

**1. L'EVOLUZIONE DELLO SCENARIO E IL  
PIANO DI RIEQUILIBRIO**

PAGINA BIANCA

La struttura del mercato televisivo ha goduto – almeno negli ultimi 10 anni - di una quasi perfetta stabilità.

Le eccezionali performance realizzate dal mercato pubblicitario fino al 2000 hanno garantito agli operatori buoni risultati economico finanziari e consentito alla Rai di attenuare - anche se non completamente - gli svantaggi strutturali del servizio pubblico.

Nel quinquennio 1996-2000, la Rai – in presenza di insufficienti proventi da canone - ha utilizzato le cospicue maggiori risorse generate dal mercato pubblicitario per incrementare in modo consistente il proprio volume di attività, sia attraverso un ampliamento della produzione per il palinsesto tradizionale sia mediante la moltiplicazione delle nuove offerte, anche di servizio pubblico, non visibili sul palinsesto generalista.

La crisi del mercato pubblicitario intervenuta a partire dall'ultimo trimestre 2000 ha rappresentato un forte elemento di discontinuità della gestione, in quanto caratterizzata da orizzonti temporali non definibili e da dimensioni rilevanti, tali da configurare una situazione di ciclo negativo strutturale e non congiunturale.

Nel periodo 1996 – 2002, il canone di abbonamento - regolato da successivi Contratti di Servizio - ha evidenziato un andamento negativo in termini reali.

La quota di finanziamento destinata all'offerta tradizionale (generalista) è infatti rimasta costante, mentre è stata assicurata solo parziale copertura allo sviluppo delle nuove attività fissate dal contratto di servizio (canali satellitari, investimenti tecnologici, livelli di copertura della rete, ecc.).

Nel periodo considerato questo fenomeno ha determinato una perdita di risorse pari a circa 200 milioni di €.

La doppia velocità del canone e della raccolta pubblicitaria - tra il 1996 e il 2000 – ha indotto una apprezzabile modifica nella composizione delle fonti di finanziamento, che ha visto la riduzione dell'incidenza del canone di abbonamento sui ricavi aziendali di quasi 10 punti percentuali, avvicinando significativamente il peso relativo delle due risorse.

L'evoluzione delle fonti di finanziamento Rai, sia riguardo la loro composizione che la loro dinamica in termini assoluti, ha fatto sì che nel complesso Rai si trovi attualmente a disporre, in termini nominali, degli stessi ricavi da canone e pubblicità di cui disponeva nel 1999, a fronte di un perimetro di attività significativamente più ampio e che ha indotto sul conto economico aziendale oneri rilevanti (circa 150 milioni di €).

Questa circostanza costituisce un oggettivo fattore di indebolimento strutturale dell'azienda, rispetto al quale si rende necessario verificare la congruenza del perimetro delle attività con le risorse disponibili.

Negli ultimi anni Rai ha realizzato un processo di rilevante espansione dell'offerta editoriale, sia nell'ambito della televisione generalista, sia in quello della produzione e diffusione di contenuti su piattaforme non tradizionali (es. canali satellitari), legato anche ad obblighi di servizio pubblico.

Più in particolare:

- \* *palinsesto generalista*: l'espansione dell'offerta ha attraversato trasversalmente tutti i macrogeneri, in presenza di una lievitazione consistente del prezzo dei diritti alimentata dalla favorevole dinamica degli investimenti pubblicitari. Le caratteristiche principali di questo fenomeno sono state una rilevante crescita delle ore di produzione e l'aumento esponenziale del costo dei diritti sportivi, soprattutto per i grandi eventi (i Mondiali di Calcio del 2002 sono costati circa 14 volte quelli della precedente edizione, le Olimpiadi il 70% in più);
- \* *nuove offerte*: è stato fortemente accresciuto – indotto anche dalle previsioni del Contratto di Servizio - il volume di nuove offerte di servizio pubblico, diverse rispetto a quelle tradizionali e visibili sul palinsesto generalista, con un impatto a regime in termini di costi di circa 150 milioni di € e di 500 unità in termini di organico.

Tra queste si segnala lo sviluppo di un'offerta satellitare in chiaro (Rai Sport Sat, Rai News24, Rai Med, Rai Educational Satellite, Rai Lab), l'avvio di offerte su altre piattaforme tecnologiche (portale internet e Rai Click) e la rete radiofonica parlamentare. Infine, va segnalato il rilevante impegno connesso al Progetto Teche, relativo al recupero ed alla utilizzabilità dell'ingente patrimonio di produzione interna Rai.

A partire dal primo semestre 2001, in corrispondenza all'emergere della ricordata crisi della raccolta pubblicitaria, la crescita dei costi operativi è stata dapprima contenuta e poi invertita.

Infatti, nel corso del 2001 e per tutto il 2002 sono state avviate azioni su tutta la struttura dei costi e sugli investimenti al fine di mantenere l'equilibrio dei conti e la tenuta dell'indebitamento finanziario su livelli fisiologici.

Le azioni in oggetto hanno privilegiato le seguenti direttrici:

- \* ridurre stabilmente i livelli di spesa nelle aree non direttamente connesse al core business (corporate e servizi);
- \* fissare la spesa per investimenti tecnici a livelli di semplice conservazione del capitale investito;
- \* correggere nel biennio 2001-2002 le tendenze dei costi operativi di prodotto verso una riduzione netta;
- \* ridisegnare la strategia di intervento sui new media in coerenza con i trend di mercato.

Le politiche di controllo della spesa così impostate hanno consentito di mantenere, nell'arco del biennio 2001-2002, sostanzialmente costante il livello dei costi operativi.

Nel 2002, infatti, il rilevante onere degli eventi sportivi (mondiali di calcio ed olimpiadi invernali, per un importo di circa 90 milioni di €) è stato pressoché interamente assorbito, grazie ad azioni di razionalizzazione ed efficientamento che hanno interessato in modo incisivo anche l'area editoriale.

Le azioni di contenimento e riduzione dei costi hanno consentito all'azienda di mantenere un sostanziale pareggio per il 2001 e – sulla base degli ultimi aggiornamenti disponibili – anche il risultato del 2002 dovrebbe attestarsi nell'intorno del pareggio, con un indebitamento finanziario di Gruppo in crescita rispetto a quello del precedente esercizio ma comunque ancora su un livello ampiamente coerente con la struttura patrimoniale.

Va infine aggiunto che la volatilità che tuttora caratterizza il mercato pubblicitario - come emerge dalle prudenti stime degli operatori specializzati, che di fatto prefigurano un andamento piatto - si riflette sulle previsioni formulate nel budget approvato per l'esercizio 2003, nel quale viene quindi confermata la necessità di ulteriori interventi sull'area dei costi operativi.

In questo contesto, la Rai ha in corso di implementazione una serie di progetti speciali di efficientamento con l'obiettivo di porre la concessionaria pubblica in condizione di avviare i previsti progetti innovativi e di sviluppo, legati anche alle previsioni contenute nel Contratto di Servizio 2003 – 2005, recentemente sottoscritto con il Ministero delle Comunicazioni. Si fa in particolare riferimento al progetto di conversione alla trasmissione di programmi e servizi multimediali in tecnica digitale terrestre.

PAGINA BIANCA

**2. PRINCIPALI ATTI DEL CONSIGLIO DI  
AMMINISTRAZIONE**

PAGINA BIANCA

Il Consiglio di Amministrazione della RAI, nominato con determinazione adottata d'intesa dai Presidenti della Camera dei Deputati e del Senato della Repubblica, si è insediato in data 5 marzo 2002 ed ha eletto fra i suoi membri Presidente Antonio Baldassarre. Nella seduta del 19 marzo 2002 il Consiglio ha nominato – sulla base di criteri approvati nella seduta del 13-14 marzo 2002 – d'intesa con l'Assemblea dei Soci, Direttore Generale Agostino Saccà.

Nel corso dell'anno, al fine di migliorare l'efficienza e razionalizzare il complesso delle attività realizzate dall'Azienda, il Consiglio, anche sulla base della definizione di criteri per la nomina dei dirigenti, ha adottato alcuni provvedimenti per definire, in modo più puntuale, competenze, responsabilità e organizzazione di alcune strutture aziendali. In particolare, tra i provvedimenti più significativi, si sottolinea l'istituzione della Testata Giornalistica Regionale, nella prospettiva di recuperare pienamente il ruolo della RAI nel rispecchiare le diversità e le ricchezze culturali del Paese, e l'istituzione del Dipartimento Sport, con il compito di elaborare le linee strategiche in materia di acquisizione e gestione dei diritti e di definizione dell'offerta sportiva.

Il Consiglio di Amministrazione ha operato inoltre sulle linee editoriali della RAI e in particolare di Raiuno, Raidue e Raitre per consentire una migliore caratterizzazione dell'offerta televisiva di ciascuna Rete e per un più efficace raggiungimento di specifici target di pubblico e di obiettivi di ascolto. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione, anche in considerazione del nuovo quadro costituzionale, ha approvato una mozione di indirizzo per l'avvio del progetto di TV federalista.

Il Consiglio di Amministrazione, tra alcuni dei più significativi provvedimenti adottati nel corso dell'anno, ha approvato il nuovo "Codice di autoregolamentazione TV e minori" e l'avvio del progetto di valorizzazione dei contenuti digitali della RAI e le proprie infrastrutture tecnologiche di distribuzione, sia in ambito nazionale che internazionale – denominato "Progetto Giove" – al fine di accrescere la propria posizione di industria culturale e di polo di eccellenza tecnologica. Ha avviato iniziative per indirizzare l'azione dell'Azienda verso una costante ricerca dell'efficienza intesa nel duplice significato sia di risparmio che di migliore allocazione delle risorse disponibili. In particolare, nel definire il budget per l'anno 2003, ha approvato la costituzione e l'avvio di progetti di riduzione dei costi in alcune aree aziendali.

Nell'ambito dello scenario strategico dell'Azienda, il Consiglio nel rinnovare il Consiglio di Amministrazione di RAI Net ha avviato uno studio al fine di riallineare il disegno strategico di RAI Net rispetto agli attuali scenari di riferimento e di rivedere l'assetto strutturale della società con l'obiettivo di conseguire un recupero di efficienza derivante dallo sviluppo di sinergie e da un più stretto coordinamento con l'offerta RAI nel settore.

Successivamente alla partecipazione alla procedura di vendita autorizzata dal Consiglio di Amministrazione, l'Azienda nel novembre 2002 si è aggiudicata il compendio immobiliare in località Saxa Rubra. A questo proposito, il Consiglio

di Amministrazione ha avviato l'esame di progetti di riordino, di valorizzazione, di cartolarizzazione o di dismissione degli immobili di proprietà aziendale, chiedendo alla Direzione Generale specifici elementi di valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione nel novembre 2002 ha approvato il nuovo Contratto di Servizio per il triennio 2003-2005.

Il Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2002 ha definito i compiti della Consulta Qualità, istituendo al suo interno una Commissione per la Comunicazione Tecnico-Scientifica con il compito di esprimere i propri pareri preventivi e successivi, non vincolanti, sulla base di rigorosi parametri di professionalità, attendibilità e libertà di giudizio riguardo alla qualità scientifica dei programmi e delle comunicazioni. Inoltre, al fine di attuare un processo di razionalizzazione e coordinamento delle strutture/attività connesse direttamente o indirettamente alla qualità della programmazione, il Consiglio di Amministrazione ha istituito un apposito Comitato per la Qualità incaricato di avviare una riflessione di carattere organico sulle tematiche della qualità al fine di rendere tale tema un elemento centrale da valorizzare in concreto nell'ambito di contenuti nella missione di servizio pubblico.

Inoltre nel dicembre 2002 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il documento relativo al Progetto Culturale con lo scopo di determinare gli orientamenti dell'Azienda in rapporto ai valori di fondo ai quali deve essere riferita l'attività del principale attore culturale del Paese, investito del compito di organizzare la comunicazione radiotelevisiva al servizio del pubblico. Si tratta di un Progetto aperto da mettere a confronto con le proposte provenienti dalla società civile e dalle istituzioni, e che sfocerà in un documento diretto a fissare le linee d'azione culturale valide per l'intera programmazione del servizio pubblico.

Al fine di approfondire le istruttorie dei molti ed importanti temi da affrontare, il Consiglio, come per il passato, in forza delle disposizioni in vigore, si è avvalso della facoltà di conferire deleghe ai suoi singoli componenti con il compito di seguire e approfondire le istruttorie svolte dalle competenti strutture aziendali al fine di esprimere valutazioni in sede di Consiglio sulle proposte di delibera presentate e illustrate dal Direttore Generale.

In particolare sono state svolte analisi e approfondimenti sui temi relativi ai rapporti della RAI sia internazionali che con il territorio ed è stato affrontato il tema dell'introduzione di un TG dedicato alle culture, alle arti e agli spettacoli.

Il Consiglio di Amministrazione nel corso del 2002 ha tenuto 44 riunioni a seguito delle quali, in adempimento delle attribuzioni conferite dalla Legge e dallo Statuto ha approvato, su proposta del Direttore Generale, 273 delibere che hanno riguardato diverse tipologie di argomenti (v. tabella allegata).

## XIV LEGISLATURA - DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

| <b>DELIBERE CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b>   | <b>2002</b> |
|--|-------------|
| - Ordini, contratti, acquisti, Elenco Fornitori, Convenzioni, accordi, regolamenti, ecc.   | 62          |
| - Provvedimenti organizzativi, nomine e collocazioni dirigenziali, procure, criteri di nomina, documenti reciproco impegno, ecc. (*) | 113         |
| - Società Consociate, processo di societizzazione, strategia industriale, alleanze, new media, partecipazioni azionarie, ecc.        | 26          |
| - Piani di produzione e trasmissione e relativi criteri, piani editoriali, palinsesti, direttive di programmazione, Nuova Rai Tre    | 32          |
| - Piani pluriennali, Bilancio, Relazioni semestrali, Budget, Investimenti, ecc.  | 15          |
| - Politica del personale, Accordi sindacali  | 1           |
| - Funzionamento vertice aziendale (compresa nomina Direttore Generale, deleghe, ecc.)<br>Consulta Qualità                            | 17          |
| - Rapporti Istituzionali (Corte dei Conti, Contratto di Servizio, Relazione bimestrale, Relazione annuale)                           | 7           |
|  | <b>273</b>  |

(\*) comprendono anche le delibere di intendimento

PAGINA BIANCA