, in parte nell'ambito dei criteri di valutazione premianti dell'offerta (possesso certificazioni ambientali, possesso del *rating* di legalità, misure a tutela dei lavoratori impiegati nell'appalto, ecc.). Si segnala, in particolare, il ricorso, nei casi previsti dalla normativa, alle c.d. *clausole sociali*, volte a garantire il più possibile il mantenimento dei livelli occupazionali dei lavoratori impiegati negli appalti.

36 Di cui all'art. 49-ter del TUSMAR (introdotto dalla legge n. 220 del 2015), per i quali come accennato non si applicano le disposizioni del codice, ma solamente i principi generali previsti all'art. 4 del Codice medesimo.

37 L'ultimo aggiornamento delle istruzioni interne è stato approvato dal Consiglio di amministrazione Rai il 27 luglio 2017.

Rai, al fine di migliorare il numero e la qualità degli operatori economici presenti nell'albo dei fornitori ed assicurare criteri di scelta e rotazione per le procedure di gare e gli affidamenti di Rai, ha intrapreso le seguenti iniziative:

- campagne di ricerca mirata svolte dall'ufficio albo fornitori in specifici segmenti di mercato: servizi di supporto alla produzione radiotelevisiva (*service* luci, noleggio strumenti musicali, ecc.); lavori (attività di costruzione e manutenzione degli impianti tecnologici, progettazione degli impianti audio/video e altri);
- campagne informative per la ricerca di nuovi fornitori in settori di particolare interesse realizzate mediante pubblicazione di avvisi, sul sito istituzionale su quotidiani nazionali, su siti *web* specializzati, riviste di settore.

Le attività continue svolte in tale ambito hanno consentito nel 2018 di inserire nell'albo fornitori di Rai nuovi operatori economici nelle diverse aree merceologiche di maggiore interesse. In particolare, rispetto al totale degli operatori che hanno completato il processo di iscrizione nell'albo fornitori nel 2018, i nuovi iscritti rappresentano una percentuale del 49 per cento. Nel corso del 2018 sono state eseguite attività di controllo e *audit* degli operatori economici in iscrizione ovvero già iscritti in albo fornitori. In particolare:

- accertamento dei requisiti ex art. 80 d.lgs. 50 del 2016: sono state segnalate ed esaminate, secondo il regolamento dell'albo fornitori, 97 situazioni di irregolarità afferenti aspetti di natura fiscale e contributiva, in ottemperanza a quanto previsto dalla legge sul diritto al lavoro dei disabili, ed altre fattispecie. In 44 casi è stato adottato un provvedimento di sospensione dall'albo fornitori, mentre in 51 casi l'irregolarità riscontrata è stata sanata e quindi l'istruttoria risulta senza provvedimenti;
- sono state eseguite visite ispettive presso le sedi degli operatori economici e ulteriori controlli documentali. Gli *audit* in questione sono stati condotti nei confronti di imprese che operano in settori particolarmente rilevanti per la produzione radiotelevisiva. In tale occasione sono state verificate le informazioni dichiarate in sede di iscrizione riguardanti le capacità tecniche/organizzative (infrastrutture tecniche, logistica, personale dichiarato) ed inoltre l'adozione di opportuni criteri di sicurezza sul lavoro. Complessivamente, nel biennio 2017-2018 sono state eseguite più di 60 visite presso le aziende del settore radiotelevisivo. In particolare, nel 2018 vi sono stati 27 accertamenti relativi ad operatori economici dell'area post-produzione, iscritti ovvero in via di iscrizione. Sono state richieste

ed esaminate ulteriori documentazioni attestanti il possesso delle specifiche infrastrutture tecniche, *hardware e software*, della logistica impiegata, ed è stata verificata la documentazione per la valutazione dei rischi specifici.

Nel 2018 sono state inoltre consolidate le procedure digitali dedicate alla gestione degli operatori economici, avviate nel 2017 a seguito dell'adozione del portale acquisti. Sono stati aggiornati ed avviati processi digitali di:

- iscrizione al nuovo albo fornitori, secondo il nuovo regolamento dell'albo fornitori Rai entrato in vigore a febbraio 2018;
- censimento digitale in apposito "registro" degli operatori economici titolari di diritti esclusivi;
- valutazione dei c.d. requisiti generali (ex art. 80 d.lgs. 50 del 2016) e dei c.d. requisiti speciali, di natura tecnico/organizzativa ed economico/finanziaria;
- raccolta di tutta la documentazione e dei dati necessari per la verifica delle autodichiarazioni e per la qualificazione degli operatori economici nelle diverse classi merceologiche.

In sostanza, tutte le informazioni vengono acquisite e fruite in modalità *paperless*: gli operatori economici possono accedere al portale e rispondere ai questionari interattivi via *web*, firmare i moduli in formato digitale, aggiornare le informazioni di iscrizione, inserire nuove richieste o segnalare informazioni pertinenti, verificare lo *status* della propria domanda o dell'iscrizione.

Il personale preposto al processo di qualificazione del fornitore accede ai questionari compilati dagli operatori economici e verifica i dati ed i documenti forniti accedendo a banche dati interattive o richiedendo agli enti competenti documenti digitali. Nel corso dell'esame delle informazioni il fascicolo digitale dell'operatore economico assume diversi stati di lavorazione: in istruttoria, iscritto, sospeso.

Attraverso il portale acquisti si possono effettuare ricerche filtrate per categoria merceologica, selezionare gli operatori economici disponibili per ogni classe merceologica, verificare lo stato d'iscrizione, i dati e le documentazioni loro associate, istruire procedure di gara.

La tabella che segue espone il numero e l'importo dei contratti negli ultimi due esercizi, suddivisi per categorie.

Tabella 17 - Contratti suddivisi per categoria merceologica

Aggregato Merceologico	2016		2017	
	Numero contratti	Importo	Numero contratti	Importo
Forniture e servizi tecnologici	1.122	350.324.420	961	358.124.142
Lavori e servizi immobiliari	526	29.416.565	478	24.609.193
Forniture e servizi per la produzione radiotelevisiva	6.005	102.033.800	1.962	140.188.247
Forniture e servizi di funzionamento	2.192	142.646.331	6.294	144.364.090
TOTALE	9.845	624.421.116	9.695	667.285.672

Fonte: Rai

6.3 I contratti per la produzione televisiva

L'attività contrattuale della direzione risorse televisive è incentrata sulla negoziazione e conclusione di contratti aventi ad oggetto lo sviluppo, la produzione, la coproduzione, l'acquisto di programmi televisivi, su richiesta delle strutture editoriali. I contratti relativi all'area televisiva sono esclusi dall'applicazione del codice dei contratti pubblici, e vengono affidati all'operatore economico individuato quale titolare esclusivo dei diritti sull'opera dell'ingegno prescelta.

Diverse le norme previste nel contratto di servizio che potranno avere impatti e ricadute sull'attività di risorse televisive nel quadro dell'obbligo per Rai di valorizzare le capacità produttive, imprenditoriali e culturali del Paese al fine di favorire lo sviluppo e la crescita del sistema di produzioni audiovisive indipendenti italiane ed europee, secondo criteri di efficienza e pluralismo (art. 3 del contratto).

A tal proposito Rai ha definito le linee guida operative che dovranno ispirare le intese con le associazioni di categoria maggiormente rappresentative con riferimento alla "*durata e ambito dei diritti di sfruttamento radiofonico, televisivo e multimediale*" (art. 25, comma 3 del contratto). La materia, di grande rilevanza in quanto incide direttamente su una delle attività più sensibili per il funzionamento dell'azienda, ovvero l'acquisizione – con varie formule contrattuali – di diritti su programmi televisivi (segnatamente, dei generi *fiction*, cartoni animati, intrattenimento e documentari) da produttori indipendenti, è oggetto del lavoro della commissione paritetica istituita con decreto del Ministro dello sviluppo economico del 5 settembre 2018.

La commissione elabora le opportune linee guida tramite un confronto con i principali *stakeholders* del settore, esaminando tutti gli aspetti relativi alle dinamiche evolutive in corso nel mercato italiano della produzione audiovisiva e allo sfruttamento dei diritti sulle diverse piattaforme di diffusione, radiofonica, televisiva e multimediale.

A corollario di questa attività, Rai sarà tenuta a disciplinare e ad attuare tramite una formale *road map* (art. 25, commi 1 e 3, del contratto):

- le modalità di presentazione dei progetti da parte dei produttori indipendenti e le tempistiche che si impegna a rispettare per consentire a questi ultimi di conoscere, entro tempi certi e ragionevoli, l'eventuale interesse di Rai;
- le modalità di redazione dei *budget* di produzione, la loro composizione interna e le tempistiche relative alla loro presentazione;
- le tempistiche di pagamento che si obbliga a seguire, conformi alle prescrizioni di cui al d.lgs. 9 ottobre 2002 n. 231.

Più in generale, ulteriori ricadute sulle attività della Rai potranno derivare dagli obblighi di cui agli art. 7 e 25, lett. v, punto iv), del contratto, ovvero:

- promuovere progetti di co-produzione internazionale che valorizzino il prodotto nazionale e ne agevolino la commercializzazione all'estero, e di produzione documentaristica, anche al fine di rafforzare l'immagine, il patrimonio artistico e culturale e la ricchezza paesaggistica del Paese;
- assicurare un presidio aziendale dedicato allo sviluppo del genere documentario e al coordinamento dei relativi investimenti;
- definire una quota specifica di risorse per lo sviluppo di *format* originali.

Da ultimo, è da segnalare che la direzione risorse televisive, in raccordo con la direzione affari legali, sta svolgendo l'attività per ottenere il riconoscimento in favore di Rai del c.d. compenso per diritti di copia privata da parte della associazione produttori televisivi ai sensi dell'art. 71-*septies* della legge sul diritto d'autore. A tal fine, oltre ad opportuni adeguamenti dei contratti di nuova stipulazione, è stata avviata una ricognizione dei contratti stipulati negli ultimi 10/12 anni ai fini della risoluzione dei numerosi conflitti di attribuzione rilevati, così come è in fase di valutazione e studio un flusso procedurale volto a rendere più agevole la verifica della rendicontazione e la riscossione dei compensi.

Di seguito i dati riguardanti le principali categorie di contratti per la produzione televisiva.

Tabella 18 - Contratti stipulati dalla direzione risorse televisive nel 2015 e 2016

A) Numero di contratti stipulati dalla direzione Risorse televisive nell'anno suddivisi per tipologia

	2016	2017
Tipologia contrattuale	**n. contratti**	**n. contratti**
Appalti e Coproduzioni	104	165
Acquisti	1.087	905
Applicativi Accordo quadro	50	55
Totale complessivo	**1.241**	**1.125**

Fonte: Rai

B) Numero di contratti stipulati dalla direzione Risorse Televisive nell'anno suddivisi per genere

	2016	2017
Genere	**n. contratti**	**n. contratti**
Fiction	64	108
Cartoni	22	25
Intrattenimento	1.155	992
Totale complessivo	**1.241**	**1.125**

Fonte: Rai

C) Numero di contratti stipulati dalla direzione Risorse Televisive nell'anno suddivisi per editore

	2016	2017
Editore	**n. contratti**	**n. contratti**
Canale Uno	295	219
Canale Due	90	92
Canale Tre	404	432
Direzione Rai Fiction	86	133
Rai 4	2	
Rai Cultura	44	39
Generi e Altre Testate	187	151
Rai Ragazzi	6	8
Rai Gold	34	27
Divisione Gestionale	93	22
Direzione Rai Sport		2
Totale complessivo	**1.241**	**1.125**

Fonte: Rai

Tabella 19 - Valore complessivo e numero dei contratti stipulati da Rai Cinema

	2016		2017	
Aggregato merceologico	**n. contratti**	**importo contratti**	**n. contratti**	**importo contratti**
Film, Fiction e Cartoni	122	155.606.184,29	211	206.878.472,66
Cinema e documentari	185	76.544.879,02	160	78.722.255,00
Totale complessivo	**307**	**232.151.063,31**	**371**	**285.600.727,66**

Fonte: Rai

6.4 I contratti per i diritti sportivi

La direzione diritti sportivi acquista i diritti sportivi per tutte le piattaforme Rai. In tale ambito, negozia e stipula i contratti mediante trattativa diretta con le controparti internazionali e nazionali titolari dei diritti, ovvero mediante partecipazione – direttamente o per mezzo dell'Unione Europea di radiodiffusione (UER) – ai bandi di gara indetti dalle federazioni o leghe. Alla stessa direzione competono anche gli ordinativi di *facilities* collegate ai contratti, nonché acquisto, retrocessione e scambio di diritti di cronaca.

Si riportano di seguito i dati sul numero e il valore complessivo dei contratti firmati nel 2017 rispetto al 2016 e sul numero dei fornitori contrattualizzati, più della metà dei quali (circa il 57 per cento) hanno nazionalità italiana.

Tabella 20 - Valore complessivo contratti conclusi dalla direzione diritti sportivi

	2016		2017	
Tipologia	**n. contratti**	**importo totale**	**n. contratti**	**importo totale**
Diritti sportivi	154	104.560.294	123	114.132.835
Facilities	53	2.636.033	73	2.222.692
Accessi ai segnali	6	2.356.006	29	2.650.863
News access	97	471.157	64	551.550
Totale	310	110.023.490	289	119.557.940

Fonte: Rai

7. IL CONTENZIOSO

La consistenza e gli oneri del contenzioso relativi al periodo d'interesse sono sintetizzati nella seguente tabella: nella prima parte sono esposti i dati relativi a tutto il contenzioso, mentre nella seconda quelli in materia di lavoro.

Si rammenta che del contenzioso in materia di lavoro si è già trattato approfonditamente nel paragrafo 5.3.

Tabella 21 - Analisi contenzioso

ANALISI CONTENZIOSO				
Anni di riferimento	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Numero dei giudizi pendenti al 1° gennaio				
- per cause civili e amministrative	815	788	770	436+106
- per cause di lavoro	1.161	979	879	747
Totale giudizi pendenti al 1° gennaio	**1.976**	**1.767**	**1.649**	**1.289**
Giudizi definiti nell'anno tra quelli pendenti al 1° gennaio (1)	(435)	(386)	(399)	(315)
Nuovi giudizi aperti nell'anno	226	268	235	244
Numero dei giudizi pendenti al 31 dicembre per cause civili, amministrative e di lavoro	**1.767**	**1.649**	**1.485**	**1.218**
(1) *di cui favorevoli a Rai* (a)	*196*	*162*	*193*	*163*
(1) di cui *sfavorevoli a Rai*	*89*	*88*	*74*	*72*
Fondo controversie legali (b) ***Consistenza al 1° gennaio***	**100.500**	**94.000**	**69.000**	**68.000**
Utilizzo del fondo	(18.354)	(26.700)	(12.940)	(14.824)
Rilascio del fondo a conto economico	(2.514)	(12.580)	(3.589)	(1.095)
Spesa imputata per accantonamento al fondo	13.168	14.280	15.529	10.919
Apporto da operazioni straordinarie (c)	1.200	-	-	-
Consistenza del fondo al 31 dicembre	**94.000**	**69.000**	**68.000**	**63.000**
di cui derivanti da rapporti di lavoro:				
Numero dei giudizi pendenti al 1° gennaio per cause di lavoro	1.161	979	879	747
Giudizi definiti nell'anno tra quelli pendenti al 1° gennaio (1)	(328)	(261)	(290)	(245)
Nuovi giudizi aperti nell'anno	146	161	158	158
Numero dei giudizi pendenti al 31 dicembre per cause di lavoro	**979**	**879**	**747**	**660**
(1) di cui favorevoli a Rai	*128*	*89*	*144*	*117*
(1) di cui sfavorevoli a Rai	*65*	*64*	*62*	*48*
(1) di cui conciliazioni o transazioni	*135*	*108*	*84*	*80*
Fondo controversie legali relativo a soccombenza in cause di lavoro - Consistenza al 1° gennaio	**30.000**	**27.000**	**27.000**	**23.000**
Utilizzo del fondo	(12.490)	(12.742)	(9.303)	(8.973)
Rilascio del fondo a conto economico	-	-	-	-
Spesa imputata per accantonamento al fondo	9.260	12.742	5.303	8.973
Apporto da operazioni straordinarie (c)	230	-	-	-
Consistenza del fondo al 31 dicembre	**27.000**	**27.000**	**23.000**	**23.000**

(a)Di cui per l'anno 2017: 1 causa amministrativa non iscritta a ruolo, 8 cause civili transatte; 1 causa civile non iscritta a ruolo, 1 causa civile chiusa per rinuncia agli atti;

(b) Nel fondo sono rilevate le stime degli oneri derivanti da soccombenze in cause civili, amministrative e di lavoro instaurate verso l'azienda, nonché gli oneri per spese legali e giudiziarie.

(c) Acquisizione ramo internet da Rai Net e fusione Rai World.

Fonte: Rai

La tabella sopra riportata evidenzia, per il 2017, un netto calo delle controversie pendenti rispetto al 2016 (n. 1.218 nel 2017, a fronte di 1485 nel 2016).

Nel prospetto sono anche riportate: l'entità dell'apposito fondo rischi all'inizio di ciascun esercizio, l'importo utilizzato durante il periodo di riferimento, la misura delle integrazioni e la loro consistenza al termine dell'esercizio stesso. Al conto economico di ciascun esercizio viene imputata, come costo del contenzioso in generale, la quota accantonata, nell'ipotesi in cui ciò fosse necessario per integrare il fondo.

Il contenzioso civile di Rai concerne, in massima parte, controversie afferenti richieste risarcitorie per asserite lesioni della reputazione e della riservatezza di terzi, a seguito della messa in onda di programmi radiotelevisivi riconducibili al palinsesto di rete o di testata. Sono inoltre pendenti, in misura minore, giudizi riguardanti la pretesa violazione di diritti d'autore di terzi da parte di Rai.

In ambito amministrativo numerose sono le controversie con emittenti private che rivendicano frequenze o negano di interferire con le trasmissioni Rai effettuate attraverso gli impianti di *Rai Way*.

Altra parte delle controversie trae origine dalle procedure di appalto indette dalla società per l'approvvigionamento di lavori, servizi e forniture.

Nei giudizi promossi dalla stessa Rai, particolare rilevanza assumono quelli per l'annullamento di sanzioni amministrative irrogate dall'AgCom nell'esercizio dei poteri di vigilanza ad essa assegnati.

Si devono segnalare, infine, le iniziative giurisdizionali intraprese dalla società in materia di canone (tanto con riferimento alle disposte riduzioni delle somme da riversare alla concessionaria, quanto con riguardo alle annuali determinazioni del relativo ammontare) e in relazione ai contributi e diritti amministrativi dovuti alle Autorità di vigilanza.

8. IL SERVIZIO PUBBLICO RADIOTELEVISIVO ED IL CONTRATTO DI SERVIZIO

8.1 La definizione normativa del servizio pubblico radiotelevisivo

Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 118 del 23 maggio 2017, Rai è stata costituita quale concessionaria in esclusiva del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale per la durata di 10 anni dal 30 aprile 2017[38].

La concessione ha per oggetto il servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale da intendersi come servizio di interesse generale, consistente nell'attività di produzione e diffusione su tutte le piattaforme distributive di contenuti audiovisivi e multimediali diretti, anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie, a garantire un'informazione completa e imparziale, nonché a favorire l'istruzione, la crescita civile, il progresso e la coesione sociale, promuovere la lingua italiana, la cultura e la creatività, salvaguardare l'identità nazionale e assicurare prestazioni di utilità sociale.

Con particolare riferimento al servizio pubblico radiotelevisivo, la Commissione europea – nel chiudere con il provvedimento datato 20 aprile 2005 il procedimento relativo al canone di abbonamento – dichiarava che "*il rispetto delle disposizioni di cui all'articolo 18 e all'articolo 19 della legge n. 112/2004*[39] *e dei principi indicati dalla Commissione paritetica (relazioni con le controllate commerciali e sfruttamento commerciale del servizio pubblico) garantiranno la trasparenza della contabilità della Rai e il mantenimento del finanziamento pubblico entro il costo netto del servizio pubblico. Tali disposizioni impediranno la sovracompensazione del costo netto supplementare affidato alla Rai. Qualsiasi compensazione oltre tali limiti violerebbe la presente decisione e, conformemente alla comunicazione, sarebbe incompatibile con il mercato comune. Inoltre, dette disposizioni escludono il rischio di indebite distorsioni di concorrenza sui mercati commerciali nei quali è attivo il gruppo Rai*". Pertanto, concludeva il provvedimento, "*la Commissione constata che le autorità italiane hanno già apportato sufficienti modifiche al meccanismo del canone di abbonamento per garantirne la compatibilità*

[38] Come già più volte ricordato nei precedenti referti, il servizio pubblico generale radiotelevisivo è definito dal legislatore all'articolo 2, comma 1, lettera h) della legge 3 maggio 2004, n. 112, secondo cui è "*servizio pubblico generale radiotelevisivo il pubblico servizio esercitato su concessione nel settore radiotelevisivo mediante la complessiva programmazione, anche non informativa, della Società concessionaria, secondo le modalità e nei limiti indicati dalla presente legge e dalle altre norme di riferimento*". L'articolo 18, comma 3, della citata legge prescrive che la misura del canone radiotelevisivo debba essere tale da consentire alla concessionaria di coprire i costi (anno per anno) che prevedibilmente verranno sostenuti "*per adempiere gli specifici obblighi di servizio pubblico generale radiotelevisivo*". Con la medesima legge n.112 del 2004 è stata rilasciata alla Rai la concessione del servizio pubblico radiotelevisivo per la durata di anni 12, a decorrere dalla data di entrata in vigore della legge stessa.

[39] Ora articoli 47 e 48 del TUSMAR dei servizi di media audiovisivi e radiofonici.

con il mercato comune secondo la presente raccomandazione. La Commissione ha pertanto deciso di chiudere il presente procedimento".

Il TUSMAR ha ribadito la destinazione alla società concessionaria del servizio pubblico generale radiotelevisivo del canone di abbonamento alla radiotelevisione per l'adempimento dei compiti di servizio pubblico generale ad essa affidati, identificati all'articolo 45, co. 2 e con specifico rinvio ai contratti nazionali di servizio[40].

Alla Rai è dunque affidato in esclusiva il servizio pubblico di diffusione di programmi radiofonici e televisivi, con qualsiasi mezzo tecnico. La medesima legge 220 del 2015, all'articolo 5, comma 5, affida al Mise, in vista dell'affidamento della concessione del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale, l'avvio di una consultazione pubblica sugli obblighi del servizio medesimo, con garanzia della più ampia partecipazione.[41]

Le modalità di attuazione dei compiti del servizio pubblico generale sono demandate, poi, ad un contratto di servizio nazionale e a contratti di servizio regionali (provinciali per Trento e Bolzano) che la Rai stipula con il Mise ogni cinque anni. [42]

[40] L'articolo 45, comma 1 del TUSMAR dispone che il servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale è affidato per concessione a una Società per azioni, che lo svolge sulla base di un contratto nazionale di servizio stipulato con il Mise, previa delibera del Consiglio dei ministri, e di contratti di servizio regionali (provinciali per le province autonome di Trento e di Bolzano), con i quali sono individuati i diritti e gli obblighi della Società concessionaria. I contratti in questione sono rinnovati ogni cinque anni, nel quadro della concessione che riconosce alla Rai -Radiotelevisione italiana S.p.A. il ruolo di gestore del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale. Tale ultima disposizione è confermata dal successivo articolo 49, comma 1, che affida *ex lege* in concessione alla Rai il servizio pubblico generale radiotelevisivo sino alla data del 6 maggio 2016, termine successivamente prorogato fino al 30 aprile 2017[40]. Infine, con dpcm del 28 aprile 2017, come innanzi evidenziato40, la Rai S.p.A. è diventata concessionaria in esclusiva del servizio.

[41] Sotto il profilo finanziario, l'articolo 47, comma 3, del TUSMAR prescrive che la misura del canone radiotelevisivo debba essere tale da consentire alla concessionaria di coprire i costi che prevedibilmente verranno sostenuti "*per adempiere gli specifici obblighi di servizio pubblico generale radiotelevisivo*".

[42] Il contratto, che deve conformarsi alla delibera a tal fine predisposta dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni d'intesa con il Mise, sulla base della normativa comunitaria e nazionale, fissa le singole attività che la concessionaria è tenuta a svolgere.

8.2 Il contratto di servizio vigente nel 2017

Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 28 aprile 2017 è stato approvato lo schema di convenzione allegato alla concessione, preceduto dallo svolgimento della consultazione pubblica sugli obblighi del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale ("*CambieRAI*", di cui s'è detto innanzi), terminata il 30 giugno del 2016.

Il rinnovo della concessione è avvenuto nel rispetto dell'articolo 9 della legge n. 198 del 2016, che, modificando l'articolo 49 del TUSMAR, ha previsto una nuova procedura per l'affidamento in concessione del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale. Si è conseguentemente proceduto all'avvio dell'*iter* di negoziazione del nuovo contratto di servizio, di durata quinquennale.

Il 22 dicembre 2017 il Consiglio dei ministri ha deliberato in via definitiva lo schema di contratto nazionale di servizio tra il Mise e la Rai per il periodo 2018-2022, successivamente all'espressione del prescritto parere della Commissione parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi. Il contratto è stato successivamente approvato dal Consiglio di amministrazione della società e sottoscritto tra le parti.

Il nuovo contratto di servizio rappresenta la prima applicazione della convenzione decennale.

8.3 Attuazione del contratto di servizio nel 2017

1. Offerta Tv: l'articolo 9, comma 1, prevede che "*Le reti generaliste terrestri (Raiuno, Raidue, Raitre) riserveranno, tra le ore 6 e le ore 24, non meno del 70 per cento della programmazione annuale ai generi predeterminati*[43] *……. e la terza rete non meno dell'80 per cento... Le reti semigeneraliste e tematiche riserveranno almeno il 70 per cento della loro complessiva programmazione annuale ai generi predeterminati*". Si riepilogano nella tabella seguente i risultati conseguiti.

[43] Si intendono per generi predeterminati di servizio pubblico: a) Informazione e approfondimento generale; b) Programmi e rubriche di servizio; c) Programmi e rubriche di promozione culturale; d) Informazione e programmi sportivi; e) Programmi per minori; f) Produzioni audiovisive italiane ed europee.

Tabella 22 - Offerta Tv

(ore/ percentuale)

	Obbligo	2015	2016	2017
Raiuno, Raidue	70%	70,87%	73,00%	73,50%
Raitre	80%	92,49%	87,21%	94,76%
Offerta semigeneralista/ tematica	70%	85,54%	85,54%	87,11%

Fonte: Rai

2. Offerta RF (Radiofrequenza): *l'articolo 10, comma 2, prevede che "La Rai è tenuta a destinare ai generi predeterminati di seguito indicati non meno del 70 per cento dell'offerta annuale di programmazione dei canali nazionali Radio Uno e Radio Due e non meno del 90 per cento di Radio Tre*". Si riepilogano nella tabella seguente i risultati conseguiti.

Tabella 23 - Offerta RF

((ore/ percentuale)

	Obbligo	2015	2016	2017
Radiouno, Radiodue	70%	85,06%	82,71%	81,46%
Radiotre	90%	98,38%	98,33%	98,41%

Fonte: Rai

3. Offerta multimediale: l'articolo 11, comma 1, richiede alla Rai di "*incrementare ed aggiornare il servizio offerto sui propri portali al fine di estendere, anche sviluppando e producendo contenuti ad hoc, l'attuale produzione di contenuti personalizzati per Internet. L'azienda si impegna altresì a dare crescente visibilità all'offerta di specifici contenuti, con particolare riferimento a quelli radiotelevisivi*".

Il 2017 rappresenta un anno di rafforzamento del posizionamento di *RaiPlay*: si registra infatti una forte crescita per l'intera offerta Rai, verso cui l'*audience* digitale è fidelizzata in modo trasversale rispetto ai diversi servizi, contenuti e segmenti di offerta proposti.
Dal mese di agosto 2017 è stata introdotta la registrazione obbligatoria per la fruizione dei contenuti dei *video on demand* per poter offrire agli utenti servizi di personalizzazione all'altezza dei migliori fornitori di servizi di *video streaming on demand* presenti sul mercato[44].

[44] Gli utenti registrati possono, quindi, avvalersi di numerose funzionalità tra cui: "preferiti" (selezione di contenuti scelti dall'utente in base ai propri gusti);"download" (ove consentito dai produttori dei contenuti) per poter scaricare sul proprio terminale mobile video che possono essere rivisti senza consumare banda; "riprendi visione" grazie alla quale è possibile chiudere *RaiPlay* e riaprirlo in un momento successivo e/o da un altro dispositivo mobile riprendendo la visione dal punto esatto in cui si era interrotta.

Nel periodo di riferimento si confermano essenziali per l'affermazione dell'offerta i servizi di diretta (15 canali Tv, 10 canali Radio) e di *Replay* con 9 canali fruibili in modalità *Catch-up* Tv (Rai 1, Rai 2, Rai 3, Rai 4, Rai 5, Rai Premium, Rai *YoYo* e *Rai Gulp*) ai quali si è aggiunto a giugno anche Rai *Movie*. Contestualmente l'applicazione *RaiPlay* ha consolidato la sua competitività sul mercato mobile. In aggiunta ai servizi di diretta *streaming* e di *Catch-up, Raiplay* ha introdotto un'offerta a catalogo, organizzato per tipologie di prodotto, generi e sottogeneri, che hanno coperto contenuti filmici, documentari, serie Tv, *fiction* e programmi.

8.4 La nuova concessione e il contratto di servizio 2018 – 2022

In coerenza con le disposizioni della nuova convenzione decennale di servizio pubblico di aprile 2017, il Ministero dello sviluppo economico e la Rai sono pervenuti alla redazione del nuovo testo di contratto di servizio relativo al quinquennio 2018-2022 entrato in vigore a marzo 2018. Di seguito, in estrema sintesi, le principali novità introdotte dal contratto (attualmente in fase di applicazione operativa):

- estensione del perimetro della missione di servizio pubblico affidata a Rai, da radiofonica e televisiva ora anche multimediale, in parallelo con il processo di trasformazione in *media company*;
- ampliamento al 100 per cento della popolazione del segnale, con l'obiettivo di fare arrivare l'offerta del servizio pubblico a tutti gli italiani;
- rafforzamento degli impegni verso le persone con disabilità, attraverso misure quali: l'incremento dal 70 per cento all'85 per cento della quota di programmazione da sottotitolare;
- estensione progressiva degli impegni anche sui canali tematici;
- introduzione dell'obbligo di audiodescrivere almeno i tre quarti dei *film,* delle *fiction* e dei prodotti audiovisivi di prima serata, con forme di sperimentazione per gli altri generi;
- impegno a favorire la crescita del sistema audiovisivo italiano, attraverso la definizione di investimenti specifici verso i produttori indipendenti e lo sviluppo di *format* originali;
- sviluppo di un nuovo canale in lingua inglese che, sul modello di quello che già fanno i principali servizi pubblici europei, sviluppi un'offerta attrattiva per gli stranieri interessati a conoscere il nostro Paese;

- assoluta trasparenza e immediatezza nella comunicazione delle attività svolte e dei risultati ottenuti, con la definizione di meccanismi di separazione contabile in grado di mettere chiaramente in evidenza ai cittadini dove e come viene utilizzato il loro canone;
- individuazione degli interventi per ampliare la tutela delle minoranze linguistiche da quelle storiche (previste dalla legge n. 103 del 1975), a quelle introdotte dalla convenzione (friulano e sardo) a quelle stabilite nella legge n. 482 del 1999;
- sviluppo di un nuovo canale istituzionale, per avvicinare i cittadini ai temi del funzionamento dei vari organismi e per accrescerne il senso di partecipazione.

8.5 Le sanzioni AgCom

Nel 2017 AgCom ha irrogato alla Rai le seguenti sanzioni:

1) delibera AgCom 55/17/CSP del 30 marzo 2017 — sanzione pecuniaria pari a euro 75.000 per violazione dell'art. 34, comma 2 del d.lgs. 31 luglio 2005, n. 177, in relazione alle disposizioni di cui al paragrafo 3.1 del codice di autoregolamentazione media e minori, per la diffusione in data 24 settembre 2016 del telefilm "*Squadra speciale Lipsia*". In particolare, l'Autorità ha ravvisato che le scene contestate, diffuse in fascia oraria protetta e più volte riproposte, non fossero idonee alla visione di un pubblico di minori in quanto presentavano contenuti volgari, violenti, particolarmente impressionanti.

2) delibera AgCom 169/17/CSP del 27 luglio 2017 — sanzione pecuniaria pari a euro 15.493,50 per violazione dell'articolo 37, comma 2, del d.lgs. n. 177 del 2005 e dell'articolo 4 comma 5 della delibera n. 538/01/CSP per l'inserimento, nel corso della partita di calcio Roma-Cesena trasmessa su Rai2 del 1° febbraio 2017, di due *mini-spot* che avrebbero causato la perdita di alcune azioni di gioco.

3) delibera AgCom 171/17/CSP del 27 luglio 2017 — sanzione pecuniaria pari a euro 50.000 per violazione del paragrafo 3.1 del codice di autoregolamentazione media e minori e dell'articolo 34, comma 2, del d.lgs. 31 luglio 2005, n. 177, in relazione alla puntata del programma "*Parliamone Sabato*" del 18 marzo 2017. Al riguardo, l'Autorità ha ritenuto che nell'ambito del dibattito contestato sia emersa un'immagine della donna intrisa di pregiudizi offensivi della dignità della persona, veicolando un immaginario femminile discriminatorio alimentato da semplificate rappresentazioni delle caratteristiche delle donne.

Le competenti direzioni editoriali hanno chiesto di procedere all'impugnazione della delibera 169/17/CSP, ravvisando l'irragionevolezza e la sproporzione della sanzione irrogata. È stato quindi presentato ricorso (notificato in data 27 ottobre 2017), attualmente incardinato avanti al Tar Lazio e in attesa della fissazione dell'udienza di discussione.

Nell'anno 2018 l'Autorità non ha irrogato sanzioni alla società.

9. PIANI E PROGRAMMI

9.1 Il Piano industriale

Il Piano industriale 2016-2018 si prefiggeva il conseguimento di tre obiettivi:

- universalità e distintività dell'offerta di servizio pubblico;
- *leadership* degli ascolti *cross*-piattaforma;
- sostenibilità economico-finanziaria.

Le leve per il perseguimento di tali obiettivi erano individuate dal Piano nel rafforzamento della centralità dei contenuti e nel ripensamento dell'offerta, che costituivano pertanto le principali direttrici su cui improntare la gestione del triennio. In tale contesto, le proiezioni economiche e finanziarie prevedevano una costanza del canone di abbonamento pagato dall'utente (euro 100) e uno sviluppo della raccolta pubblicitaria, coerentemente con gli andamenti prospettati dagli analisti del settore.

Nel 2017, tuttavia, i presupposti su cui si basava il Piano industriale non hanno trovato effettivo riscontro: il mercato pubblicitario ha evidenziato segnali di debolezza tali da non confermare le attese del Piano industriale medesimo.

L'impatto negativo sulle risorse a disposizione della gestione è stato consistente, comportando nel 2017 minori ricavi rispetto all'analogo anno di Piano, nell'ordine dei 100 ml.

A fronte del ridimensionamento dei ricavi, la gestione, da un lato ha cercato comunque di perseguire il percorso strategico disegnato nel Piano industriale, dall'altro è intervenuta attraverso una rimodulazione nell'allocazione delle risorse e vari interventi di razionalizzazione dei costi.

Peraltro, la gestione 2017 ha beneficiato degli effetti positivi delle azioni intraprese già a partire da fine 2016, esercizio in cui è stata avviata una manovra di incentivazione all'esodo relativa ai giornalisti e in cui sono state operate significative operazioni di razionalizzazione del capitale investito a vantaggio del rafforzamento patrimoniale dell'azienda.

Grazie agli interventi operati, è stato possibile fronteggiare i maggiori costi, non preventivabili, connessi alla modifica del calendario degli eventi sportivi (Coppa Italia) e alla definizione di un contenzioso fiscale della controllata Rai Pubblicità.

Le manovre adottate per il riequilibrio della gestione, peraltro, non hanno compromesso l'azione di progressivo rafforzamento dell'offerta nella nuova piattaforma *Rai Play*, che ha fatto registrare una significativa crescita sia delle *media views* che della *digital audience*.

Sul fronte del personale, inoltre, il 2017 ha potuto contare su poste straordinarie ed *una tantum* che si sono registrate sul costo del personale, all'esito del rinnovo dei contratti di lavoro dei quadri, impiegati, operai, giornalisti e dirigenti. Le risorse recuperate dal costo del personale sono state in parte reinvestite in un'ulteriore manovra di incentivazione, che ha coinvolto oltre 500 dipendenti, con effetti sia in termini di diminuzione complessiva del costo del lavoro che di possibile inserimento in azienda di giovani risorse[45].

Gli interventi sopra evidenziati hanno consentito di chiudere l'esercizio 2017 con un risultato netto positivo di 14,3 ml., migliorativo delle aspettative del Piano industriale, che prevedevano un utile pari a 7 ml.

L'indebitamento finanziario netto fa registrare un saldo di -209 ml. contro i -450 ml. previsti nel Piano. Tale miglioramento riflette sostanzialmente sia l'incremento degli introiti da canoni ordinari determinato dalla nuova normativa di incasso attraverso la bolletta elettrica, sia le minori uscite per investimenti rispetto alle ipotesi di Piano.

Nella seduta del 6 marzo 2019 il Consiglio di amministrazione ha approvato il Piano industriale 2019-2021, che contiene al proprio interno il Piano editoriale dell'offerta televisiva, il Piano per l'informazione, il progetto per la realizzazione dei canali dedicati all'offerta estera ed in lingua inglese, il Piano per l'informazione istituzionale, nonché il progetto di tutela delle minoranze linguistiche, tutti adempimenti in linea con le previsioni del contratto di servizio 2018-2022. Tale Piano verrà analizzato più esaurientemente nella prossima Relazione di questa Corte.

9.2 Il digitale terrestre

Il 2017 è stato l'anno del consolidamento della nuova offerta digitale della Rai iniziata con la nascita di *RaiPlay* nell'agosto 2016. Il continuo accrescimento dell'offerta a catalogo dei contenuti filmici, documentari, serie Tv, *fiction* e programmi Rai, ed il costante aggiornamento dell'organizzazione e delle modalità di presentazione del prodotto di *RaiPlay,* hanno

[45] V., in proposito, anche il successivo par. 10.2.3.

consolidato la posizione della Rai nel mercato non lineare. Inoltre, nel dicembre del 2017 è stata pubblicata la nuova offerta per il contenuto radio, tramite il nuovo portale *RaiPlay radio*, che ha aggiunto ed integrato tutte le migliori funzionalità di diretta e catalogo per gli utenti.

Con *RaiPlay* e *RaiPlay radio* il servizio pubblico ha quindi ampliato la platea dei destinatari, con una pluralità di contenuti che rispondono ad esigenze diverse, con una tecnologia accessibile e che non necessita di *decoder* o telecomandi speciali.

L'offerta, a fine 2017, è composta essenzialmente da:

- *Rai.it*: il portale aziendale che aggrega e rende accessibile la vasta offerta *web* del gruppo, coniugandola con le informazioni ed i documenti delle attività *corporate*. Rai.it dà accesso a tutta la programmazione in onda ed ai relativi contenuti disponibili sul *web* di tutte le reti Tv, di tutti i canali radiofonici, nonché ai contenuti informativi e multimediali di tutte le testate giornalistiche, esponendo direttamente le notizie più importanti di *Rai News* e *Rai Sport;* propone, inoltre, una serie di altri servizi, quali ad esempio la guida alla programmazione dei canali Rai e l'accesso alle informazioni *corporate* della Rai[46].
- *Raiplay.it*: l'ambiente multipiattaforma attraverso il quale è possibile accedere, tramite un'interfaccia grafica evoluta, ad un'offerta video selezionata di Rai disponibile su piattaforme non lineari[47]. A fine 2017 sono disponibili in modalità *on-demand* oltre 3.000 titoli, mentre la produzione mensile legata alla programmazione Tv si attesta intorno a 60.000 contenuti *on-demand*, tra *clip* ed integrali, organizzati per programmi e aree tematiche. La collaborazione tra Rai *Digital* e Rai Cinema ha arricchito il catalogo filmico di circa 800 titoli di richiamo e di valore storico/culturale, in aggiunta all'offerta in *Replay* dei film andati in onda sui canali generalisti e tematici di Rai negli ultimi 7 giorni. Grazie alla collaborazione fra *Rai Digital* e Rai Italia, l'offerta di *RaiPlay* è fruibile, parzialmente in base ai diritti disponibili, anche all'estero. Tale offerta affianca il portale *Rai Italia*, su cui sono proposti servizi come la guida programmi, divisa per fuso orario, del nuovo canale televisivo per gli

[46] All'interno di Rai.it sono compresi i siti dei programmi, i siti dei canali generalisti e dei canali tematici (per i quali, nel corso del 2017, è proseguita la razionalizzazione dell'offerta), i siti di servizio e delle informazioni societarie. Sempre nello stesso ambito è collocata la proposta per bambini del portale *YoYo* i cui contenuti, come su *RaiPlay,* sono senza pubblicità. Per la consociata Rai Cinema, inoltre, è costantemente aggiornata l'offerta di prodotti esclusivi per il *web* e di film di catalogo mediante il portale Rai *Cinema Channel*.

[47] L'offerta, curata interamente dall'area editoriale della direzione *digital*, si declina in: *streaming live* di 14 canali televisivi; servizio di *replay* Tv, che prevede l'accesso in modalità *on-demand* all'offerta in diritto di otto dei canali Rai, andata in onda negli ultimi sette giorni; catalogo *on-demand*, costituito da programmi selezionati dai canali televisivi, oltre a un'ampia *library* di film, documentari, contenuti musicali, oltre a contenuti esclusivi per il *web* provenienti dall'archivio delle Teche e delle produzioni Rai, ordinati per generi e selezioni tematiche realizzate *ad hoc*.

italiani all'estero ed una selezione di contenuti *on-demand*. Per quanto riguarda la distribuzione multipiattaforma, *RaiPlay* è disponibile su dispositivi mobili con sistema operativo *iOS* e *Android*. L'offerta ha confermato un *trend* in crescita nei consumi e conseguente riscontro positivo di pubblico. Inoltre, da maggio 2017 l'applicazione *RaiPlay* è operativa anche su dispositivi *windows*. Sempre nel corso del 2017 sono state sperimentate modalità di integrazione tra le varie piattaforme, per una integrazione dei contenuti in *live streaming* e *on-demand* con la trasmissione *broadcast* televisiva.

- *Radio.rai.it/Raiplayradio.it:* il portale del mondo radio della Rai consente l'accesso alle dirette di 10 canali radiofonici. Radio.rai.it prevede, inoltre, l'accesso a tutti i portali delle reti radio e dei programmi, con un'offerta di contenuti *audio on-demand* e *podcast,* testuali, fotografici e *video,* gran parte dei quali esclusivi. Il lavoro di Rai *Digital* nel settore si è indirizzato anche, da un lato, verso l'incremento della presenza sulle piattaforme *social*, con attività di monitoraggio e assistenza sui profili ufficiali legati alle reti ed ai singoli programmi; dall'altro, verso la conversione dei materiali multimediali nei nuovi *standard* compatibili con tutti i moderni sistemi operativi. Nel dicembre 2017, con il lancio di *RaiPlay* Radio, l'offerta digitale è stata completamente rinnovata, con nuove modalità di interazione e fruizione dei canali radiofonici generalisti e dei nuovi canali digitali lanciati a giugno 2017[48];
- *Rainews*.it: relativamente alla componente "nazionale" dell'informazione Rai *online*, il portale *rainews.it* non ha avuto modifiche strutturali rispetto al prodotto esistente, consolidando l'offerta con la diretta del canale *all news* (fruibile anche all'estero), articoli testuali, approfondimenti video-fotografici e prodotti informativi esclusivi e specifici per il *web*. Nel primo semestre 2017 Rai *Digital* ha consentito anche alla testata Tgr di portare *on line* il suo primo sito regionale nell'ambito del progetto *TGR web*[49].

Per quanto riguarda la componente sportiva dell'informazione *online*, facendo tesoro anche delle esperienze del 2016, nel primo semestre 2017 è stato realizzato uno speciale *web* dedicato

[48] In particolare, il servizio di *Diretta Estesa* consente di ascoltare dall'inizio un programma già in onda semplicemente con lo spostamento di un cursore. Come nel caso di RaiPlay, l'obiettivo è di integrare fruizione lineare e non lineare, dirette e archivio.
[49] Tale risultato segue una attività Digital e Social di formazione ai giornalisti e di supporto agli stessi durante un periodo di sperimentazione. Alla sede TGR Toscana sono seguite, nel corso del 2017, quelle del Friuli (con le 2 redazioni di Trieste, lingua italiana e slovena e quella di Udine), Puglia (sede di Bari) e Sicilia (sedi di Palermo e Catania), ed è proseguita l'attività di formazione nelle sedi regionali. Ad oggi, anche il Veneto (sede di Venezia) ed il Trentino (sedi di Trento e Bolzano con le 3 redazioni italiana, tedesca, ladina) si sono aggiunte alla lista delle regioni con proprio sito per il progetto TGR web.

al Giro d'Italia n. 100. Tale speciale ha raccolto ed integrato i contenuti *web* prodotti dalla radio, proponendoli all'utente Rai in modo strutturato e coordinato tra le redazioni[50].

Anche nel 2017 è poi proseguita la distribuzione del contenuto Rai tramite *partnership* esterne[51].

9.3 Il Piano di produzione e il Piano di programmazione

Il Piano di produzione è costituito da tutte le commesse la cui fase realizzativa è avviata nell'anno 2017[52]. La somma dei costi di tutte le commesse appartenenti al Piano di produzione costituisce il valore delle produzioni avviate nell'anno 2017.

Il Piano è dettagliato per singolo titolo con evidenza della fascia di programmazione, del genere, del numero dei pezzi e del costo di competenza della direzione *Rai Fiction*.

Il costo comprende l'importo del contratto e i costi accessori quali, ad esempio, le spese relative alla congruità e al monitoraggio.

La programmazione (Piano di trasmissione) rappresenta l'insieme delle commesse che sono andate in onda nell'anno 2017. Tale insieme si differenzia dal Piano di produzione in quanto è costituito da prodotti *fiction* già presenti in magazzino ad inizio anno o che si perfezionano nel corso dell'esercizio. Dal punto di vista gestionale, ciascun prodotto *fiction* viene spesato al 100 per cento alla prima messa in onda. Il criterio gestionale di valorizzazione della trasmissione si differenzia dal criterio civilistico utilizzato nel bilancio, per cui il cespite viene imputato a conto economico tra gli ammortamenti a partire dalla data di "approntamento" del prodotto, a prescindere dalla trasmissione.

L'analisi della programmazione è stata sviluppata sulla trasmissione 2017 delle tre reti generaliste.

Nella tabella seguente viene esposto il dettaglio del Piano di produzione per l'esercizio 2017.

---

[50] A tale proposito, Rai ha anche realizzato una *War Room Social*, ospitata da Radio 1, che ha permesso ai *social media manager* di tutte le reti convolte nel racconto del Giro (Rai Due, Rai Sport, Radio1, *RaiPlay)* di sviluppare un Piano di contenuti e comunicazione *cross piattaforma*. Sono stati inoltre proposti speciali contenuti, in diretta o in differita, curati dai giornalisti di RaiSport e Radio1 che seguivano il Giro sul territorio e nelle varie tappe coadiuvati dagli inviati *social* sul territorio, con l'obiettivo di estendere la conoscenza della Gara a *target* giovani e digitali. Su *Facebook* e *Twitter*, Giro 100 ha coinvolto 1 milione di utenti unici e generato oltre 2 milioni di interazioni (elaborazione: Marketing Rai).

[51] In particolare: sulla piattaforma *Timvision* (già *Cubovision*) di Telecom Italia, lanciata Il 29 novembre 2012, accessibile tramite pc, smartphone e tablet, e dispositivi abilitati alla visione di contenuti audio video su schermo televisivo; sulla piattaforma MSN.it, con una offerta di *clip video on demad* (informazione ed intrattenimento) lanciata a novembre 2014; sulla piattaforma *YouTube*, che nel 2017 ha avuto un carattere esclusivamente promozionale (il canale viene alimentato con *promo* ed una selezione di *miniclip*, allo scopo di promuovere la visione dei contenuti integrali sulle piattaforme ufficiali Rai).

[52] Il costo di ciascuna commessa costituisce un cespite aziendale che, dal punto di vista del bilancio, dopo essere stato capitalizzato, viene imputato a conto economico ripartendo il costo in 36 mesi a partire dal mese di approntamento di ciascuna puntata di ogni produzione (nel caso di produzioni in appalto/coproduzione) o dal mese di decorrenza dei diritti (nel caso di preacquisto).

Tabella 24 - Piano di produzione

(in milioni di euro)

	Numero	Costo totale
Prime Time		
Serie lunghe	13	16,1
Serie lunghe	79	101,7
Miniserie		
TV Movie	10	20,4
Docufiction	2	1,2
Totale	**104**	**139,4**
Day Time		
Telenovela/Soap	68	13,5
Altri formati	30	6,5
Totale	**98**	**20**
Totale		**159,4**

Fonte: Rai

Il valore delle produzioni avviate nel Piano 2017 ammonta a 159,4 ml. In dettaglio, il Piano è costituito da 104 serate di *Prime Time* (pezzi da 100 minuti) per un importo pari a 139,4 ml. e 98 collocazioni di *Day Time* (pezzi di vario minutaggio rapportati a 100 minuti) per un importo pari a 20 ml.

Nelle successive tabelle sono esposti i dettagli della programmazione giornaliera (tabella n. 25) e di quella relativa alla prima serata (tabella n. 26).

Tabella 25 - Ore e costi intera giornata

(in milioni di euro)

Prima Trasmissione	Rai Uno	Rai Due	Rai Tre	Totale
Ore	182	69	111	362
Costi	131,2	20,7	14,3	166,2
Repliche[53]				
Ore	298	252	145	695
Costi	1,7		1,7	3,4
Totale				
Ore	480	321	256	**1.057**
Costi	132,9	20,7	16	**169,6**

Fonte: Rai

[53] Il costo delle repliche si riferisce per Rai Uno al valore di 1 versione ridotta di prodotti già trasmessi, nonché a "Premi Qualità" riconosciuti a fronte di ciascuna delle 12 repliche dei Tv Movie della serie "Il commissario Montalbano", per Rai Tre al valore di 1 miniserie di prodotti già trasmessi

La programmazione della *fiction* di produzione 2017 presenta un numero complessivo di ore pari a 1.057, di cui 362 ore di prima trasmissione e 695 di replica. Il costo delle suddette ore (riferito alla prima trasmissione) è pari a 166,2 ml. Rai Uno rappresenta il canale con il maggior numero di ore trasmesse (prima trasmissione e repliche), con un assorbimento della quasi totalità dei costi di trasmissione.

Tabella 26 - Serate e costi prima serata

(in milioni di euro)

	Rai Uno	Rai Due	Rai Tre	Totale
Prima Trasmissione				
Serate	104	18	3	125
Costi	130,6	16,4	0,6	147,6
Repliche[54]				
Serate	37		1	38
Costi	1,7			1,7
Totale				
Serate	141	18	4	163
Costi	132,3	16,4	0,6	149,3

Fonte: Rai

La prima serata di Rai Uno presenta 104 serate di prima trasmissione e 37 serate di repliche. Il costo della prima trasmissione del *Prime Time* di Rai Uno ammonta a 130,6 ml.

9.3.1 *Festival* di Sanremo

Nella programmazione, merita menzione, per la rilevanza dei costi e per la notorietà e ricorrenza dell'evento, il *Festival* della Canzone Italiana, la manifestazione canora più importante tra quelle organizzate dalla Rai, che come noto si svolge, con cadenza annuale (nei mesi di febbraio o marzo), a Sanremo ed è trasmesso in diretta dalla televisione e dalla radio in Italia nonché nel circuito dell'eurovisione. La sua realizzazione rientra nell'ambito di un più articolato accordo pluriennale con il Comune di Sanremo.

Il *Festival* della Canzone Italiana è un marchio registrato di cui è titolare esclusivo il Comune, al quale fanno capo anche i diritti relativi all'omonimo evento.

La manifestazione, al pari della finale e di tutte le partite della nazionale italiana nel campionato mondiale di calcio, è contemplato dalla delibera AgCom n. 131/12 del 15 marzo

[54] Il costo delle repliche si riferisce al valore dei "Premi Qualità" riconosciuti a fronte di ciascuna delle 12 repliche dei TV Movie della serie "Il commissario Montalbano".

2012, recante la "*Lista degli eventi di particolare rilevanza per la società di cui è assicurata la diffusione su palinsesti in chiaro*", ove sono elencati gli avvenimenti di particolare rilevanza per la Rai che non possono essere trasmessi in esclusiva e solo in forma codificata. In definitiva la Rai, ha sempre considerato il "*Festival*" un marchio/evento di carattere strategico e, quindi, fondamentale per il suo palinsesto, come dimostrato dalla rilevazione degli ascolti che, nelle ultime edizioni, ha fatto registrare picchi superiori al 60 per cento, con una significativa raccolta pubblicitaria. Il programma è appartenente alla tipologia c.d. ad "utilità immediata".
I costi dell'edizione 2017, pari a 15.757 mgl., evidenziano, rispetto a quelli dell'edizione 2016, pari a 15.084 mgl., una crescita (di 673 mgl. in termini assoluti cui corrisponde, in termini percentuali, un incremento del 4,5 per cento). Anche i ricavi registrano una lieve crescita sostanzialmente analoga (di 743 mgl. pari al 4,1 per cento).
Di seguito il prospetto riepilogativo dei costi e dei ricavi dell'edizione 2017, posti a confronto con quelli sostenuti negli anni scorsi, dal 2014.

Tabella 27 - Costi e ricavi *Festival* di Sanremo

(in migliaia di euro)

	Edizione 2014	Edizione 2015	Edizione 2016	Edizione 2017	Variazione in valore assoluto 2016/2017
Puntate	5	5	5	5	
Convezione Comune di Sanremo (a)	**7.000**	**5.110**	**5.026**	**5.000**	**-26**
FESTIVAL					
Costi est. di rete (*)	7.704	6.719	6.997	7.324	**327**
Costi est. di produz.	1.292	1.109	1.111	1.240	**129**
Totale costi esterni (b)	**8.996**	**7.828**	**8.108**	**8.564**	**456**
Totale costi (a + b)	**15.996**	**12.938**	**13.134**	**13.564**	**430**
Costi industriali (c)	1.900	1.842	1.950	2.193	**243**
Totale costi Festival (d) = (a+b+c)	**17.896**	**14.780**	**15.084**	**15.757**	**673**
Di cui:					**0**
esterni (a)+(b)	15.996	12.938	13.134	13.564	**430**
industriali (c)	1.900	1.842	1.950	2.193	**243**
Totale ricavi evento Sanremo (**)	17.937	18.324	18.002	18.745	**743**

Fonte: Rai

(*) I dati non comprendono le spese sostenute per la realizzazione di sponsorizzazioni e telepromozioni, oggetto di rimborso da parte degli inserzionisti
(**) I dati relativi ai ricavi fanno riferimento al valore netto Rai

Con riferimento alla natura dei costi evidenziati in tabella, la voce "Convenzione Comune di Sanremo"[55] identifica il corrispettivo riconosciuto al Comune, a fronte della concessione, in esclusiva, alla Rai dell'organizzazione della produzione e della ripresa della manifestazione, nonché dell'utilizzazione del marchio "*Festival* della Canzone Italiana".

I costi esterni della direzione produzione per l'edizione 2017 del Festival hanno gravato sul bilancio della società per 1.240 mgl. in crescita rispetto all'anno precedente (+129 mgl., pari a +11,6 per cento). Essi annoverano i costi conseguenti all'affidamento a terzi di appalti per la fornitura di beni, servizi e lavori nonché i costi delle trasferte del personale della direzione produzione.

Nella voce "costi industriali" rientrano i costi delle risorse interne, umane e tecniche, impiegate nella realizzazione dell'evento sulla base di tariffe determinate nell'ambito della procedura di

[55] La convenzione col Comune di Sanremo, di durata triennale (2015-2017), è stata approvata dal Cda Rai nella seduta del 19 dicembre 2013 per un importo complessivo di 15,75 ml. (di cui 5,5 ml. per l'edizione 2015; 5,25 ml. per l'edizione 2016 e 5 ml. per l'edizione 2017) contro quello di 21 ml. del triennio precedente, con un risparmio complessivo, quindi, di 5,25 ml.

contabilità separata. I costi industriali dell'edizione 2017, pari a 2.193 mgl., segnano anch'essi un incremento (di 243 mgl., +12,5 per cento) rispetto a quelli registrati nell'anno precedente, pari a 1.950 mgl.

Di seguito il dettaglio dei costi esterni di rete relativi al *Festival* di Sanremo.

Tabella 28 - Costi esterni di rete del *Festival* di Sanremo

(in migliaia di euro)

	2014	2015	2016	2017	Variazione in valore assoluto 2016/2017
Autori e consulenti	707	402	435	483	48
Orchestra (compensi coristi e dir. musicale)	791	771	749	730	-19
Conduzione/direzione artistica	708	572	566	676	110
Co-conduttori /cast fisso	436	333	424	344	-80
Ospiti	2.053	1.508	1.574	1.834	260
Regia	141	139	142	151	9
Totale risorse artistico/autorali (A)	**4.836**	**3.725**	**3.890**	**4.218**	328
Scenografia (B)	780	823	968	962	-6
Rimborso case discografiche (C)	866	1.124	1.154	1.197	43
Giuria demoscopica (D)	36	40	40	40	0
Altri costi di produzione (E)	1.186	1.007	945	907	-38
Totale altri costi esterni di rete (F) =(B)+(C)+(D)+(E)	**2.868**	**2.994**	**3.107**	**3.106**	-1
Totale costi esterni G=(A+F)	**7.704**	**6.719**	**6.997**	**7.324**	327

Fonte: Rai

I "costi esterni di rete", pari a 7.324 mgl., possono suddividersi in quelli relativi alle risorse artistico/autorali, in cui sono riportati gli oneri sostenuti dalla società per remunerare le prestazioni degli artisti (A) e il totale altri costi esterni di rete (F), afferenti all'approvvigionamento di beni e servizi della rete e per gli altri aspetti artistici.

I costi registrano, rispetto a quelli sostenuti per l'edizione 2016, pari a 6.997 mgl., una lieve crescita (di 327 mgl., +4,7 per cento).

Tale crescita risulta interamente ascrivibile alla dinamica dei "costi delle risorse artistico autorali", che registrano un incremento di 328 mgl. (+8,4 per cento) rispetto al 2016, mentre gli "altri costi esterni di rete" risultano sostanzialmente stabili rispetto alla precedente edizione.

Tra i fattori più incisivi nella dinamica dei "costi delle risorse artistico autorali" si segnala l'aumento dell'onere sostenuto per la voce "ospiti" (in crescita di 260 mgl., pari a +16,5 per cento) e "conduzione/direzione artistica" (incrementata di 110 mgl., pari a +19,4 per cento).
Per quanto riguarda la natura dei singoli costi, si precisa che quelli inerenti la "conduzione/direzione artistica", la "co-conduzione/*cast* fisso", gli "ospiti", la "regia" e la "direzione musicale" riguardano i diversi contratti di "prestazione artistica".

9.3.2 *Fiction*

La *fiction* è un'altra delle principali offerte editoriali Rai, quella che maggiormente la caratterizza rispetto agli altri editori, che ne esalta la capacità e qualità produttiva, dando un grande contributo culturale e alla lettura del Paese.
Gli obiettivi che Rai persegue nella *fiction* sono quelli di un'offerta varia e molteplice, tanto nella scelta degli autori e delle case produttrici quanto nell'articolazione e rappresentazione dei punti di vista, con una rappresentazione veritiera della società civile, rispettosa delle diverse sensibilità.
La *fiction* Rai ha raggiunto, anche nel 2017, un ottimo livello degli ascolti: le *fiction* trasmesse sulla rete ammiraglia (Rai 1) hanno registrato uno *share* medio del 22,3 per cento e un ascolto medio di 5,5 milioni di telespettatori.
Il 2017 è stato caratterizzato anche dalla progressiva apertura di Rai ai mercati globali. Per la piattaforma *streaming*, questa cooperazione rappresenta il primo investimento diretto in un contenuto italiano originale.

9.3.3 *Teche*

Anche nel 2017 Rai *Teche* ha proseguito l'importante attività di valorizzazione e sfruttamento dei titoli storici dell'archivio Rai.
In particolare, sono proseguite le iniziative funzionali alla produzione di alcuni documentari realizzati quasi esclusivamente con materiali di archivio, nonché alla partecipazione, attraverso la fornitura di materiale di repertorio Rai, a moltissime iniziative culturali che hanno avuto luogo in Italia e all'estero[56]. Rai *Teche* ha proseguito anche l'attività di selezione e

[56] Tra le iniziative più significative si segnalano la realizzazione della mostra permanente M9-Museo del 900 a Mestre, la mostra "I De Filippo " a Napoli dal 28 ottobre 2018 al 24 marzo 2019, la presenza al BIF&ST a Bari dal 21 al 28 aprile con la

fornitura di programmi per la piattaforma Rai*Play*, la cui sezione denominata "I Favolosi" è risultata una delle importanti chiavi di attrattiva per il fruitore digitale.

Notevole è inoltre l'apporto che le *Teche* forniscono a reti e testate Rai, attraverso il catalogo multimediale che ha portato le ore di prodotto ricercabili a 1,8 ml. per la Tv e 1,6 ml. per la radio, con un significativo aumento rispetto al dicembre 2017[57].

Ad ottobre 2018 in collaborazione con Fiat/Ifta[58] *Teche* ha organizzato a Venezia la "*Fiat/Ifta World Conference 2018*" presso la sede Rai di Venezia a cui hanno partecipato oltre 250 archivisti delle maggiori emittenti televisive ed archivi al mondo.

Le *Teche* verificano la disponibilità dei diritti del prodotto prima della messa in onda, attività fondamentale nell'ottica dello sviluppo della fruizione digitale, ed hanno la responsabilità di armonizzare il processo di digitalizzazione del patrimonio d'archivio Rai; curano inoltre gli obblighi di legge per l'utilizzo di opere tutelate dal diritto d'autore.

Rai Teche è oggi presente in molti musei italiani ed esteri, in istituti italiani di cultura all'estero, in università e biblioteche.

9.3.4 Cinema

L'attività di investimento nel settore cinematografico è finalizzata all'assolvimento degli obblighi che la legge pone in capo a Rai. Il TUSMAR (art. 44, comma 3) stabilisce infatti che la concessionaria del servizio pubblico generale radiotelevisivo destini alle opere europee realizzate da produttori indipendenti una quota non inferiore al 15 per cento dei ricavi complessivi annui. Tale normativa è stata di recente riformata dalla legge n. 220 del 2016, la cui attuazione è stata realizzata con successivi decreti ministeriali e governativi, emanati nel corso del 2017 (come innanzi esposto): tra le novità principali, la revisione delle modalità di intervento a sostegno dello sviluppo degli investimenti nel cinema e nell'audiovisivo (rafforzamento del *tax credit* e introduzione di contributi automatici e selettivi) e della promozione delle opere europee e italiane da parte dei fornitori di servizi di media audiovisivi

retrospettiva dedicata ai lavori di Marco Ferreri , la partecipazione alle celebrazioni per il centenario di Carlo Cassola , alla mostra virtuale cinemacensura.com del MIBAC , la partecipazione alla Mostra Internazionale del Cinema di Venezia con la presentazione del film per la Tv "Camorra" di Francesco Patierno nonché la partecipazione alle rassegne organizzate dalla Cineteca Nazionale e dalla Cineteca di Bologna, la collaborazione per Mostre a Palazzo delle Esposizioni in Roma ed al Maxxi.

[57] I documenti indicizzati in catalogo per televisione e radio sono 75 ml, cui si aggiungono 90 mila libri custoditi nelle tre biblioteche Rai di Roma e Torino e 45 mila fotografie alle quali si sono aggiunte nel corso del 2018 le fotografie facenti parte dell'archivio fotografico di Vito Liverani, circa 1 milione di immagini, che è stato acquisito dalla RAI e che nei prossini anni verrà digitalizzato e documentato.

[58] Federazione Internazionale degli Archivi Televisivi.

(innalzamento degli obblighi di programmazione e di investimento). Le disposizioni in materia di promozione delle opere europee sono entrate in vigore nel 2018; con la legge 30 dicembre 2018, n. 145 (legge di bilancio) sono stati prorogati al 1° luglio 2019 i termini di entrata in vigore dell'innalzamento delle quote in materia di obblighi di investimento e di programmazione delle opere europee e di espressione originale italiana.

La Rai provvede all'adempimento degli obblighi in materia con la controllata Rai Cinema. Le principali attività di quest'ultima consistono nell'acquisto di *film* e *fiction* in funzione, prioritariamente, delle esigenze dei canali generalisti e tematici della Rai, nonché nelle attività di produzione cinematografica, distribuzione nelle sale e *home video.*

La produzione cinematografica si differenzia in modo sostanziale dal resto delle attività della Rai, in quanto non è finalizzata al prioritario utilizzo televisivo, ma viene svolta in funzione della complessiva catena del valore commerciale del *film*, che trova il suo primo e fondamentale esito economico nella distribuzione nelle sale (c.d. *theatrical*), da cui dipendono i risultati commerciali, le sorti dell'impresa produttiva e l'idoneità a generare entrate nei diversi e successivi passaggi (*home video, pay, free*, ecc.).

Rai Cinema si colloca, mediamente, al quinto posto della classifica dei distributori, dopo le grandi società internazionali; la sua offerta è costituita per almeno il 65 per cento da film italiani, di cui una buona parte d'autore.

Per quanto riguarda la programmazione cinematografica, la società nell'anno in rassegna ha posto in essere varie iniziative. Nel 2017, gli investimenti in produzione cinematografica sono stati pari a circa 69 ml, in linea con il 2016. Rai Cinema ha contribuito al finanziamento di 72 opere cinematografiche, di cui 36 fra opere prime e seconde, in base a linee di intervento finalizzate a garantire un'offerta differenziata per genere, potenzialità commerciale e forza autoriale.

Di seguito il dettaglio delle opere cinematografiche.

Tabella 29 - Opere cinematografiche

(in milioni di euro)

	2015	2016	2017
Opere finanziate	54	71	72
di cui			
Opere 1	14	24	14
Opere 2	9	19	22
Investimento annuo	62,7	69	68,8

Fonte: Rai

** Il termine Opere 1 indica le prime opere degli autori e gli investimenti per i giovani autori (nuovi talenti).*
*** Il termine Opere 2 indica tutte le altre opere*

In aggiunta alle opere cinematografiche, nel 2017 sono stati realizzati 48 documentari, per un investimento complessivo pari a circa 2 ml.

La società ha distribuito 30 *film* per un *box office* totale di circa 57 ml. ed oltre 9 milioni di biglietti venduti, attestandosi al 5° posto nella classifica dei distributori – primo distributore in Italia dopo le *major* americane – con una quota di mercato del 9,7 per cento. Anche nel 2017 la distribuzione cinematografica ha interessato le opere di nuovi registi e la diffusione del cinema di qualità.

Sul versante dell'*home video*, Rai si conferma la prima azienda italiana e la quarta del mercato con una *market share* pari al 4,5 per cento sulle novità 2017 e del 4,1 per cento sull'intera *library.*

Va, infine, segnalata la partecipazione ai *festival* e la presenza numerosa alle manifestazioni più importanti, con 6 film a *Cannes* e 23 a Venezia.

Nel 2017 si conferma il *trend* in crescita della commercializzazione nei diversi canali distributivi successivi allo sfruttamento *theatrical* e *home video.* Riguardo alle cessioni *first pay* SVOD, sono da segnalare l'accordo definito con Telecom, d'intesa con Rai e *RaiCom,* per la concessione in esclusiva, alla piattaforma digitale *TIMvision,* dei diritti di 20 titoli distribuiti in sala nel 2016 e quello con *Amazon* per la concessione in esclusiva, sulla piattaforma *streaming Amazon Prime Video*, dei diritti di 21 *film* usciti in sala nel 2017, con possibilità di estensione dell'accordo per un'ulteriore annualità. Confermati, poi, gli accordi con le grandi piattaforme digitali[59] per la distribuzione dei prodotti.

[59] ITunes, Chili, Timvision, Google Play, Sony, Xbox di Microsoft e Wuaki.

9.4 Costi e produzione delle testate giornalistiche

I costi dell'offerta informativa Rai, articolata in differenti testate giornalistiche (Tg1, Tg2, Tg3, Rai *Sport,* Rai Parlamento, Rai *News*), sono sintetizzati nella seguente tabella:

Tabella 30 - Costi esterni testate giornalistiche

(in milioni di euro)

Testate	2015	2016	2017
TG1	12	12,6	12,1
TG2	8,2	9,9	9,1
TG3	6,5	7,5	7,4
TGR	17,5	16,1	16,4
Rai Sport	20,6	30,3	19,4
di cui grandi eventi sportivi		10,5 (*)	
Rai Parlamento	1,3	1,4	1,4
Rai News	12,2	14,5	13
TOTALE	**78,3**	**102,8**	**78,8**

Fonte: Rai

(*) Costo europei di calcio 2016 ed olimpiadi estive 2016

I costi esterni - individuati dalla società nell'acquisto di beni e servizi in contrapposizione ai costi interni rappresentati dagli oneri per il personale e per i centri di produzione – sono complessivamente pari, nel 2017, a 78,8 ml., in significativa riduzione - a parità di perimetro (ossia escludendo per il 2016 l'impatto dei grandi eventi sportivi) - rispetto all'esercizio precedente.

La diminuzione riguarda sia i costi editoriali che quelli riferiti alla produzione e interessa, seppure con entità diverse, trasversalmente tutte le testate.

10. LA GESTIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA

10.1 Il bilancio di Rai S.p.A.

10.1.1 Sintesi dell'andamento economico-patrimoniale e finanziario

La società, in relazione a quanto previsto dal decreto legislativo 28 febbraio 2005, n. 38, applica per la redazione del proprio bilancio separato gli *International Financial Reporting Standards* (nel seguito "IFRS" o "principi contabili internazionali")[60] emanati dall'*International Accounting Standards Board* (di seguito IASB) e adottati dalla Commissione europea secondo la procedura di cui all'art. 6 del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio del 19 luglio 2002. La struttura del bilancio separato scelta dalla società prevede che:

- le voci della situazione patrimoniale-finanziaria siano classificate in correnti e non correnti;
- le voci del conto economico siano classificate per natura;
- il prospetto di conto economico complessivo sia presentato in forma separata rispetto al conto economico e indichi il risultato economico integrato dei proventi e oneri che, per espressa disposizione degli IFRS, sono rilevati direttamente a patrimonio netto;
- il rendiconto finanziario sia predisposto secondo il "metodo indiretto", rettificando il risultato dell'esercizio (utile/perdita prima delle imposte) delle componenti di natura non monetaria;
- il prospetto delle variazioni del patrimonio netto presenti i proventi (oneri) complessivi dell'esercizio, le operazioni con gli azionisti e le altre variazioni del patrimonio netto.

Questa impostazione riflette meglio gli elementi che hanno determinato il risultato economico dell'esercizio, oltre la sua struttura finanziaria e patrimoniale.

Il bilancio separato è stato redatto applicando il metodo del costo storico, considerate le rettifiche di valore, con l'eccezione delle voci di bilancio che secondo gli IFRS devono essere rilevate al *fair value*, fatti salvi i casi in cui le disposizioni IFRS consentano un differente criterio di valutazione. Il bilancio separato è stato redatto nel presupposto della continuità aziendale, in quanto non si è ritenuto sussistano indicatori di carattere finanziario, gestionale o di altro

[60] Per IFRS si intendono anche tutti i principi contabili internazionali ("IAS") e tutte le interpretazioni dell'*International Financial Reporting Standard Interpretations Committee* ("IFRIC"), precedentemente denominate "*Standard Interpretations Committee*" (SIC).

genere che possano segnalare criticità circa la capacità della società di far fronte alle proprie obbligazioni nel prevedibile futuro e in particolare nei prossimi 12 mesi.

Il Cda della società nella seduta del 7 maggio 2018 ha deliberato l'approvazione:

- del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2017 di Rai S.p.A. redatto in conformità ai suddetti principi contabili internazionali e composto da: situazione patrimoniale-finanziaria, conto economico, conto economico complessivo, rendiconto finanziario, prospetto delle variazioni di patrimonio netto e note illustrative al bilancio, nonché la relazione sulla gestione;
- del bilancio consolidato dell'esercizio 2017, composto da: situazione patrimoniale-finanziaria consolidata, conto economico complessivo consolidato, rendiconto finanziario consolidato, prospetto delle variazioni di patrimonio netto consolidato e note illustrative al bilancio consolidato, nonché la relazione sulla gestione.

10.1.2 Situazione patrimoniale-finanziaria

Nelle due tabelle seguenti sono riportati i dati dello stato patrimoniale degli anni 2016 e 2017.

Tabella 31 - Situazione patrimoniale Rai S.p.A. -Attivo

	2016	2017	Variazione % 2016/2017
Attività materiali	872.115.035	877.146.991	0,6
Attività immateriali	443.992.869	435.721.239	-1,9
Immobilizzazioni finanziarie (Partecipazioni)	921.501.668	919.241.454	-0,2
Attività finanziarie non correnti	61.125	4.586.270	7.403,1
Altre attività non correnti	11.427.603	8.419.801	-26,3
Totale attività non correnti	**2.249.098.300**	**2.245.115.755**	-0,2
Rimanenze	211.450	187.079	-11,5
Crediti commerciali	556.921.033	293.013.939	-47,4
Attività finanziarie correnti	114.293.756	172.046.067	50,5
Crediti per imposte sul reddito	20.183.609	19.506.527	-85,5
Altri crediti e attività correnti	225.792.446	95.646.718	-57,6
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	4.562.378	170.900.452	3.645,9
Totale attività correnti	**921.964.672**	**751.300.782**	-18,5
Totale attività	**3.171.062.972**	**2.996.416.537**	-5,5
Capitale sociale	242.518.100	242.518.100	0,0
Riserve	582.406.215	587.181.514	0,8
Utili (perdite) portati a nuovo	-25.454.658	-21.304.438	16,3

Fonte: Bilancio Rai

Tabella 32 - Situazione patrimoniale Rai S.p.A. – Passivo

	2016	2017	Variaz. % 2016/2017
Patrimonio netto	**799.469.657**	**808.395.176**	1,1
Passività finanziarie non correnti	381.946.357	372.825.339	-2,4
Benefici per i dipendenti	526.709.937	457.462.102	-13,1
Fondi per rischi e oneri non correnti	188.109.677	156.203.189	-17,0
Passività per imposte differite	35.816.269	47.809.373	33,5
Altri debiti e passività non correnti	3.623.884	1.968.570	-45,7
Totale passività non correnti	**1.136.206.124**	**1.036.268.573**	-8,8
Debiti commerciali	560.424.279	550.891.320	-1,7
Passività finanziarie correnti	300.427.300	151.160.646	-49,7
Debiti tributari	81.258.262	29.958.789	-63,1
Altri debiti e passività correnti	293.277.350	419.742.033	43,1
Totale passività correnti	**1.235.387.191**	**1.151.752.788**	-6,8
Totale passività	**2.371.593.315**	**2.188.021.361**	-7,7
Totale patrimonio netto e passività	**3.171.062.972**	**2.996.416.537**	-5,5

Fonte: Bilancio Rai

Il patrimonio netto di gruppo nel 2017 aumenta rispetto all'anno precedente di quasi 9 ml., nonostante la flessione nel totale delle attività, sia per l'importo delle perdite portate a nuovo pari ad euro 21.304.438 (mentre al 31 dicembre 2016 erano pari a euro 25.454.658), sia per l'aumento delle "riserve" (passate da euro 582.406.215 a euro 587.181.514).

Le attività immateriali (i costi dei programmi televisivi) diminuiscono nel 2017 dell'1,9 per cento, attestandosi ad un valore di euro 435.721.239 (euro 443.992.869 nel 2016).

Le attività materiali nell'esercizio in esame aumentano dello 0,6 per cento rispetto al 2016. Esse sono costituite prevalentemente da terreni, fabbricati industriali, impianti e macchinari e passano da euro 872.115.035 a euro 877.146.991.

Le immobilizzazioni finanziarie (partecipazioni in società controllate e collegate) sono in diminuzione dello 0,2 per cento, attestandosi a euro 919.241.454 nel 2017 (euro 921.501.668 nel 2016).

Per quanto riguarda le attività correnti, quelle iscritte nel 2017, pari a euro 751.300.782 evidenziano, rispetto al precedente esercizio (euro 921.964.672) una diminuzione in valore assoluto di euro 170.663.890 (-18,5 per cento).

I debiti diminuiscono del 7,7 per cento, passando da euro 2.371.593.315 a euro 2.188.021.361.

10.1.3 Il conto economico

Il bilancio dell'esercizio della Rai S.p.A. chiuso al 31 dicembre 2017 presenta un risultato netto dell'esercizio di euro 5.528.088, in miglioramento rispetto al 2016 (euro 4.266.319).

In particolare, l'esercizio 2017 ha potuto beneficiare delle risorse derivanti dal nuovo sistema di riscossione dei canoni ordinari, che ha portato, come già innanzi esposto, ad un significativo recupero dell'evasione.

Nella tabella che segue si riportano i dati del conto economico relativi al 2016 e 2017.

Tabella 33 - Conto economico Rai S.p.A.

	2016	2017	Variaz. % 2016/2017
Ricavi da vendite e prestazioni	2.594.625.823	2.414.640.838	-6,9
Altri ricavi e proventi	33.105.134	29.279.513	-11,6
Totale ricavi (a)	**2.627.730.957**	**2.443.920.351**	-7,0
Costi per acquisto di materiale di consumo	12.286.131	11.105.971	-9,6
Costi per servizi	1.457.870.961	1.300.494.346	-10,8
Altri costi	51.767.589	46.334.755	-10,5
Costi personale	928.176.200	888.665.470	-4,3
Ammortamenti e svalutazioni	264.353.948	289.801.775	9,6
Accantonamenti	7.391.768	4.852.062	-34,4
Totale costi (b)	**2.721.846.597**	**2.541.254.379**	-6,6
Risultato operativo (a-b)	**-94.115.640**	**-97.334.028**	-3,4
Totale proventi finanziari	87.447.106	87.043.596	-0,5
Totale oneri finanziari	**-17.233.153**	**-14.175.763**	17,7
Risultato partecipazioni valutate con metodo del patrimonio netto	-657.314	-489.523	25,5
Risultato prima delle imposte	-24.559.001	-24.955.718	-1,6
Imposte sul reddito	28.825.320	30.483.806	5,8
Risultato dell'esercizio -Utile (perdita)	**4.266.319**	**5.528.088**	29,6

Fonte: Bilancio Rai

I "costi per servizi" ammontano complessivamente a euro 1.300.494.346 (euro 1.457.870.961 al 31 dicembre 2016) al netto degli sconti ed abbuoni ottenuti. Tale voce comprende, inoltre, le indennità di carica e i rimborsi spese corrisposti agli amministratori per circa euro 440.000.000 ed ai sindaci per circa euro 167.000.000.

Gli "altri costi" pari ad euro 46.334.755 (euro 51.767.589 al 31 dicembre 2016), si riferiscono principalmente a premi e vincite su concorsi radiotelevisivi, imposte indirette e altri tributi, contributo diritti d'uso frequenze digitali Tv e altri contributi.
La voce "costo per il personale" pari a euro 888.665.470 (euro 928.176.200 al 31 dicembre 2016) include oneri per piani a contributi definiti per circa euro 40.526.000 e proventi per piani a benefici definiti per euro 41.479.000 al netto delle prestazioni passate.
Gli "accantonamenti" netti pari ad euro 4.852.062 (euro 7.391.768 al 31 dicembre 2016) sono determinati da accantonamenti per circa euro 6.184.000 (principalmente per controversie legali e relative spese e altri rischi gestionali) compensati da rilasci di quote di fondi accantonati in precedenti esercizi in relazione al venir meno del connesso rischio per circa euro 1.332.000.

10.1.4 Il rendiconto finanziario

I dati del rendiconto finanziario 2017 di Rai S.p.A., di seguito esposti, sono desunti dall'apposito prospetto annesso al bilancio dell'esercizio in esame; i dati stessi sono posti in raffronto con l'esercizio precedente.

Tabella 34 - Rendiconto finanziario Rai S.p.A.

(in migliaia di euro)

	2016	2017
Utile prima delle imposte	**-24.559**	**-24.955**
Rettifiche per:		
Ammortamenti e svalutazioni	264.354	289.802
Accantonamenti, (rilasci) fondi per personale e altri fondi	87.193	7.320
Oneri (Proventi) finanziari netti	-70.214	-72.868
Risultato part.ni valutate con metodo del patrimonio netto	657	490
Altre poste non monetarie	-230	295
Flussi di cassa generati dall'attività operativa prima variazioni capitale circolante netto	**257.201**	**200.084**
Variazione delle rimanenze	35	24
Variazione dei crediti commerciali	-216.302	264.131
Variazione dei debiti commerciali	18.010	-9.534
Variazione delle altre attività e passività	26.852	251.268
Utilizzo dei fondi rischi	-37.727	-40.194
Pagamento benefici ai dipendenti e ai fondi esterni	-65.112	-70.597
Imposte pagate		-4.206
Flusso di cassa netto generato dall'attività operativa	**-17.043**	**590.976**
Investimenti in attività materiali	-55.672	-75.160
Dismissioni di attività materiali	550	800
Investimenti in attività immateriali	-218.847	-209.138
Dismissioni di attività immateriali	89	
Investimenti in partecipazioni	-4	-200
Dividendi incassati	84.410	83.250
Interessi incassati	43	
Variazione delle attività finanziarie	-7.066	-61.166
Flusso di cassa netto per attività di investimento	**-196.497**	**-261.614**
Accensione finanziamenti a lungo termine		
Rimborsi di finanziamenti a lungo termine	-5.000	-10.000
Incremento (Decremento) di finanziamenti a breve e altri finanziamenti	160.995	-149.049
Interessi pagati netti (*)	-5.004	-3.975
Flusso di cassa netto generato dall'attività finanziaria	**150.991**	**-163.024**
Variazione disponibilità liquide e mezzi equivalenti	**-62.549**	**166.338**
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti all'inizio dell'esercizio	67.111	4.562
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti alla fine dell'esercizio	**4.562**	**170.900**

Fonte: Bilancio Rai

(*) Riferiti ad attività/passività di natura finanziaria.

Nell'esercizio in esame le disponibilità monetarie nette aumentano di 166.338 mgl. rispetto all'esercizio precedente, passando da 4.562 mgl. a 170.900 mgl. nel 2017. Il flusso di cassa netto generato dall'attività finanziaria diminuisce di 314.015 mgl. rispetto all'esercizio precedente (da 150.991 mgl. a -163.024 mgl.).

10.2 Il bilancio consolidato del Gruppo Rai

10.2.1 Sintesi dell'andamento economico-patrimoniale e finanziario consolidato

Lo stato patrimoniale consolidato è riassunto nella tabella che segue.

Tabella 35 - Struttura patrimoniale consolidata

(in milioni di euro)

	2016	2017	Variaz in valore assoluto 2016/2017
Immobilizzazioni (a)	2.047,10	2.031,40	-15,70
Capitale circolante netto (b)	237,4	673,6	436,20
Fondi rischi e oneri (c)	228,5	185,6	-42,90
Benefici ai dipendenti (d)	555	483,1	-71,90
Capitale investito netto (a-b-c-d)	**1.026,20**	**689,10**	-337,10
Capitale proprio	476,6	480,1	3,50
Indebitamento finanziario netto	549,60	209,00	-340,60

Fonte: Bilancio Rai

La voce "fondi per rischi e oneri", pari a 185,6 ml., presenta una riduzione di 42,9 ml. rispetto al 31 dicembre 2016 (228,5 ml.) principalmente riferita:

- al fondo costi competenze maturate verso il personale dipendente che, in seguito ai già citati accordi con le organizzazioni sindacali, si riduce di 24,8 ml;
- al fondo contenzioso fiscale di Rai Pubblicità che, in seguito all'adesione alla definizione agevolata del contenzioso Iva 2007- 2011, si riduce di 10,6 ml.;
- ai fondi per controversie legali, in riduzione di 10,2 ml.

La voce "benefici ai dipendenti" pari a 483,1 ml., presenta una riduzione di 71,9 ml. rispetto al 31 dicembre 2016. La variazione della voce è collegata a elementi di valutazione connessi a variazioni finanziarie e demografiche.

L'indebitamento finanziario netto è diminuito rispetto al precedente esercizio.

Diversi elementi hanno contributo a questa diminuzione (e quindi al miglioramento della posizione finanziaria netta rispetto al precedente esercizio); in particolare:

- la liquidazione del credito verso lo Stato per canoni di abbonamento 2016 (circa 229 ml.) riferiti in massima parte all'*extra* gettito determinato dalla riscossione dei canoni in bolletta;

- l'incasso dei crediti Iva 2014-2015 per cessione *pro soluto* al *factor*, nonché l'integrale recupero dei crediti Iva residui, per l'introduzione, a partire dal 1° luglio 2017, della normativa sullo *split payment* (con un effetto complessivo di 112 ml.);
- l'assenza di anticipi per grandi eventi sportivi.

Le immobilizzazioni ammontano a 2.031,40 ml., in diminuzione di 15,7 ml. rispetto al 31 dicembre 2016. Il relativo dettaglio è esposto nelle tabelle che seguono.

Tabella 36 - Immobilizzazioni

a) Immobilizzazioni complessive

(in milioni di euro)

	2016	2017	Variazione in valore assoluto
Immobilizzazioni materiali	1.087,4	1.075,0	-12,4
Immobilizzazioni in programmi	927,9	911,4	-16,5
Immobilizzazioni finanziarie	9,3	11,5	2,2
Altre	22,5	33,5	11,0
Totale	**2.047,1**	**2.031,4**	-15,7

Fonte: Bilancio Rai

b) Immobilizzazioni materiali

(in milioni di euro)

	2016	2017	Variazione in valore assoluto
Terreni	381,8	382,1	0,3
Fabbricati	343,1	333,6	-9,5
Impianti e macchinari	281,4	262,1	-19,3
Attrezzature industriali e commerciali	8,5	9,3	0,8
Altri beni	21,8	23,5	1,7
Immobilizzazioni in corso e acconti	50,8	64,4	13,6
Totale	**1.087,4**	**1.075,0**	-12,4

Fonte: Bilancio Rai

c) Immobilizzazioni in programmi

(in milioni di euro)

	2016	2017	Variazione in valore assoluto
Fiction	530,2	523,1	-7,1
Film	282,7	281,6	-1,1
Cartoni animati	36,3	33,8	-2,5
Diritti di utilizzazione library	72,5	64,8	-7,7
Altro	6,2	8,1	1,9
Totale	**927,9**	**911,4**	-16,5

Fonte: Bilancio Rai

d) Immobilizzazioni finanziarie

(in milioni di euro)

Partecipazioni in imprese collegate	2016	2017	Variazione in valore assoluto
Auditel Srl	0,7	0,7	0,0
Euronews	2,3	1,2	-1,1
Tivù Srl	3,4	2,1	-1,3
San Marino RTV S.p.A.	2,0	2,0	0,0
Totale	**8,4**	**6,0**	-2,4
Altre partecipazioni	0,7	0,9	0,2
Titoli a reddito fisso		2,5	2,5
Strumenti finanziari derivati		1,2	1,2
Altro	0,2	0,9	0,7
Totale	**9,3**	**11,5**	2,2

Fonte: Bilancio Rai

Più nello specifico, le immobilizzazioni di cui alla tabella a) sono composte da immobilizzazioni materiali, in programmi, finanziarie e altre.

Le immobilizzazioni "materiali", che constano principalmente di terreni, fabbricati, impianti, attrezzature presentano una diminuzione rispetto al 31 dicembre 2016 di 12,4 ml. (come dettagliata nella tabella b). In proposito, si evidenzia che l'incremento di "immobilizzazioni in corso e acconti" è determinato dalle iniziative della capogruppo, ancora in atto alla fine dell'esercizio, di ristrutturazione dell'insediamento produttivo *Dear* e di rinnovamento degli impianti produttivi.

Le immobilizzazioni in "programmi", per lo più rappresentate dal genere *fiction* (523,1 ml.) e *film* (281,6 ml.) nei quali si concentrano la gran parte degli investimenti complessivi dell'esercizio ed esposte in dettaglio nella tabella c), presentano una riduzione di 16,5 ml. rispetto al 31 dicembre 2016.

Le "immobilizzazioni finanziarie", composte da partecipazioni societarie e da altre attività finanziarie scadenti oltre l'esercizio, presentano un incremento di 2,2 ml. rispetto al 31 dicembre 2016, determinato principalmente dall'acquisizione di titoli a reddito fisso detenuti a garanzia di impegni contrattuali.

10.2.2 Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata

La tabella che segue espone la situazione patrimoniale consolidata.

Tabella 37 - Situazione patrimoniale consolidata

(in milioni di euro)

	2016	2017	Var. % 2017/2016
Attività materiali	1.082,50	1.070,30	-1,1
Investimenti immobiliari	4,9	4,7	-4,1
Attività immateriali	950,4	944,9	-0,6
Partecipazioni	9,1	6,9	-24,2
Attività finanziarie non correnti	0,2	4,6	2.200,0
Altre attività non correnti	17,7	15,2	-14,1
Totale attività non correnti	**2.064,80**	**2.046,60**	-0,9
Rimanenze	2,9	2,4	-17,2
Crediti commerciali	637	390,6	-38,7
Attività finanziarie correnti	7,4	7,2	-2,7
Crediti tributari	20,2	21,7	7,4
Altri crediti e attività correnti	194,1	69,6	-64,1
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	86,2	228	164,5
Totale attività finanziarie correnti	947,8	719,5	-24,1
Totale attività	**3.012,60**	**2.766,10**	-8,2
Capitale sociale	242,5	242,5	0,0
Riserve	205,9	209,9	1,9
Utili (perdite) portati a nuovo	-28,4	-34,1	-20,1
Totale patrimonio netto di gruppo	**420**	**418,3**	-0,4
Capitale e riserve di terzi	42,2	42,2	0,0
Utili (perdite) portati a nuovo di terzi	14,4	19,6	36,1
Totale patrimonio netto di terzi	**56,6**	**61,8**	9,2
Totale patrimonio netto	**476,6**	**480,1**	0,7
Passività finanziarie non correnti	442,7	403,4	-8,9
Benefici per i dipendenti	555	483,1	-13,0
Fondi per rischi e oneri non correnti	228,1	185,3	-18,8
Passività per imposte differite	24,2	38,6	59,5
Altri debiti e passività non correnti	3,6	2	-44,4
Totale passività non correnti	**1.253,60**	**1.112,40**	-11,3
Debiti commerciali	686,2	660,1	-3,8
Fondi per rischi e oneri correnti	0,4	0,3	-25,0
Passività finanziarie correnti	200,5	40,8	-79,7
Debiti tributari	47,8	30,5	-36,2
Altri debiti e passività correnti	347,5	441,9	27,2
Totale passività correnti	**1.282,40**	**1.173,60**	-8,5
Totale passività	**2.536,00**	**2.286,00**	-9,9
Totale patrimonio netto e passività	**3.012,60**	**2.766,10**	-8,2

Fonte: Bilancio Rai

Nel 2017 si è registrata una diminuzione del patrimonio netto di gruppo (418,3 ml. rispetto ai 420 ml. del 2016), pur a fronte di un utile d'esercizio pari a 14, 3 ml., quale emerge dal conto

economico consolidato[61]. Tale risultato è dovuto alla circostanza che una rilevante parte del citato utile d'esercizio è da riferire alla controllata Rai Way, partecipata da Rai S.p.A. nella misura del 64,971 per cento[62]; ed infatti, il totale del patrimonio netto (480,1 ml., di cui 61,8 riferiti a Ray Way) risulta in crescita rispetto al 2016 (476,6 ml., di cui 56,6 di Ray Way).

Gli "investimenti immobiliari" ammontano a 4,7 ml. (4,9 ml. al 31 dicembre 2016) e riguardano alcuni immobili, di proprietà di Rai Pubblicità S.p.A. concessi in locazione a terzi, per i quali è percepito un canone periodico pari complessivamente a 1,9 ml. nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017, invariato rispetto all'esercizio 2016. Nel corso dell'esercizio 2017 non sono stati effettuati investimenti e dismissioni; la variazione del periodo pertanto si riferisce alla quota di ammortamento e alla riclassifica dalla voce "attività materiali" conseguente alla modifica di destinazione d'uso di un immobile posseduto da Rai Pubblicità.

Le "attività immateriali" sono pari a 944,9 ml. in diminuzione rispetto all'esercizio precedente (950,4 ml. al 31 dicembre 2016).

La voce "partecipazioni" (pari a 6,9 ml.) è composta dalle partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto e dalle altre partecipazioni, rispettivamente pari a 6,0 ml (8,4 ml. al 31 dicembre 2016) e 0,9 ml (0,7 ml. al 31 dicembre 2016).

Le "attività finanziarie non correnti" pari 4,6 ml (0,2 ml. al 31 dicembre 2016) sono esposte al netto del fondo svalutazione di 0,2 ml. (invariato rispetto al 31 dicembre 2016) interamente riferito ai crediti finanziari verso il personale.

Le "attività finanziarie correnti" pari a 7,2 ml. (7,4 ml. al 31 dicembre 2016), presentano un decremento di 0,2 ml. (pari al - 2,7 per cento).

Gli "altri crediti e attività correnti" sono pari a 69,6 ml (194,1 ml. al 31 dicembre 2016). A tal riguardo l'Ente precisa che:

- i crediti verso enti previdenziali e assistenziali si riferiscono ad anticipi erogati a fronte di contributi dovuti per collaborazioni artistiche e per altre causali;
- i crediti verso il personale sono in massima parte riferiti a crediti per cause di lavoro, ad anticipi per spese di trasferta e ad anticipi per spese di produzione;
- gli altri crediti tributari presentano un decremento pari a 111,7 ml. dovuto all'incasso dei crediti Iva ceduti *pro soluto al factor* e all'introduzione, a partire dal 1º luglio 2017, della

[61] V. il successivo par. 10.2.3.

[62] L'utile riferibile a Ray Way ammonta a 19,7 ml., a fronte di una perdita di 5,4 ml. del Gruppo.

normativa sul c.d. *split payment*, che ha determinato l'integrale utilizzo dei crediti Iva residui.

Le "disponibilità liquide e mezzi equivalenti" risultano pari a 228,0 ml. (86,2 ml. nel 2016).

Nello specifico, i depositi bancari e postali ammontano a 227,7 ml. (85,9 ml. al 31 dicembre 2016) ed esprimono le disponibilità a vista o a breve risultanti da rapporti di deposito o di conto corrente con istituti di credito, istituti finanziari e con l'amministrazione postale.

Il denaro e valori in cassa ammontano a 0,3 ml. (valore invariato rispetto al 31 dicembre 2016) e comprendono i fondi liquidi rappresentati dal denaro e valori assimilabili (valori bollati, assegni circolari o comunque garantiti da Istituti di credito, etc.) giacenti al 31 dicembre 2017 presso le casse sociali.

Al 31 dicembre 2017 il capitale sociale della capogruppo è rappresentato da n. 242.518.100 azioni ordinarie del valore nominale unitario pari a euro 1. Il capitale, interamente sottoscritto e versato, è di proprietà: del Ministero dell'economia e delle finanze per n. 241.447.000 azioni, (pari al 99,5583 per cento del capitale); della società italiana autori editori per n. 1.071.100 azioni (pari allo 0,4417 per cento del capitale).

Le "passività finanziarie non correnti", comprensive delle quote correnti, si decrementano di 39,3 ml. rispetto al 31 dicembre 2016 principalmente per:

- rimborso delle rate del finanziamento della BEI per 10 ml da parte di Rai;
- rimborso di due rate del finanziamento *amortising* Rai *Way* per 30 ml.

I principali debiti verso banche a medio-lungo termine sono composti al 31 dicembre 2017 da:

- prestito *amortising*, scadenza 2021, della BEI per residui 35 ml., concesso a Rai per lo sviluppo dell'infrastruttura del digitale terrestre;
- finanziamento *amortising* Rai *Way* per un importo residuo di 60,0 ml. con scadenza finale nell'esercizio 2019;
- linee di credito a medio-lungo termine concesse da Mediocredito Centrale e Cassa Depositi e Prestiti a Rai *Way* per un importo complessivo di 0,8 ml.

I "benefici per i dipendenti" sono pari a 483,1 ml. (555,0 ml al 31 dicembre 2016).

Il fondo trattamento di fine rapporto, disciplinato dall'art. 2120 del codice civile, accoglie la stima dell'obbligazione, determinata sulla base di tecniche attuariali, relativa all'ammontare

da corrispondere ai dipendenti all'atto della cessazione del rapporto di lavoro. L'indennità è calcolata sulla base della retribuzione corrisposta, rivalutata fino alla cessazione dal servizio[63].
Il fondo pensionistico integrativo accoglie la stima degli oneri a carico del gruppo per l'erogazione di trattamenti pensionistici integrativi riconosciuti ad alcuni ex dipendenti che al momento della cessazione del rapporto di lavoro, come previsto dai precedenti accordi sindacali, hanno optato per la pensione integrativa.
Gli "altri debiti e passività non correnti" sono pari a 2 ml. (3,6 ml. al 31 dicembre 2016) e si riferiscono a risconti passivi per la quota non corrente dei contributi erogati dall'allora Ministero per le comunicazioni a sostegno delle iniziative per il processo di transizione al digitale terrestre.
I "debiti commerciali" pari a 660,1 ml., si riducono di 26,1 ml. rispetto al 31 dicembre 2016 (686,2 ml.).
Gli "altri debiti e passività correnti" si incrementano di 94,4 ml. (da 347,5 ml. a 441,9 ml. nel 2017), principalmente per l'iscrizione degli acconti su canoni, per Iva da versare in conseguenza dell'introduzione dello *split payment,* oltre a maggiori debiti verso il personale per l'appostazione dell'accantonamento per il Piano straordinario di incentivazione all'esodo volontario per quadri, impiegati ed operai e per professori d'orchestra.

[63] Per effetto delle modifiche legislative introdotte a partire dal 1° gennaio 2007, il trattamento di fine rapporto maturando è destinato, in funzione della scelta operata da ciascun dipendente, ai fondi pensione ovvero al fondo di tesoreria istituito presso l'INPS. Questo comporta che la passività relativa al trattamento di fine rapporto maturata antecedentemente al 1° gennaio 2007 continui a rappresentare un Piano a benefici definiti da valutare secondo tecniche attuariali, mentre una quota del trattamento di fine rapporto maturando sia classificato come un Piano a contributi definiti in quanto l'obbligazione dell'impresa si esaurisce col versamento dei contributi al fondo pensione ovvero all'INPS.

10.2.3 Il conto economico consolidato

Il conto economico del bilancio consolidato è riportato di seguito.

Tabella 38 - Conto economico consolidato

(in milioni di euro)

	2016	2017	Variaz. % 2016/17
Ricavi da vendite e prestazioni	2.791,30	2.608,40	-6,6
Altri ricavi e proventi	18,2	15,6	-14,3
Totale ricavi (A)	**2.809,50**	**2.624,00**	-6,6
Totale costi (B)di cui:	**2.745,20**	**2.590,80**	-5,6
costi acquisto materiale di consumo	13,9	13,6	-2,2
costi per servizi	1.078,8	950,6	-11,9
altri costi	58,6	69,6	18,8
costi per il personale	1.031,7	983,3	-4,7
ammortamenti e svalutazioni	543,4	576,9	6,2
accantonamenti	18,8	3,2	-83,0
Risultato operativo (A-B)	**64,30**	**33,20**	-48,4
Proventi finanziari	2,6	8,1	211,5
Oneri finanziari	-20,8	-16,8	19,2
Risultato partecipazioni valutate con metodo del patrimonio netto	-0,7	-0,5	28,6
Risultato prima delle imposte	**45,40**	**24,00**	-47,1
Imposte sul reddito	-27,3	-9,7	-64,5
Risultato netto attività operative	**18,10**	**14,30**	-21,0
Risultato dell'esercizio - Utile (perdita)	**18,10**	**14,30**	-21,0

Fonte: Bilancio Rai

L'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 presenta risultato netto positivo di 14,3 ml., in diminuzione rispetto ai 18,1 ml. del precedente esercizio.

Il risultato operativo e il risultato *ante* imposte risultano entrambi positivi, attestandosi, rispettivamente, a 33,2 ml. e 24 ml.

Tali risultati sono stati conseguiti in uno scenario che, se da un lato ha fatto registrare il venire meno dei rilevanti costi indotti dai grandi eventi sportivi del 2016 (Europei di calcio e Olimpiadi estive), pari a circa 140 ml., dall'altro ha risentito del notevole ridimensionamento delle risorse per 185 ml. unitamente ad una modulazione del calendario di eventi sportivi, quali Coppa Italia ed eventi straordinari, che hanno determinato un incremento dei costi di oltre 30 ml. rispetto al 2016.

Nel dettaglio, i ricavi "esterni" sono composti dai canoni, dagli introiti pubblicitari e dagli altri ricavi di natura commerciale ed ammontano nel complesso a 2.624 ml., con una diminuzione di 185,5 ml. (-6,6 per cento).

Più in particolare, i ricavi da canone ammontano a 1.776,6 ml., con una diminuzione rispetto al precedente esercizio (1.909,7 ml.) di 133,1 ml. (-7 per cento). La riduzione è interamente da attribuire ai canoni da utenze private (c.d. canoni ordinari), in diminuzione di 159,4 ml. rispetto al precedente esercizio (-8,9 per cento), per l'effetto congiunto della riduzione dell'ammontare del canone unitario a 90 euro (100 euro nel 2016) e della diminuzione al 50 per cento (67 per cento nel 2016) della quota a favore Rai dei maggiori importi derivanti dalla riscossione del canone in bolletta (c.d. *extragettito*). Tenuto conto delle previsioni della legge 190 del 2014, relativa alla riduzione pari al 5 per cento delle somme da riversare a Rai, della legge di stabilità 2016 che riserva alla Rai il 50 per cento dell'extragettito, nonché della tassa di concessione governativa e dell'Iva, il canone unitario medio effettivamente di competenza della Rai, in base alle risultanze dell'esercizio, è pari a euro 74,73 (rispetto all'importo di euro 90 versato dagli abbonati).

Tali modifiche determinano una riduzione di circa 159 ml. dei canoni ordinari, che risulta solo in parte compensata dalla contabilizzazione di sopravvenienze, per circa 25 ml., legate allo slittamento al 2017 di incassi di canone di competenza 2016 e dalla moderata crescita dei ricavi da canoni speciali per circa 1 ml. Il decremento complessivo dei ricavi da canoni, pertanto, si attesta a circa 133 ml.

Con riferimento alle altre componenti della voce in esame, si evidenzia che i canoni da utenze commerciali (c.d. canoni speciali) presentano un incremento di 1,2 ml. (+1,5 per cento), passando da 77,8 ml. del 2016 a 79, ml. del 2017, in relazione al positivo andamento dei paganti; i canoni da riscossione coattiva – che sono canoni dell'anno 2015 e precedenti, versati nel 2017 in forza di un ruolo esecutivo da utenti non in regola con i pagamenti (c.d. "morosi") - non presentano variazioni di rilievo rispetto al dato 2016; infine, le sopravvenienze su canoni ordinari sono per la maggior parte canoni del 2016 di cui si è avuto conoscenza nell'esercizio 2017, in quanto versati allo Stato nel corso dell'anno.

I ricavi da canone sono sintetizzati nella tabella sottostante, che pone in risalto i diversi volumi che compongono l'aggregato del provento e le variazioni intervenute rispetto all'esercizio precedente per singola tipologia di canone.

Tabella 39 - Ricavi da canone

(in milioni di euro)

	2016	2017	Variazione in valore assoluto 2016/2017
Canoni del periodo - Utenze private	1.792,70	1.633,30	-159,40
Canoni del periodo - Utenze speciali	77,8	79	1,20
Canoni riscossione coattiva	39,6	39,7	0,10
Restituzioni	-0,4	24,6	25,00
TOTALE ricavi canoni	1.909,70	1.776,60	-133,10

Fonte: Bilancio Rai

Sul fronte della raccolta pubblicitaria, il 2017 presenta dati in flessione (-8,1 per cento).

Tale significativo arretramento è sostanzialmente imputabile a due differenti fattori: da un lato, alla raccolta incrementale verificatasi nel 2016, stimabile in circa 30 ml. legata alla presenza nel palinsesto dei grandi eventi sportivi sopra ricordati; dall'altro, all'interruzione della raccolta pubblicitaria su tre canali specializzati. A tale ultimo proposito, ci si riferisce alla decisione autonomamente assunta dalla Rai, nell'ambito del Piano Industriale 2016-2018, di non raccogliere pubblicità sui canali Rai YoYo, Rai 5 e Rai Storia. Tale decisione, già operativa a partire da maggio 2016, ha determinato una minore raccolta per circa 5 ml. rispetto all'analogo periodo 2016 (effetto pari a circa 15 ml. sull'intero anno).

Gli introiti hanno inoltre risentito di un mercato pubblicitario TV in contrazione (-1,6 per cento), che si è riflesso in un'ulteriore riduzione di circa 19 ml. dei ricavi conseguiti attraverso il mezzo TV. In controtendenza, peraltro, vanno segnalati gli altri mezzi che evidenziano una crescita superiore alla tendenza di mercato[64], apportando risorse aggiuntive per circa 3 ml.

Complessivamente i ricavi pubblicitari si riducono di 50,6 ml. rispetto al 2016.

A fronte del peggioramento dell'andamento dei ricavi, Rai ha posto in essere nel 2017 vari interventi di razionalizzazione dei costi esterni e del costo del personale, che hanno consentito il riequilibrio della gestione.

In particolare, con riferimento ai costi esterni, la gestione ha realizzato razionalizzazioni per circa 20 ml., prevedendo per contro un rafforzamento delle risorse destinate all'offerta *web* e assorbendo, inoltre, i costi straordinari derivanti dalla definizione di un contenzioso fiscale di Rai Pubblicità.

Le tabelle successive illustrano i dati relativi ai ricavi da pubblicità di Rai S.p.A. e del Gruppo.

[64] Radio +5,7 per cento, contro 5,4 per cento del mercato e *Internet* +8,2 per cento contro 1,7 per cento del mercato.

Tabella 40 - Ricavi da pubblicità Rai S.p.A.

(in milioni di euro)

	2016	2017	Variazione in valore assoluto 2016/2017
Pubblicità televisiva su canali generalisti			
- tabellare	408,5	362,1	-46,40
- promozioni, sponsorizzazioni e iniziative speciali	117,8	114,7	-3,10
Totale	526,3	476,8	-49,50
Pubblicità televisiva su canali specializzati	58,5	57,6	-0,90
Pubblicità radiofonica	26,5	27,9	1,40
Pubblicità su web	5,8	6,0	0,20
Altra Pubblicità	0,4	0,3	-0,10
Quote competenze terzi	-1,5	-1,5	0,00
Sopravvenienze	-0,3	-0,1	0,20
Totale ricavi da pubblicità	**615,7**	**567,0**	-48,70

Fonte: Bilancio Rai

Tabella 41 - Ricavi da pubblicità Gruppo Rai

(in milioni di euro)

	2016	2017	Variazione in valore assoluto 2016/2017
Pubblicità televisiva su canali generalisti			
- tabellare	458,8	408,4	-50,4
- promozioni, sponsorizzazioni e iniziative speciali	132,6	129,9	-2,7
Totale	591,4	538,3	-53,1
Pubblicità televisiva su canali specializzati	65,8	65,1	-0,7
Pubblicità radiofonica	29,9	31,6	1,7
Pubblicità cinema	3,8	4,4	0,6
Pubblicità su web	8,5	9,2	0,7
Altra Pubblicità	0,7	0,6	-0,1
Quote competenze terzi	-1,5	-1,5	0,0
Sopravvenienze	-0,4	-0,1	0,3
Totale ricavi da pubblicità	**698,2**	**647,6**	-50,6

Fonte: Bilancio Rai

I costi registrano una complessiva diminuzione, passando da 2.745,20 ml. da 2.590,80 ml. nel 2017 (- 5,6 per cento).

In particolare, il costo del lavoro risulta pari a 983,3 ml., con una diminuzione di 4,7 per cento rispetto al dato del 2016 (1.031,7 ml.). La diminuzione di detta voce, come già riferito, è da imputare sia a effetti strutturali, correlati alla riduzione del personale determinata dalle azioni di incentivazioni all'esodo messe in atto nel precedente esercizio, sia a effetti non ricorrenti riferiti agli accordi, conclusi nel mese di marzo 2018 e che hanno più che compensato la crescita fisiologica del costo del lavoro legata alla stabilizzazione del personale precario, agli automatismi contrattuali e alle politiche gestionali. In particolare, anche a valere sull'esercizio

2017, Rai ha provveduto ad attivare un'ulteriore manovra di incentivazione rivolta al personale impiegatizio, cui hanno aderito oltre 500 dipendenti. Tale manovra, dal costo di 40 ml., è stata finanziata da poste straordinarie ed *una tantum* che si sono registrate sul costo del personale.

I "costi per servizi" ammontano complessivamente a 950,6 ml. (1.078,8 ml. al 31 dicembre 2016) al netto degli sconti e abbuoni ottenuti e comprendono, tra l'altro, gli emolumenti, le indennità di carica e i rimborsi spese corrisposti dalla capogruppo agli amministratori per 0,4 ml. ed ai sindaci per 0,2 ml. L'Ente precisa che nessun componente del Consiglio di amministrazione e del Collegio sindacale della capogruppo ha svolto, in sovrapposizione, mansioni analoghe in altre società controllate.

I "costi per acquisto di materiale di consumo", pari a 13,6 ml. (13,9 ml. al 31 dicembre 2016), si riferiscono principalmente ad acquisti di materiali vari di produzione per 3,7 ml (4,3 ml al 31 dicembre 2016), di materiali tecnici per magazzino per 0,9 ml. (1,1 ml. al 31 dicembre 2016) e di altri materiali per 8,5 ml (8,9 ml. al 31 dicembre 2016).

Gli "altri costi", pari a 69,6 ml. (58,6 ml. al 31 dicembre 2016), si riferiscono principalmente a premi e vincite su concorsi radiotelevisivi, imposte indirette e altri tributi, contributo diritti d'uso frequenze digitali Tv e altri contributi oltre a perdite per Iva[65].

[65] In particolare, le perdite per Iva pagata su definizione agevolata, di complessivi 16,8 ml, sono interamente riconducibili al contenzioso fiscale traente origine dagli avvisi di accertamento notificati a Rai Pubblicità nel dicembre del 2016. Nello specifico, per effetto delle istanze di definizione delle controversie tributarie presentate ai sensi dell'articolo 11 del d.l. 24 aprile 2017 n. 50 per mere ragioni di economia processuale, Rai Pubblicità ha versato all'Erario la maggiore Iva accertata oltre ad interessi e, limitatamente all'Iva, ha ritenuto esercitabile ai sensi dell'art. 60, settimo comma, del d.p.r. 26 ottobre 1972 n. 633, il diritto di rivalsa nei confronti delle "giuste" controparti negoziali, come identificate in sede di accertamento. rilevando conseguentemente crediti commerciali verso clienti per pari importo. A fine esercizio, Rai Pubblicità, preso atto dello stato di oggettiva insolvenza di tali controparti commerciali, ha stornato i crediti derivanti dall'esercizio della rivalsa Iva mediante addebito al conto economico di oneri per perdite su crediti di complessivi 16,8 ml. Tenuto conto della peculiarità della fattispecie e delle conseguenti incertezze interpretative nell'identificazione della natura giuridica della stessa, si rileva che quand'anche si fosse ritenuto non ammissibile l'esercizio del diritto di rivalsa nei confronti delle "giuste" controparti negoziali della maggiore Iva pagata, la posta in oggetto avrebbe assunto comunque natura di onere per Iva non riversabile. In tale caso, si osserva, non sarebbe variata la quantificazione dell'onere sostenuto e la sua rappresentazione nel bilancio. Al fine di definire con precisione la natura giuridica ed il trattamento fiscale della fattispecie commentata e in corso l'interlocuzione con l'Agenzia delle entrate per i canali formali.

10.2.4 Il rendiconto finanziario consolidato

La tabella successiva espone il rendiconto finanziario consolidato del Gruppo Rai.

Tabella 42 - Rendiconto finanziario consolidato

(in milioni di euro)

	2016	2017
Utile (perdita) prima delle imposte	**45,4**	**24**
Rettifiche per:		
Ammortamenti e svalutazioni	543,4	576,9
Accantonamenti e rilasci di fondi relativi al personale e altri fondi	109,4	6
Oneri/Proventi finanziari netti	18,2	8,7
Risultato partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto	0,7	0,5
Altre poste non monetarie	0,1	0,5
Flussi di cassa generati dall'attività operativa prima delle variazioni del capitale circolante netto	**717,2**	**616,6**
Variazione delle rimanenze	-0,2	0,5
Variazione dei crediti commerciali	-202,9	244,6
Variazione dei debiti commerciali	19,8	-26,1
Variazione delle altre attività/passività	-19,5	221
Utilizzo dei fondi rischi	-38,3	-45,9
Pagamento benefici ai dipendenti	-72,1	-78,4
Imposte pagate	-6,1	-12,1
Flusso di cassa netto generato dall'attività operativa	**397,9**	**920,2**
Investimenti in attività materiali e investimenti immobiliari	-74,5	-91,7
Dismissioni di attività materiali e investimenti immobiliari	0,8	0,9
Investimenti in attività immateriali	-484	-464,3
Dismissioni di attività immateriali	1,7	1,1
Investimenti in partecipazioni		-0,2
Dividendi incassati	0,7	1,9
Interessi incassati	0,1	0,1
Variazione delle attività. finanziarie	-0,2	-3,8
Flusso di cassa netto generato dall'attività di investimento	**-555,4**	**-556**
Accensione di finanziamenti a lungo termine		
Rimborsi finanziamenti a lungo termine	-35,2	-40,2
Decremento/incremento di finanziamenti a breve ed altri finanziamenti	154,7	-160,2
Interessi pagati	-8,2	-7,4
Dividendi distribuiti	-13,7	-14,6
Flusso di cassa netto generato dall'attività finanziaria	**97,6**	**-222,4**
Variazione disponibilità liquide e mezzi equivalenti	-59,9	141,8
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti all'inizio dell'esercizio	146,1	86,2
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti alla fine dell'esercizio	**86,2**	**228**

Fonte: Bilancio Rai

Il rendiconto finanziario del gruppo chiude con disponibilità liquide pari a 228 ml., in aumento di 141,8 ml. rispetto all'esercizio 2016 (86,2 ml.).

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti comprendono la cassa, i depositi a vista nonché le attività finanziarie con scadenza all'origine uguale o inferiore ai tre mesi, prontamente

convertibili in cassa e sottoposte a un irrilevante rischio di variazione di valore. Gli elementi inclusi nelle disponibilità liquide e mezzi equivalenti sono valutati al *fair value*[66].

Nel complesso, tenuto conto della situazione sopra illustrata – e in particolare delle incertezze legate agli introiti del canone ordinario e della debolezza del mercato pubblicitario - questa Corte conferma la necessità, già evidenziata nel precedente referto, che l'azienda persista nel porre in essere ogni misura organizzativa, di processo e gestionale idonea ad eliminare residue inefficienze e sprechi, proseguendo, laddove possibile e conveniente, nel percorso di internalizzazione delle attività e concentrando gli impegni finanziari sulle priorità effettivamente strategiche, con decisioni di spesa strettamente coerenti con il quadro di riferimento ed un maggiore contenimento dei costi.

[66] Le operazioni di incasso sono registrate per data di operazione bancaria; per le operazioni di pagamento si tiene altresì conto della data di disposizione.

11. LA CONTABILITA' SEPARATA

11.1 La disciplina legislativa

La separazione contabile è un istituto normato a livello europeo, finalizzato ad assicurare la trasparenza dei flussi finanziari interni a un complesso aziendale con la finalità di evitare sovvenzioni incrociate fra i diversi comparti.

Tale istituto, in particolare, riveste importanza nel campo del finanziamento pubblico dei servizi di interesse economico generale, ai sensi dell'articolo 86 (ex art. 90) del Trattato Istitutivo CE, essendo volto a garantire, in coerenza con il principio di proporzionalità, la corretta remunerazione delle attività di servizio pubblico affidate all'azienda.

La proporzionalità della remunerazione non vale solo ad evitare sovracompensazioni del servizio pubblico (e cioè aiuti di Stato) pregiudizievoli verso i terzi, ma anche possibili sottocompensazioni pregiudizievoli per l'impresa onerata del servizio pubblico[67].

In linea con le decisioni della Commissione europea relative al sistema italiano di finanziamento del servizio pubblico radiotelevisivo, il legislatore ha precisato le modalità tecniche intese ad accertare l'ammontare dei costi soggetti a finanziamento pubblico.

Il TUSMAR ha ribadito la destinazione alla società concessionaria del servizio pubblico generale radiotelevisivo del canone di abbonamento alla radiotelevisione per l'adempimento dei compiti di servizio pubblico generale ad essa affidati, identificati all'articolo 45, comma 2 e con specifico rinvio ai contratti nazionali di servizio. L'articolo 47, comma 1, del medesimo TUSMAR prevede, pertanto, che "*Per consentire la determinazione del costo di fornitura del servizio pubblico generale radiotelevisivo, coperto dal canone di abbonamento e assicurare la trasparenza e la responsabilità nell'utilizzo del finanziamento pubblico*", la Rai si debba dotare di un sistema di separazione contabile modellato su apposito schema approvato dall'Autorità per la garanzia nelle comunicazioni.

Quanto ai criteri di determinazione dell'importo del canone, l'articolo 47, co. 3, TUSMAR, affidando direttamente a un decreto ministeriale la fissazione del canone, ha chiaramente

[67] La Commissione europea – nel chiudere con il provvedimento datato 20 aprile 2005 il procedimento relativo al canone di abbonamento – ebbe a dichiarare che "*il rispetto delle disposizioni di cui all'articolo 18 e all'articolo 19 della legge n. 112/2004 (articoli 47 e 48 del TUSMAR dei servizi di media audiovisivi e radiofonici) e dei principi indicati dalla commissione paritetica (relazioni con le controllate commerciali e sfruttamento commerciale del servizio pubblico) garantiranno la trasparenza della contabilità della Rai e il mantenimento del finanziamento pubblico entro il costo netto del servizio pubblico. Tali disposizioni impediranno la sovracompensazione del costo netto supplementare affidato alla Rai. Qualsiasi compensazione oltre tali limiti violerebbe la presente decisione e, conformemente alla comunicazione, sarebbe incompatibile con il mercato comune. Inoltre, dette disposizioni escludono il rischio di indebite distorsioni di concorrenza sui mercati commerciali nei quali è attivo il gruppo Rai*".

enunciato – in stretta coerenza con le specifiche indicazioni formulate dalla Commissione europea allo Stato italiano – il principio della copertura del costo del servizio.

In definitiva, l'articolo 47 citato pone un nesso di presupposizione inscindibile tra "contabilità separata" (comma 1) e determinazione dell'ammontare del canone (comma 3) e conforma il potere-dovere ministeriale di stabilirne annualmente la misura, prestabilendone i criteri di quantificazione in un importo che, assumendo a base i costi riconducibili con certezza all'espletamento del servizio pubblico, come sostenuti nell'anno solare precedente, sia in grado di coprire ragionevolmente i costi dello stesso stimabili per l'anno solare successivo[68].

Una tale operazione di stima non può prescindere dall'assunzione, come parametro, dell'unico strumento di contabilità analitica in grado di identificare con esattezza e trasparenza i costi del servizio pubblico per l'anno precedente, ossia la contabilità separata.

11.2 La forma e il contenuto dello schema della contabilità separata

La contabilità separata si applica al bilancio civilistico della Rai, titolare di un'unica concessione di servizio pubblico radiotelevisivo.

Il contenuto della missione di servizio pubblico copre infatti la complessiva programmazione, anche non informativa della concessionaria (art. 7, co. 4, del TUSMAR). In coerenza con questa impostazione sono consentite le attività commerciali, connesse alla diffusione di immagini, suoni e notizie, e le altre attività correlate (art. 45, co. 5).

Lo schema approvato definisce in modo dettagliato la struttura della contabilità separata, individuando i criteri per l'imputazione ai vari aggregati delle grandezze economiche rilevanti. Si tratta, quindi, dello strumento individuato per pervenire alla quantificazione dei costi del servizio pubblico - parametro fondamentale per la determinazione dell'importo del canone unitario di abbonamento - con criteri particolarmente prudenziali. Esso infatti inserisce nell'aggregato "commerciale" elementi di costo (e ricavo) che, sebbene inerenti ad attività non

[68] La disciplina legislativa ha trovato applicazione con delibera AgCom n. 102/05/CONS del 10 febbraio 2005, che ha anzitutto dettato le linee-guida per la separazione contabile della Rai, individuando un insieme di criteri di riferimento (identificazione e contenuto dei tre aggregati contabili, disciplina dei rapporti interni e trattamento dei mancati ricavi attribuibili a specifici vincoli di legge). La delibera ha previsto inoltre che il sistema della contabilità separata entrasse a regime a partire dall'esercizio 2005, prevedendo infine che tale contabilità separata fosse sottoposta a controllo di una Società di revisione nominata da Rai e scelta dall'Autorità. La Rai, sulla base delle linee guida AgCom, ha presentato lo schema di contabilità separata, approvato dall'Autorità con deliberazione n. 186/05/CONS del 9 giugno 2005. Successivamente, con delibera n. 541/06/CONS del 20-21 settembre 2006, l'Autorità ha introdotto nello schema alcune modifiche, al fine di facilitare la lettura delle relative risultanze, approvando nel contempo le modalità operative per il calcolo del c.d. vincolo di affollamento pubblicitario, ossia la partita non contabile che rappresenta la valorizzazione della pubblicità aggiuntiva (figurativa) spettante alla componente "commerciale" della Rai per assimilarla ad un operatore nazionale privato.

specificamente previste dalla legge e dai contratti di servizio, rientrano comunque nell'ambito della missione della concessionaria pubblica.

Lo schema di contabilità separata predisposto dalla Rai ed approvato dall'AgCom ha ripartito le attività aziendali, in coerenza con il quadro normativo e regolamentare che disciplina la concessionaria del servizio pubblico generale radiotelevisivo nel seguente modo:

- A) Aggregato di servizio pubblico:
- costi e ricavi relativi alle attività di produzione e programmazione riconducibili al servizio pubblico, come tipizzato e disciplinato dal TUSMAR e dal contratto di servizio;
- onere figurativo del vincolo sulla pubblicità;
- B) Aggregato commerciale:
- costi e ricavi inerenti all'attività di produzione, programmazione e vendita con finalità commerciali riconducibili alla missione della concessionaria pubblica;
- ricavo figurativo del vincolo sulla pubblicità;
- costi e ricavi relativi ad attività commerciali svolte direttamente da Rai S.p.A.;
- attività di programmazione commerciale in tecnica digitale su blocchi non riservati al servizio pubblico;
- C) Aggregato servizi tecnici:
- costi e ricavi relativi alle attività strumentali di supporto e trasmissione finalizzate alla realizzazione, conservazione e messa in onda dei programmi;
- ricavi (*transfer charge*) relativi alla cessione di servizi agli aggregati A e B.

Occorre sottolineare che Rai non dispone di alcun margine di discrezionalità nella predisposizione dei conti annuali, in quanto deve attenersi allo schema approvato dall'autorità di regolamentazione. Anche l'identificazione dei programmi televisivi e radiofonici che vanno classificati all'interno dell'uno o dell'altro aggregato editoriale è vincolata alla specifica indicazione contenuta nel contratto di servizio stipulato con il Ministero dello sviluppo economico. A tale riguardo la società, a partire dal 2016, ha deciso di allegare al fascicolo delle risultanze della contabilità separata l'elenco dei titoli dei programmi, trasmessi dalle reti televisive terrestri Rai nello stesso anno, appartenenti ai generi di servizio pubblico predeterminato (collocati quindi nell'aggregato A) e l'elenco dei principali programmi non appartenenti ai generi di servizio pubblico predeterminato (collocati nell'aggregato B).

La contabilità separata relativa all'esercizio 2017 è stata approvata dal Cda Rai nella seduta del 13 dicembre 2018.

11.3 I risultati della contabilità separata

L'applicazione del modello di contabilità separata al bilancio 2017 di Rai S.p.A. evidenzia un risultato in pareggio per l'aggregato A ed un deficit di 66,1 ml. per l'aggregato B.

Tabella 43 - Schema contabilità separata esercizi 2016-2017

(in milioni di euro)

	2016		2017	
	Agg. A	Agg. B	Agg. A	Agg. B
Canone di abbonamento	1.909,7		1.776,6	
Pubblicità		495,1		461,0
Altri ricavi	79,2	19,1	78,7	16,5
Costi diretti+costo del capitale+Costi *transfer charge intercompany*	1.429,4	392,6	1.323,8	371,8
Costi *transfer charge* interni	674,3	191,2	637,5	171,7
Primo margine di cui all'art. 47, c. 1, TUR	-114,8	-69,6	-106,0	-66,1
Pubblicità residua	114,8		106,0	
Margine finale (art. 1, c. 4, Del. 102/05/Cons.)	0,0	-69,5	0,0	-66,1
(1) Distribuzione della pubblicità				
Pubblicità totale iscritta in bilancio		615,7		567,0
Pubblicità attribuita al servizio pubblico	361,1	-366,9	341,5	-341,5
Vincolo di affollamento pubblicitario	-246,3	246,3	-235,5	235,5
Pubblicità netta attribuita agli aggregati A e B	114,8	495,1	106,0	461,0

Fonte: Rai

L'applicazione dello schema di contabilità separata al bilancio civilistico della Rai al 31 dicembre 2017 pone in evidenza la seguente situazione:

- ***Aggregato A***: le risorse da canone integralmente imputate al servizio pubblico specifico non sono sufficienti a pareggiare i costi sostenuti dalla concessionaria per l'assolvimento dei compiti di servizio pubblico. Emerge un disavanzo di 106 ml., quale differenza tra ricavi complessivi pari a 1.855,3 ml. e costi diretti e indiretti (*transfer charge*) ammontanti a 1.961,3 ml. Il suddetto deficit è ridotto mediante l'attribuzione al servizio pubblico dei ricavi commerciali da pubblicità che residuano dopo aver imputato all'aggregato "commerciale" le risorse tratte dal mercato e corrispondenti a quelle che avrebbe raccolto un operatore privato. L'importo è stato determinato secondo le previsioni dello schema di contabilità separata, approvato dall'AgCom, dal quale si rileva che "se la differenza tra le risorse da canone ed i costi diretti, del capitale e di *transfer charges* fosse negativa, il *surplus* tra

l'ammontare delle risorse pubblicitarie risultanti dal bilancio civilistico della Rai e la pubblicità spettante all'aggregato B andrebbe accreditato all'aggregato di servizio pubblico, al fine di contenere il *deficit* da coprire con il canone di abbonamento. L'apporto della pubblicità residuale non può comunque essere tale da far diventare positivo il saldo finale dell'aggregato A". Sulla base di tali principi, la pubblicità riconosciuta all'aggregato di servizio pubblico ammonta a 106 ml. L'effetto della pubblicità residua così determinata genera, per l'aggregato di servizio pubblico, un risultato in pareggio.

- ***Aggregato B***: le risorse pubblicitarie assegnate a tale aggregato corrispondono a quelle di cui disporrebbe un operatore privato nazionale, tenendo conto di quanto precisato al punto precedente. Il relativo margine economico risulta negativo per 66,1 ml.

Di seguito si riporta il conto economico relativo all'esercizio 2017 degli aggregati A, B e C.

Tabella 44 - Contabilità separata esercizio 2017

(in milioni di euro)

	A	B	C	A+B+C	Rai S.P.A.
Canone di abbonamento	1.776,6			1.776,6	1.776,6
Pubblicità		461,0		461,0	567
Altri ricavi	78,7	16,5	28,2	123,4	100,3
Ricavi transfer charge interni			809,2	809,2	
Costi diretti+costo del capitale+Costi transfer charge intercompany	1.323,8	371,8	837,50	2.533,10	
Costi transfer charge interni	637,5	171,7		809,2	
Primo margine di cui all'art. 47, c. 1, TUR	-106,0	-66,1	0	-172,1	-97,4
Pubblicità residua	106,0				
MARGINE DI CUI ALL'ART. 1 COMMA 4	0,0	-66,1	0	-66,1	-97,4
Partite in riconciliazione				71,6	102,9
service intercompany				-93,8	
costo del capitale				62,6	
partite finanziarie				72,4	72,4
partite fiscali				30,5	30,5
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO				5,5	5,5

PUBBLICITA'	**A**	**B**	**C**
Pubblicità totale da bilancio		567,0	
Pubblicità servizio pubblico	341,5	-341,5	0,00
vincolo affollamento pubblicitario	-235,5	235,5	
Pubblicità Netta	106,0	461,0	**0,00**

Fonte: Rai

A fini comparativi si riporta il confronto sintetico tra gli esiti della contabilità separata 2017, a livello di secondo margine, e quella dell'esercizio precedente.

Tabella 45 - Risultato economico della contabilità separata

(in milioni di euro)

	2016	2017
Aggregato A	0	0
Aggregato B	-69,5	-66,1

Fonte: Rai

Le risultanze della contabilità separata 2017 evidenziano i seguenti valori: primo margine del servizio pubblico (articolo 47, co. 1, del TUSMAR) negativo per 106 ml.; saldo finale, dopo l'accreditamento della pubblicità residua per 106 ml. (art. 1, co. 4, delibera n. 102/05/CONS) in pareggio.

Parallelamente, l'importo unitario del canone, già ridotto da euro 113,5 a euro 100 per il 2016, è stato ulteriormente ridotto a euro 90 per il 2017, con una diminuzione complessiva del 20,7 per cento dal 2015[69]. Di conseguenza, i ricavi complessivi da canone sono diminuiti, rispetto all'esercizio precedente, di 133,1 ml (da 1.909,7 ml. nel 2016 a 1.776,6 ml. nel 2017).

Da ultimo, va evidenziato che il bilancio di esercizio 2017, come pure quelli riferiti agli anni precedenti, non annovera la contabilità separata dell'esercizio di competenza, stante la diversa tempistica stabilita in materia dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni[70]. La contabilità stessa è trasmessa alla menzionata Autorità ed al Ministero vigilante affinché quest'ultimo possa tenerne conto in sede di determinazione della misura del canone di abbonamento.

Questa Corte ribadisce in proposito quanto già rappresentato nelle precedenti relazioni, circa la necessità di includere nel bilancio di esercizio la contabilità separata afferente al medesimo anno; ciò consentirebbe un'informazione tempestiva, ampia e più completa sull'andamento della gestione della società concessionaria del servizio pubblico, offrendo, fra l'altro, la possibilità di confrontare i dati della richiamata contabilità con quelli del bilancio d'esercizio cui si riferisce.

Va rilevato, d'altra parte, che il contratto di servizio riferito al triennio 2010–2012, la cui vigenza è stata prorogata fino al 2017, contiene una specifica clausola che estende la conoscibilità delle risultanze della contabilità separata nella prospettiva di una concreta ed effettiva trasparenza. In ottemperanza a tale disposizione, a partire dal bilancio 2011 i conti annuali separati, non appena approvati dal Consiglio di amministrazione della Rai e dalla società di revisione, vengono pubblicati sul sito *web* della società, nella sezione "*Corporate – Il gruppo Rai - Documenti e relazioni*" e trasmessi al Ministro dello sviluppo economico.

Il contratto di servizio riferito al triennio 2018-2022 ha previsto al primo comma dell'articolo 21, in tema di contabilità separata, il divieto per la Rai di utilizzare, direttamente o indirettamente, i ricavi derivanti dal canone per finanziare attività non inerenti al servizio

[69] Per effetto congiunto della riduzione dell'ammontare del canone unitario e della diminuzione al 50 per cento (67 per cento nel 2016) della quota a favore di Rai del cosiddetto extra-gettito, i ricavi da canone ordinario iscritti nel bilancio al 31 dicembre 2017 sono diminuiti di 159,4 ml (da 1.792,7 ml a 1.633,3 ml).

[70] Ai sensi dell'articolo 3, commi 3 e 4, della delibera n. 102/05/CONS del 10 febbraio 2005, infatti, la contabilità separata va compilata da parte della Rai entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio d'esercizio e la Società di revisione deve completare i suoi lavori entro i successivi 60 giorni.

pubblico, ai sensi dell'articolo 47, comma 4, del TUSMAR. Il secondo comma del predetto articolo 21 ha invece disposto che, in conformità a quanto stabilito dall'articolo 47, commi 1 e 2, del TUSMAR, nel rispetto del diritto dell'Unione europea, e coerentemente a quanto previsto dall'articolo 14 della Convenzione, la Rai debba predisporre il bilancio di esercizio indicando in una contabilità separata i ricavi derivanti dal gettito del canone e gli oneri sostenuti nell'anno solare precedente per la fornitura del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale rispetto ai ricavi delle attività svolte in regime di concorrenza, imputando o attribuendo i costi sulla base di principi di contabilità applicati in modo coerente e obiettivamente giustificati e definendo con chiarezza i principi di contabilità analitica secondo cui vengono tenuti conti separati.

Tale contabilità separata è quindi soggetta a controllo da parte di una società di revisione, nominata dalla Rai e scelta dall'Autorità tra quante risultano iscritte all'apposito albo tenuto presso la Commissione nazionale per le società e la borsa, ai sensi dell'articolo 161 del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, "*Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, ai sensi degli articoli 8 e 21 della legge 6 febbraio 1996, n. 52*". A tale ultimo riguardo, l'articolo 26, secondo comma del contratto medesimo precisa che "*la Rai è tenuta a pubblicare sul proprio sito: a) il bilancio annuale e semestrale, della contabilità separata, nonché quello sociale di cui all'articolo 25, comma 1, lett. l) del presente contratto*". L'articolo 25, comma 1, lettera r) ha poi previsto che la Rai è tenuta a presentare all'Autorità, per le determinazioni di competenza, entro dodici mesi dalla data di pubblicazione del contratto di servizio nella Gazzetta Ufficiale, un progetto operativo finalizzato ad assicurare l'applicazione delle disposizioni di cui al citato articolo 21.

12. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'esercizio di Rai S.p.A. chiuso al 31 dicembre 2017 presenta un utile netto di 5,5 ml., in miglioramento rispetto all'utile di 4,2 ml. del precedente esercizio 2016.

La struttura patrimoniale della società ha posto in evidenza patrimonio netto pari a 808,4 ml., anch'esso in aumento rispetto al 2016 (799,4 ml.).

I ricavi totali sono diminuiti del 7 per cento rispetto al precedente esercizio, passando da 2.627,7 ml. nel 2016 a 2.444 ml. nel 2017. In particolare, le entrate derivanti dal pagamento del canone radiotelevisivo, che erano significativamente aumentate nel 2016, passando da 1.637,5 ml. del 2015 a 1.909,7 ml. (+272,2 ml.), grazie soprattutto alle nuove modalità di riscossione introdotte dalla legge di stabilità 2016 (riscossione del canone Tv per uso privato attraverso l'addebito sulle fatture emesse dalle imprese elettriche), nel 2017 subiscono invece una flessione, passando a 1.776,6 ml.

I ricavi derivanti dalla pubblicità, pari a 615,7 ml. nel 2016, diminuiscono anch'essi, ammontando nel 2017 a 567 ml.

Sull'opposto versante, la capogruppo ha sopportato costi complessivi per 2.541,3 ml., in diminuzione del 6,6 per cento rispetto all'esercizio 2016, in cui erano stati pari a 2.721,8 ml.

In particolare, il costo del personale di Rai S.p.A. ammonta nel 2017 a 888,7 ml., diminuito del 4,3 per cento rispetto al 2016 (928,2 ml.).

Per quanto riguarda le risultanze del gruppo Rai, dal conto economico consolidato emerge un risultato dell'esercizio 2017 positivo per 14,3 ml., a fronte dell'utile di 18,1 ml. del 2016 (-21 per cento).

Nel 2017 si è registrata una diminuzione del patrimonio netto di gruppo (418,3 ml. rispetto ai 420 ml. del 2016), pur a fronte del predetto utile d'esercizio pari a 14, 3 ml., quale emerge dal conto economico consolidato. Tale risultato è dovuto alla circostanza che una rilevante parte del citato utile d'esercizio è da riferire alla controllata Rai Way, partecipata da Rai S.p.A. nella misura del 64,971 per cento; ed infatti, il totale del patrimonio netto (480,1 ml., di cui 61,8 riferiti a Ray Way) risulta in crescita rispetto al 2016 (476,6 ml., di cui 56,6 di Ray Way).

I ricavi totali hanno evidenziato una diminuzione del 6,6 per cento nei confronti del 2016, passando da 2.809,5 ml. a 2.624 ml. al termine dell'esercizio in esame. Sono diminuiti, come innanzi specificato, sia i ricavi da canone che quelli pubblicitari.

I costi, pari complessivamente a 2.590,8 ml. registrano una diminuzione del 5,6 per cento rispetto all'anno precedente (erano stati pari a 2.745 ml.).
Il costo del personale del gruppo, risultato nel 2016 pari a 1.031,7 ml., è sceso nel 2017 a 983,3 ml. (-4,7 per cento).

Tra le vicende di maggiore rilievo occorse negli ultimi anni, va citato innanzi tutto il rinnovo della concessione del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale, di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 28 aprile 2017. La nuova concessione ha durata decennale.
Nella seduta del 22 dicembre 2017 il Consiglio dei ministri ha deliberato lo schema di Contratto nazionale di servizio tra il Ministero dello sviluppo economico e la Rai per il periodo 2018-2022, previo parere della Commissione parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi. A seguito della pubblicazione in G.U., il predetto contratto è divenuto efficace a far data dall'8 marzo 2018.
Vanno poi ricordate le nuove norme sulla determinazione della misura dei canoni di abbonamento alle radiodiffusioni, recate dall'articolo 1, comma 40, della legge 11 dicembre 2016, n. 232[71], che hanno previsto per l'anno 2017, la riduzione a euro 90 della misura del canone di abbonamento alla televisione per uso privato; disposizioni confermate anche per l'anno 2018 dall'articolo 1, comma 1147 della legge 27 dicembre 2017, n. 205[72].
Per quel che riguarda le strategie operative e gestionali, va evidenziato che il Piano industriale 2016-2018 era focalizzato essenzialmente su tre obiettivi: universalità e differenziazione dell'offerta di servizio pubblico; *leadership* degli ascolti *cross* piattaforma; sostenibilità economico-finanziaria. Nella seduta del 6 marzo 2019, il Consiglio di amministrazione ha approvato il Piano industriale 2019-2021, che contiene al proprio interno il Piano editoriale dell'offerta televisiva, il Piano per l'informazione, il progetto per la realizzazione dei canali dedicati all'offerta estera ed in lingua inglese, il Piano per l'informazione istituzionale, nonché il progetto di tutela delle minoranze linguistiche, tutti adempimenti in linea con le previsioni del contratto di servizio 2018-2022.

[71] "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e Bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019*".
[72] "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e Bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020*".

In generale, tenuto conto della complessiva situazione sopra illustrata e delle incertezze legate all'attuale debolezza del mercato pubblicitario, questa Corte conferma la necessità, già evidenziata nel precedente referto, che l'azienda persista nel porre in essere ogni misura organizzativa, di processo e gestionale idonea ad eliminare residue inefficienze e sprechi, proseguendo, laddove possibile e conveniente, nel percorso di internalizzazione delle attività e concentrando gli impegni finanziari sulle priorità effettivamente strategiche, con decisioni di spesa strettamente coerenti con il quadro di riferimento ed un maggiore contenimento dei costi.

Per quel che riguarda le problematiche relative alle assunzioni di personale, questa Corte richiama la società alla sollecita predisposizione di una completa mappatura delle professionalità esistenti in azienda, quale presupposto per un efficace reclutamento di risorse, sia interne (mobilità) che dall'esterno, oltre che ad un maggiore utilizzo dello strumento del *job posting*.

