

dai Mondiali di Calcio 2014, Rai Pubblicità ha registrato una crescita pari al 2,5%, in linea con le performance del mercato al netto dei Grandi Eventi Sportivi.

I ricavi pubblicitari realizzati nel 2015 da Rai Pubblicità sono stati pari complessivamente a 662,8 milioni di Euro, rispetto a 674,9 milioni di Euro del 2014, con una riduzione dell'1,9%, ma confrontando anni omogenei, e quindi al netto del valore incrementale ottenuto dai Mondiali di Calcio 2014, la variazione riporta una crescita del 2,9%.

La televisione nel suo complesso ha realizzato un decremento del 2,3%, con una variazione in diminuzione della Tv Generalista del 2,9%, un incremento delle Tv Specializzate dell'1,7% e del Product Placement del 3,1%.

L'andamento della raccolta per il mezzo radio ha registrato una crescita del 4,3%, il web un decremento dell'8%, quasi totalmente imputabile a investimenti 2014 relativi ai Mondiali di Calcio, mentre il Cinema ha confermato, in un mercato negativo, il valore del 2014.

Nel 2015, Rai Pubblicità ha completato il processo, avviato nel 2013, di recupero della quota di mercato perduta nel precedente triennio rispetto al proprio main competitor. Risultato peraltro ottenuto in un mercato sensibilmente calante e caratterizzato da una pressione competitiva crescente derivante dal massiccio ingresso di nuovi editori.

In uno scenario che dovrebbe confermarsi positivo anche per il 2016, Rai Pubblicità si pone l'obiettivo di massimizzare la redditività puntando su qualità e servizio al cliente e seguendo tre principali strategie:

- **evidenziare la qualità del prodotto:** in un mercato crescente, la limitatezza del bacino rispetto ai competitor può essere per Rai un elemento distintivo per garantire la maggiore qualità del prodotto fornito ai clienti, permettendo una miglior visibilità e quindi un maggior ricordo;
- **valorizzare i Grandi Eventi e l'offerta Premium** con politiche commerciali che, in termini di prezzo, favoriscono la diffusione dei contenuti premium di Rai (Grandi Eventi Sportivi, Top Event, Special Event), puntando su un'offerta multimediale e multiformato trasversale all'intero palinsesto editoriale;
- **rafforzare la leva commerciale**, completando nel 2016 il rafforzamento delle aree commerciali con focalizzazione su web, radio e cinema per permettere una spinta dell'offerta in ottica multimediale, prevedendo inoltre specifici incentivi legati ai risultati sui Grandi Eventi.

Commerciale

L'attività commerciale, gestita da giugno 2014 da Rai Com – società interamente controllata da Rai – concerne la gestione di tutti i diritti di proprietà intellettuale della Rai nonché di diritti 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.

Nel corso del 2015, il perimetro delle attività ha subito variazioni in seguito alle modifiche relative al mandato tra Rai e Rai Com, con il conseguente trasferimento delle responsabilità produttive in ambito di musica colta e prosa da Rai Com alla Capogruppo.

Nel seguito sono illustrate le principali attività per singola area.

Edizioni Musicali

L'area delle Edizioni Musicali sviluppa e promuove il catalogo di edizioni musicali finalizzato alla sua utilizzazione nell'ambito della musica classica, contemporanea e non, nella programmazione radiotelevisiva e nella discografia. Inoltre, acquisisce, produce, commercializza e distribuisce, in Italia e all'estero, musica contemporanea, colonne sonore, musiche originali per la radio e la Tv.

Nel corso del 2015, sono stati acquisiti diritti di musica colta e prosa per soddisfare le esigenze di messa in onda delle Reti Rai e per la produzione di prodotti editoriali finalizzati alla commercializzazione e promozione a livello nazionale e internazionale. A tal fine sono state strette relazioni con i più importanti Teatri ed Enti Lirici e con l'intero sistema culturale italiano per la registrazione e la produzione di opere, balletti e concerti.

Per quanto riguarda le edizioni e le produzioni collegate alla programmazione radiotelevisiva, nel 2015 sono state realizzate 46 nuove impaginazioni di programmi Tv: *Il Caffè, Linea Verde, Torto o Ragione, Presa Diretta, Agorà Estate, Chi l'ha Visto?, Una notte al Museo, D-DAY, Fatti Vostri, Io e George, Italia da Stimare, Il Processo del Lunedì, Voyager, Il Giubileo di Francesco*, per citarne alcuni, e ha collaborato al restyling dei canali Rai Scuola, Rai Sport e Rai News. Sono stati inoltre acquisiti i diritti delle musiche dei programmi *Made in Sud, Ballando con le Stelle, Gazebo, Il Sesto Senso*.

L'area Edizioni Musicali ha collaborato alla realizzazione di 135 tra promo di rete e istituzionali in collaborazione con la direzione Comunicazione e Immagine e ha realizzato

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione/ **L'attività della Rai**

musiche originali per 11 programmi di Radio 1 e 14 programmi di Radio 2.

Significativa la presenza anche nell'ambito delle fiction autoprodotte: nel 2015 sono state editate e prodotte 29 colonne sonore originali di fiction tv e serie web (tv movie/miniserie/lunghe serialità).

Dopo circa un ventennio di interruzione, nel 2015 è ripresa la collaborazione con l'Orchestra Sinfonica Nazionale che ha prodotto la registrazione della colonna sonora di numerose serie e miniserie come *Tango per la Libertà*, *Non uccidere*, la serie di grande successo *Il Paradiso delle Signore* e le miniserie *Luisa Spagnoli* e *Boris Giuliano*.

Sono state, inoltre, edite e prodotte le musiche originali di documentari e di programmi culturali a scopo scientifico e divulgativo quali *Ulisse*, *Superquark*, *Passaggio a Nord Ovest*, *Radici*, *La Grande Avventura del cibo* per Expo, *Egizio il Museo Vivo*.

Le edizioni musicali di musica contemporanea hanno ulteriormente arricchito il proprio catalogo e sono state presenti all'interno delle trasmissioni di Radio Rai (Radio 3 e Filodiffusione) e Radio CEMAT (la più importante Web Radio italiana interamente dedicata alla musica contemporanea), ma anche all'estero su Radio France, Bayerisches Rundfunk e VWDR.

In Italia e all'estero le opere musicali sono state eseguite presso Festival prestigiosi, quali BerlinUltrascall, New York Philharmonic "Contact!" Series, Biennale di Salisburgo, Wittener Tage für Kammermusik, Ravenna Festival, Musica Strasbourg, Donaueschinger Musiktage, Milano Musica, e sono state presentate all'Accademia Nazionale di Santa Cecilia, Semperoper di Dresda, Nationaltheater di Mannheim (Premio Opernwelt della critica per l'opera di Lucia Ronchetti *Esame di mezzanotte*), Musica Viva Monaco, Anversa De Singel, Beethovenhalle di Bonn, Porto Casa da Música, Cité de la Musique di Parigi, Akademie der Künste di Berlino, Cantiere Internazionale d'Arte di Montepulciano, Accademia Filarmonica Romana, Auditorium Parco della Musica di Roma, I Teatri di Reggio Emilia, Istituto Italiano di Cultura di Parigi.

Nell'ambito delle performing arts, in coordinamento con le Reti Rai, sono stati acquisiti i diritti di ripresa e, fino al 30 giugno 2015, è stato curato il coordinamento della produzione di 4 balletti, 40 concerti, 15 opere (tra cui l'inaugurazione della nuova stagione del Teatro alla Scala con l'Opera *Giovanna d'Arco*), 7 documentari e 18 spettacoli di prosa. Sono stati gestiti rapporti con più di

20 Teatri ed Enti Lirici, curando e supportando gli stessi nelle realizzazioni produttive in collaborazione con le linee editoriali della Capogruppo da una parte e l'area Commercializzazione Estero dall'altra.

Per uniformare l'acquisizione dei diritti di ripresa sono avviati i rapporti per la definizione di accordi quadro pluriennali con la Fondazione Teatro alla Scala, l'Accademia di Santa Cecilia e il Teatro dell'Opera.

Convenzioni con la Pubblica Amministrazione, Enti istituzionali, Enti senza scopo di lucro

Nel corso del 2015 è proseguita la definizione e la gestione di accordi con la Pubblica Amministrazione ed Enti aventi per oggetto:

- l'ideazione, la realizzazione e la diffusione di progetti integrati e multipiattaforma di formazione, comunicazione e divulgazione per il conseguimento degli scopi di utilità sociale e delle finalità istituzionali perseguiti dagli Enti locali interessati, con particolare focus sulla promozione e sulla valorizzazione delle diverse realtà territoriali, grazie all'inserimento di temi specifici nella programmazione televisiva e radiofonica generalista tematica, ad approfondimenti inforedazionali e a pillole filmate e programmi ad hoc;
- la realizzazione di programmi radiotelevisivi rivolti alle minoranze linguistiche del nostro territorio e agli italiani all'estero, per diffondere la cultura italiana nel mondo;
- la commercializzazione di attività connesse all'orchestra sinfonica nazionale (Auditorium Rai di Torino) e la realizzazione di concerti in collaborazione con Istituzioni locali, nazionali ed estere (Fondazione per la Cultura di Torino, Studio Musica Srl, MITO etc.);
- la produzione di documentari su temi di interesse dei Partner Istituzionali;
- la realizzazione di fascicoli dedicati di Televideo;
- la promozione di temi di interesse di Enti senza scopo di lucro attraverso la realizzazione di programmi ad hoc e interventi inforedazionali dedicati;
- la valorizzazione del territorio attraverso la localizzazione di produzioni radiofoniche e relativa valorizzazione commerciale.

Numerose le collaborazioni stipulate nel corso del 2015 con Enti e Associazioni, mentre, per quanto riguarda l'attività per le Pubbliche Amministrazioni, sia centrali che locali, i tagli imposti dalla legge finanziaria hanno avuto inevitabilmente un impatto sugli investimenti destinati alla comunicazione e, conseguentemente, sulla stipula di convenzioni e su tutte le forme di collaborazione con Rai.

Tra le collaborazioni più significative del 2015, si segnalano quella con il Ministero dell'Interno per la realizzazione di una campagna sui temi dell'immigrazione e dell'integrazione (*Radici*); quella con il Ministero dei Beni Culturali per la promozione all'estero degli itinerari turistico/culturali legati al progetto *Signa Maris – l'Italia che il mare racconta*; e quella con il Ministero del Lavoro per la divulgazione di linee guida sull'orientamento al lavoro e la formazione.

Da ricordare anche la prosecuzione delle campagne di comunicazione con il Mipaaf per la diffusione di messaggi legati ai temi dell'agroalimentare e del comparto pesca, anche attraverso la creazione di programmi ad hoc (Es. *Il posto giusto, Frigo sei ciò che mangi, I Signori del Vino*).

Una menzione particolare meritano gli accordi con Expo Milano 2015 per la realizzazione del media centre, dell'host broadcasting, dell'intrattenimento live e della raccolta pubblicitaria all'interno del sito; con la Regione Basilicata, per la realizzazione dello spettacolo di Capodanno; con la Regione Sicilia, per iniziative di promozione del territorio; con la Regione Campania, per la comunicazione e divulgazione di messaggi legati ai temi dell'agroalimentare e della filiera produttiva; con il Consorzio Grana Padano, per la diffusione della cultura della sana alimentazione, anche attraverso la creazione di rubriche ad hoc. Sono proseguite, inoltre, le Convenzioni con la Provincia Autonoma di Bolzano e con la PCM per le trasmissioni a tutela delle minoranze linguistiche.

Intensa l'attività finalizzata all'individuazione dei programmi, anche radiofonici, per l'inserimento di eventi e manifestazioni locali.

Commercializzazione diritti estero: cinema, tv e musica

L'attività consiste nella distribuzione internazionale di prodotti televisivi e cinematografici sia Rai che di terzi. Da gennaio 2015, include anche la commercializzazione delle produzioni musicali come opere, concerti e balletti.

I risultati economici della commercializzazione sia dei prodotti televisivi e cinematografici che delle opere musicali sono positivi e in miglioramento rispetto all'anno precedente. A livello macro territoriale, i maggiori ricavi vengono dall'Europa dell'Est, dai Paesi di lingua inglese, dal Medio Oriente e dall'Africa.

Tra i titoli di maggior successo, da segnalare la serie tv *Giovane Montalbano 2*, i film *Anime Nere* di Francesco Munzi e *Latin Lover* di Cristina Comencini, a cui si aggiunge, tra gli eventi non-

fiction, la vendita ad Abu Dhabi Media dei diritti live del *Palio di Siena*.

In merito alla musica, la distribuzione di opere, concerti e balletti avviene attraverso la coproduzione/licenza ai principali broadcaster (ZDF, Artè, RSI, NHK e altri), oppure con la distribuzione diretta nelle sale utilizzando la stagione di *All'Opera* che porta nei cinema di tutto il mondo il meglio delle opere italiane. Da ricordare anche la campagna di vendita dei diritti televisivi dei titoli live del Teatro alla Scala di Milano.

Diritti sportivi

Andamento positivo anche nel settore dei diritti sportivi. Le attività hanno riguardato in particolare:

- la produzione del canale tematico Juventus Tv e la sua distribuzione all'estero insieme a quella di Roma Tv e Lazio Style Television;
- la commercializzazione dei diritti d'archivio all'estero di alcuni club di serie A e B tra i quali Juventus, Inter, Fiorentina, Sampdoria, Chievo, Atalanta, Bologna, Empoli, Cesena, Carpi, Frosinone;
- la commercializzazione dei diritti relativi alle partite amichevoli della Nazionale maggiore di Calcio e dell'Under 21.

Rai Eri

Il 2015 è stato un anno di intensa attività caratterizzato da un piano editoriale che ha puntato a valorizzare il patrimonio di autori e programmi della Rai in linea con la missione divulgativa e la credibilità che da sempre caratterizzano il Servizio Pubblico. Le edizioni realizzate in proprio da Rai Eri sono aumentate di oltre il 70% – di cui 39 le novità pubblicate – e sono state mantenute le coedizioni con editori terzi. Lo scouting si è inoltre arricchito di nuovi progetti studiati internamente con autori Rai e di acquisizioni di autori esterni che hanno scelto Rai Eri come loro nuovo editore.

Tra le uscite di maggior successo: *Fedeltà è cambiamento* di Don Dario Edoardo Viganò, *Le ricette della salute e della bellezza* di Vira Carbone, *Vi porterò con me* di Giovanni Allevi e *Coach* di Walter Zenga. Tutti titoli andati esauriti nel giro di poche settimane dall'uscita e quindi ristampati. Per non citare i volumi dei volti più noti dell'Azienda quali Clerici, Balivo, Vespa, Angela, ecc..

Un successo, infine, anche la presenza di Rai Eri al Salone del libro di Torino. L'afflusso di visitatori è stato intenso e caratterizzato da una partecipazione calorosa agli eventi, in particolare per *Il mondo di Braccialetti Rossi* (a sottolineare la

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione/ **L'attività della Rai**

felice interazione tra prodotti editoriali e fenomeni del piccolo schermo) e per l'astronauta Luca Parmitano con il suo *Volare*, best-seller in libreria dal 2014.

Non sono mancati eventi di richiamo e prestigio organizzati intorno ai libri e agli autori, dalla presentazione di *Fedeltà è cambiamento* con la Fondazione Corriere della Sera, con Enrico Mentana e Aldo Grasso, alla presentazione-concerto di Giovanni Allevi all'Ara Pacis, condotta da Pippo Baudo.

Il 2015, inoltre, nell'ottica di voler entrare con forza sul mercato digitale, ancora percentualmente limitato ma in continua crescita, ha visto sia l'avvio del progetto di digitalizzazione dei titoli già in catalogo Rai Eri, che il concludersi dell'accordo con la principale piattaforma di distribuzione digitale italiana, Edigita, per poter avere tutte le novità Rai Eri immediatamente disponibili in eBook in contemporanea con il lancio della versione cartacea.

Library e consumer product

È proseguita l'attività di sviluppo delle iniziative di valorizzazione delle library e del consumer product che hanno favorevolmente risentito sia dell'ingresso sul mercato di nuovi operatori audiovisivi (Netflix) che del cambiamento delle politiche commerciali.

Di seguito le principali aree di attività:

- **Teche:** sono stati rinnovati e/o stipulati i principali accordi quadro con le emittenti italiane, con i broadcaster presenti sulle piattaforme pay per lo sfruttamento di contenuti di animazione e con gli editori presenti su Internet tramite la vendita di footage e contenuti esclusivi Rai.
- **Home Video Italia:** Rai Com ha svolto un ruolo di operatore diretto del mercato e non più di mero distributore, con risultati incoraggianti. Buone performance della serie DVD dedicata alla fiction Tv *Braccialetti Rossi*.
- **Normal trade:** buoni i risultati anche grazie all'aumento del numero di edizioni realizzate.
- **Licensing:** nonostante la crisi del mercato italiano che ha sicuramente penalizzato il settore nel suo complesso, grande successo è stato registrato dalle edizioni dedicate al cartone animato *Masha e Orso* e dalla rivista settimanale di enigmistica legata alla trasmissione tv *Reazione a Catena*.
- **Digital extension:** nell'ambito delle attività sui New Media, si segnala il lancio e lo sviluppo di importanti accordi di distribuzione sia all'interno del mercato SVOD che EST/T-VOD, nonché il posizionamento commerciale dei contenuti Rai su tutte le piattaforme terze presenti sul mercato.

Sviluppo business

Con riferimento a *Italiana*, il nuovo progetto commerciale internazionale della Rai nato nel 2015 con l'obiettivo di individuare nuove linee di business connesse agli asset principali del nostro Paese (cultura, cibo, turismo), si evidenzia che, dopo un primo accordo con Abu Dhabi Media per la distribuzione del prodotto in 23 Paesi del MENA attraverso il canale nazionale Al Emarat, nel corso del 2015 la distribuzione è stata estesa anche alla Cina (The Travel Channel International), alla Russia (Rossya K) e al Canada (Rogers), con un bacino potenziale di utenza di circa 200 milioni di spettatori.

Il business model è basato su due elementi principali: acquisto upfront del prodotto da parte dei broadcaster internazionali e raccolta pubblicitaria con inserimento in palinsesto di branded content.

Commercializzazione Canali Rai

Il 2015 ha visto il passaggio a Rai Com dell'attività di commercializzazione all'estero dei Canali Rai, con un cambiamento nel modello di distribuzione internazionale in Australia, Usa e Sud America.

In passato Rai, attraverso l'affidamento della distribuzione dei canali a società terze (AlBaraka e ALL TV) beneficiava di ricavi al netto di costi tecnici e di marketing sostenuti dalle suddette società. Con la nuova strategia commerciale, attraverso una gestione diretta da parte di Rai, vengono garantiti maggiori ricavi nel lungo termine sia pur a fronte di costi tecnici e di marketing direttamente sostenuti.

La commercializzazione 2015 nei territori extra europei ha fatto registrare una conferma, rispetto al 2014, dei ricavi dell'area.

Positivi riscontri si sono avuti anche con riferimento ai territori europei, in particolare da Belgio, Francia, Lussemburgo e Svizzera.

Altre attività

L'implementazione delle attività editoriali in una logica multipiattaforma e multicanale presuppone un importante patrimonio, umano e infrastrutturale, ed esperienze in ambito tecnico e tecnologico adeguate all'evoluzione del contesto dei mercati di riferimento le cui caratteristiche essenziali sono la necessità di sviluppare tecnologie digitali lungo tutta la catena del valore e dei processi di supporto per supportare, in qualità di elementi abilitatori del cambiamento culturale, il passaggio a Digital Media Company.

Attività tecnologiche

Le attività tecnologiche riguardanti il processo industriale realizzativo e distributivo del prodotto sulle varie piattaforme sono svolte dall'Area Tecnologia e Produzione coordinata dal Chief Technological Officer Rai. A tale Area afferiscono le Direzioni Qualità e Pianificazione, Produzione TV, Centro Ricerche e Innovazione Tecnologica, ICT, Pianificazione Frequenze e Gestione Spettro e la Struttura Satelliti, e con il coordinamento funzionale delle Ingegnerie di Teche Rai, di Radiofonia e di Asset Immobiliari e Servizi.

Pianificazione

Grazie a una intensa pianificazione, è stato predisposto il Piano delle Attività Tecnologiche 2016-2018, volto a programmare le attività dei progetti tecnici per ottenere benefici sui prodotti realizzati dall'azienda e sui servizi offerti alla clientela, sulla qualità end-to-end dell'offerta nonché sull'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali.

Cinque gli obiettivi tecnologici del Piano delle Attività Tecnologiche, declinati nell'ottica della trasformazione in Digital Media Company, nel rispetto della missione di Servizio Pubblico:

- la distribuzione e trasmissione dei canali tramite una molteplicità di reti, sia fisse che mobili;
- il supporto alla produzione nativa multipiattaforma per contribuire all'abbassamento dell'età media del pubblico, all'allungamento del ciclo di vita del prodotto e al conseguimento di nuovi ricavi;
- la fruizione di contenuti interattivi e personalizzati, con profilazione dei clienti e personalizzazione dei contenuti, per assecondare la trasformazione del tradizionale utente Rai in cliente attivo e protagonista che dispone del contenuto più idoneo al proprio profilo e interagisce con i contenuti;
- la qualità dei contenuti Full HD, per garantire il livello qualitativo minimo dei contenuti prodotti da Rai e atteso dai clienti;
- la centralità del cliente intesa come grande attenzione alla soddisfazione di un soggetto

attivo con ampia libertà di scelta in un mercato competitivo, che deve essere raggiunto tramite ogni device o rete disponibile e disporre di un servizio di elevata qualità e affidabilità.

Quattro anche gli abilitatori tecnologici della Media Company sui quali agisce il Piano delle Attività Tecnologiche:

- la dematerializzazione, intesa come digitalizzazione dei contenuti e dei processi operativi e di supporto;
- le tecnologie Cloud che consentono una conservazione e distribuzione efficace, efficiente e sicura dei contenuti dematerializzati lungo tutta la catena del valore;
- le tecnologie Full IP quale strumento chiave per abilitare l'innovazione in quanto pervasive, bidirezionali e veicolabili su tutte le reti;
- la neutralità rispetto alle reti di diffusione, per consentire ai contenuti Rai di raggiungere i clienti ovunque e su ogni tipo di dispositivo, sia fisso che mobile.

Produzione Tv

L'attività svolta nel corso del 2015 dalla Direzione Produzione Tv è stata prioritariamente indirizzata a:

- supportare al meglio la realizzazione dei progetti editoriali, che hanno presentato alcune importanti discontinuità rispetto agli esercizi precedenti (come ad esempio l'evento Expo Milano 2015, il Giubileo, l'incremento di produzione fiction, l'arricchimento dell'offerta con riprese in movimento);
- qualificare la filiera della Rai secondo i più alti standard tecnologici per produrre, gestire e mettere in onda contenuti in Alta Definizione al fine di aumentare la qualità del prodotto e il livello di servizio al cliente.

Si evidenziano nel seguito i principali interventi tecnologici effettuati.

T-Cube

A seguito della realizzazione del software e dell'infrastruttura tecnica del progetto T-Cube - Transition To Tapeless, dopo avere effettuato i relativi test e collaudi a fine 2014, è proseguita la fase di messa in opera del nuovo processo produttivo, esteso a fine anno a 70 redazioni. In aggiunta sono state collegate le redazioni giornalistiche di 15 Sedi regionali, permettendo quindi di ridurre notevolmente la contribuzione via ponti radio verso i centri di produzione. Coerentemente con l'obiettivo di progetto, il nuovo sistema ha consentito di eliminare l'uso di supporti fisici e realizzare una filiera editoriale/produttiva completamente digitale e file based, anche presso la struttura Rai Expo, assicurando, nel periodo maggio/ottobre 2015, l'archiviazione dei semilavorati e la condivisione

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione/ **L'attività della Rai**

di contributi prodotti all'Expo 2015 con Testate e Redazioni di tutta l'Azienda.

Digitalizzazione Sedi Regionali

Il processo di completamento della digitalizzazione di tutte le Sedi regionali, avviato a luglio 2014, è avanzato in modo significativo e si concluderà entro il corrente esercizio.

Infrastruttura unica per News nazionali

Nell'ambito dell'introduzione dei sistemi integrati di produzione news, studi e regie delle Testate nazionali e delle Sedi regionali è stato avviato, a maggio 2015, il cantierè per la realizzazione dell'"Infrastruttura Unica" per le News nazionali (TG 1, TG 2, TG 3, Rai News 24 e Rai Parlamento), a supporto del progetto strategico di ristrutturazione dell'offerta informativa della Rai. Dal mese di ottobre 2015 è operativa sul Sistema 2 la testata Rai News 24, seguita dal 1° dicembre anche dal Tg 3. Entro il primo semestre del 2016, il progetto sarà completato con la digitalizzazione di Rai Parlamento e il porting di Tg 1 e TG 2 sul Sistema 1.

Riprese Esterne – Interventi nelle sedi Istituzionali

Per quanto riguarda le attività di rinnovo e di completamento della digitalizzazione in HD degli attuali impianti produttivi, nel corso del 2015 sono iniziati e proseguiti gli interventi per l'adeguamento/rinnovo presso le sedi di:

- **Vaticano:** completamento della digitalizzazione in HD dell'impianto di Borgo S. Angelo (regia, studiolo, 3 postazioni di montaggio connesse in rete con videoserver);
- **Quirinale:** nel corso del secondo semestre è stato completato l'iter di affidamento del contratto per la realizzazione di una nuova regia in HD e per il rinnovo dell'impianto fisso di ripresa all'interno dello stesso Palazzo. Il progetto prevede anche la realizzazione di due salette di montaggio e di una regia stand up per i collegamenti dei Tg.

Digitalizzazione Controlli Centrali

È stata indirizzata la fase realizzativa per l'adeguamento dei posti di trasmissione, in modo da consentire l'emissione del segnale in HD dei tre Canali generalisti in *simulcast automatico*. È stato inoltre avviato il nuovo impianto digitale in HD per la messa in onda dei canali tematici del Centro di Produzione di Torino.

Attività per l'offerta di Rai Sport in HD

Nel corso dell'anno sono state completate le attività tecnico-produttive che hanno permesso la messa

in onda, nel mese di settembre, del Canale di Rai Sport in HD. Contestualmente, è stato completato l'upgrade in HD dello studio di continuità del canale Rai Sport, in onda da dicembre.

Relativamente all'**attività produttiva**, sono da segnalare:

- la preparazione e la realizzazione, da metà aprile 2015, di tutta l'attività produttiva per l'evento Expo Milano 2015 attraverso:
 - supporto per la definizione e la realizzazione dei contenuti produttivi previsti nell'accordo con Expo 2015 S.p.A.;
 - realizzazione di produzione di programmi e collegamenti per rubriche e notiziari Rai;
 - progettazione e allestimento di uno studio polifunzionale e dei relativi spazi accessori;
 - attività di Host broadcasting;
 - supporto produttivo alle Testate Rai per la copertura informativa della manifestazione;
 - ripresa e supporto alla realizzazione di importanti eventi di comunicazione quali ad esempio *Milano Bicocca*, *Firenze Palazzo Vecchio*, *Napoli Pompei*, *Milano Piazza Duomo* e fornitura alla struttura RaiExpo del personale e dei mezzi necessari alla realizzazione di prodotti per la messa in onda quali promo, spot, documentari etc..
- la realizzazione con risorse interne di prodotti di fiction:
 - presso il CPTV Torino, la nuova produzione *Non uccidere*, particolarmente sfidante anche in considerazione delle complessità e difficoltà rappresentate dalla novità del modello produttivo di fiction rispetto all'esperienza produttiva consolidata del Centro;
 - presso i CPTV di Napoli e Roma, le attività produttive per *Un Posto al Sole* e le riprese di *È arrivata la felicità*.
- Il riaspetto di attività produttive in studio, a seguito della temporanea chiusura di studi e regie del cespote Nomentano di Roma per lavori di ristrutturazione. Quest'ultima ha determinato la necessità di individuare la disponibilità di studi sostitutivi esterni nei quali realizzare, sin dall'avvio della stagione autunnale, la produzione di importanti programmi di prime time e daytime.
- l'incremento di attività produttiva rispetto al 2014 in alcune aree quali le riprese esterne pesanti, la realizzazione con risorse esclusivamente interne di tutte le riprese in movimento del Giro d'Italia 2015, il maggior supporto alla produzione di qualità degli eventi di musica seria e prosa, alcuni importanti impegni produttivi incrementali e sostitutivi di produzioni in studio (come ad esempio la realizzazione di *W il 25 aprile*, *Panariello Sotto l'Albero*, *Capitani Coraggiosi*, *Scala Mercalli*, Evento libri *Io Leggo Perché*), l'avvio delle produzioni collegate al Giubileo della Misericordia nell'ultima parte dell'anno. Anche per le produzioni in studio sono state

- realizzate nuove iniziative, tra le quali *L'Erba dei vicini* per Rai 3.
- Lo sviluppo di attività e strutture a supporto della produzione televisiva per l'informazione, attraverso la costituzione di un'unica interfaccia di riferimento delle Testate per la gestione di tutte le richieste produttive legate all'informazione in modo da ricondurre, sotto un'esclusiva responsabilità, l'ottimizzazione e la definizione dei relativi modelli produttivi e controllare la filiera di produzione delle news 'end to end'.
 - Il completamento dell'internalizzazione delle attività di grafica e montaggio di una rilevante quota dei prodotti della Direzione Promozione e Immagine, realizzata attraverso l'allestimento presso l'insediamento di via Teulada in Roma di una farm funzionale alla specificità delle attività del settore.

ICT

La Direzione Information & Communication Technology offre servizi di informatica e di telecomunicazione ai clienti interni e ai clienti delle Società del Gruppo Rai. Presidia l'integrazione tra processi, sistemi informativi e reti di comunicazione; garantisce l'evoluzione tecnologica, la sicurezza, la continuità di erogazione dei servizi su postazioni fisse e mobili, con il supporto di una solida infrastruttura di networking.

Nel 2015 la struttura ICT ha contribuito all'avvio del processo di trasformazione dell'Azienda da Broadcaster a Digital Media Company, concretizzando obiettivi che hanno avuto impatti sul rinnovamento dei processi di business e che hanno comportato un'innovazione significativa delle infrastrutture tecnologiche.

- Nell'ambito delle iniziative direttamente correlate a tale trasformazione, la Direzione è intervenuta:
- nell'integrazione dei sistemi di gestione degli asset multimediali (Catalogo Multimediale T3-Digiteca, Digitalizzazione della Teca Master);
 - per la realizzazione di un sistema di Gestione Diritti, strategico per mantenere aggiornate le informazioni che consentono la più ampia fruizione dei contenuti;
 - a supporto del processo produttivo, avviando la realizzazione di un nuovo strumento (Primsys) in grado di rispondere alla crescente complessità della realtà da governare sull'ambito del processo di pianificazione delle risorse umane e tecniche di produzione.

La Direzione ICT ha operato, inoltre, per il consolidamento della messa in sicurezza dell'infrastruttura di digitalizzazione, attraverso le iniziative finalizzate:

- alla Digitalizzazione delle News;
- al nuovo sistema dei Palinsesti, in particolare per integrare la pianificazione della messa in

onda (modulo Scheduler) con il Sistema T3 di gestione digitale dei contenuti;

- alla dematerializzazione dei processi aziendali (Full Digital);
- all'evoluzione della Rete IP File Based a supporto del prodotto Full IP.

È stato infine avviato uno studio per l'evoluzione dell'ambito Data Center Rai, in ottica di realizzazione di un sito Main, un sito Business Continuity e un sito Disaster Recovery.

Ricerca e Sviluppo

La Rai è impegnata nella sperimentazione e nell'implementazione delle piattaforme tecnologiche di trasmissione, telecomunicazione e di produzione televisiva.

Nel mutato scenario di mercato, gli ambiti e gli strumenti di ricerca sono stati focalizzati sempre più verso la valorizzazione del prodotto, l'interazione con gli utenti, la distribuzione su diversi media, anche in alta e altissima definizione, per assecondare e indirizzare la citata trasformazione in Digital Media Company.

Nel corso del 2015, i principali temi di sviluppo hanno riguardato l'evoluzione dei sistemi di produzione e codifica audio/video, lo studio di nuovi servizi multi-piattaforma e l'evoluzione delle reti di distribuzione sia fisse che mobili.

La transizione verso il formato Full HD - e in prospettiva verso formati ancora più evoluti - ha comportato lo studio e la valutazione di nuove tecnologie e apparati adatti al trattamento dei segnali televisivi ad altissima qualità lungo tutta la filiera di produzione e distribuzione, con particolare attenzione alle problematiche di standardizzazione dei nuovi formati, anche nell'ottica di una transizione verso la tecnologia IP.

Rai ha partecipato alla definizione dei requisiti dei futuri formati video noti come 'oltre l'HD', con specifico riguardo alle esigenze di compatibilità con i formati attuali; in questo ambito assume valenza speciale lo studio dei formati ad alto contrasto dinamico, HDR, che permettono di generare immagini con un forte impatto visivo al costo di un moderato aumento del flusso di dati in trasmissione. Lo studio sulla tecnologia HDR (Ultra High Definition) si è focalizzato sull'analisi delle proposte di standardizzazione attualmente considerate dagli enti normativi (ITU, MPEG, DVB) e il loro impatto sulla catena produttiva e di distribuzione dei contenuti nel contesto di nuovi servizi UHD. Si è anche valutato la applicabilità dell'HDR all'attuale filiera HD.

Il progetto di **digitalizzazione della Teca Master**, in piena fase attuativa, ha come obiettivo quello

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione/ **L'attività della Rai**

di trasformare il vecchio archivio analogico in un più moderno archivio di file master digitali, automatizzando, dove possibile, tutte le operazioni di riversamento dai supporti esistenti. Il nuovo archivio digitale sarà completamente integrato con il Catalogo Multimediale Rai e con un sistema di gestione dei diritti associati ai programmi basato sul modello dati realizzato da Rai nell'ambito del progetto europeo *PrestoPrime*.

In ambito radiofonico, è stato ulteriormente sviluppato il progetto relativo alla **rete DAB+**: questo nuovo servizio si affiancherà all'attuale diffusione in modulazione di frequenza FM, garantendo una nuova rete digitale di altissima qualità audio, senza soluzione di continuità, ad esempio anche nelle gallerie, con la possibilità di fornire nuovi servizi aggiuntivi di tipo multimediale quali quelli inerenti la cosiddetta *Rich Radio*.

In linea con la strategia aziendale di evoluzione verso la Digital Media Company, nel corso del 2015 è proseguito lo sviluppo di applicazioni e servizi orientati al miglioramento e all'arricchimento dell'offerta Rai sulle **Smart TV**. Tra le diverse iniziative si segnala la realizzazione del portale *Tivùlink*, sul canale 100 della piattaforma satellitare Tivù Sat, portale che fornisce un unico punto di accesso alle offerte interattive dei vari broadcaster semplificandone l'utilizzo.

Nel campo dei nuovi **servizi multi-piattaforma**, il 2015 è stato caratterizzato da un sempre maggiore impegno nello studio e nello sviluppo di servizi orientati al miglioramento della fruizione e dell'accessibilità dei prodotti Rai, nell'ottica di una crescente inclusione sociale e lavorativa dei disabili: si evidenzia, tra gli altri, il progetto *SlowTV* che ha portato alla realizzazione di un sistema che permette di rallentare video e audio di un programma allo scopo di migliorarne la fruizione globale.

Nell'ambito dell'evoluzione delle **reti distributive terrestri**, un aspetto importante riguarda la necessità di arrivare a un più efficiente sfruttamento delle frequenze destinate all'uso televisivo. In questo contesto, si sottolineano le sperimentazioni sul campo condotte in Valle d'Aosta utilizzando sia il digitale terrestre di seconda generazione, DVB-T2, sia tecnologie compatibili con terminali evoluti di telefonia mobile 4G-LTE, durante le quali è stata verificata la possibile coesistenza tra trasmissioni dedicate ai ricevitori casalinghi e trasmissioni televisive per dispositivi mobili. Inoltre, sono iniziate ricerche per l'introduzione della modalità broadcast nelle tecnologie mobili attuali e di prossima generazione. Al riguardo, è stata effettuata una sperimentazione LTE-Broadcast in collaborazione con Telecom Italia durante Expo 2015 ed è stato avviato,

in collaborazione con il Politecnico di Torino, uno studio comparativo tra le reti cellulari e le reti broadcast per la diffusione in tecnologia 5G-Broadcast.

Nel campo della **partecipazione a progetti finanziati**, il 2015 ha visto l'avanzamento delle attività relative al progetto europeo *BRIDGET* nel cui ambito è stato validato un insieme di tecnologie che abilitano alla creazione di collegamenti tra programmi televisivi e oggetti multimediali. Sono proseguiti le attività del progetto *ESA HEVC for 4K satellite distribution* che si occupa della distribuzione satellitare di contenuti Ultra HD e del progetto italiano *HEAD* che ha come obiettivo l'utilizzo di materiale d'archivio delle Teche Rai quale ausilio per la neuro-riabilitazione a distanza. Nell'ambito dei Progetti Cluster del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca procede la collaborazione all'interno del progetto *La città educante*.

Pianificazione Frequenze e gestione dello Spettro

L'attività si è focalizzata in particolare su due obiettivi:

- l'aumento dell'offerta in Alta Definizione, con studi e sperimentazioni per un ulteriore canale HD durante le Olimpiadi estive di Rio 2016 e di altri due ulteriori canali da settembre 2016, verificando ipotesi di riconfigurazione dei MUX e interventi tecnologici sulle relative piattaforme;
- la valorizzazione e la difesa delle frequenze per la televisione digitale terrestre (DTT), rafforzando la posizione di Rai Way nel mercato delle telecomunicazioni.

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 TV e Radio), sono state sostenute in particolare nella Conferenza Mondiale delle Radiocomunicazioni WRC15 che si è svolta a Ginevra nel mese di novembre 2015, tramite continua e fattiva collaborazione con le istituzioni nazionali (Ministero dello Sviluppo Economico ed AGCOM) e con attività in sede internazionale.

La WRC15 ha confermato che le frequenze UHF (470 – 694 MHz, cd. 'sub 700 MHz') rimarranno almeno per il prossimo decennio assegnate esclusivamente ai servizi di televisione terrestre. Tale certezza di risorse costituisce la premessa essenziale per affrontare gli investimenti necessari alla ricanalizzazione dei servizi televisivi

conseguenti il rilascio della banda 700 MHz che dovrebbe essere resa disponibile dal 2020 (data in via di conferma a livello comunitario) per i servizi mobili degli operatori Telco.

I suddetti importanti risultati, che mettono in sicurezza la piattaforma terrestre televisiva (DTT) nel lungo termine, rafforzano la posizione di Rai Way nel mercato delle telecomunicazioni.

Attività satellitare

La Struttura Satelliti pianifica e assicura la distribuzione satellitare dell'offerta Rai sul mercato domestico. Nel corso del 2015:

- ha elaborato il piano di distribuzione satellitare dell'offerta Rai in alta definizione (Piano Full HD Sat) e ha coordinato l'avvio della diffusione satellitare del canale Rai Sport 1 HD (LCN 112 Tivù Sat) a settembre 2015; dapprima a dicembre 2015, in SD e quindi a inizio 2016 in Alta Definizione, Rai 4 è stato reso disponibile anche agli abbonati Sky con LCN 104 (110 su Tivù Sat) tramite introduzione del criptaggio NDS in aggiunta al criptaggio Nagra di Tivù Sat;
- ha gestito i contratti e il coordinamento tra Rai e Tivù Sat, svolgendo attività di coordinamento per lo sviluppo strategico della piattaforma gratuita via satellite;
- ha gestito i rapporti con i produttori di ricevitori satellitari e – d'intesa con il Centro Ricerche – ha fornito indicazioni ai produttori stessi per l'evoluzione dei ricevitori, partecipando inoltre all'attività nazionale e internazionale di standardizzazione.

Accordi tecnici e istituzionali

Negli ultimi mesi del 2015 sono stati definiti accordi con importanti realtà quali l'ANITEC (Associazione tra le imprese di Informatica, Telecomunicazioni ed Elettronica di Consumo) con l'obiettivo di avviare iniziative sperimentali finalizzate al miglioramento della qualità tecnica della programmazione radiotelevisiva della Rai nei confronti dell'utente. Sono stati inoltre definiti i contenuti e le linee organizzative per la partecipazione ad alcuni Bandi di finanziamento regionali, nazionali ed europei (Horizon 2020).

Sviluppo della Qualità Tecnica

Il continuo miglioramento della qualità tecnica dei prodotti e dei servizi offerti dalla Rai è un elemento distintivo della missione della Concessionaria del Servizio Pubblico.

Per queste ragioni, anche nel 2015 le attività di monitoraggio della qualità tecnica, sia dal punto

vista oggettivo che di percezione dell'utente finale, sono proseguite lungo tutta la filiera produttiva e distributiva.

Le attività principali hanno riguardato l'analisi dei dati disponibili dal sistema di rilevamento sul territorio dei segnali diffusi (EVA – Signal Quality Evaluor), il benchmarking tecnologico della qualità, il coordinamento della gestione dei disservizi (finalizzato all'attivazione delle opportune contromisure infrastrutturali) nonché il coordinamento delle norme di esercizio e la correlata valutazione comparativa.

Il sistema EVA è lo strumento utilizzato per il controllo della qualità tecnica dei segnali radiotelevisivi e per la gestione degli interventi sistemistici correttivi e le iniziative interstrutturali che garantisce una veloce ed efficace comunicazione dei disservizi tecnici. In questo ambito, sono stati avviati interventi operativi anche per lo sviluppo della radio digitale, grazie all'acquisto di sonde specifiche per la ricezione e la misura dello standard DAB+ che saranno installate presso i siti delle Sedi Regionali Rai.

Sono proseguite, inoltre, le attività per il miglioramento della qualità tecnica nell'ambito della fiction, che si affianca ad altre analoghe iniziative per assicurare all'utenza i più alti standard qualitativi tecnici (dall'HD all'UHD), e le attività di monitoraggio e valutazione della qualità tecnica misurabile strumentalmente, anche in collaborazione con Rai Way (es. Radio, Fiction, Sport).

È stato poi ulteriormente aggiornato il sistema informatico (SCSRT) dedicato ai disservizi rilevati sulla rete di distribuzione dei segnali radiofonici e televisivi di Rai o segnalati dalla consociata Rai Way. Sono state, altresì, identificate iniziative puntuali e strutturali di miglioramento della rete distributiva allo scopo di aumentare la qualità tecnica del segnale e l'affidabilità complessiva della rete di distribuzione.

È stato avviato il progetto per l'introduzione di strumenti di analisi statistica e il sistema sarà supportato da una applicazione di 'data mining', per analizzare le tendenze dei valori misurati e operare aggregazioni su base geografica e temporale. Il sistema sarà completato con una serie di indicatori che offriranno una visualizzazione delle anomalie riscontrate su 'cruscotti' personalizzati, in modo parametrico e multidimensionale. Sarà inoltre dato avvio anche alla sperimentazione di sonde mobili, che potranno interconnettersi con un sistema centrale attraverso Internet, utilizzando le tecnologie wireless disponibili (WiFi, rete 3G, rete 4G).

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione/ **L'attività della Rai**

Attività trasmissiva

La Rete necessaria, *inter alia*, per la trasmissione e diffusione, in Italia e/o all'estero, di contenuti audio e/o video riconducibili non solo a Rai, nell'assolvimento del Servizio Pubblico, ma anche a operatori terzi, è di proprietà di Rai Way, società quotata sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana dal novembre 2014.

Rai Way, nell'esercizio della propria attività, gestisce oltre 2.300 siti dotati di infrastrutture e impianti per la trasmissione e la diffusione dei segnali radiotelevisivi sull'intero territorio nazionale, dispone di 23 sedi operative distribuite sul territorio nazionale e si avvale di un organico altamente specializzato, composto da oltre 600 risorse. Gli asset tecnologici e il know-how specialistico risultano essere le risorse chiave non solo per l'attuale offerta di servizi, ma anche per lo sviluppo di nuove attività.

I servizi forniti da Rai Way sono sintetizzabili nelle seguenti tipologie di attività:

- **Servizi di Diffusione**, intesi come servizi di trasporto terrestre e satellitare dei segnali televisivi e radiofonici tramite le Reti di Diffusione presso gli utenti finali all'interno di un'area geografica.
- **Servizi di Trasmissione** di segnali radiotelevisivi attraverso la rete di collegamento (ponti radio, satelliti, fibra ottica) e, in particolare, la prestazione di Servizi di Contribuzione, intesi come servizi di trasporto unidirezionale:
 - tra siti prestabiliti e/o fonia/dati tramite circuiti analogici o digitali;
 - del segnale a radiofrequenza dal satellite all'interno di un'area geografica di determinata ampiezza, e servizi connessi.
- **Servizi di Tower Rental**, intesi come:
 - ospitalità (o hosting), ovvero servizi di alloggiamento di impianti di trasmissione nei punti di diffusione (postazioni) dei segnali radio-televisivi, di telefonia e di telecomunicazione;
 - servizi di gestione e manutenzione degli impianti di trasmissione ospitati nelle postazioni;
 - servizi complementari e connessi.
- **Servizi di Rete o network services**, che includono a loro volta una vasta gamma di servizi eterogenei che la società può fornire in relazione alle reti di comunicazione elettronica e di telecomunicazioni in generale (attività di progettazione, realizzazione, installazione, manutenzione e gestione, servizi di consulenza, monitoraggio, radio protezione etc.).

La tipologia di clientela che si rivolge a Rai Way per usufruire dei richiamati servizi può essere convenzionalmente ricondotta nelle categorie dei Broadcasters (emittenti radiotelevisive nazionali e locali, tra le quali rientra anche Rai), Operatori

TLC (prevalentemente operatori di telefonia mobile) e P.A. e Corporate (categoria residuale in cui rientrano pubbliche amministrazioni, enti e persone giuridiche).

Rai Way è un operatore leader nel mercato italiano delle infrastrutture di trasmissione radiotelevisiva. Nel mercato dell'emittenza televisiva le principali piattaforme di trasmissione sono costituite da:

- DTT (Digital Terrestrial Television, sia in chiaro, sia pay tv);
- DTH (satellitare);
- IPTV (internet);
- TV via cavo.

Rispetto ad altri Paesi dell'Europa occidentale, l'Italia è caratterizzata da una diffusione di gran lunga maggiore della piattaforma DTT. Negli altri Paesi, la minore diffusione della piattaforma DTT è correlata alla più ampia e competitiva presenza della piattaforma satellitare (es. Regno Unito e Germania), cavo (es. Germania) e IPTV (es. Francia).

Il solido posizionamento della DTT nello scenario dell'emittenza televisiva italiana è ulteriormente sostenuto dall'assenza della tv via cavo (i soggetti in grado di erogare servizi televisivi via cavo rappresentano normalmente, a livello europeo, i concorrenti più forti sul mercato sia della televisione sia della banda larga) e, di fatto, anche della IPTV, la cui scarsa diffusione è dovuta, tra l'altro, alla presenza limitata di reti a banda larga veloci in grado di supportare i relativi servizi.

Per quanto riguarda il mercato italiano radiofonico, i programmi sono trasmessi nel formato analogico e digitale (DAB - Digital Audio Broadcasting) e non è prevista una scadenza per lo spegnimento del segnale analogico, in linea con molti altri Paesi europei.

Numerose le attività svolte nel 2015 sia a beneficio del Gruppo Rai che nella fornitura di servizi a operatori terzi.

Il contratto di servizio sottoscritto da Rai e Rai Way nel 2014 prevede e disciplina l'eventualità che, al manifestarsi di nuove esigenze del cliente, le parti possano negoziare la fornitura di servizi addizionali ovvero di servizi finalizzati allo sviluppo di nuove reti di comunicazione elettronica e di telecomunicazioni o, ancora, di nuove tecnologie e standard trasmittivi. In questo contesto, tra i servizi di maggior rilievo in termini di innovazione tecnologica e di prodotto svolti nel 2015, si segnala la realizzazione di una copertura dell'area espositiva Expo 2015 con tecnologia broadband wireless LTE per le esigenze produttive del cliente, che, grazie a tale servizio, è stato in grado di effettuare riprese HD live anche in mobilità.

Sono stati inoltre realizzati tutti i servizi di collegamento in HD relativi ai Mondiali di Nuoto di Kazan (Russia) e ai Mondiali di Atletica di Pechino, per i quali Rai Way ha fornito soluzioni tecnologiche sfruttando reti in fibra ottica e il supporto tecnico specialistico in loco, garantendo sempre un altissimo livello di affidabilità.

Per quanto riguarda le attività svolte a favore di clientela terza, nel corso del 2015 Rai Way ha continuato a promuovere nei confronti degli operatori radiomobili una linea commerciale finalizzata a incentivare lo sviluppo delle reti di nuova generazione e a consolidare il rapporto della Società con il singolo operatore. A tal fine, sono state elaborate e proposte tariffe incentivanti a favore dello sviluppo delle reti e delle infrastrutture di telecomunicazione presso siti nella disponibilità di Rai Way, anche a fronte dell'impegno da parte del cliente a non dismettere per un periodo determinato un numero di postazioni individuate nel contratto; in particolare, si segnala che nell'ultima parte del 2015 Rai Way ha rinnovato, seguendo questa linea commerciale, il contratto in essere con il quarto e ultimo operatore radiomobile, dopo aver rinnovato negli anni passati i contratti con gli altri tre.

Nonostante le azioni di contenimento dei costi poste in essere da parte degli operatori mobili, si è mantenuto sostanzialmente costante l'interesse dei clienti per i siti Rai Way, in particolare per la realizzazione di postazioni HUB di interconnessione con altri impianti.

Relativamente alla clientela broadcast, nell'anno 2015 sono state attivate alcune nuove postazioni sia televisive che radiofoniche; per quanto riguarda l'introduzione di servizi wireless broadband abilitati dal potenziamento della capacità del proprio network, Rai Way ha attivato alcune sperimentazioni per il *testing* delle tecnologie e la verifica delle effettive potenzialità del mercato.

Costante l'impegno nell'attività di ricerca e sviluppo, anche in collaborazione con il Centro Ricerche e Innovazione Tecnologica di Rai, orientata principalmente alla sperimentazione di nuovi servizi digitali applicati al mondo della trasmissione e diffusione di programmi radiofonici e televisivi.

Le principali iniziative del 2015 hanno riguardato:

- **rete SFN:** è continuata la sperimentazione per la verifica degli effetti della propagazione sul segnale digitale terrestre, attraverso una raccolta dati sistematica che ha interessato varie tratte della rete aziendale e che permetterà di valutare gli effetti dell'interferenza isocanale dovuta a sorgenti provenienti da altre direzioni;

- **registrazioni di spettro:** prosegue la costituzione di un database di condizioni elettromagnetiche di riferimento per segnali a radiofrequenza del tipo DVB-T, DVB-T2, DVB-T2 Lite, FM, DAB+, LTE, Wind Farm e ricezione mobile con l'obiettivo di verificare e comparare in condizioni standard i modelli dei ricevitori professionali, semiprofessionali e d'utente;
- **progetto 'ECO'** (in partnership con un operatore di telecomunicazioni e con un'università italiana) con l'obiettivo di superare il *digital divide* di zone tipicamente non raggiunte da operatori broadcast e di telecomunicazioni. In questo ambito, si inserisce la diffusione della banda larga in un piccolo comune italiano dove non è possibile installare la fibra ottica, prevedendo un'estensione di connettività con un pacchetto di servizi orientati al concetto di *Smart City* (videosorveglianza, controllo accessi, controllo energetico sistemi di monitoraggio ambientale, Wi-Fi location system, smart metering).

Comunicazione

Nel corso del 2015, Rai ha posto in essere una serie di attività che non si sono limitate a comunicare e promuovere i principali prodotti dei Canali e delle Testate, ma hanno anche abbracciato tematiche di rilievo per il Paese, l'Azienda e il suo ruolo di Servizio Pubblico.

In particolare:

- per l'area informativa, è stata realizzata una campagna di posizionamento tv, radio, stampa per il canale all news Rai News 24 e sono stati promossi il progetto di digitalizzazione delle tre testate nazionali e il ruolo della TGR con un'attenzione particolare alle tematiche sociali e territoriali;
- è stata realizzata una vasta campagna sui risultati ottenuti con Expo Milano 2015, compresa la Conferenza dei Ministri dei Paesi aderenti;
- ampio risalto è stato dato a tutte quelle manifestazioni che sono espressione dello spirito culturale che anima il nostro Paese (ad esempio, MiTo 2015, RomaEuropa, Lucca Summer Festival, Prix Italia, il Festival di Spoleto, apertura del Teatro alla Scala, la stagione dell'Orchestra Sinfonica Nazionale della Rai, Torino Film Festival) e alle manifestazioni che, pur nell'ambito artistico-culturale, vedono l'Azienda quale attore principale non solo ai fini della comunicazione, ma anche quale partecipante diretta agli eventi stessi (Festival del Cinema di Cannes, Festival del Cinema di Venezia e Festa del Cinema di Roma);

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione/ **L'attività della Rai**

- sono state realizzate una serie di campagne di sensibilizzazione su tematiche che riguardano l'Italia, la sua storia e il nostro presente: 150 anni della Guardia Costiera, che negli ultimi anni svolge un ruolo cruciale per il problema dell'immigrazione, AIRC, Telethon e Giornata Mondiale dell'Autismo, chiaro segno di attenzione verso i problemi di salute che coinvolgono moltissime persone, Giornata Mondiale dell'Infanzia, Giornata della legalità, 70° Anniversario della Liberazione, servizi al cittadino da parte dell'INPS, Agenda digitale;
- per una completa ed efficace rappresentazione del costante impegno della Rai in tema di responsabilità sociale, è stato avviato nel 2014 un complesso progetto di analisi, confronto interno e raccolta dati che non è ancora terminato, ma che ha consentito nel 2015 di redigere il 'numero zero' del Bilancio Sociale. Il documento utilizza le Linee Guida per il reporting di sostenibilità del Global Reporting Initiative (G.R.I.), il modello più diffuso a livello internazionale per la rendicontazione in tema di sostenibilità, nella versione G3.1;
- con riferimento al Segretariato Sociale, nel 2015, si è continuato, in coerenza con le linee di indirizzo progressivamente delineate a partire dal 2013, a dare spazio ad Associazioni, Fondazioni ed Enti no-profit attraverso molteplici iniziative legate alle esigenze di solidarietà; è proseguito l'impegno per incrementare i programmi audiodescritti (complessive 660 ore di audio descrizione andate in onda nel 2015 di cui 443 in prima visione); sono state avviate numerose raccolte fondi (di cui 41 accolte) e attività di sensibilizzazione (di cui 25 accolte), realizzato 24 spot Rai per il Sociale, 4 di Pubblicità Progresso e 99 spot della Presidenza del Consiglio dei Ministri, incrementato l'attività sul web e social con 65 campagne pubblicate, 39.200 tweet, 19.083 nuovi follower, 20 milioni di visualizzazioni, 100 video inseriti sul canale Rai.tv, 40.000 post su Facebook Istituzionale;
- sono stati organizzati numerosi convegni, quali il 2° Convegno sul Servizio Pubblico: l'offerta del servizio pubblico, I volti del Mediterraneo: la percezione del fenomeno migratorio, La cultura del Whistleblowing: un impegno civile ed etico per un'efficace lotta alla corruzione, Roma verso il Giubileo: Comunicare nell'Anno Santo della Misericordia, Scenari mediorientali e il fenomeno DAESH, le proiezioni in anteprima di fiction e documentari come *Max&Helène* – in occasione della Giornata della Memoria 2015 – *Je suis Ilan: 24 jours, la vérité sur l'affaire Ilan Halimi, Limbo* alla presenza del Ministro Pinotti in collegamento con il Contingente italiano ad Herat, eventi di rilievo quali il Salone Internazionale del Libro di Torino e il TelethonDay 2015 – #non

mi arrendo, la mostra presso la Camera dei Deputati di concerto con Rai Teche dal titolo Cari elettori, care elettrici sulla storia delle tribune politiche, il concorso nazionale Una nuova carta d'identità per la Rai e la campagna promozionale A 100 anni dalla Grande Guerra;

- infine, è stato potenziato (con operatività piena a inizio del successivo esercizio), il servizio di contact center per tutte le necessità di informazioni e chiarimenti per gli utenti.

Introduzione

Bilancio Separato

Bilancio Consolidato

81

Sintesi economico-patrimoniale e finanziaria della Capogruppo

Highlights

82

Prospetti riclassificati

84

Analisi dei risultati della Capogruppo

85

Risultati economici

85

Struttura Patrimoniale

93



82

Introduzione

Bilancio Separato

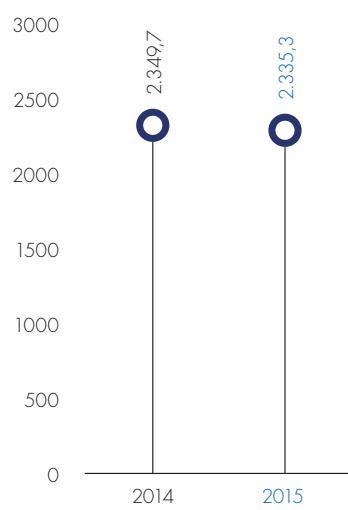
Bilancio Consolidato

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione / **Sintesi economico-patrimoniale e finanziaria**

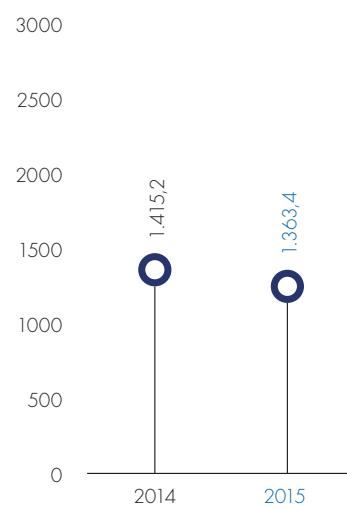
Highlights

(in milioni di Euro)

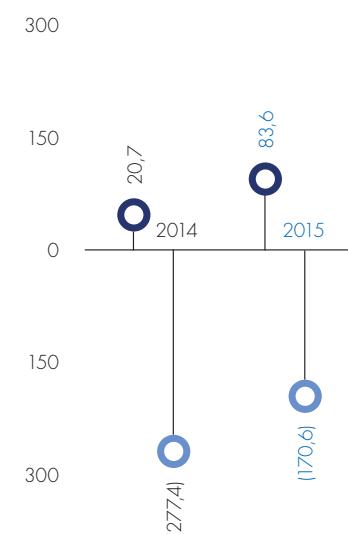
Ricavi esterni



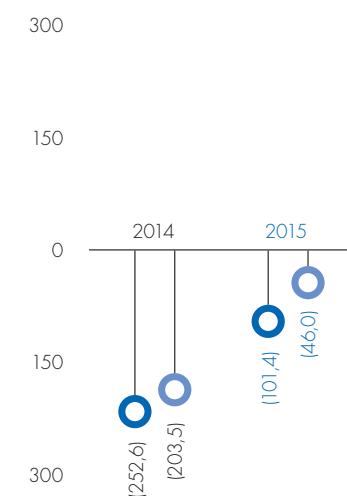
Costi esterni

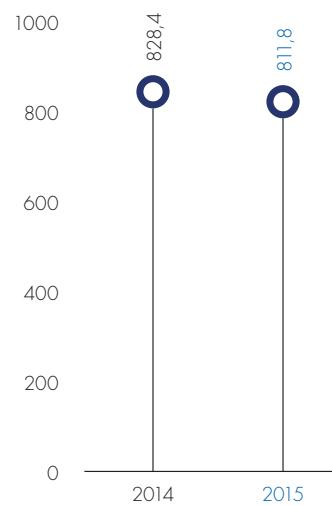
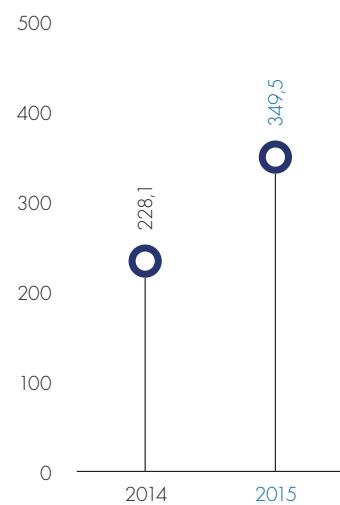
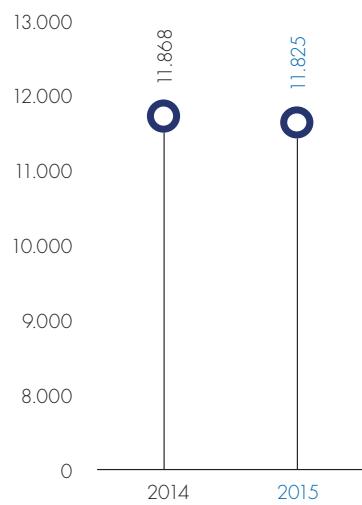


MOL - Risultato operativo



Risultato ante imposte Risultato dell'esercizio



Capitale proprio**Indebitamento finanziario netto****Investimenti
in programmi e tecnici****Personale
al 31 dicembre (in unità)***

* Include personale a tempo determinato
per 1.114 unità nel 2014 e 771 unità nel 2015

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione / **Sintesi economico-patrimoniale e finanziaria**

Prospetti riclassificati

Conto Economico

(in milioni di Euro)	Esercizio 2015	Esercizio 2014	Variazione
Ricavi esterni	2.335,3	2.349,7	(14,4)
Costi esterni per beni e servizi	(1.363,4)	(1.320,6)	(42,8)
Grandi eventi sportivi	0,0	(94,6)	94,6
Costi esterni complessivi	(1.363,4)	(1.415,2)	51,8
Costo del personale	(888,3)	(913,8)	25,5
Margine operativo lordo	83,6	20,7	62,9
Ammortamenti e svalutazioni	(252,1)	(271,0)	18,9
Accantonamenti	(2,1)	(27,1)	25,0
Risultato operativo	(170,6)	(277,4)	106,8
Proventi (Oneri) finanziari netti	67,3	26,2	41,1
Risultato delle partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto	1,9	(1,4)	3,3
Risultato ante imposte	(101,4)	(252,6)	151,2
Imposte sul reddito	55,4	49,1	6,3
Risultato di esercizio	(46,0)	(203,5)	157,5
Altre componenti del risultato complessivo	29,4	(37,7)	67,1
Risultato complessivo dell'esercizio	(16,6)	(241,2)	224,6

Struttura Patrimoniale

(in milioni di Euro)	31.12.2015	31.12.2014	Variazione
Immobilizzazioni	2.228,4	2.190,1	38,3
Capitale circolante netto	(354,4)	(362,4)	8,0
Fondi per rischi e oneri	(174,3)	(186,2)	11,9
Benefici ai dipendenti	(538,4)	(585,0)	46,6
Capitale investito netto	1.161,3	1.056,5	104,8
Capitale proprio	811,8	828,4	(16,6)
Indebitamento (disponibilità) finanziario netto	349,5	228,1	121,4
	1.161,3	1.056,5	104,8