

- apposito fondo per oneri e la partecipazione, iscritta all'inizio del 2020 per un valore di 2,891 mln, risulta totalmente svalutata a fine esercizio 2020;
- Rai Pubblicità S.p.a. (100 per cento Rai) con capitale sociale pari a 10 milioni, composto da n. 100.000 azioni del valore nominale di 100 euro cadauna. La partecipazione risulta iscritta per un valore di 31,082 mln. Nel corso del 2020, è stato erogato un dividendo di 8,047 mln a valere sul risultato 2019 contabilizzato alla voce proventi finanziari;
 - Rai Way S.p.a. (64,971 per cento Rai) con capitale sociale pari a 70,176 mln, ripartito in n. 272.000.000 azioni ordinarie senza indicazione del valore nominale. La partecipazione risulta iscritta per un valore di 506,26 mln. Nel corso del 2020, è stato erogato un dividendo di 63,349 mln. L'importo di spettanza Rai, pari a 41,158 mln, è stato contabilizzato alla voce proventi finanziari.

Le azioni della partecipata Rai Way, quotate sul mercato telematico azionario di borsa italiana dal 19 novembre 2014 in seguito al completamento dell'offerta globale, hanno registrato nel corso del 2020 una flessione di prezzo del 10,9 per cento (-7,1 per cento inclusi il valore dei dividendi distribuiti). Rai Way ha chiuso il 2020 con una capitalizzazione di circa 1.485 mln. Di seguito si riportano gli elementi di sintesi della gestione delle società controllate.

Tabella 6 - Elementi di sintesi delle società controllate

(milioni di euro)

	Rai Cinema		Rai Com		Rai Corporation		Rai Pubblicità		Rai Way	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Ricavi	302,7	299,1	41,3	30,5	-	-	635,7	584,8	222,3	225,0
Risultato operativo	23,0	32,1	9,8	4,9	-0,3	-	12,0	5,9	90,1	89,4
Risultato dell'esercizio	14,8	19,4	7,2	3,4	-0,3	-	8,0	3,9	63,4	64,0
Risultato complessivo dell'esercizio	14,4	19,2	7,1	3,5	-0,3	-	8,0	3,9	63,1	63,9
Patrimonio netto	276,7	281,9	113,4	109,7	-4,9	-4,9*	37,6	33,5	184,2	164,8
Posizione finanziaria netta	-152,0	-123,9	126,1	132,0	3,8	3,6	1,0	-14,6	-9,5	-46,1
Posizione finanziaria netta al netto delle passività per leasing operativi	-151,9	-117,5	126,4	136,3	3,8	3,6	3,9	-8,1	30,0	-10,7
Investimenti	248,1	200,0	0,8	1,4	-	-	1,1	1,5	35,3	60,3
Organico (in unità)	154	150	107	109	-	-	359	361	615	604
di cui a tempo determinato	9	1	1	-	-	-	14	10	12	14

*Il deficit patrimoniale, pari a 4,017 mln, è coperto da un fondo per oneri di pari importo.

Fonte: Bilancio Rai

Le partecipazioni in *joint venture* e società collegate della Rai, al 31 dicembre 2020, sono elencate nella seguente tabella.

Tabella 7 - Le partecipazioni in *joint venture* e società collegate della Rai

(migliaia di euro)

	31 dicembre 2019			Movimentazione dell'esercizio		31 dicembre 2020		
	Costo	Adeguamento al patrimonio netto	Valore a bilancio	Risultato	Decremento per dividendi	Costo	Adeguamento al patrimonio netto	Valore a bilancio
Joint venture:								
San Marino RTV S.p.a.	258	1580	1.838	-342	0	258	1.238	1.496
Tivù S.r.l.	483	2.396	2.879	1.578	-1.660	483	2.314	2.797
Collegate:								
Audiradio S.r.l. in liquidazione (1,2))	1.428	-1.428	0	0	0	1.428	-1.428	0
Auditel S.r.l.	10	887	897	212	0	10	1.099	1.109
Euronews SA (3)	850	-755	95	-95	0	850	-850	0
Player Editori Radio S.r.l.	1	4	5	13	0	1	17	18
Tavolo Editori Radio S.r.l.	1	59	60	28	0	1	87	88
Totale partecipazioni in Joint venture e società collegate	3.031	2.743	5.774	1.394	-1.660	3.031	2.477	5.508

1) valutazione riferita al bilancio al 31/12/2019, ultimo disponibile;

2) il deficit patrimoniale di spettanza Rai di 9 mila è coperto da un fondo per oneri di pari importo;

3) il deficit patrimoniale di spettanza Rai di 345 mila è coperto da un fondo per oneri di pari importo.

Fonte: Bilancio Rai

Le partecipazioni in *joint venture* riguardano:

- San Marino Rtv S.p.a. (50 per cento Rai), costituita nel 1991 con quote paritetiche Rai ed E.R.A.S. (Ente di Radiodiffusione Sammarinese), in base alla legge 9 aprile 1990, n. 99 di ratifica del trattato di collaborazione fra la Repubblica Italiana e la Repubblica di San Marino in materia radiotelevisiva, che ha un capitale sociale pari a euro 516 mila, composto da n. 1.000 azioni del valore nominale di 516,46 euro cadauna. In relazione al risultato negativo conseguito dalla società nel 2020, la partecipazione è stata svalutata per un importo di euro 342 mila, per adeguarla al valore di 1,5 mln, corrispondente alla quota di spettanza Rai sul patrimonio netto della società;
- Tivù S.r.l. (48,16 per cento Rai) con capitale sociale pari a 1,002 mln, sottoscritto dalla Rai e da R.T.I. – Reti Televisive Italiane S.p.a. con quote paritetiche del 48,16 per cento e da altri soci per la parte rimanente. Nel corso del 2020, è stata deliberata la distribuzione di un dividendo ordinario di 1,6 mln, a valere sul risultato 2019, e di un dividendo straordinario di 1,8 mln. L'importo di spettanza Rai, pari a 1,7 mln, è stato contabilizzato

in riduzione del valore d'iscrizione della partecipazione. In relazione al risultato positivo, conseguito dalla società nel 2020, pari a 3,3 mln, la partecipazione è stata rivalutata per la quota di spettanza Rai pari a 1,6 mln. La partecipazione risulta, pertanto, iscritta per un valore di 2,8 mln, corrispondente alla quota di spettanza Rai sul patrimonio netto della società.

Le partecipazioni in imprese collegate riguardano:

- Audiradio S.r.l. in liquidazione (27 per cento Rai) con capitale sociale di 258 mila euro, composto da n. 258.000 quote del valore nominale di euro 1,00 cadauna. Il valore lordo della partecipazione pari a 1,4 mln è completamente svalutato in base al bilancio approvato alla data del 31 dicembre 2019, ultimo disponibile, che evidenzia un patrimonio netto negativo di importo non significativo in milioni. La quota parte del *deficit* patrimoniale, pari a 9 mln, è stata accantonata in un apposito fondo per oneri;
- *Auditel* S.r.l. (33 per cento Rai) con capitale sociale pari a 300 mila euro, composto da n. 300.000 quote del valore nominale di 1 euro cadauna. La partecipazione è iscritta per un valore di 1,109 mln, corrispondente alla percentuale di spettanza Rai sul patrimonio netto della società risultante dal bilancio al 31 dicembre 2020. In relazione al risultato positivo, conseguito dalla società nel 2020, pari a 643 mila euro, la partecipazione è stata rivalutata per la quota di spettanza Rai pari a 212 mila euro.
- Euronews - *Société Anonyme* (2,52 per cento Rai) con capitale sociale pari a 32,9 mln, composto da n. 2.190.678 azioni del valore nominale di 15 euro cadauna. Il valore lordo della partecipazione, pari a 850 mila euro, è stato completamente svalutato in base all'ultimo bilancio approvato alla data del 31 dicembre 2020, che evidenzia un patrimonio netto negativo di 13,7 mln. La quota parte del *deficit* patrimoniale, pari a 345 mila euro, è stata accantonata in un apposito fondo per oneri.
- *Player* Editori Radio S.r.l. (13,9 per cento Rai) con capitale sociale di 10.000 euro, ripartito tra Editori radiofonici nazionali (70 per cento), di cui Rai 13,9 per cento, e locali (30 per cento). In relazione al risultato positivo, conseguito dalla società nel 2020, per un valore non significativo in milioni, è stata registrata una rivalutazione per la quota di spettanza Rai. La partecipazione risulta iscritta per un valore non significativo in milioni, corrispondente alla quota di spettanza Rai sul patrimonio netto della società al 31 dicembre 2020;
- Tavolo Editori Radio S.r.l. (13,9 per cento Rai) con capitale sociale pari a 160 mila euro,

ripartito tra editori nazionali (70 per cento), di cui Rai 13,9 per cento, e locali (30 per cento). In relazione al risultato positivo, conseguito dalla società nel 2020 pari a 203 mila euro, è stata registrata una rivalutazione per la quota di spettanza Rai pari a 28 mila euro. La partecipazione risulta iscritta per un valore di 88 mila euro, corrispondente alla quota di spettanza Rai sul patrimonio netto della società al 31 dicembre 2020.

In materia di selezione e nomina dei componenti dei organi sociali (Consiglio di amministrazione e Collegio sindacale) delle società con titoli azionari non quotati controllate dalla Rai, è vigente un Regolamento che ne disciplina le modalità operative, nel rispetto delle norme di legge, regolamentari e statutarie, nonché alla luce dei principi e dei criteri stabiliti dalla Direttiva dello stesso Ministro dell'economia e delle finanze del 31 marzo 2021, n. 5748. Infine, la tabella che segue mostra gli effetti economici delle operazioni tra la Rai e le società controllate e collegate.

Tabella 8 - Ricavi e costi delle società controllate e collegate

(migliaia di euro)

	Rai Pubblicità	Rai Cinema	Rai Com	Rai Way	Totale	Audit	Player Ed. Radio	San Marino Rtv	Tivù	Tav. Ed. Radio	Totale
Ricavi delle vendite e delle prestazioni											
2020	502.182	4	60.154	-	562.340	-	-	-	622	-	622
2019	541.570	12	72.892	-	614.474	-	-	-	592	-	592
Altri ricavi e proventi											
2020	3.206	3.473	3.375	10.025	20.079	-	-	15	4	7	26
2019	3.351	3.744	4.354	10.413	21.862	-	-	17	5	7	29
Costi per servizi											
2020	-661	-273.840	-8.661	-211.506	-494.668	-9.233	-36	1	-1.611	-516	-11.395
2019	399	-268.577	-15.726	-209.731	-493.635	-8.930	-18	4	-1.636	-624	-11.204
Costi per il personale											
2020	1.637	866	1.808	348	4.659	-	19	172	-	-	191
2019	1.641	980	1.105	342	4.068	-	-	171	-	-	171
Altri costi											
2020	-	-	-332	-	-332	-	-	-	-	-	-
2019	-	-	-408	-	-408	-	-	-	-	-	-
Svalutazioni di attività finanziarie											
2020	-	-	-101	-	-101	-	-	-	-	-	-
2019	-	-	-695	-	-695	-	-	-	-	-	-
Ammortamenti e altre svalutazioni											
2020	-	-	-	-49	-49	-	-	-	-	-	-
2019	-	-	-	-32	-32	-	-	-	-	-	-
Proventi finanziari											
2020	8.185	18.100	7.191	41.158	74.634	-	-	17	-	-	17
2019	8.167	3.452	11.311	38.808	61.738	-	-	10	-	-	10
Oneri finanziari											
2020	-	-4	-	-4	-8	-29	-	-	-	-	-29
2019	-	-53	-1	-1	-55	-31	-	-	-	-	-31

Fonte: Bilancio Rai

2.6 I rapporti tra la Rai e le società del Gruppo

Nel 2020 il Gruppo Rai ha proseguito la propria operatività sulla base di un modello organizzativo che prevede che alcune attività siano gestite da società appositamente costituite. Nell'ambito dei poteri di intervento consentiti dalle vigenti disposizioni (articolo 2497 del Codice civile) la Rai, dopo l'entrata in vigore delle modifiche legislative in materia societaria, ha assunto specifiche iniziative nei confronti delle società del Gruppo, con riguardo agli atti, alla corrispondenza aziendale e all'acquisizione degli ordini del giorno dei consigli di amministrazione delle società stesse, esercitando attività di indirizzo e coordinamento. I rapporti con le società controllate e collegate sono basati sulle contrattazioni negoziate con riferimento ai valori correnti di mercato. L'intero processo di formazione del *budget* delle società del Gruppo, e più in generale del complessivo ciclo di pianificazione, segue le stesse linee guida previste per le strutture interne della Rai.

Di seguito, una sintesi dei principali accordi e rapporti tra capogruppo e società controllate.

- ❖ Rai Pubblicità: Rai ha stipulato con la controllata una convenzione per la raccolta pubblicitaria sulla base della quale quest'ultima gestisce in esclusiva l'acquisizione della 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, ad esempio, i diritti di sfruttamento a mezzo *home* e *commercial video*), di sfruttamento multimediale interattivo e non e di diritti derivati;
 - la gestione negoziale di contratti quadro e/o convenzioni con enti e istituzioni, centrali e locali, nazionali e internazionali, pubblici e privati;
 - l'acquisizione e/o realizzazione di opere musicali e/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 (Palazzo Labia);
 - 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 con il quale la società si impegna a mettere a disposizione della capogruppo, in esclusiva, un catalogo di passaggi free tv relativi a opere audiovisive acquisite a vario titolo e 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 alla Rai:
- la regolare trasmissione e diffusione, in Italia e all'estero, dei MUX che le sono stati assegnati in base alla normativa applicabile;
 - 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 della Rai, le parti possano negoziare la fornitura di servizi aggiuntivi, 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, è dotata di 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 sulla controllata Rai Cinema, quest'ultima ha conferito specifico mandato alla Rai, al fine di negoziare valuta e strumenti finanziari per proprio conto, operando secondo le modalità gestionali previste nelle *policy* del

Gruppo.

Con riferimento specifico 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 della Rai ad eseguire pagamenti e incassi, rispettivamente, dei debiti e crediti derivanti dalla liquidazione di talune partite infragrupo, 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.

La Rai fornisce, inoltre, 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 del Gruppo ai fini Ires, definito "Consolidato fiscale nazionale", come previsto dagli artt. 117 e seguenti del Tuir e disciplinato, inoltre, dal decreto ministeriale 9 giugno 2004. I rapporti di natura civilistica e patrimoniale sono regolati da un apposito accordo sottoscritto fra le parti, aggiornato in relazione alle modifiche normative in materia che si verificano in vigenza dell'accordo medesimo.

Il Gruppo si avvale della procedura di compensazione dell'IVA del 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. I rapporti di natura civilistica e patrimoniale sono regolati da un apposito accordo sottoscritto fra le parti.

Il Gruppo intrattiene con le altre parti correlate rapporti di natura commerciale e finanziaria; 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 della Rai di 1,4 mln che la società può utilizzare per scoperti derivanti dalla gestione ordinaria. Tale linea è

contro garantita per il 50 per cento dall'ERAS (Ente per la Radiodiffusione Sammarinese). Infine, è indicato l'accordo di collaborazione in materia radiotelevisiva fra il Governo della Repubblica di San Marino e il Governo italiano - Presidenza Consiglio dei ministri, che prevede il riversamento di un contributo forfettario annuo a San Marino Rtv, effettuato per il tramite di Rai Com;

- ❖ Tivù S.r.l.: sono in vigore accordi che prevedono:
 - da parte della Rai: la fornitura dei servizi di elaborazione e di gestione dell'EPG (Electronic Program Guide), di servizi editoriali e di consulenza, nonché la messa a disposizione di capacità trasmissiva satellitare funzionale all'offerta dei servizi EPG;
 - da parte di Tivù: la fornitura del servizio EPG per la piattaforma digitale terrestre e satellitare e il servizio di "encryption" (crittografia per la protezione di dati);
- ❖ *Auditel*: fornisce il servizio di rilevazione dei dati di ascolto dei canali televisivi anche attraverso *device* digitali;
- ❖ *Player* Editori Radio: è in essere un accordo che prevede la concessione alla Rai di una licenza per l'utilizzo di una piattaforma unificata, sviluppata e resa disponibile da *Player* Editori Radio, che consente l'aggregazione di contenuti radiofonici in protocollo IP per la successiva messa a disposizione dei soci e dei soggetti terzi;
- ❖ Tavolo Editori Radio: fornisce il servizio di rilevazione e di diffusione dei dati di ascolto dei canali radiofonici.

In merito agli incarichi di *governance* nelle società controllate si illustra quanto segue:

- il Consiglio di amministrazione della Rai, nella seduta del 15 maggio 2020, ha provveduto alla designazione dei componenti del Consiglio di amministrazione di Rai Cinema, Rai Way, Rai Com e Rai Pubblicità, nonché alla designazione del Collegio sindacale di Tivù S.r.l.;
- nella seduta dell'11 novembre 2020, il Consiglio di amministrazione ha approvato il "Regolamento per la nomina degli organi sociali delle società controllate", in coerenza con le previsioni, di cui alla direttiva del Ministro dell'economia e delle finanze n. 226 del 14 aprile 2020, relativa alle procedure di individuazione dei componenti degli organi sociali delle società controllate, direttamente e indirettamente, dal Ministero dell'economia e delle finanze, che trova applicazione per le società controllate dalla

Rai;

- nella seduta del 28 gennaio 2021, il Consiglio di amministrazione, nel quadro della funzione di direzione e coordinamento del Gruppo, ha approvato un atto di indirizzo, affinché le società controllate non quotate del Gruppo assumano le iniziative necessarie, finalizzate alla separazione delle funzioni del Collegio sindacale da quelle dell'Organismo di vigilanza, finora esercitate dal primo, in modo da costituire quest'ultimo come autonomo organo di controllo interno ai fini del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231.

2.7 Le attività finanziarie

La Rai, in quanto emittente di strumenti obbligazionari quotati presso *Euronext Dublin*, con delibera del Consiglio di amministrazione nella seduta del 30 ottobre 2020, ha approvato l'aggiornamento del "Regolamento per la gestione delle informazioni privilegiate e delle operazioni di *internal dealing*", che disciplina, tra l'altro:

- il processo di individuazione, gestione e trattamento delle informazioni privilegiate riguardanti, direttamente o indirettamente la Rai;
- la tenuta e l'aggiornamento del registro delle persone che hanno accesso alle informazioni privilegiate (c.d. registro *insiders*);
- gli obblighi informativi e di comportamento che le persone che esercitano funzioni di amministrazione, controllo o direzione (cc.dd. "soggetti rilevanti") e quello ad esse strettamente legate, sono tenute a rispettare. in relazione alle cc.dd. "operazioni rilevanti";
- la tenuta e l'aggiornamento dell'elenco dei soggetti rilevanti e delle persone ad essi strettamente legate.

Successivamente, l'articolo 1 del regolamento del 27 novembre 2019, n. 2019/2115/UE ha apportato ulteriori modifiche, applicabili a far data dal 1° gennaio 2021, ad alcune disposizioni del regolamento sugli abusi di mercato dell'Unione Europea e, pertanto, la Rai ha aggiornato alla nuova normativa, le correlate previsioni del "Regolamento per la gestione delle informazioni privilegiate". Il Consiglio di amministrazione, nella seduta del 27 maggio 2021, ha preso atto dell'introduzione delle succitate modifiche.

3. LE RISORSE UMANE

La gestione delle risorse umane, nel 2020, è stata fortemente condizionata dall'emergenza sanitaria Covid-19, che ha accelerato la realizzazione del progetto di introduzione in azienda del lavoro agile avviato, nel 2018, in modo sperimentale e graduale. Nel mese di marzo, infatti, per tutelare la salute dei lavoratori e preservare gli insediamenti produttivi, dalla cui operatività dipende la continuità del servizio pubblico, la Rai ha avviato il percorso di assegnazione delle risorse al lavoro agile, ove compatibile con le mansioni effettivamente assegnate. L'introduzione del lavoro agile, che ha interessato oltre il 50 per cento del personale, è avvenuta in modo veloce ed efficace, agevolata dalla sussistenza di un'infrastruttura telematica, predisposta per la connessione ai sistemi informatici aziendali da remoto e supportata da un'intensa attività di approfondimento normativo su diverse tematiche (gestione della quarantena e della malattia, degli infortuni sul lavoro da Covid-19, delle tutele specifiche per l'assistenza a figli e familiari disabili e della regolamentazione dell'istituto della cessione delle ferie). In questo contesto, la *intranet* aziendale (portale "Rai place") ha costituito il riferimento normativo, operativo e formativo per tutti i dipendenti.

A causa del protrarsi dell'emergenza sanitaria, la Rai ha prorogato, nel tempo, l'istituto dello *smart working*, prevedendo un rientro parziale all'interno delle sedi, nel rispetto del limite massimo del 30-35 per cento del personale e con un modello di rotazione, idoneo a garantire il distanziamento sociale negli ambienti aziendali.

L'incidenza del personale in regime di *smart working* sull'organico di periodo (marzo-dicembre 2020) ha interessato, principalmente, le aree organizzative di *staff* e di supporto, il personale amministrativo e, in misura marginale, il personale giornalistico e l'area produttiva.

Nel 2020, l'organico Rai ha registrato un decremento di 55 unità, passando da 11.666 dipendenti (di cui 139 con contratto di lavoro a tempo determinato) a 11.611 (di cui 161 con contratto di lavoro a tempo determinato).

3.1 La consistenza del personale della Rai

Il prospetto seguente riporta il numero del personale con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, comprensivo delle figure apicali con contratto a tempo determinato, in organico a fine esercizio 2020.

Il numero medio¹¹ dei dipendenti della società, ripartito per categoria, è riportato nella tabella seguente.

Tabella 9 - Consistenza media del personale della Rai (Full Time Equivalent)

(n. unità medie)

Categorie contrattuali	Numero medio dipendenti						Var. Assoluta	Var. %
	31.12.2019			31.12.2020				
	t. ind. (1)	t. det.	Totale	t. ind. (1)	t. det.	Totale		
- Dirigenti (2)	272		272	254		254	-18	-6,6
- Giornalisti	1.780	83	1.863	1.848	52	1.900	37	2,0
- Quadri	1.188		1.188	1.326		1.326	138	11,6
- Impiegati amministrativi e di produzione (3)	7.006	140	7.146	6.940	40	6.980	-166	-2,3
- Operai	884	10	894	861	3	864	-30	-3,4
- Professori d'orchestra e altro personale artistico	108	5	113	115	1	116	3	2,7
Totale	11.238	238	11.476	11.344	96	11.440	-36	-0,3
(1) di cui contratti apprendistato	345			394				

(2) Il dato include le figure apicali assunte con contratto a TD

(3) Il dato include impiegati, impiegati della produzione, addetti alle riprese, addetti alla regia, tecnici e medici ambulatoriali

Fonte: Rai

Come si evince dalla tabella, la consistenza media del personale Rai ha registrato una riduzione di 36 unità complessive (-0,3 per cento), passando da 11.476 a 11.440 nel 2020: la diminuzione delle unità medie ha riguardato il personale a tempo determinato, passato da 238 unità a 96 nel 2020 (-142 unità medie), a fronte di un incremento del personale con contratto a tempo indeterminato, passato da 11.238 unità a 11.344 unità nel 2020 (+106 unità medie).

3.2 Le cessazioni ed assunzioni del personale della Rai

Il decremento dell'organico a tempo indeterminato registrato, nel 2020, di 77 unità, è stato determinato da 201 assunzioni e 278 cessazioni.

Il numero delle cessazioni, distinto per causale, è aumentato complessivamente di 69 unità rispetto al 2019. Principalmente, le cessazioni hanno riguardato 186 pensionamenti e 40 dimissioni e risoluzioni consensuali, mentre le cessazioni per incentivazione, fortemente ridotte rispetto a quelle dell'anno precedente, ricomprendono perlopiù la coda del piano di incentivazione all'esodo per quadri, impiegati e operai precedentemente avviato (anno 2018).

¹¹ 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 10 - Andamento delle cessazioni a tempo indeterminato Rai

Cessazioni	2019	2020	Variazione Assoluta
a) per raggiungimento requisiti pensionistici	69	186	117
b) per incentivazione	84	29	-55
c) per mobilità infragruppo	3	4	1
d) per dimissioni e risoluzioni consensuali	27	40	13
e) per altro titolo*	26	19	-7
Totale	209	278	69

* Nel 2020, 13 decessi (20 nel 2019), 6 licenziamenti (3 nel 2019). Nel 2019, 3 scadenze contrattuali figure apicali.

Fonte: Rai

Nel 2020, è proseguito il processo di stabilizzazione del personale a tempo determinato (126 unità) nel rispetto delle vigenti normative in materia di lavoro a termine (decreto-legge 12 luglio 2018, n. 87, recante “Disposizioni urgenti per la dignità dei lavoratori e delle imprese”) e in applicazione dell’accordo quadro sulle politiche attive del 17 ottobre 2018 e del 13 dicembre 2018.

I 58 ingressi, finalizzati alla ricostruzione della forza lavoro, al potenziamento di alcune strutture o per far fronte a nuove esigenze lavorative, sono avvenuti, principalmente, mediante l’assunzione, con contratto di apprendistato professionalizzante, degli idonei alle iniziative selettive per giovani diplomati (impiegati, assistenti ai programmi, tecnici della produzione e ICT) e laureati (in economia e in ingegneria) tenutesi nel 2018 (47 unità).

Tabella 11 - Andamento delle assunzioni a tempo indeterminato Rai

Assunzioni	2019	2020	Variazione Assoluta
a) stabilizzazione personale a t.d.	333	126	-207
b) reintegri a seguito contenzioso	15	8	-7
c) mobilità infragruppo	15	9	-6
d) ingressi per ricostituzione forza lavoro	221	58	-163
Totale	584	201	-383

Fonte: Rai

In generale, la Rai svolge le attività relative alla ricerca e selezione del personale sulla base di una specifica procedura operativa (“Criteri e modalità per il reclutamento del personale e per il conferimento degli incarichi di collaborazione”), coerente con il “Piano triennale di prevenzione della corruzione” e il “Piano per la trasparenza e la comunicazione aziendale”¹². Preventivamente, all’avvio del processo di reclutamento di personale sul mercato, la Società

¹² I criteri di selezione e di valutazione dei candidati sono individuati preventivamente, adeguatamente documentati, specifici e oggettivi, legati alle effettive esigenze della società, coerenti con le caratteristiche richieste per il ruolo da ricoprire. Tutte le fasi del processo sono motivate, documentate e tracciate, con sistematicità ed omogeneità.

esegue una ricognizione della disponibilità di risorse interne idonee a ricoprire le posizioni ricercate¹³.

Per il reclutamento di profili manageriali e/o specialistici, stante la loro peculiarità e il contesto fortemente competitivo che caratterizza il settore radiotelevisivo e multimediale, la Rai, verificata preventivamente l'assenza al suo interno di tali professionalità, può affidare la ricerca di personale a società specializzate, in alternativa alle procedure di selezione concorsuali, garantendo pubblicità, trasparenza e tracciabilità del percorso selettivo¹⁴.

In generale, le nuove risorse sono assunte a tempo indeterminato, con contratto di apprendistato professionalizzante, ai sensi dell'articolo 10 del Contratto collettivo di lavoro Rai per quadri, impiegati e operai. Il ricorso ad assunzioni con contratto a termine è applicato prevalentemente:

- ai lavoratori appartenenti al collocamento obbligatorio, nei confronti dei quali sussistono obblighi di assunzione in rapporto al personale in servizio, nonché impegni assunti a fronte della convenzione, sottoscritta con il Servizio Inserimento Lavoro Disabili della Regione Lazio;
- a vedove/i ed orfani di dipendenti deceduti in costanza di rapporto di lavoro.

3.3 Gli interventi di razionalizzazione delle risorse umane

I principali interventi di razionalizzazione delle risorse umane posti in essere dalla Rai, nel 2020, hanno riguardato:

- la gestione del c.d. piano ingressi delle risorse idonee alle iniziative selettive effettuate in precedenza. La società ha proseguito le attività di accertamento al proprio interno volte a identificare ed assumere:
 - i. con contratto di lavoro giornalistico, il personale operante in azienda con altre tipologie contrattuali (c.d. Giusto contratto);
 - ii. con contratto di lavoro per quadri, impiegati e operai, il personale che, nel corso

¹³ Prima di ricorrere al mercato esterno per il soddisfacimento dei fabbisogni espressi, la Rai effettua nell'ordine: i) una ricognizione della disponibilità di risorse interne idonee a ricoprire le posizioni ricercate, attraverso analisi sui database aziendali (es. *screening* dei curricula e/o delle competenze); ii) iniziative di *job posting* pubblicate sulla intranet aziendale con l'obiettivo di valorizzare le competenze interne e sviluppare le persone, favorendo processi di mobilità interne.

¹⁴ Gli avvisi di selezione vengono pubblicati sul sito *internet* istituzionale della società e/o su altri canali o *social*. In tali casi, la selezione dei candidati ricomprende: la valutazione di titoli studio; l'analisi delle esperienze professionali; la somministrazione di prove, che consistono in test e/o elaborati scritti, e/o prove pratiche e/o colloqui professionali e/o conoscitivo-motivazionali adeguati e coerenti con i profili ricercati.

- degli anni precedenti, ha intrattenuto rapporti di collaborazione continuativa con la Rai (c.d. personale atipico);
- due selezioni (per concorso pubblico) volte a identificare 90 giornalisti professionisti da impiegare presso la Testata Giornalistica Regionale e 80 tecnici della produzione. Contestualmente, la società ha avviato le attività di ricerca e selezione di alcuni profili professionali specialistici;
 - la stabilizzazione in servizio dei dipendenti con contratto di lavoro a tempo determinato, in applicazione della normativa vigente sul lavoro a termine (c.d. decreto Dignità) e/o degli accordi sindacali in essere;
 - la valutazione delle risorse in organico allo scopo di:
 - i. identificare sviluppi lavorativi in altri profili aziendali mediante il cambio di mansione;
 - ii. riconoscere, a livello contrattuale con conseguente adeguamento economico e *iter* di carriera, il titolo di studio ai dipendenti possessori di un diploma di laurea funzionale all'attività svolta, in applicazione delle previsioni contrattuali presenti nel rinnovo del Contratto Collettivo di Lavoro del 2018;
 - l'attivazione di un piano straordinario di incentivazione all'esodo su base volontaria destinato a quadri, impiegati, operai e giornalisti, in un'ottica di razionalizzazione dei costi e di ricambio generazionale;
 - la valorizzazione della mobilità interna, anche mediante l'attivazione di iniziative di *job posting*, al fine di individuare risorse destinate a soddisfare i fabbisogni aziendali tramite la valorizzazione delle professionalità interne;
 - la promozione dello strumento del "*curriculum vitae online*", utile ad assicurare la disponibilità di informazioni aggiornate e dettagliate a supporto dei processi di gestione e sviluppo del personale;
 - il completamento della fase operativa del "*progetto competenze*", finalizzato allo sviluppo di un sistema delle competenze quale strumento, centrato sul *know-how* professionale, a supporto della gestione delle risorse umane. Il modello delle competenze della Rai, scaturito da tale progetto, consentirà di:
 - i. acquisire informazioni dettagliate sulle competenze esistenti in azienda, relativamente ai ruoli e profili professionali interessati;
 - ii. supportare le attività dei fabbisogni delle risorse umane; iii) individuare, in modo

puntuale, gli ambiti di investimento per lo sviluppo delle competenze necessarie delle diverse realtà organizzative aziendali.

Nel corso dei primi mesi del 2021, la Rai ha avviato, inoltre, le seguenti principali iniziative:

- avvio di due selezioni destinate al reperimento delle figure di specializzato della produzione (35 risorse) e di tecnico laureato (20 risorse), al fine di garantire la continuità dell'azienda favorendo il ricambio generazionale;
- gestione del cd. piano ingressi delle risorse idonee alle iniziative selettive effettuate negli anni passati. In particolare, sono proseguite le assunzioni:
 - i. dei giornalisti vincitori della selezione pubblica per la copertura delle esigenze delle redazioni giornalistiche regionali;
 - ii. di impiegati e assistenti ai programmi (selezione 2018) e di tecnici della produzione (selezione 2020) al fine di fronteggiare alle criticità di organico, di carattere produttivo/organizzativo, presenti su tutto il territorio nazionale;
- stabilizzazione del personale, risultato idoneo al relativo accertamento interno, appartenente al Contratto Collettivo di Lavoro per quadri, impiegati e operai che, nel corso degli anni precedenti, ha intrattenuto rapporti di collaborazione continuativa con Rai (cd. Personale atipico);
- gestione del piano straordinario di incentivazione all'esodo destinato a quadri, impiegati, operai e giornalisti, favorendone l'uscita, su base volontaria;
- prosieguo del processo di valutazione delle risorse in organico al fine dell'identificazione degli sviluppi lavorativi in altri profili professionali e del riconoscimento, a livello contrattuale, di adeguamento economico e iter di carriera, dei dipendenti in possesso di un diploma di laurea di interesse aziendale;
- promozione del "*curriculum vitae online*" e avvio dell'operatività del modello delle competenze della Rai all'interno dei processi di gestione e sviluppo del personale. In tale contesto la Società:
 - i. ha allineato le iniziative di reclutamento, anche concorsuale, i percorsi formativi per gli apprendisti e le nuove iniziative di valutazione e analisi del potenziale di "platee" di interesse aziendale ai *set* di competenze definiti nell'ambito del modello per i ruoli interessati;
 - ii. ha avviato l'impostazione e la progettazione di una nuova iniziativa di "mappatura" delle competenze, finalizzata ad acquisire una fotografia

- dell'insieme delle competenze del personale inquadrato come "programmista", allo scopo di predisporre percorsi mirati sulle esigenze del profilo di interesse e attivare ulteriori iniziative di gestione/sviluppo;
- iii. ha implementato la nuova scheda di valutazione delle prestazioni, con una nuova sezione dedicata alla valutazione delle competenze (trasversali e specialistiche);
- avvio di un'indagine conoscitiva diretta del personale con disabilità con l'obiettivo di acquisire informazioni utili a favorire un approccio più strutturato ed efficace nella gestione delle problematiche connesse alla disabilità;
 - gestione dello smaltimento delle giornate arretrate di ferie per il personale dirigente.

Inoltre, nei primi mesi del 2021, al fine di valorizzare e "mappare" le professionalità interne prima di accedere a risorse esterne, la Rai ha utilizzato lo strumento della "scheda fabbisogni", la cui compilazione - da parte delle Direzioni/Strutture interessate - risulta utile a descrivere e formalizzare il fabbisogno di risorse necessarie per il raggiungimento di specifici obiettivi, soddisfacendo le esigenze di trasparenza e tracciabilità delle informazioni.

L'azienda ha evidenziato che, nonostante il periodo emergenziale ed il conseguente ricorso al lavoro agile, le attività sono state portate avanti senza soluzione di continuità, favorendo in modo ancora più incisivo il rapporto diretto con i dipendenti al fine di garantire, da un lato, una costante attenzione alle esigenze delle persone gestite, dall'altro, l'espletamento del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale.

3.4 Il costo del personale della Rai

Il costo del personale della Rai, nel 2020, ammonta a 917,2 mln, in diminuzione di 21,8 mln rispetto al precedente esercizio, con un'inversione di tendenza rispetto agli esercizi precedenti. Tale decremento, come evidenziato in dettaglio nella sottostante tabella, è imputabile per lo più alla voce retribuzione e oneri sociali (-22,7 mln), il cui andamento è legato, in parte, agli effetti degli interventi di contrasto alla pandemia sui costi per straordinari e maggiorazioni, in parte, agli effetti degli interventi gestionali mirati al contenimento e alla razionalizzazione del costo del lavoro.