

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

61

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

La dinamica dei ricavi e dei costi operativi sin qui illustrata ha determinato un peggioramento di 218,6 milioni di Euro del Risultato Operativo, che passa da -38,6 milioni di Euro del precedente esercizio, agli attuali -257,2 milioni di Euro.

Oneri finanziari netti

La voce **Oneri finanziari netti** presenta un risultato negativo di 13,2 milioni di Euro (9,5 milioni di Euro nell'esercizio 2013). La voce evidenzia gli effetti economici della gestione finanziaria: principalmente comprende interessi attivi e passivi verso banche e società del Gruppo e i proventi netti di cambio.

In dettaglio si evidenziano rispetto all'esercizio precedente:

- maggiori oneri per 4,5 milioni di Euro nella componente interessi netti verso banche, a fronte dell'incremento del livello di indebitamento medio;
- minori interessi attivi netti da società controllate e collegate per circa 0,7 milioni di Euro in

seguito principalmente alla diminuzione della posizione creditoria verso Rai Way;

- gestione valutaria pressoché stabile;
- decremento degli altri oneri finanziari netti per 1,3 milioni di Euro dovuto a diverse componenti, tra le quali si citano minori oneri bancari accessori e maggiori interessi su crediti non commerciali.

Il costo medio dei finanziamenti, costituiti da linee di credito *uncommitted*, finanziamenti stand-by e a medio/lungo termine, si attesta al 3,3% (2,9% nell'esercizio precedente), in relazione a un maggiore utilizzo dei finanziamenti a medio/ lungo termine rispetto alle linee *uncommitted*.

Risultato delle partecipazioni

La voce ammonta a 80,6 milioni di Euro, con un incremento di 18,7 milioni di Euro rispetto al 2013, determinato principalmente dai migliori risultati di Rai Cinema, Rai Way e Rai Com, come evidenziato nella seguente tabella.

Oneri finanziari netti da gestione finanziaria

(in milioni di Euro)	2014	2013	Variazione
Interessi passivi netti v/banche	(16,0)	(11,5)	(4,5)
Interessi attivi netti da società controllate e collegate	4,2	4,9	(0,7)
Proventi (Oneri) di cambio netti	(0,3)	(0,5)	0,2
Altri proventi (oneri) finanziari netti	(1,1)	(2,4)	1,3
Totale	(13,2)	(9,5)	(3,7)

Risultato delle partecipazioni

(in milioni di Euro)	2014	2013	Variazione
Rivalutazioni (Svalutazioni)			
- Rai Cinema	46,6	37,1	9,5
- Rai Way	19,8	11,8	8,0
- Rai Pubblicità	8,2	8,4	(0,2)
- Rai World	0,0	1,9	(1,9)
- Rai Com/RaiNet	6,9	1,0	5,9
- Rai Corporation	0,4	1,0	(0,6)
- Tivù	0,7	0,6	0,1
- Treccani	0,0	(0,1)	0,1
- Auditel	0,2	0,1	0,1
- San Marino	(0,1)	(0,1)	0,0
- Euronews	(2,1)	0,2	(2,3)
Totale	80,6	61,9	18,7

Proventi (oneri) straordinari netti

Ammontano a 223,1 milioni di Euro (oneri di 8,9 milioni di Euro nel 2013) sono dettagliati nella sottostante tabella e si riferiscono principalmente alla già citata plusvalenza derivante dalla cessione di quote di Rai Way.

Imposte sul reddito

La voce presenta un valore positivo di 14,6 milioni di Euro (negativo di 0,6 milioni di Euro nel 2013) determinato dal saldo tra fiscalità corrente e differita così come dettagliato nella tabella.

Per quanto riguarda l'imposta IRES, non si è rilevato alcun importo in quanto il risultato, ai fini fiscali, è di segno negativo.

L'IRAP, ammontante a 19,8 milioni di Euro, presenta una diminuzione di 10,9 milioni di Euro rispetto al precedente esercizio, determinata da un minor imponibile fiscale.

Le imposte differite attive (34,4 milioni di Euro) sono originate dall'iscrizione di crediti IRES derivanti principalmente da:

- imponibile fiscale negativo che trova parziale compensazione con gli imponibili fiscali positivi di società controllate, apportati in sede di consolidato fiscale relativo al periodo d'imposta 2014, con un effetto d'imposta positivo di 32,6 milioni di Euro;
- differenze temporanee, di nuova iscrizione, per immobilizzazioni in programmi, di certo recupero in quanto trasformabili in crediti tributari, con un effetto d'imposta positivo di 5,1 milioni di Euro.

Di contro la componente relativa all'IRAP (3,3 milioni di Euro al 31 dicembre 2013) è stata azzerata in considerazione della deducibilità integrale del costo del lavoro a tempo indeterminato dalla base imponibile dell'imposta, introdotta dalla Legge di stabilità 2015, che determina il sostanziale azzeramento degli oneri futuri.

Proventi (Oneri) straordinari

(in milioni di Euro)	2014	2013	Variazione
Oneri per incentivazioni all'esodo	(5,1)	(9,3)	4,2
Sopravvenienze attive (passive) straordinarie	0,0	0,4	(0,4)
Plusvalenza cessione azioni Rai Way	236,3	0,0	236,3
Oneri di collocamento Rai Way	(8,1)	0,0	(8,1)
Totale	223,1	(8,9)	232,0

Imposte sul reddito

(in milioni di Euro)	2014	2013	Variazione
IRES	0,0	0,0	0,0
IRAP	(19,8)	(30,7)	10,9
Imposte differite passive	0,0	2,1	(2,1)
Imposte differite attive	34,4	28,0	6,4
Totale	14,6	(0,6)	15,2

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

63

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

Le **Immobilizzazioni materiali**, in incremento, sono esposte nel dettaglio nel prospetto dedicato.

Le **Immobilizzazioni in programmi** sono per lo più rappresentate dal genere fiction (256,8 milioni di Euro) nel quale si è concentrata la gran parte

degli investimenti complessivi del periodo (143,8 milioni di Euro). Il dettaglio è riportato nella tabella dedicata.

Le **Immobilizzazioni in partecipazioni** presentano un incremento di 67,3 milioni di Euro determinato da variazioni positive conseguenti al conferimento del ramo d'azienda "commerciale" a Rai Com e per i risultati economici delle società controllate e collegate valutate a patrimonio netto al netto dei

Immobilizzazioni

(in milioni di Euro)	31.12.2014	31.12.2013	Variazione	Var. %
Immobilizzazioni materiali	373,7	365,8	7,9	2,2
Immobilizzazioni in programmi	372,0	366,7	5,3	1,4
Immobilizzazioni in partecipazioni	537,7	470,4	67,3	14,3
Altre immobilizzazioni	31,4	34,7	(3,3)	-9,5
Totale	1.314,8	1.237,6	77,2	6,2

Immobilizzazioni materiali

(in milioni di Euro)	31.12.2014	31.12.2013	Variazione	Var. %
Terreni e fabbricati	159,6	163,6	(4,0)	-2,4
Impianti e macchinario	142,0	112,1	29,9	26,7
Attrezzature industriali e commerciali	3,2	3,7	(0,5)	-13,5
Altri beni	27,2	26,4	0,8	3,0
Immobilizzazioni in corso e acconti	41,7	60,0	(18,3)	-30,5
Totale	373,7	365,8	7,9	2,2

Immobilizzazioni in programmi

(in milioni di Euro)	31.12.2014	31.12.2013	Variazione	Var. %
Fiction	256,8	257,6	(0,8)	-0,3
Altri	115,2	109,1	6,1	5,6
Totale	372,0	366,7	5,3	1,4

64

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

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

dividendi da queste corrisposti, oltre agli effetti determinati dall'alienazione di una quota di Rai Way e dalla cancellazione della partecipazione in Rai World in seguito a fusione. Il dettaglio è riportato nella tabella sottostante.

Le **Altre immobilizzazioni**, nel complesso in diminuzione, sono dettagliate nel prospetto di riferimento.

Capitale d'esercizio

Il capitale d'esercizio è rappresentato nella sottostante tabella nella quale sono evidenziate le diverse componenti della voce.

La variazione nei confronti del bilancio 2013 (-187,0 milioni di Euro) è in massima parte riferita alla riduzione dei crediti commerciali (-181,3 milioni

Immobilizzazioni in partecipazioni

(in milioni di Euro)	31.12.2014	31.12.2013	Variazione	Var. %
In imprese controllate:				
Rai Cinema SpA	279,2	267,8	11,4	4,3
Rai Corporation in liquidazione	3,3	2,9	0,4	13,8
Rai Com SpA/RaiNet SpA	113,2	13,0	100,2	770,8
Rai Way SpA	101,7	137,0	(35,3)	-25,8
Rai World SpA	0,0	7,6	(7,6)	-100,0
Rai Pubblicità SpA	31,3	31,1	0,2	0,6
	528,7	459,4	69,3	
In imprese collegate:				
Auditel Srl	0,7	0,5	0,2	40,0
Euronews	2,8	5,0	(2,2)	-44,0
San Marino RTV SpA	2,1	2,2	(0,1)	-4,5
Tivù Srl	2,7	2,6	0,1	3,8
	8,3	10,3	(2,0)	
Altre	0,7	0,7	0,0	0,0
Totale	537,7	470,4	67,3	14,3

Altre immobilizzazioni

(in milioni di Euro)	31.12.2014	31.12.2013	Variazione	Var. %
Crediti immobilizzati	1,8	1,9	(0,1)	-5,3
Diritti di opzione su iniziative commerciali	6,4	6,7	(0,3)	-4,5
Adattamento e miglioria su immobili di terzi	6,3	6,9	(0,6)	-8,7
Software	7,6	5,4	2,2	40,7
Frequenze digitale terrestre	4,5	7,8	(3,3)	-42,3
Oneri accessori su finanziamenti	2,4	3,5	(1,1)	-31,4
Titoli	2,3	2,4	(0,1)	-4,2
Altro	0,1	0,1	0,0	0,0
Totale	31,4	34,7	(3,3)	-9,5

Capitale d'esercizio

(in milioni di Euro)	31.12.2014	31.12.2013	Variazione
Rimanenze di magazzino	0,4	1,4	(1,0)
Crediti commerciali	374,8	556,1	(181,3)
Altre attività	287,8	256,7	31,1
Debiti commerciali	(588,7)	(562,2)	(26,5)
Fondi per rischi e oneri	(357,7)	(340,4)	(17,3)
Altre passività	(210,3)	(218,3)	8,0
Totale	(493,7)	(306,7)	(187,0)

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

65

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

di Euro), principalmente per il conferimento del ramo aziendale "commerciale".

L'incremento della voce Fondi per rischi e oneri di 17,3 milioni di Euro è connesso al già citato accantonamento degli oneri previsti per il canone di concessione 2014 (25,3 milioni di Euro).

Da rilevare che la voce **Crediti commerciali** è per la maggior parte costituita da crediti verso imprese controllate, principalmente nei confronti di Rai Pubblicità.

Posizione finanziaria netta

La posizione finanziaria netta a fine esercizio è negativa per 224,9 milioni di Euro, in miglioramento rispetto al 2013 (+149,7 milioni di Euro) ed è composta come specificato nella tabella in fondo.

In dettaglio si evidenzia un sostanziale miglioramento (circa 150 milioni di Euro) della posizione finanziaria complessiva, il consolidamento delle fonti di finanziamento a medio-lungo termine (345 milioni di Euro), determinato da nuovi finanziamenti per 147,5 milioni di Euro e rimborsi per circa 98 milioni di Euro, la creazione di disponibilità liquide nette (circa 103 milioni di Euro) e una riduzione del saldo netto intercompany di 44,3 milioni di Euro.

Il miglioramento della posizione finanziaria netta è principalmente conseguente agli incassi derivanti dalla cessione delle quote di Rai WWay al netto dell'effetto negativo determinato dalla riduzione degli acconti canonici riversati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, in seguito alla già citata L. 89/2014.

Per quanto riguarda la gestione ordinaria si evidenzia un consistente ridimensionamento dei flussi verso il personale in seguito al progressivo esaurimento dell'operazione di incentivazione all'esodo dell'esercizio precedente, una crescita

dei dividendi e maggiori incassi da società del gruppo per servizi resi.

La posizione finanziaria netta media è negativa per 254 milioni di Euro (-155 milioni di Euro nel 2013), con un peggioramento di circa 100 milioni di Euro, in seguito al maggior indebitamento di inizio esercizio e da un minor saldo netto delle posizioni intercompany, compensato solo nei mesi di novembre e dicembre dagli introiti dell'operazione di cessione delle quote Rai WWay.

L'analisi effettuata in base a **indici di struttura patrimoniale e finanziaria** evidenzia che:

- l'**indice di copertura del capitale investito netto**, determinato dal rapporto tra capitale investito netto e mezzi propri è pari a 1,65 (2,25 nel 2013);
- l'**indice di copertura dei debiti finanziari**, determinato dal rapporto tra debiti di natura finanziaria e mezzi propri è pari a 0,65 (1,25 nel 2013);
- l'**indice di disponibilità**, individuato dal rapporto tra attività correnti (rimanenze, attivo circolante, disponibilità liquide e crediti finanziari) e passività correnti (passivo del circolante e debiti finanziari), è pari a 0,98 (0,96 nel 2013);
- l'**indice di autocopertura** delle immobilizzazioni, calcolato in base al rapporto tra patrimonio netto e immobilizzazioni, è pari a 0,26 (0,24 nel 2013).

I finanziamenti a medio-lungo termine in essere prevedono il rispetto di due indici parametrico/patrimoniali, calcolati sui dati del bilancio consolidato, che risultano rispettati.

I **rischi finanziari** ai quali è esposta la Società sono monitorati con opportuni strumenti informatici e statistici. Una policy regola la gestione finanziaria secondo le migliori pratiche internazionali, con l'obiettivo di preservare il valore aziendale attraverso un atteggiamento avverso al rischio, perseguito con un monitoraggio attivo dell'esposizione e l'attuazione di opportune strategie di copertura.

Posizione finanziaria netta

(in milioni di Euro)	31.12.2014	31.12.2013	Variazione
Crediti (debiti) netti verso banche e altri finanziatori			
- a medio/lungo	(345,0)	(295,8)	(49,2)
- a breve - netti	102,8	(140,3)	243,1
	(242,2)	(436,1)	193,9
Posizione finanziaria netta verso partecipate			
- debiti	(64,6)	(78,1)	13,5
- crediti	81,9	139,6	(57,7)
	17,3	61,5	(44,2)
Posizione finanziaria netta	(224,9)	(374,6)	149,7

In particolare:

- Il **rischio di cambio** è relativo all'esposizione in dollari statunitensi originata dall'acquisto di diritti sportivi. Nel corso del 2014 tali impegni hanno generato pagamenti per circa 32 milioni di dollari. La gestione è realizzata a far data dalla sottoscrizione dell'impegno commerciale, spesso di durata pluriennale, e ha come obiettivo la salvaguardia del controvalore in Euro degli impegni stimati in sede di ordine o di budget. Le strategie di copertura sono attuate attraverso strumenti finanziari derivati - quali acquisti a termine, swap e strutture opzionali - senza assumere mai carattere di speculazione finanziaria. La policy aziendale stabilisce i limiti cui deve attenersi l'attività di copertura.
- Il **rischio tasso** è anch'esso regolamentato dalla policy aziendale, in particolare per l'esposizione di medio-lungo termine, con specifici limiti operativi. In relazione al finanziamento a medio termine con il pool di banche finanziatrici sono attivate coperture complessive per circa 138 milioni di Euro, attuate in fase di erogazione per trasformare in tasso fisso il costo del finanziamento, erogato a tasso variabile e quindi soggetto alle volatilità di mercato.
- Il **rischio di credito** sugli impieghi di liquidità è limitato in quanto la policy aziendale prevede, per i limitati periodi di eccedenze di cassa, l'utilizzo di strumenti finanziari a basso rischio e con controparti di rating elevato. Nel corso del 2014 sono stati utilizzati unicamente depositi vincolati o a vista.

- Per quanto concerne il **rischio di liquidità**, si evidenzia che nel corso dell'esercizio, al fine di incrementare l'utilizzo di linee *committed*, si è provveduto, a:
 - richiedere al pool di banche finanziatrici il versamento di 147,5 milioni di Euro del finanziamento *Bullet* (scadenza giugno 2017), sottoscritto a dicembre 2013;
 - rinnovare e incrementare il livello delle linee stand-by (da 115 a 170 milioni di Euro).

Con il sistema bancario sono accese ulteriori linee di affidamento a breve termine e a revoca per un importo massimo di circa 370 milioni di Euro.

I finanziamenti in essere consentono di coprire i periodi di massimo scoperto infrannuale, sempre che la liquidazione dei canoni da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze avvenga senza ritardi significativi rispetto a quanto previsto dagli accordi contrattuali.

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

67

Altre informazioni

Risorse Umane	68
Ricerca e Sviluppo	70
Rapporti Intersocietari	71
Fatti di rilievo occorsi oltre la chiusura dell'esercizio	72
Prevedibile evoluzione della gestione	72
Altre informazioni	73
Proposta di delibera	74

Altre informazioni

Risorse Umane

Nel 2014 sono proseguiti, con rafforzata attenzione, gli interventi di razionalizzazione delle risorse disponibili, privilegiando la mobilità interna, anche attraverso il ricorso mirato al *job posting*, e la riconversione di profili professionali.

Sono state completate le selezioni e avviato l'inserimento di 150 giovani previsto nel biennio 2014-2015, attraverso lo strumento contrattuale dell'apprendistato, ed è stata ri-progettata ex novo l'implementazione di strumenti di sviluppo del personale, secondo logiche strutturate e integrate, tese a garantire la piena conoscenza delle singole risorse in termini di valutazione della prestazione, mappatura delle competenze, analisi del potenziale, fabbisogni formativi.

La gestione di tali informazioni, anche attraverso una coerente evoluzione degli strumenti informativi di riferimento, consentirà la messa a punto di un sistema integrato di sviluppo e gestione delle risorse, funzionale al conseguimento degli obiettivi aziendali.

È stato fornito, in particolare, supporto e sono stati attuati i necessari provvedimenti gestionali e amministrativi relativi all'esternalizzazione delle attività commerciali verso la società Rai Com, alla internalizzazione da RaiNet delle attività relative al Web e alla incorporazione della Consociata Rai World.

Analizzando il dettaglio numerico, l'organico aziendale è passato dalle 10.344 unità di inizio anno alle **10.754** di fine 2014.

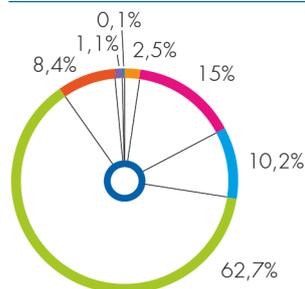
La movimentazione ha registrato 248 cessazioni di cui 82 per conferimento di ramo d'azienda Commerciale a Rai Com e 40 per incentivazione all'esodo e 658 assunzioni.

Le assunzioni possono essere dettagliate secondo le seguenti causali:

- 37 per internalizzazione attività web da RaiNet;
- 4 per incorporazione di Rai World;
- 368 in applicazione di accordi sindacali riguardanti i bacini;
- 53 per mobilità infragruppo;
- 14 per ricostituzione dei ruoli mancanti nell'Orchestra Sinfonica Nazionale di Torino;
- 44 per reintegro a seguito di contenzioso giudiziale;
- 138 (di cui 120 con contratto di apprendistato) riguardano ingressi finalizzati a una ricostituzione della forza lavoro dovuta a turn-over, al potenziamento di alcune strutture o per nuove esigenze.

Con riferimento alle **risorse artistiche**, nel proseguimento dell'attività di contenimento dei costi relativi alle collaborazioni esterne, nel corso del 2014 sono state operate riduzioni dei compensi nell'ambito di programmi quotidiani e settimanali, con revisioni alla luce di una puntuale valutazione della notorietà dell'artista e del suo apprezzamento da parte del pubblico.

Ripartizione dell'organico per qualifica (fonte Rai)



Ripartizione organico di Rai SpA

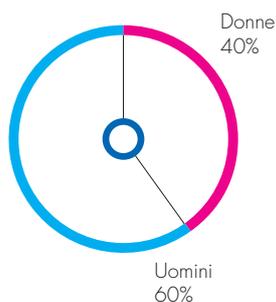
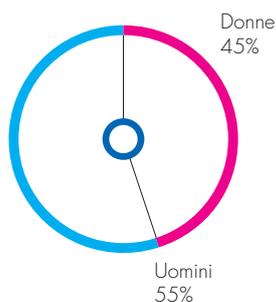
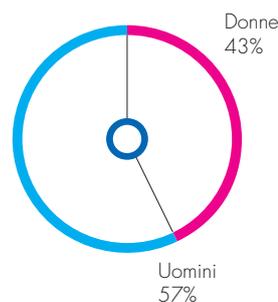
(in unità)	31.12.2014	31.12.2013	Variazione
Dirigenti	264	262	2
Giornalisti	1.618	1.581	37
Funzionari/Quadri	1.093	1.022	71
Impiegati	6.741	6.490	251
Operai	908	870	38
Orchestra	120	108	12
Medici ambulatoriali	10	11	(1)
Totale	10.754	10.344	410

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

69

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione/ **Altre informazioni**Organico per genere (fonte Rai)Assunzioni per genereCessazioni per genere (fonte Rai)

Per quanto riguarda gli **aspetti organizzativi**, oltre alla ridefinizione degli assetti di numerose direzioni aziendali, si è proceduto alla revisione dell'assetto societario complessivo per l'area Editoriale e Testate e l'area Corporate e Supporto, mentre sono stati istituiti i ruoli di Chief Financial Officer e Chief Technology Officer per assicurare un maggior presidio e coordinamento delle aree di competenza (rispettivamente, amministrativo-finanziaria e produttivo-tecnologica). È quindi proseguito il lavoro di supporto dei 'Cantieri' avviati nell'ambito del Piano Industriale 2013-2015 nonché di revisione di alcuni processi di funzionamento aziendali (in ambito Fiction, Diritti Sportivi ecc).

Sul fronte delle **relazioni sindacali**, per quanto riguarda il personale giornalistico, in continuità con gli accordi sui pensionamenti raggiunti nel corso del 2013, è stata siglata l'intesa di avvio della procedura di licenziamento collettivo di cui agli artt. 4 e 24 della Legge n. 223/1991, finalizzata al riassetto dell'organico e alla ottimizzazione delle risorse interne. Sono stati, quindi, concordati criteri e modalità per l'acquisizione di nuove professionalità in linea con l'innovazione tecnologica prevista dal 'Cantiere per la digitalizzazione' per il TG1, il TG3 e la TGR.

Durante l'anno si è sviluppato un approfondito contraddittorio sul progetto di riforma

dell'informazione per il riposizionamento dell'offerta news nel contesto digitale, progetto basato sulla costituzione di due 'Newsroom' in cui unificare 'da un lato' TG1, TG2 e Rai Parlamento e 'dall'altro' TG3, TGR e Rainews24, con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'offerta, l'ottimizzazione delle risorse ed il contenimento dei costi.

Nell'articolato quadro delle **azioni formative**, il 2014 ha visto una forte attenzione ai temi della digitalizzazione dei processi di produzione delle News, a sostegno del massiccio investimento tecnologico che l'Azienda sta tuttora realizzando in quest'ambito. In particolare, applicando un modello di formazione 'a cascata' realizzato per il tramite di formatori interni specializzati ad hoc, è stato portato a termine il progetto di formazione destinato a tutti i giornalisti e impiegati di redazione di TG1, TG2 e TG3 e dei tecnici del CPTV di Roma coinvolti, per un totale di circa 650 giornate erogate per oltre 1.000 partecipanti.

È stato inoltre avviato il piano della formazione a supporto della digitalizzazione della TGR, che ha interessato le sedi di Roma, Milano, Campobasso, Palermo, Trieste, Trento e Bolzano.

Per l'ingresso nel corso dell'anno di circa 150 colleghi con contratto di apprendistato, si è proceduto a pianificarne i percorsi formativi individuali, curando altresì l'organizzazione dell'attività di coordinamento, monitoraggio e

reportistica, oltre che l'erogazione diretta dei corsi base. In aggiunta è stato attivato ad hoc il progetto 'Welcome to Rai'.

Tra le attività più significative, infine, si segnala l'avvio del progetto PER.FOR.MA (Percorsi di Formazione Manageriale) destinato ai dirigenti, che ha coinvolto nella sua prima edizione circa 40 colleghi. Il progetto ha l'obiettivo di sviluppare nei partecipanti conoscenze e metodologie comuni di azione manageriale e organizzativa, per favorire l'acquisizione di attitudini e atteggiamenti organizzativi adeguati all'attuazione delle strategie aziendali ed al conseguimento degli obiettivi di business.

Sul piano della **sicurezza e ambiente**, si segnala la conferma per altri tre anni della Certificazione dell'Azienda, ai sensi della norma OHSAS 18001. Per quanto concerne la progressiva estensione delle sedi certificate, nell'ambito del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza, dopo la certificazione dei Centri di Produzione TV di Milano e Napoli, è stato implementato il sistema di gestione della sicurezza presso la sede della Direzione Generale di Torino, la cui certificazione è programmata per l'anno 2015.

Il complesso delle azioni intraprese ha confermato la progressiva riduzione dell'Indice di Frequenza Relativa degli Infortuni, che - insieme ad altre caratteristiche del sistema complessivamente considerato - ha fatto meritare da parte dell'Inail una riduzione percentuale, anche per il 2014, dei premi assicurativi dovuti, con conseguente minor impatto sul costo del lavoro.

Ricerca e Sviluppo

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

Nel mutato scenario degli ultimi anni, con il rapido cambiamento delle modalità di fruizione multipiattaforma sempre più incentrate su Internet, ha focalizzato gli ambiti e gli strumenti di ricerca verso la valorizzazione del prodotto per una distribuzione su diversi media - anche in alta e altissima definizione - in grado di migliorare l'interazione con gli utenti.

Nel 2014, le principali aree di ricerca e sviluppo hanno riguardato la Televisione Digitale Terrestre, l'evoluzione verso l'altissima definizione, la televisione interattiva, nuovi standard e prototipi per la documentazione e la conservazione dei contenuti.

In ambito **DTT**, la valorizzazione e la disponibilità di un patrimonio frequenziale adeguato alle esigenze attuali e prospettiche del Servizio Pubblico radiotelevisivo costituiscono un obiettivo primario.

Nell'ottica di un più efficiente sfruttamento delle frequenze, si evidenzia la sperimentazione nell'intera regione della Valle d'Aosta dello standard DVB-T2, con l'uso del più efficiente sistema di codifica video HEVC e la contemporanea trasmissione di un servizio rivolto ai terminali mobili.

Da segnalare, inoltre, l'allestimento di una catena di produzione e post-produzione sperimentale ad **altissima definizione** (Ultra HD-4K).

Nel campo di ricerca di format e nuove tecnologie per un'**esperienza televisiva interattiva**, l'offerta on demand Rai si è arricchita, in occasione dei Mondiali di Calcio, dell'applicazione FIFA 2014 per rivedere le partite trasmesse, i momenti salienti, le notizie, le interviste e le rubriche di RaiSport. Anche l'offerta informativa si è ampliata recentemente con un'applicazione per il portale di Rai News.

Per quanto riguarda la **diffusione radio DAB+**, è stata consolidata la piattaforma per la gestione e la pubblicazione dei contenuti di arricchimento multimediale, come testi, immagini, notizie e informazioni sul traffico, che vanno ad affiancarsi all'offerta tradizionale.

Nel campo della partecipazione a **progetti europei finanziati**, si è concluso TOSCA-MP, dedicato a sistemi di analisi automatica dei contenuti e annotazione di informazioni associate, ed è in corso Bridget, con l'obiettivo di costruire una infrastruttura completa per arricchire le modalità di creazione e consumo dei programmi televisivi, attraverso la fruizione di elementi interattivi come video, pagine web, immagini, modelli grafici 3D associabili a protagonisti, luoghi, soggetti, oggetti e contenuti informativi di una trasmissione.

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

71

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione/ **Altre informazioni****Highlights società controllate**

(in milioni di Euro)	Rai Cinema		Rai Com (già RaiNet)		Rai Way			Rai Pubblicità	
	2014	2013	2014	2013	2014	2014	2013	2014	2013
					(1)	(2)			
Ricavi	397,9	395,2	112,5	14,5	167,3	223,2	219,2	680,4	687,4
Margine operativo lordo	315,0	309,6	9,8	1,4	62,9	93,7	86,4	13,4	17,4
Risultato operativo	70,6	58,8	4,0	1,1	37,0	42,7	23,9	12,0	17,0
Risultato netto d'esercizio	46,6	37,2	6,8	1,0	24,6	30,5	11,8	7,9	8,0
Patrimonio Netto	279,1	267,8	113,1	13,0	153,8	156,3	137,0	39,9	40,0
Posizione finanziaria netta	(78,8)	(84,4)	48,3	13,4	(65,5)	(66,2)	(56,3)	6,6	48,9
Investimenti	246,0	233,4	4,9	0,6	21,0	22,2	23,2	1,8	1,4
(in unità)									
Organico	114	91	88	43	623	623	601	350	390

⁽¹⁾ Dati esposti nel bilancio della Società redatto secondo i principi contabili internazionali.⁽²⁾ Dati allineati ai principi contabili adottati dal Gruppo Rai**Rapporti tra la Rai e le società del Gruppo**

(in migliaia di Euro)	Rapporti Commerciali e Diversi				Rapporti Finanziari				Conti d'Ordine		
	Crediti	Debiti	Costi ^(a)	Ricavi	Crediti	Debiti	Oneri	Proventi	Garanzie prestate	Impegni	Altri
Rai Cinema	26.895	12.109	315.127	7.998	81.887	2.980	-	3.373	-	60.649	-
Rai Corporation	-	-	-	-	-	3.457	-	-	-	-	-
Rai Com (già RaiNet)	57.854	33.030	37.511	59.644	-	48.322	57	-	-	-	-
Rai Pubblicità	206.376	7.504	669	604.563	-	9.209	423	26	34.907	-	-
Rai Way	16.773	59.196	187.885	16.071	-	365	-	1.230	2.052	-	-
Audiradio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Auditel	-	-	5.414	-	-	-	-	-	2.582	-	-
Euronews	-	-	500	-	-	-	-	-	-	-	-
San Marino RTV	65	1	1	259	-	352	1	2	-	-	516
Tivù	232	559	1.834	504	-	-	-	-	-	-	-
Totale	308.195	112.399	548.941	689.039	81.887	64.685	481	4.631	39.541	60.649	516

^(a) di cui oggetto di capitalizzazione o sospeso ad anticipi.

- Rai Com (già RaiNet)

18.313

Rapporti intersocietari

Nel corso del 2014 il Gruppo Rai ha proseguito la propria operatività sulla base di un modello organizzativo decentrato per alcune attività gestite da società appositamente costituite.

I rapporti con le imprese controllate e collegate sono basati sulle normali contrattazioni negoziate con riferimento ai valori correnti e di mercato.

Taluni servizi, come la gestione contabile e amministrativa, del personale, immobiliare, assistenza legale, Ricerca e Sviluppo, gestione dei sistemi informativi sono, per alcune società, erogati da Rai a livello centralizzato.

Tra Rai e le società controllate - a eccezione di Rai Way che, in seguito al processo di quotazione, è dotata di una piena autonomia finanziaria - è in vigore un rapporto di gestione della tesoreria centralizzato, tramite cash-pooling bancario, al fine di garantire la copertura dei fabbisogni finanziari e l'ottimizzazione dei flussi di cassa.

Con riferimento a Rai Way, sono inoltre in vigore:

- un contratto di conto corrente intersocietario, strumentale a fornire a Rai la provvista necessaria per regolare le reciproche posizioni di credito e di debito derivanti da taluni servizi di pagamento residuali previsti dal contratto di servizi di Rai nei confronti di Rai Way;

- un contratto di mandato in favore di Rai ad eseguire pagamenti e incassi, rispettivamente, dei debiti e crediti derivanti dalla liquidazione di talune partite infragruppo, prevalentemente nel contesto dell'attività di compensazione, per il tramite di Rai, delle posizioni di credito e di debito tra le società del Gruppo (c.d. attività di netting), restando inteso che tale attività non include i pagamenti rivenienti dal Contratto di Servizio e che il mandato non sarà utilizzato per autorizzare operazioni di copertura.

Fatti di rilievo occorsi oltre la chiusura dell'esercizio

In merito alla Legge 23 giugno 2014, n. 89, con ricorso straordinario al Capo dello Stato, incardinato nel 2015, Rai ha chiesto l'annullamento di tutti i provvedimenti in applicazione dei quali le somme da riversare alla concessionaria sono state ridotte, per l'anno 2014, di 150 milioni di Euro, secondo quanto stabilito dalla richiamata disposizione.

Il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 29 dicembre 2014 con cui è stato fissato, in via transitoria, l'importo dell'acconto del contributo per l'utilizzo delle frequenze nelle bande televisive terrestri per l'anno 2014, è stato impugnato nel 2015 da Rai innanzi al Tribunale Amministrativo Regionale per il Lazio per ottenerne l'annullamento.

Nella seduta del 29 gennaio 2015, il Consiglio di Amministrazione ha adottato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione di Rai SpA predisposto dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione.

Al riguardo, si segnala che nella seduta del 18 dicembre 2014, il Consiglio aveva deliberato di nominare il Direttore Internal Auditing quale Responsabile della Prevenzione della Corruzione incaricandolo di ottemperare a quanto previsto dalla Legge n. 190 del 2012, dal Piano Nazionale Anticorruzione e dai recenti accordi stipulati tra l'ANAC e il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

In tale ambito, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione di Rai SpA rappresenta la prima attuazione della Legge 190/2012 e contiene, in ottica di direzione e coordinamento, anche principi di riferimento e criteri attuativi per le Società Controllate ai fini dell'adozione della specifica disciplina.

In data 24 febbraio 2015 la società El Towers ha comunicato la decisione di lanciare un'offerta pubblica di acquisto e scambio (OPAS) sul totale delle azioni della società Rai Way, condizionata,

tra l'altro, al raggiungimento di una partecipazione pari ad almeno il 66,67% del capitale sociale.

Come comunicato in data 11 marzo 2015, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha deliberato di avviare un'istruttoria, ai sensi dell'art. 16, comma 4, della legge n.287/90, in relazione all'operazione di concentrazione consistente nella suddetta OPAS, al fine di accertare l'eventuale creazione o rafforzamento di una posizione dominante nel mercato delle infrastrutture per la radiodiffusione televisiva e sonora.

Nel medesimo comunicato si legge che "in considerazione della natura "verticalmente integrata" del Gruppo Mediaset, di cui El Towers fa parte, l'istruttoria è altresì volta a verificare i possibili effetti sulla concorrenza nei diversi mercati a valle in cui il Gruppo è presente, tra cui in particolare quelli della diffusione televisiva terrestre in tecnica digitale (broadcasting digitale) e della raccolta pubblicitaria sul mezzo televisivo".

Con comunicato stampa n° 73 del 28 marzo 2015, il Ministro dell'Economia e delle Finanze, con riferimento alla predetta OPAS, condizionata, tra l'altro, al raggiungimento di una partecipazione pari almeno al 66,67% del capitale della società, in linea con le dichiarazioni rese in data 26 febbraio 2015 dal Presidente del Consiglio dei Ministri e coerentemente con quanto dallo stesso già dichiarato in data 1 marzo 2015, ha ribadito la volontà di mantenere una partecipazione pubblica pari al 51% nel capitale di Rai Way, volontà peraltro esplicitata nel D.P.C.M. che, ai sensi di legge, ha regolamentato la cessione da parte di Rai di una quota della propria controllata.

Con comunicato del 31 marzo 2015, con riferimento all'OPAS, il Consiglio di Amministrazione della Rai, preso atto ad ogni effetto delle dichiarazioni rese dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, da ultimo con il citato comunicato stampa n.73 del 28 marzo 2015, che ha ribadito "la volontà di mantenere una partecipazione pubblica pari al 51% nel capitale di RaiWay", ha rilevato che la citata offerta deve ritenersi improcedibile.

Con comunicato in data 10 aprile 2015, El Towers ha reso noto di aver deliberato di portare al 40% la soglia minima di partecipazioni all'OPAS, e di ritenere che "i benefici attesi dal progetto "operatore unico" possano in parte essere conseguiti anche nel caso di mancato raggiungimento della quota di controllo, [...], qualora Rai condivida l'obiettivo di efficientamento delle rispettive reti".

Con Comunicazione n. DCG/DIE/0028023 del 13 aprile 2015, la CONSOB ha rilevato che:

- le determinazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione di El Towers aventi ad oggetto la modificazione della soglia

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

73

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione/ **Altre informazioni**

- minima partecipativa cui risulta condizionata l'efficacia dell'OPAS incidono sugli elementi caratterizzanti l'offerta medesima, riportati nella comunicazione del 24 febbraio 2015,
- (ii) tale incidenza discende dalla previsione di una condizione sospensiva sostitutiva di quella già indicata nella comunicazione, la cui dimensione quantitativa comporta anche un cambiamento sostanziale dell'oggetto dell'offerta, e dalla non attualità delle motivazioni e degli obiettivi perseguiti con l'OPAS, riportati nella medesima comunicazione,
- (iii) la modifica di elementi caratterizzanti l'offerta integra la prospettazione di una diversa operazione e pertanto rende non più procedibile l'istruttoria di approvazione del documento d'offerta depositato da El Towers il 16 marzo 2015, che deve ritenersi conclusa,
- (iv) un'eventuale nuova istruttoria potrà essere avviata soltanto in seguito all'effettuazione di una nuova comunicazione ex art. 102, comma 1, del decreto legislativo n. 58/98.

In esito alla positiva deliberazione assembleare del 25 marzo 2015, Rai potrà procedere all'attuazione dell'iter propedeutico all'emissione in una o più tranches di un prestito obbligazionario non convertibile, fino a un importo massimo di 350 milioni di Euro, destinato a investitori istituzionali, da quotare nei mercati regolamentari, tenuto conto dei benefici che ne deriverebbero sulla situazione economico-finanziaria della Società in termini di allungamento delle scadenze dei finanziamenti in essere e di riduzione strutturale del costo del debito.

Prevedibile evoluzione della gestione

Sulla base delle preliminari evidenze del primo trimestre 2015, lo scenario macroeconomico registra alcuni lievi segnali di ripresa dei principali indicatori che consentono di prospettare un graduale miglioramento del contesto di riferimento durante l'esercizio 2015.

Peraltro, l'auspicata fine del ciclo recessivo dovrebbe riflettersi nell'anno in corso solo marginalmente su Rai per la quale l'impatto delle condizioni macroeconomiche si manifesta prevalentemente sul piano dei ricavi.

Solo un eventuale consolidamento della ripresa e l'inizio di un ciclo economico espansivo dovrebbero comportare nel medio termine positivi impatti sulla dinamica dei ricavi sia da canone sia pubblicitari.

Il 2015, pur non dovendo sopportare gli ingenti oneri connessi all'acquisto dei diritti dei grandi

eventi sportivi, sconta la riduzione dei ricavi da canone pari al 5% - così come previsto dall'art 1, comma 292, della Legge n. 190 del 23 dicembre 2014 - congiuntamente al mancato adeguamento all'inflazione del valore del canone unitario per il secondo anno consecutivo (art 1, comma 293, della citata Legge di Stabilità).

In tale contesto, viene confermata la necessità di proseguire nel percorso di ottimizzazione e di razionalizzazione dei costi di Gruppo, secondo il percorso delineato dal Piano Industriale.

Sulla base delle informazioni attualmente disponibili e tenendo conto delle tendenze dei mercati di riferimento, il raggiungimento di un sostanziale equilibrio economico appare allo stato un obiettivo ragionevolmente conseguibile.

Informazioni supplementari

La Rai, in relazione alle esigenze tecniche connesse con l'obbligo di redazione del Bilancio Consolidato, ai sensi dell'art. 16 comma 4 dello Statuto Sociale, può avvalersi della facoltà prevista dall'art. 2364 del Codice Civile che consente di convocare l'Assemblea ordinaria per l'approvazione del Bilancio entro 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale.

In merito alla responsabilità amministrativa degli enti collettivi introdotta nell'Ordinamento italiano con il D.Lgs. 231/2001, successivamente integrato da numerose disposizioni normative, si rappresenta che Rai ha da tempo adottato un proprio Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e istituito, ai sensi di legge, un Organismo di Vigilanza collegiale avente i necessari caratteri di autonomia e terzietà, con il compito di vigilare sul funzionamento del Modello e di curarne l'aggiornamento.

La società si adopera per tenere aggiornato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 al fine di tener conto dei cambiamenti organizzativi della Società; dell'evoluzione della giurisprudenza e della dottrina; dei mutamenti legislativi; degli esiti delle attività di vigilanza.

In materia di tutela ambientale l'impegno della Rai è contenuto sia nel *Regolamento della Sicurezza, della Tutela della Salute e dell'Ambiente* che nel *Manuale di Gestione per la Sicurezza*, per i siti oggetto di certificazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

All'interno di tali documenti viene richiamato l'impegno al rispetto delle leggi vigenti, delle specifiche, degli standard nazionali e

internazionali e delle prescrizioni sottoscritte dalla società.

Allo stesso modo è richiamato l'impegno verso le Autorità e verso la popolazione, nonché l'impegno alla formazione e informazione dei dipendenti e alla vigilanza sul rispetto delle prescrizioni da parte del personale Rai e di terzi che lavorano per conto della società.

Si precisa, infine, che la Società non possiede azioni proprie, neppure tramite società fiduciarie o per interposta persona e che, nel decorso esercizio, la Società non ha posto in essere azioni di acquisto o di alienazione delle predette azioni.

Proposta di delibera

Il Consiglio di Amministrazione propone:

- di approvare il progetto di bilancio Rai civilistico composto da Stato patrimoniale, Conto economico e Nota integrativa che chiude con un utile netto pari a 47.863.863,64 Euro, nonché la Relazione sulla gestione;
- di destinare l'utile netto pari a 47.863.863,64 Euro nel modo seguente:
 - quanto a 2.393.193,18 Euro, pari al 5% del risultato netto, alla *Riserva legale*;
 - quanto a 273.499,37 Euro alla *Riserva non distribuibile per utili da valutazione dei cambi*;
 - quanto al rimanente, pari a 45.197.171,09 Euro, quale *Riserva non distribuibile da rivalutazione delle partecipazioni*.

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

Prospetti contabili di Rai SpA

Stato Patrimoniale e Conto Economico (Schemi civilistici)

76

Introduzione

Bilancio Civilistico

Bilancio Consolidato

Prospetti civilistici di Rai SpA

Stato Patrimoniale - Attivo

(in Euro)	31.12.2014	31.12.2013
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	-	-
B) IMMOBILIZZAZIONI		
I. IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		
3.- Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	188.974.033	171.813.844
4.- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	4.523.414	7906.247
6.- Immobilizzazioni in corso e acconti	196.341.085	206.761.973
7.- Altre	9.318.344	10.608.677
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	399.156.876	397.090.741
II. IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		
1.- Terreni e fabbricati	159.587.204	163.656.321
2.- Impianti e macchinario	142.041.671	112.073.570
3.- Attrezzature industriali e commerciali	3.206.853	3.703.806
4.- Altri beni	27.178.787	26.379.077
5.- Immobilizzazioni in corso e acconti	41.726.633	59.983.564
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	373.741.148	365.796.338
III. IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE		
1.- Partecipazioni in		
a) imprese controllate	528.627.445	459.466.097
b) imprese collegate	8.376.654	10.186.520
d) altre imprese	744.600	751.922
	537.748.699	470.404.539
2.- Crediti		
d) verso altri		
con scadenza entro 12 mesi	172.369	183.931
con scadenza oltre 12 mesi	1.670.290	1.749.849
	1.842.659	1.933.780
3.- Altri titoli	2.334.926	2.384.523
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	541.926.284	474.722.842
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	1.314.824.308	1.237.609.921

segue