

in rassegna si è attestato in 682,2 milioni di euro, con una riduzione di -63,1 milioni di euro (-8,46%).

Gli "altri" ricavi, al contrario, si sono notevolmente incrementati nella misura di 21,5 milioni di euro circa.

Sul versante dei costi operativi, che sono rimasti affrancati, come in ogni esercizio dispari, dagli oneri per grandi eventi sportivi, si è rafforzata, a perimetro costante, ossia a sostanziale invarianza dei layout produttivi, la tendenza alla diminuzione della spesa.

Si segnala in particolare per il 2013 una diminuzione, rispetto al pregresso esercizio, del 2 % circa del costo del personale, sia per la concessionaria che per il gruppo, ascrivibile ad una minore consistenza numerica delle unità lavorative e all'assenza della previsione di fondi per l'incentivazione all'esodo, come avvenuto in passato.

Nel delineato contesto, va segnalata l'esigenza di assumere tutte le iniziative che si riterranno più idonee per mantenere sotto stretto controllo l'andamento del costo del lavoro e degli oneri connessi, sia per la Società che per il Gruppo, considerata l'incidenza di oltre il 30% di tale fattore sul costo della produzione ed attesa la difficoltà di conseguire maggiori introiti dalle attuali fonti di entrata.

Riduzioni sono state conseguite anche per gli oneri relativi alle consulenze esterne, che hanno inciso sul bilancio del 2013 per circa 1,8 milioni di euro (contro i 2 milioni del 2012). La Corte rappresenta la necessità di continuare nella direzione di una significativa riduzione dei costi relativi alle consulenze esterne limitandone il ricorso in casi eccezionali, per periodi limitati e sempre che le professionalità richieste non siano annoverate all'interno delle risorse umane della società.

Sul fronte della gestione si deve rilevare come l'innovativo contesto, caratterizzato da una elevata penetrazione della tecnologia nella diffusione del prodotto televisivo, ponga con assoluta centralità la questione dell'offerta della Rai agli utenti, da orientare verso il recupero degli ascolti delle reti generaliste e l'incremento di quelli relativi ai canali tematici.

Al riguardo posizione non più marginale ha assunto il Web, che, in prospettiva, configura una valida opzione per rafforzare, rinnovare e modernizzare la collocazione del servizio pubblico, al fine di renderlo adeguato alle future esigenze e generare nuove significative utilità commerciali, pubblicitarie o di altro genere, anche attraverso l'innovazione dei modelli di offerta e di business.

Appare, pertanto, necessario il conseguimento di un efficace posizionamento della società in tale segmento del mercato, al momento non ancora raggiunto, come si può evincere dall'analisi dei ricavi "WEB", che comprovano, nell'anno in rassegna, una proposta non adeguata agli standard dei principali competitori.

Anche l'offerta internazionale sembra risentire di una impostazione non adeguata alle attuali esigenze del mercato.

La collocazione internazionale della RAI - peraltro prevista dall'ordinamento e dalla convenzione stipulata con la Presidenza del Consiglio dei ministri- è imperniata su un genere di programmazione finalizzato prevalentemente al mantenimento dell'identità culturale nazionale e della memoria del Paese; la proposta editoriale non appare proiettata verso una concreta penetrazione commerciale di nuovi mercati e nella direzione dello sviluppo di iniziative imprenditoriali in grado di accrescere la conoscenza e la diffusione del sistema Italia.

A ciò si aggiungono le difficoltà di esportazione di talune produzioni, in particolare cinema e fiction, non solo per la loro caratterizzazione prettamente nazionale, anche in termini di formato, in un mercato connotato da palinsesti internazionali che privilegiano modelli a lunga serialità, ma anche tenuto conto del vincolo costituito dalla disponibilità dei diritti per trasmettere al di fuori del territorio nazionale.

La più pregnante presenza internazionale della Rai, quindi, può realizzarsi con il miglioramento della proposta televisiva, arricchendo il palinsesto con programmi destinati non solo alle comunità italiane, ma alla più ampia platea interessata al sistema Italia.

Per quanto riguarda la produzione, si devono segnalare gli elevati costi riconducibili al festival di Sanremo, pur prendendo atto che la concessionaria, per l'edizione 2013, ha affrontato oneri nettamente inferiori a quelli sostenuti nelle precedenti manifestazioni.

Anche per la fiction, che rappresenta il prodotto pregiato del palinsesto della società, i costi affrontati sono risultati significativi.

Al riguardo si segnala la necessità di coniugare le tematiche oggetto del racconto con l'esigenza di preservare adeguati livelli di share con investimenti che ne giustifichino la produzione in un contesto caratterizzato da un proficuo contenimento dei costi (riduzione dei tempi di lavorazione, in linea con le produzioni delle altri emittenti, efficace politica di moral suasion per una sostanziale diminuzione dei costi degli artisti).

Un cenno merita il contratto di servizio, strumento di disciplina degli obblighi del servizio pubblico gravanti sulla concessionaria e, al contempo, sede per assicurare la copertura dei costi per lo svolgimento del servizio stesso.

Premesso che detto accordo non risulta ancora stipulato per il triennio 2013-2015, per cui continua a trovare applicazione il precedente contratto scaduto nel 2012, è opportuno raccomandare che in sede di rinnovo vengano chiaramente definite le attività di Servizio pubblico e le correlate risorse da rapportare alla consistenza dei compiti affidati alla concessionaria, che, sulla base della vigente normativa, provengono dagli introiti da canone e dalla parte della raccolta pubblicitaria da esporre nel pertinente aggregato della contabilità separata.

Con riferimento alla contabilità separata, si deve segnalare che nel 2013 ha evidenziato una chiusura in pareggio, esito mai registrato dalla sua introduzione avvenuta nel 2005. La Corte ribadisce il giudizio, espresso nei precedenti referti, secondo cui il modello della contabilità stessa, sicuramente valido per evidenziare finanziamenti pubblici superiori al costo complessivo sostenuto dalla concessionaria per lo svolgimento del servizio pubblico, non possa essere assunto quale strumento unico ed esclusivo per determinare la misura del canone radiotelevisivo; ciò in quanto alcuni valori in essa contenuti provengono da procedure basate sull'applicazione di parametri numerici e sull'ipotetica applicazione di vincoli normativi previsti per la generalità degli operatori del settore.

Nella prospettiva illustrata nel Piano Industriale della società, dell'insorgenza, nell'immediato futuro, di gravi difficoltà per il perseguimento dell'equilibrio di bilancio, a causa soprattutto della prevista riduzione dei ricavi pubblicitari, la RAI ha valutato, in linea con quanto rilevato da questa Corte, al fine del contenimento dei costi della produzione, l'opportunità di porre in liquidazione o incorporare talune società controllate, in rapporto al perseguimento dei propri scopi, trasferendo alle sue strutture le attività svolte dalle società sopprese.

Il nuovo assetto organizzativo, ad avviso della Società, persegue il fine di ridurre il numero delle strutture creando idonei presidi di governo e controllo.

Si tratta di operazioni la cui motivazione strategica risiede nella necessità di agevolare il coordinamento gestionale delle attività che la separazione societaria rende difficoltoso, generando inefficienze organizzative e di processo.

La Corte, pur constatando la diminuzione delle società (da 8 società nel 2010 a 5 nel 2013) rappresenta la necessità di una rigorosa verifica della loro attuale necessità nel contesto di un proficuo contributo delle stesse nel perseguimento degli interessi della capogruppo, avuto anche riguardo alla circostanza che, in termini di valore

aggiunto, l'apporto complessivo delle controllate appare assai modesto, in quanto, ad eccezione di Rai Pubblicità, la quasi totalità del fatturato è verso la RAI, come emerge dai risultati del conto economico consolidato, senza alcuna significativa espansione all'esterno del perimetro delle proprie attività, in modo da conseguire ricavi al di fuori di quelli derivanti dalle commesse della capogruppo.

Si ribadisce, poi, la necessità che l'Azienda attivi comunque ogni misura organizzativa, di processo e gestionale idonea ad eliminare residue inefficienze e sprechi, proseguendo, laddove possibile e conveniente, nel percorso di internalizzazione delle attività e concentrando gli impegni finanziari sulle priorità effettivamente strategiche, con decisioni di spesa che siano - singolarmente e nel loro complesso - strettamente coerenti con il quadro di riferimento.

Nell'attuale panorama economico è necessario pianificare un sostanziale contenimento dei costi, soprattutto quelli della produzione, avuto riguardo al contesto nel quale si inscrive l'attività della RAI e, quindi, tenendo conto delle reali entrate.

Sebbene l'esito della gestione del 2013 sia stato in generale positivo, si deve segnalare, pur prendendo atto che si tratta di eventi riconducibili agli esercizi successivi, l'impatto sui conti della concessionaria derivante dall'entrata in vigore del decreto legge 24 aprile 2014 n.66 "Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale", convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89, del decreto del Ministro dello sviluppo economico 17 dicembre 2013 in materia di canone radiotelevisivo e della legge 23 dicembre 2014, n. 190, recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" (legge di stabilità 2015).

Per quanto concerne la gestione 2014, l'incidenza sui conti della concessionaria derivante da detti provvedimenti, ad eccezione di quello recato dalla legge di stabilità che trova applicazione nell'anno 2015, appare notevole non solo per la minore entrata (150 milioni di euro) derivante dalla riscossione del canone radiotelevisivo e dal mancato adeguamento della misura unitaria del canone stesso (oltre 20 milioni di euro), ma anche per la situazione di riduzione dei ricavi, che negli anni passati aveva attinto quasi esclusivamente le entrate provenienti dalla pubblicità, e che negli esercizi 2014 e seguenti potrebbe interessare, verosimilmente, anche le entrate da canone avuto riguardo al minor numero di nuovi utenti rispetto al passato, alla incrementata morosità e all'alto tasso di evasione, fenomeni rilevati già nel 2013 e che non sembrano avere natura episodica.

Nel delineato contesto si deve rammentare che l'anno 2014 sarà caratterizzato da maggiori costi per i grandi eventi sportivi e che gli altri ricavi non sembrano suscettibili di ulteriore espansione.

Sul versante di tamponamento della descritta situazione milita la vendita di una quota di minoranza del pacchetto azionario di RaiWay s.p.a..

L'esito della operazione, in termini di totale o parziale neutralizzazione delle descritte riduzioni dei ricavi, formerà oggetto della Relazione al Parlamento per la gestione 2014.

Ciò che preme rilevare in questa sede è che la necessità di un vigoroso contenimento dei costi, presente ancor prima dell'entrata in vigore dei richiamati provvedimenti al fine di un efficace risanamento dei conti della concessionaria, in presenza di ricavi in calo caratterizzati da una strutturale rigidità, si pone ora con il carattere della improcrastinabilità e assoluta centralità.



**PAGINA BIANCA**

RAI RADIOTELEVISIONE ITALIANA S.p.A.

---

## BILANCIO D'ESERCIZIO 2013

**PAGINA BIANCA**

# Indice

Introduzione

Bilancio civilistico  
al 31 dicembre 2013

Bilancio consolidato di Gruppo  
al 31 dicembre 2013

Bilanci delle società controllate

Bilanci delle società collegate

Corporate Directory

**PAGINA BIANCA**

# Introduzione

Organi Sociali

Struttura Organizzativa

Lettera agli Azionisti del Presidente  
del Consiglio di Amministrazione

**PAGINA BIANCA**

## Organi Sociali

### ***Consiglio di Amministrazione***

---

Presidente	Anna Maria Tarantola
Consiglieri	Gherardo Colombo Rodolfo de Laurentiis Antonio Pilati Marco Pinto Guglielmo Rositani Benedetta Tobagi Luisa Todini Antonio Vero
Segretario	Nicola Claudio

---

### ***Collegio Sindacale***

---

Presidente	Carlo Cesare Gatto
Sindaci effettivi	Domenico Mastroianni <sup>(1)</sup> Maria Giovanna Basile
Sindaci supplenti	Liana Meucci Pietro Floriddia

---

### ***Direttore Generale***

---

Luigi Gubitosi

---

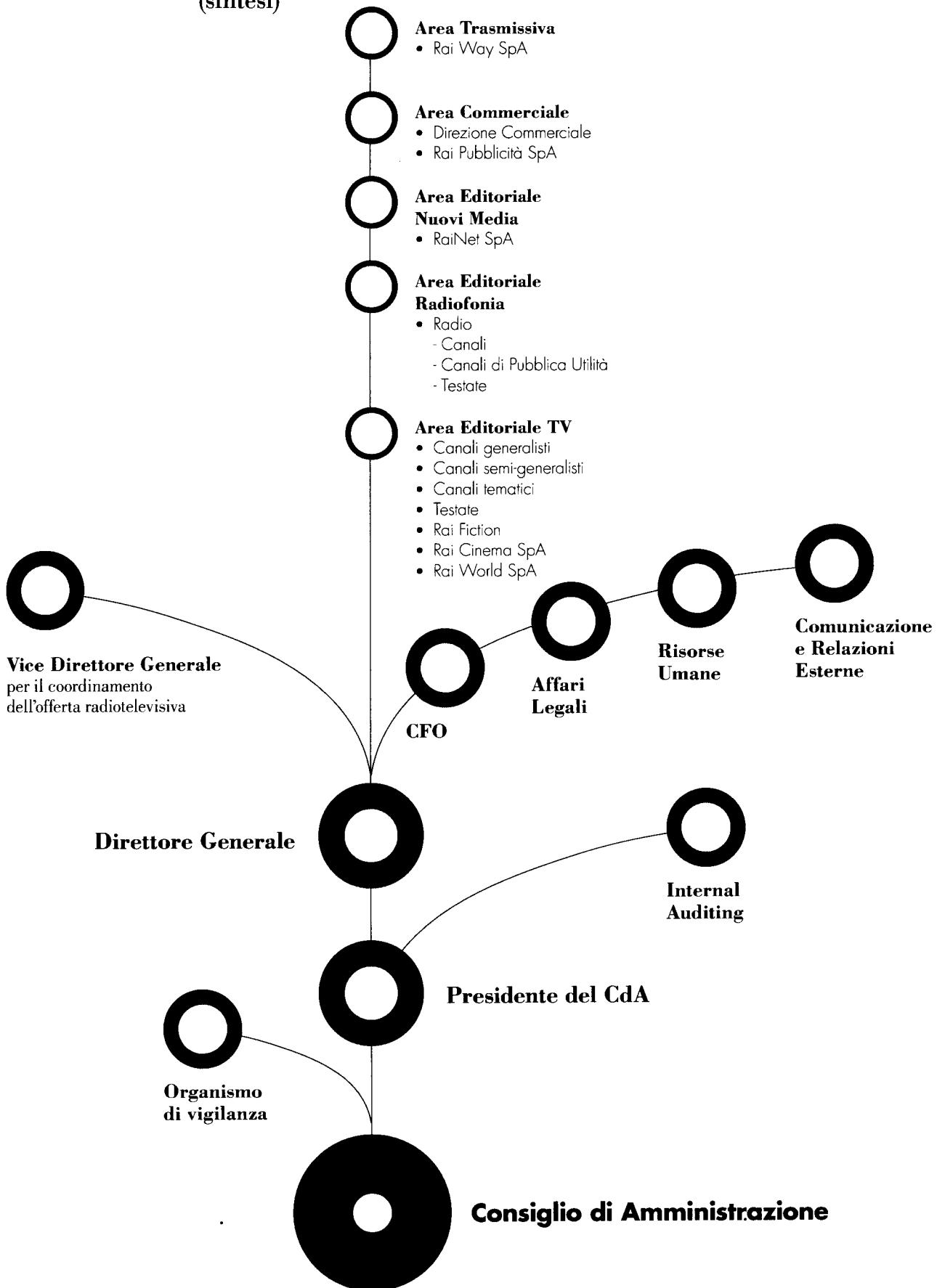
### ***Società di Revisione***

---

PricewaterhouseCoopers

---

## Struttura Organizzativa (sintesi)



# Lettera agli Azionisti del Presidente del Consiglio di Amministrazione

**Signori Azionisti,**

il 2013 è stato un anno importante e impegnativo per la Rai, per costruire una nuova Rai.

Sono state avviate, in linea con il mandato ricevuto, iniziative sui fronti economico-finanziario, gestionale-organizzativo, tecnologico e editoriale per rendere l'azienda Rai più sana, più solida, più indipendente, più capace di realizzare buoni programmi, chiaramente identificati e identificabili come prodotti di Servizio Pubblico. Su tutti i fronti sono stati conseguiti primi significativi risultati.

Il conto economico dell'anno è ritornato in utile – seppure modesto; sono state portate a compimento rilevanti azioni gestionali e organizzative; è stato avviato il necessario processo di digitalizzazione aziendale, sostenendo importanti investimenti; è stata rivista la linea editoriale.

I progressi poggianno su un documento programmatico, il Piano Industriale 2013 – 2015, che sta orientando tutte le attività strategiche e operative della Rai. Un Piano articolato in dodici cantieri, la cui attuazione è demandata a responsabili di progetto per ciascuna delle aree tematiche individuate come prioritarie, così assicurando una efficace ed efficiente esecuzione.

Un Piano che si prefigge di rendere la Rai al contempo un'azienda competitiva, grazie a una gestione attenta ai criteri di economicità con una forte disposizione verso l'innovazione tecnologica, e un'azienda di Servizio Pubblico orientata a un'offerta di qualità nei vari generi, con l'obiettivo sfidante di contribuire a elevare il livello culturale del Paese.

Un Piano ambizioso che intende rafforzare due tipologie di leadership su tutte le piattaforme e per tutte le comunità della società: quella di rilevanza, cioè essere fonte autorevole, indipendente e credibile, e quella di creatività, cioè saper progettare nuovi formati, nuovi linguaggi, nuovi programmi.

Questi obiettivi sono perseguiti nel rispetto di un quadro normativo assai articolato e complesso, che riflette la natura ibrida della Rai, un'azienda

a partecipazione pubblica, concessionaria del Servizio Pubblico radiotelevisivo, sottoposta a una serie rilevante di vincoli e di controlli e, nello stesso tempo, società per azioni operante all'interno di un mercato competitivo e altamente dinamico, con un tasso di innovazione tra i più elevati.

L'attività del 2013 è stata focalizzata su quattro principali aree di intervento: gestione, raccolta pubblicitaria, innovazione tecnologica, offerta e progetti.

Le azioni operative hanno quindi rispettivamente riguardato: la razionalizzazione della spesa ad assetti costanti, l'impulso alla internalizzazione delle produzioni nella prospettiva dell'ottimizzazione dell'uso delle risorse e all'efficacia dei controlli; il recupero di quote di mercato pubblicitario anche attraverso il potenziamento delle leve commerciali; l'accelerazione nella digitalizzazione della produzione televisiva e il potenziamento del Centro Ricerche di Torino; l'avvio del processo di rafforzamento del prodotto editoriale e di nuove progettualità, anche di carattere sperimentale.

Come anticipato, il conto economico, sia di Gruppo che civilistico, presenta un leggero utile pari, rispettivamente, a 5,3 milioni di Euro e a 4,3 milioni di Euro a fronte di una perdita di 244,6 milioni di Euro e di 245,7 milioni di Euro nell'anno precedente; risultato migliore rispetto alle previsioni di budget.

Il 2013 risente positivamente del venir meno dell'onere per i grandi eventi sportivi che aveva connotato il 2012, ma anche dei risparmi di notevole rilievo, sia nei costi operativi sia in quello per il personale, pari complessivamente a oltre 60 milioni di Euro per il Gruppo e a circa 50 milioni di Euro per la Capogruppo.

Un indicatore per tutti: il rapporto tra il costo del personale e il margine operativo lordo è migliorato da 2,1 a 1,5.

I ricavi netti, per effetto della perdurante gravità del contesto economico, continuano a mostrare un andamento flettente.

Le entrate da canone hanno scontato, per l'affaticamento delle famiglie, un

ridimensionamento dei nuovi abbonati e una progressiva crescita della morosità. Il mercato pubblicitario è ancora in fase recessiva: in soli due anni (2012-2013) il segmento televisivo ha perso 1,1 miliardi di Euro: la Rai, comunque, ha registrato nel 2013 performance migliori rispetto al mercato.

La posizione finanziaria netta a livello consolidato, che è la dimensione più significativa di analisi, è stata condizionata dagli esborsi legati al rinnovo del contratto di lavoro di impiegati e operai, scaduto da diversi anni, dal piano di incentivazioni all'esodo e dagli anticipi per le manifestazioni sportive.

Sulla posizione finanziaria netta e sulla solidità della struttura patrimoniale della Rai incidono in modo determinante la decisione governativa di non applicare i criteri previsti dalla legge per la determinazione del canone unitario di abbonamento e l'assenza di misure idonee per il contrasto dell'evasione del tributo che supera nel nostro Paese il 27 per cento a fronte di una media europea inferiore al 10 per cento. Il mancato introito dovuto all'evasione è pari a circa 500-600 milioni annui, riducendo la possibilità di investimento in prodotto e in tecnologia.

L'ammontare dei costi del Servizio Pubblico non coperti dal canone è pari, dal 2005, a circa 2,3 miliardi di Euro, come certificato dalla contabilità separata.

Contrastare l'evasione del canone e riconoscere a Rai il corrispettivo certificato per il servizio reso sono obiettivi primari ma non sono alla portata di Rai.

La Rai può solo collaborare con le Istituzioni preposte, rimarcando le proprie ragioni e continuando a fornire prodotti di qualità con stringenti criteri di economicità.

Sul fronte gestionale-organizzativo sono stati rivisti il modello 231, il codice etico, le procedure di acquisto, il sistema dei controlli interni, ed è stato avviato il riassetto dell'intero sistema dei processi aziendali.

Si sta inoltre procedendo alla introduzione di sistemi di valutazione del personale e a una graduale semplificazione organizzativa nell'ottica

di una riduzione delle linee di riporto e di una migliore individuazione di ruoli e responsabilità.

Sul fronte editoriale abbiamo rimodulato la programmazione di Rai 5 quale canale di performing arts, potenziato Rai Storia e Rai News, e orientato le fiction sul racconto della contemporaneità e della molteplicità e ricchezza dei punti di vista, con particolare attenzione al mondo della donna e dei giovani.

È stata rafforzata la programmazione per gli italiani all'estero e assicurata una presenza attiva nelle varie associazioni dell'area euro-mediterranea, ottenendo ampio e concreto apprezzamento per il nostro operato.

L'offerta per minori si è contraddistinta per l'alto livello quali-quantitativo della produzione originale e della programmazione, con in particolare l'ulteriore consolidamento del canale Rai Yoyo, leader assoluto tra i bambini in età prescolare. Abbiamo contribuito alla produzione nazionale di animazione con investimenti su prodotti apprezzati anche all'estero.

Nel corso del 2013 abbiamo proceduto nella realizzazione dell'ambizioso piano di rinnovo tecnologico, avviato a partire dall'autunno del 2012 come parte di una più ampia strategia, che intende affrontare a tutto tondo le implicazioni, le opportunità e la modalità con cui operare in un mondo digitale essendo competitivi ed efficaci. Nel dicembre 2013 è stato lanciato rainews.it, il nuovo portale di riferimento per l'informazione Rai.

In uno scenario sempre più competitivo, Rai – grazie al determinante contributo dei canali specializzati – ha mantenuto saldamente la propria posizione di leadership negli ascolti, sia sull'intera giornata che nel prime time.

Gli indici sulla corporate reputation e sulla qualità sono ampiamente positivi e confortanti; evidenziano che la fiducia complessivamente riposta nella Rai è ancora solida.

La qualità della programmazione è testimoniata anche dai numerosi premi e riconoscimenti ottenuti da Rai nel 2013.