

Le spese di esercizio degli insediamenti nel 2012, hanno lievemente superato i 75 milioni di euro.

Come si può desumere dalla tabella sottostante, il costo più elevato ha riguardato l'approvvigionamento di energia elettrica (oltre 19,5 milioni di euro); consistenti livelli hanno raggiunto le spese per la vigilanza degli edifici (oltre 13 milioni di euro) e quelle di manutenzione ordinaria (11 milioni di euro).

L'IMU ha gravato nello stesso anno sul bilancio della Rai nella misura di 7,4 milioni di euro.

	INSEDIAMENTI	Locazioni	Manutenzione	Pulizia	Acqua	TARSU	Riscald.	Energia	Vigilanza	TOTALE
DG	ROMA	5.174.240	2.782.450	759.949	374.737	963.586	352.325	1.522.725	1.563.558	13.466.571
	TORINO	263.437	452.706	297.646	482.804	340.837	511.286	980.801	875.894	4.205.411
CP	ROMA	2.024.999	1.006.700	1.160.000	800.000	1.100.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	22.500.000
	ROMANIN	1.000.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	10.000.000
SR	MILANO	1.000.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	7.000.000
	TORINO	1.000.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.700.000
	NAPOLI	1.000.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.500.000
	SEDIREGIONALI	12.050.424	11.050.385	5.398.036	3.146.452	5.124.004	5.778.731	19.540.877	13.002.805	75.091.715

IMU (2012) 7,4 milineuro

Fonte RAI S.p.A.

Particolare importanza, anche per i riflessi di rilevanza penale e della responsabilità civile, riveste la questione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

La materia è monitorata dall'Organismo di vigilanza della Rai con riferimento, in particolare, al progredire del completamento delle certificazioni ai fini OHSAS 18001:2007⁵⁷ di tutti i siti Rai e alle iniziative in corso per scongiurare ragionevolmente i rischi " amianto" per il personale, soprattutto presso le sedi di Viale Mazzini in Roma e di Via Cernaia in Torino⁵⁸.

Per quanto concerne la questione della bonifica degli edifici dall'amianto utilizzato nella relativa costruzione, si deve segnalare che nel 2011 è stato avviato procedimento penale contro ignoti e che , in passato, sono stati registrati quattro casi di malattia professionale.

In relazione a quanto sopra riportato appare necessario che la società, come del resto suggerito anche dalla l'Organismo di vigilanza, avvii procedure di prevenzione idonee per evitare la consumazione dei connessi reati presupposto, rafforzando l'impegno, anche economico finanziario, per concludere in tempi brevi la certificazione OHSAS, migliorando gli standard di prevenzione esistenti e la formazione del personale sulle tematiche medesime.

⁵⁷ L'acronimo OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series identifica uno standard internazionale per un sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori. La norma OHSAS 18001 è stata emanata la prima volta nel 1999 e rivista nel 2007, essa configura il modello più riconosciuto, a livello mondiale, per l'efficienza di un sistema di gestione della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro.

⁵⁸ Allo stato, risulta complessivamente conseguita la certificazione OHSAS di 19 siti, come segue: Aosta 2008, Cosenza 2009, Campobasso 2011, Ancona 2012, Bologna 2008, Potenza 2009, DG -Via Novaro 2011, Bari 2012, Bolzano 2008, CPTV-Torino 2010, Palermo 2011, Firenze 2012, Genova 2008, Trento 2010, Perugia 2011, Venezia 2012, Trieste 2010, Pescara 2011, Dir. Radio Roma 2012.

4. I Controlli interni

4.1 Il Collegio sindacale e la società di revisione

I compiti del Collegio sindacale, indicati nell'articolo 2403 c.c., come modificato dalla riforma del diritto societario, consistono nella vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società nonché sul suo concreto funzionamento.

L'articolo 2404 del codice civile prevede almeno una riunione ogni novanta giorni, senza l'obbligo della verifica di cassa.

Oltre ai compiti stabiliti dall'articolo 2403, il Collegio sindacale, ai sensi dell'articolo 2429 codice civile, predispone una relazione annuale e riferisce all'assemblea sui risultati dell'esercizio, sull'attività svolta nell'adempimento dei propri doveri, formulando, se del caso, proprie osservazioni in ordine al bilancio ed alla sua approvazione anche in merito all'applicazione della deroga di cui all'articolo 2423, 4 comma, del codice civile.

Non rientra più nei compiti del Collegio sindacale quello di rendere il parere sulla distribuzione degli acconti sui dividendi, ora di competenza della società di revisione (2433-bis codice civile).

Sono rimaste pressoché immutate le altre disposizioni sui pareri che il Collegio sindacale è tenuto a rilasciare agli amministratori della società.

L'articolo 15, comma 5, dello statuto della società RAI, in merito al controllo amministrativo e a quello contabile, ha conservato in capo al Collegio sindacale la competenza ad esercitare il secondo fino al 30 settembre 2004, prevedendo, dal 1° ottobre dello stesso anno, il subentro in tale funzione di una società di revisione iscritta nel registro presso il Ministero della giustizia. La società di revisione, ai sensi del comma 8 dello stesso articolo, è tenuta a documentare la propria attività in un libro tenuto presso la sede della società RAI.

La contabilità separata, di cui si tratterà più avanti, è invece sottoposta al controllo di una società di revisione scelta dall'Autorità per le Garanzie nelle comunicazioni, tra quante risultano iscritte nell'apposito albo tenuto dalla CONSOB.

La disciplina della revisione legale è, ora, per lo più, contenuta nelle norme di cui al decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, recante attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati, che modifica le direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, e che abroga la direttiva 84/253/CEE.

Il richiamato complesso normativo attribuisce all'assemblea della società, su proposta motivata del collegio sindacale, il potere di conferire l'incarico di revisione legale dei conti e determinare il corrispettivo spettante al revisore legale o alla società di revisione legale per l'intera durata dell'incarico (tre esercizi), nonché gli eventuali criteri per il suo adeguamento durante l'espletamento del mandato affidato. Gli statuti della concessionaria del servizio pubblico e delle società controllate sono state adeguate alle nuove prescrizioni di legge.

La modifica presenta profili di indubbia rilevanza, posto che oltre l'abrogazione dell'articolo 2409 quater codice civile, intesta ai collegi sindacali il compito di "formulare una proposta motivata" all'assemblea per il conferimento dell'incarico di revisione e non più un parere, come richiesto dalla previgente normativa.

Secondo quanto disposto dall'articolo 14, comma 1, del decreto legislativo n. 39 del 2010, il revisore legale o la società di revisione legale incaricati di effettuare la revisione legale dei conti: a) esprimono con apposita relazione un giudizio sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato, ove redatto; b) verificano nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili.

Inoltre, la società di revisione è tenuta, ai sensi dell'articolo 2429, comma 1, del codice civile, al pari del collegio sindacale, a riferire all'assemblea sull'attività svolta, formulando, se del caso, proprie osservazioni in ordine all'approvazione del bilancio.

Va segnalato che l'art 14, comma 6, del decreto legislativo n. 39 del 2010 ha previsto lo scambio di informazioni tra il collegio sindacale ed i soggetti incaricati del controllo contabile, ai fini di un utile rapporto di collaborazione funzionale ad un più efficace esercizio del controllo.

Il Collegio sindacale, per verificare l'adeguatezza delle strutture organizzative della società, può chiedere alla società di revisione le informazioni utili e le conclusioni raggiunte relativamente alla valutazione dell'assetto contabile-amministrativo e del sistema di controllo interno della società.

Di tali facoltà si è avvalso il Collegio sindacale della RAI, per acquisire risultati ed informazioni sul grado di efficienza del sistema contabile, sulla corretta rilevazione dei fatti gestionali e sull'andamento della consistenza delle risorse finanziarie.

Durante il periodo compreso tra il 1° gennaio 2011 ed il 31 dicembre 2011, il Collegio sindacale della società RAI ha redatto e trasmesso alla Corte dei conti n. 48 verbali relativi ad altrettante riunioni collegiali; nel 2012 ne sono stati stilati e inviati n. 53. I verbali delle riunioni illustrano in modo puntuale e dettagliato i lavori svolti dall'organo di controllo, nell'ambito delle sue competenze.

4.2 Il controllo previsto dal decreto legislativo n. 231/2001 e gli Organismi di vigilanza

La RAI e le sue controllate hanno dato attuazione alle disposizioni del decreto legislativo n. 231 del 2001 e si adoperano per adeguare con regolarità il proprio modello organizzativo e di gestione. La Capogruppo ha adottato il modello nella riunione del Consiglio di amministrazione del 4-5 ottobre 2005; ulteriori adeguamenti si sono avuti il 6 ottobre 2010, il 27 gennaio 2011 e nella seduta del 13 giugno 2013.

La RAI ha, altresì, istituito un Organismo collegiale di Vigilanza (OdV), il quale trasmette trimestralmente al Consiglio di Amministrazione, al Collegio Sindacale ed al Direttore Generale una Relazione sull'attività svolta e sulle proprie prospettive operative sul breve/medio periodo.

L'organismo è composto da quattro membri, di cui solo uno dipendente della società, ed ha durata di quattro anni. Il compenso annuo lordo complessivo per tutti i componenti è stato fissato in 243.000,00 euro per entrambi gli anni d'interesse.

In attuazione degli obblighi derivanti dal citato decreto, sia la RAI che le sue controllate si sono dotate di modelli di organizzazione e di gestione finalizzati alla prevenzione dei reati indicati nello stesso provvedimento normativo.

Gli Organismi di vigilanza delle società controllate hanno attivato un sistema di flussi informativi (relazioni trimestrali, caselle di posta elettronica, ecc.) verso i rispettivi vertici aziendali e verso l'Organismo di Vigilanza della RAI, onde facilitare l'adempimento degli obblighi previsti dalla specifica disciplina.

Per una migliore operatività degli Organismi, è stato inserito, in alcuni di essi, in qualità di membro o presidente, il Direttore dell'Internal Auditing. Con delibera del Consiglio di amministrazione del 16 febbraio 2010, il Direttore dell'Internal Auditing RAI è stato, altresì, nominato membro dell'Organismo di vigilanza della società.

L'OdV ha effettuato specifici interventi e monitoraggi per verificare lo stato di avanzamento delle attività previste dal citato decreto legislativo n. 231 del 2001, e per accertare il livello di efficacia ed efficienza del sistema di controllo interno.

Nel corso del 2011 l'Organismo - oltre alle consuete attività di studio con particolare riferimento agli eventi verificatisi nel frattempo, di approfondimento ed istruttorie condotte, anche individualmente dai propri componenti in tema di compliance alle disposizioni recate dal decreto legislativo 231 del 2001 - si è formalmente riunito 18 volte. Nel corso del 2012 si è riunito 17 volte.

Il Collegio sindacale, negli anni in rassegna, ha segnalato l'esigenza di rivisitazione dei processi attinenti al decreto legislativo n. 231 del 2001, con riferimento sia alla Rai SpA sia al Gruppo.

L'aggiornamento del sistema organico di procedure, avviato nel novembre 2012, si è reso necessario per rendere attuale e aderente alle modifiche dell'ordinamento il modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dalla richiamata normativa⁵⁹.

Un cenno merita l'attuazione, nell'ambito della società, delle norme contenute nella legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione". Gli enti pubblici economici e gli enti di diritto privato in controllo pubblico, tra i quali va annoverata la Rai e le società del gruppo, di livello nazionale o regionale/locale sono tenuti ad introdurre e ad implementare adeguate misure organizzative e gestionali. Per evitare inutili ridondanze, qualora i citati enti annoverino già modelli di organizzazione e gestione del rischio sulla base del decreto legislativo n. 231 del 2001, nella propria azione di prevenzione della corruzione possono fare perno su essi, estendendone l'ambito di applicazione non solo ai reati contro la pubblica amministrazione previsti dalla richiamata normativa n. 231 del 2001, ma anche a tutti quelli considerati nella legge n. 190 del 2012, dal lato attivo e passivo, anche in relazione alla tipologia di attività svolta dall'ente (società strumentali/società di interesse generale).

Tali parti dei modelli di organizzazione e gestione, integrati ai sensi della legge n. 190 del 2012 e denominati Piani di prevenzione della corruzione, debbono essere trasmessi alle amministrazioni pubbliche vigilanti ed essere pubblicati sul sito istituzionale.

Gli enti pubblici economici e gli enti di diritto privato in controllo pubblico, di livello nazionale o regionale/locale devono, inoltre, nominare un responsabile per l'attuazione dei propri Piani di prevenzione della corruzione, che può essere individuato anche nell'organismo di vigilanza previsto dall'art. 6 del decreto legislativo n. 231 del 2001, nonché definire nei propri modelli di organizzazione e gestione meccanismi di più elevata responsabilizzazione interne che consentano ai cittadini di avere notizie in merito alle misure di prevenzione della corruzione adottate e alla loro attuazione.

⁵⁹Negli intendimenti della Società, la revisione del modello deve tenere conto: dei cambiamenti organizzativi della Società; dell'evoluzione della giurisprudenza e della dottrina; dei mutamenti legislativi; delle considerazioni derivanti dall'applicazione del Modello, ivi comprese le esperienze derivanti dal contenzioso penale; della prassi delle società italiane ed estere in ordine all'adozione e all'attuazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo; degli esiti delle attività di vigilanza e delle risultanze delle attività di Internal Auditing.

L'amministrazione che esercita la vigilanza verifica l'avvenuta introduzione dei modelli da parte dell'ente pubblico economico o dell'ente di diritto privato in controllo pubblico. L'amministrazione e l'ente vigilato devono, inoltre, allestire un idoneo sistema informativo per monitorare l'attuazione delle misure sopra indicate. I sistemi di raccordo finalizzati a realizzare il flusso delle informazioni, compresa l'eventuale segnalazione di illeciti, con l'indicazione dei referenti sono definiti rispettivamente nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione - P.T.P.C. dell'amministrazione vigilante e nei Piani di prevenzione della corruzione predisposti dagli enti pubblici economici e dagli enti privati in controllo pubblico⁶⁰.

Al momento la Rai non ha ancora provveduto nei sensi sopra esposti e recentemente inseriti all'interno del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA).

4.3 Il Codice Etico

Il Codice Etico aziendale è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della RAI nella riunione del 6 agosto 2003 ed ha formato oggetto di specifica informativa nei confronti di tutte le strutture aziendali delle società del Gruppo.

Nel 2004 è stata istituita la Commissione per il Codice Etico della capogruppo, con il compito, tra l'altro, di fornire assistenza e supporto al Direttore Generale nell'applicazione della relativa disciplina.

Tutte le società controllate (tranne Rai Corporation) hanno recepito con delibera del rispettivo Consiglio di amministrazione il Codice Etico della società Capogruppo.

La Commissione per il Codice Etico (di seguito, la Commissione) è composta, come previsto dall'articolo 1.5 del Codice Etico, dai Responsabili delle seguenti Direzioni⁶¹:

- Affari Legali e Societari;
- Risorse Umane e Organizzazione;
- Palinsesto Tv e Marketing;
- Internal Auditing, a cui è stato assegnato il compito di coordinamento della Commissione.

⁶⁰ Vedasi, al riguardo, il Piano Nazionale Anticorruzione approvato dalla CIVIT (ora A.N.AC) con delibera n. 72 in data 11 settembre 2013 e le direttive diramate dal Servizio studi e consulenza del Dipartimento della funzione pubblica in pari data in merito all'applicazione del P.N.A. (pagine 32 e seguenti).

⁶¹ La richiamata Commissione, riunitasi 6 volte, sia nel 2011 che nel 2012, ha ricevuto ed esaminato:

- ventuno segnalazioni nel 2011 e diciassette nel 2012;

- una attivazione da parte della Direzione Generale nel 2011 e tre nel 2012.

Ha, inoltre, proseguito l'attività di monitoraggio dei rischi etici sulla base dei migliori orientamenti in materia di ethical auditing.

Gli esiti raggiunti dalla Commissione, hanno posto in evidenza la necessità, sul piano del comportamento etico, di elaborare programmi formativi e di aggiornare il Codice Etico.

La mappatura delle aree di rischio nonché la revisione del Codice Etico e del Modello di Organizzazione e Gestione Rai ai sensi del decreto legislativo n. 231 del 2001, sono stati affidati ad una società esterna.

L'aggiornamento si è reso necessario anche in dipendenza del Contratto nazionale di servizio 2010 - 2012 (art. 2, comma 5) nel quale si prevede che la RAI sia tenuta *"a recepire nel Codice etico, per la parte di competenza, e nella carta dei doveri"* :

- il Codice di autoregolamentazione in materia di rappresentazione di vicende giudiziarie nelle trasmissioni radiotelevisive, sottoscritto il 21 maggio 2009;
- il Codice di autoregolamentazione delle trasmissioni di commento degli avvenimenti sportivi, denominato "Codice media e sport", sottoscritto il 25 luglio 2007;
- il Codice Tv e minori di cui all'art. 34 del Testo Unico della radiotelevisione;

nonché previsioni specifiche per i reality, da comunicare alla commissione paritetica di cui all'articolo 29 del contratto di servizio, entro tre mesi dalla sua entrata in vigore.

In sintesi le linee direttrici della revisione della normativa etica, possono così essere descritte:

- armonizzare il Codice Etico con la normativa nel frattempo entrata in vigore e in particolare con quanto previsto dal Contratto di servizio 2010 - 2012;
- ricondurre in forme più chiare, puntuali, sintetiche e inequivocabili le disposizioni del Codice Etico, a volte eccessivamente corpose e articolate, tali da rendere il documento meno cogente e più soggetto ad interpretazione;
- prevedere forme ancora più ampie di regolamentazione delle segnalazioni anonime, attingendo dalle migliori esperienze internazionali in materia di promozione e tutela delle segnalazioni di rischi e irregolarità nell'interesse pubblico - whistleblowing;
- precisare la materia del conflitto di interessi e i limiti per eventuali collaborazioni dei dipendenti all'esterno;
- prevedere in modo specifico i soggetti preposti al controllo sulla corretta e costante osservanza del Codice Etico;
- definire gli aspetti sanzionatori delle violazioni etiche;

- prevedere una diversa composizione della Commissione tale da tenere in considerazione la possibilità di coinvolgere professionalità di indubbio prestigio e riconosciuto valore in grado di garantire a tutti coloro che sono tenuti al rispetto del Codice Etico la maggiore terzietà possibile rispetto ai fatti da valutare.

Il nuovo Codice etico è stato deliberato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 13 giugno 2013.

Il nucleo del nuovo documento è rappresentato dalle previsioni attinenti agli obblighi che la Rai ha assunto con la sottoscrizione del Contratto nazionale di Servizio 2010/2012 non solo nei confronti dello Stato, ma anche nell'ambito comunitario.

Si deve, peraltro, segnalare, che le richiamate integrazioni entrano in vigore dopo la scadenza del Contratto.

Le nuove previsioni non si limitano ad imporre o vietare condotte non sanzionate penalmente, o anche meramente irregolari, annoverando, anche se genericamente, i contenuti tipici di un modello di organizzazione, il cui scopo consiste nella prevenzione della consumazione dei reati.

Particolare rilevanza va ricondotta alla disciplina contenuta nell'articolo 12, che, nel contesto delle modalità di attuazione e del programma di controllo, ha istituito la "Commissione Stabile per il Codice Etico" intestandole funzioni di vigilanza sulla concreta osservanza delle disposizioni recate dalla nuova normativa, di proposta di aggiornamento e revisione delle stesse all'esito delle verifiche sulla loro osservanza ed efficacia, di valutazione delle segnalazioni ricevute.

Infine, in relazione ai contenuti sanzionatori del nuovo testo, si rileva la loro sostanziale sovrapposibilità con quelli previgenti⁶².

4.4 L'Internal Auditing

La Direzione di Internal Auditing svolge compiti finalizzati alla sistematica revisione delle attività delle diverse aree aziendali, attraverso la predisposizione del

⁶² Per la violazione delle regole poste dal Codice, commessa da dipendenti, è prevista l'adozione di provvedimenti disciplinari, proporzionati in relazione alla gravità e/o recidività della mancanza o al grado della colpa, nel rispetto del vigente "Regolamento di Disciplina" redatto ai sensi dell'art. 7 della Legge 20 maggio 1970, n. 300 e delle disposizioni contenute nei CCNL di lavoro applicabili.

In caso di accertamento della violazione delle disposizioni e delle regole di comportamento del Codice Etico da parte del Direttore Generale e/o dei componenti l'organo di amministrazione e/o degli organi di controllo/vigilanza RAI, la Commissione stabile per il codice etico ne informa contestualmente e senza indugio, i Presidenti del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza di RAI RAI- Radiotelevisione italiana Spa, per le conseguenti determinazioni.

Per quanto riguarda i collaboratori esterni, la violazione delle regole del Codice è sanzionata in base a quanto previsto nello specifico contratto, ferma restando la facoltà di RAI di richiedere il risarcimento dei danni verificatisi in conseguenza di detti comportamenti.

Piano annuale di audit; piano che, negli ultimi sei anni, come afferma l'Azienda, è stato sostanzialmente rispettato.

Oltre a tale attività, va aggiunto che la Direzione stessa, coerentemente con le competenze ad essa attribuite, collabora all'attività di supporto alla società di certificazione per la revisione legale del bilancio della RAI e delle società controllate.

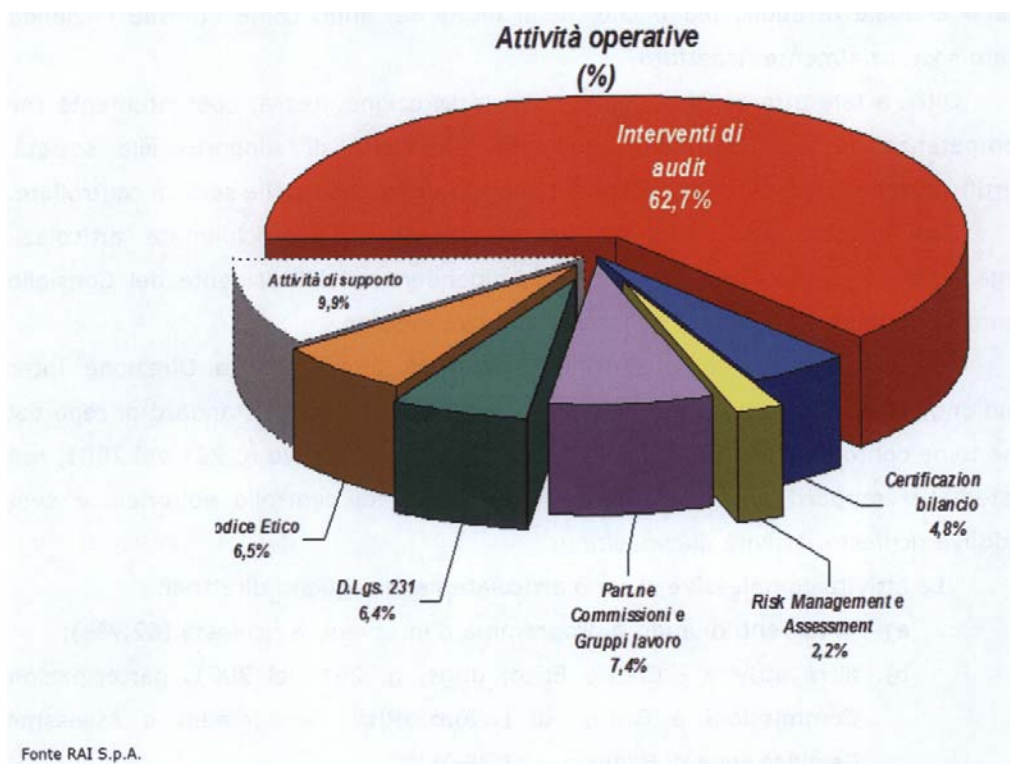
Con delibera consiliare del 24 ottobre 2012, la richiamata articolazione organizzativa è stata posta alle dirette dipendenze del Presidente del Consiglio di Amministrazione e ne è stata delineata la nuova mission.

Per quanto riguarda lo specifico settore di intervento, la Direzione Internal Auditing, oltre a procedere all'implementazione di un sistema standard di reportistica che tiene conto anche dei rischi previsti dal decreto legislativo n. 231 del 2001, redige sistematici rapporti anche a supporto dell'attività di controllo editoriale e svolge, laddove richiesto, attività di *consulting*.

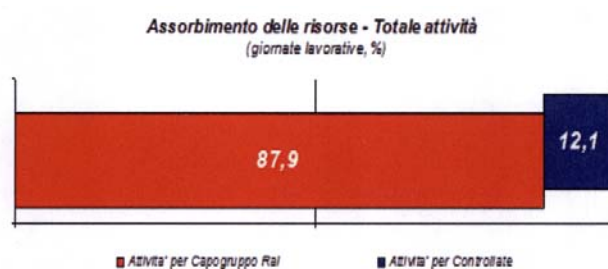
Le attività complessive si sono articolate nelle seguenti direttrici:

- a) interventi di audit a programma o interventi a richiesta (62,7%);
- b) altre attività - Codice Etico, d.lgs. n. 231 del 2001, partecipazioni a Commissioni e Gruppi di Lavoro, Risk Management e Assessment, Certificazione di Bilancio -(27,3%);
- c) elaborazione progetti finalizzati al miglioramento dell'attività della Direzione (9,9%).

Il grafico sottostante espone la ripartizione percentuale delle singole attività operative:



In termini percentuali, l'attività complessiva si è così articolata tra Capogruppo e Società Controllate:



Le risultanze degli audit, come precisato dall'Azienda, evidenziano, in linea generale, la necessità di continui aggiornamenti del sistema delle procedure in relazione alle modifiche organizzative intervenute. L'analisi dei profili contrattuali e il contributo all'aggiornamento delle modalità di svolgimento di alcuni servizi generali e di attività produttive, formalizzate da apposite *policy* aziendali, ha già contribuito,

secondo la stessa Azienda, a conseguire razionalizzazioni nell'impiego delle risorse finanziarie ed umane. A tal fine, viene seguito il processo di integrazione informatica a livello di Gruppo, estendendo a tutte le società controllate il sistema SAP.

Anche il sistema di *business security* richiede continui aggiornamenti per tener conto delle implicazioni derivanti dall'evoluzione tecnologica, particolarmente rapida in campo informatico e multimediale.

Ai fini della tutela del patrimonio audiovisivo la società, tramite la Direzione Internal Auditing, ha istituito un rapporto di collaborazione con la Guardia di Finanza, con positivi concreti risultati.

Alla fine del 2011 è stato avviato un audit nel settore dei contratti e, in particolare, sul processo di affidamento a terzi dei servizi di post produzione.

La limitata attività di auditing in materia di processi di approvvigionamento è da correlare ad una profonda revisione della normativa interna avvenuta nel corso del 2011, anche alla luce della pubblicazione del d.P.R. n. 207 del 2010, "Regolamento di esecuzione e attuazione del decreto legislativo 163/2006", in vigore dall'8 giugno 2011. Circostanza che rende complessi, e in linea di principio poco significativi, gli interventi promossi, anche solo di *compliance*, a fronte di un quadro interno normativo e formativo ancora in fase di completamento.

Si consideri, al riguardo, che ancora con disposizione della Direzione Generale DG/013 del 22 febbraio 2012 è stata introdotta un'ampia revisione delle Istruzioni Interne.

Dal punto di vista strettamente operativo, la funzione *Auditing* ha il compito di analizzare sistematicamente, in base al Piano annuale di audit, i processi finanziari, gestionali e operativi nell'ambito delle strutture aziendali e delle Società del Gruppo, al fine di valutarne la corretta applicazione, l'efficacia e l'efficienza. A seguito della delibera consiliare del 24 ottobre 2012, il Piano è definito con il Presidente del Consiglio di Amministrazione.

La funzione *auditing* ha inoltre il compito di verificare la solidità del sistema di controllo aziendale, al fine di identificare le aree di rischio e di proporre gli interventi correttivi; di assicurare il continuo aggiornamento di metodologie e sistemi per lo svolgimento dell'attività di auditing; di curare i rapporti con le società di certificazione per la revisione legale e per la revisione della contabilità separata, con gli organi sociali e con gli organismi costituiti in relazione alla *governance* aziendale.

Particolarmente intensa si è rilevata l'analisi della struttura in rassegna da parte del Collegio dei sindaci. Nella riunione del 22 marzo 2012, l'organo di controllo ha rappresentato l'inadeguatezza della dotazione di personale assegnato alla Direzione in

relazione all'incrementato carico di lavoro soprattutto alla luce della nuova e aggiuntiva tipologia di interventi a programma in materia di decreto legislativo n. 231 del 2001⁶³.

Al riguardo, il Collegio sindacale ha rappresentato che il ruolo dell'Internal Auditing è quello di vigilare, in via prioritaria, secondo prestabiliti programmi di intervento, sull'operatività e sull'adeguatezza delle procedure (o delle prassi) e dei sistemi di controllo interno, nonché quello di svolgere, soltanto in via residuale e dietro richiesta del vertice aziendale, verifiche su situazioni o fatti di dubbia regolarità, allo scopo principalmente di rilevare responsabilità interne e aree di potenziale rischio.

Nella seduta del 3 febbraio 2013, poi, il Collegio stesso, dopo aver espresso valutazione positiva alla nuova collocazione organizzativa della Direzione alle dirette dipendenze della Presidente, in considerazione del forte ruolo operativo conseguente alla delega di funzioni deliberata dal Consiglio di amministrazione in favore del Presidente, ha ribadito la perdurante carenza di personale incardinato presso la struttura in rassegna, il progressivo incremento dei "lavori a richiesta" che condiziona l'integrale ed efficace assolvimento del suo ruolo primario, consistente nella vigilanza, secondo prestabiliti programmi, sull'operatività e sull'adeguatezza delle procedure (o delle prassi) e, quindi, dei sistemi di controllo interno.

Sul piano operativo-funzionale il Collegio ha rilevato il crescente coinvolgimento, sotto vari profili, della Direzione come supporto all'attività dell'O.d.V. particolarmente importante, secondo quanto emerge dalle periodiche relazioni predisposte dall'organo collegiale sul lavoro svolto.

Riguardo agli esiti delle verifiche, l'organo di controllo ha riaffermato la ricorrenza di talune carenze nei sistemi di controllo dipendenti, tra l'altro, dalla:

- inadeguatezza o mancanza di alcune procedure o di prassi che non risultano più conformi alle attuali esigenze gestionali, anche con riferimento al Gruppo (quali,

⁶³Nella tabella seguente si illustra l'organico della Direzione Internal Auditing nel 2011 e nel 2012:

Unità	31.12.2011	31.12.2012
Direttore	1	1
Dirigenti	2	2
Senior Auditor	7	7
Auditor	7	7
Professional	17	17
Segretari	1	1
In forza alla Direzione	18	18
Distaccati ad altre strutture	1	1
Totale	19	19

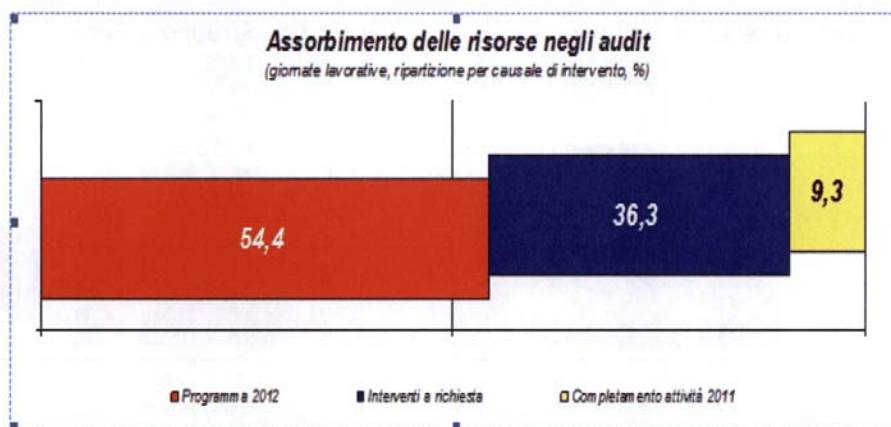
per esempio, il controllo sulla pubblicità, il controllo dei processi acquisitivi e produttivi;

- non puntuale applicazione delle disposizioni aziendali per la tutela del patrimonio informativo (per esempio, diffusione all'esterno di documenti aziendali anche rilevanti) per la loro importanza;
- necessità di migliorare lo svolgimento del controllo editoriale, sia di processo che di prodotto, ripristinando il ruolo delle strutture aziendali che è stato, talvolta, ridotto a favore di operatori terzi, rendendo più difficile il governo delle varie situazioni gestionali (quali, ad esempio, i programmi di reality).

Nel delineato contesto, oltre il suggerimento di inserire gli esiti delle verifiche ispettive nella valutazione della performance dei responsabili di funzione o d'area oggetto dell'intervento di audit, ai fini del riconoscimento e della misura della retribuzione di risultato, è stato consigliato, per un più efficace ed efficiente controllo interno, di introdurre la metodologia del rating per classificarne gli esiti⁶⁴.

Nel 2012 la Direzione Internal Auditing è stata impegnata in 56 interventi (37 nel 2011): ai 18 audit da programma (13 nel 2011) e al completamento di 7 interventi iniziati nel 2011, si sono aggiunti 31 interventi a richiesta (21 nel 2011) su indicazione della Direzione Generale o, comunque, autorizzati a seguito di richiesta di intervento da parte di strutture aziendali.

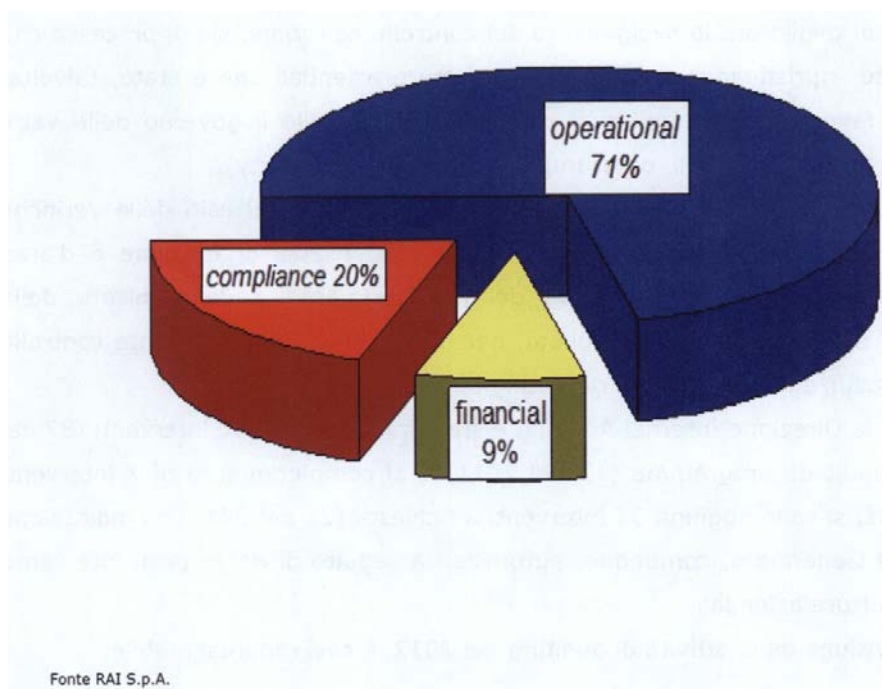
La suddivisione delle attività di auditing nel 2012, è così rappresentabile:



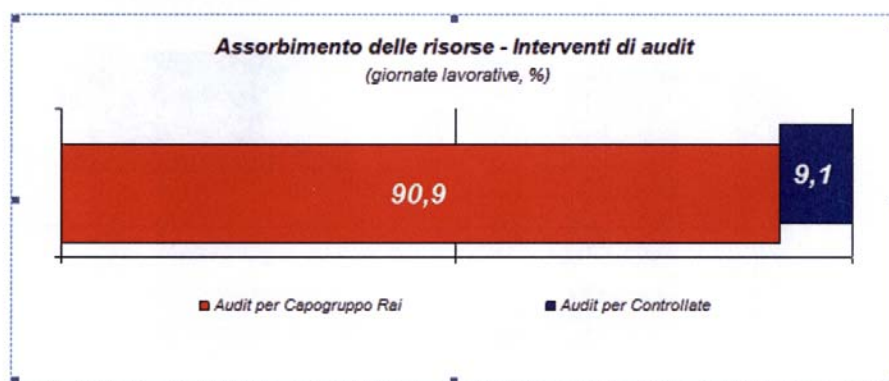
Fonte RAI S.p.A.

⁶⁴ La raccomandazione si è estesa sino all'indicazione dei giudizi sintetici complessivi (critico, carente, da migliorare, adeguato, da ottimizzare) e alla valutazione degli esiti raggiunti "in relazione agli effetti reali o potenziali che si determinano utilizzando ad esempio una scala di livelli che identifichi la priorità dei relativi piani di azione: carenza grave, carenza moderata, carenza marginale"(verbale n. 3 del 2013).

Gli interventi relativi all'anno 2012, in termini di tipologia (operational, financial, compliance), sono stati ripartiti nelle seguenti percentuali:



L'attività relativa agli interventi di auditing tra Capogruppo e Società Controllate, si è suddivisa secondo le seguenti proporzioni:



Gli interventi a programma hanno evidenziato, in sintesi, quanto segue:

- la perdurante incompletezza del sistema delle procedure, sulla quale influiscono anche i frequenti e significativi mutamenti organizzativi, che richiedono continui aggiornamenti, sotto il profilo tra l'altro, delle missioni delle strutture RAI e delle procure assegnate ai relativi responsabili;
- le possibilità di risparmio che potrebbero realizzarsi in ambito produttivo accentuando la tendenza degli affidamenti dei servizi di post-produzione (montaggio e grafica) e riprese leggere (troupe ENG) con procedura selettiva ristretta mediante affidamento di convenzioni;
- l'esigenza di implementare, nell'ambito dell'analisi dei processi di "make or buy", le policy per l'ottimizzazione dei processi produttivi con regole che definiscano la sequenza temporale dei processi di pianificazione per la realizzazione dei programmi, la standardizzazione del mix di risorse per tipologia di programma e una più puntuale allocazione dei costi ai programmi;
- la necessità di rafforzare, nelle spese di rappresentanza, l'incisività dei controlli, soprattutto relativamente al requisito dell'inerenza aziendale e di rivisitare le vigenti disposizioni aziendali sotto il profilo dei limiti di spesa e dei soggetti autorizzati ad effettuare spese di tale genere;
- l'insufficienza delle misure idonee alla tutela del patrimonio informativo (tracciabilità degli accessi informatici, adozione degli strumenti di back up a protezione dei dati aziendali);
- le carenze nella normativa interna a tutela del patrimonio audiovisivo della RAI che ha, tra l'altro, stimolato l'avvio di un rapporto di collaborazione istituzionale, ormai consolidato, tra la RAI e il Comando delle Unità Speciali tramite il Nucleo Speciale per la Radiodiffusione e l'Editoria della Guardia di Finanza. Collaborazione che ha consentito il raggiungimento risultati concreti neutralizzando taluni casi di indebito utilizzo di patrimonio audiovisivo RAI da parte di siti internet non autorizzati;
- la incompletezza dell'integrazione dei sistemi informativi, anche a livello di Gruppo, riconducibile dalla mancata estensione del sistema SAP ad alcuni importanti processi e attività (diritti sportivi, collaboratori, ciclo attivo, ecc.);
- la necessità di implementare, negli insediamenti aziendali, il sistema di gestione della sicurezza secondo lo standard BS OHSAS 18001:2007