

Bilancio Rai SpA

131

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

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

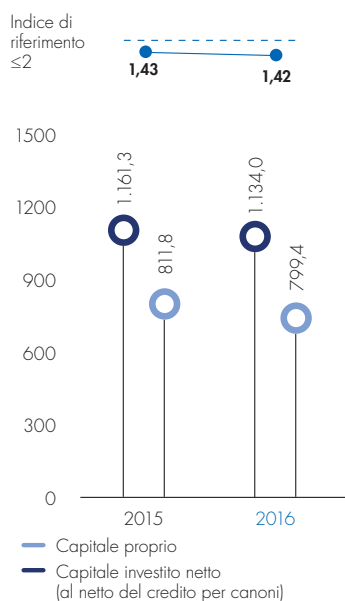
- l'indice di copertura del capitale investito netto, determinato dal rapporto tra capitale investito netto (al netto del credito per canoni) e mezzi propri è pari a 1,42 (1,43 al 31 dicembre 2015);
- l'indice di copertura dei debiti finanziari, determinato dal rapporto tra indebitamento finanziario netto (al netto del credito per canoni) e mezzi propri è pari a 0,42 (0,43 al 31 dicembre 2015);
- l'indice di disponibilità, individuato dal rapporto tra attività correnti (rimanenze, attivo circolante al netto del credito per canoni, disponibilità liquide e crediti finanziari) e passività correnti (passivo del circolante e debiti finanziari), è pari a 0,57 (0,73 al 31 dicembre 2015).

Tutti gli indici rientrano nei limiti di riferimento.

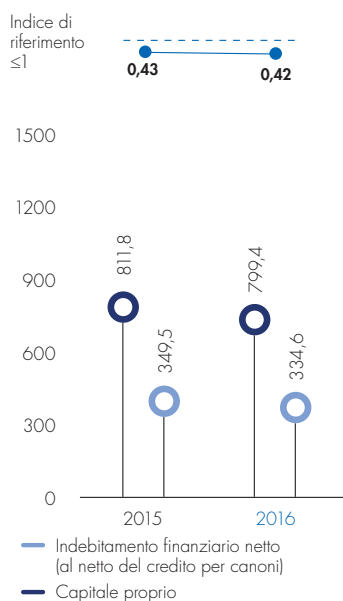
I rischi finanziari ai quali è esposta la Società sono monitorati con opportuni strumenti informatici e statistici. Una policy regola la gestione finanziaria secondo le migliori pratiche, con l'obiettivo di preservare il valore aziendale attraverso un atteggiamento avverso al rischio, perseguito con un monitoraggio attivo dell'esposizione e l'attuazione di opportune strategie di copertura, anche per conto delle società del Gruppo (ad eccezione di Rai Way).

Le informazioni di dettaglio sui rischi finanziari sono riportate nella specifica sezione delle Note illustrative al bilancio, alla quale si rimanda.

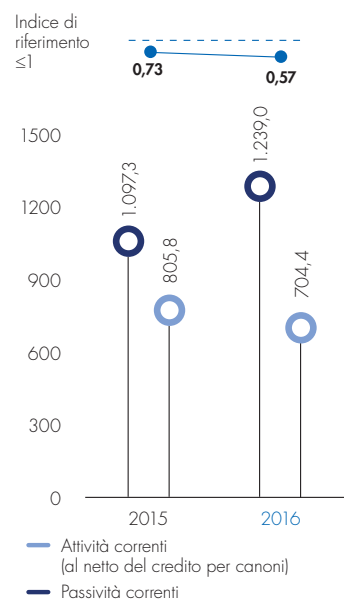
Indice di copertura del capitale investito



Indice di copertura dei debiti finanziari



Indice di disponibilità



PAGINA BIANCA

Altre informazioni

Risorse Umane e Organizzazione 134

Security & Safety 138

Rapporti Intersocietari 140

Fatti occorsi dopo la chiusura
dell'esercizio 142

Prevedibile evoluzione della gestione 142

Informazioni supplementari 142

134

Bilancio Rai SpA

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

Altre informazioni

Risorse Umane e Organizzazione

Nel 2016 sono proseguiti gli interventi di razionalizzazione delle risorse, privilegiando la mobilità interna, anche attraverso il ricorso mirato al *job posting* e la riconversione di profili professionali; è proseguito, inoltre, l'inserimento mirato di giovani attraverso lo strumento contrattuale dell'apprendistato. Sono stati avviati ex novo strumenti di sviluppo del personale, secondo logiche strutturate ed 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, che è in fase progettuale, consentirà la messa a punto di un sistema integrato di sviluppo e gestione delle risorse, funzionale al conseguimento degli obiettivi aziendali.

Analizzando il dettaglio numerico, l'organico aziendale, comprensivo delle figure apicali con forma contratto a tempo determinato, è passato dalle 11.054 unità di inizio anno alle 11.303

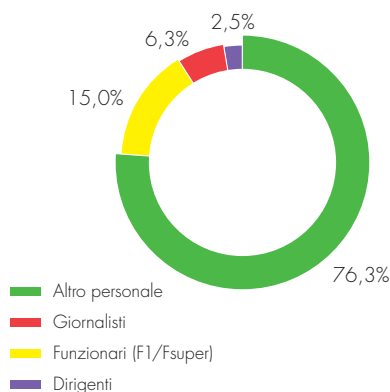
di fine 2016. Nei grafici si evidenziano le ripartizioni per macro categorie e per genere.

La movimentazione ha registrato 211 cessazioni di cui 30 per raggiungimento dei requisiti pensionistici, 46 per incentivazione, 6 per mobilità infragruppo, 20 per risoluzione consensuale, 74 per dimissioni e 460 assunzioni (v. grafici).

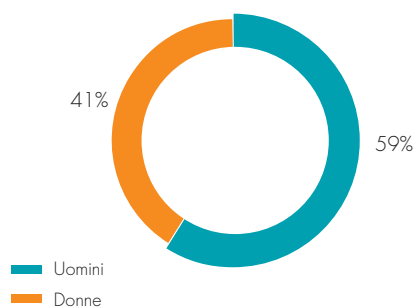
Le assunzioni possono essere dettagliate secondo le seguenti causali: 312 in applicazione di accordi sindacali riguardanti i bacini; 27 per mobilità infragruppo; 29 per reintegro a seguito di contenzioso; 92 per ingressi finalizzati a una ricostituzione della forza lavoro dovuta a turn-over, al potenziamento di alcune strutture o per nuove esigenze (di cui 15 con contratto di apprendistato, 4 per ricostituzione dei ruoli mancanti nell'Orchestra Sinfonica Nazionale di Torino e 51 da selezione collaboratori c.d. "atipici").

Risorse Artistiche – è stata posta particolare attenzione a consolidare la politica di contenimento dei compensi avviata nei passati esercizi. Tale approccio ha riguardato pure gli artisti che, per effetto della notorietà acquisita anche con la partecipazione a programmi

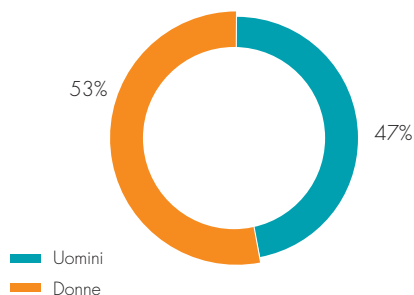
Organico per macro categorie



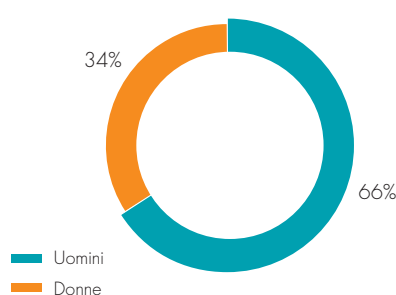
Ripartizione dell'organico tra uomini e donne



Incidenza delle donne nelle assunzioni



Ripartizione delle cessazioni tra uomini e donne



Bilancio Rai SpA

135

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

realizzati da Rai, hanno accresciuto il loro *appeal* sul mercato.

Nell'ambito dell'attività del settore 'Casting', è stata effettuata la ricerca di concorrenti, attori e opinionisti per 11 produzioni televisive nonché di attori da impiegare per telepromozioni per conto di Rai Pubblicità. Il settore dispone di un database che nel corso del 2016 è stato incrementato con i provini di 6.780 risorse potenzialmente utilizzabili.

Per quanto riguarda le attività concernenti la **Comunicazione Interna**, con la finalità di ampliare e rendere più efficace la comunicazione tra azienda e dipendenti, sono proseguite le fasi di analisi e sviluppo del progetto relativo alla realizzazione del nuovo portale intranet che sarà più ricco di contenuti e maggiormente integrato con i sistemi informativi aziendali.

Aspetti organizzativi – nel periodo di riferimento sono state attuate azioni specifiche, molte ad alto impatto strutturale, tese ad istituire presidi di indirizzo, coordinamento e governo di fenomeni e processi complessi.

Tra i principali interventi organizzativi realizzati in tal senso si segnalano:

- l'istituzione della Direzione Editoriale per l'Offerta Informativa per il coordinamento funzionale delle Testate giornalistiche e della relativa offerta;
- la fusione della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne e della Direzione Relazioni Istituzionali e Internazionali in un'unica Direzione;
- l'istituzione della Direzione Security & Safety, affidata al Chief Security Officer e posta a presidio dell'attività di impostazione, sviluppo e coordinamento dei piani complessivi per la gestione, il controllo, la tutela del patrimonio aziendale;
- l'istituzione e la definizione dell'articolazione organizzativa della Direzione Coordinamento Editoriale Palinsesti Televisivi per il presidio del coordinamento editoriale tv in stretto raccordo con le attività di palinsesto e marketing;
- la riallocazione organizzativa della Direzione New Media Platforms in ambito editoriale, collocata a primo riporto del Direttore Generale con la nuova denominazione di Direzione Digital privilegiandone la componente strategica di definizione del prodotto rispetto alla natura tecnologica della stessa; sono inoltre confluite in tale ambito, al fine di massimizzare le sinergie possibili fra la gestione dei contenuti e l'offerta digitale, la Direzione Teche e la struttura Servizi di Pubblica Utilità con istituzione del ruolo del Chief Digital Officer;

- la riorganizzazione dell'area Finanza e Pianificazione, con interventi di sinergia e semplificazione dell'assetto implementati nella Direzione Amministrazione e Finanza e nella Direzione Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione, l'inclusione in perimetro della Direzione Coordinamento Sedi Regionali ed Estere e la nuova definizione degli assetti interni e responsabilità della Direzione Amministrazione Finanza nonché della Struttura Affari Fiscali.

È proseguita, inoltre, l'attività di ottimizzazione dell'assetto organizzativo finalizzata alla razionalizzazione delle Direzioni e delle loro articolazioni organizzative, così come il completamento delle articolazioni degli assetti, responsabilità e *mission* di Direzioni di recente istituzione al fine di renderne piena e definita l'operatività.

Tra i principali interventi organizzativi realizzati in tal senso si segnalano:

- definizione della *mission*, dell'assetto e delle responsabilità di dettaglio della Direzione Creativa e della Direzione Security e Safety;
- nuova articolazione organizzativa della Direzione Rai Gold con confluenza in tale ambito della Direzione Rai World, al fine di migliorare la sinergia tra canali specializzati riducendo al contempo il numero dei riporti diretti al Direttore Generale;
- nell'ambito della Direzione Radio, definizione dell'assetto interno e responsabilità organizzative della struttura Marketing Operativo Strategico e Palinsesto;
- riorganizzazione delle attività di staff nonché dei canali di Pubblica Utilità e dell'offerta delle Radio tematiche digitali, attraverso il coordinamento di un'unica Direzione artistica;
- trasferimento delle attività di ideazione e realizzazione dei cartoni animati di produzione e delle relative risorse della Direzione Rai Fictio alla Direzione Rai Ragazzi, con l'obiettivo di potenziare con sinergie interne l'ambito 'ragazzi'.

È infine proseguita l'attività di revisione di alcuni processi di funzionamento (es. realizzazione *Prix Italia*, gestione richieste straordinarie per la *Scheda Proposta Prodotto*, utilizzo di opere dell'ingegno nei prodotti editoriali Rai, monitoraggio in materia di pubblicità, avvio operativo del sistema informativo per la richiesta e contrattualizzazione dei collaboratori), nonché la predisposizione di specifiche indicazioni procedurali e istruzioni operative a supporto dell'esecuzione di attività significative (es. partecipazione delle associazioni consumatori ai programmi/prodotti, procedura negoziata competitiva nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti esclusi, semplificazione iter di alcune autorizzazioni che prevedevano

il ricorso al Direttore Generale, assegnazione e utilizzo delle dotazioni di fonia mobile e dati, dichiarazioni agli organi di informazione, reclutamento del personale e conferimento incarichi ai collaboratori esterni, titoli di viaggio per collaboratori esterni a titolo oneroso, trasferte del personale, collaudo di prestazioni nelle lavorazioni di monitoraggio/post produzione). Da segnalare infine la procedura per l'Ottimizzazione delle Risorse Editoriali la quale, nell'ottica delle politiche di valorizzazione e conoscenza delle risorse interne, fornisce alla Direzione editoriale strumenti di supporto nelle attività di ricognizione e allocazione del personale dipendente impegnato nei programmi (programmisti registi e assistenti ai programmi).

Relazioni Industriali – è proseguito, per il personale disciplinato dal CCL per quadri, impiegati e operai, il percorso di attuazione del Testo Unico sulla Rappresentanza del 10 gennaio 2014. In particolare, a completamento del Protocollo delle Relazioni Industriali e dell'Accordo sulle 'agibilità sindacali', sottoscritti nel 2015, con accordo siglato il 3 novembre 2016, sono stati definiti gli aspetti operativi relativi alla fruizione dei permessi sindacali, all'attivazione e alla gestione della bacheca sindacale elettronica ed alla informatizzazione dei dati relativi alle deleghe sindacali. Inoltre, a seguito della presentazione della piattaforma contrattuale da parte delle OO.SS., sono state formalmente avviate le trattative per il rinnovo del Contratto Collettivo di Lavoro, anche mediante l'istituzione di tre commissioni tecniche sui temi dei profili professionali, sugli aspetti normativi e sul mercato del lavoro. Sono inoltre proseguiti i lavori della commissione nazionale tecnica Azienda/Sindacato in tema di formazione, nel cui ambito si è svolto il confronto sulle attività di formazione erogate nel 2016 e sulle linee di intervento di massima che Rai prevede per il 2017.

Anche per quanto riguarda l'Orchestra, è stata presentata dalle OO.SS. firmatarie del CCL per i Professori d'Orchestra la piattaforma contrattuale, alla quale è seguito il formale avvio del confronto con l'Azienda.

In ambito giornalistico, nel quadro della discussione con l'Usigrai finalizzata al recepimento del nuovo Contratto Collettivo Nazionale ed al rinnovo dell'integrativo, sono stati avviati dei tavoli tecnici di confronto su specifiche tematiche contrattuali. Inoltre, è proseguito il confronto sul percorso di digitalizzazione delle redazioni regionali della TGR, ormai sostanzialmente completato ad eccezione di due redazioni rinviate al primo semestre dell'anno successivo. Sempre nella TGR, al termine di un serrato confronto con la rappresentanza sindacale, è stato impostato il progetto mirato alla

definizione della presenza sul web e sui social dell'informazione regionale, individuando la redazione toscana quale 'pilota' per la sperimentazione del modello ipotizzato.

Contenzioso e Normativa - nell'ottica di intraprendere azioni volte a prevenire e/o ridurre l'entità del contenzioso giuslavoristico, si è proceduto alla sottoscrizione di 46 verbali di transazione in sede sindacale, così da chiudere 25 giudizi pendenti e prevenire 21 potenziali controversie. Inoltre, è stato dato supporto alla Direzione Affari Legali e Societari per la definizione in sede giudiziale di 40 posizioni, valutando le condizioni transattive di ciascun ricorrente.

Si è poi proceduto a formalizzare 45 transazioni cautelative con altrettanti lavoratori incentivati all'esodo (definendo contestualmente un giudizio pendente e tre rivendicazioni stragiudiziali), nonché a dare esecuzione definitiva (per la maggior parte con ricostruzione di carriera) a 35 sentenze passate in giudicato, per evitare ricorsi sul quantum.

In relazione alle novità legislative intervenute sono state, in particolare, fornite istruzioni in merito alla nuova disciplina di dimissioni e risoluzione consensuale del rapporto di lavoro, in vigore dal 12 marzo 2016 (art. 26 Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 151 e Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 15 dicembre 2015) e indicazioni interpretative in merito alle disposizioni dalla c.d. Legge di Stabilità 2016 in materia di congedo obbligatorio e facoltativo del padre, nonché con riferimento ai c.d. voucher per l'acquisto dei servizi di baby - sitting ed ai contributi per gli asili nido.

Si è, ancora, dato conto degli effetti sul rapporto di lavoro subordinato dell'istituzione delle unioni civili tra persone dello stesso sesso ad opera della Legge 20 maggio 2016, n. 76.

Disciplina – sono stati esaminati ed istruiti, a seguito di segnalazione da parte delle strutture interessate, nonché da parte della Commissione Stabile per il Codice Etico, quasi 200 casi potenzialmente rilevanti sotto il profilo disciplinare. Sulla base delle istruttorie effettuate, si è ritenuto di procedere disciplinarmente in oltre 60 casi, irrogando 68 sanzioni disciplinari, di cui 6 licenziamenti, mentre si annoverano quasi 40 procedimenti ancora in corso al 31 dicembre 2016.

Sono stati, inoltre, definiti i 36 procedimenti disciplinari pendenti al 31 dicembre 2015, di cui 4 con l'irrogazione del licenziamento.

Selezione – l'avvio e l'attuazione di alcuni progetti di conoscenza e valorizzazione del capitale umano presente in Rai, l'attivazione dei processi di selezione di risorse esterne per diversi profili professionali, la valutazione di alcune

Bilancio Rai SpA

137

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

risorse interne, la stesura di un piano di *employer branding* e l'inserimento in Azienda di studenti in regime di stage curriculare.

In particolare, per le risorse in organico hanno preso vita due iniziative per l'identificazione del nucleo di supporto al Direttore Editoriale per l'Offerta Informativa (86 adesioni al *job posting*) e per la valorizzazione delle professionalità interne come la mappatura giornalisti (1.765 unità coinvolte), progetto che si affianca alle attività di mappatura delle risorse editoriali già avviate.

In ambito impiegatizio e tecnico sono stati coinvolti in un percorso di valutazione del potenziale 13 risorse, facenti parte del bacino di reperimento professionale, in possesso di laurea in Giurisprudenza, Economia e Commercio, Scienze Politiche ed Ingegneria.

Sono proseguite, inoltre, le attività di sviluppo e valorizzazione di personale a T.D. o T.I. coinvolto in cambi mansione (32 risorse).

Per quanto riguarda le selezioni esterne sono state effettuate alcune iniziative, tramite avviso pubblico, per diverse figure professionali (tecnici ICT – valutate 8 risorse, giornalisti di lingua slovena – valutate 18 risorse, professori d'orchestra – valutate 56 risorse).

In relazione agli obblighi derivanti dalla Legge 68/99 – Norme per il diritto al lavoro dei disabili, sono state valutate 61 risorse appartenenti alle categorie protette.

In una logica di avvicinamento tra impresa e sistema formativo italiano si segnala che sono stati accolti in Azienda 120 tirocinanti curriculari provenienti dai principali Atenei e Scuole di Giornalismo riconosciute dall'Ordine Nazionale dei Giornalisti.

Nell'ambito delle attività di *employer branding*, settore di investimento finalizzato anche a lanciare la nuova immagine di Rai come *Media Company*, sono state realizzate alcune iniziative (*job meeting*, *career day*) volte ad incontrare studenti laureandi o masterizzandi da inserire in azienda in regime di stage curriculare (in queste occasioni sono stati incontrati circa 400 studenti).

Formazione – attivazione, nell'ambito del processo in atto di *change management*, di iniziative utili sia all'acquisizione da parte del personale di attitudini e atteggiamenti organizzativi adeguati all'attuazione delle strategie aziendali sia alla riqualificazione professionale dei dipendenti. Con riguardo a quest'ultimo aspetto, da segnalare il corso destinato ai programmisti registi per l'acquisizione delle competenze che caratterizzano la figura del *video maker*.

Di particolare importanza, le iniziative di formazione manageriale per middle management, PER.FOR.MA MM, che hanno interessato, in due diverse edizioni, 80 quadri

con l'obiettivo di sviluppare e allineare nei partecipanti conoscenze e metodologie comuni di azione manageriale e promuovere approcci di gestione *people-oriented*. Perseguendo i medesimi obiettivi, è stata inoltre organizzata la terza edizione del corso PER.FOR.MA dedicato ai dirigenti.

Le iniziative formative a sostegno nell'innovazione tecnologica, in particolare in merito agli *upgrade* del sistema "Infrastruttura Unica", dedicato alle Testate nazionali, nonché all'estensione del nuovo sistema di produzione news a Rai Parlamento e alle Sedi Regionali pianificate nel 2016, e che hanno coinvolto trasversalmente giornalisti e tecnici, sono state determinanti circa il buon esito del rilevante impegno di Rai in quest'ambito.

I continui processi di implementazione e rinnovamento dei sistemi informatici aziendali, inoltre, sono stati sistematicamente accompagnati da formazione ad hoc.

Molti progetti formativi hanno avuto come obiettivo lo sviluppo e il consolidamento della cultura aziendale in merito ai temi della *compliance* normativa; tra le operazioni con maggiore impatto sotto il profilo del coinvolgimento, si menziona il lancio del corso *e-learning* sulla Legge Anticorruzione e sul Piano Anticorruzione della Rai, completato a fine anno dalla quasi totalità dei dipendenti, nonché il riavvio della campagna formativa sul MOGC 231. Sono stati inoltre progettati e organizzati numerosi incontri, *sartorializzati* sulle specifiche esigenze delle strutture aziendali interessate, in merito agli impatti del Codice degli Appalti Pubblici, sotto il profilo gestionale ed organizzativo, sia in fase di affidamento che in fase di esecuzione dei contratti.

Queste iniziative si sono affiancate alle consuete attività riguardanti la formazione obbligatoria, quali ad esempio la formazione sulla Sicurezza, l'addestramento degli addetti alle Squadre di Primo Intervento, i corsi per gli Addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione e per i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza. In questo ambito si segnala l'organizzazione di edizioni pilota dei corsi destinati ai Preposti, in vista di una campagna massiva che riguarderà il 2017 e coinvolgerà circa mille persone.

Security & Safety

La Rai adotta un'attenta politica di tutela della sicurezza e della salute delle sue persone. Sul piano della sicurezza, nel corso del 2016 è stata istituita la figura del CSO - Chief Security Officer, cui risponde la Direzione Security & Safety, responsabile dello sviluppo e della supervisione delle politiche e dei programmi destinati alla mitigazione e/o riduzione dei rischi e delle strategie in materia di tutela delle persone e beni, nonché del Servizio Sanitario Aziendale e di quello di Prevenzione e Protezione.

Il Servizio Sanitario Aziendale ha svolto l'attività di sorveglianza sanitaria per la tutela della salute prevista nei luoghi di lavoro dal D. Lgs. 81/08 con l'effettuazione, nel corso dell'anno, di 4.950 visite mediche, preventive e periodiche, presso le sedi Rai dislocate sul territorio nazionale oltre agli altri adempimenti normativamente correlati. Ha predisposto 20 piani di assistenza sanitaria per grandi eventi produttivi per i quali sono stati strutturati protocolli di tutela ad hoc ed ha attuato le procedure di tutela sanitaria per le 149 missioni all'estero in aree geografiche che presentano rischi per la salute. È stata inoltre resa disponibile, in cooperazione con gli enti pubblici di riferimento, la vaccinazione antinfluenzale in tutti gli insediamenti aziendali. Il Servizio Sanitario ha anche svolto le attività di sorveglianza sanitaria per le Consociate, in armonizzazione con gli standard della Capogruppo.

Per quanto riguarda la Prevenzione e Protezione ex D. Lgs. 81/08 nel 2016, è confermata la progressiva diminuzione dell'indice di frequenza relativa degli infortuni, con conseguente riduzione percentuale da parte dell'INAIL dei premi assicurativi dovuti.

Tra le attività realizzate in questo ambito, si segnalano l'aggiornamento del regolamento interno, del sistema di deleghe e del mantenimento della certificazione dell'azienda, ai sensi della norma OHSAS 18001, e il continuo monitoraggio, anche grazie a costanti audit interni, in materia di salute e sicurezza dei lavoratori su ciascuna sede aziendale certificata. Sono stati avviati il piano di implementazione della procedura per la gestione dei rifiuti, finalizzata alla razionalizzazione delle attività e al pieno recepimento degli obblighi normativi in materia, e le attività propedeutiche alla messa in esercizio di un sistema di gestione ambientale ai sensi della norma UNI EN ISO 14001.

Con l'obiettivo di fissare uno standard che consenta a Rai di confrontarsi a livello internazionale con altri player, è stata avviata la stesura di un modello di accordo-quadro di collaborazione con attori istituzionali rilevanti

– tra i quali il Ministero degli Esteri e il Ministero della Difesa – ed un'attività di benchmarking con l'obiettivo di monitorare e introdurre nel Gruppo le best practices internazionali in materia di security aziendale.

La Rai è entrata a far parte in ambito EBU del *Network & Learn for Security Officers* per il quale ha organizzato a Roma nel mese di novembre un seminario specialistico internazionale tra esperti del settore.

Ai fini della tutela delle Informazioni, il Chief Security Officer ha effettuato la survey delle politiche aziendali esistenti in materia, sul loro grado di aggiornamento e sulla soglia di efficacia residua. Le criticità riscontrate sono state graduate in base al rischio e sono stati disposti i necessari interventi correttivi.

Sono state inoltre svolte attività di indirizzo e proposta in materia di sicurezza delle comunicazioni del personale in missione e nell'esercizio del fleet di fonia mobile, tutela delle informazioni classificate, rafforzamento del perimetro degli accessi logici e fisici, verifica presenze, sviluppo di un sistema di accreditamento per eventi, *data loss prevention*.

Sono stati effettuati *vulnerability assessment* e *penetration test* negli ambiti critici ed intrapresi percorsi di mitigazione delle carenze con analisi, rafforzamento e monitoraggio dei flussi informativi tecnici ed editoriali afferenti le produzioni aziendali a maggior impatto economico e reputazionale.

È stata poi svolta attività di *open source intelligence* per il monitoraggio delle potenziali minacce attuando interventi di prevenzione e contrasto in collaborazione con operatori e istituzioni.

Sono state espletate attività di *social engineering* volte a mitigare il grado di "esposizione digitale" dei soggetti aziendali dai profili maggiormente critici e sono stati implementati strumenti informatici atti a garantire una maggior tutela delle informazioni classificate attraverso la crittazione.

Le attività sono state svolte in collaborazione con i principali player del settore Cybersecurity, sia istituzionali che privati, anche a livello internazionale.

Per quanto attiene agli aspetti di *asset protection*, sono stati presidiati tutti i maggiori eventi Rai svolti nei cespiti aziendali o nelle location esterne di maggior risalto aziendale sotto il profilo della sicurezza.

È stato introdotto – ed è attualmente in fase di sperimentazione – un nuovo piano di controllo degli accessi, con procedure di pre-profilazione e

Bilancio Rai SpA

139

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

con l'introduzione della tecnologia RFID, di cui si prevede la progressiva espansione a tutti i cespiti aziendali. In tale ottica si sono compiute diverse valutazioni e scouting tecnologici per la verifica delle tecnologie disponibili sul mercato.

Sono state inoltre avviate, per la migliore pianificazione e supporto alle attività, azioni mirate per individuare, valutare, gestire e controllare tutti i tipi di eventi critici con un approccio basato principalmente su un metodo auto-diagnostico per l'identificazione delle minacce e dei rischi. In tale ottica, sono state effettuate valutazioni preventive basate sulla conoscenze, esperienze e competenze, avendo cura di ottenere una partecipazione attiva dei titolari di processo anche per una maggiore diffusione della cultura della sicurezza.

Nel corso del 2016 sono state prodotte, anche per il tramite di collaborazioni con istituzioni ed agenzie pubbliche e private, analisi su 26 Paesi esteri, tra cui scenari di potenziale rischio come Egitto, Libia, Siria e Iraq e sono stati analizzati i siti di eventi complessi, in particolare Rio de Janeiro (Olimpiadi), Venezia (Mostra del Cinema), Cracovia (GMG 2016), Potenza (l'anno che verrà) etc..

Sono state redatte, inoltre, le linee guida di sicurezza per la valutazione di alcune categorie di rischi attraverso analisi predittive e la disposizione di azioni di mitigazione. A fronte di gravi emergenze – come nel caso del terremoto di Amatrice – l'Enterprise Risk Management aziendale funge da centro di gestione e coordinamento dell'emergenza anche per monitorare la continuità operativa aziendale. È in corso di sviluppo un piano speciale per la valutazione delle minacce e la messa in sicurezza integrata dei beni culturali di proprietà aziendale, in particolare per quanto attiene ai rischi connessi ad alterazioni ambientali e alle calamità naturali o connessi all'intervento umano e, in particolare, ad eventi criminosi e terroristici.

Sono state sviluppate procedure per il monitoraggio e la gestione delle missioni in Paesi esteri o in aree nazionali particolarmente critiche. Nel corso del 2016, sono state monitorate 1.094 risorse (compresi i giornalisti) in trasferta all'estero per un totale di 74 missioni pari a 13.019 giorni di trasferta. Numerose le collaborazioni con tutti i soggetti aziendali preposti alla gestione di eventi e manifestazioni particolarmente rilevanti per Rai: Olimpiadi, Paralimpiadi, Euro 2016, Giornata Mondiale della Gioventù, Prix Italia etc. per un totale di 53 eventi e di 11 grandi eventi. Svolte anche le attività di *personal protection* per le quali sono state condotte ricognizioni, sopralluoghi e interventi diretti alle specifiche attività.

140

Bilancio Rai SpA

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

Rapporti intersocietari

Nel 2016 il Gruppo Rai ha proseguito la propria operatività sulla base di un modello organizzativo che prevede che alcune attività siano 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.

Per i dettagli riguardanti i rapporti commerciali e finanziari con le società del Gruppo si rinvia a quanto evidenziato alla nota n. 17.4 "Rapporti con parti correlate" delle note illustrative del bilancio separato.

In relazione alla società Rai Way si evidenzia che le relative azioni, quotate sul mercato Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana dal 19 novembre 2014 in seguito al completamento dell'Offerta Globale, hanno registrato nel corso del 2016 una performance negativa, con un calo del 24,1% (-21,1% rettificato per la distribuzione del dividendo) rispetto a una diminuzione dell'indice FTSE Italia All Share del 9,9% e dell'indice FTSE Italia Mid-cap dell'8,0%. Rai Way ha chiuso il 2016 con una capitalizzazione di 973,8 milioni di Euro. Durante l'esercizio 2016, la percentuale del capitale sociale di Rai Way detenuta da Rai SpA si è ridotta dal 65,073% al 64,971% (-0,102%) a seguito dell'attribuzione agli aventi diritto – come previsto nel Prospetto Informativo relativo all'Offerta Pubblica di Vendita e all'ammissione a quotazione sul Mercato Telematico Azionario – di azioni gratuite (bonus share) messe a disposizione

dall'Azionista Venditore Rai - Radiotelevisione italiana SpA.

In particolare, gli assegnatari delle azioni Rai Way nell'ambito della tranche dell'Offerta Pubblica rivolta al pubblico indistinto, che sono rimasti titolari delle azioni senza soluzione di continuità per dodici mesi dalla data di pagamento (ossia dal 19 novembre 2014), hanno maturato il diritto di ricevere n. 1 azione ordinaria della Società ogni n. 20 azioni assegnate nell'ambito dell'Offerta Pubblica, mentre gli assegnatari delle azioni nell'ambito della tranche dell'Offerta Pubblica rivolta ai Dipendenti del Gruppo Rai residenti in Italia, che sono rimasti titolari delle azioni senza soluzione di continuità per dodici mesi dalla data di pagamento, hanno maturato il diritto di ricevere n. 1 azione ordinaria della Società ogni n. 10 azioni assegnate nell'ambito della stessa Offerta Pubblica.

Highlights società controllate

(in milioni di Euro)	Rai Cinema		Rai Com		Rai Corporation		Rai Pubblicità		Rai Way	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Ricavi	354,0	348,0	57,0	51,5	-	-	706,0	665,9	215,6	212,6
Risultato operativo	75,5	72,5	13,7	11,8	(4,1)	-	4,2	10,9	65,6	61,9
Risultato dell'esercizio	50,1	46,6	6,9	7,2	(4,1)	-	(0,4)	8,0	41,8	38,9
Risultato complessivo dell'esercizio	46,8	46,8	6,9	7,2	(4,1)	-	(0,6)	8,3	41,2	39,0
Patrimonio netto	287,2	284,0	113,1	112,9	0,1	4,1	29,3	37,9	161,5	159,3
Posizione finanziaria netta	(106,1)	(95,0)	102,9	90,0	4,1	4,1	22,7	28,9	(9,4)	(41,6)
Investimenti	262,3	254,0	0,2	0,5	-	-	2,0	1,5	19,5	30,1

(in unità)

Organico effettivo (in unità)	136	139	110	116	-	-	359	359	622	639
include personale a tempo determinato per	2	5	10	6			22	12	7	16

Bilancio Rai SpA

141

Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione

Saldi patrimoniali di Rai SpA con società controllate e collegate al 31 dicembre 2016 e 2015

(in migliaia di Euro)	Rai Pubblicità	Rai Cinema	Rai Com	Rai Way	Rai Corporation in liquidazione	Totale Controllate	Auditel	San Marino Rtv	Tivù	Torino Editori Radio	Totale Collegate
Attività finanziarie correnti											
Al 31 dicembre 2016	-	107.033	-	-	-	107.033	-	-	-	-	-
Al 31 dicembre 2015	-	100.185	-	-	-	100.185	-	-	-	-	-
Crediti commerciali correnti											
Al 31 dicembre 2016	214.690	3.414	85.092	5.252	-	308.448	-	83	260	-	343
Al 31 dicembre 2015	227.137	4.622	75.280	4.839	2	311.880	-	50	169	-	219
Altri crediti e attività correnti											
Al 31 dicembre 2016	4.196	19.613	3.837	19.375	-	47.021	-	-	-	-	-
Al 31 dicembre 2015	2.815	18.725	231	18.173	-	39.944	-	-	-	-	-
Passività finanziarie correnti											
Al 31 dicembre 2016	(22.647)	(920)	(102.623)	(117)	(3.865)	(130.172)	-	(73)	-	(13)	(86)
Al 31 dicembre 2015	(33.351)	(5.138)	(89.968)	(228)	(3.754)	(132.439)	-	(91)	-	-	(91)
Debiti commerciali											
Al 31 dicembre 2016	(391)	(20.935)	(8.855)	(61.790)	-	(91.971)	(2.711)	-	(1.026)	-	(3.737)
Al 31 dicembre 2015	(115)	(20.122)	(7.124)	(59.914)	-	(87.275)	-	-	(449)	-	(449)
Altri debiti e passività correnti											
Al 31 dicembre 2016	(2.768)	(3.056)	(3.048)	(2.456)	-	(11.328)	-	-	-	-	-
Al 31 dicembre 2015	(5.086)	(3.523)	(53)	(2.456)	-	(11.118)	-	-	-	-	-

Saldi economici di Rai SpA con società controllate e collegate al 31 dicembre 2016 e 2015

(in migliaia di Euro)	Rai Pubblicità	Rai Cinema	Rai Com	Rai Way	Rai Corporation in liquidazione	Totale Controllate	Auditel	San Marino Rtv	Tivù	Totale Collegate
Ricavi da vendite e prestazioni										
Al 31 dicembre 2016	617.307	-	63.391	55	-	680.753	-	-	512	512
Al 31 dicembre 2015	586.774	(18)	59.027	44	-	645.827	-	-	487	487
Altri ricavi e proventi										
Al 31 dicembre 2016	3.542	4.637	4.254	11.990	-	24.423	-	22	45	67
Al 31 dicembre 2015	3.261	4.853	6.425	12.661	-	27.200	-	17	90	107
Costi per acquisto di materiale di consumo										
Al 31 dicembre 2016	-	-	(1)	-	-	(1)	-	-	-	-
Al 31 dicembre 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costi per servizi										
Al 31 dicembre 2016	114	(320.291)	(10.775)	(202.683)	9	(533.626)	(7.440)	3	(1.681)	(9.118)
Al 31 dicembre 2015	89	(316.362)	(9.254)	(196.926)	2	(522.451)	(6.220)	1	(1.795)	(8.014)
Costi per il personale										
Al 31 dicembre 2016	1.781	1.181	906	646	-	4.514	-	169	-	169
Al 31 dicembre 2015	1.330	962	1.208	428	-	3.928	-	164	-	164
Altri costi										
Al 31 dicembre 2016	-	-	(504)	-	-	(504)	-	-	-	-
Al 31 dicembre 2015	(35)	(9)	(358)	-	-	(402)	-	-	-	-
Ammortamenti e svalutazioni										
Al 31 dicembre 2016	-	-	(480)	-	(2.822)	(3.302)	-	-	-	-
Al 31 dicembre 2015	-	-	(8)	-	-	(8)	-	-	-	-
Accantonamenti										
Al 31 dicembre 2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Al 31 dicembre 2015	-	-	129	-	-	129	-	-	-	-
Proventi finanziari										
Al 31 dicembre 2016	8.016	45.644	6.700	25.307	-	85.667	-	3	-	3
Al 31 dicembre 2015	7.915	47.512	6.507	21.842	-	83.776	-	3	-	3
Oneri finanziari										
Al 31 dicembre 2016	(94)	(4)	-	(14)	-	(112)	-	-	-	-
Al 31 dicembre 2015	(156)	(1)	(22)	(4)	-	(183)	-	-	-	-

Fatti occorsi dopo la chiusura dell'esercizio

Rinnovo concessione

Nella seduta del 10 marzo 2017 il Consiglio dei Ministri ha dato avvio alla procedura di rinnovo della concessione del Servizio Pubblico radiofonico, televisivo e multimediale, approvando:

- lo schema di decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri concernente l'affidamento a Rai, per una durata decennale, dell'esercizio del predetto Servizio Pubblico (art. 49, comma 1-quinquies TUSMAR);
- l'annesso schema di convenzione (art. 49, comma 1-septies TUSMAR).

Tali atti, unitamente alla relazione del Ministro dello Sviluppo Economico sugli esiti della consultazione pubblica svolta in merito agli obblighi del Servizio Pubblico, sono stati trasmessi alla Commissione parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi, che dovrà rendere il prescritto parere entro trenta giorni.

Rinnovo linee di credito

Nel mese di gennaio 2017 si è conclusa la procedura di rinnovo delle linee di credito *Revolving Credit Facility*, destinate alla copertura e al back-up dei fabbisogni di cassa del Gruppo (ad esclusione di Rai Way). Il finanziamento è utilizzato per far fronte alle esigenze di liquidità infrannuali derivanti dal versamento in quattro rate trimestrali, da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, dei canoni versati dagli utenti.

La linea è concessa da un pool di quattro primarie banche per complessivi 270 milioni di Euro, con scadenza a cinque anni, e spread dell'1,17% sull'Euribor, in linea con i tassi di recenti operazioni effettuate da prenditori di primario standing creditizio.

Prevedibile evoluzione della gestione

L'andamento dei principali indicatori macroeconomici in Italia evidenzia, seppure ancora non consolidati, segnali di ripresa, confermati dal progressivo miglioramento della crescita del PIL, sebbene con valori inferiori rispetto all'area Euro.

Sul fronte dei ricavi, tenendo conto della loro struttura e composizione, l'andamento ancora moderatamente espansivo dell'attività economica si riflette solo sulla componente pubblicitaria – che peraltro non beneficerà della presenza

in palinsesto di Grandi Eventi Sportivi – e di sfruttamento commerciale dell'offerta del Gruppo.

Per quanto riguarda le risorse derivanti dai canoni di abbonamento, la principale fonte di finanziamento di Rai, il 2017 registrerà, in forza del vigente quadro normativo, risorse inferiori a quelle dello scorso esercizio, per un importo prossimo ai 150 milioni di Euro; l'ammontare dei ricavi da canoni tornerebbe pertanto sul livello registrato nel 2013.

In tale contesto, le proiezioni economico finanziarie per l'esercizio in corso presentano un risultato in sostanziale pareggio per effetto di una serie di interventi selezionati cercando di minimizzare l'impatto su qualità e competitività dell'offerta e senza mettere a rischio il percorso di trasformazione di Rai in *Digital Media Company*. Tale previsione non tiene conto degli effetti, significativi ma allo stato attuale non stimabili con un sufficiente grado di affidabilità, che potrebbero derivare dall'implementazione di normative di recente introduzione connesse all'esercizio del Servizio Pubblico.

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, si avvale 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.

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.

	Bilancio Rai SpA	
--	------------------	--

Prospetti contabili Rai SpA

144

Bilancio Rai SpA

Prospetti contabili Rai SpA

Situazione patrimoniale-finanziaria

(in Euro)	Nota	Esercizio chiuso al	
		31 dicembre 2016	31 dicembre 2015
Attività materiali	11.1	872.115.035	885.127.267
Attività immateriali	11.2	443.992.869	416.722.055
Partecipazioni	11.3	921.501.668	926.509.313
Attività finanziarie non correnti	11.4	61.125	59.111
Attività per imposte anticipate	11.5	-	-
Altre attività non correnti	11.6	11.427.603	14.547.668
Totale attività non correnti		2.249.098.300	2.242.965.414
Rimanenze	12.1	211.450	246.576
Crediti commerciali	12.2	556.921.033	341.414.152
Attività finanziarie correnti	12.3	114.293.756	114.045.940
Crediti tributari	12.4	134.438.450	106.688.189
Altri crediti e attività correnti	12.5	111.537.605	161.897.285
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	12.6	4.562.378	67.110.708
Totale attività correnti		921.964.672	791.402.850
Totale attività		3.171.062.972	3.034.368.264
Capitale sociale		242.518.100	242.518.100
Riserve		582.406.215	881.111.639
Utili (perdite) portati a nuovo		(25.454.658)	(311.844.194)
Totale patrimonio netto	13	799.469.657	811.785.545
Passività finanziarie non correnti	14.1	381.946.357	391.067.941
Benefici per i dipendenti	14.2	526.709.937	538.355.592
Fondi per rischi ed oneri non correnti	14.3	188.109.677	174.323.248
Passività per imposte differite	14.4	35.816.269	21.427.982
Altri debiti e passività non correnti	14.5	3.623.884	6.286.016
Totale passività non correnti		1.136.206.124	1.131.460.779
Debiti commerciali	15.1	560.424.279	542.414.534
Passività finanziarie correnti	15.2	300.427.300	139.669.846
Debiti tributari	15.3	81.258.262	73.774.023
Altri debiti e passività correnti	15.1	293.277.350	335.263.537
Totale passività correnti		1.235.387.191	1.091.121.940
Totale passività		2.371.593.315	2.222.582.719
Totale patrimonio netto e passività		3.171.062.972	3.034.368.264

Bilancio Rai SpA

145

Prospetti contabili Rai SpA

Prospetto di Conto economico

(in Euro)	Nota	Esercizio chiuso al	
		31 dicembre 2016	31 dicembre 2015
Ricavi da vendite e prestazioni	16.1	2.594.625.823	2.297.721.722
Altri ricavi e proventi	16.2	33.105.134	37.529.830
Totale ricavi		2.627.730.957	2.335.251.552
Costi per acquisto di materiale di consumo	16.3	(12.286.131)	(14.250.498)
Costi per servizi	16.3	(1.457.870.961)	(1.307.002.290)
Altri costi	16.3	(51.767.589)	(42.083.782)
Costi per il personale	16.4	(928.176.200)	(888.278.719)
Ammortamenti e svalutazioni	16.5	(264.353.948)	(252.119.448)
Accantonamenti	16.6	(7.391.768)	(2.088.357)
Totale costi		(2.721.846.597)	(2.505.823.094)
Risultato operativo		(94.115.640)	(170.571.542)
Proventi finanziari	16.7	87.447.106	87.278.380
Oneri finanziari	16.7	(17.233.153)	(19.938.349)
Risultato delle partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto	16.8	(657.314)	1.844.370
Risultato prima delle imposte		(24.559.001)	(101.387.141)
Imposte sul reddito	16.9	28.825.320	55.404.418
Risultato dell'esercizio - Utile (perdita)		4.266.319	(45.982.723)

146

Bilancio Rai SpA

Prospetti contabili Rai SpA

Prospetto di Conto economico complessivo

(in Euro)

	Esercizio chiuso al	
	31 dicembre 2016	31 dicembre 2015
Risultato dell'esercizio	4.266.319	(45.982.723)
Voci che possono essere riclassificate a conto economico:		
Utile/(perdita) sugli strumenti di copertura di flussi finanziari (cash flow hedge)	(2.107.747)	1.246.175
Effetto fiscale	703.080	(2.656)
Totale	(1.404.667)	1.243.519
Voci che non possono essere riclassificate a conto economico:		
Rideterminazione dei piani a benefici definiti	(15.177.540)	28.173.068
Totale	(15.177.540)	28.173.068
Risultato complessivo dell'esercizio	(12.315.888)	(16.566.136)