

18 Considerazioni conclusive e di sintesi

18.1 Fusione per incorporazione della RAI - Radiotelevisione italiana S.P.A. nella RAI Holding S.P.A.

Le norme contenute nell'articolo 21, commi 1 e 2, della legge n. 112/2004, non riprodotte nel Testo unico radiotelevisivo approvato con il decreto legislativo n. 177/2005, prevedono, tra l'altro, la fusione per incorporazione della società RAI-Radiotelevisione italiana S.P.A. nella Società RAI-Holding S.P.A., che ha assunto la denominazione sociale di "RAI-Radiotelevisione italiana S.p.A".

All'esito del procedimento di dismissione, secondo la previsione normativa, la società concessionaria verrà configurata come società ad azionariato diffuso. E' previsto l'inserimento nello statuto societario della clausola di limitazione del possesso azionario di cui all'art. 3, comma 1, della legge 30 luglio 1994, n. 474, stabilendosi il limite massimo del possesso dell'uno per cento delle azioni aventi diritto di voto per tutti i soggetti indicati da tale articolo.

L'atto di fusione è stato ratificato dall'Assemblea dei soci del 17 novembre 2004 ed ha acquisito piena efficacia giuridica dal 1° dicembre 2004, data in cui lo stesso atto è stato depositato presso l'Ufficio del Registro delle Imprese.

Il capitale sociale della nuova società ammonta ad euro 242.518.100,00, suddiviso in 242.518.100 azioni, del valore nominale di un euro. Il Ministero dell'economia e delle finanze è titolare del 99,56% del capitale sociale della nuova società, mentre la restante quota è rimasta in possesso della SIAE.

Lo statuto post-fusione della nuova società RAI-Radiotelevisione italiana S.p.A. è stato redatto anche in conformità alle norme introdotte dal decreto legislativo n. 6/2003, riguardanti la riforma del diritto societario.

18.2 Consiglio di amministrazione

Il Consiglio di amministrazione della nuova società RAI, secondo quanto emerge dalla disciplina contenuta nell'articolo 49 del citato decreto legislativo, in cui sono stati trasfusi gli articoli 20 e 21 della legge n.112/004, è composto da nove membri. Il precedente ordinamento ne prevedeva cinque. *A regime*, il Consiglio sarà nominato dall'Assemblea dei soci mediante voto di lista. Il mandato dei membri del Consiglio di amministrazione è fissato in tre *anni* e non in tre *esercizi* come stabilisce in merito il codice civile.

Fino a quando il numero delle azioni alienate non supererà il 10% del capitale sociale della società RAI-Radiotelevisione Italiana, la Commissione parlamentare di

vigilanza indica sette membri del Consiglio di amministrazione. Gli altri due, tra cui il Presidente, sono indicati dal socio di maggioranza, ossia dal Ministro dell'economia e delle finanze.

Dal 1° giugno 2005, dopo l'entrata in vigore della legge n. 112/2004, è stato nominato il nuovo Consiglio di amministrazione, composto da nove membri, compreso il Presidente.

18.3 Sanzione per la incompatibilità della persona nominata Direttore generale pro-tempore nel corso del 2005

Il Consiglio di amministrazione, nella riunione del 5 agosto 2005, nominò Direttore generale una persona già componente dell'Autorità per la vigilanza nelle comunicazioni. In seguito alla decisione di incompatibilità della sua carica emessa dalla stessa Autorità, l'interessato, su propria richiesta, venne collocato in aspettativa a decorrere dal 3 maggio 2006, in attesa dell'esito del ricorso allora pendente presso il giudice amministrativo avverso tale decisione. In data 20 giugno 2006 il Consiglio di amministrazione ne accolse le dimissioni.

In seguito alla riconosciuta incompatibilità del Direttore generale in parola, l'Autorità per la vigilanza ha inflitto alla RAI la sanzione amministrativa pecuniaria dell'importo di euro 14.379.307, cui è stato aggiunto l'importo di euro 1.437.930 per ritardato pagamento della sanzione stessa.

18.4 Assetto organizzativo della società RAI

Nel corso dell'anno 2002, esaurita la spinta propulsiva verso la societizzazione di alcuni *asset* aziendali, ed alla luce sia del mutato contesto normativo (i primi orientamenti dell'annunciato disegno di legge sul riassetto del sistema radio-televisivo definivano la RAI come "*azienda unica di servizio pubblico*"), sia della prospettiva di profonda evoluzione del comparto televisivo, nonché dell'esigenza di un governo unitario della gestione dell'azienda, è stata prescelta una forma organizzativa che prevede la concentrazione in un unico centro delle maggiori responsabilità gestionali, lasciando ai capi delle sottostanti strutture poteri di natura prevalentemente tecnica ed esecutiva.

Il nuovo assetto organizzativo, entrato in vigore nel corso del 2004, è impostato per sostenere e seguire adeguatamente la trasformazione dell'intera struttura. Le principali direttrici di cambiamento poste alla base del modello sono:

- l'affermazione della centralità del prodotto, puntando sulle innovazioni;

- la strategia di sviluppo, con particolare attenzione agli interventi di medio e lungo periodo;
- l'introduzione di logiche gestionali improntate all'efficienza e al riassetto delle attività di supporto, al fine di liberare risorse da concentrare nell'area del prodotto.

Tuttavia, a tale riforma non ha fatto seguito, come sarebbe stato logico, quella riguardante l'organizzazione e la composizione del Gruppo RAI, essendo rimasti pressoché immutati sia i rapporti intersocietari che le missioni delle singole società controllate, sorti secondo il disegno dell'assetto divisionale.

18.5 Risorse umane

La consistenza media complessiva del personale del Gruppo RAI, compreso il personale a tempo determinato, durante il periodo considerato dal presente referto, è aumentata di 122 unità, essendo passata da 13.091 unità del 2002 a 13.213 unità del 2007. Nello stesso periodo, secondo quanto rappresentato dalla RAI, il perimetro delle attività del Gruppo si è notevolmente ampliato.

La consistenza media del personale della società RAI, compreso quello a tempo determinato, è passata da 11.489 unità dell'anno 2002 a 11.676 unità dell'anno 2007 (+187), nonostante l'erogazione di consistenti benefici economici per incentivare l'esodo volontario. In particolare, nel biennio 2006/2007 sono uscite per esodo volontario 539 unità di personale a tempo indeterminato. Il relativo costo, parte del quale è stato imputato all'esercizio 2005, è ammontato a 55.786 migliaia di euro. Nello stesso periodo ne sono state assunte 600 con lo stesso tipo di contratto.

Gran parte delle assunzioni di personale a tempo indeterminato presso la società RAI provengono da reintegri disposti dal giudice. Nella maggior parte dei casi si tratta di trasformazioni del rapporto di lavoro a termine in quello a tempo indeterminato, piuttosto che di veri e propri reintegri nel posto di lavoro.

La trasformazione "jussu judicis" di contratti a termine in contratti a tempo indefinito impedisce all'Azienda di attuare una propria politica nella gestione delle risorse umane, vedendosi notevolmente ridotto il potere di scegliere professionalità adeguate alle nuove e mutevoli esigenze dei propri servizi.

Va, pertanto, segnalata l'esigenza di una maggiore attenzione, da parte dei responsabili delle strutture competenti, nell'applicazione delle disposizioni di legge e delle clausole contrattuali che disciplinano la specifica materia, sia nella fase dell'assunzione che in quella esecutiva, evitando la formazione di situazioni che, secondo la giurisprudenza in materia, possano rappresentare i presupposti per la

stabilizzazione non programmata di tali rapporti di lavoro, con le conseguenze negative per l'Azienda, di cui si è fatto cenno.

Il costo del personale del Gruppo RAI è passato dall'importo di euro 839,3 milioni del 2001 a quello di euro 1.004,4 milioni del 2007. Anche il costo del personale della società RAI è sensibilmente aumentato, essendo passato dall'importo di euro 746.810 migliaia del 2002 a quello di euro 896.079 migliaia del 2007 (+149.269 migliaia). Nell'ultimo triennio è passato da euro 868.281 migliaia del 2005 a quello di euro 896.079 migliaia del 2007 (+27.798 migliaia di euro).

Per la società RAI, il costo del fattore lavoro rappresenta circa il 38% dei costi della produzione.

Per tale ragione, va segnalata l'esigenza di assumere tutte le iniziative che si riterranno più idonee per mantenere sotto stretto controllo l'andamento del costo di tale fattore, attesa la difficoltà di incrementare, nel prossimo futuro, i ricavi provenienti dalle attuali fonti di entrata.

Una componente non trascurabile del costo del lavoro è quella relativa al contenzioso, il cui onere viene imputato al fondo rischi iscritto nel passivo dello stato patrimoniale ed alimentato annualmente mediante appositi accantonamenti imputati al conto economico. Tale criterio di imputazione, ancorché conforme ai principi contabili, rende assai difficile stabilire il collegamento di tale onere con i restanti costi del personale iscritti tra quelli della produzione risultanti dal conto economico dell'esercizio di competenza.

Inoltre, nella Relazione sulla gestione non vengono indicate né le categorie di appartenenza dei dipendenti o dei collaboratori (giornalisti) che hanno ottenuto un giudizio a loro favorevole, né l'oggetto del contendere più ricorrente, né gli importi più elevati corrisposti a titolo risarcitorio, oltre, o in alternativa, al reintegro in servizio. Notizie queste che, se fornite nella Relazione degli amministratori o nella Nota Integrativa, potrebbero consentire di individuare, nel rispetto della disciplina sulla tutela della *privacy*, che riguarda singoli lavoratori, più dettagliatamente le generali qualifiche professionali per le quali sia stato giudicato illegittimo il ricorso al contratto a tempo determinato o ad altra forma di assunzione, anche al fine di individuare i possibili interventi correttivi.

Pur nel rispetto dell'autonomia privata della società RAI in materia di personale, va ricordato che opportune scelte gestionali e di assetto strutturale possono senz'altro contribuire alla riduzione dei costi derivanti dalla soccombenza in giudizio, soprattutto

laddove tipologie contenziose tendano a ripetersi e a ripresentarsi in termini analoghi nel tempo.

In ogni caso, appare evidente che limitarne l'ammontare, contribuirebbe a migliorare il risultato del conto economico.

Sarebbe altresì opportuno, in ossequio al principio della trasparenza di cui all'articolo 18, comma 1, della legge n.112/2004, trasfuso nell'articolo 47, comma 1, del suddetto decreto legislativo n.177/2005, che la contabilità separata evidenzii chiaramente l'origine, l'ammontare e l'utilizzo anche dei fondi rischi, considerato l'interesse della collettività a conoscere le conseguenze economiche gravanti sulla società RAI per la chiusura di vicende che spesso, a causa della loro singolarità, della loro anomalia o della notorietà soggettiva dei protagonisti, sono rese di pubblico dominio dalla stampa.

18.6 Servizio pubblico radiotelevisivo e contenuto del contratto di servizio

Ai sensi dell'articolo 2, comma 1, lettera h) della legge n. 112 del 2004, è servizio pubblico generale radiotelevisivo *"il pubblico servizio esercitato su concessione nel settore radiotelevisivo mediante la complessiva programmazione, anche non informativa, della società concessionaria, secondo le modalità e nei limiti indicati dalla presente legge e dalle altre norme di riferimento"*.

A tal fine, l'articolo 18, comma 3, della citata legge dispone che la misura del canone di abbonamento deve essere tale da consentire alla concessionaria di coprire i costi (anno per anno) che prevedibilmente verranno sostenuti *"per adempiere gli specifici obblighi di servizio pubblico generale radiotelevisivo"*. I rapporti tra la concessionaria e lo Stato sono disciplinati da un contratto di servizio triennale.

Dal vigente contratto di servizio non è possibile dedurre né l'entità del costo complessivo dei servizi, che la società concessionaria si è impegnata a svolgere nell'arco del triennio di riferimento, né l'entità dell'integrazione dell'entrata proveniente dal canone di abbonamento ritenuta necessaria per garantire la completa copertura dei costi derivanti dal contratto stesso. In assenza di tali fondamentali elementi, il contratto di servizio assume la valenza di un normale programma di attività concordato con il Ministero vigilante.

Ad avviso di questa Corte, il contratto di servizio, oltre ad esporre gli impegni assunti dalla società concessionaria, dovrebbe assicurare, in linea generale, la corrispondenza tra gli oneri per i servizi e le risorse disponibili, ivi comprese quelle da reperire con aumenti della misura del canone unitario di abbonamento.

Solo in tal modo può configurarsi tra le parti contraenti un vero e proprio rapporto sinallagmatico, dal quale discendano dei poteri e doveri e dei corrispondenti diritti ed obblighi anche patrimoniali a favore ed a carico delle parti contraenti.

Inoltre, il costo degli impegni assunti dalla società concessionaria, posto a confronto con le risorse disponibili stimate sulla base del canone vigente, potrebbe fornire un utile elemento per la determinazione della misura del canone stesso.

18.7 Contabilità separata come strumento per la trasparenza nell'utilizzo del finanziamento pubblico

Ai sensi dell'articolo 47, comma 1, del decreto legislativo n. 177/2005, in cui è riprodotto il comma 1 della legge n. 112/2004, la contabilità separata ha anche lo scopo di assicurare la trasparenza e la responsabilità nell'utilizzo del finanziamento pubblico. A tal fine, la società concessionaria è tenuta a predisporre il *bilancio d'esercizio indicando in una contabilità separata* i ricavi derivanti dal gettito del canone e gli oneri sostenuti nell'anno solare precedente per la fornitura del suddetto servizio.

L'ultima parte della norma precisa che il bilancio d'esercizio entro trenta giorni dalla data di approvazione, è trasmesso all'Autorità e al Ministero vigilante.

Ai fini della determinazione della misura del canone di abbonamento, il comma 3 dell'articolo 47 del citato decreto legislativo, stabilisce, tra l'altro, che il Ministro delle comunicazioni (ora dello sviluppo economico), entro il mese di novembre, con proprio decreto, stabilisce l'ammontare del canone avendo riguardo tra l'altro ai costi del servizio pubblico come desumibili dall'ultimo bilancio *trasmesso*. Non par dubbio che, a tal fine, il bilancio *trasmesso* deve contenere la contabilità separata dalla quale emergono i dati relativi al costo del servizio pubblico.

I bilanci degli esercizi 2004, 2005, 2006 e 2007 non contengono la contabilità separata degli esercizi stessi, stante la diversa tempistica stabilita in materia dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni con la delibera n. 102/05/CONS del 10 febbraio 2005. In base all'articolo 3, commi 3 e 4, di tale delibera la contabilità separata va compilata da parte della RAI entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio d'esercizio e la società di revisione deve completare i suoi lavori entro i successivi 60 giorni. La citata delibera nulla dispone in ordine alle modalità da seguire per rendere pubblico il documento contenente i dati della contabilità separata, ossia i costi del servizio pubblico.

Ad avviso di questa Corte, se la contabilità separata venisse inclusa nel bilancio d'esercizio, come sembra disporre la legge, si otterrebbe un'informazione assai più completa sull'andamento della gestione del servizio pubblico e su quella complessiva

della società concessionaria, dando la possibilità a chi ne ha interesse di confrontare i dati della contabilità stessa con quelli del bilancio dell'esercizio di riferimento.

La RAI, in merito alle modalità di elaborazione della contabilità separata si è attenuta alle istruzioni impartite dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AGCOM) con la citata deliberazione.

Giova far presente, tuttavia, che, in linea generale, il sistema contabile applicato per la rilevazione dei fatti gestionali non soddisfa di per sé l'esigenza della trasparenza della gestione, ma ne costituisce il necessario presupposto. La trasparenza circa il reperimento e l'impiego delle risorse finanziarie si ottiene normalmente mediante la pubblicità dei conti, che, nel caso di specie, dovrebbe avvenire mediante l'inserimento della contabilità separata nel bilancio d'esercizio.

18.8 Canone di abbonamento

L'entrata derivante dai canoni di abbonamento è la fonte più importante delle risorse finanziarie della RAI, superando mediamente di oltre 13 punti percentuali l'entrata proveniente dalla raccolta pubblicitaria. Le restanti fonti concorrono alla formazione del valore complessivo delle entrate per circa 6 punti percentuali. L'entrata complessiva di queste fonti costituisce oltre il 95% del valore della produzione.

Avendo riguardo all'esercizio 2007, alla formazione del valore della produzione, l'entrata del canone vi concorre per il 54,23%, l'entrata da pubblicità per il 39,35% e le altre entrate nella misura del 6,39%. Queste ultime sono rappresentate dalla rivendita di diritti acquisiti e dalle convenzioni con la pubblica amministrazione.

Da ciò discende l'estrema importanza per la gestione della società concessionaria dell'entrata derivante dal canone, soprattutto nella prospettiva di sensibili riduzioni dell'entrata da pubblicità.

In materia di abbonamento alla televisione, sussiste il grave fenomeno dell'evasione dall'abbonamento stesso, che si aggira intorno al 25% del totale dei presunti obbligati, e quello della morosità del pagamento di chi è già abbonato, che si aggira intorno al 4% degli abbonati stessi. L'Azienda valuta in circa 450 milioni di euro l'anno il mancato introito causato dai due menzionati fenomeni.

Il recupero, anche parziale, dell'evasione e della morosità potrebbe riequilibrare la posizione economico-finanziaria della RAI, fornire le risorse necessarie per sostenere gli investimenti da destinare alla realizzazione delle innovazioni tecnologiche (rete digitale), senza gravare sul bilancio dello Stato, ridurre l'esigenza di far ricorso a consistenti aumenti del canone di abbonamento, a tutto vantaggio dei soggetti che lo pagano regolarmente, ed allentare la dipendenza della gestione dalla raccolta

pubblicitaria, che, come è noto, comporta frequenti interruzioni dei programmi radiotelevisivi.

Il Collegio sindacale ha ripetutamente segnalato nel corso degli esercizi presi in considerazione dal presente referto l'esigenza di interventi anche normativi per risolvere l'annoso problema dell'evasione, facendo presente che, a causa dell'ampiezza del fenomeno, la gestione della RAI viene privata di risorse finanziarie indispensabili per il conseguimento dell'equilibrio di bilancio.

Non par dubbio che l'assenza di adeguate norme di legge che disciplinino in modo puntuale e completo le modalità di accertamento dell'obbligazione, le procedure per la riscossione dell'entrata e le specifiche misure da attivare per la riscossione coattiva, rappresenta la causa principale dell'enorme evasione in parola, destinata ad aumentare nel tempo, in relazione all'aumento dell'importo del canone ed in conseguenza dell'evoluzione tecnologica degli apparecchi di ricezione dei programmi radiotelevisivi.

18.9 Applicazione del codice dei contratti pubblici di cui al decreto legislativo n. 163 del 2006

La Rai ritiene di non essere destinataria della disciplina contenuta nel decreto legislativo n.163 del 2006 e successive modificazioni, sia perchè non opera nei settori c.d. *speciali* (gas, energia termica, elettricità, acqua, trasporti, servizi postali e sfruttamento dell'area geografica), per i quali vige l'obbligo di rispettare tale disciplina anche per le *imprese pubbliche*, sia perchè non appartiene, a suo avviso, alla categoria degli *organismi di diritto pubblico*, per i quali l'obbligo vige anche quando operano nei restanti settori c.d. *ordinari*.

Sulla questione è intervenuta di recente la Suprema Corte di Cassazione - SSUU - con la sentenza n. 10443 del 23 aprile 2008, affermando che la società RAI-Radiotelevisione italiana, in quanto organismo di diritto pubblico, *"deve osservare le norme comunitarie di evidenza pubblica nella scelta dei propri contraenti per gli appalti dei servizi, ad eccezione di quelli "esclusi" del settore radiotelevisivo"*. In altre parole, la RAI *"non è tenuta ad osservare la normativa Cee per i contratti del settore in cui opera e (ma) deve rispettarla per gli appalti di servizi diversi"*.

Appare pertanto evidente l'esigenza per la RAI di modificare le disposizioni interne per l'approvvigionamento di beni, di servizi e di lavori onde renderle conformi al nuovo orientamento giurisprudenziale.

Ad avviso di questa Corte, la recente pronuncia del Supremo Consesso, in mancanza di un'eventuale successiva norma di legge che disponga diversamente,

deve trovare immediato e puntuale riscontro nella realtà gestionale dell'Azienda, anche al fine di evitare contenziosi che possano comportare negative ricadute sul patrimonio della società.

18.10 Società partecipate dalla RAI

Nel corso dell'ultimo decennio si è radicalmente modificato lo scenario in cui si trova ad operare il Gruppo RAI. In particolare, sono cadute definitivamente le prospettive di procedere nell'immediato alla privatizzazione, sia pure parziale, della società RAI - Radio Televisione italiana; non si è verificata alcuna cessione da parte della RAI delle partecipazioni al capitale sociale delle società controllate; il progetto di attrarre capitale privato nell'ambito del Gruppo, fatta eccezione per alcuni marginali casi, non si è sostanzialmente realizzato; non si è verificata, per la maggior parte di tali società, alcuna significativa espansione all'esterno delle proprie attività, in modo da ricavarne consistenti profitti al di fuori di quelli derivanti dalle commesse della Capogruppo. In termini di valore aggiunto, l'apporto complessivo delle società controllate appare assai modesto, come emerge dai risultati del conto economico consolidato.

Nella prospettiva, ampiamente illustrata nel Piano Industriale 2008-2010, dell'insorgenza, nell'immediato futuro, di gravi difficoltà per il perseguimento dell'equilibrio di bilancio, a causa soprattutto della prevista riduzione dei ricavi pubblicitari, appare doveroso segnalare al Consiglio di Amministrazione l'esigenza di prendere in considerazione, unitamente alla riduzione o al contenimento dei costi della produzione, compreso il costo del personale, anche la ragion d'essere di alcune società controllate, in rapporto al perseguimento degli interessi della RAI, trasferendo, ove del caso, alle strutture interne della RAI stessa le attività svolte dalle società eventualmente soppresse.

In tal modo, oltre al risparmio delle spese di funzionamento degli organi di governo e di controllo di tali soggetti, potrebbero derivare benefici, anche in termini economici, dallo snellimento dei rapporti intercorrenti tra i Vertici della RAI ed i responsabili della produzione.

18.11 Risultati economici degli esercizi considerati

L'utile più elevato degli esercizi in riferimento è quello del 2004 (pari a 112,9 milioni di euro), conseguito grazie ad una componente straordinaria di reddito dell'importo di euro 63,3 milioni, derivante dallo storno di appostazioni effettuate nei precedenti esercizi per la copertura di futuri oneri tributari in applicazione delle recenti

innovazioni legislative in materia di bilancio d'esercizio. Senza la componente straordinaria, l'utile prima delle imposte sarebbe sceso all'importo di euro 58,5 milioni; importo inferiore a quello dell'esercizio precedente. Al favorevole risultato netto economico dello stesso esercizio ha concorso anche il modesto peso delle imposte, il cui importo risulta il più basso di tutti i precedenti ed i successivi esercizi presi in considerazione dal presente referto. L'utile netto ha pertanto risentito dell'effetto di due fatti straordinari, difficilmente ripetibili nel tempo. Al contrario, va rilevato che il conto economico di tale esercizio, come accade per quelli degli anni pari, è stato gravato dell'onere di circa 130 milioni di euro connesso ai grandi eventi sportivi (Olimpiadi estive ed Europei di calcio).

L'esercizio 2006 ha chiuso con una perdita di euro 78,6 milioni. Alla formazione di tale risultato negativo hanno concorso, come oneri straordinari, la sanzione, pari ad euro 15,8 milioni, irrogata dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni connessa alla illegittima nomina del Direttore generale pro-tempore, ed il costo di euro 10,5 milioni per l'attuazione del programma degli esodi agevolati.

Tuttavia, gran parte della perdita di tale esercizio deriva dalla notevole differenza negativa tra Valore e costi della produzione, ammontante ad euro 74,17 milioni.

A tale risultato ha concorso il notevole incremento dei costi dei servizi esterni connessi agli eventi sportivi internazionali (Olimpiadi invernali di Torino e Campionati di calcio in Germania), per un onere complessivo di 124 milioni di euro.

Il conto economico dell'esercizio 2007 espone una perdita pari a 4,8 milioni di euro; perdita di entità contenuta grazie all'assenza di grandi eventi sportivi ed agli interventi di contenimento dei costi interni ed esterni, cui si contrappone il più elevato carico fiscale rispetto a quello dei precedenti esercizi.

In definitiva, i risultati della gestione economico-patrimoniale della società RAI, sia prima che dopo la fusione con la Holding Spa, denotano una scarsa propensione dell'Azienda alla realizzazione di margini di reddito che siano sufficienti per la costituzione di un valore patrimoniale adeguato alle crescenti esigenze dell'impresa.

Analoga situazione si riscontra per il Gruppo. Infatti, come emerge dal bilancio consolidato, l'andamento dei risultati economici delle società controllate non si discosta da quello dei risultati della Capogruppo.

18.12 Profili di criticità

La struttura delle risorse della RAI è caratterizzata, come illustrato, da un sistema di finanziamento misto (canone e pubblicità). Tale sistema, nel prossimo futuro, potrebbe risultare non adeguato a sostenere la crescita degli investimenti

necessari alla società RAI per restare competitiva sul mercato; influenzato, tra l'altro, dalla costante evoluzione tecnologica dei modelli di trasmissione radiotelevisiva. Infatti, da un lato, gli attuali meccanismi di adeguamento della misura del canone, nonché di accertamento e di riscossione della relativa entrata presentano problematiche di attuazione che rendono incerta la dinamica della risorsa pubblica e, dall'altro, l'entrata da pubblicità risente dei maggiori vincoli di affollamento e della crescente competizione di altri operatori del settore.

La RAI si trova, infatti, nella necessità di dover fronteggiare una concorrenza sempre più aggressiva, nonostante i compiti del servizio pubblico ed i vincoli di affollamento pubblicitario ne limitino sensibilmente la possibilità di articolare l'offerta secondo un'ottica meramente imprenditoriale.

L'attuale assetto organizzativo della società RAI appare eccessivamente rigido e, quindi, inadatto ai mutamenti del mercato. I costi della struttura assorbono, come si è visto, quote sempre crescenti delle risorse. Inoltre, trattandosi di costi tendenzialmente fissi, non è ipotizzabile una loro contrazione nel breve periodo, se non con interventi di portata straordinaria. Alcune spese sono influenzate da meccanismi esogeni di crescita automatica e quindi difficilmente governabili dagli organi amministrativi della società.

La combinazione degli effetti dei fenomeni ora descritti potrebbe innescare un circolo vizioso a danno soprattutto dell'andamento del servizio pubblico radiotelevisivo. Le risorse generate dal "core business" crescono, in linea generale, ad un ritmo più lento rispetto all'aumento dei costi fissi, venendo, in tal modo, assorbite in misura sempre crescente dall'attuale assetto industriale (personale, immobili, tecnologia) della società.

In tale contesto, non solo non vengono create nuove risorse necessarie per effettuare significativi investimenti su nuove tecnologie, su nuovi *business*, su piattaforme innovative, ovvero su attività strategiche in una prospettiva di sviluppo imprenditoriale, ma potrebbe verificarsi in un prossimo futuro una pressione crescente sulla capacità di rinnovare gli investimenti necessari per garantire gli attuali livelli di produzione.

Come già accennato, l'andamento dei costi aziendali è ancorato agli assetti industriali della Rai che sono fortemente condizionati e vincolati da disposizioni legislative legate agli obblighi del servizio pubblico radiotelevisivo. Infatti, la legge n. 112/2004 ha disposto, a proposito, che la struttura della Rai deve garantire un'adeguata copertura del territorio nazionale attraverso il funzionamento di 20 sedi regionali e di 4 centri di produzione.

Tale articolazione territoriale, non solo produce l'effetto di un appesantimento del complesso immobiliare della Concessionaria, ignoto agli altri operatori del settore, ma implica l'esigenza di un costante processo di ammodernamento e di rinnovo, soprattutto degli apparati tecnici, e di supporto presso le sedi periferiche.

Inoltre, la Rai è chiamata ad investire sullo sviluppo della rete del digitale terrestre in vista del futuro *switch off*. Tale investimento - la cui dimensione non è ancora definita in quanto legata alle modalità tecniche che dovranno essere ancora adottate - rischia di trasformarsi in un ulteriore onere aggiuntivo per la Rai, a fronte della indeterminatezza dell'entità dei conseguenti ricavi e dei tempi necessari per realizzarli.

A parità di condizioni, tale investimento, sia per la dimensione che per il profilo economico-finanziario dei business da implementare, potrebbe comportare nel medio periodo un ulteriore peggioramento dei margini aziendali.

Va comunque osservato che nelle leggi finanziarie degli ultimi anni sono stati previsti, anche a beneficio della Concessionaria del servizio pubblico, specifici finanziamenti di sostegno delle iniziative per il processo di transizione al digitale terrestre.

Alla Rai, come prevede anche il vigente contratto di servizio, viene chiesto di contribuire attivamente allo sviluppo della futura piattaforma universale, sostitutiva di quella analogica. A tal fine l'Azienda ha efficacemente sostenuto in modo propositivo il processo di conversione al digitale terrestre.

In definitiva, a fronte di un andamento delle entrate caratterizzato da periodi di stasi o di modesti incrementi, la RAI presenta una struttura dei costi rigida ed in continua crescita, a causa dell'ampiezza degli obblighi del servizio pubblico. La maggior parte dei costi non sono suscettibili di riduzione nonostante l'accertata insufficienza delle risorse destinate al finanziamento del servizio stesso.

Preponderanti risultano, inoltre, i costi per l'attività editoriale, difficilmente comprimibili anche a causa delle rilevanti riduzioni operate negli ultimi sei esercizi.

Nello scenario dei fattori interni ed esterni sopra descritto il peggioramento della situazione economico-finanziaria potrebbe diventare di tendenza strutturale, per l'interazione dei seguenti fattori:

- a) l'aumento del canone concesso per il 2007, dopo due anni di blocco, non è stato sufficiente a recuperare gli effetti dell'inflazione, tanto che l'esercizio ha chiuso in perdita;
- b) il mercato della pubblicità risulta sostanzialmente stabile, ma con tendenza al decremento come emerge dal Piano Industriale 2008-2010;
- c) il costo del prodotto è da tempo sottoposto a spinte verso l'alto;

- d) il recupero di efficienza potrà dare, presumibilmente in futuro, benefici, ma sempre più contenuti.

Nelle relazioni ai bilanci degli ultimi esercizi si pone in evidenza che i suddetti fenomeni determinano una nuova fase caratterizzata da una sempre maggiore tensione sul risultato operativo. Tutto ciò fa ritenere che la tendenza che si sta delineando non è modificabile se non in seguito ad azioni strutturali come emerge anche dal citato Piano Industriale.

Tale documento, oltre che sullo snellimento delle strutture e sulla riduzione dei costi della produzione, fa perno sul miglioramento della qualità dei programmi radiotelevisivi, in modo da aumentare, o quanto meno non ridurre, il livello di ascolto, dal quale dipende quello dell'entrata pubblicitaria.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Ruggero Romano". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending from the middle of the name.

PAGINA BIANCA