

Bilancio separato al 31 dicembre 2020 **201**

Analisi dei risultati e dell'andamento della gestione economica-patrimoniale e finanziaria dell'esercizio 2020	202
Prospetti contabili di Rai SpA	218
Note illustrative al Bilancio separato al 31 dicembre 2020	223
Attestazione ai sensi dell'art. 154- <i>bis</i> del D. Lgs. 58/98	295
Relazione del Collegio Sindacale	296
Relazione della Società di Revisione	302

Bilancio consolidato al 31 dicembre 2020 **309**

Analisi dei risultati e dell'andamento della gestione economica-patrimoniale e finanziaria consolidata dell'esercizio 2020	310
Prospetti contabili del Gruppo Rai	325
Note illustrative al Bilancio consolidato al 31 dicembre 2020	330
Attestazione ai sensi dell'art. 154- <i>bis</i> del D. Lgs. 58/98	402
Relazione del Collegio Sindacale	403
Relazione della Società di Revisione	406

Deliberazioni dell'Assemblea **413****Corporate directory** **417**





Introduzione

8

Organi sociali

Consiglio di Amministrazione

Presidente Marcello Foa

**Amministratore
Delegato** Fabrizio Salini

Consiglieri Rita Borioni
Beatrice Coletti
Igor De Biasio
Riccardo Laganà
Giampaolo Rossi

Segretario Anna Rita Fortuna

Collegio Sindacale

Presidente Carmine di Nuzzo

Sindaci effettivi Giovanni Ciuffarella
Maria Teresa Mazzitelli

Sindaci supplenti Pietro Contaldi
Antonella Damiotti

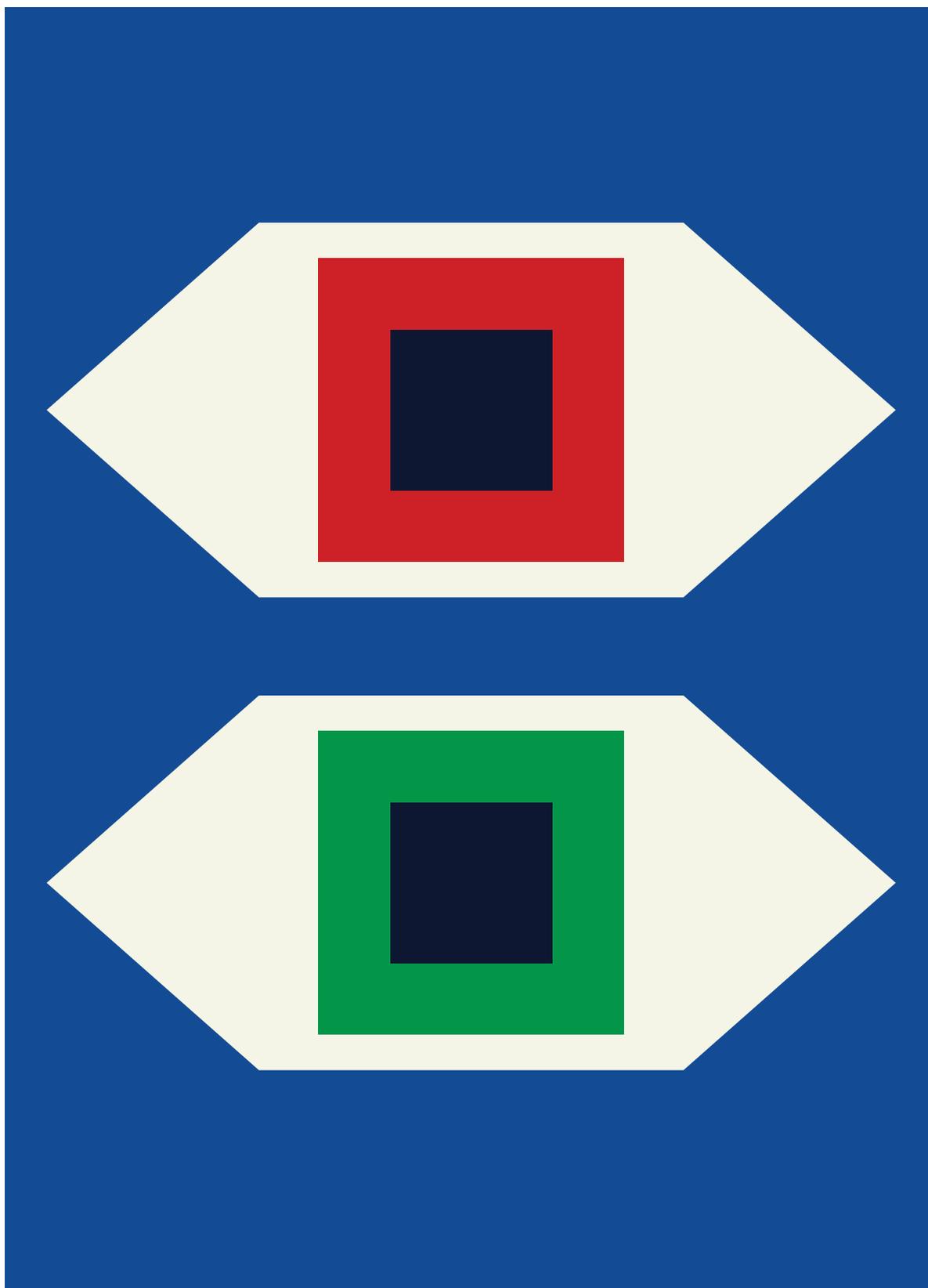
Società di Revisione

PricewaterhouseCoopers

Struttura organizzativa

(sintesi)





Lettera agli Azionisti del Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il 2020 è stato uno degli anni più complicati della storia recente della Rai, a causa della pandemia Covid-19, che ha sottoposto l'azienda a sfide inimmaginabili e in un contesto nazionale e internazionale che, come sappiamo, è stato drammatico.

Ciò nonostante, l'azienda ha reagito bene, con flessibilità, mostrando spirito di sacrificio e di squadra e adottando una serie di misure operative che sono state seguite con molta attenzione, anche dai nostri partner europei. La Rai è stata, infatti, il primo grande servizio pubblico europeo ad affrontare la crisi, nel mese di marzo, e abbiamo svolto un ruolo di caposcuola nell'ambito della European Broadcasting Union, e anche oltre i confini europei. La nostra esperienza ha aiutato molti Public Service Media a calibrare correttamente le risposte per far fronte alla crisi.

La pandemia non ha risparmiato l'ecosistema dei media, incidendo in modo pesante sui conti e su alcuni settori, a cominciare dal settore cinematografico e da quello della fiction, palesandosi in una prolungata interruzione delle produzioni. La nostra prima preoccupazione è stata quella di mettere rapidamente in atto misure idonee a preservare la salute delle migliaia di persone che lavorano all'interno di Rai e con Rai presso le nostre sedi e nelle unità produttive, realizzando, laddove praticabile e nella massima estensione possibile, un massiccio ed efficace piano di lavoro in modalità remota e implementando nei centri di produzione misure di sicurezza rigide ed efficaci. Nonostante l'emergenza, la Rai non solo ha garantito la programmazione su tutti i canali, senza interruzioni o sospensioni, ma ha collaborato con successo con il Governo, rispondendo a richieste ed esigenze specifiche.

La pandemia ha reso ancora più evidente l'importanza dell'informazione e le redazioni della Rai hanno reagito con prontezza garantendo una copertura puntuale a livello nazionale, locale e internazionale. Al contempo, superata la prima fase della crisi, ci si è resi conto della necessità di una programmazione il più possibile variegata e di garantire anche momenti di svago, esigenza a cui le Reti hanno risposto con uno sforzo editoriale e produttivo che ha riguardato l'intero spettro dei programmi di intrattenimento.

L'esercizio 2020 del Gruppo Rai, in un tale, difficile contesto, registra risultati nel complesso positivi.

Sul piano economico, il bilancio consolidato chiude in pareggio, in presenza di un risultato operativo in lieve incremento.

Sul fronte dei ricavi, le risorse da canone registrano una contrazione di oltre 70 milioni di Euro, sia a causa degli impatti negativi della pandemia su quelli speciali, principalmente dovuti dalle strutture recettive e della ristorazione, sia della mancanza rispetto al 2019 della sopravvenienza per quote di canoni pregressi. Quelli pubblicitari, dal canto loro, pur consuntivando una performance lievemente migliore rispetto al mercato, diminuiscono di circa 45 milioni di Euro. In flessione anche le altre fonti di ricavo, principalmente per le criticità attraversate dal settore theatrical. Nel complesso, il ridimensionamento dei ricavi ammonta a quasi 147 milioni di Euro, pari al 5,5%.

Durante la fase più acuta della recessione, abbiamo preso misure decisive per non compromettere la resilienza finanziaria e la solidità patrimoniale dell'Azienda, anche mediante una rivisitazione del profilo temporale degli investimenti, salvaguardando quelli strategici per il riposizionamento industriale e tecnologico.

In tale ottica, sono state adottate iniziative di contenimento dei costi operativi che hanno coinvolto trasversalmente l'intera struttura del Gruppo, per un ammontare di 140 milioni di Euro, relativi in particolare all'area dello sport, del prodotto e degli staff. Anche il costo del personale, specie per effetto di un esteso ricorso alla modalità del lavoro in remoto, registra una flessione di oltre 20 milioni di Euro; sempre con

12

riguardo al personale, l'esercizio 2020 ha comunque confermato la politica di ringiovanimento dell'organico, obiettivo fondamentale per rispondere alle sfide poste dal digitale, con il proseguimento degli interventi di incentivazione all'esodo con uno stanziamento di 15 milioni di Euro.

Il combinato disposto degli andamenti sopra sinteticamente illustrati, considerando anche i buoni risultati delle nostre società controllate o partecipate (Rai Cinema, Rai Pubblicità, Rai Com e Rai Way) e una riduzione degli ammortamenti ha consentito di raggiungere un risultato ante imposte positivo.

La posizione finanziaria netta è attestata su livelli di sostenibilità, seppure in peggioramento rispetto al 31 dicembre 2019.

Dal punto di vista editoriale, Rai conferma la propria leadership nel mercato televisivo (35,2% sull'intera giornata e 36,0% sul prime time, un primato pressoché in tutti i generi in cui si articola l'offerta e sulla quasi totalità delle diverse fasce di ascolto); in lieve flessione lo share sull'intera giornata dell'offerta specializzata e in leggero aumento la media dei minuti visti. Confermando il trend di crescita degli ultimi anni, sono netti i progressi delle piattaforme digitali del Gruppo Rai: si registrano circa 260 milioni di ore totali come tempo speso sulla piattaforma con circa 1.700 milioni di visualizzazioni (Legitimate Stream). La radio si conferma un mezzo dinamico e vitale, malgrado la penalizzazione per le restrizioni alla circolazione e la Rai si attesta, nella classifica dei gruppi, al terzo posto con una quota di mercato dell'11,3%.

All'insorgere della pandemia abbiamo cercato di onorare il nostro mandato mettendoci al fianco delle Istituzioni negli ambiti a noi più affini, dalla scuola e l'università alla cultura. Ad esempio, Rai ha messo a disposizione del sistema scolastico, delle famiglie e degli studenti di ogni età sui canali e sul portale di Rai Cultura e su Rai Play un'ampia gamma di contenuti di qualità, sempre disponibili e fruibili da ogni dispositivo, così da integrare in modo qualificato, con il contributo di esperti di ogni branca del sapere, la didattica a distanza.

Questa attività educativa è stata integrata da iniziative realizzate da Rai Ragazzi, attraverso Rai Yoyo e Rai Gulp, per rispondere alle esigenze di distensione e divertimento del pubblico dei bambini e dei ragazzi, soggetti inevitabilmente a una forte tensione. Se il servizio pubblico si caratterizza per fornire informazione, educazione e intrattenimento, la crisi della pandemia ha aggiunto, nei loro confronti, anche un compito quasi terapeutico, di lotta contro lo stress e l'isolamento, a favore della fiducia in sé stessi e della coesione sociale. La comunicazione in tempo reale di quello che stava succedendo con un linguaggio dedicato e delicato e la creazione di un clima di solidarietà sono stati tra i nostri primi obiettivi.

La fiction si conferma un genere centrale del servizio pubblico. Sufficiente ricordare che nella classifica dei venti titoli di maggior successo del 2020, 19 posizioni sono occupate da produzioni targate Rai. In particolare, la serie evento *Il commissario Montalbano* si conferma il titolo più visto con una media di ascolto complessiva pari a 9,8 milioni di telespettatori e uno share del 36,4%. In seconda posizione, segue *Doc - Nelle tue mani*, la serie hospital rivelazione dell'anno, con protagonista Luca Argentero, con un ascolto medio di oltre 8 milioni e il 30% di share. Chiude il podio, *L'amica geniale - Storia del nuovo cognome* di Saverio Costanzo, secondo capitolo della serie evento tratta dai best seller di Elena Ferrante, che ha ottenuto un ascolto medio di 6,9 milioni di telespettatori e il 28,1% di share.

Il 2020 è stato per il cinema un *annus horribilis*. Tuttavia, si era aperto nel modo migliore, con due premi prestigiosi vinti alla Berlinale: l'Orso d'Argento come Miglior attore a Elio Germano per la sua interpretazione dell'artista Antonio Ligabue in *Volevo nascondermi* di Giorgio Diritti e l'Orso d'Argento nella categoria Migliore sceneggiatura a Damiano e Fabio D'Innocenzo per *Favolacce*, di cui sono anche registi. A dimostrazione del

ruolo ormai consolidato assunto da Rai Cinema, vogliamo ricordare i 20 David di Donatello conquistati in una cerimonia svoltasi in assenza di pubblico: ben sei statuette a *Il traditore* di Marco Bellocchio tra cui Miglior film e Migliore regia; cinque statuette a *Pinocchio* di Matteo Garrone e tre a *Il primo re* di Matteo Rovere, tra cui il Miglior produttore.

Desideriamo esprimere un ringraziamento particolare alle donne e agli uomini di Rai che, nonostante le difficoltà di un anno drammatico, hanno dimostrato, anche da remoto, oltreché elevati standard professionali, grande senso del dovere e capacità di adattamento garantendo la stabilità delle attività produttive ed editoriali, senza mai mettere a rischio la fornitura del servizio pubblico.

Con il bilancio che sottoponiamo alla Vostra approvazione viene a scadenza il nostro mandato. L'irrompere della pandemia ha purtroppo ostacolato la realizzazione operativa del Piano Industriale 2019-2021, imponendone la sospensione. Tuttavia, in questo periodo si è provveduto ad avviare il canale in lingua inglese e quello istituzionale, previsti dal Contratto di servizio, e alcune nuove direzioni come quelle Nuovi Formati, Documentari e Rai per il Sociale.

L'auspicio di tutto il Consiglio di Amministrazione e mio personale è che la Rai, nella prossima consiliatura, possa operare in condizioni di rinnovata normalità e possa ritrovare rapidamente uno slancio innovativo e progettuale per permetterle di preservare la propria centralità e la propria capacità propulsiva, in un contesto di crescente competizione e disponendo di mezzi economici adeguati e programmabili.

Un tassello importante in questo contesto lo garantirà il recente provvedimento legislativo che ha parzialmente riformato la trattenuta da parte dello Stato di una percentuale che gli utenti versano per usufruire dell'offerta del servizio pubblico. Non è il pieno riconoscimento al Concessionario dell'intero ammontare delle risorse da canone, ma è comunque un importante miglioramento nel senso auspicato. Altri passi dovranno essere compiuti, a partire da una disciplina che riconosca la tendenza del mercato in ordine alle modalità di visione dei programmi e dei video, con la inarrestabile forza dell'ambiente digitale e gli adattamenti che questo comporta, riguardo sia l'offerta che gli investimenti infrastrutturali necessari.

In questo difficile 2020 è giusto rilevare come la pandemia non abbia impedito a Rai di rafforzare ulteriormente la rete di relazioni a livello internazionale, non solo all'interno del perimetro europeo ma anche in Asia, in Africa e in America Latina, con continui e crescenti attestati di stima e di apprezzamento da parte dei nostri partner.

Riguardo i fatti successivi al 31/12/2020, va ricordato l'importante successo della Rai nella gara per l'acquisizione dei diritti esclusivi multipiattaforma di tutte le 64 partite dei Campionati del mondo di calcio del 2022 che si disputeranno in Qatar, con facoltà di sublicenza. La Rai ha così riconquistato il primato nella trasmissione di uno degli eventi più amati dagli italiani, che nella Nazionale di calcio si riconoscono uniti anche nei momenti più difficili; peraltro, fattore rilevante nella decisione, la competizione organizzata dalla FIFA, per la prima volta nella storia, si terrà in un periodo altamente strategico per i media, dal 21 novembre al 18 dicembre.

Desideriamo da ultimo ringraziare i nostri telespettatori, i nostri radioascoltatori, i navigatori dei nostri siti, gli utilizzatori delle nostre applicazioni, gli spettatori delle nostre produzioni cinematografiche: servire il pubblico italiano è stato per noi un onore e un piacere.

14

Principali dati finanziari

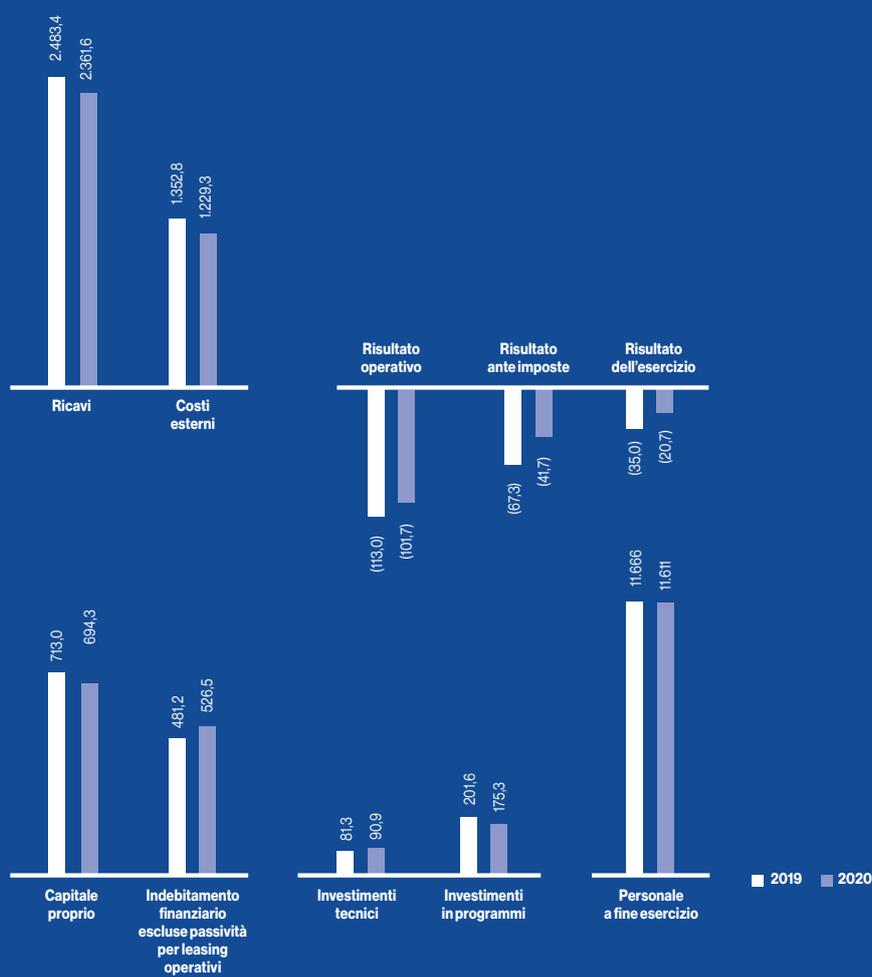
Rai SpA

(milioni di Euro)	Esercizio 2020	Esercizio 2019	Variazione
Ricavi	2.361,6	2.483,4	(121,8)
Costi esterni	(1.229,3)	(1.352,8)	123,5
Costo del personale	(917,2)	(939,0)	21,8
Totale costi operativi	(2.146,5)	(2.291,8)	145,3
Margine operativo lordo	215,1	191,6	23,5
Risultato operativo	(101,7)	(113,0)	11,3
Risultato ante imposte	(41,7)	(67,3)	25,6
Risultato di esercizio	(20,7)	(35,0)	14,3

Investimenti in programmi	175,3	201,6	(26,3)
Investimenti tecnici	90,9	81,3	9,6
Investimenti in diritti d'uso per leasing	17,7	14,1	3,6
Totale investimenti	283,9	297,0	(13,1)

(milioni di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione
Capitale proprio	694,3	713,0	(18,7)
Indebitamento finanziario netto escluse le passività per leasing operativi	526,5	481,2	45,3

(unità)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione
Personale al 31 dicembre (T.I.)	11.450	11.527	(77)
Personale al 31 dicembre (T.D.)	161	139	22
Personale al 31 dicembre (T.I. + T.D.)	11.611	11.666	(55)



16

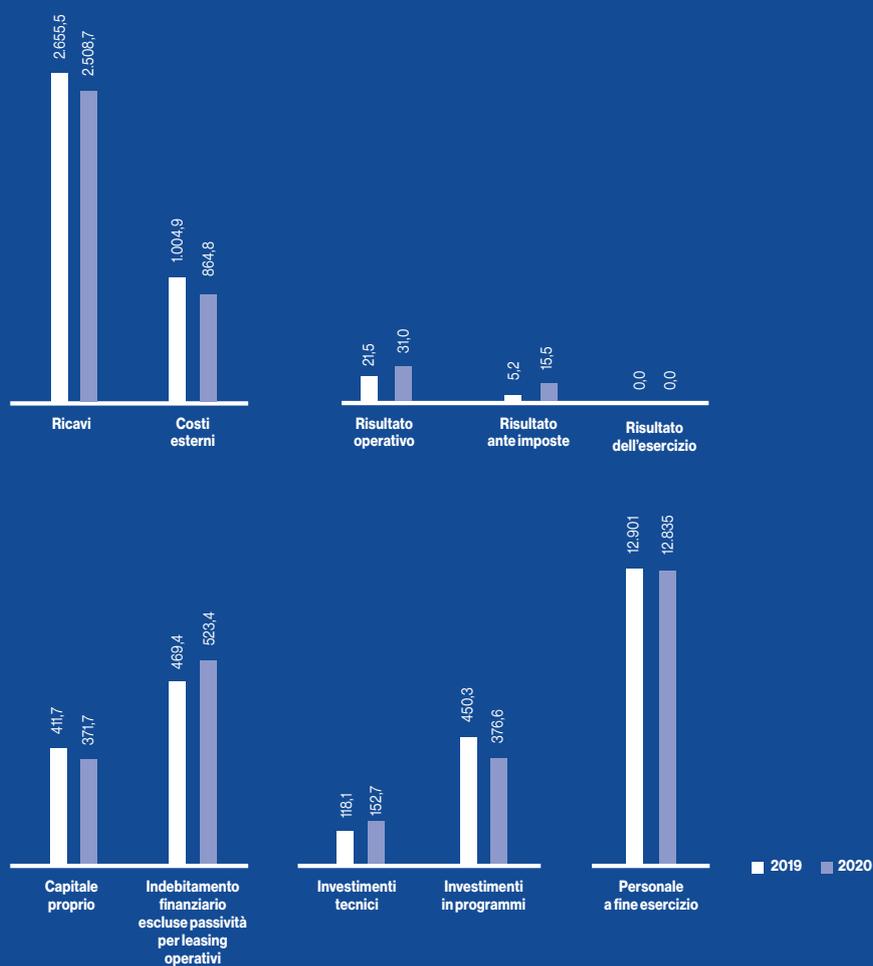
Gruppo Rai

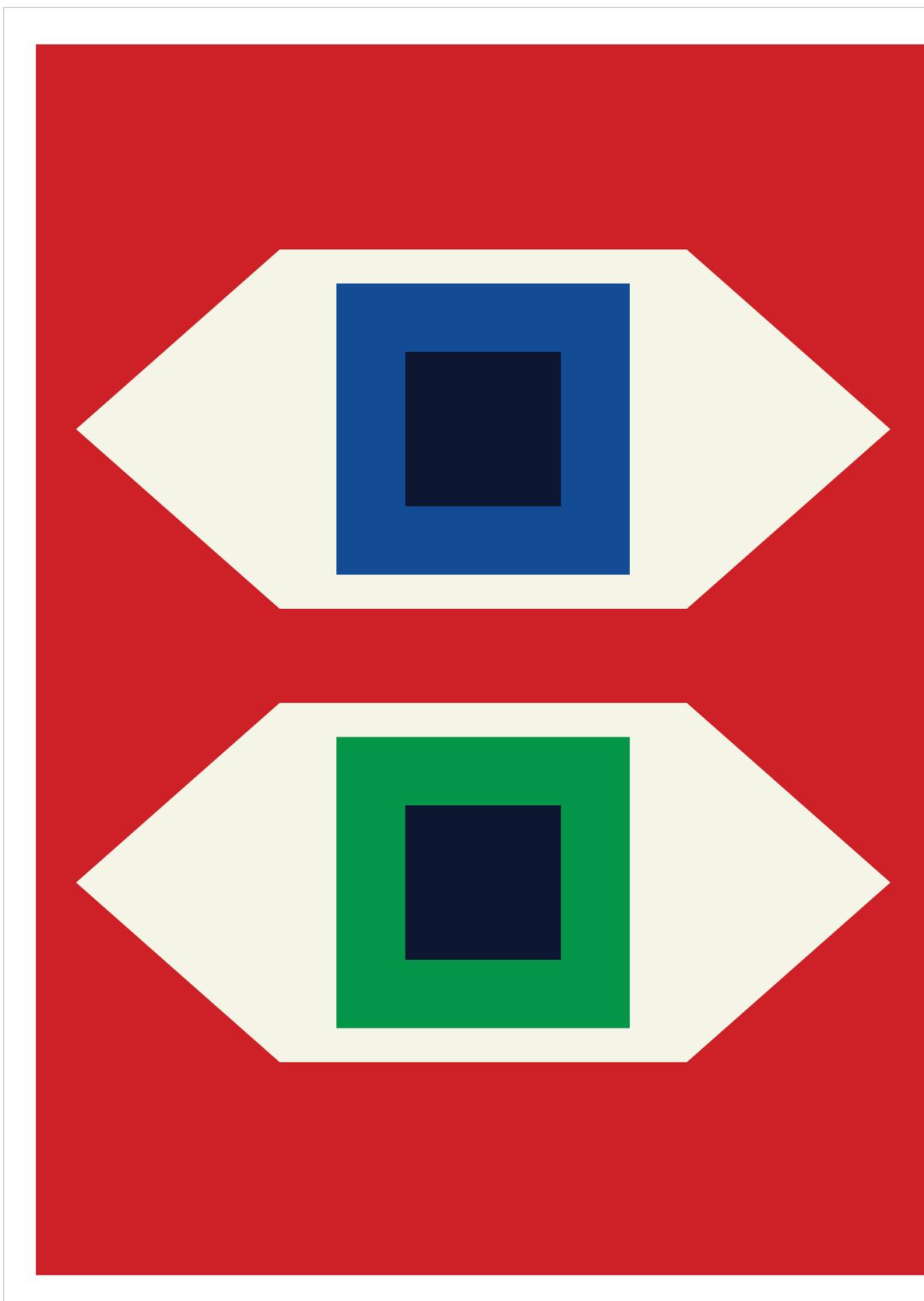
(milioni di Euro)	Esercizio 2020	Esercizio 2019	Variazione
Ricavi	2.508,7	2.655,5	(146,8)
Costi esterni	(864,8)	(1.004,9)	140,1
Costo del personale	(1.014,2)	(1.036,0)	21,8
Totale costi operativi	(1.879,0)	(2.040,9)	161,9
Margine operativo lordo	629,7	614,6	15,1
Risultato operativo	31,0	21,5	9,5
Risultato ante imposte	15,5	5,2	10,3
Risultato di esercizio	0,0	0,0	0,0

Investimenti in programmi	376,6	450,3	(73,7)
Investimenti tecnici	152,7	118,1	34,6
Investimenti in diritti d'uso per leasing	36,8	15,6	21,2
Totale investimenti	566,1	584,0	(17,9)

(milioni di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione
Capitale proprio	371,7	411,7	(40,0)
Indebitamento finanziario netto escluse le passività per leasing operativi	523,4	469,4	54,0

(unità)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	Variazione
Personale al 31 dicembre (T.I.)	12.649	12.726	(77)
Personale al 31 dicembre (T.D.)	186	175	11
Personale al 31 dicembre (T.I. + T.D.)	12.835	12.901	(66)





Relazione sulla gestione

20

La missione

Con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 118 del 23 maggio 2017, Rai è stata costituita quale concessionaria in esclusiva del Servizio Pubblico radiofonico, televisivo e multimediale per la durata di 10 anni, a far data dal 30 aprile 2017, ed è stato approvato lo schema di convenzione allegato alla concessione.

La concessione ha per oggetto il Servizio Pubblico radiofonico, televisivo e multimediale da intendersi come servizio di interesse generale, consistente nell'attività di produzione e diffusione su tutte le piattaforme distributive di contenuti audiovisivi e multimediali diretti, anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie, a garantire un'informazione completa e imparziale, nonché a favorire l'istruzione, la crescita civile, il progresso e la coesione sociale, promuovere la lingua italiana, la cultura e la creatività, salvaguardare l'identità nazionale e assicurare prestazioni di utilità sociale.

È stato quindi stipulato il Contratto di Servizio riferito al quinquennio 2018-2022 pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 7 marzo 2018.

Lo scenario di mercato

Il 2020 è stato un anno caratterizzato da profonde limitazioni delle abitudini per tutti i cittadini, un anno segnato dalla paura del contagio e dell'ignoto e dalle diffuse difficoltà economiche.

Un'istantanea di questo anno particolarmente difficile la restituisce l'analisi condotta dal Censis nel suo 54° *Rapporto sulla situazione sociale del Paese*. I risultati dello studio ci parlano di un sentimento degli italiani contraddistinto per tutto il 2020, in larga misura, da spavento ed incertezza, in bilico tra risentimento e speranza. Secondo le dichiarazioni, ad esempio, il 73,4% degli italiani è stato pervaso da un sentimento di paura dell'ignoto e ha indicato lo Stato come un'ancora di salvezza; il 57,8% della popolazione rinuncerebbe alla propria libertà personale a favore di una maggiore tutela della salute collettiva mentre il 38,5% abbandonerebbe i propri diritti civili per un maggiore benessere economico. La *bonus economy*, ovvero gli interventi messi in atto dallo Stato, che nel 2020 hanno riguardato circa un quarto della popolazione italiana, non sono stati sufficienti a frenare la flessione dei consumi delle famiglie: gli indicatori economici mostrano, nel secondo trimestre del 2020 (vs 2019), nel periodo quindi del pieno lockdown, un calo del 19,1% dei consumi delle famiglie, una contrazione del 22,6% degli investimenti e del 33% dell'export, asset storicamente trainante dell'economia italiana. Tuttavia, gli ultimi mesi dell'anno hanno visto segnali di ripresa e revisioni al rialzo rispetto alle previsioni economiche del Fondo Monetario Internazionale di ottobre 2020, soprattutto grazie agli sviluppi dei vaccini anti Covid-19 che hanno fornito segnali di speranza. L'FMI, a gennaio 2021, ha mitigato la stima di ottobre del Pil dell'Italia (-12,8) portandolo a -9,2%. Rispetto alle previsioni sull'economia globale, il Fondo ha rivisto in meglio i dati sull'economia globale, ridimensionando la stima sul crollo del Pil del 2020 a -3,5%, dal -4,4% indicato lo scorso ottobre. Nonostante i segnali positivi, le nuove varianti del virus e le ondate di contagi diffuse a livello mondiale destano comunque notevoli preoccupazioni sulle prospettive di ripresa che secondo le stime del Fondo avranno ritmi diversi in ciascun mercato.

Gli effetti causati dalla pandemia hanno interessato anche tutta la filiera dell'audiovisivo, con conseguenti ritardi nella produzione e nella distribuzione dei contenuti. L'Istituto Ampere Analysis evidenzia come in termini di tasso di crescita dei ricavi, a livello globale, la flessione più pesante sia stata quella del mercato theatrical (-75%), seguita da quella della Tv advertising (-14%), ovvero di quella di tutti gli operatori televisivi che basano il proprio modello di business sulla raccolta pubblicitaria, seguiti dagli operatori di Pay Tv (-3%), mentre evidenziano un segno positivo gli operatori di servizio pubblico interamente considerati (+2%), il comparto digital video advertising (+13%) e i servizi SVoD (+32%, quest'ultimo valore, se riferito al solo mercato italiano registra un +47%).

Al netto del segmento theatrical, il mercato pubblicitario è quello che ha registrato la flessione più significativa, con il segmento digital (comprensivo della stima OTT) che per la prima volta, anche in Italia, supera per volumi quello televisivo. Secondo le analisi fornite sempre dall'Istituto Ampere Analysis, infatti, il mercato dell'advertising a livello globale vale nel 2020