

8.2.1 Attuazione del contratto di servizio

Principali elementi di attuazione

- Offerta TV: l'articolo 9, comma 1, prevede che “*Le reti generaliste terrestri (Raiuno, Raidue, Raitre) riserveranno, tra le ore 6 e le ore 24, non meno del 70 % della programmazione annuale ai generi predeterminati e la terza rete non meno dell'80 %..... Le reti semigeneraliste e tematiche riserveranno almeno il 70 % della loro complessiva programmazione annuale ai generi predeterminati*”. Si riepilogano nella tabella seguente i risultati conseguiti nell'arco temporale 2011-2015:

Tabella 26 - Offerta TV

Dati percentuali	Obbligo	2012	2013	2014	2015
Raiuno, Raidue, Raitre	70	72,81	73,22	71,25	70,87
Raitre	80	89,13	88,99	87,67	92,49
Offerta semigeneralista /tematica	70	83,29	81,64	85,91	85,54

- Offerta RF: l'articolo 10, comma 2, stabilisce che “*La Rai è tenuta a destinare ai generi predeterminati di seguito indicati non meno del 70 % dell'offerta annuale di programmazione dei canali nazionali Radio Uno e Radio Due e non meno del 90 % di Radio Tre*”. Si riepilogano nella tabella seguente i risultati conseguiti:

Tabella 27 - Offerta RF

Dati percentuali	Obbligo	2012	2013	2014	2015
RadioUno, Radiodue	70	85,90	85,65	85,33	85,06
Radiotre	90	97,18	97,40	98,29	98,38

- Offerta multimediale: l'articolo 11, comma 1, richiede alla Rai di “*incrementare ed aggiornare il servizio offerto sui propri portali al fine di estendere, anche sviluppando e producendo contenuti ad hoc, l'attuale produzione di contenuti personalizzati per Internet. L'azienda si impegna altresì a dare crescente visibilità all'offerta di specifici contenuti, con particolare riferimento a quelli radiotelevisivi*”.

Per quanto riguarda più specificamente l'anno 2015 nell'ambito dell'offerta multimediale sono state progressivamente ampliate le attività già avviate precedentemente.

Sul tema si ritiene opportuno mettere in evidenza come nel 2016 si sia registrato lo sviluppo della piattaforma multimediale Rai Play che rappresenta il principale progetto nel processo di trasformazione della società in Media company³⁷.

8.3 Sanzioni AgCom

Notevole rilievo assumono i poteri intestati dal TUSMAR all'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM), ai fini di rendere effettiva l'osservanza dei principi generali in materia di informazione e di ulteriori compiti di pubblico servizio nel settore radiotelevisivo, nei programmi di informazione e di propaganda, e le competenze attribuite dalle leggi 6 agosto 1990, n. 223, 14 novembre 1995, n. 481 e 31 luglio 1997, n. 249. Nell'esercizio delle proprie funzioni l'Autorità ha irrogato alla Rai nel corso del 2015 le seguenti sanzioni:

- Delibera AGCOM 140/14/CSP del 10 dicembre 2014 - film *Freelancers* diffuso da Rai4 il 17 dicembre 2013, ore 21:00 circa - sanzione di € 25.000 per violazione dell'art. 34, comma 6, del Decreto Legislativo 31 luglio 2005 n. 177 recante disposizioni a tutela dei minori.
- Delibera AGCOM 113/15/CSP del 25 giugno 2015 - programma *Mezzogiorno in famiglia* diffuso da Rail il 18 ottobre 2014, ore 10:30 circa - sanzione di € 25.000 per violazione dell'art. 34, comma 6, del Decreto Legislativo 31 luglio 2005 n. 177 recante disposizioni a tutela dei minori.

³⁷ Rai Play consente agli utenti di accedere, oltre che ai 14 canali in diretta, ad un catalogo costantemente aggiornato (e personalizzabile, grazie alla registrazione) di programmi, serie, fiction, film, documentari e concerti, fruibili in modalità gratuita su tablet, smartphone e pc sia online che offline.

9. PIANI E PROGRAMMI

9.1 Il piano industriale

Il Piano Industriale 2013-2015 ha definito per il triennio un percorso focalizzato su tre obiettivi: ripristinare durevoli condizioni di equilibrio economico-finanziario, garantire l'eccellenza dell'offerta e dotare la Rai di tecnologia all'avanguardia³⁸.

Lo sviluppo è stato mirato su specifiche aree di intervento, sulla base di un processo strutturato e disciplinato da cronoprogrammi, affidato, per le diverse aree, a univoche responsabilità.

Il bilancio di Rai SpA dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015, primo bilancio redatto in conformità ai principi contabili internazionali IFRS, presenta una perdita netta di 46 milioni di euro, in significativo miglioramento rispetto al 2014 (perdita di 203,5 milioni di euro).

Il risultato dell'esercizio risente della riduzione del 5% delle somme da riversare alla Rai per canoni per effetto della legge 23 dicembre 2014, n. 190 (legge di stabilità).

Sotto diversa angolazione si deve osservare, oltre al profondo e rapido mutamento dei media, che le significative innovazioni normative afferenti alla società, in relazione alla *governance* e al modello di riscossione delle risorse pubbliche, con la finalità di contrastare efficacemente l'evasione dal pagamento del canone radiotelevisivo, dovranno consentire alla società di elaborare un servizio pubblico di qualità.

A ciò si aggiunga che la nuova concessione riconosce il ruolo di gestore multimediale del servizio Pubblico e, a seguire, il contratto nazionale di servizio che, per la prima volta, avrà una durata estesa a cinque anni e verrà stipulato previa delibera del Consiglio dei Ministri, dovrà individuare chiaramente la posizione del gestore del servizio pubblico all'interno di una visione complessiva del Paese e del mutato assetto tecnologico.

³⁸ Tre finalità sviluppate su specifiche aree di intervento, a loro volta declinate su apposite azioni operative, adottando un processo strutturato, partecipato e realmente governato, scandito da rigidi cronoprogrammi e affidato, per le diverse aree, a univoche responsabilità.

Nell'ambito delle attività previste dai 12 Cantieri di lavoro del Piano Industriale 2013-2015 grande impulso è stato riservato al riammodernamento tecnologico, con la completa digitalizzazione delle testate giornalistiche nazionali e delle redazioni regionali, con il passaggio in HD delle infrastrutture audio-video tradizionali e con altre iniziative che stanno progressivamente ridisegnando il modello e l'assetto produttivo aziendale. In particolare, durante l'esercizio 2015 si è proceduto alla digitalizzazione di 11 redazioni regionali (Trieste, Trento, Bolzano, Bari, Potenza, Aosta, Perugia, Genova, Firenze, Cosenza, Venezia) che si aggiungono alle 4 sedi che hanno avviato il progetto nel 2014 (Campobasso, Milano, Roma, Palermo), ed il cui compimento è previsto nel corso del 2017. Nella stessa prospettiva, sta proseguendo la digitalizzazione, ad altissima qualità, del patrimonio di immagini di 60 anni di televisione custoditi nelle Teche Rai (circa 4 milioni di cassette e 400.000 pellicole). Al termine di questo processo, la cui conclusione è prevista entro il 2019, tutto il patrimonio audiovisivo Rai sarà disponibile in formato digitale permettendo così una fruibilità dei contenuti anche sul web.

Inoltre, la semplificazione e la dematerializzazione dei processi gestionali e delle comunicazioni aziendali è elemento cardine per la trasformazione digitale interna. L'iniziativa denominata Piano Azienda Digitale ha previsto, nell'arco del triennio 2013-2015, una serie di progetti mirati all'ammodernamento delle procedure e dei relativi sistemi di supporto.

In attesa di recepire le nuove linee guida derivanti dal rinnovo della concessione e dal contratto di servizio, la società – dopo l’operazione di quotazione in borsa di una quota di Rai Way – ha proceduto alla prima emissione di un prestito obbligazionario quotato, destinato a investitori istituzionali, per 350 milioni di euro.

La scelta è stata determinata dalla volontà di consolidare le fonti di finanziamento a medio/lungo termine. L’iniziativa ha ricevuto un riscontro positivo e ha consentito la riduzione degli interessi passivi.

Tra gli interventi finalizzati nell’arco di piano 2013-2015 assume particolare rilievo il riassetto della concessionaria di Rai per la raccolta pubblicitaria, che ha assunto la nuova denominazione “Rai Pubblicità”³⁹.

Oggetto di sviluppo è stato anche il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, reso maggiormente adeguato alla complessità e alla rilevanza delle attività svolte, onde consentire l’assunzione di decisioni ispirate alla salvaguardia del patrimonio sociale, all’efficienza e all’efficacia dei processi aziendali, all’affidabilità dell’informativa finanziaria e al rispetto delle leggi, dei regolamenti e degli strumenti normativi interni.

Nel triennio di piano è stata perfezionata l’operazione di riassetto societario, consistente nel conferimento del ramo d’azienda “commerciale” a Rai Com, interamente controllata dalla capogruppo. L’attività commerciale concerne la gestione di tutti i diritti di proprietà intellettuale della Rai e di terzi con lo scopo di reperire risorse economiche, diverse dal canone e dalla pubblicità, operando su molteplici mercati, in diverse aree di business e su numerosi progetti di ampio respiro strategico.

Alla fine del 2015, infine, si è inoltre provveduto all’attualizzazione delle linee guida strategiche del Piano Industriale 2016-2018, la cui articolazione si fonda sul raggiungimento dei seguenti principali obiettivi⁴⁰:

- universalità e distintività dell’offerta di servizio pubblico;

³⁹ Per rafforzare le sinergie con la capogruppo, la concessionaria ha proceduto ad un *turnaround* che ha investito globalmente sia gli aspetti organizzativi che le strategie e le politiche commerciali. Tali interventi sono stati finalizzati a riconquistare progressivamente, attraverso un consistente incremento dell’efficacia delle politiche commerciali, le quote di mercato perdute negli anni. Le principali misure adottate hanno riguardato la riscrittura del modello organizzativo e dei principali processi core; la razionalizzazione dell’organico con il potenziamento della rete vendita in termini di organico e competenze; il lancio di ‘nuovi’ prodotti pubblicitari con l’obiettivo di rendere più attrattiva la comunicazione e sostenerne i prezzi in un momento di forte pressione sugli stessi; il tutto nell’ambito di una logica crossmediale e di integrazione dei mezzi. Il risultato è stato un evidente ribaltamento della tendenza recessiva della raccolta pubblicitaria del gruppo, sia rispetto ai trend di mercato che ai principali competitor, e il raggiungimento degli obiettivi assegnati in termini di posizionamento competitivo.

⁴⁰ Le linee guida strategiche sono state elaborate con una visione e un approccio editoriali adeguati alle nuove esigenze di tutti gli interessi pubblici nell’attuale scenario multipiattaforma e con un’infrastruttura tecnologica capace di supportare le nuove modalità di fruizione.

- *leadership* degli ascolti cross-piattaforma;
- sostenibilità economico-finanziaria.

9.2 Il digitale terrestre

Nel 2015 è continuato il processo di consolidamento delle reti di trasmissione e diffusione successivo alla fase di *Switch off* analogico concluso nel 2012.

Tale attività già avviata, è stata condizionata dalla prospettiva di un nuovo piano di assegnazione delle frequenze che modificherà l'attuale uso dello spettro radio per permettere il rilascio della banda 700 MHz a beneficio dei sistemi di telefonia mobile di ultima generazione.

L'anzidetta prospettiva è indicata dalla regolamentazione rilevante emanata dalla Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni.

In questo solco, le attività sulle reti sono state integrate soprattutto con la valorizzazione e la difesa delle frequenze per la televisione digitale terrestre (DTT), che spesso risente di pesanti interferenze da parte delle emittenti private dovute sia alla storica situazione di affollamento dello spettro radioelettrico, sia alla necessità di adeguamento al sistema digitale delle infrastrutture di rete (rafforzando così anche la posizione di Rai Way nel mercato delle infrastrutture).

La valorizzazione e la difesa delle risorse frequenziali a disposizione della Rai, sia per i propri servizi primari (diffusione televisiva e radiofonica) sia per quelli ancillari (collegamenti in ponte radio, collegamenti mobili, radiocamere e radiomicrofoni per la produzione radiotelevisiva), sul fronte internazionale sono state sostenute anche nella Conferenza Mondiale delle Radiocomunicazioni, WRC15, che si è svolta a Ginevra nel mese di novembre 2015, tramite continua collaborazione con le istituzioni nazionali (Ministero dello Sviluppo Economico ed AGCOM).

La WRC15 ha confermato che le frequenze UHF (470 – 694 MHz) con ‘banda sub 700 MHz’ ulteriori rispetto a quelle sopra citate della ‘banda 700MHz’, rimarranno almeno per il prossimo decennio assegnate esclusivamente ai servizi di televisione terrestre. La certezza delle risorse costituisce la premessa essenziale per affrontare gli investimenti necessari alla ricanalizzazione dei servizi televisivi conseguenti il rilascio della banda 700 MHz che dovrà essere resa disponibile a partire dal 2020 per i servizi mobili degli operatori Telco.

I suddetti risultati, mettendo in sicurezza la piattaforma terrestre televisiva (DTT) nel lungo termine, rafforzano la posizione di Rai Way nel mercato di riferimento.

Inoltre, per il digitale terrestre durante il 2015 la società si è orientata verso il potenziamento dell’offerta in Alta Definizione (HD), con studi e sperimentazioni per un ulteriore canale HD durante

le Olimpiadi estive di Rio de Janeiro 2016 e di altri due ulteriori canali da settembre 2016, verificando ipotesi di riconfigurazione dei MUX e interventi tecnologici sulle relative piattaforme.

9.3 Il Piano di produzione e il Piano di programmazione

Il Piano di produzione è costituito da tutte le commesse la cui fase realizzativa è stata avviata nell'anno di riferimento. Il costo del singolo ordine costituisce un cespote aziendale che, dal punto di vista del bilancio, dopo essere stato capitalizzato, viene imputato a conto economico in tre quote costanti a partire dal momento di approntamento di ciascuna puntata di ogni produzione (nel caso di produzioni in appalto/coproduzione) o dalla decorrenza dei diritti (nel caso di preacquisto). La somma dei costi di tutte le commesse appartenenti al piano di produzione rappresenta il Valore della Produzione Avviata (V.P.A.). Il piano è dettagliato per singolo titolo con evidenza della fascia di programmazione, del genere, del numero dei pezzi, del costo unitario e del costo complessivo. Quest'ultimo è comprensivo dell'importo del contratto e degli accessori, quali, ad esempio, le spese relative alla congruità e al monitoraggio.

La Programmazione (piano di trasmissione) raffigura l'insieme delle commesse che sono andate in onda nell'anno di riferimento. L'aggregato si differenzia dal piano di produzione in quanto è costituito da prodotti fiction già presenti in magazzino ad inizio anno o acquistati nel corso dell'esercizio. Dal punto di vista gestionale, ciascun prodotto fiction viene spesato al 100% alla prima messa in onda. Il criterio gestionale di valorizzazione della trasmissione si differenzia dal criterio civilistico utilizzato nel bilancio, per cui il cespote viene imputato a conto economico tra gli ammortamenti in tre quote costanti a partire dalla data di "approntamento" del prodotto, a prescindere dalla sua trasmissione.

Tabella 28 - Piano di produzione 2015⁴¹

	N. Pezzi	Costo medio (€/ milioni)	Costo totale (€/milioni)
Prime Time			
Serie lunghe	39	1,086	42,3
Serie	76	1,139	86,6
Miniserie	10	1,851	18,5
Tv movie	9	1,999	17,9
Docufiction	4	0,167	0,6
Totale Prime Time	138	1,207	166
Day Time			
Telenovela/Soap	68	0,196	13,3
Sit-com	5	0,34	1,6
Serie	3	0,201	0,7
Tv movie	1	0,175	0,2
Totale Day Time	77	0,205	15,7
Serie Web	25	0,126	3,2
Totale Piano			184,9

La programmazione della fiction di produzione 2015 presenta, come illustrato nella sottostante tabella, un numero complessivo di ore pari a 762, di cui 309 ore di prima trasmissione e 454 di replica. Il costo delle suddette ore (riferito alla prima trasmissione) è pari a 151,2 milioni di euro⁴².

⁴¹ Il valore delle produzioni avviate nel piano 2015 ammonta a 184,9 milioni di euro. Tale importo include anche il costo di alcuni titoli non ancora contrattualizzati, per un valore complessivo pari a 8,4 milioni di euro. In dettaglio, il piano è costituito da 138 serate di Prime Time (pezzi da 100 minuti) per un importo pari a 166,0 milioni di euro e 77 collocazioni di Day Time (pezzi di vario minutaggio rapportati a 100 minuti) per un importo pari a 15,7 milioni di euro.

Il costo medio di Prime Time del piano è pari a 1,207 milioni di euro. Le miniserie (formato da 2 serate) rappresentano anche per il 2015 il prodotto c.d. "pregiato" con un costo medio pari a circa 1,85 milioni di euro.

Il piano 2015 viene assorbito per il Prime Time quasi interamente da RaiUno (154,4 milioni di euro) e per 11,6 milioni di euro da Rai Due, mentre il Day Time è stato destinato in gran parte a Rai Tre (13,4 milioni di euro) e in parte a Rai Due (1,6 milioni di euro).

L'analisi della trasmissione 2015 è stata effettuata con riguardo alle tre Reti generaliste.

⁴² Rai Uno rappresenta il canale con il maggior numero di ore trasmesse (prima trasmissione e repliche), con un assorbimento della quasi totalità dei costi di trasmissione.

Tabella 29 - Ore e costi intera giornata⁴³

	Rai Uno	Rai Due	Rai Tre	Totale
PRIMA TRASMISSIONE				
Ore	171	10	128	309
Costi (€/milioni)	131,2	1,1	18,9	151,2
REPLICHE				
Ore	322	66	66	454
Costi (€/milioni)	1,8			1,8
TOTALE				
Ore	493	76	194	763
Costi (€/milioni)	133	1,1	18,9	153

9.3.1 Festival di Sanremo

Come per ogni esercizio, merita particolare menzione, per la rilevanza dei costi e la notorietà e ricorrenza dell'evento, il Festival di Sanremo.

Il “Festival della Canzone Italiana” (marchio registrato di cui è titolare esclusivo il Comune di Sanremo, al quale fanno capo anche i diritti relativi all'omonimo evento) è tra le manifestazioni canore più importanti organizzate dalla Rai; si svolge, con cadenza annuale (nei mesi di febbraio o marzo), a Sanremo⁴⁴.

⁴³ Il costo delle repliche si riferisce al valore di una versione ridotta di prodotto già trasmesso, nonché a “Premi Qualità” riconosciuti a fronte di ciascuna replica dei TV Movie della serie “Il commissario Montalbano”. Il costo delle repliche si riferisce al valore di una versione ridotta di prodotto già trasmesso, nonché a “Premi Qualità” riconosciuti a fronte di ciascuna replica dei TV Movie della serie “Il commissario Montalbano”.

Tabella 29 bis - Ore e costi prima serata

Prima Serata				
	Rai Uno	Rai Due	Rai Tre	Totale
Prima trasmissione				
Serate	102	4	9	115
Costi (€/milioni)	131,2	0,6	4,6	136,4
Repliche				
Serate	51			51
Costi (€/milioni)	1,8			1,8
Totale				
Serate	153	4	9	166
Costi (€/milioni)	133	0,6	4,6	138,2

(*) Il costo delle repliche si riferisce al valore di una versione ridotta di prodotto già trasmesso, nonché a “Premi Qualità” riconosciuti a fronte di ciascuna delle 16 repliche dei TV Movie della serie “Il commissario Montalbano”.

⁴⁴ La sua realizzazione rientra nell'ambito di un più articolato accordo pluriennale con il relativo Comune.

Lo spettacolo - trasmesso dalla Rai in diretta su televisione, radio e web nonché nel circuito dell'Eurovisione - rappresenta uno dei maggiori eventi mediatici italiani e riveste particolare rilevanza sociale e culturale. Infatti, la manifestazione - al pari della finale e di tutte le partite della Nazionale Italiana nel Campionato Mondiale di Calcio - è inserita nella “Lista degli eventi di particolare rilevanza per la società di cui è assicurata la diffusione su palinsesti in chiaro” di cui alla delibera AGCOM n. 131/12 del 15 marzo 2012.

La Rai da sempre considera il Festival una trasmissione imprescindibile per il palinsesto; il relativo carattere strategico è confermato dagli ascolti realizzati che, nelle ultime edizioni, hanno fatto registrare picchi superiori al 60%, generando una importante raccolta pubblicitaria.

Il programma è appartenente alla tipologia ad “utilità immediata”.

I costi dell’edizione 2015, pari a 14.780 migliaia di euro, evidenziano, rispetto a quelli dell’edizione 2014, pari a 17.896 migliaia di euro, una forte diminuzione (-3.116 migliaia di euro -17,4%).

I ricavi registrano una lieve crescita (+387 migliaia di euro pari al 2,2%).

Di seguito si riporta il prospetto riepilogativo dei costi e dei ricavi dell’edizione 2015 posti a confronto con quelli degli esercizi precedenti.

Tabella 30 - Costi e Ricavi Festival di Sanremo Edizioni 2012-2015

(in migliaia di euro)

	Edizione 2012	Edizione 2013	Edizione 2014	Edizione 2015	2015 vs. 2014
PUNTATE	5	5	5	5	
Convezione Comune di Sanremo (A)	7.000	7.000	7.000	5.110	-1.890
FESTIVAL					
Costi esterni di Rete *	8.223	7.445	7.704	6.719	-985
Costi esterni di Produzione	1.608	1.554	1.292	1.109	-183
Totale Costi esterni (B)	9.831	8.999	8.996	7.828	-1.168
(A + B)	16.831	15.999	15.996	12.938	-3.058
Costi industriali (C)	1.861	1.678	1.900	1.842	-58
Totale costi Festival (D) = (A+B+C)	18.692	17.677	17.896	14.780	-3.116
Ricavi **	13.887	16.934	17.937	18.324	387
Differenza Ricavi - Costi	-4.805	-743	41	3.544	3.503

* I dati non comprendono le spese sostenute per la realizzazione di sponsorizzazioni e telepromozioni, oggetto di rimborso da parte degli inserzionisti

** I dati relativi ai ricavi (raccolta pubblicitaria, vendita biglietti e televoto) fanno riferimento al valore netto Rai

Con riferimento alla natura dei costi evidenziati in tabella, la voce “Convezione Comune di Sanremo” identifica il corrispettivo riconosciuto al Comune, a fronte della concessione, in esclusiva, alla RAI

dell'organizzazione della produzione e della ripresa della manifestazione, nonché dell'utilizzazione del marchio.

La convenzione attualmente in essere, di durata triennale (2015-2017), è stata approvata dal consiglio di amministrazione della RAI nella adunanza del 19 dicembre 2013 per un importo complessivo di 15,75 milioni di euro contro quello di 21 milioni di euro del triennio precedente, con un risparmio complessivo, quindi, di 5,25 milioni di euro.

Tabella 31 - Dettaglio dei Costi esterni di Rete nel quadriennio 2012-2015

(in migliaia di euro)

	Edizione 2012	Edizione 2013	Edizione 2014	Edizione 2015	2015 vs 2014
Risorse artistico/autorali (*)	4.602	4.539	4.836	3.725	-1.111
Scenografia	1.038	848	780	823	+43
Rimborso case discografiche	1.014	917	866	1.124	+258
Giuria demoscopica	296	36	36	40	+4
Altri costi di produzione	1.273	1.105	1.186	1.007	-179
Totale Costi esterni di Rete	8.223	7.445	7.704	6.719	-985

*Autori e consulenti, Orchestra, Conduzione/direzione artistica, Cast fisso/Co-conduttori, Ospiti, Regia.

I costi in oggetto, pari a 6.719 migliaia di euro nel 2015, sono inferiori a quelli sostenuti per l'edizione 2014 (7.704 migliaia di euro), di 985 migliaia di euro (-12,8%).

La contrazione risulta ascrivibile alle risorse artistico autorali che registrano una diminuzione di 1.111 migliaia di euro (-23,0%) rispetto al 2014, in parte compensata dall'aumento degli altri costi che complessivamente registrano, sempre con riferimento al dato del 2014, una lieve crescita (+126 migliaia di euro, pari al 4,4%).

Tra le voci più importanti della citata flessione, spicca la contrazione dell'onere sostenuto per gli ospiti del programma (-545 migliaia di euro rispetto all'edizione precedente, pari al 26,5%) e quella relativa alla spesa per autori e consulenti (-305 migliaia di euro, pari al 43,1%).

Per quanto riguarda la natura dei singoli costi, si osserva che quelli inerenti alla *Conduzione/direzione artistica*, alla *Co-conduzione/cast fisso*, agli *Ospiti*, alla *Regia* e alla *Direzione musicale* riguardano i diversi contratti di prestazione artistica.

Questa tipologia di contratti viene definita tra le parti (RAI e artista) sulla base di una specifica trattativa, tenendo conto che - per la peculiarità delle prestazioni – non sono previsti minimi sindacali o tariffe prestabilite⁴⁵.

In conclusione, come anticipato, l’organizzazione del Festival ha evidenziato, nel 2015, una significativa contrazione dei costi totali e una crescita, ancorché contenuta dei ricavi.

Nelle precedenti relazioni la Corte aveva rilevato come l’andamento dei costi risultasse nettamente superiore ai ricavi pubblicitari, con negativi riflessi sul MOL aziendale, evidenziando una differenza tra costi e ricavi di valore elevato (-4.805 migliaia di euro nel 2012 e -7.543 migliaia di euro nel 2011, - 753 migliaia di euro nel 2013).

La manifestazione canora, peraltro, già nel 2014 aveva posto in evidenza un opposto risultato con una chiusura di +41 milioni di euro.

Detto margine, con riferimento all’edizione 2015, presenta - per effetto delle dinamiche commentate - un consistente miglioramento attestandosi sul valore di 3.544 migliaia di euro.

Nel delineato contesto è auspicabile la prosecuzione delle iniziative volte a conseguire una ancora più significativa razionalizzazione dei costi, positivamente sperimentate nell’anno in rassegna.

9.3.2 Fiction

Grande rilievo nel palinsesto della RAI rivestono gli sceneggiati, comunemente denominati fiction.

Le competenti strutture sottopongono all’approvazione del Consiglio di amministrazione il piano annuale con i relativi costi.

La tabella seguente pone a confronto i piani relativi all’ultimo triennio e i relativi costi.

Tabella 32 - Costi piani annuali

	Puntate Raiuno	Prodotte Raidue	Puntate Raitre	V.P.A. Fiction euro	V.P.A. Cartoni euro	Totale
Piano Fiction 2015	119	101	281	181.000.000	15.000.000	196.000.000
Piano Fiction 2014	121	80	295	182.100.000	15.000.000	197.100.000
Piano Fiction 2013	120	5	275	179.390.000	15.000.000	194.390.000

⁴⁵ I costi di competenza della Direzione Produzione TV per la realizzazione del Festival di Sanremo si distinguono in costi esterni e costi industriali. Quelli esterni per l’edizione 2015 hanno gravato sul bilancio della società per 1.109 migliaia di euro, in flessione rispetto all’anno precedente (-183 migliaia di euro). Essi annoverano i costi conseguenti all’affidamento a terzi di appalti per la fornitura di beni, servizi e lavori nonché i costi delle trasferte del personale appartenente alla citata Direzione.

Nella voce “Costi industriali” rientrano i costi delle risorse interne, umane e tecniche, impiegate nella realizzazione dell’evento sulla base di tariffe determinate nell’ambito della procedura di contabilità separata. I costi industriali dell’edizione 2015, pari a 1.842 migliaia di euro, segnano una lieve flessione rispetto a quelli registrati nell’anno precedente, pari a 1.900 migliaia di Euro (- 58 migliaia di euro).

L'impegno della Rai per la promozione della produzione delle fiction, che ha ottenuto, negli ultimi anni, un buon riscontro secondo la rilevazione degli ascolti, configura un obbligo imposto dal contratto di servizio e un punto di forza editoriale dell'Azienda nei confronti del proprio pubblico. La fiction di produzione Rai è, infatti, il genere più gradito dalla platea televisiva e anche i cartoni animati coprodotti dalla Rai sono allineati alle migliori produzioni internazionali.

Complessivamente, i risultati della fiction Rai nell'anno 2015 sono positivi⁴⁶.

Come per l'anno precedente, il piano 2015 ha privilegiato l'allocazione della fiction su Rai Uno; parallelamente si è consolidato nell'anno l'impegno per le altre Reti, caratterizzato dalla sperimentazione di linguaggi e formati⁴⁷.

All'attività di produzione di fiction, si aggiunge nel 2015 la coproduzione di cartoni animati per il pubblico di bambini e per l'intera famiglia. Si tratta di titoli generalmente seriali, che alimentano quotidianamente i canali specializzati Rai YoYo e Rai Gulp con un'offerta che si affianca ai prodotti d'acquisto internazionali.

Nelle precedenti relazioni la Corte ha evidenziato la necessità che le tematiche oggetto della produzione della fiction fossero coniugate non solo con l'esigenza di assicurare adeguati livelli di *share*, ma anche con investimenti che ne giustificassero la produzione.

Sotto quest'ultimo profilo si segnalava che:

- il costo di una puntata di fiction Rai era pari a circa 1.37 milioni di euro;
- le lavorazioni per la Rai si mantenevano su livelli medi di circa 3-3,5 settimane a puntata, superiori ai valori medi delle produzioni di altri emittenti;
- le lavorazioni stesse erano state spesso delocalizzate;
- la produzione coinvolgeva spesso i più importanti attori.

Pur prendendo atto che sin dal 2014 la realizzazione delle *fiction* è stata effettuata interamente in Italia, evitando il ricorso alla delocalizzazione, e che è stato avviato il percorso di internalizzazione

⁴⁶ La fiction inedita trasmessa in prima serata su Rai 1 ha raggiunto 102 serate e il risultato di ascolto medio è di oltre 5,1 milioni di spettatori con uno share del 19,9%. I venti titoli di maggiore ascolto della fiction italiana nel periodo in analisi sono tutte produzioni Rai.

Per quanto riguarda i formati della fiction, rispetto all'anno precedente, il 2015 ha visto un incremento nella produzione di titoli di lunga serialità (85%) rispetto ai formati brevi (15%). Anche dal punto di vista dei contenuti, si può rilevare una generale variazione, grazie alla proposta di un volume maggiore di racconti incentrati sulla contemporaneità (82%) rispetto a storie ambientate in un passato recente o significativo per l'oggi (18%).

⁴⁷ Su Rai 2 è stata creata, infatti, una sketch-comedy che ha avuto un ruolo determinante nel rivitalizzare l'Access Prime Time compiendo un passo non trascurabile per il ritorno della fiction nella programmazione di prima serata. Anche per il Prime Time della seconda rete, le proposte di rinnovamento non sono mancate: ne è un esempio la docu-fiction, di impianto più sociale. Per Rai 3 Rai Fiction ha sviluppato una nuova lunga serialità di genere apprezzata dalla critica anche a livello internazionale. Un progetto attraverso il quale si è potuta sperimentare una modalità produttiva a basso costo, ma di qualità da prima serata. Tra le esperienze più interessanti del 2015 va ricordato anche l'avvio di RAY, la piattaforma web destinata al target 15-30 anni e al pubblico della rete, inaugurata a febbraio e diventata una presenza di rilievo nell'ambito dell'offerta del gruppo Rai con risultati caratterizzati da una crescita costante.

delle attività, con l’obiettivo di valorizzare le risorse interne, umane e strumentali presenti nei Centri di produzione- CPTV, si deve osservare che i sopra citati elementi che caratterizzano la produzione devono essere ancora razionalizzati per un efficace contenimento dei costi, senza incidere negativamente sulla qualità.

In tale contesto si raccomanda una riduzione dei tempi di lavorazione, in linea con le produzioni delle altre emittenti, la valorizzazione dei siti nazionali, una efficace politica di *moral suasion* finalizzata a conseguire una sostanziale riduzione dei costi degli artisti. Sempre in tema di contenimento dei costi appare utile un proficuo coordinamento delle strutture interne della società coinvolte nella produzione della fiction e una adeguata sinergia con i centri di produzione della società.

Avuto riguardo ai ricavi si raccomanda un più intenso coordinamento con la società controllata Rai Pubblicità per la migliore collocazione sul mercato del prodotto, volto ad identificare e valorizzare tutte le opportunità commerciali, incluso il *product placement* e i possibili accostamenti tra i contenuti della fiction e la posizione dell’inserzionista.

Le seguenti due rappresentazioni evidenziano gli investimenti in programmi con riferimento anche alle singole società del gruppo⁴⁸.

Tabella 33 - Investimenti in programmi

(in milioni di euro)	Esercizio 2015	Esercizio 2014	Variazione (in milioni di euro)
Fiction	333,8	269,6	64,2
Film	118,2	105,3	12,9
Altri Programmi	22,7	37,8	(15,1)
Totale investimenti in programmi	474,7	412,7	62,0

Tabella 34 - Investimenti in programmi, per società

	Esercizio 2015	%	Esercizio 2014	%
Rai	220,3	46,4	167,0	40,5
Rai Cinema	253,9	53,5	245,7	59,5
Rai Com	0,5	0,1	0,0	0,0
Totale investimenti in programmi	474,7	100,0	412,7	100,0

⁴⁸ Per quanto riguarda gli ammortamenti, la relativa voce è correlata con gli investimenti in programmi, che nel 2015 ammontano a 474,7 milioni di euro, con un incremento di 62 milioni di euro (11,5%) rispetto al pregresso esercizio. Gli ammortamenti del periodo riferiti a fiction, film e altre programmazioni, pari a 371,5 milioni di euro, registrano un decremento rispetto al 2014, quando avevano raggiunto l’importo di 382,9 milioni di euro (-11,4 milioni di euro pari ad una diminuzione del 3,06%).

9.3.3 Teche

Nel 2015 Rai Teche ha contribuito con una serie di iniziative al rafforzamento delle attività di supporto alle strutture aziendali e al consolidamento del brand come punto di riferimento del servizio pubblico per la storia audiovisiva del Paese⁴⁹.

Rai Teche fornisce apporti alle direzioni di Reti e Testate attraverso il catalogo multimediale, che ha portato le ore di prodotto ricercabili a 1,6 milioni per la televisione e a 1,5 milioni per la radio.

Il catalogo annovera 75 milioni di documenti, ai quali si aggiungono 80 mila libri tematici e 45 mila fotografie, a disposizione di circa 12 mila utenti Rai registrati che ogni giorno accedono alle ricerche di archivio per acquisire materiali di repertorio da riutilizzare nei programmi, per un totale di oltre 2 milioni di ricerche al mese.

Le ore documentate nell'anno 2015 sono state 50.000 per quanto riguarda i prodotti televisivi e 30.700 relativamente ai prodotti radiofoni.

Il settore Archivio Diritti ha continuato a garantire l'informazione circa la possibilità di usare materiale di repertorio all'interno della programmazione delle reti e lo sfruttamento multipiattaforma, al contempo ha avviato la realizzazione di un nuovo sistema di archiviazione delle informazioni relative ai diritti utilizzando l'ontologia MCO (MPEG 21 – parte 21) già parte del progetto europeo PrestoPrime al quale Teche aveva in precedenza partecipato.

Il settore Documentazione e Tecnologie per il Catalogo multimediale ha svolto il compito di *project management* ed ha sviluppato le soluzioni applicative per il progetto di digitalizzazione della teca master video e della teca master audio di Roma.

L'attività di rapporto con enti ed istituzioni attraverso le attività di consulenza, ricerca e messa a disposizione dei materiali dell'archivio aziendale è continuata nei binari ormai consolidati con circa 1.500 interlocuzioni nel corso dell'anno.

Anche le attività necessarie all'assolvimento degli obblighi, nei confronti delle associazioni degli aventi diritto a compensi relativi all'utilizzazione di opere tutelate dal diritto d'autore, è continuato con regolarità anche attraverso la negoziazione ed il rinnovo di accordi con le numerose *collecting society*.

⁴⁹ Le Teche Rai hanno proseguito con l'opera di valorizzazione culturale della memoria Rai come fonte storica e di studio per l'intero Paese, in questo ambito hanno curato presso la Camera dei Deputati la mostra fotografica sulle Tribune Politiche ed hanno prodotto in collaborazione con RAI Cinema documentari basati su materiali di repertorio.

9.3.4 Cinema

L'attività di investimento nel settore cinematografico è finalizzata all'assolvimento degli obblighi che la legge pone in capo alla Rai. Il decreto legislativo n. 177 del 31 luglio 2005 (TUSMAR) stabilisce che la concessionaria del servizio pubblico generale radiotelevisivo destini alle opere europee realizzate da produttori indipendenti una quota non inferiore al 15% dei ricavi complessivi annui (art. 44 comma 3).

All'interno di questa quota, l'articolo 3, comma 2, del decreto interministeriale del 22 febbraio 2013, ha fissato una riserva del:

- a) 24%, pari al 3,6% dei predetti ricavi, da destinare alla produzione, al finanziamento, al preacquisto ovvero all'acquisto delle opere cinematografiche di espressione originale italiana, ovunque prodotte;
- b) 5%, pari allo 0,75% dei richiamati proventi, da attribuire a opere di animazione appositamente prodotte per la formazione dell'infanzia.

Per quanto riguarda il punto sub a), la concessionaria provvede all'adempimento degli obblighi in materia esclusivamente per il tramite della controllata Rai Cinema. Le principali attività di quest'ultima società consistono nell'acquisto di film e fiction in funzione, prioritariamente, delle esigenze dei canali generalisti e tematici della Rai nonché nelle attività di produzione cinematografica, distribuzione nelle sale e home video.

L'apporto alla composizione del budget di produzione del film da parte delle società di produzione e distribuzione cinematografica integrate ai *broadcaster* nazionali, costituisce la parte più rilevante dell'ammontare delle "risorse private" investite nel settore⁵⁰.

La produzione cinematografica si differenzia in modo sostanziale dal resto delle attività della Rai in quanto non è finalizzata al prioritario utilizzo televisivo, ma viene svolta in funzione della complessiva catena del valore commerciale del film, che trova il suo primo e fondamentale esito economico nella distribuzione nelle sale (*theatrical*), da cui dipendono i risultati commerciali, le sorti dell'impresa produttiva e la idoneità di generare entrate nei diversi e successivi passaggi (home video, pay, free, ecc.).

⁵⁰ Le forme contrattuali con cui le principali due società nazionali perfezionano il proprio investimento possono essere diverse: dalla coproduzione all'associazione in partecipazione, all'acquisto o preacquisto di diritti di trasmissione. In tal modo, i due principali broadcaster, tramite le rispettive società controllate, da un lato ottimizzano le proprie risorse, adempiendo agli obblighi di legge, promuovendo la diffusione del prodotto in sala e alimentando il settore produttivo, e, dall'altro, si assicurano i diritti per la trasmissione di contenuti cinematografici nazionali da inserire nei rispettivi palinsesti televisivi, non più solo generalisti.

Da un punto di vista produttivo, l'apporto di Rai Cinema è ispirato da logica industriale e non di mera contribuzione, circostanza che ne ha valorizzato la posizione di volano del comparto cinematografico italiano⁵¹.

Nel 2015, gli investimenti in produzione cinematografica sono stati pari a circa 63 milioni di euro (61 milioni di euro nel 2014). Rai Cinema ha contribuito al finanziamento di 55 opere cinematografiche, di cui 23 fra opere prime e seconde, attraverso linee di intervento diversificate per garantire un'offerta differenziata per genere, potenzialità commerciale e forza autorale.

Tabella 35 - Opere cinematografiche

	2013	2014	2015
Opere finanziate	56	54	55
<i>di cui:</i>			
Opere 1^	17	13	14
Opere 2^	4	8	9
Investimento annuo (€/mil)	52,3	60,6	62,7

In aggiunta alle opere cinematografiche, nel 2015 sono stati realizzati 32 documentari per un investimento complessivo pari a 1,6 milioni di euro.

Nel corso degli anni, l'attività di distribuzione nelle sale cinematografiche ed home video svolta da Rai Cinema ha neutralizzato i costi. Infatti, nonostante le difficoltà del settore (riduzione ingressi, ridimensionamento home video), l'attività di commercializzazione dei diritti cinematografici, nel complesso, ha generato dal 2001 margini diretti positivi.

La società ha distribuito 27 film per un box office totale di circa 70 milioni di euro, con più di 11 milioni di biglietti venduti, conquistando, come detto, il quarto posto nella classifica dei distributori e una quota di mercato dell'11%. Anche nel 2015 la distribuzione cinematografica ha interessato le

⁵¹ Con il marchio 01 Distribution, Rai Cinema si colloca, mediamente, al quarto posto della classifica dei distributori, dopo le grandi società internazionali; la sua offerta è costituita per non meno del 70% da film italiani.