

Cinema ha portato avanti la strategia di approvvigionamento a medio/lungo termine avviata fin dal 2001 volta a privilegiare acquisti di pacchetti caratterizzati da un elevato grado di aderenza ai fabbisogni di palinsesto di Rai, sia sotto il profilo quantitativo che editoriale, e dalla ‘visibilità’ del prodotto al fine di una sua puntuale valutazione.

La società ha inoltre proseguito la politica di approvvigionamento, ormai consolidata, dei cosiddetti “full rights”, avviata nel 2001 e volta all’acquisizione, con riguardo a film di nazionalità estera opportunamente selezionati, di tutti i diritti di sfruttamento per un rilevante periodo di tempo. Tale politica, da un lato, apre la strada ad un’utilizzazione ottimale della filiera dei canali di sfruttamento del diritto, al fine di consentire il recupero del relativo maggiore investimento, dall’altro, rende più efficiente il rapporto con i distributori/venditori, anche perchè consente l’individuazione e l’acquisizione dei prodotti ‘case by case’.

Nell’ambito del cinema di produzione Rai Cinema ha operato attraverso una linea ormai consolidata, che si orienta alla realizzazione di opere che siano in grado di coniugare la qualità e il successo presso il pubblico.

Gli interventi sono rivolti sia al cinema d’autore dei grandi maestri del cinema italiano, sia al cinema d’esordio con la continua attenzione ai talenti emergenti.

L’attività del 2004 si è concretizzata secondo tali direttrici, con l’uscita nell’ultima parte dell’anno di tre importanti film italiani distribuiti da 01 Distribution: *Le chiavi di casa* di Gianni Amelio, *La vita che vorrei* di Giuseppe Piccioni ed *Ovunque sei* di Michele Placido, a coronamento di un lavoro sempre più attento al nostro cinema. Il 2004 ha confermato la positiva tendenza di Rai Cinema verso la produzione di film d’esordio e l’attenzione al cinema sperimentale: 12 produzioni, due in più rispetto al precedente anno.

Come già ricordato, Rai Cinema opera nel campo della distribuzione cinematografica e *home video* attraverso la propria controllata 01 Distribution.

Nel corso del passato esercizio 01 Distribution ha consolidato il proprio marchio e la propria posizione sul mercato italiano sia cinematografico che *home video*.

Da un lato infatti la società ha conseguito al cinema i migliori incassi della propria vita commerciale, dall’altro, sul fronte *home video*, ha attuato il passaggio dalla distribuzione tramite entità terze a quella diretta, attraverso la creazione di una propria struttura che consente di presentarsi in entrambi i mercati con lo stesso marchio. Si è così realizzata un’integrazione sinergica non consueta nel panorama nazionale.

Tra i film per le sale più significativi del 2004 si evidenziano il già citato *Le chiavi di casa* di Gianni Amelio con un incasso di oltre 4 milioni di Euro, *Ovunque sei* di Michele Placido con Stefano Accorsi, *Il fantasma dell’opera* e *Shall we Dance?* con Richard Gere e Jennifer Lopez, che ha registrato un *box office* di oltre 12 milioni di Euro.

Riguardo al comparto *home video*, l’attività di distribuzione diretta ha avuto inizio a fine agosto con esiti brillanti, pur in presenza di un catalogo destinato certamente a migliorare.

Rai Fiction produce il genere televisivo dove la Rai ha saputo costruire e consolidare una leadership riconosciuta, negli ascolti (122 prime serate su RaiUno e 27% di share medio) e per la qualità della programmazione.

L'offerta di fiction in prima serata ha registrato, nel corso del 2004, ottimi risultati di rilievo con il varo di nuove serie (*Orgoglio, Amanti e segreti*), con la conferma di titoli già affermati (*Un medico in famiglia, Don Matteo e Incantesimo*) e alcune miniserie di prestigio (*La fuga degli innocenti, Raccontami una storia, Don Bosco, Cime Tempestose, La Monaca di Monza, Le cinque giornate di Milano* ecc.). Si segnala, inoltre, l'importante impegno nel settore dei cartoni animati di produzione italiana ed europea che hanno nettamente distanziato la produzione americana e giapponese nei palinsesti Rai.



Nel corso del 2004 Rai Educazione ha trasmesso circa 690 ore di programmi (con 434 ore di prima trasmissione su RaiTre, 41 su RaiDue, 32 su RaiUno).

Tra i successi si segnalano: *La Storia siamo noi, Il grande Talk, Quarto piano scala a destra, Diario di famiglia*.



L'attività dei canali satellitari tematici si è concentrata sul *Divertinglese* e il *Divertipc*, nati da una convenzione con il MIUR, su Rai Edu 1 e da *Explora*, dedicato alla divulgazione di tematiche scientifiche e mediche, su Rai Edu 2.



Supporto TV

Rai Teche

Nel corso del 2004 è proseguito l'intenso lavoro di raccolta, catalogazione, digitalizzazione e valorizzazione dell'immenso patrimonio storico e documentale della Rai.

A tale impegno si è affiancato un notevole sforzo ideativo e realizzativo richiesto dai due avvenimenti che hanno contraddistinto l'anno: i 50 anni della tv e gli 80 anni della radio in Italia.

La struttura ha collaborato con tutti i canali e testate del Gruppo al fine di agevolare i processi di ricerca e riproduzione del materiale, il supporto alla produzione e commercializzazione del prodotto Rai e ha agevolato l'accesso da parte di studiosi e soggetti istituzionali senza fini di lucro.

Rai Teche e Rai Eri hanno prodotto il volume e il CD multimediale *RicordeRai* per le celebrazioni del 50° anniversario della Televisione, premiato con il Premio Ostia e con il premio speciale della giuria del Festival del Cinema di Salerno.

I "numeri" di Rai Teche:

- 38.050 ore di materiale storico e 34.325 ore di materiale quotidiano televisivo digitalizzato e documentato;
- 46.834 ore di materiale storico e 35.712 ore di materiale quotidiano radiofonico digitalizzato e documentato;
- 932.073 ore di materiale audiovisivo complessivamente accessibile;
- 39.000 foto visionabili;
- 7.755 utenti registrati al Catalogo Multimediale;
- 6.173.614 ricerche, nel 2004, sul Catalogo Multimediale.



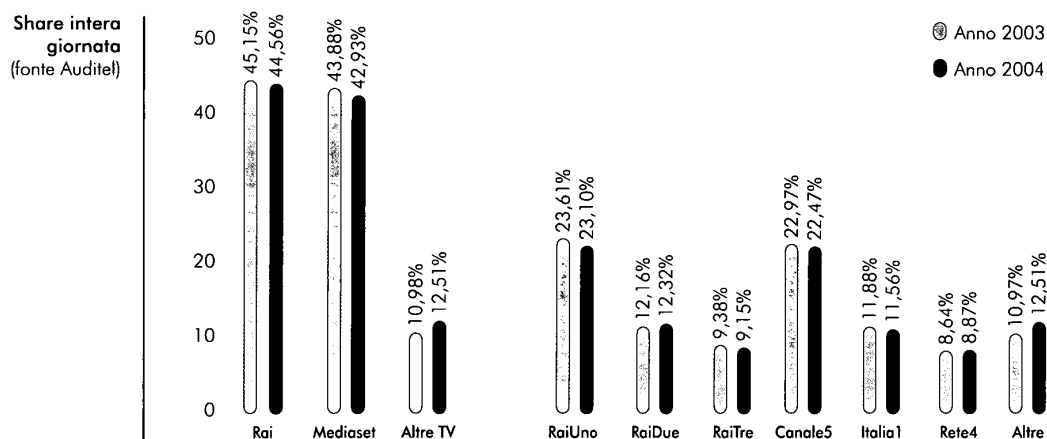
Risultati d'ascolto

Nel 2004, come già ricordato, l'ascolto della televisione tocca nuovi massimi storici: nell'intera giornata si è avuto un ascolto medio pari a 9,2 milioni di telespettatori e nel prime time, per la prima volta, sono stati superati i 25 milioni di ascoltatori. Tali risultati sono ascrivibili, sostanzialmente, alla già citata presenza di grandi manifestazioni sportive e, in parte, dall'aumento del consumo di canali satellitari (tra i quali Rai è presente con un'offerta prestigiosa sia free che pay attraverso la piattaforma Sky).

Day time (07.00-2.00)

A fronte di un incremento della tv satellitare (+1,6%) la Rai mantiene sostanzialmente la propria posizione, con un modesto calo dello 0,6%, in ogni caso inferiore a quello del principale concorrente, attestandosi a un 44,56% di share.

RaiUno si conferma leader con il 23,10% di share, cedendo solo lo 0,5%, RaiDue si conferma terza rete italiana, distanziando Italia1 di quasi lo 0,8% e RaiTre si conferma quinta rete, con il 9,15% contro l'8,90% di Rete4. In questa fascia le tv satellitari superano la quota del 4%.

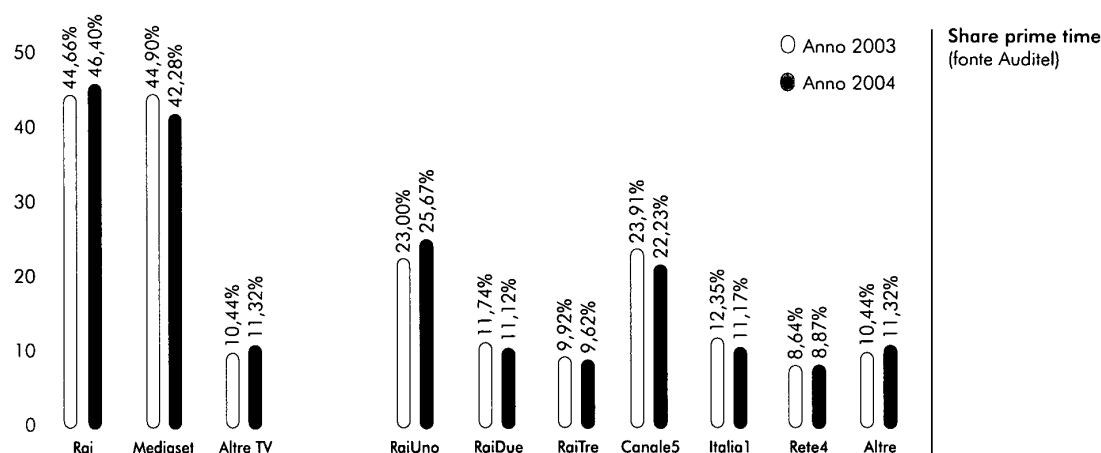


Prime time (20.30-22.30)

La Rai cresce dell'1,7%, attestandosi a quota 46,40%, riconquistando una chiara leadership dopo due anni di sofferenza rispetto al competitor principale nella fascia di maggior ascolto, con un miglioramento addirittura superiore a quello delle tv satellitari (+1,5%).

RaiUno chiude l'anno con un eccezionale 25,67% di share, crescendo di oltre 2 punti rispetto al 2003, grazie al grande successo di Affari Tuoi, programma di accesso alla prima serata, e, complessivamente, grazie alla propria programmazione nella fascia 21.00-23.00 (+1,3%).

Rai Due, con l'11,12% di share, si posiziona quasi al pari di Italia1 (11,17% di share) mentre RaiTre mantiene la quinta posizione con un vantaggio di 0,76 punti su Rete4.



La leadership della Rai, oltre che dall'analisi quantitativa degli ascolti, è confermata dall'analisi qualitativa. La Rai, infatti, si posiziona in testa a quasi tutte le classifiche, elaborate su dati Auditel, relative ai generi trasmessi:

- il programma più visto del 2004, la partita Italia-Bulgaria del Campionato Europeo di calcio (con oltre 21 milioni di telespettatori e il 71,25% di share);
- 6 programmi Rai tra i 10 programmi più visti (tra i quali *Affari tuoi* con il 45,89% di share e *Un medico in famiglia* con il 41,61%);
- la leadership tra i programmi di Servizio Pubblico, su temi culturali, scientifici, d'informazione e di approfondimento.
- la leadership nella trasmissione di programmi sportivi (il calcio e la Formula 1 oltre ai successi delle Olimpiadi e delle partite dei Campionati Europei di calcio);
- gli ottimi risultati dei grandi eventi di intrattenimento (come il *54° Festival di Sanremo*, la sfida finale di *Miss Italia*) e nei reality show (con i quasi 11 milioni di telespettatori per *L'Isola dei famosi*);
- il successo della fiction di produzione Rai.

A fianco dei successi dei programmi, merita particolare menzione il continuo primato nelle principali edizioni dei telegiornali.

Fascia meridiana			Fascia serale		
orario	edizione	share	orario	edizione	share
13.00	TG2 - giorno	22,5	19.00	TG3	15,7
	TG5	26,3		TG4	8,3
13.30	TG1	28,9	19.30	TGR	17,2
	TG4	8,0			
14.00	TGR	17,3	20.00	TG1	31,3
				TG5	27,7
14.20	TG3	12,0	20.30	TG2	10,7

Share telegiornali
(fonte Auditel)

Qualità e soddisfazione

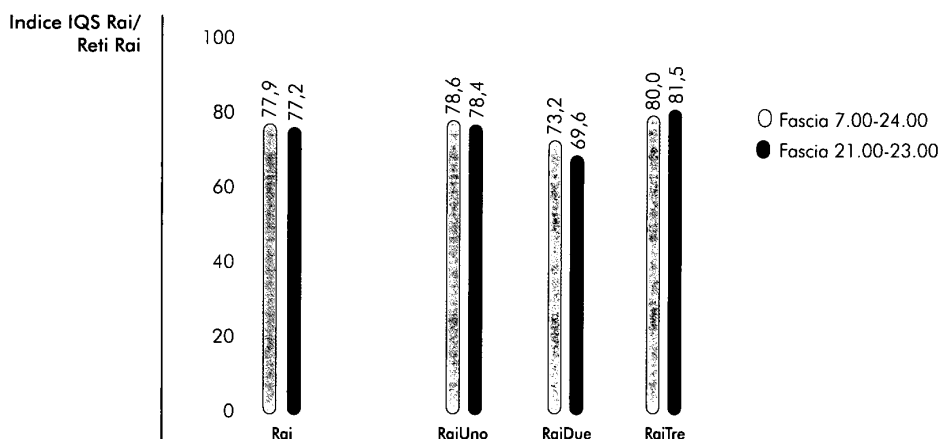
Il progetto IQS (Indicatore di Qualità e Soddisfazione) nasce nel 1996, in via sperimentale, per creare un sistema di monitoraggio della qualità percepita dai telespettatori.

Il Contratto di Servizio 2003-2005 attribuisce al tema della qualità della programmazione una valenza strategica e prevede la costituzione di una commissione mista (due componenti del Consiglio Nazionale degli Utenti, due della Rai e uno del Ministero delle Comunicazioni) per la verifica delle misure operative per l'attuazione dei principi di accertamento del grado di raggiungimento della qualità televisiva e radiofonica.

La commissione, attraverso un'indagine propedeutica, ha definito i parametri di qualità attesa e ha verificato i parametri di rilevazione della qualità percepita, parametri trasversali propri del prodotto televisivo in genere, specifici dei diversi generi televisivi e propri dell'offerta Rai.

La metodologia prevede:

- **universo di riferimento:** popolazione italiana di 15 anni e oltre;
- **rilevazione:** 1.500 contatti telefonici per un totale di 800 interviste valide ogni giorno;
- **periodo:** 7 giorni su 7, 250 giorni l'anno;
- **oggetto della rilevazione:** programmi Rai in onda dalle 7.00 alle 24.00;
- **istituti di ricerca:** rilevazione Doxa, valutazione e certificazione del Consorzio Interuniversitario per le Applicazioni di Supercalcolo e Ricerca (CASPUR);
- **indice IQS:** scala da 1 a 100.



Indice IQS per generi	Fascia 7.00-24.00	Fascia 21.00-23.00
Cultura	86,6	86,8
Fiction	78,2	78,4
Film	71,4	71,4
Intrattenimento	79,2	75,5
Informazione	77,2	77,4
Rubriche sportive	75,1	74,7
Sociale e pubblica utilità	83,4	84,0
Telegiornale	75,6	
Cartoni animati	86,6	
Programmi per bambini	89,1	

Area Editoriale Radiofonia

Radio Rai continua, anche nel 2004, l'impegno per il raggiungimento degli obiettivi di:

- riaffermare l'attenzione quotidiana ai grandi eventi di cronaca nazionale e internazionale;
- fornire agli ascoltatori informazione tempestiva, puntuale e autorevole;
- dare voce a tutte le componenti sociali, culturali e politiche del paese.

L'andamento dell'esercizio registra alcuni risultati positivi, in particolare per RadioUno e RadioTre, per la presenza, per la prima rete, dei grandi eventi sportivi e, per la terza rete, in conseguenza dell'elevato rapporto di fidelizzazione con il proprio pubblico di riferimento.

Le linee guida del piano industriale, approvato durante l'esercizio, prevedono la ricerca di soluzioni adeguate per il recupero di competitività anche per la seconda rete, tradizionalmente destinata a un pubblico più giovane e più sensibile all'aggressività delle molte reti commerciali.

Nel maggio 2004 l'unificazione delle trasmissioni in onda media ha comportato lo spegnimento di Radio2 e Radio3, che ha penalizzato, in parte, l'ascolto più tradizionale.

Nel corso dell'esercizio è stata pianificata una serie di interventi tecnologici per migliorare la qualità delle trasmissioni in modulazione di frequenza, gravate da criticità consolidate e da difetti strutturali derivanti dal forte sviluppo dell'emittenza locale (interferenze).



Primo canale radiofonico leader di ascolti.

Canale dedicato alle notizie, attualità, approfondimento (politico, economia, società, scienza e tecnologia).

Radiocronaca e commento degli eventi sportivi.

Aree di informazione regionale.



Canale dedicato all'intrattenimento, alla musica leggera e al contatto diretto con gli ascoltatori.

Target giovane.



Canale dedicato alla musica di qualità, all'attualità culturale, alla valorizzazione del patrimonio artistico, agli eventi musicali nazionali e internazionali, al teatro e cinema di qualità e ai grandi temi internazionali politici ed economici.

Approfondimento delle tematiche scientifiche e filosofiche.



Leader tra i notiziari radiofonici con oltre 50 edizioni trasmesse via radio e Internet.

GR1 generalista, GR2 per le tematiche sociali e giovanili, GR3 per le tematiche economiche e internazionali.



Canale di informazione delle Istituzioni: lavori della Camera dei Deputati e del Senato della Repubblica.

Rubriche di approfondimento, dibattiti, rassegne stampa.



Servizio d'informazione per i cittadini in movimento con frequenti aggiornamenti sulla viabilità, sicurezza, meteo e situazione dei trasporti.

Rubriche di approfondimento (lavoro, salute, tempo libero e ambiente) e intrattenimento musicale.

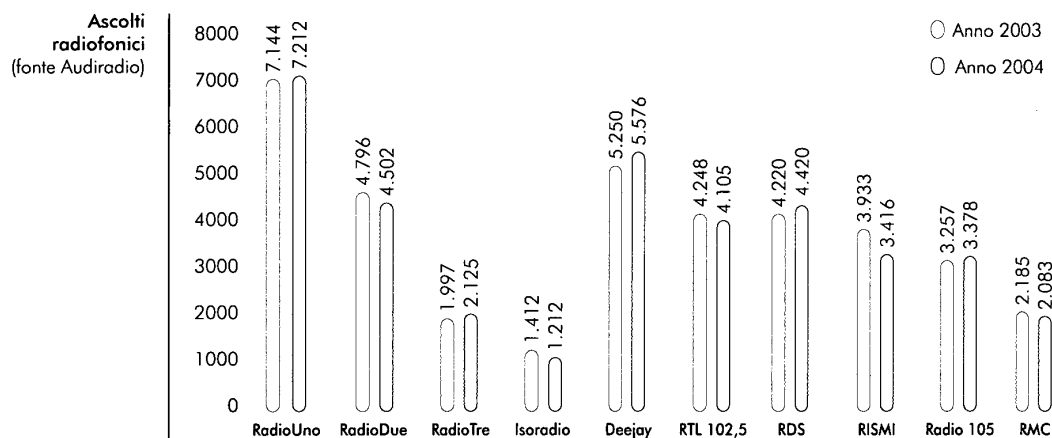
Tra le principali trasmissioni, nonché maggiori successi di RadioRai, si ricordano:

- su Radio1: *Radio anch'io*, *Tutto il calcio*, *Questione di soldi*, *Italia, istruzioni per l'uso*, *Zapping*, *Baobab*, *Con parole mie*, *Ho perso il trend*, *Baco del millennio*, *La Radio ne parla*, *Zona Cesarini*, *i Concerti del venerdì*;
- su Radio2: *Viva Radio2*, *Il ruggito del coniglio*, *Fabio&Fiamma*, *Caterpillar*, *28 minuti*, *Atlantis*, *Catersport*, *Il Cammello di Radio2*, *Condor*, *Black out*, *Hit Parade Live Show*, *Giocando*, *610 - Sei uno zero*;
- su Radio3: *Prima pagina*, *Fahrenheit*, *Hollywood party*, *Radio3 Scienza*, *Radio3 Mondo*, *La barcaccia*, *Radio3 Suite*, *Ad alta voce*, *Il terzo anello*, *I Concerti del Quirinale*, *Uomini e profeti*.

Risultati d'ascolto

Nel 2004, RadioRai, in un clima di forte competitività e in una situazione di offerta ampia e molto differenziata, presenta risultati moderatamente positivi:

- RadioUno mantiene la leadership tra le reti con 7.212 mila ascoltatori, invertendo la tendenza al calo degli ascolti negli anni precedenti (+1,4% rispetto al 2003);
- RadioDue con 4.502 mila ascoltatori conferma la terza posizione nel giorno medio pur con una certa flessione rispetto al 2003 (-6,1%);
- RadioTre, con 2.125 mila ascoltatori, conferma l'ottava posizione con un forte miglioramento rispetto all'anno precedente (+6,8%);
- Isoradio, con 1.212 mila utenti nel giorno medio, risulta in flessione rispetto al 2003 (-14,2%).



Area Editoriale Nuovi Media e DTT

Il Gruppo Rai, anche attraverso le società controllate RaiSat, RaiNet e Rai Click, è fortemente orientato allo sviluppo delle proprie attività su media complementari al mezzo radiotelevisivo.

In tale ottica si inquadrano le attività specifiche nel campo della produzione di canali tematici distribuiti via satellite sulla piattaforma Sky (canali *Extra*, *Premium*, *Gambero Rosso*, *Ragazzi* e *Cinema World*), la pubblicazione di contenuti multimediali sul Web e l'accesso al video-on-demand tramite connessioni a banda larga (sul sito di Rai Click e per gli abbonati Fastweb).

A conferma dell'importante sviluppo di questi media, si segnala che gli utenti Sky con accesso ai canali tematici di RaiSat attraverso *Primo Sky* ammontano, alla chiusura del periodo, a 3,06 milioni mentre gli spettatori abilitati alla visione del canale Rai Sat *Cinema World* attraverso il pacchetto Sky *Cinema Premium* sono 2,79 milioni.

Accanto a queste attività consolidate, il Gruppo Rai ha stretto accordi per la diffusione di contenuti informativi e multimediali verso il mercato della **telefonia mobile**.

Televisione Digitale Terrestre

Il 2004 è stato un anno cruciale per l'impegno della Rai nello sviluppo del Progetto Digitale Terrestre, in linea con l'accordo di programma stipulato con il Ministero delle Comunicazioni, con l'avvio delle trasmissioni in tecnica digitale all'inizio dell'anno.

L'offerta Radio e Tv sui due multiplex, che dall'inizio del 2005 coprono oltre il 70% della popolazione, è così articolata:

- **Multiplex 1:** RaiUno, RaiDue, RaiTre (in simultanea con le corrispondenti trasmissioni analogiche);
- **Multiplex 2:** Rai Sport, Rai Notizie 24, Rai Edu1 (in simultanea con le corrispondenti trasmissioni satellitari), RaiDoc, RaiUtile (canali ad hoc per l'offerta digitale terrestre), RadioUno, RadioDue, RadioTre, V canale della filodiffusione.

RaiDoc è un canale dedicato all'intrattenimento culturale di qualità (arte, musica, teatro, cinema, letteratura, danza, opere e libri) con la proposta, in prima serata, dell'intrattenimento culturale che difficilmente trova spazio nelle reti generaliste.

Nella programmazione di RaiDoc si è innestata, a partire dal mese di settembre, la produzione di **RaiFutura**, la struttura che ha la missione di ideare e produrre programmi che sperimentino nuovi linguaggi, nuovi protagonisti e nuovi modelli produttivi. Il canale, dal suo avvio, ha realizzato 1.140 ore di prima trasmissione.

RaiUtile propone al cittadino un forum di incontro con la società civile, le aziende, la pubblica amministrazione, la scuola e l'università. Il canale è particolarmente innovativo proprio per la componente interattiva di colloquio con i tele-

spettatori. Il portale interattivo del canale ospita Italia Utile, applicazione realizzata in collaborazione con il Cnipa (Centro Nazionale per l'Informatica della Pubblica Amministrazione) che porta in digitale parte dei contenuti di Italia.gov.it, il portale nazionale del cittadino. Il canale, nel 2004, ha realizzato 537 ore di prima trasmissione.

Per quanto riguarda l'offerta interattiva, nel 2004 sono state realizzate le seguenti applicazioni:

- Guida!: guida interattiva alla programmazione degli 8 canali digitali;
- Televideo;
- La Radio: guida interattiva alla programmazione radiofonica;
- Portale Rai Notizie 24;
- Portale Rai Utile;

Si segnala, inoltre, che 42 trasmissioni sono state rese interattive (tra le quali il *Festival di Sanremo*, *I 50 anni della Rai*, le elezioni europee, le *Olimpiadi*, le *Paraolimpiadi*, i *Campionati Europei di calcio*) con magazine informativi sempre in onda, per ulteriori 174 giorni di programmazione.

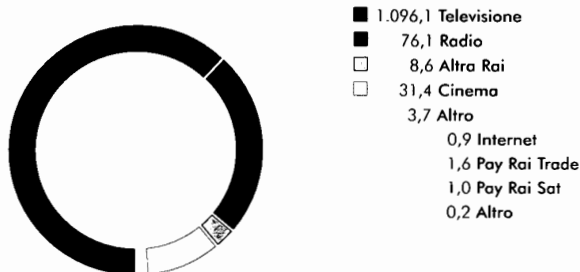
Le linee guida dello sviluppo della Televisione Digitale Terrestre prevedono da un lato la definizione, ove possibile, di accordi in grado di porre Rai al centro del mercato dei nuovi servizi resi possibili dalla tecnologia digitale e dall'altro la proposizione di una programmazione di qualità capace di riportare il Gruppo a nuovi successi nel campo della sperimentazione.

Rai gode, infatti, della posizione di interlocutore privilegiato della Pubblica Amministrazione per iniziative di t-government, comunicazione e formazione verso i cittadini.

Area Commerciale

Lo sviluppo delle attività commerciali nell'ambito della raccolta pubblicitaria è affidata alla controllata **SIPRA**, concessionaria di pubblicità del Gruppo Rai per le reti televisive e radiofoniche, Televideo, i canali satellitari free e a pagamento (i canali tematici RaiSat Extra e quelli gestiti da Rai Trade), i canali interattivi di Rai Click, il portale Rai.it e il settore cinema.

Ricavi pubblicitari SIPRA
(in milioni di Euro)



I risultati del 2004, come già illustrato in precedenza, sono da considerarsi estremamente positivi, con la performance migliore rispetto al mercato nel caso della raccolta televisiva, anche per la presenza di importanti manifestazioni sportive nell'esercizio e alla luce della ripresa generalizzata degli ascolti per le reti Rai, in particolare nelle fasce più pregiate.

Le linee guida dello sviluppo commerciale sono riconducibili a:

- l'incremento delle operazioni di marketing rivolte alla clientela, con specifici interventi relativi ai Campionati Europei di calcio e alle Olimpiadi;
- lo sviluppo della pubblicità cinematografica e alla promozione del mezzo radiofonico;
- la riorganizzazione interna, con particolare riferimento allo sviluppo delle strutture commerciali, al sistema informativo aziendale e ai sistemi di supporto del business.

Si segnalano, in particolare, due iniziative di rilievo:

- l'avvio di un nuovo gruppo di lavoro dedicato alla sperimentazione della raccolta pubblicitaria in relazione ai programmi destinati alla trasmissione in tecnica digitale in collaborazione con le strutture editoriali preposte;
- la sperimentazione, per il 2004 nel solo territorio della Lombardia, della nuova rete di sviluppo cui è affidato il compito di avviare relazioni con la clientela tradizionalmente propensa ad attivare investimenti su mezzi diversi da quelli gestiti da SIPRA (stampa, affissioni ecc.). I positivi risultati hanno suggerito l'estensione del progetto ad altri territori.

Allo scopo di ottimizzare il processo di sviluppo commerciale del Gruppo, per i ricavi diversi dalla pubblicità e dal canone di abbonamento, è stata creata, nell'ambito del citato processo di riorganizzazione aziendale, una struttura dedicata allo **Sviluppo e Coordinamento Commerciale**.

I piani di intervento sono finalizzati a:

- individuare le strategie commerciali complessive del Gruppo;
- identificare nuove opportunità di ricavo sui mercati nazionali ed internazionali e sviluppare i relativi business plan;
- coordinare il piano dei ricavi commerciali di Gruppo.

Le attività svolte, che hanno già dato luogo a risultati concreti, hanno riguardato:

- il presidio e lo sviluppo delle aree di ricavo già consolidate (come le convenzioni per le comunicazioni istituzionali);
- l'identificazione della strategia commerciale complessiva in relazione al mercato delle telecomunicazioni (UMTS, Banda larga, ADSL ecc.);
- l'implementazione delle iniziative finalizzate alla valorizzazione commerciale delle opportunità derivanti dal mercato dei Nuovi Media;
- il coordinamento delle attività commerciali riferite alla programmazione delle tre reti generaliste anche attraverso la condivisione con le stesse delle strategie volte alla massimizzazione dei ricavi commerciali;
- l'individuazione degli interventi volti al consolidamento e allo sviluppo delle opportunità commerciali a livello di Gruppo.

Sotto il profilo della distribuzione commerciale, **Rai Trade** ha mirato al consolidamento delle attività connesse al mandato della Capogruppo (cessione dei diritti sportivi, fiction ecc.), sviluppando, inoltre, il settore della gestione dei diritti relativi al mercato della telefonia mobile. Vale, inoltre, la pena sottolineare i successi riportati nel settore delle edizioni musicali.

Nel 2004, in particolare si segnala che:

- le **edizioni musicali** hanno segnato una netta crescita editoriale e produttiva del catalogo: la musica etnica e contemporanea, la produzione musicale per la radio e la televisione, la creazione di nuove proposte discografiche hanno generato introiti superiori alle aspettative. Si sottolinea, inoltre, il successo della compilation del *Festival di Sanremo*.
- le **vendite di diritti sportivi** registrano una buona performance, in particolare i diritti sportivi Rai e le news connesse alle Olimpiadi di Atene e ai Campionati Europei di Calcio. Si segnala, inoltre, l'accordo di co-distribuzione con SEDS del Gruppo Sportfive per la distribuzione all'estero del Campionato Italiano di Calcio;
- **cinema e fiction** riportano un progresso di fatturato malgrado alcune condizioni di difficoltà legate ad aspetti strategici e operativi dei mercati internazionali;
- i **canali tematici**, in particolare grazie all'aumento degli abbonati di Inter Channel, consolidano un buon risultato anche alla luce della nuova diffusione attraverso Fastweb;
- l'**home video** ha potuto contare su importanti co-edizioni e cessioni in licenza. Di particolare rilievo economico l'iniziativa *Momenti di Gloria* in collaborazione con RCS Gazzetta dello Sport;
- la **produzione di musica colta** e le **vendite di musica** ottimizzano l'attività puntando soprattutto ad accordi con grandi istituzioni culturali nazionali, sui diritti TV e DVD e sulla valorizzazione dell'archivio storico della Rai.

Area Trasmissiva

Tale attività, presidiata da **Rai Way**, evidenzia nel corso dell'esercizio, oltre al più volte citato sviluppo del progetto digitale terrestre, l'avvio dei progetti per la realizzazione della rete unica per la diffusione dei programmi in onda media. Dal 15 maggio si è proceduto allo spegnimento degli impianti non più necessari e si è dato inizio agli investimenti per il completamento della nuova rete.

Gli investimenti, inoltre, sono focalizzati al miglioramento e ammodernamento degli impianti per il mantenimento della qualità e disponibilità del servizio a livelli previsti dal Contratto di Servizio.

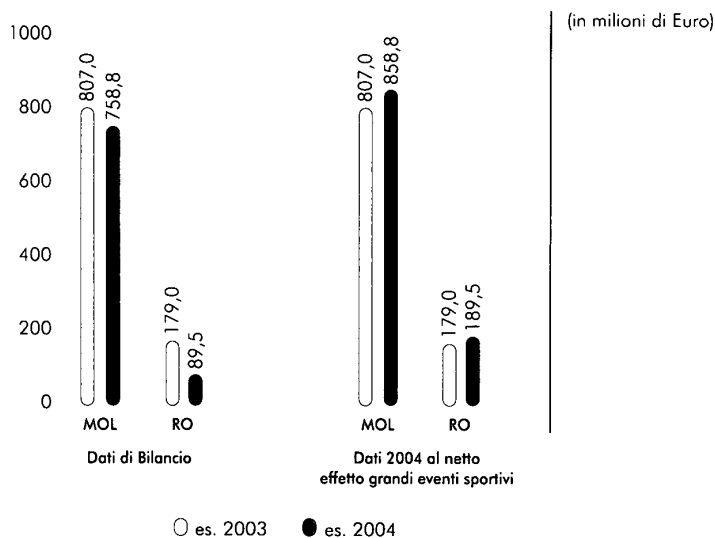
Sul fronte commerciale si assiste, attualmente, a una fase di rallentamento della domanda di servizi di providing di infrastrutture di rete principalmente per gli operatori TLC, la pubblica amministrazione e il broadcasting, e a una contrazione del mercato dei servizi di trasmissione a causa del riposizionamento editoriale di alcuni broadcaster.

Risultati economici e finanziari

I risultati del Gruppo nel 2004 indicano un positivo andamento della gestione sia dal lato economico che finanziario.

Il **risultato netto di Gruppo** (82 milioni di Euro), infatti, pur in presenza dei costi connessi ai grandi eventi sportivi, è sostanzialmente in linea con il 2003, mentre la posizione finanziaria netta, positiva per 124 milioni di Euro, presenta un forte miglioramento rispetto all'esercizio precedente.

Più in particolare per quanto riguarda la gestione operativa il **Margine Operativo Lordo** (759 milioni di Euro) e il **Risultato Operativo** (89,5 milioni di Euro), escludendo il costo dei grandi eventi sportivi dell'esercizio al netto della raccolta pubblicitaria incrementale connessa a tali eventi (incidenza netta valutabile nell'ordine dei 100 milioni di euro), presentano entrambi un miglioramento: di oltre 50 milioni di Euro il Margine Operativo Lordo e di oltre 10 milioni di Euro il Risultato Operativo.



L'andamento della gestione è stato caratterizzato dal favorevole andamento dei **ricavi consolidati** che hanno superato 3.000 milioni di Euro con un incremento del 6% rispetto al 2003. Il gradimento degli ascoltatori ed il conseguente apprezzamento degli inserzionisti pubblicitari si è tradotto in un significativo incremento della raccolta pubblicitaria che ha fatto segnare una crescita di oltre l'11%, superiore a quella di mercato. Cresce inoltre il numero dei nuovi abbonati (superiori a 400.000) a conferma del positivo rapporto di fiducia della Rai con il suo pubblico.

Sul risultato 2004 del Gruppo ha altresì inciso un **migliorato profilo fiscale**, soprattutto per effetto dell'iscrizione di imposte differite attive connesse, in particolare, all'esistenza, nella situazione patrimoniale di Gruppo, di fondi tassati di rilevante entità.

Dal lato dei **costi operativi** (2.273 milioni di Euro) la crescita rispetto all'esercizio precedente (+11%) discende per oltre la metà dai costi connessi ai grandi eventi sportivi (le Olimpiadi estive e gli Europei di Calcio hanno pesato per i soli diritti quasi 130 milioni di Euro), cui si sono aggiunti, fra l'altro, gli interventi per il rafforzamento del palinsesto televisivo, già avviati nell'autunno 2003; sono peraltro continuate le azioni di razionalizzazione nell'area degli acquisti di beni e servizi, che hanno permesso di limitare la dinamica complessiva dei costi operativi.

Per quanto riguarda le **società controllate**, l'attività dell'esercizio si è focalizzata sul consolidamento delle posizioni strategiche di mercato e sull'ottimizzazione delle sinergie organizzative e produttive di Gruppo.

In particolare nell'area dei diritti relativi ad opere filmiche si registra lo sviluppo del fatturato nel mercato della distribuzione cinematografica (theatrical, home video ecc.) unitamente ad una politica di investimento che, in coerenza con i precedenti esercizi, risulta finalizzata all'arricchimento in particolare per i prodotti premium del magazzino ad utilità ripetuta.

L'incremento del fatturato beneficia peraltro oltre che del consolidamento dell'attività di sfruttamento all'estero dei diritti sportivi anche della valorizzazione del prodotto nel settore delle società telefoniche e nell'area dei nuovi media (satellite, internet, broadband ecc.).

Sul fronte del Digitale Terrestre, infine, si evidenzia la significativa attività d'investimento svolta nell'esercizio, che ha consentito il raggiungimento delle percentuali di copertura della popolazione (oltre il 70% su entrambi i multiplex) nel rispetto degli obblighi di legge.

Al miglioramento della gestione economica fa altresì riscontro il miglioramento della **situazione finanziaria e patrimoniale**. Il gruppo consolida la propria struttura patrimoniale e presenta una posizione finanziaria netta positiva per 124 milioni di Euro con un miglioramento di 90 milioni di Euro rispetto all'esercizio precedente. Da segnalare, altresì, che la **posizione finanziaria media** dell'anno torna positiva (26 milioni di Euro) dopo ben sette anni.

Il flusso di cassa dell'esercizio ha scontato fra l'altro esborsi per circa 100 milioni di Euro connessi ai diritti dei grandi eventi sportivi, di cui una quota relativa ad eventi futuri.

Anche il bilancio dell'esercizio 2004 della **Capogruppo** chiude con un **risultato netto positivo pari a 113 milioni di Euro**, in notevole progresso rispetto all'esercizio precedente (24,5 milioni di Euro). Su tale risultato ha, altresì, inciso, in aggiunta a quanto sottolineato per il bilancio di Gruppo, l'operazione di 'disinquinamento' delle componenti di natura esclusivamente fiscale come richiesto dalla normativa in vigore, delle quali si tratta più diffusamente nella nota integrativa al bilancio civilistico.

I positivi risultati economici si sono ovviamente riflessi anche sulla generazione di cassa, che ha portato la posizione finanziaria netta di Rai Spa da 191 milioni di Euro di fine 2003 a oltre 268 milioni di Euro del 2004.

Va infine rilevato che i risultati del bilancio 2004 sono in miglioramento rispetto alle previsioni utilizzate a base dell'elaborazione del piano 2005-2007 (crescita del Margine Operativo Lordo di circa il 5% e della posizione finanziaria netta di circa 80 milioni di Euro), piano sviluppato a supporto del processo di privatizzazione.

L'anticipo già al 2004 nel raggiungimento di parte degli obiettivi previsti per il triennio rafforza pertanto il grado di affidabilità delle previsioni del piano industriale.

Più dettagliate argomentazioni sull'andamento economico, patrimoniale e finanziario sono fornite negli appositi capitoli dedicati all'esame analitico del bilancio consolidato e del bilancio civilistico della Capogruppo Rai SpA e nelle relative note integrative.

Risorse Umane

Nel corso del 2004 è divenuto operativo il nuovo assetto organizzativo aziendale articolato su sei macroaree, con il superamento del modello divisionale adottato nel 1999 e in armonia con gli obiettivi stabiliti dal Piano Industriale 2004-2006.

La Direzione Risorse Umane e Organizzazione ha progettato e attuato la nuova struttura organizzativa con la definizione delle disposizioni organizzative e delle mission, l'articolazione delle responsabilità e il ridisegno dei processi.

Di particolare rilevanza l'opera di ridistribuzione delle risorse aziendali coerentemente con il nuovo assetto.

Nella prima parte dell'anno, sul tema delle politiche retributive, sono state realizzate le analisi di competenza relative all'elaborazione del budget per tutte le risorse aziendali.

Si è, inoltre, realizzato un programma di analisi del piano M.B.O. teso a razionalizzare le esperienze degli anni passati nell'ottica di migliorare e perfezionare continuamente lo strumento gestionale che più degli altri è direttamente legato ai risultati dell'Azienda visto come importante leva motivazionale.

Formazione e comunicazione interna

In materia di formazione, circa 160 risorse hanno partecipato a corsi interaziendali o interni su tematiche manageriali e professionali.

È proseguita, inoltre, anche nel 2004 l'attività di formazione in lingue straniere specifica per giornalisti e per dirigenti con esposizione internazionale.

In tema di sicurezza, tra le varie iniziative si segnalano gli interventi a favore del personale impiegato in zone di crisi, come i giornalisti e gli operatori nell'area irachena, e l'aggiornamento per gli addetti alle squadre antincendio e primo soccorso.

È stato inoltre messo a punto, con il supporto dell'ISPESL (Istituto Superiore per la Sicurezza sul Lavoro), un prodotto multimediale per l'erogazione di corsi di formazione in tema di "videoterminale", si è poi proceduto alla revisione della

pubblicazione RAI in tema di sicurezza, antincendio e primo soccorso, aggiornata anche alla luce della nuova organizzazione aziendale.

Nelle aree più vicine al core business aziendale, si segnalano corsi a supporto dell'introduzione della Televisione Digitale Terrestre e sull'uso delle telecamere digitali, nonché la conclusione della didattica del Master biennale per Autori TV. Si ricorda, infine, lo svolgimento del seminario sul tema 'TV e minori'.

Quanto all'attività formativa rivolta all'esterno, sono stati organizzati corsi di formazione per il personale delle televisioni irachene e, per il progetto europeo 'Cards', per i giornalisti dell'emittente serba RDP92 e dell'emittente bosniaca Alternativa Televizija e sono stati accolti circa 350 stagisti provenienti dai principali Atenei, Istituti ed Enti di Formazione.

Sul fronte della comunicazione interna, oltre alla normale attività di gestione e manutenzione della piattaforma Intranet per la divulgazione di informazioni utili ai dipendenti, grande sforzo è stato dedicato all'attività informativa conseguente alla riorganizzazione aziendale.

Relazioni Industriali

Per quanto concerne le Relazioni Industriali, tra gli eventi principali si segnalano:

- il rinnovo, in data 25 maggio, dell'accordo integrativo, scaduto il 31 dicembre 2003, per il personale dirigente per il biennio 2004-2005;
- la firma dell'accordo, in data 9 giugno 2004, con le Organizzazioni Sindacali per la costituzione di un bacino di reperimento di programmisti registi da impiegare a tempo determinato, professionalità che abbiano maturato almeno 1300 giornate di utilizzazione con tale qualifica;
- la firma, in data 23 dicembre, dell'ipotesi di rinnovo del CCL per quadri, impiegati e operai che scadrà il 31 dicembre prossimo per la parte retributiva e il 31 dicembre 2007 per la parte normativa; la relativa riserva è stata sciolta dalle Organizzazioni Sindacali in data 3 e 22 febbraio 2005.

Per quanto riguarda il personale giornalistico, assume particolare rilevanza, la firma, in data 23 febbraio 2005, con l'Usigrai dell'accordo sul tema del cosiddetto precariato giornalistico che prevede:

- la creazione di un bacino di reperimento nel quale sono inseriti 300 giornalisti;
- l'impegno dell'Azienda ad utilizzare con contratti a termine, per un quinquennio, gli appartenenti al bacino per almeno 8 mesi all'anno;
- l'assunzione a tempo indeterminato dei primi 100 giornalisti (di cui una parte nelle Redazioni Regionali) entro il termine del 30 giugno 2009;
- la formalizzazione, mediante verbale di conciliazione, dell'impegno dei giornalisti rientranti nel bacino a non promuovere azione giudiziaria nei confronti dell'Azienda per il periodo di vigenza dell'accordo.

L'accordo di cui sopra avrà pertanto effetti positivi, tra l'altro, sull'andamento del contenzioso giudiziario e, più in particolare, sul fenomeno delle reintegrazioni da causa per i prossimi anni.

Sempre con riferimento al personale giornalistico, si segnala, infine, la sottoscrizione del nuovo testo dell'Accordo Integrativo Aziendale.

Con riferimento agli aspetti numerici, l'organico aziendale al 31 dicembre 2004 consta di 10.064 unità contro le 9.983 di inizio anno.

Nel dettaglio della movimentazione, le uscite dall'azienda sono state 152, le assunzioni sono state 233 così ripartite: 4 sono conseguenti a deliberazioni del Consiglio di Amministrazione o autorizzazioni del Direttore Generale, 125 sono avvenute per reintegro a seguito di causa, 45 sono conseguenza di accordi sindacali precedentemente definiti, 18 sono avvenute per mobilità infragruppo e 41 sono di natura discrezionale per permettere una mirata ricostituzione della forza lavoro nei settori con le maggiori criticità.

Si segnalano, infine, 26 conversioni a tempo indeterminato di Contratti di Formazione e Lavoro e contratti biennali giornalistici stipulati nel 2002.

Personale (Rai SpA) per qualifiche	Es. 2004	Es. 2003
Dirigenti e assimilati		
Dirigenti	279	289
Giornalisti	335	332
	614	621
Giornalisti	1.328	1.332
Quadri	1.093	1.069
Impiegati (incluso personale sanitario)	2.708	2.747
Impiegati di produzione	1.593	1.592
Addetti alle riprese	526	525
Addetti alla regia	794	718
Tecnici	150	161
Operai	1.048	1.032
Personale artistico	132	134
	9.372	9.310
Personale a tempo indeterminato	9.986	9.931
Personale con Contratto di Formazione Lavoro	78	52
Totale organico	10.064	9.983

La gestione della movimentazione dell'organico, pur scontando un sensibile aumento rispetto ai passati esercizi dei reintegri obbligatori a seguito di sentenza, ha realizzato un risultato inferiore di 31 unità rispetto al budget definito.

Ricerca e Sviluppo

Le attività di ricerca e sviluppo sono affidate, prevalentemente, al Centro Ricerche e Innovazione Tecnologica (CRIT), nell'ambito della Direzione Strategie Tecnologiche, che collabora con i principali enti nazionali e internazionali, centri di ricerca e università, per la definizione di nuovi standard e per lo sviluppo delle tecnologie e dei servizi, partecipando, tra l'altro, a numerosi progetti finanziati.

Tali progetti possono essere raggruppati in tre indirizzi principali:

- ottimizzazione delle tecniche di produzione, con particolare riguardo all'introduzione di tecniche informatiche per la documentazione e lo sfruttamento dei materiali audiovisivi di archivio;
- estensione e introduzione dei sistemi digitali per la trasmissione e la diffusione dei programmi televisivi, in particolare per l'avvio della televisione digitale e interattiva, e radiofonici;
- attività di diffusione delle informazioni tecniche e tecnologiche.