

Relazione sulla gestione

Signori
Azionisti,

La Rai nel 2006 registra una perdita di 78,6 milioni di Euro (perdita di 87,4 milioni di Euro a livello di Gruppo), pur mantenendosi nel complesso positiva la posizione finanziaria sia della Rai che del Gruppo (rispettivamente pari a 252,6 e 72,8 milioni di Euro).

Con un fatturato che si avvicina ai 3 miliardi di Euro, si è in presenza di una perdita non particolarmente allarmante. La situazione diventa più preoccupante in termini prospettici, specie se la si inquadra nello scenario di mercato e competitivo nel quale la Rai si muove: uno scenario che sta cambiando rapidamente e profondamente al punto da richiedere molte più risorse per investimenti non solo per far fronte alla sfida qualitativa ma anche a quella tecnologica.

Il risultato 2006, in un contesto di mercato caratterizzato dalla flessione della raccolta pubblicitaria e dalla invarianza delle risorse pubbliche, sconta l'impatto correlato ai grandi eventi sportivi del 2006 (Mondiali di Calcio e Olimpiadi Invernali, per complessivi 124 milioni di Euro), il generale rafforzamento del prodotto editoriale, con particolare attenzione al genere fiction, nonché gli oneri di carattere straordinario legati alla sentenza del Tribunale Amministrativo Regionale del Lazio (Legge 481/1995 in materia di 'incompatibilità', per 15,8 milioni di Euro) e alla prosecuzione del programma di esodi agevolati del personale, già avviato nel 2005 e che ha riguardato nel 2006 oltre 400 unità, per un importo di 10,6 milioni di Euro. Per quanto concerne il complesso delle iniziative in tema di esodi agevolati del personale, va sottolineato che i relativi benefici esplicheranno i loro effetti fin dall'esercizio 2007, con un significativo risparmio annuo.

Più in particolare, per quanto riguarda i ricavi, incide il blocco imposto dal Ministero delle Comunicazioni, per il secondo esercizio consecutivo, all'importo unitario del canone di abbonamento. Le risorse pubbliche sono, infatti, aumentate solo dello 0,6% (8,5 milioni di Euro) grazie alle iniziative volte a contrastare l'evasione e soprattutto a quelle di contenimento e recupero della morosità.

Per contro, pur in presenza di un mercato stagnante, e con difficoltà registrate anche dal principale competitor nazionale, i ricavi pubblicitari, beneficiando del fatturato aggiuntivo connesso ai richiamati grandi eventi sportivi (24 milioni di Euro), hanno registrato un incremento di oltre 1 punto percentuale.

In un contesto più generale, occorre comunque segnalare come da alcuni anni si assiste ad una progressiva erosione dei ricavi, all'ampliamento delle attività legate al Servizio Pubblico, ad una prolungata tendenza alla crescita dei costi dei prodotti premium, circostanze che vanno ad aggiungersi alla storica pesantezza degli assetti industriali.

Il canone di abbonamento, storicamente il più basso tra le emittenti pubbliche europee, diversamente dalle tariffe di altri servizi pubblici, ha da sempre trovato un limite naturale invalicabile nel tasso di inflazione, una tendenza aggravata nel biennio 2005-2006 in cui l'importo unitario è rimasto bloccato.

Il finanziamento da canone è inoltre penalizzato da un tasso di evasione particolarmente elevato, stimato nell'ordine del 25%, contro una media europea di circa l'8%. Un progressivo allineamento alla media europea, con un conseguente recupero di importanti risorse, presupporrebbe un

rafforzamento degli strumenti normativi di contrasto all'evasione, oggi palesemente inadeguati. La Rai peraltro ha, in più occasioni, proposto diverse e articolate misure di intervento per assicurare maggiore efficacia alle attività di ampliamento del portafoglio abbonati.

La pubblicità del comparto radiotelevisivo tradizionale, dopo un lungo ciclo espansivo, ha imboccato dall'inizio degli anni 2000 una fase di sostanziale stagnazione o comunque di crescita assai contenuta, indotta sul piano congiunturale dal lungo ciclo di debolezza economica del paese e, più recentemente, da modifiche strutturali del mercato con riferimento soprattutto alla piattaforma satellitare e negli ultimi tempi dall'avvento di nuovi media.

Per Rai, tali dinamiche si sono tradotte nell'impossibilità di compensare, come era stato invece possibile nel passato, l'insufficiente livello di adeguamento della risorsa pubblica; basti pensare che nel 2006 la raccolta pubblicitaria è ancora inferiore al livello toccato nel 2000.

Un dato è sufficiente a fotografare l'erosione dei proventi: mentre tra il 1995 e il 2000 i ricavi della Rai hanno registrato una crescita nell'ordine di 600 milioni di Euro, tra il 2001 e il 2006 l'aumento è stato pari a poco più di 250 milioni di Euro.

Questi dati vanno visti anche in riferimento alle linee di tendenza che riguardano le risorse del sistema radiotelevisivo nel suo insieme. Già oggi e ancora di più negli anni a venire è prevedibile che saranno le 'nuove offerte' a registrare i tassi di crescita più consistenti.

Per la Rai si tratta di affrontare cambiamenti importanti grazie all'evoluzione tecnologica, soprattutto nei confronti dei telespettatori più giovani e più evoluti.

Per chi fa televisione sta diventando indispensabile l'impegno nelle nuove piattaforme: digitale terrestre, IPTV, WebTV e Mobile TV. In prospettiva, è proprio la multicanalità che potrà consentire alla Rai di intercettare investimenti pubblicitari aggiuntivi e nuove risorse.

Sul versante dei costi, incidono da un lato il considerevole ampliamento nel corso degli ultimi anni del perimetro di attività, indotto dall'estensione, non integralmente finanziata, dei compiti di Servizio Pubblico, e dall'altro le tensioni sui costi dei diritti derivanti dalla profonda evoluzione dello scenario competitivo, con l'ingresso di nuovi importanti attori che generano una pressione sul mercato dei contenuti, a partire da quelli premium.

Valga per tutti l'esempio del costo dei grandi eventi sportivi, dove i diritti per i Mondiali di Calcio che nel 1998 erano pari a 4 milioni di Euro sono saliti nel 2002 a 62 milioni di Euro per raggiungere una incidenza ancora più pesante nell'edizione 2006, sfiorando i 110 milioni di Euro.

Contribuisce, infine, in misura determinante la struttura degli assetti industriali, vincolati e condizionati da disposizioni legislative, in funzione degli obblighi di Servizio Pubblico, confermate e rinforzate nei contratti di servizio che si sono succeduti nel corso del tempo, da ultimo con quello che coprirà il triennio 2007-2009: una struttura industriale che, oltre a rendere difficili economie di scala e sinergie, necessita di importanti e costanti

processi di ammodernamento e rinnovo.

Il livello della programmazione del Servizio Pubblico si mantiene buono anche nel 2006 e lo testimonia il gradimento del pubblico, rintracciabile non solo nei risultati di ascolto, con la Rai editore leader del mercato e RaiUno che si conferma prima rete nazionale, ma anche le analisi condotte da istituti indipendenti sulla percezione condivisa dei nostri utenti/clienti.

In termini di qualità l'impegno è costante, su tutte le piattaforme dove la concessionaria è presente, dalla televisione tradizionale alla radio fino a tutte le nuove piattaforme che si stanno progressivamente affermando; questo impegno sulla qualità è anche un obiettivo che l'azienda si deve porre costantemente per adeguarsi al mutevole contesto industriale e a paradigmi di Servizio Pubblico che siano sempre più riconoscibili.

In questo senso, dalla qualità - delle idee, delle storie, dei linguaggi - l'azienda deve trarre la sua identità specifica, la sua legittimazione concreta di Servizio Pubblico, che non può essere data per scontata in base alle leggi ma riconquistata quotidianamente sul campo.

La programmazione Rai deve pertanto costituire un elemento di diversità rispetto all'offerta commerciale e l'obiettivo essenziale è sintetizzabile proprio nella costante ricerca di forme sempre nuove di esaltazione di questa distintività.

Occorrono quindi impegno e investimenti crescenti, per il Servizio Pubblico e per il sistema delle comunicazioni, perché da questa funzione della Rai potrà discendere una complessiva crescita qualitativa del

mercato e di tutta l'industria dell'audiovisivo.

Da questo punto di vista si possono citare la capacità editoriale dimostrata in questi anni da Rai Fiction e la nuova vitalità che il cinema italiano ha ripreso a conoscere anche grazie al determinante impegno di Rai Cinema.

Il peso consistente degli introiti derivanti dal mercato, pari a poco meno del 50%, rappresenta, peraltro, una situazione che non ha eguali tra i servizi pubblici europei e costituisce innegabilmente un forte elemento di condizionamento delle risorse che talvolta rende difficile il raggiungimento delle finalità assegnate al Servizio Pubblico, costringendo a ricercare un bilanciamento editoriale non sempre soddisfacente.

In questa prospettiva è necessario da un lato ripensare alla struttura del finanziamento dell'azienda rendendolo più coerente con il profilo delle attività e dall'altro occorre evitare il rischio, che appare crescente, di 'dettare il palinsesto' dall'esterno eccedendo in regole e vincoli, anche quantitativi, che potrebbero finire per soffocare la libertà editoriale.

La Rai è attesa a scelte importanti dal punto di vista strategico, consapevole che nel 'nuovo' mondo della convergenza e della molteplicità delle piattaforme la concessionaria del Servizio Pubblico dovrà rimanere tra i protagonisti centrali della scena italiana, ancorché affiancata da una pluralità di emergenti attori che saranno impegnati a ritagliarsi, in un contesto regolamentato, spazi sempre maggiori.

Fondamentale, in questa prospettiva strategica, è l'accelerazione dello sviluppo del digitale terrestre, tendenzialmente la futura piattaforma universale, sostitutiva di quella analogica.

Il nuovo Contratto di Servizio 2007-2009, prima importante tappa di un percorso di ripensamento e configurazione del sistema da parte delle Istituzioni, affida alla concessionaria del Servizio Pubblico un ruolo sicuramente centrale e propulsivo per la transizione alla tecnologia digitale sia sul versante dell'offerta che su quello della tecnologia.

Il digitale terrestre è un importante progetto strategico per il Paese: esso non si configura come mero cambiamento di tecnologia ma rappresenta un momento di forte discontinuità che apre nuove prospettive di sviluppo dell'offerta.

In questo quadro, l'Italia risulta ancora in ritardo rispetto ai principali Paesi europei in quanto, in attesa dell'approvazione del disegno di legge governativo che disciplina la transizione, permangono significativi elementi di incertezza circa il futuro sviluppo del digitale terrestre, in termini di assetti dei mercati, processo di switch-off, ruolo degli operatori.

La Rai ha tuttavia efficacemente sostenuto in modo propositivo il processo di conversione al digitale, in particolare negli importanti e positivi test di Cagliari e Aosta avviati nei primi mesi del 2007 e con la progettazione di una nuova offerta digitale che sarà disponibile nei prossimi mesi.

Volendo sintetizzare le sfide che nel prossimo futuro la Rai è chiamata ad affrontare, le parole chiave sono Missione, Innovazione e Sostenibilità:

- Missione - reinterpretare la missione di Servizio Pubblico, puntando decisamente a esaltare i profili di diversità rispetto alle proposte degli operatori commerciali. Le direttrici, i linguaggi e le modalità sono tutte da scoprire e costituiscono la vera sfida editoriale;
- Innovazione - dare priorità al tema dell'innovazione, che è innanzitutto una attitudine verso il cambiamento, condizione necessaria in un contesto che evolve a ritmi sempre più veloci e intensi e che porterà l'azienda ad affrontare importanti progetti di investimento. Innovazione innanzitutto dell'offerta e dei contenuti e perciò stesso della tecnologia (di produzione e di distribuzione/diffusione), strumento di supporto per guidare il processo di cambiamento;
- Sostenibilità - riguadagnare l'equilibrio economico e delle fonti di finanziamento. Riesaminare quindi gli assetti industriali, derivanti largamente da progressive stratificazioni 'storiche' e non da coerente progettualità rispetto a fini e disponibilità economiche effettivamente esistenti. Aumentare le risorse e ribilanciarle, riducendo la eccessiva dipendenza dalla pubblicità, che comporta un rischio di omologazione commerciale e una minore focalizzazione sulla missione di Servizio Pubblico.

La Rai vuole vincere queste sfide.

Re-interpretare la missione di Servizio Pubblico significa adeguarla al mondo digitale, che per sua natura è plurale, procedere al suo ringiovanimento, avvicinando anche coloro che sono cresciuti insieme allo sviluppo dei supporti di consumo personale dei contenuti. In questo scenario, l'innovazione diviene uno degli strumenti e delle leve chiave.

In primo piano, l'importanza delle risorse umane.

Le competenze professionali interne della Rai, che storicamente hanno sempre rappresentato un fattore vincente, continueranno a svolgere un ruolo centrale di traino del cambiamento.

E' necessario però rafforzare i processi di formazione di nuove competenze, integrare quelle eventualmente mancanti, costruire i ricambi professionali e i nuovi gruppi dirigenti in grado di rinnovare i successi Rai in un contesto competitivo sempre più agguerrito.

L'innovazione è innanzitutto una questione culturale e sarebbe un errore credere che possa essere perseguita solo perché vengono impostati grandi progetti di investimento. Tuttavia, perseguire l'innovazione comporterà dedicare risorse finanziarie significative ad alcuni progetti specifici, ma sempre con l'obiettivo di realizzare contenuti e offerte migliori.

Un esempio di come la Rai intende procedere è quello che riguarderà la digitalizzazione delle news, genere cardine del Servizio Pubblico: un progetto pluriennale che porterà a un nuovo modello produttivo, completamente integrato dalla registrazione alla messa in onda del prodotto.

Un progetto, con una forte valenza tecnologica, che dovrà avere importanti effetti sull'organizzazione del lavoro redazionale e di supporto e consentire di esplorare al meglio le potenzialità di sfruttamento dei contenuti sulle diverse piattaforme digitali.

Ma che, ancora più importante, permetterà di concentrare l'attenzione delle testate sugli aspetti qualitativi della

costruzione di una informazione sempre più autorevole, approfondita e tempestiva.

Con riferimento alla sostenibilità economica dei processi occorre ricordare ancora che oggi la pubblicità finanzia non solo le attività tipicamente commerciali, come dovrebbe essere, ma anche quelle di Servizio Pubblico.

Questo fenomeno è ben rappresentato dalla contabilità separata, strumento previsto dalla legge, che attesta l'insufficienza delle risorse pubbliche. I conti redatti secondo lo schema approvato dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e certificati nel 2006 da un revisore indipendente dimostrano l'esistenza di un disavanzo 'pubblico' di oltre 220 milioni di Euro.

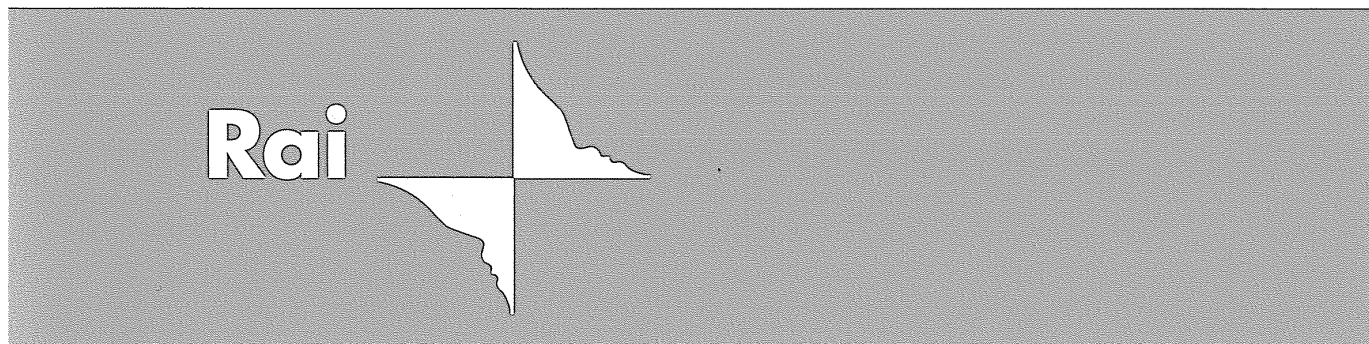
L'aumento di canone disposto per il 2007 è sicuramente stato un elemento molto positivo per l'azienda, ma va al contempo sottolineato che il deficit del conto economico del Servizio Pubblico rimane consistente.

Non sfuggono i profili di compatibilità economica generale che un aumento molto più rilevante della tassa-canone comporterebbe, e per questo la Rai suggerisce di rafforzare gli strumenti per combattere l'evasione, riportandola a un livello accettabile, con un recupero di risorse di centinaia di milioni di Euro.

Sul versante industriale, Rai è comunque impegnata a migliorare i risultati della gestione attraverso ulteriori recuperi di efficienza, selettive operazioni di valorizzazione dei propri asset e ridisegno del perimetro stesso delle attività.

Non può sfuggire infine che l'ambizione delle sfide e la complessità dei temi che l'azienda si trova ad affrontare richiedono anche un quadro di riferimento normativo e istituzionale più chiaro e meno precario. Il dibattito pubblico sul ruolo della Rai, sulla missione del Servizio Pubblico, sulla struttura di 'governance' dell'azienda storicamente debole e instabile, sulle fonti di finanziamento dovrebbe contribuire a fornire in proposito proposte ed elementi determinanti per il futuro dell'azienda.

PAGINA BIANCA



La Rai

La storia

La missione

Il Contratto di Servizio

Lo scenario del mercato televisivo

Le risorse

Il quadro normativo e regolamentare

La Rai nel confronto europeo

La storia

E' il 3 gennaio del 1954 quando ha inizio il regolare servizio di televisione e la Rai appare sul piccolo schermo con il suo primo canale. Alla fine del '54 la televisione raggiunge il 58% della popolazione (nel 1961 raggiungerà il 97% degli italiani).

Le trasmissioni radiofoniche, invece, sono diffuse ormai regolarmente dai primi anni '20 con tre reti nazionali: il Primo, il Secondo e il Terzo Programma.

Nei primi dieci anni di vita gli abbonamenti crescono costantemente: dai 24.000 del '54 a oltre 6 milioni nel 1965. In ogni casa e ritrovo pubblico si raccoglie tutto il vicinato per vedere la Tv.

La televisione, come Servizio Pubblico, viene pensata non solo come occasione di intrattenimento ma anche come strumento di educazione e informazione: si pensa che il mezzo televisivo possa aiutare a combattere il diffuso analfabetismo. In tal senso contribuisce a creare una lingua nazionale molto più di quanto sia stata in grado di fare la scuola.

Inizialmente i programmi durano quasi quattro ore, la pubblicità non esiste. Le trasmissioni iniziano alle 17.30 con *La Tv dei ragazzi*, s'interrompono per riprendere con il telegiornale alle 20.45 e durano sino alle 23.00.

Nel 1957 una prima svolta: viene introdotta la pubblicità con *Carosello*, programma simbolo nel quale lo spettacolo prevale sullo spot. Dopo *Carosello* i bambini e i ragazzi vanno a letto.

La Tv è resa presto popolare dall'intrattenimento, ma l'informazione rimane la vetta d'eccellenza della Rai:

oltre il 70% dei telespettatori segue il telegiornale.

Gli sport più amati sono il ciclismo e il calcio, puntualmente illustrati da Rai.

Sul finire del decennio si affermano i sistemi di registrazione. La Tv non è più ancorata alla diretta ma può registrare, conservare e riproporre.

Nel 1962 vede la luce anche il secondo canale televisivo, per la prima volta la Tv italiana si collega via satellite con l'America e pochi mesi dopo iniziano le prime sperimentazioni per le trasmissioni a colori che avranno un avvio ufficiale solo nella seconda metà degli anni '70. Sempre nella seconda metà degli anni '70 esordiscono anche le trasmissioni regionali e il giornalista conduttore sostituisce il lettore del telegiornale.

Nel 1979 viene inaugurata la Terza rete Tv a diffusione sia nazionale che regionale e le prime reti locali commerciali fanno la loro comparsa nel panorama televisivo italiano.

Gli anni '80 vedono l'avvio sperimentale del Televideo, della sottotitolazione per i non udenti e della rilevazione degli ascolti dall'Auditel. Sono anche gli anni in cui fanno il loro ingresso sul mercato le emittenti commerciali nazionali.

A febbraio del '96 la Rai fa il suo ingresso ufficiale nella rete inaugurando il sito www.rai.it e a fine '97 lancia i primi tre canali tematici digitali via satellite, la cui sperimentazione era stata avviata all'inizio del '90.

A fine 2003 il CdA della Rai approva la costituzione dell'*Associazione italiana per lo sviluppo del digitale terrestre* e a gennaio 2004 la Rai lancia la sua prima offerta sulla nuova piattaforma dando il via a una nuova era per lo sviluppo del mercato televisivo italiano.

La missione

La missione del Servizio Pubblico generale radiotelevisivo, come recita l'articolo 1 del Contratto di Servizio 2007-2009 recentemente sottoscritto con il Ministero delle Comunicazioni, trova fondamento nei principi posti dalla Costituzione italiana e dall'Unione europea con la Direttiva TV senza frontiere del 1989 e successive modifiche, il IX Protocollo sulla televisione pubblica allegato al Trattato di Amsterdam del 1993 e la successiva Comunicazione interpretativa della Commissione delle Comunità europee C 320 del 15 novembre 2001.

Tale missione è disciplinata dalla normativa nazionale legislativa e regolamentare in conformità ai predetti principi.

In particolare gli obblighi di servizio pubblico risultano definiti per il triennio 2007-2009 dall'insieme di tali fonti, dalla legge 31 luglio 1997, n. 249, dalla legge 3 maggio 2004, n. 112, dal Testo Unico della radiotelevisione, approvato con decreto legislativo 31 luglio 2005, n. 177 e dal Contratto di Servizio 2007-2009, in coerenza con le Linee guida emanate d'intesa con il Ministero delle Comunicazioni dall'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni con delibera 540/06/CONS.

Il servizio pubblico generale radiotelevisivo, secondo l'articolo 45 del Testo Unico della radiotelevisione, deve garantire, fissando quindi il contenuto minimo inderogabile che può essere integrato attraverso il contratto di servizio, quanto segue:

a) la diffusione di tutte le trasmissioni televisive e radiofoniche di pubblico servizio con copertura integrale del territorio nazionale, per quanto consentito dallo scienza e della tecnica;