

# Indice

Organi Sociali	4
Struttura Organizzativa	5
Lettera agli Azionisti	6
Situazione economico-patrimoniale e finanziaria - sintesi	9
Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione	11
Prospetti contabili Rai SpA	143
Note illustrative al bilancio Rai SpA	149
Attestazione ai sensi dell'art. 154 <i>bis</i> del D. Lgs. 58/98	217
Relazione del Collegio Sindacale	218
Relazione della Società di revisione	223
Deliberazioni dell'Assemblea degli Azionisti	225
Corporate Directory	226

## Organi Sociali

### *Consiglio di Amministrazione*

Presidente	Monica Maggioni
Consiglieri	Rita Borioni Arturo Diaconale Marco Fortis Carlo Freccero Guelfo Guelfi Giancarlo Mazzuca Paolo Messa Franco Siddi
Segretario	Nicola Claudio

### *Collegio Sindacale*

Presidente	Biagio Mazzotta
Sindaci effettivi	Anna Maria Magro Roberto de Martino
Sindaci supplenti	Pietro Floriddia M.M. Assunta Protopapa

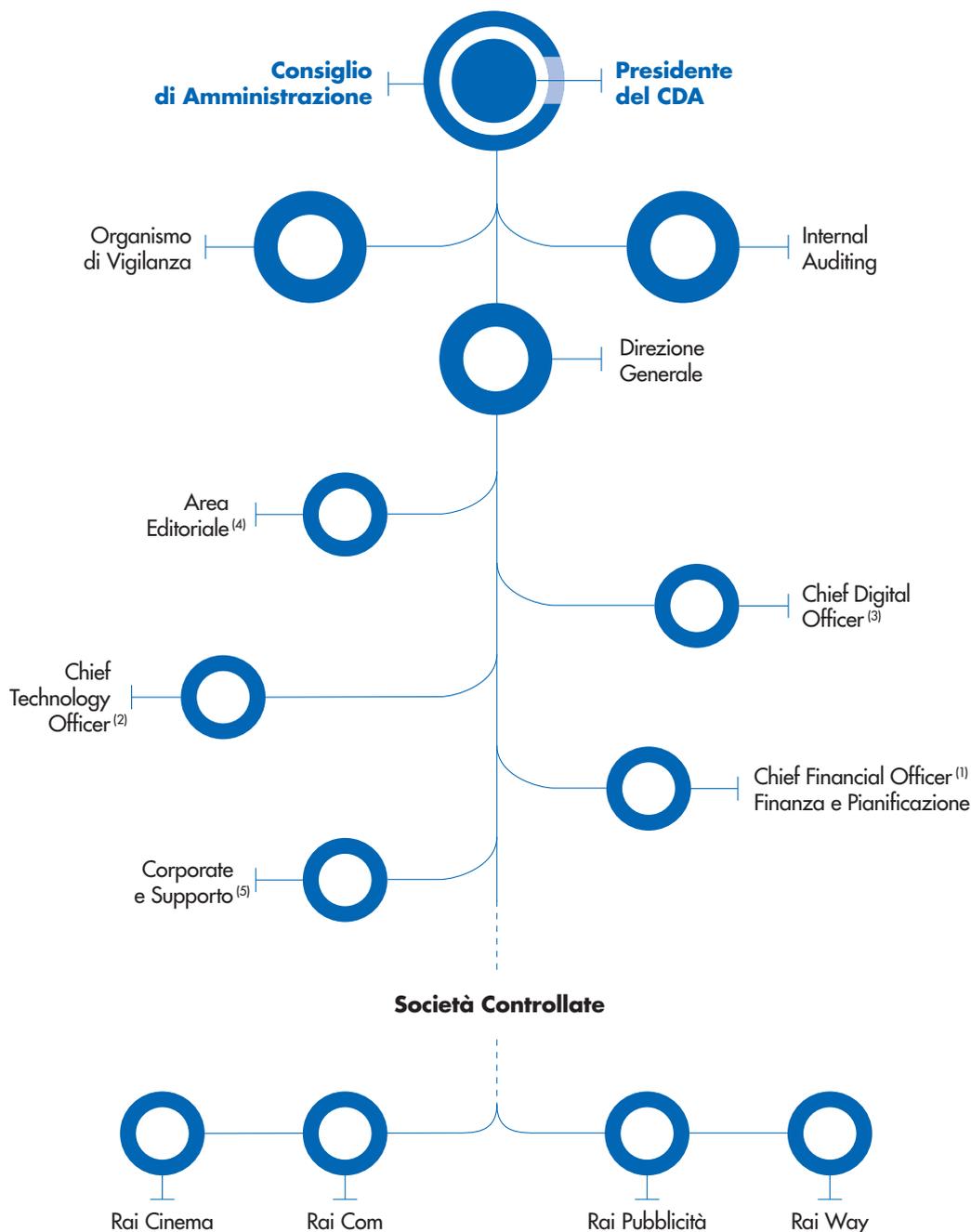
### *Direttore Generale*

Antonio Campo Dall'Orto

### *Società di Revisione*

PricewaterhouseCoopers

## Struttura Organizzativa (sintesi)



<sup>(1)</sup> Al Chief Financial Officer riportano: Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione, Amministrazione e Finanza, Asset Immobiliari e Servizi, Coordinamento Sedi Regionali ed Estere, Canone, Affari Fiscali, Supporto Normativo Metodologico e PMO.

<sup>(2)</sup> Al Chief Technology Officer riportano: Produzione TV, Qualità e Pianificazione, Centro Ricerche e Innovazione Tecnologica, Pianificazione frequenze e gestione dello spettro, Struttura Satelliti, ICT.

<sup>(3)</sup> Al Chief Digital Officer riportano: Digital, Teche e la Struttura Servizi di Pubblica Utilità.

<sup>(4)</sup> Include: Direzione editoriale per l'offerta Informativa, Coordinamento Editoriale Palinsesti Televisivi, Testate, Canali e Generi TV, Direzione Creativa e Radio.

<sup>(5)</sup> Include, tra le altre, Comunicazione e Relazioni Esterne, Risorse Umane ed Organizzazione, Affari Legali e Societari.

## Lettera agli Azionisti del Presidente del Consiglio di Amministrazione

### *Signori Azionisti,*

L'esercizio 2016 della Rai si chiude con risultati economici ed editoriali significativi grazie alle numerose azioni messe in campo dall'Azienda ed all'importante modifica strutturale del sistema di esazione del canone, attuato con la riscossione del tributo tramite il pagamento delle bollette elettriche.

Il provvedimento sul "canone in bolletta" ha permesso di allargare notevolmente la base degli abbonati (da circa 16,5 milioni a circa 22 milioni di famiglie), consentendo di assorbire la riduzione a 100 Euro del canone unitario e garantendo maggiore equità tra i cittadini. Questa innovazione, la più importante modifica strutturale nella composizione delle risorse Rai degli ultimi decenni, pur particolarmente complessa sul piano tecnico e amministrativo è avvenuta con pieno successo e con ampia accettazione da parte dell'opinione pubblica, a riprova che il legame di fiducia, tra cittadini e Servizio Pubblico, anche in termini di necessità finanziarie, è assai più forte di quanto venga spesso e talvolta strumentalmente rappresentato.

Sul piano editoriale e tecnologico passi importanti sono stati fatti nei processi di innovazione con numerose offerte di nuovi programmi e con il lancio di Rai Play.

Rai Play, in particolare è una risposta di successo alle nuove modalità di consumo dei media, che vedono la grande crescita della fruizione di contenuti e video mediante smartphone e tablet, e proprio per questo è uno strumento insostituibile per avvicinare i post-adolescenti, un segmento di popolazione fondamentale per il futuro.

Nel settore televisivo è continuato il successo della fiction, genere nel quale l'investimento Rai corrisponde a più del 70% della produzione nazionale, contribuendo in maniera determinante al rafforzamento ed alla innovazione dell'industria nazionale dell'audiovisivo.

I primi 20 titoli di fiction italiana più seguiti sono stati di produzione Rai, con una progettualità editoriale mirata anche allo sviluppo di nuovi linguaggi e nuove storie in grado di competere maggiormente sui mercati internazionali come nel caso della serie "I Medici" che è stata già venduta in diversi paesi.

Numerose le novità anche nel campo dell'intrattenimento, con la ricerca di nuovi artisti e personaggi, con proposte coraggiose (la Prima della Scala in prima serata il 7 dicembre 2016) e con esperimenti di programmi originali ma di successo, come con l'étoile della danza Roberto Bolle e la rock star Mika.

L'informazione, settore decisivo per ogni Servizio Pubblico, conferma la propria affidabilità nei confronti dei cittadini, con ascolti dei tg Rai decisamente superiori a quelli di qualsiasi concorrente nazionale

In tempi di rapidissimi cambiamenti tecnologici, di moltiplicarsi di piattaforme e offerte, di mutamenti nelle modalità di consumo da parte dei cittadini, l'informazione

è tuttavia sottoposta a sfide importanti e nuovi rischi: la manipolazione delle fonti, le false notizie, il rischio di disintermediazione dal giornalismo professionale, con la crescita dei "social networks" e del consumo "fai da te" da parte degli utenti.

In questo contesto, in tutto il mondo, il Servizio Pubblico, sganciato dalla asfissiante ricerca commerciale di clicks e likes ha un ruolo ancora più importante che in passato nel garantire accuratezza, imparzialità, indipendenza e nel favorire una consapevole formazione delle opinioni.

Le mutate condizioni di scenario impongono tuttavia alla Rai, per raggiungere questi obiettivi, anche un profondo ripensamento nell'assetto dell'offerta informativa, rimasto sostanzialmente immutato negli ultimi 50 anni.

Al riguardo sono state avviate riflessioni e progetti per un nuovo piano dell'informazione, che richiede tuttavia analisi accurate, scelte complesse ed adattamenti organizzativi e produttivi delicati. L'obiettivo, che non può che essere di lungo respiro, è quello di dotare la Rai di un sistema di produzione e offerta più moderno, più efficiente e più coerente con i cambiamenti del pubblico e della società, ma sempre fedele ai principi di completezza e pluralismo che sono alla base stessa della nostra missione pubblica.

Si tratta di processi che richiedono impegno e che devono confrontarsi con inevitabili difficoltà ed errori, ma anche con un quadro istituzionale, normativo e di opinione pubblica in continuo e frequente mutamento.

Nel corso dell'anno, oltre al "canone in bolletta", sempre più numerosi provvedimenti sono intervenuti nelle procedure di acquisizione di beni e servizi, nella fissazione di limiti alle retribuzioni ed ai compensi di collaborazione, nel rispetto delle nuove normative anti corruzione.

La Rai è naturalmente impegnata ad adempiere puntualmente a tutte le disposizioni, ma non può non osservarsi che la sempre maggiore attrazione in ambito "pubblicistico" dell'Azienda ne riduce sempre più il profilo di impresa con riflessi sull'efficienza, sull'autonomia delle scelte editoriali e sulla velocità dei processi in un momento in cui, per l'Azienda, è invece vitale una rapida risposta alla sfida dell'innovazione.

Il 2016 è stato, infine, un anno importante dal punto di vista della definizione della missione. È stata infatti avviata la procedura di rinnovo della concessione per il Servizio Pubblico radiofonico, televisivo e multimediale.

Il Consiglio dei Ministri ha deliberato, con decreto del 28 aprile 2017 attualmente in via di pubblicazione, la concessione in esclusiva alla Rai, per una durata decennale a decorrere dal 30 aprile 2017, dell'esercizio del Servizio Pubblico radiofonico, televisivo e multimediale sull'intero territorio nazionale, approvando contestualmente l'annesso schema di convenzione.

In un contesto, anche tecnologico, in continua e rapida evoluzione/trasformazione e con una crescente presenza di operatori stranieri di grandi dimensioni, la decisione del Governo di confermare l'assegnazione esclusiva a Rai di queste attività essenziali per il nostro Paese, e per una durata che consente di fare piani a lungo termine, è una scelta importante, certamente meritata per la grande storia dell'Azienda, ma che dovrà essere meritata anche in futuro con un impegno sempre maggiore.

Lettera agli Azionisti del Presidente del Consiglio di Amministrazione

Una volta completata la procedura, verrà poi negoziato e sottoscritto con il Ministero dello Sviluppo Economico il Contratto di Servizio quinquennale con cui saranno individuati diritti e obblighi della nostra Società.

La certezza e la stabilità del quadro giuridico e della disciplina della governance, insieme all'auspicata definizione del livello del canone unitario su un orizzonte pluriennale in modo da garantire certezza e adeguatezza delle risorse finanziarie pubbliche, consentiranno alla Rai di affrontare le prossime sfide concentrandosi esclusivamente sulle migliori e più efficaci modalità per assolvere il mandato che le è stato affidato nell'interesse di tutto il Paese.

In definitiva, in un momento storico particolarmente complesso e difficile per l'intero mondo dei media, un Servizio Pubblico radiotelevisivo, solido e indipendente, la prima vera forma storica di mass-media, appare ancor più che in passato, come uno strumento vitale e necessario, per garantire alla cittadinanza un'offerta ricca, moderna e responsabile.

Pienamente consapevoli di questo impegno, puntiamo sul contributo creativo e appassionato dei nostri dipendenti e collaboratori e sui tanti diversi talenti ed eccellenze che lavorano con la nostra Azienda per costruire una Rai forte e apprezzata. Lo dobbiamo a noi stessi e a tutti gli italiani con cui ogni giorno entriamo in contatto.

## Bilancio Rai SpA

9

## Situazione economico-patrimoniale e finanziaria - sintesi

### Rai SpA

#### Conto economico

(in milioni di Euro)	<b>Esercizio 2016</b>	Esercizio 2015	Variazione
Ricavi esterni	2.627,7	2.335,3	292,4
Costi esterni complessivi	(1.521,9)	(1.363,4)	(158,5)
Costo del personale	(928,2)	(888,3)	(39,9)
Margine operativo lordo	177,6	83,6	94,0
Risultato ante imposte	(24,6)	(101,4)	76,8
<b>Risultato di esercizio</b>	<b>4,2</b>	<b>(46,0)</b>	<b>50,2</b>

#### Struttura patrimoniale

(in milioni di Euro)	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015	Variazione
Capitale proprio	799,4	811,8	(12,4)
Indebitamento (disponibilità) finanziario netto	563,5	349,5	214
<b>Totale struttura patrimoniale</b>	<b>1.362,9</b>	<b>1.161,3</b>	<b>201,6</b>

#### Investimenti

(in milioni di Euro)	<b>Esercizio 2016</b>	Esercizio 2015	Variazione
Investimenti in programmi	210,1	220,3	(10,2)
Investimenti tecnici	64,4	69,6	(5,2)
<b>Totale investimenti</b>	<b>274,5</b>	<b>289,9</b>	<b>(15,4)</b>

#### Personale

(in unità)	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015	Variazione
A tempo indeterminato e determinato	12.003	11.825	178
di cui a tempo determinato	700	771	(71)

PAGINA BIANCA

## Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

La missione	12
Lo scenario del mercato	12
Gli obiettivi raggiunti	21
<b>Il prodotto Rai: offerta e performance</b>	<b>24</b>
Mappa dell'offerta Rai	24
L'offerta editoriale	26
La performance dell'offerta Rai	35
<b>Le attività</b>	<b>39</b>
La televisione	40
La radio	76
Digital	82
Attività commerciali	88
Altre attività	94
<b>Il quadro normativo e regolamentare</b>	<b>104</b>
<b>Corporate governance</b>	<b>109</b>
Relazione sul governo societario - il Modello di Control governance di Rai e il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi	<b>110</b>
<b>Sintesi economico-patrimoniale e finanziaria di Rai SpA</b>	<b>115</b>
<b>Altre informazioni</b>	<b>133</b>
Risorse Umane e Organizzazione	134
Security & Safety	138
Rapporti intersocietari	140
Fatti occorsi dopo la chiusura dell'esercizio	142
Prevedibile evoluzione della gestione	142
Informazioni supplementari	142

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

## La missione

La missione della Rai è rappresentata dal suo **ruolo di Servizio Pubblico generale radiotelevisivo**. La Concessionaria, in forza di apposite fonti normative, nazionali e comunitarie, è tenuta ad adempiere a precise obbligazioni in tema di qualità e quantità della programmazione, ulteriormente dettagliate nel Contratto di Servizio stipulato con il Ministero dello Sviluppo Economico.

Il **Contratto di Servizio** attualmente vigente è quello riferito al triennio 2010-2012 tutt'ora in vigore per effetto dell'articolo 36 del medesimo Contratto.

Il Contratto prevede per Rai prescrizioni rispetto ai livelli di servizio e vincoli nello svolgimento della propria attività editoriale.

Il Contratto di Servizio stabilisce una connessione evidente tra la Rai, gli individui e la collettività, rispondendo a bisogni rilevanti per la crescita dell'individuo e per la creazione di una coscienza sociale.

Tra i temi editoriali sono degni di menzione l'attenzione alla formazione e al lavoro, all'informazione e all'approfondimento, ai temi sociali e culturali, a bambini e adolescenti, alla figura femminile, allo sport e all'intrattenimento, alle minoranze linguistiche e alla promozione all'estero del Paese per gli stranieri così come per le tante comunità di italiani che vi risiedono.

## Lo scenario del mercato

Il processo di convergenza multimediale, in atto da molti anni, ha subito nel 2016 un'accelerazione decisiva, mostrando una compiuta maturità industriale attraverso significativi mutamenti di perimetri aziendali e ri-focalizzazioni su nuovi *core-business*, determinando decisivi mutamenti nello scenario competitivo di riferimento.

In linea con quanto si sta verificando nel mercato europeo e globale, anche in Italia il settore media si trova ad affrontare una sempre crescente competizione multi-dispositivo e multi-piattaforma, che impone a tutti gli operatori del settore di innovare costantemente e sviluppare nuovi approcci al mercato, al fine di competere, oltre che con i tradizionali concorrenti, con nuovi attori, nazionali e internazionali.

Il processo di convergenza ha raggiunto nel corso dell'anno un tale livello di maturità da innalzare ulteriormente il già elevatissimo livello di competizione, grazie a modelli di consumo che esaltano qualità dei contenuti, tecnologia della piattaforma distributiva e disponibilità di larghe basi di consumatori.

La specializzazione degli editori tradizionali sulla qualità dei propri contenuti in questo mercato non è più sufficiente, in quanto il time-budget mediale, e le conseguenti risorse disponibili, si ripartiscono tra molteplici modalità distributive, in cui la tecnologia disponibile, unitamente al dispositivo di fruizione e alla capacità di soddisfare i bisogni mediali delle audience, rendono competitor operatori che provengono da mondi e business precedentemente separati.

Gli editori tradizionali hanno quindi attuato un continuo processo di revisione dei propri perimetri aziendali e delle proprie offerte al pubblico, cercando di rafforzare nel proprio processo produttivo e distributivo gli elementi più deboli tra quelli considerati vincenti nel nuovo scenario: contenuti, tecnologia, audience, dati.

Alla luce dell'importanza di questi nuovi paradigmi, tutti gli operatori del settore hanno dato vita a una ristrutturazione e a un potenziamento organico delle proprie attività nell'ottica sopra riportata; a questo processo, alcuni Gruppi hanno affiancato un atteggiamento più aggressivo per promuovere importanti operazioni societarie, travalicanti consolidati ambiti territoriali, tecnologici, editoriali e tali da cambiare fisionomia a mercati e comparti apparentemente consolidati.

Partendo da ciò che è accaduto nell'ex editoria cartacea, notiamo che i grandi Gruppi di settore si stanno orientando verso una logica di

## Bilancio Rai SpA

13

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

razionalizzazione e di integrazione sempre più crossmediale delle proprie offerte, per attrarre pubblici esigenti e con consumi fluidi. In tale ottica si colloca l'acquisizione da parte di Mondadori della divisione media online della maggiore società italiana di e-commerce. Con l'acquisizione dei *vertical content* di Banzai, Mondadori non solo ha inglobato alcuni dei siti più popolari in Italia (*GialloZafferano*, *Cookaround*, *Pianetadonna*, *Studenti.it*, *Soldionline*, *FilmTv*, *Liquidai*), ma anche il *know how* nei new media, la competenza nelle piattaforme digitali e la capacità di raggiungere target pregiati.

In questo quadro di nuove alleanze, integrazioni e razionalizzazioni, si colloca l'accordo per la fusione tra il Gruppo L'Espresso (editore de *La Repubblica*) e Imedi (che edita *La Stampa* e *Il Secolo XIX* e detiene il 100% della concessionaria pubblicitaria Publikompass). L'integrazione darà vita al leader italiano nel settore dell'informazione multimediale quotidiana sia a livello nazionale sia locale; la combinazione industriale, dato il forte presidio del Gruppo L'Espresso nella crossmedialità, consentirà di sviluppare importanti sinergie.

Non meno importante, l'operazione che ha riguardato la società editrice, tra gli altri, di *Corriere della Sera* e *Gazzetta dello Sport*: Cairo Communication, all'esito dell'offerta pubblica di acquisto e scambio (OPAS), ha acquisito il controllo del gruppo RCS. Da tale operazione è nato un grande Gruppo editoriale multimediale capace di creare, in una logica multipiattaforma, grande valore comunicazionale dalla realizzazione di importanti sinergie tra quotidiani, periodici, libri e tv.

Sul fronte del mercato radiofonico si registra il consolidamento del Gruppo Mediaset che – dopo aver acquisito nel 2015 il 19% di RB1 SpA – azionista con i soci fondatori del 92,8% di Finelco – è salita a luglio 2016 al 72,12% del capitale sociale, dando vita al polo *RadioMediaset*.

A livello internazionale, Liberty Global – operatore anglo-americano che controlla canali del calibro di Amc e ITV, leader nell'offerta cavo in diversi Paesi europei – e Netflix hanno firmato un accordo che prevede la distribuzione dei contenuti di quest'ultima agli abbonati della prima.

Spostando l'attenzione al mercato americano dell'over-the-top, si segnala l'operazione conclusa da Microsoft, che ha rilevato LinkedIn per 26,2 miliardi di Dollari, una valorizzazione che attribuisce alla società una grande potenzialità prospettica. Con questa operazione, Microsoft, che ha più di 1,2 miliardi di utenti e dispone

di una liquidità di oltre 90 miliardi di Dollari, prova ad uscire dall'angolo 'off-line' in cui era stata relegata cercando di unire il mondo del *professional cloud* a quello del *professional network*. LinkedIn, con i suoi 430 milioni di utenti profilati, identificabili e *updated*, consentirà a Microsoft di creare una rete integrata altamente competitiva, con ampie possibilità di sviluppo nell'online, nella profilazione dei target e del cross-selling con il mondo Windows.

La priorità strategica individuata da Microsoft per il social si basa su uno sviluppo che si avvicini alle logiche di Facebook, conservando la funzione specifica per aziende, manager e professionisti. In tale direzione vanno le novità annunciate tra la fine del 2016 e l'inizio del 2017: l'inserimento in *home page* delle *News Feed*, con il flusso di notizie postate dai propri contatti; lo sviluppo di un *messenger* per dialogare in tempo reale con colleghi e/o *recruiters*; l'inserimento di una *chat box* per la visione condivisa di video.

L'integrazione tra contenuti, pubblici e know-how di provenienza geografica e culturale diversa in un insieme sinergico anche dal punto di vista tecnologico era certamente anche l'obiettivo della partnership strategica e industriale disciplinata con un contratto sottoscritto ad aprile 2016 tra il Gruppo Mediaset e Vivendi, società francese attiva nel campo del cinema (*Groupe Canal Plus*), della musica (*Universal Music Groupe*) e dei videogames (*Ubisoft e Gameloft*), nonché azionista di riferimento di Telecom Italia. La transazione prevedeva l'acquisto da parte della società transalpina dell'89% di Mediaset Premium e uno scambio azionario bilanciato e paritario: il 3,5% di azioni Vivendi in cambio del 3,5% di Mediaset. Almeno tre le ricadute positive per le parti: il rilancio dell'offerta Pay tv di entrambe le società (*Mediaset Premium e Canal Plus*), una efficace competizione in Europa con l'operatore globale Sky e anche il contrasto all'inesorabile avanzata degli Ott americani specializzati nell'unione tra contenuti, tecnologia, dati e audience variegata, primo fra tutti Netflix, attraverso la produzione e la distribuzione in comune di contenuti audiovisivi e la creazione di una piattaforma tv globale over-the-top.

Il progetto di Vivendi, forte della sua partecipazione in Telecom Italia, prevedeva anche il lancio di un'offerta congiunta con la Telco e con altre società dei due Gruppi: un unico abbonamento con la banda larga di Telecom Italia, i contenuti di *Mediaset Premium*, la musica di *Universal Music Group*, i film di Warner Bros e Universal e i giochi di *Gameloft*.

Malgrado la portata innovativa e crossmediale dell'intesa, successivamente alla sottoscrizione, è insorto tra le Parti un importante contenzioso

14

Bilancio Rai SpA

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

legale che ha pregiudicato l'esecuzione del contratto.

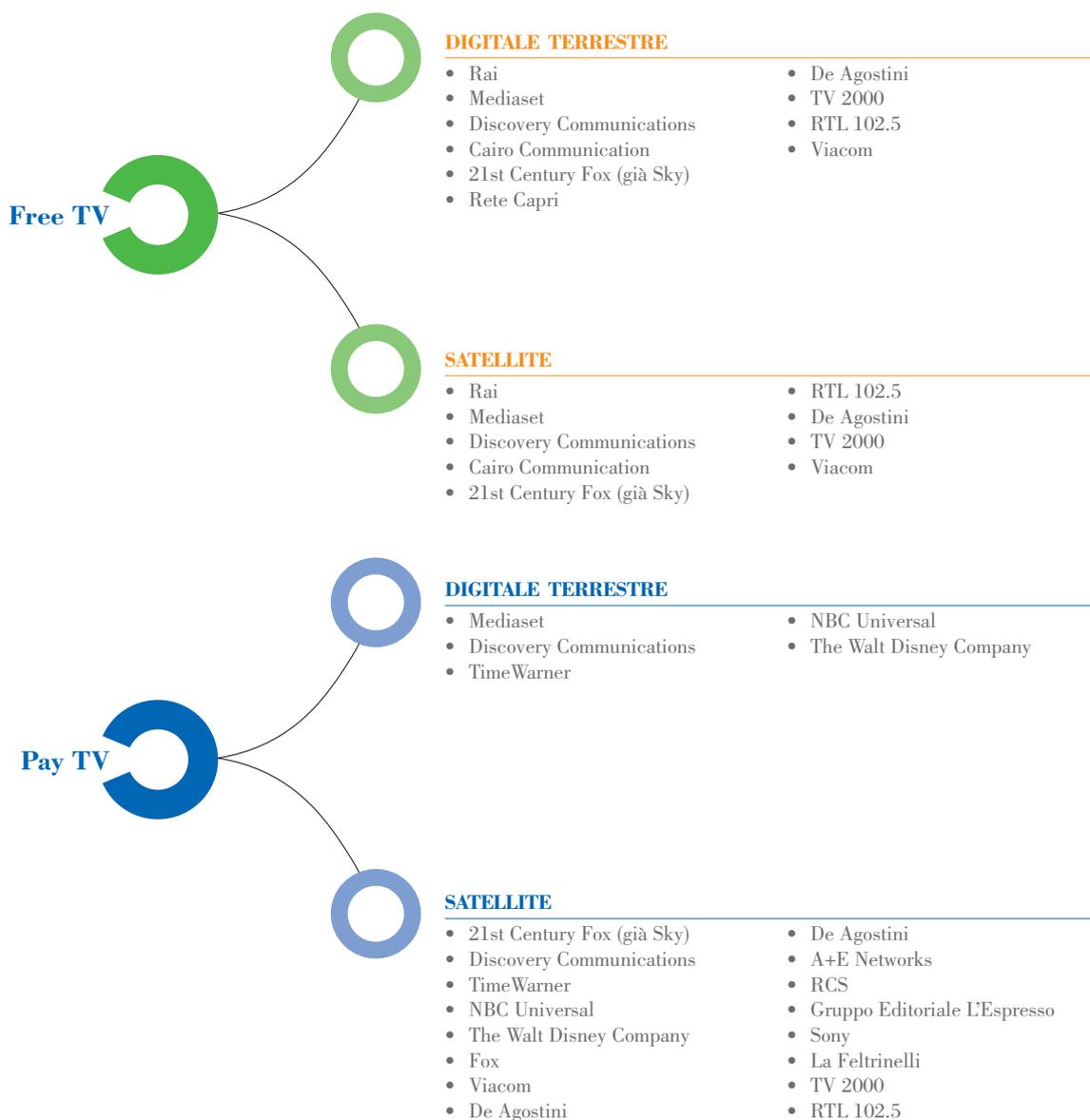
Nel frattempo Telecom, a fine dicembre, ha deliberato di accelerare la strategia 'quadruple play' entrando nella produzione di contenuti premium per la banda ultralarga e l'avvio del procedimento di societizzazione delle attività di TIMvision. La nuova società avrà come missione quella di presentare al mercato un'offerta video arricchita di nuovi contenuti premium prodotti e

coprodotti a livello nazionale e internazionale. TIMvision sarà quindi lo strumento per assicurare al gruppo la disponibilità di contenuti in esclusiva per la banda ultralarga che permetteranno uno sviluppo accelerato dell'utilizzo della fibra allargando l'offerta di prodotti e servizi in IPTV.

In tal senso, a livello internazionale, su scala di gran lunga più ampia, si inserisce il tentativo di fusione, attualmente al vaglio delle competenti autorità, tra AT&T, storica società di telefonia

### Principali operatori televisivi operanti in Italia

(Fonte Rai)



## Bilancio Rai SpA

15

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

americana, la cui rete di telecomunicazioni copre 127 nazioni nel mondo e che fornisce servizi vocali, video e trasferimento dati via Internet a privati, aziende e agenzie governative, nonché servizi televisivi di diversa natura e l'editore Time Warner, il cui perimetro di attività spazia dal cinema (Warner Bros.), alla televisione (Hbo, Cinemax, Tnt, Cnn, Cartoon Network, Cw) e al web (Machinima, Dramafever).

In uno scenario che vede il mondo digital diventare sempre più importante e centrale nel mercato globale, in particolare nel comparto dei media, le aziende, le istituzioni e le organizzazioni in generale non possono più permettersi di trascurare l'enorme mole di dati prodotta dalle tante forme di interazione digitale che ormai tutte le attività organizzate comportano. Per le Media Company questi nuovi concetti assumono rilevanza ancora maggiore, sia per le opportunità derivanti dalla personalizzazione dei contenuti e delle esperienze di fruizione, sia per le minacce derivanti dai grandi operatori globali della comunicazione, capaci di abbattere ogni barriera nazionale e di fornire al pubblico capacità così sofisticate di comunicazione da rendersi addirittura indispensabili, nonché di fornire loro, oltre a enormi vantaggi economici, anche una possibilità di influenza sull'opinione pubblica senza precedenti.

Gli operatori più avanzati stanno sviluppando piattaforme tecnologiche, veri e propri giacimenti di *big data*, attraverso cui è possibile raccogliere, elaborare e organizzare grandi quantità di dati

provenienti da varie fonti, al fine di costruire puntuali profilazioni del pubblico e di veicolare conseguentemente esperienze di fruizione quanto più appaganti e personalizzate possibili (*customer engagement*). In tal senso sono, ad esempio, i due sistemi lanciati da Sky per una migliore pianificazione ed efficacia delle campagne pubblicitarie, AdSmart e AdVance. Questo processo di trasformazione, che rappresenta una grande opportunità e allo stesso tempo una grande sfida per le aziende, impone il passaggio ad approccio strategico (*business intelligence*) nella produzione e gestione dei dati di profilazione, attivando nuove strategie e modelli di business.

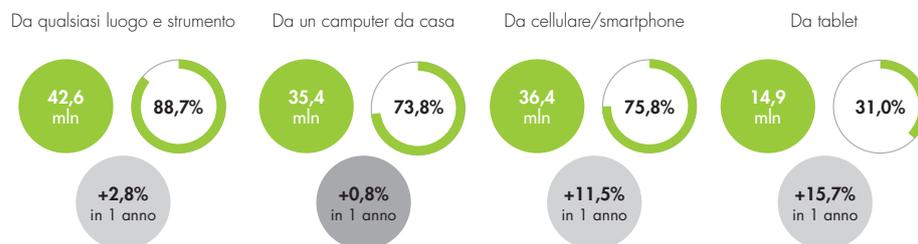
In tal senso Rai, nel corso del 2016, ha avviato con il lancio della App e del portale RaiPlay sia un'estensione del ventaglio delle piattaforme disponibili per la propria offerta sia una serie di azioni volte ad implementare un sistema per l'utilizzo mirato dei big data derivanti. Ciò per ragioni editoriali e di servizio, con l'obiettivo di massimizzare il valore della customer experience, attraverso percorsi guidati e suggerimenti personalizzati rispetto alle preferenze individuali di fruizione.

Nel 2016 poi è divenuta sempre più chiara la consapevolezza di come i device mobili, principalmente gli smartphone, abbiano radicalmente modificato le abitudini di consumo mediatico. È innegabile come negli ultimi anni tali apparati abbiano assunto nella vita dei cittadini una centralità sempre maggiore, rendendo il tempo

## Disponibilità di accesso alla rete internet da diversi device

(Fonte Audiweb, dicembre 2016)

## Italiani 11/74 anni



## Famiglie con un componente fino a 74 anni



16

Bilancio Rai SpA

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

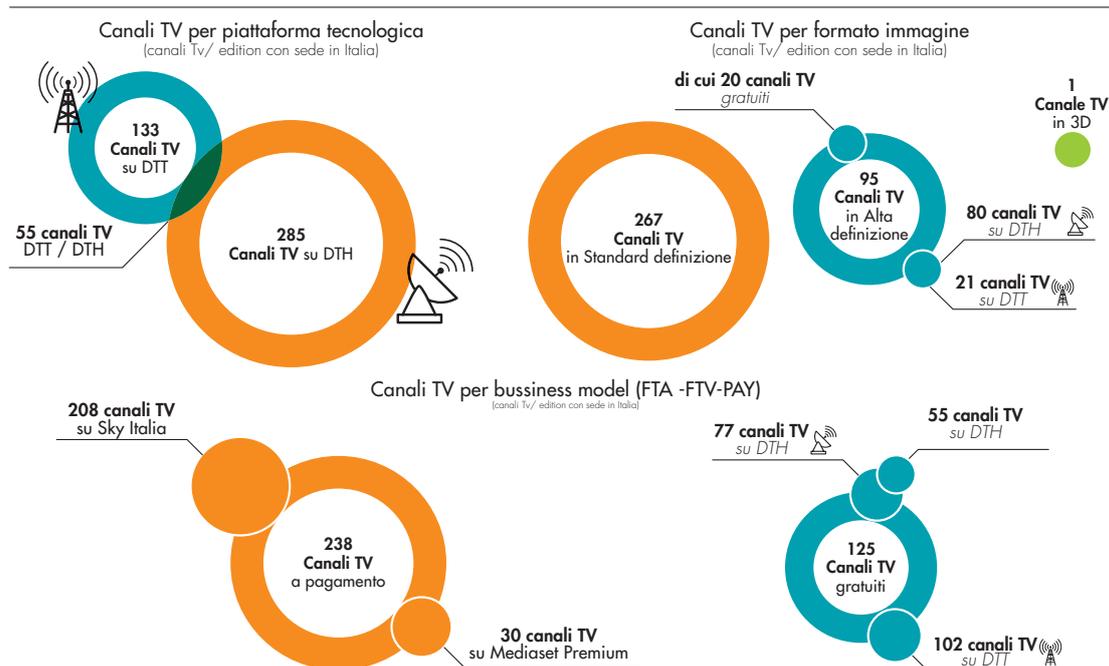
perso interstiziale un tempo di consumo mediale e di connessione sociale. Nella sostanza, nel percepito del pubblico, lo schermo del cellulare è divenuto, per tutto e in ogni momento, lo *Schermo*.

I tablet sono vissuti come mini tv prevalentemente domestiche ove si fruiscono video, film, serie tv e tanto YouTube, tutto possibilmente on demand. Il Pc, laptop o desktop, è demandato a un altro tipo di consumo: lavoro o alternativo agli altri device. La Smart tv connessa rimane ancora uno strumento relativamente poco usato, in attesa di *killer application* che ne spingano la fruizione effettiva. La tv tradizionale resta l'agorà mediatica necessaria per rifornirsi di *social currency*; il suo utilizzo viene percepito dai consumatori come centrale soprattutto nelle cosiddette fasce di maggiore ascolto, utile per fruire di telegiornali, serie tv, talent, reality e talk show, con fruizioni cross aumentate dal digital.

Lo smartphone è vissuto come 'democratico', orizzontale, come qualcosa uguale per tutti e che tutti usano sostanzialmente nello stesso modo. Le App installate sono più o meno sempre le stesse e, grazie alla loro semplicità di uso, permettono a tutti di accedere al mondo online e ai diversi servizi che fino a pochissimo tempo fa risultavano inaccessibili a molti a causa delle barriere tecnologiche. Nel quotidiano delle persone si individuano tre ambiti principali di utilizzo degli smartphone e, soprattutto, delle App: pratico, sociale e mediale, che spesso tendono a sovrapporsi. Il contenuto video, per

sua natura fortemente emozionale e d'impatto, tende a divenire la modalità di fruizione preferita dal pubblico nel social, nelle news, negli *snack content*, nell'intrattenimento, ma anche nei *selfie* o nelle dirette Facebook. Sullo smartphone, la tv diventa una App, soprattutto tra i giovani; è una fruizione molto diversa da quella tradizionale, avviene prevalentemente *outdoor*, ma che tende a ristabilire un legame con i network; per il consumatore, tuttavia, rimangono elementi di disorientamento nell'identificazione – in assenza di segnali guida – del titolo *on demand* di interesse.

Il 2016 è stato anche l'anno dell'inversione del trend negativo innestato dalla crisi del 2008. Il mercato pubblicitario è tornato a crescere e, nel periodo gennaio-dicembre (dati Nielsen), ha registrato una variazione percentuale di 2,3 punti, passando dai poco meno di 5,8 miliardi di Euro raccolti nel 2015 agli oltre 5,9 del 2016. È proseguita la contrazione degli investimenti commerciali nel settore dei quotidiani, che hanno evidenziato la flessione proporzionalmente maggiore (-7,8%). Internet registra, relativamente al perimetro monitorato, un decremento del 2,4%; tuttavia, includendo alcune componenti fondamentali (quali *Search* e *Social*), il segmento chiuderebbe, stando ai dati IHS, PWC e Polimi, con un +14,3%. Il mercato televisivo evidenzia una crescita del +5,4%; in tale contesto, tutti gli editori, free e pay, hanno fatto registrare un trend positivo: Rai è cresciuta più della media di mercato (+6,3%) anche grazie alla raccolta legata agli eventi sportivi (*Euro 2016* e *Olimpiadi di Rio 2016*).



Nota: Canali Tv a diffusione nazionale relativi al perimetro televisivo nazionale considerato. Non sono inclusi canali internazionali ritrasmessi sul territorio nazionale.  
Fonte: elaborazioni Confindustria Radio Televisioni -CRTV

## Bilancio Rai SpA

17

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

Nel grafico sottostante si riporta la dinamica della raccolta pubblicitaria per mezzo (2007-2016), ove si evidenzia l'importante flessione degli investimenti commerciali del mercato televisivo.

Rai, in qualità di concessionaria esclusiva del Servizio Pubblico, continua ad aggiornare costantemente il proprio orientamento strategico e le proprie modalità operative per continuare a svolgere la propria missione con la dovuta efficacia ed efficienza anche nel nuovo scenario, consolidando il processo di trasformazione in *Digital Media Company*.

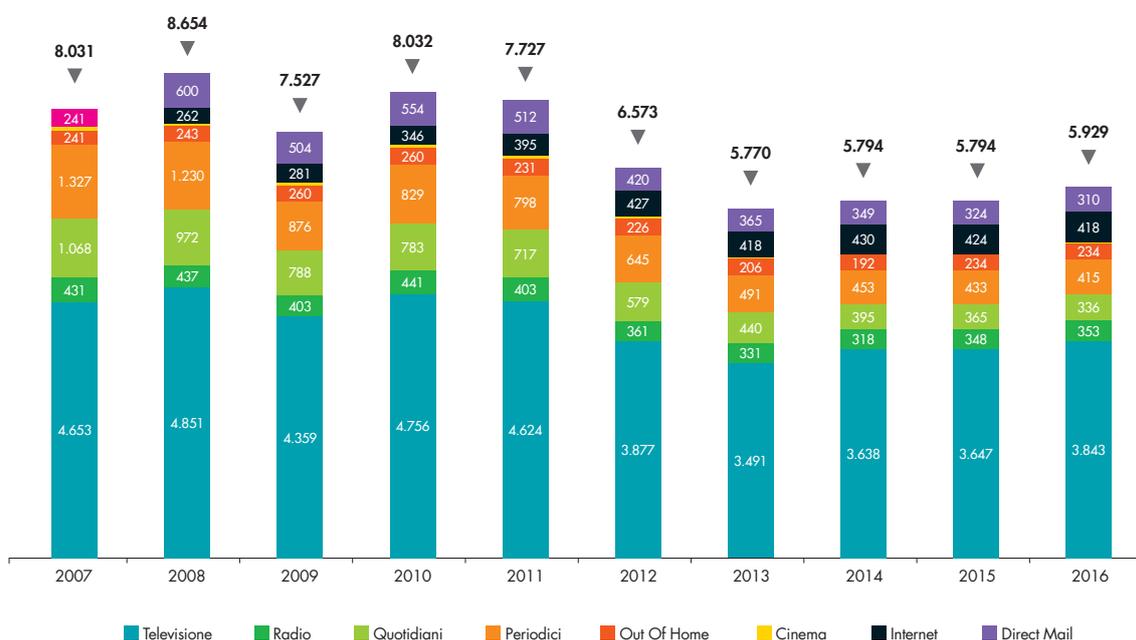
Un processo articolato e in divenire, che continuamente prevede una revisione del modello ideativo, produttivo e distributivo, con contenuti crossmediali sempre più personalizzati e personalizzabili, da realizzare sia attraverso importanti investimenti tecnologici sia attraverso una crescente diffusione della cultura digital all'interno dell'Azienda. In tale prospettiva, come già anticipato, diventano sempre più rilevanti le attività di profilazione delle audience, che permettono una customizzazione e un'evoluzione costante della *user experience*, nonché adeguati processi di *up-selling* e *cross-selling* applicati al mondo della tv, della radio, del web e del social, affinché pubblici di singoli eventi e singoli mezzi diventino pubblici generalizzati del Gruppo.

Rai, nella sua speciale soggettività, si pone pertanto come obiettivo strategico prioritario quello di promuovere la fruizione di contenuti digitali di tutti i tipi esistenti, per contribuire fattivamente al superamento del *digital divide* e promuovere l'alfabetizzazione digitale sia primaria sia secondaria, rafforzando ed estendendo il consumo digitale da parte dei target già 'digitalizzati' nonché consapevolezza e consumo di base presso le fasce di popolazione che, più o meno consapevolmente, ne sono rimaste fuori o ai margini.

Nello scenario media italiano, la tv è ancora oggi il media utilizzato dal maggior numero di italiani (45 milioni circa quotidiani), mentre la radio tiene eccellentemente il passo con oltre 35 milioni di ascoltatori quotidiani, rimanendo un mezzo in grado di rinnovarsi e rafforzarsi con le innovazioni tecnologiche e le evoluzioni sociali, continuando ad attrarre e a fidelizzare un ampio pubblico. In sviluppo incessante il mercato dei servizi digital (usati quotidianamente da circa 22 milioni di italiani), dove si registra una sempre maggiore propensione degli utenti ad utilizzare il web come strumento di lavoro e fonte di informazioni e non solo come strumento relazionale, di svago e intrattenimento; a questo processo contribuisce in maniera determinante la ormai ampia diffusione dei *device* mobili, in particolare degli *smartphone*, e la crescente diffusione dei *social media*.

## Dinamica della raccolta pubblicitaria per mezzo (gennaio/dicembre 2007-2016)

(fonte Nielsen, dati in milioni di Euro)



Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

Per quanto concerne i canali televisivi a diffusione nazionale, a novembre 2016 ne sono stati individuati 418 (di cui 363 di editori con sede in Italia), suddivisi tra 285 canali e servizi trasmessi via satellite (Sky Italia e Tivùsat) e 133 canali nazionali presenti sulla piattaforma DTT (includendo quelli free e quelli visibili su Mediaset Premium); quelli visibili sia sulla piattaforma DTT che DTH sono 55. Si registra un lieve aumento dell'offerta complessiva con una sempre maggiore diffusione delle versioni in alta definizione di canali già esistenti: 95 canali (pari al 26%), più un canale che trasmette contenuti in 3D (piattaforma DTH, Pay); a questi va aggiunto un numero elevato di canali televisivi (lineari e non) presenti sul web.

Da un punto di vista del modello di business (Free to air, Free to view e Pay), i 363 canali di editori con sede in Italia si distinguono 238 canali a pagamento (di cui 208 visibili sulla piattaforma Sky Italia e 30 sulla piattaforma Mediaset Premium) e 125 canali gratuiti.

Nel 2016 gli editori storici hanno proseguito la politica di diversificazione del portfolio realizzando canali altamente specializzati, mentre nuovi player provenienti da altri settori editoriali, piattaforme o mercati diversi (telco, *internet giants*) continuano ad inserirsi e a sovrapporsi all'offerta dei broadcaster televisivi tradizionali, principalmente su piattaforme alternative a quelle televisive classiche, sfruttando la grande diffusione delle connessioni web in mobilità.

Rispetto alla piattaforma satellitare, nel 2016, la quota di abbonati Sky è pari a poco meno di 4,4 milioni di famiglie. Rimane pressoché invariata la presenza dei decoder MySky, disponibili per il 76% delle famiglie abbonate Sky. Si accentua invece la crescita dell'offerta sportiva di Sky Calcio (+2%) che arriva ad

interessare il 51% delle famiglie abbonate a Sky, corrispondenti a circa 6,2 milioni di individui.

Sempre tra i servizi televisivi a pagamento, Mediaset Premium, veicolata tramite il DT, sulla base dei dati diffusi dal Gruppo, ha superato di poco i 2 milioni di abbonati.

Si registra, invece, un lieve aumento dell'utilizzo della piattaforma satellitare gratuita TivùSat: nel periodo considerato ha infatti raggiunto quota 2,9 milioni di schede attivate e più di 2 milioni di famiglie utenti.

Nel corso del 2016, in termini di quadro competitivo, si evidenziano le seguenti principali operazioni:

- il canale MTV, attivo sull'LCN 8, attua un'azione di rebrand cambiando la propria denominazione in TV8;
- la posizione LCN 50 viene assegnata a SKY Tg24 DFCTD (dentro i fatti con le tue domande) numerazione precedentemente occupata dal canale Laeffe passato a sua volta sulla piattaforma pay di Sky;
- Rcs Media Group chiude il canale in chiaro La gazzetta dello sport (LCN59), lanciata nel 2015;
- il gruppo Viacom lancia, sulla posizione LCN 27, il canale Paramount Channel, spazio precedentemente occupato da Sky TG24;
- DeeJay tv, attivo sull'LCN 9, è ridenominato Nove;
- Rai lancia due nuovi canali in HD sulla piattaforma TivùSat: Rai Movie HD e Rai Premium HD (canali 114 e 115);
- Sky online assume il nome di Now tv;
- Viacom Media Network Italia lancia il canale musicale VH1 visibile sulla posizione LCN 67 del DTT;
- Rai chiude il canale Rai HD ed attiva Rai 1 HD sulla posizione LCN 501 del DTT;
- chiusura della trasmissione sul digitale terrestre di Radio Capital tv e M2o Tv, che rimangono visibili solo sulla piattaforma pay di Sky e in streaming sui rispettivi siti, e attivazione dei canali Radiofreccia Tv e RTL 102.5 Tv HD;
- lancio del canale I.D. Investigation Discovery sulla piattaforma pay Mediaset Premium;
- Vodafone avvia il servizio Vodafone Tv, che offre attraverso un'unica piattaforma integrata i contenuti della Tv tradizionale, on demand e Internet TV;
- Amazon, infine, ha reso disponibile anche in Italia il servizio Amazon Prime Video, che permette di vedere film e serie tv in streaming incluso nell'abbonamento dei clienti di Amazon.

Evoluzione ascolto medio della platea televisiva (fonte Auditel, dati in milioni)

