



1. Scenario di riferimento e identità del Gruppo Rai

9

Contesto di riferimento

14

Quadro normativo e aspetti rilevanti per Rai

16

Il Gruppo e il modello di business

21

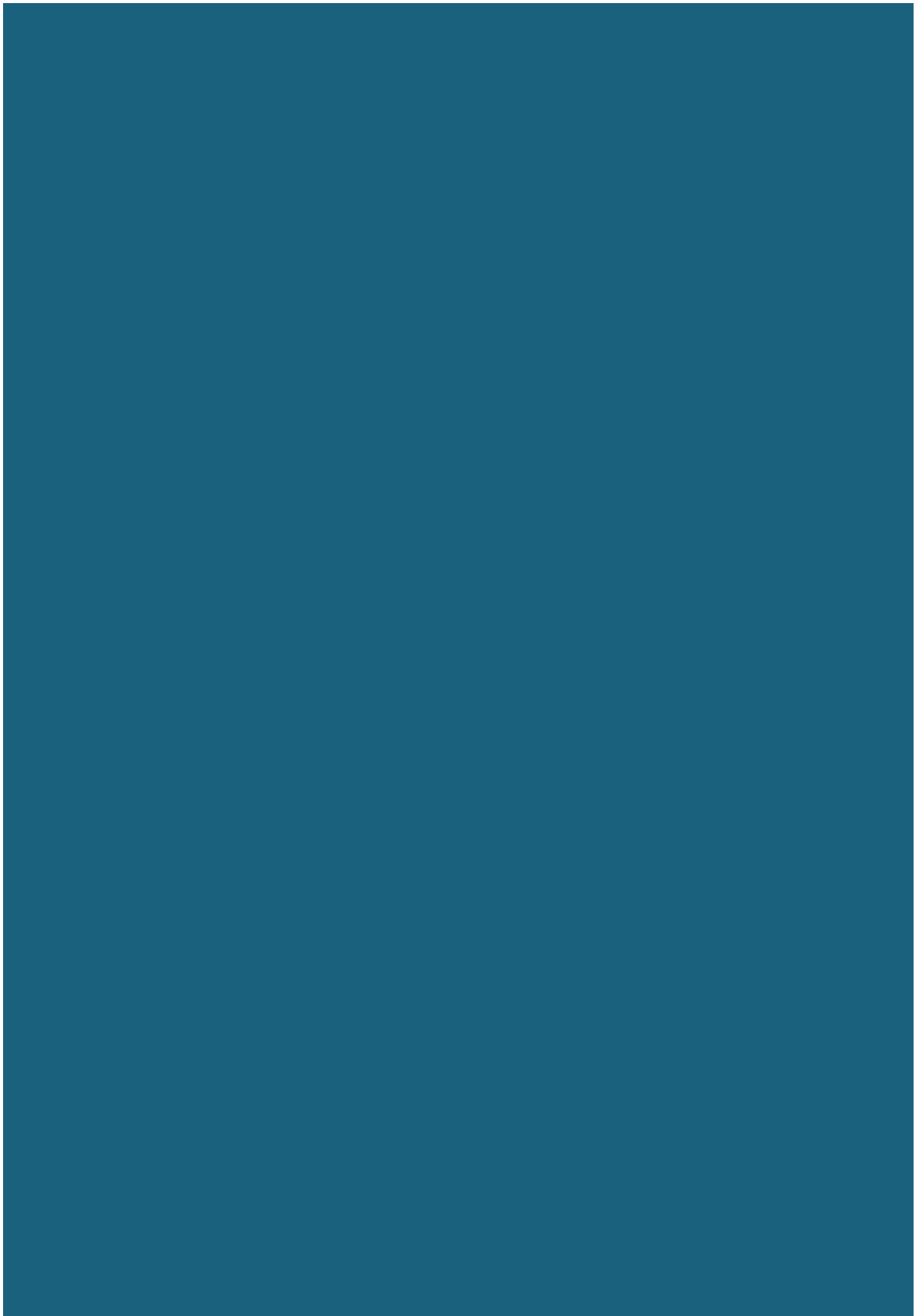
Confronto con i principali Servizi Pubblici europei

28

Corporate Governance

32

Etica del business



1. Scenario di riferimento e identità del Gruppo Rai

1.1 Contesto di riferimento

Ogni impresa svolge un ruolo nel contesto della società in cui opera e deve ispirarsi a un sistema di valori più o meno condiviso con il contesto stesso. Se a questa impresa sono affidate delle missioni di Servizio Pubblico tale condivisione diventa imprescindibile.

Il valore sociale generato dal Gruppo Rai, concessionario di Servizio Pubblico, deve essere non solo reale ma anche percepibile (e percepito) nella società. Questa "missione" in tempi di trasformazione profonda del Paese, per effetto della duplice transizione ecologica e digitale, diventa essenziale. In questa prospettiva, il Gruppo Rai deve riuscire ad adattarsi e a evolvere nel mentre partecipa a questa trasformazione assicurando, al tempo stesso, il perseguimento di obiettivi economici, sociali e ambientali.

Le parti che seguono identificano gli elementi essenziali del **contesto di riferimento** entro il quale il Gruppo Rai si muove.

Lo scenario di sostenibilità globale

Il tema della sostenibilità continua ad acquisire una rilevanza a livello globale, tanto più nella situazione emergenziale che ha colpito l'intero pianeta, con effetti che hanno determinato e continuano a determinare ricadute significative sui comportamenti delle **imprese**, delle **persone** e delle **Istituzioni**.

La spinta decisiva verso questa evoluzione di contesto ha trovato concretezza in occasione del Summit delle Nazioni Unite tenutosi a New York nel settembre 2015, con la sottoscrizione, da parte dei 193 Paesi membri, dell'Agenda 2030.

Come noto, l'Agenda ha individuato **17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile** (i c.d. *Sustainable Development Goals* o SDGs), articolati in 169 traguardi specifici, su un insieme di questioni fondamentali e urgenti per il pianeta. Lotta alla povertà, limitazione delle ineguaglianze, contrasto al cambiamento climatico e crescita sostenibile sono solo alcuni degli obiettivi che i governi dei Paesi firmatari si sono impegnati a raggiungere entro il 2030.

I 17 Obiettivi sono qui sinteticamente rappresentati e declinati come riportato nella pagina seguente.





Sconfiggere la povertà

Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo



Sconfiggere la fame

Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile



Salute e benessere

Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età



Istruzione di qualità

Fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti



Parità di genere

Raggiungere l'uguaglianza di genere, per emancipare tutte le donne e le ragazze



Acqua pulita e servizi igienico-sanitari

Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie



Energia pulita e accessibile

Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni



Lavoro dignitoso e crescita economica

Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti



Imprese, innovazione e infrastrutture

Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile



Ridurre le disuguaglianze

Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni



Città e comunità sostenibili

Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili



Consumo e produzione responsabili

Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo



Lotta contro il cambiamento climatico

Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze



Vita sott'acqua

Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile



Vita sulla Terra

Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica



Pace, giustizia e Istituzioni solide

Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli



Partnership per gli obiettivi

Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile

Si rimanda al link www.asvis.it per avere evidenza dei 169 target associati ai 17 Obiettivi, che si sono posti come principali linee guida di alto profilo nella definizione delle politiche di sostenibilità a livello, sia sociopolitico, sia di sistema Paese.

Le organizzazioni, in particolare, hanno iniziato a impegnarsi fortemente per identificare e attivare nuove pratiche volte a coniugare obiettivi di crescita sostenibile e performance economiche.

L'intensificarsi di eventi climatici estremi ha contribuito, ancor di più nel contesto dell'emergenza pandemica globale, a rendere universalmente più chiari gli effetti del cambiamento climatico e le influenze che questo cambiamento comporta sul sistema economico-sociale contemporaneo.

A conferma della necessità di un impegno continuo e condiviso, il 2021 ha visto le agende di una serie di eventi, come il G7 e il G20, mettere in primo piano i temi climatici e ambientali, anche in continuità con la COP26 di Glasgow. La volontà di ottenere un "cambio di passo" negli impegni per la riduzione degli impatti ambientali è stata dimostrata fra l'altro:

- in ambito G7, dalla conferma del perseguimento degli obiettivi *Net Zero* entro il 2050;
- in ambito G20 di Roma, dalla definizione dei tre pilastri di azione (Persone, Pianeta e Prosperità), finalizzati all'adozione di misure efficaci nel contrasto alla pandemia in grado di offrire anche terreno fertile allo sviluppo sostenibile di lungo periodo.

In questo contesto, le **imprese** realmente impegnate nel progredire sul piano della sostenibilità hanno compreso la necessità, da un lato di far evolvere in tal senso la cultura aziendale e, dall'altro, di intraprendere strategie e assetti che pongano al centro dei propri obiettivi anche la capacità di creare valore ricercando modalità capaci di minimizzare gli impatti sul sistema.

Sempre con riguardo agli operatori economici si evidenziano, da parte degli organismi di indirizzo e controllo, interventi volti all'adozione di **standard ESG** (Environmental, Social e Governance) capaci di favorire un **approccio unificato** (es. *Value Reporting Foundation*¹), per perseguire, quando adottato, la comparabilità delle informazioni. Sebbene molti di questi standard siano utilizzati in modalità volontaria (es. TCFD, *Task Force on Climate-Related Financial Disclosure*), essi risultano sempre più presenti nei diversi sistemi Paese.

Anche la **collettività**, e i giovani in particolare, sono sempre più consapevoli della necessità non solo di salvaguardare, ma di migliorare le condizioni di vivibilità attraverso: la lotta al surriscaldamento globale, la protezione ambientale, l'adozione di energie pulite e consumi sostenibili, la riduzione delle disuguaglianze sociali ed economiche.

La coscienza di tali dinamiche evolutive, unite all'organicità degli interventi dei regolatori, ha permesso, in particolare, al **tessuto economico e sociale europeo** di confermare la propria **posizione di leader mondiale** nelle politiche per lo sviluppo sostenibile, a fronte comunque di una consapevolezza sempre più condivisa e consolidata.

A livello comunitario, infatti, un primo effetto positivo è derivato dall'adozione della Direttiva UE 2014/95 relativa alla comunicazione delle informazioni non finanziarie.

Tali sforzi hanno posto le basi per un intervento sistemico, introdotto sotto forma di **Green Deal Europeo** nel 2019 con l'obiettivo di trasformare, entro il 2050, l'Unione in una società più equa e prospera, con un'economia moderna, efficiente, competitiva e climaticamente neutrale.

¹ Organizzazione no profit globale nata dalla fusione dell'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) e del *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB).

Tra gli interventi più recenti della strategia europea meritano evidenza la pubblicazione del Regolamento EU 2020/852 (c.d. Tassonomia EU) e la nuova strategia per la finanza sostenibile, che pongono in luce la volontà degli organi comunitari di rafforzare la quantità, qualità e comparabilità delle informazioni non finanziarie fornite dagli operatori economici.

In questo ambito, un ulteriore avanzamento si è concretizzato con l'introduzione del **Next Generation EU**², strumento di emergenza declinato nel contesto italiano con il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**.

Quest'ultimo prevede un pacchetto di investimenti da sviluppare intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo: **digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale**, con l'obiettivo di sanare i danni economici e sociali causati dalla crisi pandemica e non solo. Lo scopo è quello di risolvere le debolezze strutturali dell'economia italiana e accompagnare il Paese in un percorso di transizione ecologica e ambientale, in modo da contribuire alla riduzione dei divari territoriali, generazionali e di genere.

Lo scenario del settore audiovisivo

Nel 2021, il proseguire della crisi pandemica ha comportato un inasprimento delle difficoltà già generate nei precedenti dodici mesi dall'emergenza sanitaria. Sebbene l'economia globale abbia mostrato segnali di ripresa, questi si sono rivelati più deboli del previsto, sia a causa della diffusione della nuova variante Omicron, che ha riproposto alcune restrizioni alla mobilità nei diversi Paesi, sia per sopravvenute situazioni contingenti quali la volatilità dei prezzi dell'energia e le crescenti tensioni geopolitiche. Come conseguenza del mutato scenario, lo slancio socioeconomico iniziato con la somministrazione dei vaccini si è progressivamente indebolito.

Un quadro della situazione in Italia è tratteggiato nel *55° Rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese*, dal quale emerge come gli italiani, pur mantenendo un buon grado di solidarietà, abbiano ceduto a paure diventando più vulnerabili. Il Censis, tra le diverse conseguenze della pandemia, mette in luce la dinamica dell'emersione dell'*irrazionalità*: 3 mln di italiani credono che *i vaccini siano inutili* (10,9%), che *il Covid non esista* (5,9%) e che addirittura *l'uomo non sia mai sbarcato sulla luna* (10,9%).

L'irrazionale filtra il tessuto sociale portando alla ricusazione del paradigma *razionale* soprattutto attraverso il dibattito sui social. Questa ideologia, che ha profonde radici socioeconomiche (*insoddisfazione oggettiva*, tra il 1990 e oggi l'Italia è l'unico dei Paesi OCSE in cui le retribuzioni annue sono diminuite: -2,9% in termini reali) e culturali (*inadeguatezza degli strumenti* socioeconomici e culturali), trova nuova linfa nella situazione contingente.

In questo scenario, Rai conferma il proprio ruolo di Servizio Pubblico fornendo un'informazione ritenuta puntuale, affidabile e attendibile, anche grazie al ricorso a fonti accertate e istituzionali; sotto questo profilo, significativo quanto emerge dall'indagine sulla Corporate Reputation dove il 34,9% della popolazione giudica ottima (con voti 8-10) l'informazione offerta da Rai, anche a livello regionale e locale.

Rispetto al più circoscritto e pertinente contesto del **mercato dei media**, nel 2021 sono proseguite le dinamiche già evidenziate nel corso del 2020.

Nonostante i diversi tentativi di riapertura delle sale cinematografiche, la crisi pandemica ha compromesso il **mercato theatrical**. Il cinema, che aveva chiuso il 2019 con incassi e presenze in crescita rispetto agli anni precedenti (635 mln di euro di incassi e 98 mln di presenze), nel biennio Covid, tra restrizioni e distanziamenti, è riuscito a raccogliere complessivamente solo 351 mln di euro, corrispondenti a circa a 53 mln di presenze.

² Fondo approvato nel luglio 2020 dal Consiglio europeo al fine di sostenere gli Stati membri colpiti dalla pandemia.

Secondo i dati TER (Tavolo Editori Radio) il **mezzo radiofonico**, penalizzato nell'ultimo biennio dalle riduzioni alla mobilità, registra un arretramento dei volumi di ascolto pari a circa 1 mln di individui e si attesta, nel giorno medio, a 33,9 mln di ascoltatori over 14, con una conseguente riduzione della *reach* dal 66% al 64%. Tuttavia, la Radio è riuscita a mantenere una centralità nel vissuto del pubblico grazie alla propria intrinseca capacità di innovarsi e ibridarsi anche con le nuove forme di ascolto del *digital audio*: dalle app, ai podcast, agli *smart speaker* e alla *visual radio*. In tale contesto, il Gruppo Rai, con poco meno di 700mila ascoltatori nel giorno medio, con uno share dell'11,3%, guadagna una posizione nella classifica per editori e si colloca al terzo posto del ranking. Inoltre, a fine 2021 Rai ha lanciato la piattaforma RaiPlay Sound, evoluzione di RaiPlay Radio, integrando nell'offerta contenuti originali come audiolibri e podcast navigabili, organizzati per generi, argomenti, contenuti e programmi preferiti.

Nel 2021 è proseguita l'espansione del **mondo Digital**. Internet ha un ruolo sempre più determinante nella vita quotidiana degli individui: la *digital life* non è più un modo di vivere e di pensare circoscritto a *millennial* e *generazione Z*, ma è ormai un fenomeno strutturale che, secondo il IV Rapporto Auditel-Censis, coinvolge tutti gli italiani ed è destinato a restare e a incrementare la qualità della vita e il benessere di tutti. In termini numerici, secondo Audiweb, il comparto digital continua la propria crescita: la *reach* media mensile raggiunge il 74,5% della popolazione italiana, rispetto al 72,9% del 2020, e il relativo volume di *user* nel giorno medio si attesta sui 37,1 mln, con un incremento dell'8% vs 2020.

La Tv, a fronte dell'avanzata del Digital, riesce comunque a conservare una propria centralità. Dopo il boom fatto registrare nel 2020, la platea televisiva torna a flettere, assestandosi su valori sostanzialmente coerenti con i trend degli anni pre-Covid. Analoghe considerazioni valgono per la *reach* del mezzo, che nel 2021 raggiunge il 74,5% della popolazione over 4. Tuttavia, tali parametri medi non tengono conto delle differenze anagrafiche, infatti secondo Auditel, mentre circa il 90% delle persone con almeno 65 anni accende la Tv quotidianamente, la fascia 15-35 – sempre più attratta da modalità alternative a quelle dei tradizionali canali lineari, ovvero quelle del *video streaming on demand* - si posiziona solo al 53%. In particolare, lo SVoD è in costante crescita di abbonati tanto che nel 2021, secondo Ampere Analysis, questi superano i 15 mln (+23%), con una *reach* sulle famiglie italiane pari al 40% circa. Tale crescita, unita alla perdita dei diritti sportivi legati alla trasmissione delle partite di calcio della Serie A, ha inoltre impattato sul numero di famiglie abbonate alla Pay Tv Sky che, secondo la Ricerca di Base Auditel, si riduce ancora attestandosi attorno ai 3,5 mln.

Relativamente al **mercato pubblicitario**, interamente considerato e includendo la stima Nielsen della componente OTT, dopo la rilevante flessione registrata nel corso del 2020 (-1 mld di euro vs 2019), i volumi tornano a crescere (+13,5%) assestandosi nell'intorno degli 8,9 mld di euro, valori superiori ai dati 2019. Un mercato pubblicitario sempre più trainato dalla Tv (+14,4%) e dal Digital (+15,1%), ma anche più concentrato sui due medesimi comparti, che insieme raccolgono poco meno dell'85% delle risorse.

Tuttavia, mentre il segmento Tv, al netto di piccoli aggiustamenti, vede gli editori tradizionali conservare le loro quote di mercato (Mediaset 55%, Rai 20%, Sky 13%, Discovery 7%, Cairo 5%), quello Digital continua a essere fortemente nelle mani dei grandi OTT internazionali che, anche nel nostro Paese, intercettano una quota – costantemente crescente – che, nel 2021, si stima essere nell'intorno dell'80%, come rilevato dall'*Osservatorio Internet Media - Osservatori Digital Innovation* – Politecnico di Milano. In tale contesto, Rai mette comunque a segno una crescita del 18,5%, decisamente superiore alla media di mercato.

1.2 Quadro normativo e aspetti rilevanti per Rai

Il **Gruppo Rai**, consapevole del proprio ruolo, ha scelto di rispondere proattivamente alle sollecitazioni dello scenario globale e alle aspettative degli utenti, facendo propri i principi dello sviluppo sostenibile, scegliendo di agire in prima linea nella sensibilizzazione e nella diffusione di una maggiore consapevolezza nella coscienza collettiva di tutti i temi della sostenibilità.

Questa scelta si inserisce, peraltro, in un percorso intrapreso già da tempo. Rai persegue, infatti, la missione di Servizio Pubblico in adesione a quanto stabilito dalla **Convenzione** con il Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE), da ultimo approvata ad aprile 2017, per “la Concessione per il Servizio Pubblico radiofonico, televisivo e multimediale”, e nel rispetto della normativa nazionale legislativa e regolamentare, in particolare del Testo Unico dei servizi di media audiovisivi e radiofonici, come da ultimo modificato dal D. Lgs 208/2021.

L'attuazione della Convenzione si esplica mediante il **Contratto di Servizio**, stipulato tra Rai e MiSE, che stabilisce obiettivi, indirizzi operativi e parametri di qualità per lo svolgimento dell'attività e pone l'accento sulla necessità di proporre un'offerta di contenuti dedicati alla valorizzazione del patrimonio naturale, culturale e sociale del Paese, con particolare riguardo al rispetto del pluralismo informativo e politico, alla tutela dei minori e dei diritti delle minoranze, alla corretta rappresentazione dell'immagine femminile, alla promozione della cultura nazionale, nonché alla comprensione delle problematiche ambientali. Tale Contratto, di durata quinquennale, scade nel 2022 e i rapporti tra Rai e il Ministero restano regolati dalle relative disposizioni fino alla data di pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale del nuovo Contratto quinquennale.

A tal riguardo, nel corso dell'anno, è stato istituito un apposito Gruppo di lavoro incaricato di coordinare le attività finalizzate alla definizione del Contratto 2023-2027, con l'obiettivo di avviare un percorso di analisi e di rimodulazione volto a recepire, in linea con le strategie aziendali, gli effetti del nuovo contesto legato in particolare alla transizione digitale.

Ulteriore aspetto di contesto, di cui Rai tiene conto nello svolgimento del suo ruolo, scaturisce dal dialogo e dal confronto con gli altri *Public Service Media* (PSM), all'interno della **European Broadcasting Union** (EBU), cui Rai partecipa in qualità di membro fondatore e i cui valori guida sono: **universalità, indipendenza, eccellenza, pluralismo, responsabilità e innovazione**.

In tema di sostenibilità, in ambito EBU, nel 2021, sono proseguite le attività avviate dagli appositi gruppi di lavoro, con la finalità di definire comportamenti e *best practice* per i diversi operatori di Servizio Pubblico.

In particolare, questi hanno riguardato tematiche quali: **sostenibilità ambientale; parità di genere; tecnologia sostenibile delle trasmissioni; catene di fornitura sostenibili; affidabilità dei Public Service Media**, con specifica attenzione anche al contrasto alla disinformazione e alla frattura digitale. Un compito, quest'ultimo, reso particolarmente complicato nel nostro Paese dalla percentuale di “analfabetismo funzionale” più elevata che nel resto dell'UE.

La cognizione acquisita su quanto sta avvenendo nello scenario di riferimento ha condotto l'Azienda a orientare la propria missione di Servizio Pubblico nell'ottica di attivare, in particolare sul piano editoriale, molteplici iniziative indirizzate a determinare una crescente diffusione della cultura sostenibile, in linea con quanto stabilito dall'Agenda ONU 2030.

Nella consapevolezza che per soddisfare pienamente questa finalità è necessario che, a livello industriale, il Gruppo Rai adotti nello svolgimento di ogni attività di produzione, di investimento, ma anche di supporto, comportamenti improntati alla crescita dei livelli di sostenibilità.

In continuità con il percorso intrapreso lo scorso anno e attraverso il coinvolgimento delle Direzioni dell'area industriale e di *Corporate*, nonché delle società Controllate, Rai ha aggiornato e ridefinito i progetti e le iniziative in corso e da pianificare nel nuovo triennio e che incidono in termini di sostenibilità, raccogliendo tali progetti (oltre 80) in un documento interno denominato **Piano di Sostenibilità 2021-2023**.

Rai vuole essere azienda virtuosa nel perseguire gli obiettivi ESG:

- contribuire alla sostenibilità ambientale, con la sua offerta editoriale e come Azienda (nella filiera produttiva e nella presenza sul territorio);
- contribuire al benessere degli individui e della società promuovendo cultura, conoscenza e consapevolezza critica, anche rispetto ai media e alle competenze digitali. Essere inclusiva offrendo accessibilità ai contenuti e dando voce nei suoi prodotti editoriali a tutte le fasce di utenti, con attenzione ai segmenti di utenti/cittadini in difficoltà. Essere credibile: punto di riferimento grazie a un'informazione affidabile, approfondita e pluralista, e grazie all'aperto contrasto alle *fake news*;
- utilizzare in modo sostenibile le risorse economiche e finanziarie, con l'obiettivo di preservarle e svilupparle per il futuro. Combattere qualsiasi discriminazione, combattere il *gender gap* e valorizzare la diversità nella sua organizzazione. Perseguire una gestione e una comunicazione trasparenti.

A conferma di quanto appena detto, sotto il profilo procedurale e organizzativo, nel corso del 2022 verrà identificata una specifica area per rafforzare l'azione dell'Azienda rispetto ai temi ESG muovendosi, quindi, in modo coerente a uno scenario di sostenibilità che supera i risvolti solo giuridici o etici e i benefici legati solo a immagine e brand.

Tale iniziativa permetterà:

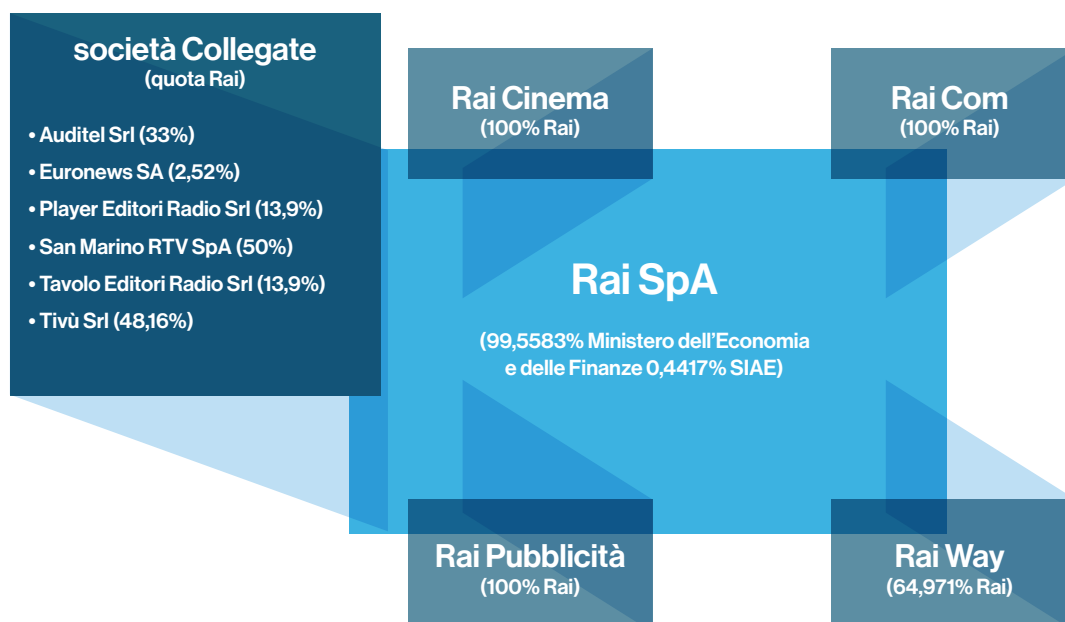
- il rafforzamento della linea di azione e degli obiettivi di sviluppo relativi alla responsabilità sociale, ambientale e di governance, in modo correlato, sia al Piano Industriale, sia agli obblighi e intendimenti derivanti dal Contratto di Servizio e in coerenza con quanto svolto da altri PSM europei;
- la creazione di un efficace presidio che definisca e coordini l'attuazione di un piano di attività complessivo, comprendente anche l'azione "on screen" relativa al prodotto editoriale;
- l'attuazione di un processo coordinato che, partendo dalla definizione degli obiettivi del Piano di Sostenibilità, sia in grado di produrne l'avanzamento, il monitoraggio e la misurazione, attraverso i relativi KPI e gli standard di rilevazione, ai fini, sia della rendicontazione non finanziaria, sia della stesura del Bilancio di Sostenibilità.

Merita evidenza che in Rai il concetto di sostenibilità è inteso in senso esteso e questo rappresenta l'insieme delle azioni che il Paese si aspetta dal Servizio Pubblico, perché la società diventi più sostenibile con riguardo: al rispetto dei diritti umani, alla privacy, all'accessibilità, alla lotta all'esclusione digitale, alla protezione online dei minori, ecc.

1.3 Il Gruppo e il modello di business

Il Gruppo Rai è costituito da 5 società: la Capogruppo Rai – Radiotelevisione Italiana SpA (di seguito “Rai”, la “Società” o la “Capogruppo”), la cui attività rappresenta il core business del Gruppo, e 4 società Controllate.

Nello schema seguente sono riportati gli azionisti di Rai, le quote di partecipazione di quest'ultima nelle Controllate e nelle società Collegate.



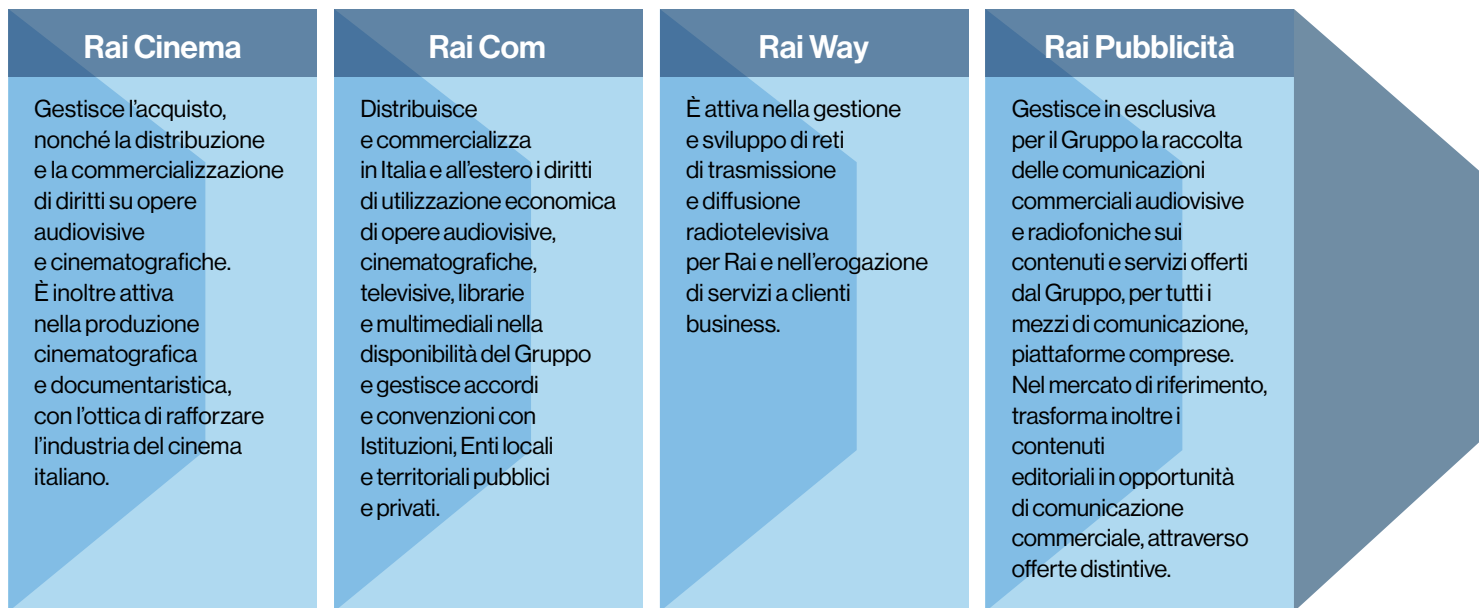
Rai SpA realizza un'offerta televisiva, radiofonica e digital che si compone di contenuti che riguardano principalmente i generi dell'informazione, dell'intrattenimento, della programmazione culturale, della programmazione per minori, dello sport e della programmazione cosiddetta di servizio, ovvero con funzione sociale. Tutti questi contenuti sono trasmessi, sia in modalità lineare, sia non lineare.

A seguire la mappa dell'offerta editoriale del Gruppo secondo i molteplici canali di distribuzione.



³ L'offerta Rai è inoltre arricchita dalla riproposizione di canali nazionali (Tv e Radio) o di alcune trasmissioni dei canali nazionali con diverse modalità, a seconda della regione del mondo.

A comporre l'offerta complessiva del Gruppo concorrono anche le 4 società Controllate che operano negli ambiti descritti qui di seguito.



Modalità di finanziamento

Per lo svolgimento dell'attività di Servizio Pubblico sopra rappresentata, la conferente normativa ha previsto un regime di finanziamento duplice, in cui la fonte primaria è rappresentata dal canone versato da famiglie ed esercizi pubblici; costituisce fonte secondaria quella assicurata dalla raccolta pubblicitaria vincolata dagli stretti limiti consentiti dall'ordinamento. Tali introiti sono, inoltre, integrati da ricavi per altre attività istituzionali e commerciali.

Di seguito l'ammontare dei ricavi 2021 vs 2020 di Rai SpA e del Gruppo.

Ricavi (in milioni di euro)	Rai SpA		Gruppo Rai	
	2021	2020	2021	2020
Canoni	1.819,8	1.726,1	1.819,8	1.726,1
Pubblicità	590,2	501,2	681,9	577,9
Altri ricavi	106,6	134,3	186,0	204,7
Totale Ricavi	2.516,6	2.361,6	2.687,7	2.508,7

Relativamente alla voce **Canoni** è utile evidenziare, come premesso, che gli importi fanno riferimento a due diverse tipologie:

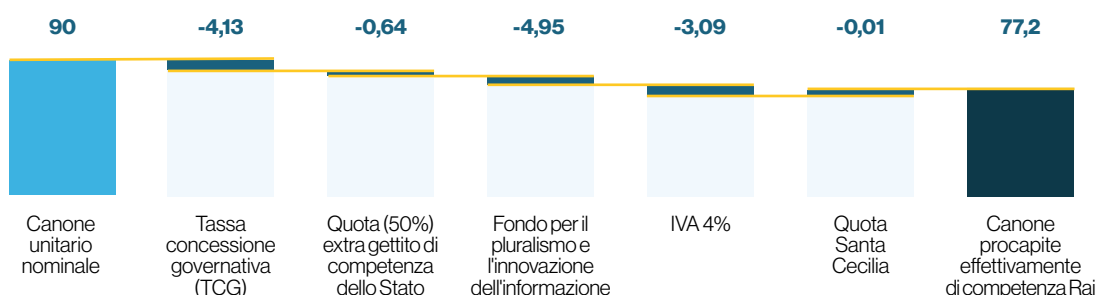
- *Canone ordinario*: derivante da un uso privato di apparecchi radio-televisivi, la cui riscossione, dal 1° gennaio 2016, avviene per il tramite di un addebito sull'utenza elettrica della prima casa;
- *Canoni speciali*: per gli apparecchi radio-televisivi detenuti in esercizi commerciali, pubblici e uffici in genere, pertanto fuori dall'ambito familiare⁴.

In particolare, nella tabella che segue viene data evidenza, sia per il 2021 che per il 2020, del volume di abbonamenti rientranti in ciascuna delle due categorie suddette, nonché del numero di società elettriche coinvolte nella riscossione dei canoni ordinari.

(numero)	2021	2020
Abbonamenti di utenze private	22.666.496	22.520.624
Abbonamenti di utenze speciali	418.586	429.909
Società elettriche coinvolte nella raccolta dei canoni ordinari	613	590

Per gli abbonamenti di utenze private non si rilevano scostamenti significativi mentre per gli speciali, per effetto dell'esenzione introdotta per l'anno 2021 a seguito delle misure connesse all'emergenza da Covid-19 (L. 69/2021, di conversione del DL 41/2021), per determinate tipologie di esercizi (strutture ricettive e attività di somministrazioni di bevande), si assiste a una riduzione dei nuovi abbonati.

Per quanto riguarda il **canone ordinario**, si segnala che per il 2021 l'importo unitario è stato pari a 90 euro (al pari dei quattro anni precedenti), tuttavia, a fronte dei 90 euro versati da ciascun abbonato, **solo 77,2 euro (85,2% del totale, in aumento rispetto all'82,5% dell'esercizio precedente)**, sono stati effettivamente percepiti da Rai, essendo la restante parte destinata come appresso evidenziato.



⁴ Maggiori informazioni su modalità di pagamento e importo dei canoni speciali sono disponibili al sito www.canone.rai.it.

La maggiore percentuale è connessa alle disposizioni della Legge del 30 dicembre 2020 n. 178 che, con decorrenza dal 1° gennaio 2021, ha previsto:

- l'abrogazione della riduzione del 5% delle somme da riversare a Rai per la copertura del costo di fornitura del Servizio Pubblico e del c.d. "extra gettito", determinato dalle maggiori entrate rispetto a quanto previsto nel Bilancio di previsione dello Stato per l'anno 2016;
- che le entrate versate a titolo di canone di abbonamento alle radioaudizioni siano destinate per 110 milioni di euro annui al Fondo per il pluralismo e l'innovazione dell'informazione, istituito nello stato di previsione del Ministero dell'Economia e delle Finanze e, per la restante quota, alla Rai, ferme restando le somme delle entrate del canone già destinate dalla legislazione vigente a specifiche finalità.

La voce **Pubblicità** rappresenta la seconda fonte di finanziamento per Rai, ben distanziata, per rilevanza, dal finanziamento da canone.

Come accennato, il legislatore ha fissato specifici limiti a tale forma di finanziamento, nettamente più stringenti per Rai, rispetto agli operatori privati. Di seguito sono rappresentati i limiti di affollamento pubblicitario vigenti fino al 31 dicembre 2021.

Emittenti	Limite orario (per singolo canale)	Limite giornaliero (per singolo canale)	Limite settimanale
Rai Tv e Radio	7 min. e 12 sec. (spot + telepromozioni/ radiopromozioni) + eventuale 1 min. e 12 sec. da recuperare nell'ora precedente o successiva	non previsto	20 ore e 9 min. (spot + telepromozioni/ radiopromozioni) sul tempo di trasmissione complessivo dei 3 canali Tv (Rai 1+ Rai 2 + Rai 3) Stesso limite per i 3 canali Radio (Rai Radio 1 + Rai Radio 2 + Rai Radio 3)
Emittenti televisive nazionali in chiaro	10 min. e 48 sec. (solo spot) + eventuale 1 min. e 12 sec. da recuperare nell'ora precedente o successiva	3 ore e 36 min. (solo spot) +1 ora e 12 min. max di telepromozioni al giorno	non previsto
Emittenti televisive nazionali a pagamento	7 min. e 12 sec. (solo spot) + eventuale 1 min. e 12 sec. da recuperare nell'ora precedente o successiva	3 ore e 36 min. (solo spot) +1 ora e 12 min. max di telepromozioni al giorno	non previsto
Emittenti radiofoniche nazionali diverse da Rai	12 min. (spot + radiopromozioni) + eventuale 1 min. e 12 sec. da recuperare nell'ora precedente o successiva	3 ore e 36 min. (solo spot) +1 ora e 12 min. max di radiopromozioni al giorno	non previsto

Sul rispetto dei limiti di affollamento viene da sempre mantenuta grande attenzione da parte di Rai che ha posto a presidio del monitoraggio un'apposita struttura interna. Si segnala, tuttavia, che nella giornata del 27 settembre 2020 si è determinato un superamento dei limiti di affollamento pubblicitario orario a cavallo di due macro-fasce (6-18 e 18-24), rispetto al quale non vi è stata possibilità di recupero; ne è derivata, a seguito di un'apposita istruttoria dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM), una sanzione pecuniaria di euro 15.493,50.

Sempre in tema di affollamenti, è da segnalare che a partire dal 1° gennaio 2022 è entrato in vigore il nuovo Testo Unico dei servizi di media audiovisivi (D. Lgs 208/2021), che ha introdotto importanti innovazioni con il passaggio, tra l'altro, al sistema delle macro-fasce orarie 6-18 e 18-24.

Tale sistema, coerentemente alle disposizioni comunitarie, risulta più flessibile e migliorativo per le emittenti televisive e radiofoniche private; al contrario, per la concessionaria del Servizio Pubblico, tale flessibilità non è stata recepita e, anzi, le nuove norme amplificano le restrizioni.

Le **emittenti private**, infatti, non sono più sottoposte a limiti orari e possono usufruire di un incremento del limite di pubblicità (portato al 20% per le emittenti in chiaro e al 15% per quelle a pagamento e calcolato su una base più ampia costituita dalle "macro-fasce"), ricomprendendo in tale limite le diverse forme, ossia spot, telepromozioni e televendite.

Per Rai, invece, i nuovi limiti (del 7% nel 2022 e del 6% dal 2023) non solo vengono calcolati su una base ridotta, da settimanale a oraria, ma viene anche modificato il criterio di calcolo applicato da oltre trent'anni, passando dai due blocchi (canali generalisti e canali semi-generalisti e tematici), al singolo canale. Rai, inoltre, rimane l'unico soggetto che mantiene anche il limite orario (del 12% e con una riduzione della percentuale di sfioramento da recuperare nell'ora antecedente o successiva, che si riduce dal 2% all'1%).

Passando infine all'area degli **Altri Ricavi**, questi integrano le due precedenti fonti di finanziamento e riguardano, sia introiti da attivazioni di convenzioni, tra cui assumono particolare rilievo quelle istituzionali per la programmazione destinata, in particolare, alle minoranze linguistiche presenti nel territorio italiano e agli italiani all'estero, sia ricavi correlati alla commercializzazione di diritti e di prodotti.

1.4 Confronto con gli altri Servizi Pubblici europei

La Direzione Marketing Rai effettua annualmente un'analisi volta al confronto di Rai con gli operatori di Servizio Pubblico radiotelevisivo dei Paesi europei, prestando particolare attenzione a quelli di: Germania, Francia, UK e Spagna, che insieme compongono i c.d. "Big 5". Il seguente confronto è stato elaborato sulla base di dati raccolti da EBU e da altri operatori, con riferimento all'anno 2020.

EBU, al fine di poter operare un confronto quanto più omogeneo tra i diversi Paesi membri, aggrega i dati estratti dalle relazioni di bilancio secondo una propria metodologia; pertanto, i valori riportati seguono una logica di costruzione differente e, in qualche caso, potrebbero non coincidere con la modalità di rappresentazione dei dati riportati nei Bilanci Consolidati⁵.

⁵ A esempio, nel caso di Rai (valori reperiti sul Bilancio Consolidato 2020 del Gruppo) la voce "Pubblicità" (cfr. tab. "Ricavi complessivi per tipologia 2020") include le voci "Pubblicità Tv canali generalisti (solo tabellare)"; "Pubblicità Tv canali specializzati" e "Pubblicità Radiofonica", mentre le altre voci, come a esempio "Promozioni e sponsorizzazioni" o "Pubblicità cinema" vengono ricomprese sotto la voce "Altri ricavi".

Dall'analisi emergono diversi spunti di riflessione. Un primo aspetto riguarda l'approvvigionamento di risorse economiche da parte dei singoli operatori che si presenta come di seguito indicato.

Ricavi complessivi 2020 per tipologia

(valori in milioni di euro)

	Italia	UK	Francia	Germania	Spagna
Finanziamento per il Servizio Pubblico*	1.765	4.517	3.267	8.298	1.862
Pubblicità	404	-	342	300	86
Altri ricavi	340	1.177	388	871	89
Totale	2.509	5.694	3.997	9.469	2.037

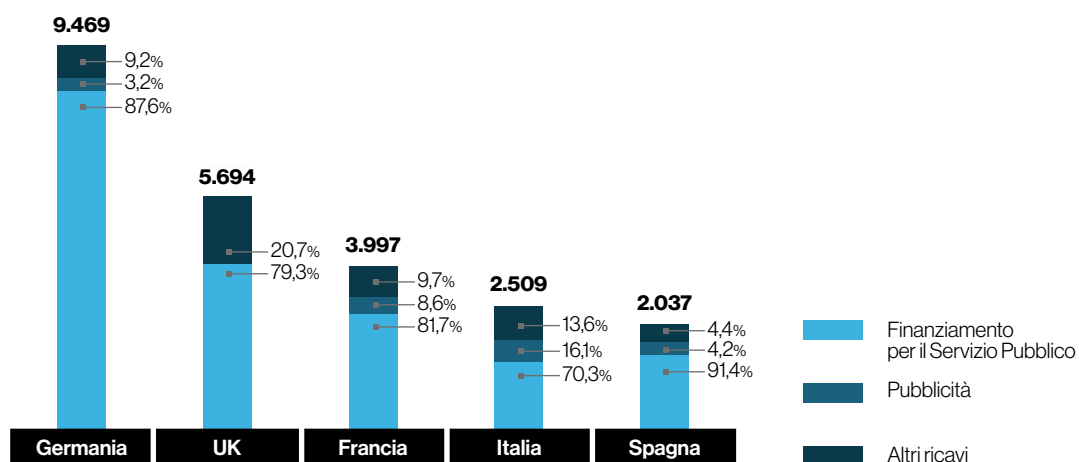
*Il finanziamento pubblico comprende: il canone, le sovvenzioni statali e altre entrate pubbliche.

A livello Paese, il Servizio Pubblico tedesco, complessivamente considerato, con 9.469 mln (sostanzialmente in linea con il 2019), registra i ricavi più alti tra i "Big 5", seguono UK con 5.694 mln (+1,1%) e Francia con 3.997 mln (-3,6%). L'Italia è nettamente staccata, consuntivando 2.509 mln (-5,5%); chiude la Spagna con 2.037 mln (+1,9%).

Rispetto al volume dei ricavi complessivi, la componente dominante, per tutti, è quella del finanziamento pubblico che, a eccezione dell'Italia (70,3%), è sempre ben al di sopra del 75%.

Ricavi complessivi 2020 per tipologia

(mln di euro e incidenza percentuale)



Analizzando l'importo unitario dell'imposta di scopo, l'Italia, con i suoi 90 euro di canone, fa registrare il valore più basso tra i Paesi analizzati. La tabella che segue ne dà evidenza mostrando anche come, considerando solo la quota parte dell'imposta effettivamente destinata all'operatore di Servizio Pubblico, Rai percepisca la percentuale più bassa: solo l'82,5%, contro valori che si avvicinano al 100% per gli altri PSM.

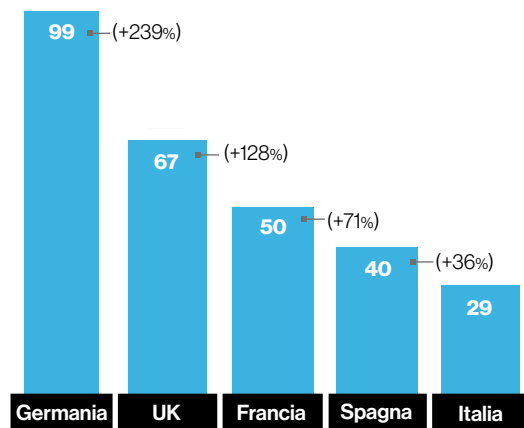
	Importo unitario canone*			Quota percepita dai PSM 2020	PSM beneficiari 2020	Altri beneficiari 2020
	2019	2020	2021			
Italia	€ 90	€ 90	€ 90	€ 74,2	Rai (82,5%)	Quote di spettanza: TCG (4,6%), 5% Stato (4,2%), 50% Extra-gettito Stato (5,4%), IVA (3,3%), Accademia di Santa Cecilia (0,01%),
UK	£ 154,5 dal 1.04.2019 (circa euro 179)	£ 157,5 dal 1.04.2020 (circa euro 174)	£ 159,0 dal 1.04.2021 (circa euro 187)	£ 151,8 (circa euro 167,7)	BBC (94,4% + 3,6% Costi raccolta canone attraverso <i>BBC License fee Unit</i>), S4C (2%)	-
Germania	€ 210	€ 210	€ 220,3	€ 206,2	ARD (69,1%), ZDF (23,8%), Deutschland Radio (2,9%), Arte Deutschland (2,3%)	Autorità di vigilanza (Landesmedienanstalten, 1,9%), Commissione per il finanziamento emittenti radiotelevisive (KEF, 0,02%)
Francia	€ 139	€ 138	€ 138	€ 132,1	France Télévisions (64,1%), Radio France (15,5%), France Médias Monde (6,7%), Arte France (7,3%) e Tv5Monde (2%)	Istituto Nazionale dell'Audiovisivo (INA, 2,3%), IVA (2,1%)

* Non è citata la Spagna, in quanto il Servizio Pubblico è finanziato attraverso la fiscalità generale

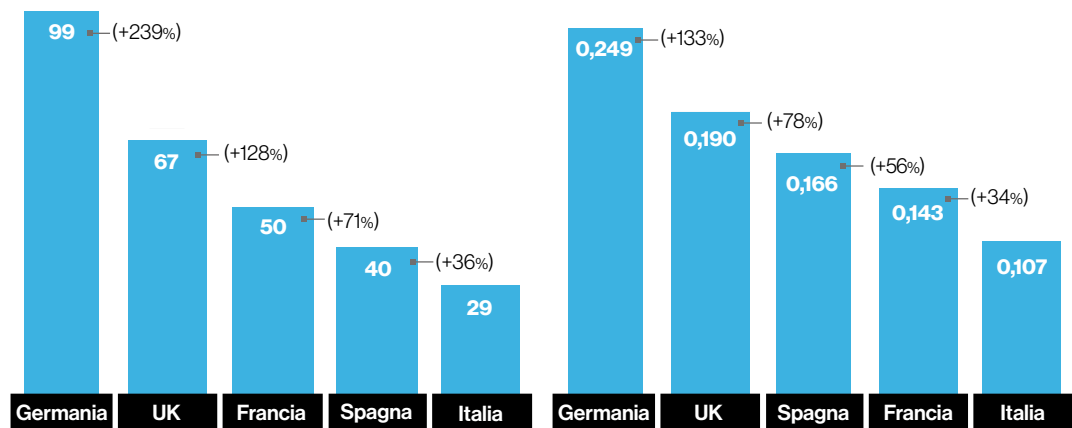
Dal rapporto tra finanziamento pubblico e popolazione, emerge che con €29 per abitante, Rai percepisce meno di un terzo degli omologhi tedeschi e meno della metà degli inglesi.

Anche confrontando il valore del finanziamento pubblico per centesimi di PIL nei diversi Paesi, i rapporti di forza non cambiano: rispetto all'Italia la Germania spende, per il Servizio Pubblico, il 133% in più, UK il 78% in più, Spagna il 56% in più e la Francia il 34% in più.

Finanziamento pubblico in euro per abitante e differenza percentuale con l'Italia



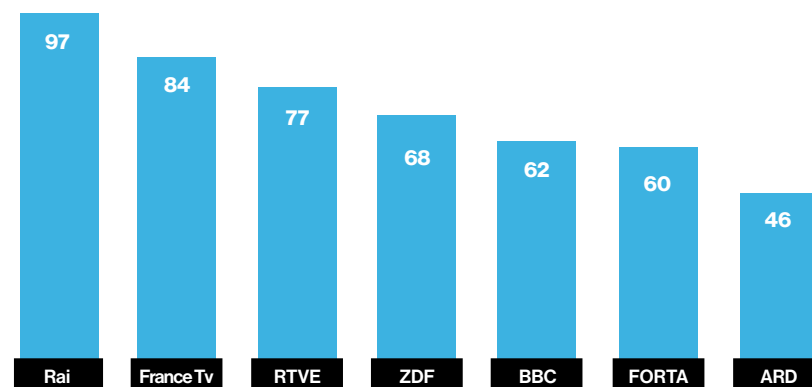
Finanziamento pubblico in euro per centesimi di PIL e differenza percentuale con l'Italia



Se si passa all'analisi del rapporto tra investimenti per la programmazione (inclusi costi di gestione connessi) e finanziamento pubblico, è invece interessante notare come il valore dell'indice per Rai non solo sia il più alto di tutti gli altri PSM, ma raggiunga quasi il 100%, a riprova del fatto che il finanziamento pubblico effettivamente a disposizione di Rai riesca appena a coprire il totale degli investimenti diretti necessari, risorse umane incluse, per veicolare la programmazione; il ricorso ad attività commerciali complementari, quali a esempio la raccolta pubblicitaria, è pertanto indispensabile per finanziare il complesso delle attività e garantire la continuità aziendale.

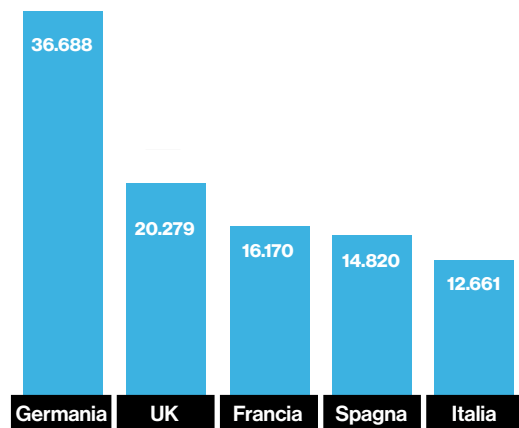
Indicatori comparativi 2020: investimenti per la programmazione/ finanziamento pubblico

(valori %)

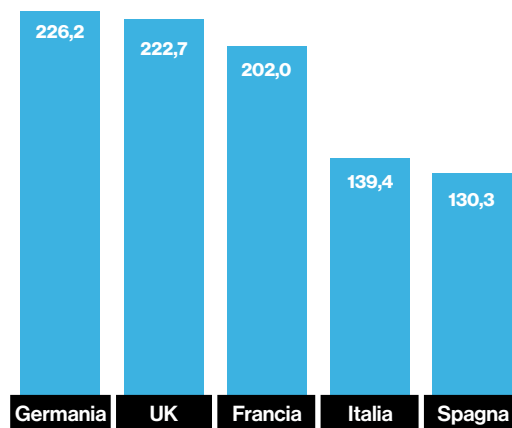


Rapportando il valore del finanziamento pubblico alla consistenza della forza lavoro, si ottiene il dato relativo al finanziamento pubblico per dipendente.

Totale personale dipendente⁶ (Full Time Equivalent)



Finanziamento pubblico in euro per dipendente



A tale riguardo appare interessante rilevare come la Germania, nonostante l'elevato numero di dipendenti (oltre 36.600), si consolidi sul valore più elevato, molto al di sopra di quanto registrato in Italia, che conta quasi 12.700 dipendenti, il valore più basso tra i Big 5. Solo la Spagna, che annovera comunque un numero di dipendenti superiore all'Italia (14.820), evidenzia un valore inferiore a quello registrato nel nostro Paese.

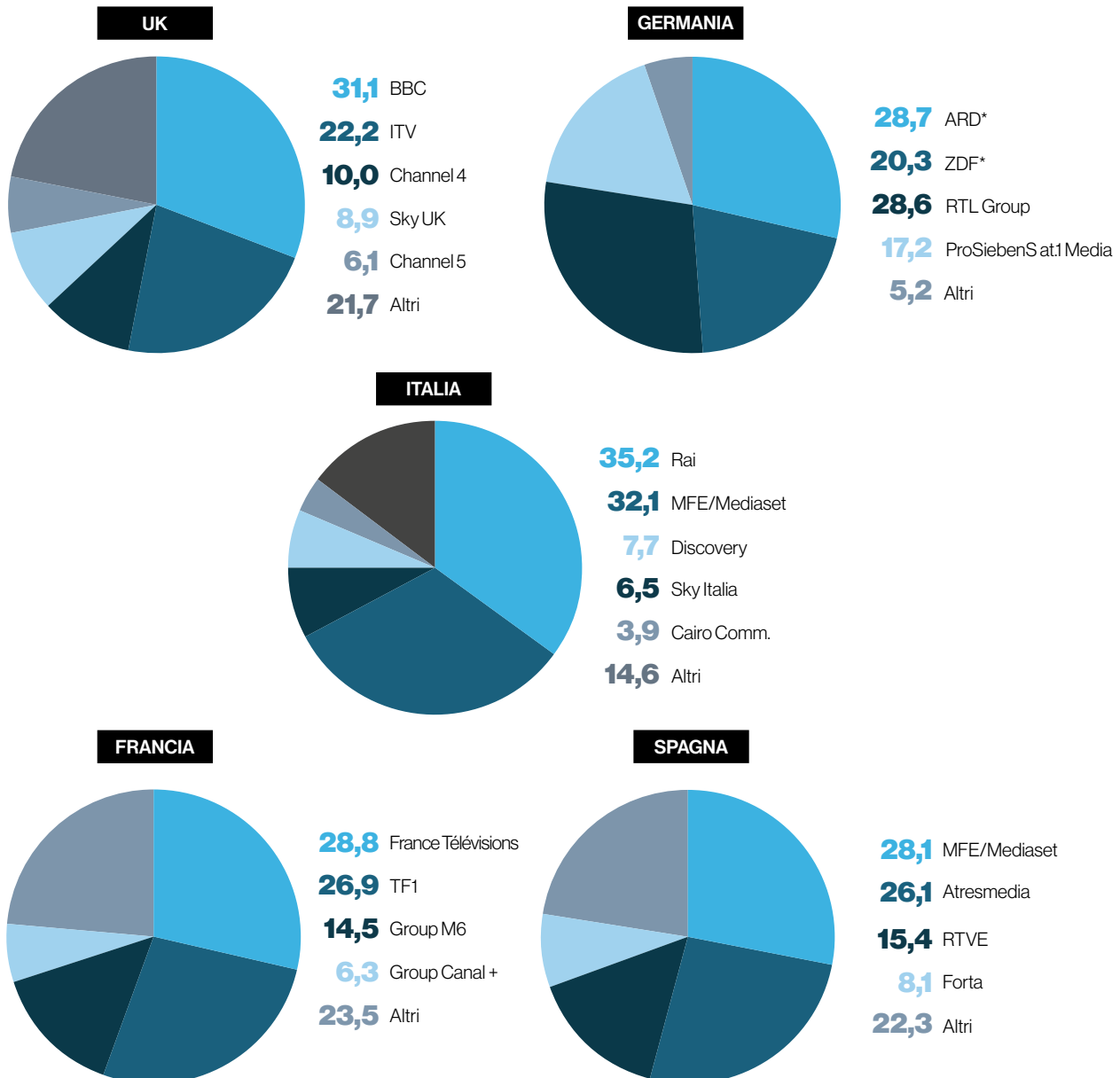
Si sottolinea che il basso valore di questo indicatore, in abbinamento alla coda della classifica per numero di dipendenti complessivi, va interpretato come evidenza della contenuta quantità di risorse a disposizione di ciascun dipendente per produrre i servizi che Rai è comunque tenuta a svolgere in base al Contratto di Servizio.

⁶ I dati sono espressi in FTE e riferiti al 2020, fanno eccezione: DW non FTE; DRadio dato al 2019; BBC non FTE; FMM dato al 2018; Forta dato non FTE per alcuni degli operatori che compongono la Federazione.

Per finire qualche considerazione sulle performance, in termini di quota di mercato. La Rai, tra gli operatori di Servizio Pubblico dei Paesi qui analizzati, è quello che registra lo share televisivo maggiore: il 35,2%.

Quota di mercato - Share Tv dei principali editori pubblici e commerciali 2020

(valori %)



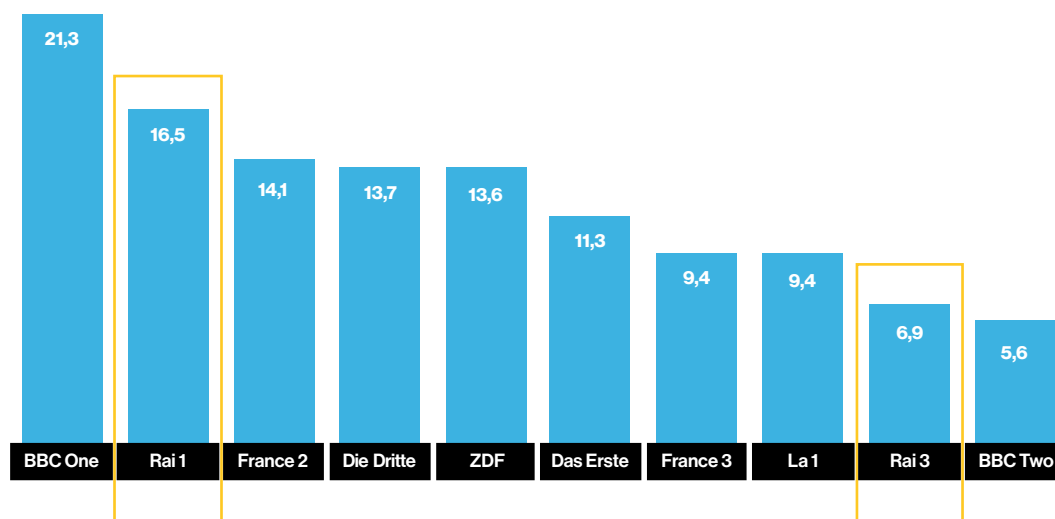
* Il dato di share relativo a ARD e ZDF è comprensivo anche del valore di share dei 4 canali in partnership (Kika, Phoenix, ARTE e 3Sat).

Solo il Servizio Pubblico tedesco, nel suo complesso, fa meglio di Rai (ARD il 28,7% e ZDF il 20,3%), ma come visto potendosi avvalere di ricavi assolutamente non comparabili.

Dall'analisi della performance per singoli canali, di cui al grafico che segue, emerge come solo BBC One registri un valore superiore a quello di Rai 1; nella classifica dedicata, compare anche Rai 3 in 9° posizione.

Top 10 dei principali canali generalisti di Servizio Pubblico: Share 2020

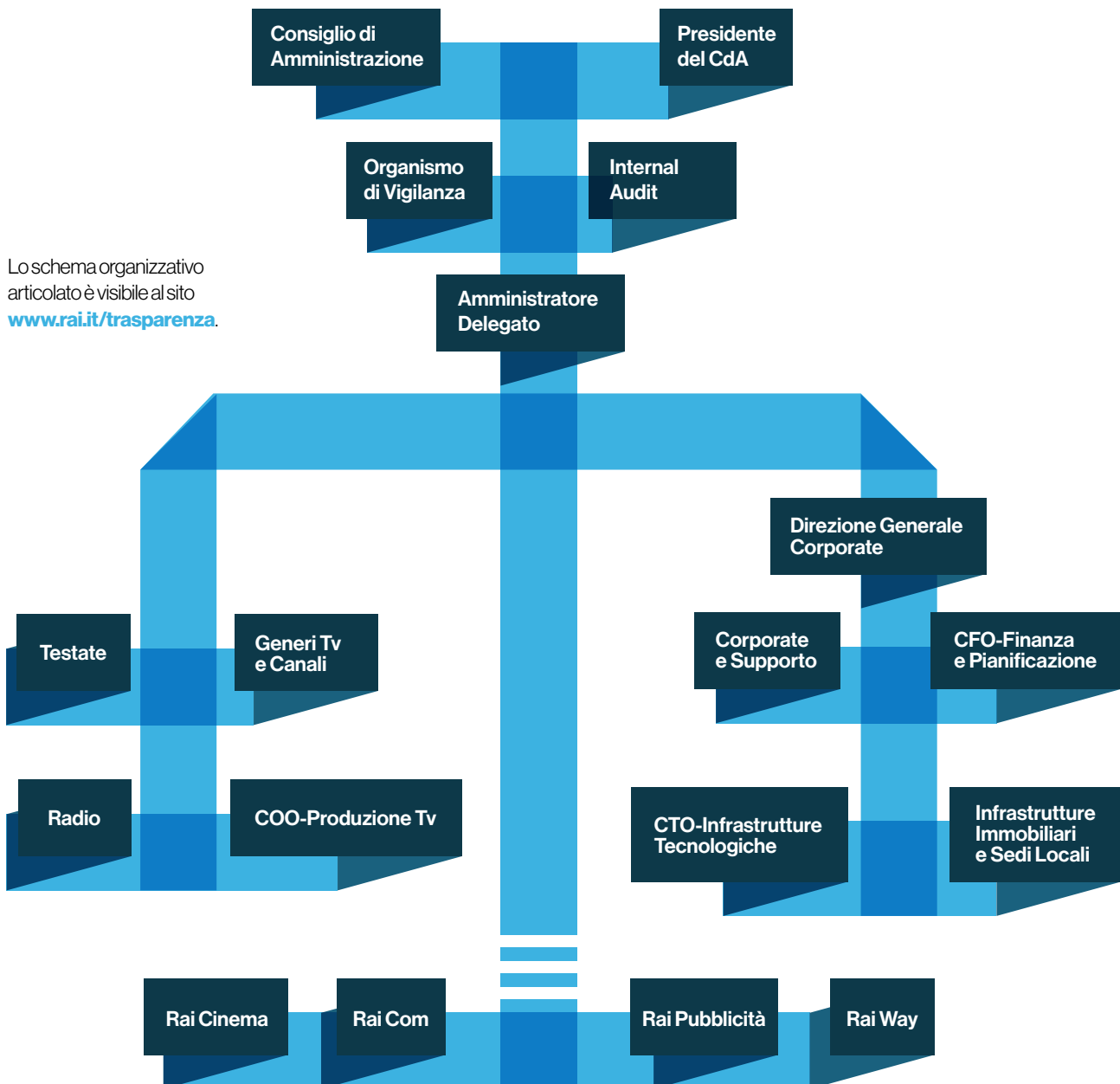
(valori %)



1.5 Corporate Governance

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa del Gruppo Rai è costituita da organi gestori (Presidente, Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato), da organi di controllo interno (Collegio Sindacale, Direzione Internal Audit, Organismo di Vigilanza), da Direzioni Operative e di Corporate, nonché da società Controllate.



Organi di governo

L'Assemblea degli Azionisti, nell'adunanza del 15 luglio 2021, ha nominato il Consiglio di Amministrazione della Rai, per il triennio 2021-2023.

L'attuale Consiglio di Amministrazione, insediato il successivo 16 luglio, è composto da 7 membri ed è presieduto da Marinella Soldi che, all'esito del perfezionamento dell'iter di nomina, avvenuto con il parere espresso dalla Commissione parlamentare per l'indirizzo e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi, ha assunto, dal 21 luglio 2021, la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Si riporta di seguito una rappresentazione tabellare circa la composizione del Consiglio di Amministrazione uscente e di nuova nomina.

Consiglio di Amministrazione (fino al 15 luglio 2021)

Presidente	Amministratore Delegato	Consiglieri	Segretario
Marcello Foa	Fabrizio Salini	Rita Borioni Beatrice Coletti Igor De Biasio Riccardo Laganà Giampaolo Rossi	Anna Rita Fortuna

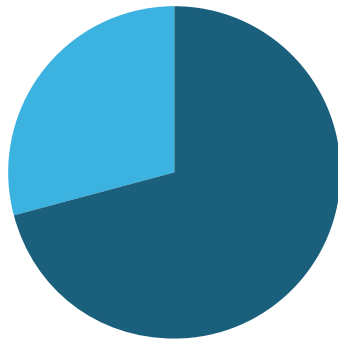
Nuovo Consiglio di Amministrazione (dal 16 luglio 2021)

Presidente	Amministratore Delegato	Consiglieri	Segretario
Marinella Soldi	Carlo Fuortes	Simona Agnes Francesca Bria Igor De Biasio Alessandro di Majo Riccardo Laganà	Anna Rita Fortuna

Siriporta qui di seguito la composizione del Consiglio di Amministrazione, uscente e in carica, per fascia d'età e per genere.

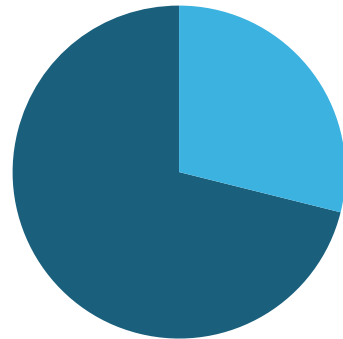
Composizione del Consiglio di Amministrazione (fino al 15 luglio 2021)

genere



71% Uomini
29% Donne

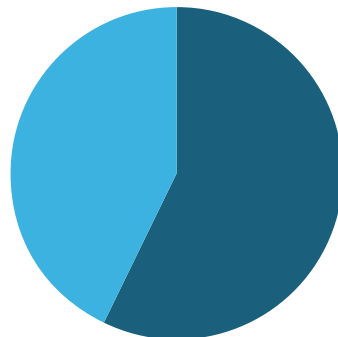
fascia d'età



71% > 50 anni
29% 30-50 anni

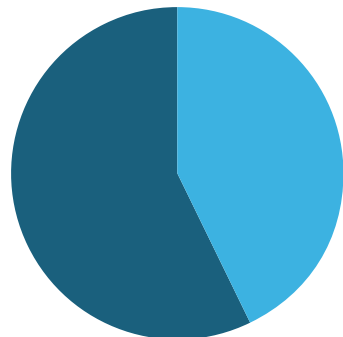
Composizione del nuovo Consiglio di Amministrazione (dal 16 luglio 2021)

genere



57% Uomini
43% Donne

fascia d'età



57% > 50 anni
43% 30-50 anni

Rispetto al precedente, il Consiglio di Amministrazione in carica evidenzia una crescita della componente femminile, che passa dal 29% al 43%. La medesima crescita si registra anche con riferimento alla classe d'età più giovane (30-50 anni).

A completamento della configurazione del Consiglio di Amministrazione si indicano di seguito i componenti del Collegio Sindacale.



Assiste, inoltre, alle sedute del Consiglio di Amministrazione, il Magistrato addetto al controllo della Corte dei Conti: Ermanno Granelli, che ricopre tale incarico a partire dal 1° gennaio 2020.

1.6 Etica del business

In virtù dell'attenzione riservata dal Gruppo Rai alla gestione dei rischi, con particolare focus su quelli legati all'etica del business e, quindi, a temi quali l'inclusione e l'accessibilità, la responsabilità sociale, la parità di genere, il supporto all'attività imprenditoriale, diversi sono gli strumenti e le buone pratiche adottate per governare i rischi propri del business e permettere un efficiente svolgimento della realtà operativa quotidiana.

Nell'ambito degli strumenti di controllo e gestione dei rischi, tutte le società del Gruppo si sono dotate di un proprio Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR)⁷.

Il SCIGR è "l'insieme di strumenti, strutture organizzative, norme e regole aziendali volti a consentire una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal Consiglio di Amministrazione, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, così come attraverso la strutturazione di adeguati flussi informativi volti a garantire la circolazione delle informazioni".

Un efficace SCIGR favorisce l'assunzione di decisioni consapevoli e concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità dell'informativa finanziaria, il rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché dello statuto sociale e degli strumenti normativi interni.

Il Sistema ha quale obiettivo la mitigazione del rischio attraverso la gestione dello stesso in ciascun processo.

Tale Sistema, per struttura, ruoli previsti e meccanismo di funzionamento, è simile in tutte le Controllate e si ispira a quello attuato dalla Capogruppo.

Il quadro regolamentare e dispositivo del SCIGR di Rai è rappresentato principalmente da:

- Statuto Sociale dell'Azienda;
- Contratto di Servizio;
- Codice Etico, il cui ultimo aggiornamento risale al gennaio del 2020 con l'indicazione dei principi di diligenza, correttezza buona fede e lealtà a cui i destinatari devono attenersi nell'utilizzo dei presidi digitali;
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs 231/2001, aggiornato nel luglio 2020 per recepire le novità legislative e i cambiamenti dell'assetto organizzativo e di governance intervenuti a decorrere dal precedente aggiornamento;
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, aggiornato annualmente⁸;
- Modello di gestione e trattamento delle segnalazioni su fatti potenzialmente illeciti, irregolari o riprovevoli;
- Sistema disciplinare interno;
- Linee di Indirizzo sulle attività di Internal Auditing, che integrano le Linee Guida sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi;
- Regolamento dell'attività di direzione e coordinamento esercitata da Rai nei confronti delle società Controllate.

Per un approfondimento sul tema, si rimanda al Capitolo 7 "Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi".

⁷ Rai utilizza il Committee of Sponsoring Organizations Report quale framework di riferimento, riconosciuto a livello, sia nazionale, sia internazionale, per l'implementazione, l'analisi e la valutazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi.

⁸ Il PTPC 2021-2023 è stato approvato il 25 marzo del 2021.

