

<b>Relazione sulla gestione</b>	Bilancio separato	Bilancio consolidato	Deliberazioni dell'Assemblea
---------------------------------	-------------------	----------------------	------------------------------

**181**

Rai ha predisposto e adottato il 28 maggio 2016 il Piano per la Trasparenza e la Comunicazione Aziendale (aggiornato da ultimo a luglio 2020), che prevede i criteri e le modalità di definizione, pubblicazione e aggiornamento dei dati, dei documenti e delle informazioni previsti dalla normativa vigente. Tali dati sono stati pubblicati sul sito internet istituzionale aziendale nella sezione denominata "Rai per la Trasparenza" a partire dal 25 luglio 2016.

Il Piano succitato sostituisce il precedente "Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità di Rai SpA"; con questo è stata superata la figura del Responsabile per la Trasparenza (tale responsabilità era stata affidata al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione) e la relativa responsabilità è stata ricondotta all'Amministratore Delegato.

182

## Altre informazioni

### Risorse Umane e Organizzazione

Rai pone particolare attenzione alle attività di selezione, gestione, sviluppo e valorizzazione del capitale umano, ritenuto quale fattore strategico per la crescita aziendale, in una prospettiva che supporta e favorisce la creazione di valore e il conseguimento degli obiettivi aziendali, assicurando al contempo la sostenibilità dei risultati ed il pieno *engagement* del personale. In tale ottica, l'azienda:

- **adotta** strategie di gestione e sviluppo del capitale umano aziendale, dell'assetto organizzativo, del disegno e del funzionamento dei processi coerenti con la visione, i valori e la cultura del Gruppo Rai;
- **realizza** attività di selezione, gestione, sviluppo e *compensation* delle risorse umane secondo modelli di *performance management* e in un'ottica di *HR business partner*, garantendo la correttezza delle relazioni industriali e assicurando il rispetto della normativa del lavoro e le funzioni di ispezione;
- **garantisce** lo sviluppo dell'assetto organizzativo, delle funzioni di disegno e funzionamento dei processi, dei sistemi informativi di supporto, nonché il presidio delle attività di amministrazione e gestione delle retribuzioni, delle dinamiche del costo del lavoro e delle funzioni di ottimizzazione e controllo connesse alle attività del personale;
- **assicura**, attraverso la struttura Rai Academy, le attività di formazione e ricerca del personale nonché lo sviluppo del "polo della conoscenza" e l'allineamento delle competenze alle strategie aziendali;
- **promuove** un ambiente di lavoro adeguato dal punto di vista della sicurezza e della salute dei dipendenti, adottando tutte le misure necessarie.

Si riportano, di seguito, specifici *focus* sulle **consistenze di organico** e sugli **elementi più qualificanti della gestione 2020**, fortemente condizionata dall'emergenza sanitaria Covid-19 che ha accelerato la realizzazione del progetto di introduzione in Azienda del lavoro agile, avviato nel 2018 in modo sperimentale e graduale. Nel mese di marzo, infatti, per tutelare la salute dei lavoratori e preservare gli insediamenti produttivi dalla cui operatività dipende la continuità del servizio pubblico (in particolare gli studi dei telegiornali di Saxa Rubra, gli studi dedicati a programmi di approfondimento informativo di Via Teulada e gli studi dedicati all'informazione regionale), è stato avviato il percorso di assegnazione delle risorse al lavoro agile, ove compatibile con le mansioni effettivamente assegnate.

L'introduzione del lavoro agile, che ha interessato oltre il 50% del personale, è avvenuta in modo particolarmente veloce ed efficace, agevolata dalla sussistenza di un'infrastruttura telematica predisposta per la connessione ai sistemi informatici aziendali da remoto e supportata da un'intensa attività di

approfondimento normativo sulle tematiche della gestione della quarantena e della malattia, degli infortuni sul lavoro da Covid-19, delle tutele specifiche per l'assistenza a figli e familiari disabili (congedi Covid e permessi aggiuntivi) e della regolamentazione dell'istituto della cessione delle ferie.

In questo contesto, la intranet aziendale (portale "RaiPlace") si è dimostrata fondamentale, costituendo il riferimento normativo, operativo e formativo per tutti i dipendenti. A supporto dell'attività lavorativa da remoto è stata creata una sezione speciale in cui sono stati resi disponibili tutti i documenti correlati all'emergenza sanitaria (riferimenti normativi, regolamento aziendale, comunicati, indicazioni operative, istruzioni per accedere alle postazioni virtuali di lavoro, per installare e utilizzare i servizi di audio/video e per l'utilizzo di tutti gli strumenti utili al lavoro da remoto, ..).

A causa del protrarsi dell'emergenza sanitaria, Rai ha prorogato, nel tempo, l'istituto dello *smart working* prevedendo un rientro parziale all'interno delle sedi, nel rispetto del limite massimo del 30-35% del personale e con un modello di rotazione idoneo a garantire il distanziamento sociale negli ambienti aziendali.

L'incidenza del personale in regime di *smart working* sull'organico di periodo (Marzo-Dicembre 2020): i) è stata più elevata nei mesi di massima emergenza sanitaria (marzo-giugno e novembre-dicembre); ii) ha coinvolto l'intera popolazione aziendale, in particolare il personale amministrativo. L'incidenza è stata marginale per il personale giornalistico e dell'area produttiva; iii) ha interessato principalmente le aree organizzative di staff e di supporto e in misura minore le informative e di prodotto.

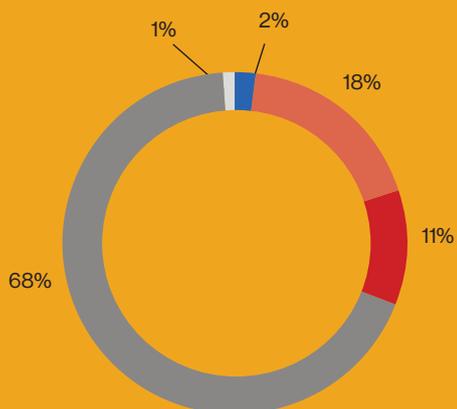
Inoltre, per un'efficace gestione dell'emergenza sanitaria e del regime di lavoro agile è stata istituita, fin dal mese di febbraio 2020, una Task Force con il compito di definire e coordinare gli interventi gestionali su tutti i piani possibili (sanitario, editoriale, produttivo, ..), adeguandosi progressivamente alle emanazioni dei Dpcm ed in considerazione delle specificità dell'Azienda.

Tali iniziative hanno garantito la continuità del servizio pubblico, in un contesto di massima tutela della salute dei lavoratori e, in particolare, la prosecuzione della programmazione radiotelevisiva e multimediale, fortemente focalizzata sull'offerta informativa, di intrattenimento, cultura, programmi per ragazzi e didattica per la scuola.

#### Organico e turnover

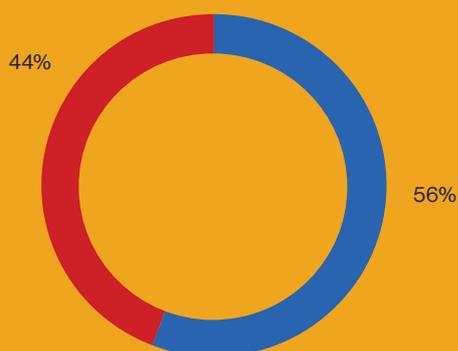
Nel corso del 2020 l'organico Rai ha registrato un decremento di 55 unità, passando da 11.666 dipendenti (di cui 139 con contratto di lavoro a tempo determinato) di inizio anno a 11.611 (di cui 161 con contratto di lavoro a tempo determinato) di fine anno.

**Ripartizione organico per macro categorie**



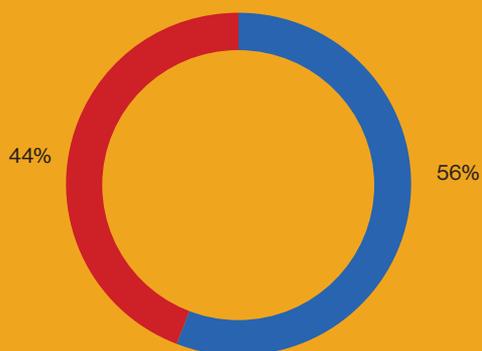
- Dirigenti
- Giornalisti
- Funzionari/Quadri
- Altro personale
- Orchestrali

**Ripartizione organico per genere**



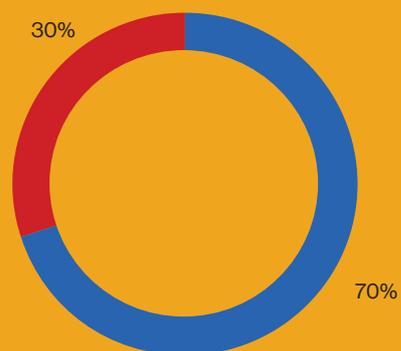
- Uomini
- Donne

**Ripartizione assunzione per genere**



- Uomini
- Donne

**Ripartizione cessazioni per genere**



- Uomini
- Donne

184

I grafici seguenti riportano la ripartizione del personale con contratto di lavoro subordinato per macrocategoria e genere.

Il personale a tempo indeterminato ha subito una riduzione di 77 unità, passando da 11.527 dipendenti di inizio anno a 11.450 di fine anno.

In particolare, sono state registrate 201 assunzioni, dettagliate come segue:

- 126 per stabilizzazione di personale a tempo determinato, in applicazione di norme di legge e accordi sindacali (Decreto Dignità, Categorie Protette, ..);
- 57 per concorso/selezione (apprendistato, orchestra sinfonica, ...);
- 18 per altre cause (mobilità infragruppo, reintegra a seguito di contenzioso, ...).

Le cessazioni, invece, sono state 278 di cui:

- 186 per raggiungimento dei requisiti pensionistici;
- 40 per dimissioni e risoluzioni consensuali;
- 29 per incentivazione;
- 23 per altre cause (mobilità infragruppo, licenziamenti, ...).

I grafici mostrano la ripartizione del personale a tempo indeterminato assunto e cessato per genere.

Per quanto riguarda il personale a tempo determinato si segnala un saldo netto positivo di 22 unità, passando da 139 dipendenti di inizio anno a 161 di fine anno.

### Selezione del personale

Le attività relative alla ricerca e selezione del personale in Rai vengono condotte sulla base di una specifica procedura operativa ("Criteri e modalità per il reclutamento del personale e per il conferimento degli incarichi di collaborazione") coerente con il "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione" e il "Piano per la Trasparenza e la Comunicazione Aziendale".

Il reclutamento del personale avviene nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità per oggettive, motivate e tracciate esigenze della Società. I criteri di selezione e di valutazione dei candidati sono individuati preventivamente, adeguatamente documentati, specifici e oggettivi, legati alle effettive esigenze della Società, coerenti con le caratteristiche richieste per il ruolo da ricoprire. Tutte le fasi del processo sono motivate, documentate e tracciate, con sistematicità ed omogeneità. Preventivamente all'avvio del processo di reclutamento di personale sul mercato, deve essere effettuata una ricognizione della disponibilità di risorse interne adeguate in termini qualitativi e quantitativi a ricoprire le posizioni ricercate.

Gli avvisi di selezione per il reclutamento di candidature esterne vengono pubblicati sul sito internet istituzionale della Società e/o su altri canali o social. La selezione dei candidati

viene gestita direttamente ovvero con il supporto di società esterne specializzate, e si realizza nella valutazione di titoli e/o di esperienze professionali e/o nella somministrazione di prove. Le prove consistono in test e/o elaborati scritti e/o prove pratiche e/o colloqui professionali e/o conoscitivo-motivazionali adeguati e coerenti con i profili ricercati.

Per il reclutamento di profili manageriali e/o specialistici, stante la loro peculiarità e il contesto fortemente competitivo che caratterizza il settore radiotelevisivo e multimediale, Rai, verificata preventivamente l'assenza al suo interno di tali professionalità, può affidare la ricerca di personale a società specializzate in alternativa alle procedure di selezione concorsuali, garantendo comunque pubblicità, trasparenza e tracciabilità del percorso selettivo.

In tale contesto, con riferimento alle politiche di *recruitment*, nonostante le limitazioni derivanti dalle norme da adottare volte a contrastare la diffusione del virus Covid-19, durante il 2020:

- sono proseguite le attività di accertamento interno volte a identificare e assumere: i) giornalisti professionisti già operanti in azienda con altre tipologie contrattuali (cd. Giusto Contratto) in base agli accordi sottoscritti con il sindacato Usigrai; ii) personale rientrate nel Contratto Collettivo di Lavoro per quadri, impiegati e operai che, nel corso degli anni precedenti, ha intrattenuto rapporti di collaborazione continuativa con Rai (cd. Personale atipico);
- si è tenuta la selezione per la figura di tecnico della produzione, volta a identificare 80 risorse da inserire in organico. A causa dell'emergenza Covid-19 e al fine di rispettare le indicazioni governative previste per il contenimento del virus, la selezione si è svolta utilizzando, per la prima volta, modalità operative interamente "a distanza";
- è stata valutata l'idoneità di risorse per diverse figure professionali, in ottemperanza agli obblighi di assunzione obbligatoria derivanti dalla Legge 68/99 (Norme per il diritto al lavoro dei disabili);
- è stata avviata la Selezione Giornalisti Professionisti, derivante da accordi sindacali sottoscritti con Usigrai, volta a identificare 90 risorse da impiegare presso la Testata Giornalistica Regionale che si concluderà nel corso del 2021;
- sono iniziate le attività di ricerca di risorse per profili specialistici.

Con l'obiettivo di rafforzare l'immagine aziendale e attrarre nuovi talenti, in collaborazione con la Direzione Comunicazione sono infine proseguite le iniziative di *employer branding* attraverso il progetto "Rai Porte Aperte", volto ad accogliere studenti di tutte le età per far conoscere l'azienda e le professionalità che in essa operano. In tale ambito, sono stati attivati, e successivamente sospesi a causa dell'emergenza sanitaria, oltre 50 tirocini curriculari con i principali atenei italiani e 14 progetti di alternanza scuola-lavoro aventi ad oggetto "Comunicazione e Giornalismo" e "Produzione e post Produzione Televisiva".

In generale le nuove risorse sono assunte, a tempo indeterminato, con contratto di apprendistato professionalizzante ai sensi dell'art.10 del Contratto Collettivo di Lavoro Rai per quadri, impiegati e operai; il ricorso ad assunzioni con contratto a termine è applicato prevalentemente: i) ai lavoratori appartenenti al collocamento obbligatorio, nei confronti dei quali sussistono obblighi di assunzione in rapporto al personale in servizio nonché impegni assunti a fronte della convenzione sottoscritta con il Servizio Inserimento Lavoro Disabili della Regione Lazio; ii) a vedove/i ed orfani di dipendenti deceduti in costanza di rapporto di lavoro.

#### Formazione del personale

Nel perdurante contesto di emergenza, causato dalla pandemia, le attività di formazione hanno avuto un ruolo chiave nel mitigare la percezione di "spiazzamento", manifestatasi per il repentino modificarsi dell'ambiente e degli strumenti di lavoro, fornendo un concreto supporto alle persone Rai. In particolare, a sostegno delle nuove esigenze determinatesi con il massiccio ricorso al lavoro agile, sono stati approntati programmi formativi specifici, sui comportamenti da adottare sul luogo di lavoro durante l'emergenza sanitaria, sulle indicazioni utili per lo *smart working*, sui suggerimenti per l'organizzazione della propria attività lavorativa tramite le piattaforme di *collaboration* (Skype, Teams etc.).

Per migliorare l'esperienza degli utenti, è stata rivisitata la grafica e il lay-out del portale di Rai Academy, in particolare operando la semplificazione della home page, sia evidenziando la fascia informativa in primo piano, così da richiamare immediatamente l'attenzione sui corsi di formazione in partenza, sia agevolando l'esplorazione dei corsi, attraverso un accesso più intuitivo. Le iniziative attivate hanno dato un decisivo impulso alla fruizione dei corsi: il portale Rai Academy, infatti, ha registrato un aumento significativo delle ore complessive di formazione frequentate, rispetto agli anni precedenti. Per raffronto, si tenga conto che, al 31 dicembre 2020, risultavano fruite oltre 150.000 ore di formazione, con un incremento del 60% rispetto alle ore di formazione complessive del 2018, e del 37% circa maggiori delle ore di formazione complessive del 2019. In termini di beneficio pro-capite, nel 2020, in media, ogni partecipante ha portato a termine almeno 5 corsi di formazione, contro i circa 2 degli anni precedenti.

I dati dimostrano che l'emergenza si è rivelata una leva strategica per ri-orientare i servizi formativi in chiave innovativa, attingendo alle potenzialità e ai vantaggi offerti dalle tecnologie digitali per l'erogazione della formazione, con l'effetto immediato di conseguire una maggiore efficienza nella copertura formativa di ampie platee di dipendenti.

Nell'area storicamente più presidiata, relativa alle attività formative obbligatorie in tema di Compliance e Sicurezza, la revisione dei contratti in essere per la modifica della modalità

di erogazione, da aula a on-line, ha permesso di mantenere il presidio sulle iniziative relative a sostenibilità e gestione ambientale, anticorruzione e trasparenza, normativa sulla privacy, formazione sugli impatti derivanti dall'adozione del MOGC 231, nonché su tutte le tematiche relative alla Salute e Sicurezza sul lavoro, senza soluzione di continuità.

Il 2020 ha tuttavia segnato anche un deciso cambio di passo nell'area della formazione giornalistica ed editoriale. Se il 2019 era stato caratterizzato dalle iniziative in aula dei percorsi seminariali "Palestra di Narrazione" e "Africa/Afriche/Italia. Raccontare un continente", nel 2020 il focus si è spostato su iniziative in distance learning, sia mediante il lancio della collana di videocorsi "Social Media", aperta a tutti, riconosciuta dall'Ordine dei Giornalisti, e focalizzata sulle funzionalità operative delle principali piattaforme di comunicazione Social (Twitter, Facebook, Instagram) nonché sulla verifica dei contenuti online per l'utilizzo giornalistico, sia attraverso seminari in web conference su temi che hanno spaziato dall'attualità internazionale, alle problematiche psicologiche causate dalla pandemia, per mettere in grado gli operatori dell'informazione di veicolare messaggi al pubblico in modo maggiormente accorto e consapevole.

Per una vista di insieme, al 31 dicembre 2020 il Catalogo di Rai Academy constava di 136 corsi, di cui 123 già organizzati per essere fruiti a distanza; dei restanti 13, oltre a qualche corso in riprogettazione, la maggior parte era riferibile ad addestramento o a formazione su rischi specifici, fin qui realizzabile solo attraverso docenza frontale, in aula.

Da ultimo, nel 2020 ha preso avvio un complessivo ripensamento dell'offerta formativa, sia sotto il profilo delle modalità comunicative, sia con riguardo ad un nuovo approccio all'analisi dei fabbisogni formativi, da rivisitare con le chiavi di lettura fornite dal Modello delle Competenze appena definito, strumento centrale per l'orientamento dei sistemi di gestione, sviluppo e formazione del personale.

#### Gestione del personale

Con riferimento alle politiche di gestione del personale, le principali iniziative poste in essere da Rai nel 2020 hanno riguardato:

- la stabilizzazione in servizio dei dipendenti con contratto di lavoro a tempo determinato in applicazione della normativa vigente sul lavoro a termine (cd. Decreto Dignità) e/o degli accordi sindacali in essere;
- la contrattualizzazione, in applicazione di specifici accordi sindacali, di risorse, giornalistiche e non, individuate a seguito di accertamento interno (cd. "Giusto Contratto" e "Personale Atipico");
- l'assegnazione al management aziendale di specifici obiettivi, sia quantitativi che qualitativi, collegati al sistema di remunerazione;
- l'incentivazione della mobilità interna e la valorizzazione delle professionalità presenti in Azienda anche me-

dante l'attivazione di iniziative di *job posting* volte all'individuazione di risorse destinate a soddisfare i diversi fabbisogni aziendali, con particolare riferimento alle necessità di implementazione dell'organico delle Direzioni di recente costituzione e/o interessate da riassetto organizzativi;

- la progettazione e implementazione di un piano straordinario di incentivazione all'esodo su base volontaria destinato a quadri, impiegati, operai e giornalisti finalizzato, oltre al ricambio generazionale, al contenimento della dinamica di crescita del costo del lavoro dei prossimi anni. A fronte di tale piano il CdA, nella seduta del 17 dicembre scorso, ha deliberato di stanziare 15 milioni di euro sul bilancio del 2020. Nel corso dei primi mesi dell'anno 2021 sono pervenute, in modalità completamente digitale, 433 manifestazioni di interesse al piano e di queste 209 sono le proposte accolte nel rispetto dei vincoli economici assegnati. Dal punto di vista degli effetti economici, il piano, modulato per ottimizzare le risorse impegnate in relazione al bacino dei potenziali interessati, determinerà effetti positivi significativi già a partire dal 2021 e negli esercizi successivi. Il pareggio della manovra rispetto allo stanziamento deliberato, anche tenendo conto del parziale reintegro delle risorse incentivate, è previsto per inizio 2022.

Con precipuo riferimento alle attività di sviluppo e valorizzazione del Personale, si segnalano le seguenti principali iniziative:

- promozione dello strumento "*curriculum vitae online*", al fine di assicurare la disponibilità delle necessarie informazioni, aggiornate e dettagliate, a supporto dei processi di gestione del personale;
- valutazione delle risorse in organico al fine di: i) identificare sviluppi lavorativi in altri profili professionali (cd. cambi mansioni); ii) riconoscere a livello contrattuale, in applicazione di specifiche previsioni contrattuali (CCL del 28 febbraio 2018), il titolo di studio ai dipendenti possessori di un diploma di laurea funzionale all'attività svolta (cd. criptolaureati) e, conseguentemente, il correlato trattamento contrattuale in termini di adeguamento economico e di iter di carriera specifico entro termini temporali predefiniti;
- completamento della fase operativa del "Progetto Competenze" finalizzato allo sviluppo di un sistema delle competenze quale strumento di supporto alla gestione delle risorse umane centrato sul know-how professionale. Il modello di competenze Rai scaturito dal citato Progetto consentirà di: i) acquisire informazioni maggiormente dettagliate e mirate sulle competenze esistenti in azienda per i ruoli e i profili professionali interessati; ii) definire le principali azioni di pianificazione strategica delle risorse umane (pianificazione, sviluppo, formazione ed eventualmente *recruiting*); iii) individuare, in modo puntuale, gli ambiti di investimento per lo sviluppo delle competenze necessarie a fronteggiare esigenze operative sia dei singoli che dell'organizzazione;
- realizzazione, nell'ambito delle attività dell'area *disability management*, di un questionario in forma anonima rivolto a tutto il personale al fine di analizzare i bisogni dei dipendenti disabili

e dei *caregiver*, di valutare l'attuale livello di soddisfazione, di confrontare le loro esigenze ed aspettative rispetto a quanto percepito dagli altri dipendenti e di individuare eventuali criticità e conseguenti linee di intervento.

#### Lavoro, Previdenza e Welfare

La strategia di *welfare* adottata da Rai ha l'obiettivo di garantire, con una visione intergenerazionale, la centralità della persona e dei suoi bisogni, la vicinanza ai territori e alle realtà sociali, l'attenzione alle famiglie e l'inclusione delle persone. In tale contesto, dando concreta attuazione agli accordi collettivi conclusi per le diverse categorie di dipendenti, nel 2020 Rai ha riconosciuto ai propri dipendenti un credito spendibile attraverso l'utilizzo di una "**Piattaforma Welfare**" che assicura l'accesso a una serie di prestazioni e provvidenze (rimborso di spese "sociali" anticipate dal dipendente; servizi/prestazioni a *voucher*; buoni acquisto, buoni spesa e buoni carburante fruibili presso esercizi convenzionati).

Si tratta di un ampio spettro di prestazioni che si aggiungono ad altre tutele tradizionalmente presenti in Rai da diversi decenni e che, in una prospettiva ricostruttiva, alla luce delle finalità sottese alle stesse, sono annoverabili in una concezione più moderna tra le prestazioni di *welfare*, vale a dire:

1. la previdenza complementare a favore delle diverse categorie di dipendenti, allo scopo di assicurare una prestazione pensionistica integrativa in aggiunta a quella riconosciuta dal sistema previdenziale pubblico. Rientrano in questo ambito due fondi negoziali delle aziende del Gruppo (CRAIPI per il personale appartenente alle categorie quadri, impiegati, operai e orchestrali; FIPDRAI per il personale dirigente) ed un fondo negoziale nazionale di categoria (Fondo previdenza complementare dei giornalisti italiani);
2. l'assistenza sanitaria integrativa a favore delle diverse categorie dei dipendenti, allo scopo di assicurare prestazioni aggiuntive rispetto a quelle del sistema sanitario pubblico. Anche in questo caso, esistono in Rai due fondi aziendali (FASI per il personale appartenente alle categorie quadri, impiegati, operai e orchestrali; FASDIR per il personale dirigente) ed un fondo negoziale nazionale di categoria (CASAGIT per il personale giornalistico).

A completare il quadro, vale la pena segnalare l'esistenza di tutele assicurative che la Rai costantemente garantisce in quanto imposte dalla contrattazione collettiva per le varie categorie di personale, in aggiunta alle tutele di legge (assicurazione ex art. 23 CCL per infortuni professionali ed extra professionali per quadri, impiegati, operai e orchestrali; assicurazione art. 38 e 39 CCNLG per i giornalisti; assicurazione art. 12 CCNLD per il personale dirigente).

#### Relazioni Sindacali

La promozione di un costante dialogo con i rappresentanti dei lavoratori è un impegno importante per il Gruppo Rai al fine di

assicurare il benessere e la tutela dei diritti dei lavoratori, sia in condizioni di gestione ordinaria, sia nel caso di significativi cambiamenti organizzativi. La qualità delle relazioni sindacali favorisce la creazione di un clima aziendale positivo e consente di trovare soluzioni adeguate sui temi che possono avere impatti significativi sull'organizzazione, sul business e, in particolare, sul capitale umano.

L'attività sindacale è resa particolarmente complessa per la considerevole eterogeneità di profili professionali esistenti in Azienda, riconducibili a quattro differenti contratti collettivi di lavoro: dirigenziale; giornalistico; quadri, impiegati e operai; orchestrali.

Le diverse occasioni di confronto con le Organizzazioni Sindacali (OO.SS.) hanno consentito di sottoscrivere diversi accordi. Tra questi si segnalano quelli relativi a:

- **Linee Guida per la Fase 2 dell'emergenza sanitaria.** Nel documento viene confermato il ricorso all'istituto dello smart working, come disciplinato dalle disposizioni emergenziali, con previsione di un piano per un rientro parziale all'interno delle sedi di lavoro, nel rispetto del limite massimo del 30-35% del personale e con un modello di rotazione che garantisce il distanziamento fisico nei locali aziendali e la distribuzione, tra i lavoratori, dei vantaggi del lavoro da remoto.
- **Smaltimento delle giornate arretrate di ferie e dei recuperi,** da realizzare anche attraverso la cessione solidaristica alla "Banca del tempo solidale", in linea con le disposizioni normative emergenziali ed al fine di contenere l'impatto economico negativo derivante dalla situazione epidemiologica.

Nell'ultimo trimestre del 2020 è stata formalmente avviata la trattativa per il rinnovo del Contratto Collettivo di Lavoro per i quadri, impiegati ed operai con l'attivazione di Commissioni tecniche Azienda/Sindacato incaricate di approfondire specifiche tematiche. Un ruolo di particolare rilievo è rivestito dalla Commissione dedicata "Conciliazione vita/lavoro", nell'ambito della quale verrà delineata la disciplina a regime dell'istituto dello smart working.

### Organizzazione, Processi e Sistemi

In coerenza con gli indirizzi strategici delineati nel Piano Industriale 2019-2021 e in qualità di società concessionaria in esclusiva del Servizio Pubblico, l'offerta del Gruppo Rai è articolata in lineare (distribuita principalmente attraverso i canali televisivi e radiofonici fruibili tramite satellite, digitale terrestre e piattaforme digitali Rai) e non lineare, fruibile mediante Pc, dispositivi mobili, Smart Tv nonché via *app*.

La molteplicità dell'offerta radiotelevisiva e multimediale è assicurata da un' **articolazione organizzativa** che prevede il riporto all'Amministratore Delegato del comparto editoriale/ produttivo, mentre le funzioni di staff sono tendenzialmente concentrate a riporto del Direttore Generale Corporate.

Nel corso del 2020 sono stati realizzati diversi interventi organizzativi in applicazione del Piano Industriale (istituzione delle Direzioni di Genere, razionalizzazione della Direzione Distribuzione, potenziamento della Direzione RaiPlay e Digital, avvio della piena operatività della Direzione Canone e Beni Artistici a seguito di ampliamento delle competenze sui beni artistici definito a fine 2019) e delle valutazioni dei vertici aziendali (es. accorpamento delle attività in materia di responsabilità sociale nell'ambito della nuova Direzione Rai per il Sociale). In coerenza con le disposizioni del Contratto di servizio, la Rai ha presentato al Ministero dello Sviluppo Economico per le determinazioni di competenza i progetti relativi alla realizzazione di un nuovo canale in lingua inglese e di un nuovo canale dedicato alle tematiche istituzionali. A seguito dell'approvazione da parte del Ministero, sono state quindi avviate le necessarie attività di definizione operativa dei relativi progetti, sulla cui tempistica hanno negativamente inciso gli impatti della pandemia da Covid.

Per quanto attiene ai **processi**, è stato definito l'impianto del nuovo modello normativo, articolato in *policy*, processi e procedure. Tale impostazione abilita sia la definizione di una "catena del valore" coerente con i principi del piano industriale e del ruolo di servizio pubblico, sia la conseguente mappatura dei processi aziendali in un catalogo organico. Circostanza che, a sua volta, consente di procedere all'aggiornamento di fonti normative interne stratificate e talvolta datate, con benefici tangibili, a tendere, in termini di comprensione del funzionamento, gestione delle competenze, controllo interno e definizione delle priorità di interventi informatici. Le priorità di intervento vengono determinate anche in funzione delle azioni correttive definite nel corso degli interventi di audit.

Con riferimento, infine, ai **sistemi informatici del personale**, anche in considerazione delle ripercussioni organizzative ed operative connesse all'emergenza epidemiologica, Rai ha accelerato il processo di digitalizzazione dei processi e di aggiornamento dei dispositivi per garantire ai dipendenti che effettuano la prestazione in regime di *smart working* un corretto svolgimento delle attività operative.

In generale, l'azione evolutiva dei sistemi informativi si è indirizzata sulle seguenti principali direttrici: i) potenziamento delle funzioni di gestione in *self-service* da parte dei dipendenti, razionalizzando in particolare le attività di segreteria per la gestione delle presenze; ii) digitalizzazione del processo di gestione dello *smart working* ed automazione delle attività ricorrenti; iii) avvio di un progetto pilota per la valutazione delle performance interamente digitale; iv) conclusione dell'analisi e progettazione per il completo *re-engineering* delle applicazioni fondanti tutti i sistemi del personale (Anagrafica Centralizzata, Pay Roll (processo delle buste paga), Time Management (gestione delle presenze e delle trasferte), Costo del Lavoro e pianificazione dei turni), con l'obiettivo della dismissione delle

188

applicazioni in ambiente "mainframe", in favore dell'utilizzo di nuove soluzioni informatiche.

### Asset immobiliari

La gestione e lo sviluppo del patrimonio immobiliare Rai sono affidati alla Direzione Asset Immobiliari e Servizi, che, in linea con le indicazioni strategiche di piano e nel rispetto dei vincoli economico-budgettari, cura gli interventi sia di tipo ordinario che straordinario per adeguare gli immobili ai migliori standard qualitativi e funzionali. La Direzione fornisce anche i servizi di facility necessari alle attività dell'azienda e del personale, assicurando un adeguato livello di servizio alle strutture utilizzatrici.

Il patrimonio immobiliare complessivamente gestito è di circa 780mila m<sup>2</sup>, di cui 660mila di proprietà e i rimanenti in locazione, ed è distribuito in 65 comuni. Ad esso si sommano 11 uffici di corrispondenza in altrettante nazioni. Comprende immobili di particolare rilevanza architettonica e storica tra i quali la Direzione Generale di viale Mazzini e la Direzione Radio di via Asiago in Roma, il Centro di Produzione di Corso Sempione a Milano, Palazzo Labia a Venezia e la sede regionale di Firenze.

È suddiviso in uffici e redazioni (37%), studi televisivi e radiofonici (10%), aree tecniche produttive (21%), autorimesse, magazzini e altre aree di servizio (32%). Preponderanti sono le destinazioni d'uso legate alle attività produttive nei quattro Centri di Produzione di Roma, Torino, Milano e Napoli (circa il 60% del totale), seguiti dalle Sedi Regionali (21%) e dalle sedi direzionali di Roma e Torino (rispettivamente 10% e 9%).

La pandemia da Covid-19 che ha investito l'anno 2020 ha reso necessario, in collaborazione con la *Task Force* aziendale, intraprendere le opportune misure per garantire il prosieguo delle attività produttive e direzionali all'interno

degli insediamenti Rai, in condizioni di sicurezza e nel rispetto delle norme di riferimento. Tra queste, sono state disposte la distribuzione di dispositivi di protezione; il rilevamento della temperatura corporea all'ingresso dei siti aziendali, nel rispetto della *privacy*; l'apposizione di dispenser di gel sanificante in tutti gli spazi comuni, per un totale di circa 12.000 litri su tutto il territorio nazionale; la sanificazione straordinaria degli ambienti di lavoro, nonché il puntuale isolamento e la sanificazione specifica delle aree coinvolte da episodi di positività, per un totale di circa 1,8 milioni di m<sup>3</sup> di trattamenti effettuati presso gli insediamenti di Roma, Milano, Torino, Napoli e nelle Sedi Regionali; apposizione di segnaletica e dispositivi per il rispetto del distanziamento sociale nelle aree destinate ai servizi comuni (mense e bar, ingressi, scale, ascensori, ecc.).

La fornitura di prestazioni con risposta in tempo reale, unita ad un'attenta strategia di comunicazione sul portale RaiPlace, con sintesi e video degli interventi effettuati, ha minimizzato i possibili inconvenienti e contribuito a rassicurare gli utilizzatori consentendo il regolare svolgimento delle attività ed il mantenimento della continuità del servizio.

Ciò si è reso possibile anche grazie all'utilizzo della banca dati di Gestione del Patrimonio Immobiliare Rai (GPIRai), che ha consentito la mappatura analitica di tutti i locali con relativa occupazione da parte del personale, monitorando la presenza contemporanea del personale e l'utilizzazione del servizio mensa, sia durante il periodo di *lockdown* che nelle fasi successive per analizzare la capienza massima sia dei singoli locali che quella complessiva degli insediamenti, ed elaborare le successive ipotesi di ripopolamento degli spazi in applicazione delle Linee Guida.

Per quanto riguarda le iniziative di ottimizzazione ed efficientamento del patrimonio immobiliare Rai, è proseguita la campagna di razionalizzazione e rinegoziazione delle locazioni passive, anche mediante la dismissione di alcuni immobili; è stato

1. Centro di Produzione TV di Roma - Via Teulada
2. Centro di Produzione Rai di Milano - C.so Sempione
3. Immobile direzionale di Torino - Via Cernaia



Relazione sulla gestione

Bilancio separato

Bilancio consolidato

Deliberazioni dell'Assemblea

189

rinnovato il contratto di locazione per la Sede Regionale della Basilicata di Potenza con riduzione degli spazi locati; prosegue la procedura finalizzata alla dismissione dell'immobile di Torino Via Cernaia 33, già sede della Direzione Generale a Torino.

Nonostante le difficoltà indotte dall'emergenza epidemiologica, molti sono stati nel corso del 2020 gli interventi sul patrimonio immobiliare aziendale. Tra questi, è proseguito il programma di adeguamento alla normativa antincendio dei principali insediamenti aziendali, tra cui i Centri di Produzione TV di Via Teulada a Roma, di C.so Sempione a Milano e di Via Verdi a Torino. È in corso di progettazione l'adeguamento normativo e tecnologico del Centro di Produzione di Napoli.

La campagna di valutazione del rischio sismico per gli edifici aziendali ritenuti rilevanti e strategici anche per le finalità della Protezione Civile, è giunta alla verifica di circa il 50% degli edifici. In particolare, sono stati ultimati gli interventi di miglioramento sismico degli edifici E sud e I del Centro di Saxa Rubra.

È proseguito lo studio per il riassetto delle attività produttive del Centro di Produzione di Milano, oggi dislocate nei due poli di Corso Sempione 27 (51 mila m<sup>2</sup> di proprietà) e Via Mecenate 76 (16 mila m<sup>2</sup> in locazione), che prevede la realizzazione di un nuovo insediamento nel complesso del Portello, di proprietà della Fondazione Fiera Milano.

Con riferimento alla campagna di sviluppo del Building Information Modeling (BIM) - metodologia di lavoro che consente la gestione condivisa delle informazioni durante tutte le fasi del processo edilizio, mediante l'utilizzo di modelli tridimensionali degli immobili - l'attività è proseguita nel 2020, con la verifica dei modelli già realizzati per l'intero Centro di Saxa Rubra, avviando nel contempo la modellazione dei restanti immobili del Centro di Produzione di Roma e di Milano in applicazione della Linea Guida Rai per lo sviluppo del BIM, già elaborata in collaborazione con il Politecnico di Milano.

## Safety & Security

Nel corso del 2020 l'Azienda ha dovuto affrontare l'emergenza Covid-19 armonizzando l'esecuzione della propria missione di servizio pubblico con il preminente obiettivo di garantire un ambiente sicuro, integrato e sostenibile per il personale e per tutti i soggetti terzi coinvolti nelle attività aziendali. Lo stato emergenziale, manifestatosi in tutta la sua gravità a fine febbraio, è proseguito per tutto il 2020 e in tale contesto Rai ha continuato a perseguire la tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

Il 22 febbraio è stata istituita una Task Force che ha svolto un ruolo di comunicazione e di coordinamento, non solo emanando e revisionando le procedure e le istruzioni operative per la salute dei lavoratori, ma anche diffondendo aggiornamenti periodici sull'evoluzione dei casi accertati in Azienda e sulle misure di contenimento adottate.

Consapevole della delicatezza del contesto, Rai, per il tramite della Task Force, ha mantenuto una interlocuzione continua, diretta e di supporto con i lavoratori istituendo una specifica casella di posta che ha visto oltre 20 mila contatti; così come il Servizio Sanitario Aziendale, oltre a gestire in ambito Task Force le criticità emergenti, è stato punto di riferimento in materia sanitaria per i lavoratori con oltre 10 mila contatti.

A tutela della collettività dei dipendenti sono state implementate stringenti procedure per l'accesso ai siti aziendali che prevedono la rilevazione della temperatura mediante termocamere installate in tutti i principali insediamenti.

Per aumentare la consapevolezza, da parte dei lavoratori, dell'importanza dei comportamenti individuali per la prevenzione del Covid-19 è stata realizzata nel portale aziendale RaiPlace la sezione *La Rai e il Covid-19* in cui sono disponibili aggiornamenti, informazioni, regole e protocolli, strumenti resi disponibili dall'Azienda.

1. Centro di Saxa Rubra (Roma)

2.3. Sanificazioni degli ambienti di lavoro



190

Il Servizio di Prevenzione e Protezione ha integrato il Documento di Valutazione dei Rischi con la sezione specifica inerente il rischio biologico da Covid-19 ed ha gestito innumerevoli riunioni periodiche territoriali con i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

In coerenza con i "protocolli condivisi di regolamentazione delle misure per il contrasto ed il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro" del 14 marzo e del 24 aprile, l'Azienda ha inoltre istituito un tavolo di confronto con le parti sociali per contribuire alla migliore gestione dell'emergenza.

Sin dal primo momento tutti i dipendenti sono stati dotati di adeguati dispositivi di protezione quali mascherine chirurgiche (rese obbligatorie all'interno degli insediamenti), oltre che di altri dispositivi funzionali alle specifiche attività tecniche editoriali. A tal proposito si segnala che nel corso del 2020 sono stati acquistati e distribuiti 2 milioni di mascherine, 1,9 milioni di guanti, 90 mila ulteriori dispositivi (tute/camici, cuffie, sovrascarpe, occhiali/schermi facciali, ecc.).

Con la ripresa delle attività produttive sono state messe a punto linee guida di comportamento e specifiche procedure di lavoro anti-contagio destinate ai dipendenti, agli ospiti, ai collaboratori, ai fornitori e protocolli specifici di cooperazione e coordinamento per singola produzione che dettano le regole cui si devono attenere tutti i soggetti, aziendali e non, che concorrono alla produzione radio-televisiva in fase preliminare e di messa in onda.

Nonostante l'emergenza Coronavirus abbia comportato il preminente impegno in ambito safety & security, nel corso dell'anno sono comunque proseguite anche le attività "più ordinarie".

Per gli aspetti di security è stato avviato un processo volto a individuare il livello di sicurezza degli asset aziendali tramite l'utilizzo di strumenti di valutazione standardizzati. In occasione del 70° Festival di Sanremo (antecedente, pertanto, all'emergenza) è stato raggiunto, con la collaborazione delle Forze dell'Ordine, un ottimo risultato in termini di tutela, seppur la manifestazione abbia rappresentato una sfida particolarmente impegnativa non solo per il presidio del Teatro Ariston, sede della competizione canora, ma anche per gli innumerevoli eventi organizzati all'esterno dello stesso. Per la gestione degli accreditati ed il controllo degli accessi è stata implementata una specifica piattaforma innovativa basata sulle più recenti tecnologie.

Nell'ambito dell'attività di travel security, è in atto da più di un anno, tramite l'operatore di viaggio, la trasmissione dei dati delle risorse Rai impegnate in missioni all'estero verso il portale *Dove siamo* nel mondo del MAECI. A maggior tutela

del personale e dell'Azienda, per le missioni all'estero in aree critiche è stato sottoscritto un contratto quadriennale con un Security Provider che prevede, tramite una piattaforma integrata di travel security, servizi di valutazione del rischio paese nella fase di pianificazione della trasferta, monitoraggio ed assistenza della missione, attraverso supporti informatici ed scambio di informazioni di contesto con una Control Room (24h/7) e, su richiesta, possibile fornitura di dotazioni e servizi locali di supporto e ausilio.

Per la sicurezza delle informazioni aziendali, è proseguita l'analisi e revisione di alcune linee guida aziendali così come sono stati consolidati i rapporti con i soggetti istituzionali di riferimento.

In ambito safety è stata portata avanti l'attività ordinaria del Servizio di Prevenzione e Protezione, come l'aggiornamento del Documento di Valutazione dei Rischi, le deleghe, i DUVRI, etc. Per il Sistema di Gestione della Sicurezza, considerato il contesto emergenziale, sono stati eseguiti da remoto gli audit interni e di terza parte su alcune Sedi e Centri di Produzione, permettendo di rinnovare la certificazione nel mese di novembre, secondo lo standard BS OHSAS 18001:2007.

In tema di tutela dell'ambiente, è proseguito l'impegno per l'implementazione del Sistema di Gestione Ambientale (norma UNI EN ISO 14001) finalizzato a ridurre la produzione di rifiuti e l'impatto delle attività produttive aziendali: nello specifico sono stati eseguiti i previsti audit interni, per gettare le basi per la successiva certificazione del sistema. In quest'ottica sono stati anche progettati i contenuti formativi indirizzati sia all'intera popolazione aziendale e sia ai tecnici preposti al presidio di tali temi nei vari ambiti.

Il Servizio Sanitario Aziendale, anche quest'anno, come nelle passate edizioni, ha messo a punto e gestito, in cooperazione con l'Ente Pubblico locale, il Piano di Assistenza Sanitaria del Festival di Sanremo.

Per l'emergenza Coronavirus è stata strutturata un'unità medica specialistica dedicata per predisporre le azioni di contenimento in ambito aziendale e consentire la tutela della salute di tutti i lavoratori impegnati nel garantire la continuità operativa. A tal proposito sono stati implementati articolati programmi di screening con test sierologici e test antigenici sequenziali.

La citata unità ha svolto attività di tracciamento dei contatti lavorativi dei casi indice e ha cooperato, condividendone gli esiti, con i Servizi di Igiene e Sanità Pubblica delle Asl di riferimento su tutto il territorio nazionale, per garantire l'applicazione delle misure precauzionali verso i dipendenti coinvolti, assicurando la continuità lavorativa.

Relazione sulla gestione

Bilancio separato

Bilancio consolidato

Deliberazioni dell'Assemblea

191

È stato garantito il presidio delle attività di istituto per la tutela della salute del personale della Capogruppo e delle Controllate, assicurando la continuità di sorveglianza sanitaria con le tipologie di visite previste dalle norme specifiche vigenti in corso di emergenza Covid-19, in particolare per i c.d. fragili. È stata inoltre assicurata l'assistenza medica di emergenza, anche con monitoraggi clinici e counseling dedicati al particolare contesto clinico-emergenziale.

## Rapporti intersocietari

Nel 2020 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 Telematico Azionario di Borsa Italiana dal 19 novembre 2014 in seguito al completamento dell'Offerta Globale, hanno registrato nel corso del 2020 una flessione del 10,9% (-7,1% inclusi il valore dei dividendi distribuiti).

Rai Way ha chiuso il 2020 con una capitalizzazione di circa 1.485 milioni di Euro.

Durante l'esercizio 2020, la percentuale del capitale sociale di Rai Way detenuta da Rai SpA è rimasta stabile al 64,971%.

## 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 ha sedi secondarie ai sensi dell'art. 2197 del Codice Civile, 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.

192

**Highlight società controllate****Rai Cinema**

(milioni di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Ricavi	299,1	302,7
Risultato operativo	32,1	23,0
Risultato dell'esercizio	19,4	14,8
Risultato complessivo dell'esercizio	19,2	14,4
Patrimonio netto	281,9	276,7
Posizione finanziaria netta	(123,9)	(152,0)
Posizione finanziaria netta al netto delle passività per leasing operativi	(117,5)	(151,9)
Investimenti	200,0	248,1
Organico (in unità)	150	154
di cui a tempo determinato	1	9

**Rai Com**

(milioni di Euro)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Ricavi	30,5	41,3
Risultato operativo	4,9	9,8
Risultato dell'esercizio	3,4	7,2
Risultato complessivo dell'esercizio	3,5	7,1
Patrimonio netto	109,7	113,4
Posizione finanziaria netta	132,0	126,1
Posizione finanziaria netta al netto delle passività per leasing operativi	136,3	126,4
Investimenti	1,4	0,8
Organico (in unità)	109	107
di cui a tempo determinato	-	1

**Rai Corporation in liquidazione**

(milioni di USD)	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Ricavi	-	-
Risultato operativo	-	(0,3)
Risultato dell'esercizio	-	(0,3)
Risultato complessivo dell'esercizio	-	(0,3)
Patrimonio netto	(4,9)	(4,9)
Posizione finanziaria netta	3,6	3,8
Posizione finanziaria netta al netto delle passività per leasing operativi	3,6	3,8
Investimenti	-	-
Organico (in unità)	-	-
di cui a tempo determinato	-	-

Relazione sulla gestione

Bilancio separato

Bilancio consolidato

Deliberazioni dell'Assemblea

193

### Rai Pubblicità

(milioni di Euro)

	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Ricavi	584,8	635,7
Risultato operativo	5,9	12,0
Risultato dell'esercizio	3,9	8,0
Risultato complessivo dell'esercizio	3,9	8,0
Patrimonio netto	33,5	37,6
Posizione finanziaria netta	(14,6)	1,0
Posizione finanziaria netta al netto delle passività per leasing operativi	(8,1)	3,9
Investimenti	1,5	1,1
Organico (in unità)	361	359
di cui a tempo determinato	10	14

### Rai Way

(milioni di Euro)

	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019
Ricavi	225,0	222,3
Risultato operativo	89,4	90,1
Risultato dell'esercizio	64,0	63,4
Risultato complessivo dell'esercizio	63,9	63,1
Patrimonio netto	164,8	184,2
Posizione finanziaria netta	(46,1)	(9,5)
Posizione finanziaria netta al netto delle passività per leasing operativi	(10,7)	30,0
Investimenti	60,3	35,3
Organico (in unità)	604	615
di cui a tempo determinato	14	12

194

**Saldi patrimoniali di Rai S.p.A. con società controllate al 31 dicembre 2019 e 2020**

Controllate (migliaia di Euro)	Rai Cinema	Rai Com	Rai Corporation in liquidazione	Rai Pubblicità	Rai Way	Totale controllate
<b>Diritti d'uso per leasing</b>						
Al 31 dicembre 2020	-	-	-	-	444	<b>444</b>
Al 31 dicembre 2019	-	-	-	-	103	<b>103</b>
<b>Attività finanziarie non correnti</b>						
Al 31 dicembre 2020	56	-	-	-	-	<b>56</b>
Al 31 dicembre 2019	-	-	-	-	-	-
<b>Crediti commerciali correnti</b>						
Al 31 dicembre 2020	1.644	90.204	-	176.003	4.005	<b>271.856</b>
Al 31 dicembre 2019	1.493	87.929	-	180.363	8.394	<b>278.179</b>
<b>Attività finanziarie correnti</b>						
Al 31 dicembre 2020	122.379	-	-	8.081	-	<b>130.460</b>
Al 31 dicembre 2019	157.785	-	-	-	-	<b>157.785</b>
<b>Altri crediti e attività correnti</b>						
Al 31 dicembre 2020	6.684	-	-	10.637	21.140	<b>38.461</b>
Al 31 dicembre 2019	5.736	2.617	-	7.507	20.670	<b>36.530</b>
<b>Passività per leasing non correnti</b>						
Al 31 dicembre 2020	-	-	-	-	(387)	<b>(387)</b>
Al 31 dicembre 2019	-	-	-	-	(74)	<b>(74)</b>
<b>Debiti commerciali</b>						
Al 31 dicembre 2020	(16.311)	(11.124)	-	(144)	(55.607)	<b>(83.186)</b>
Al 31 dicembre 2019	(2.528)	(16.053)	-	(173)	(68.981)	<b>(87.735)</b>
<b>Passività finanziarie correnti</b>						
Al 31 dicembre 2020	(4.943)	(136.252)	(2.954)	-	(450)	<b>(144.599)</b>
Al 31 dicembre 2019	(5.857)	(126.390)	(3.226)	(3.917)	(252)	<b>(139.642)</b>
<b>Passività per leasing correnti</b>						
Al 31 dicembre 2020	-	-	-	-	(71)	<b>(71)</b>
Al 31 dicembre 2019	-	-	-	-	(32)	<b>(32)</b>
<b>Altri debiti e passività correnti</b>						
Al 31 dicembre 2020	(1.429)	(1.745)	-	(2.976)	(2.550)	<b>(8.700)</b>
Al 31 dicembre 2019	(445)	(358)	-	(3.535)	(2.477)	<b>(6.815)</b>



196

**Saldi economici di Rai S.p.A. con società controllate al 31 dicembre 2019 e 2020**

Controllate (migliaia di Euro)	Rai Cinema	Rai Com	Rai Corporation in liquidazione	Rai Pubblicità	Rai Way	Totale controllate
<b>Ricavi da vendite e prestazioni</b>						
Al 31 dicembre 2020	4	60.154	-	502.182	-	<b>562.340</b>
Al 31 dicembre 2019	12	72.892	-	541.570	-	<b>614.474</b>
<b>Altri ricavi e proventi</b>						
Al 31 dicembre 2020	3.473	3.375	-	3.206	10.025	<b>20.079</b>
Al 31 dicembre 2019	3.744	4.354	-	3.351	10.413	<b>21.862</b>
<b>Costi per servizi</b>						
Al 31 dicembre 2020	(273.840)	(8.661)	-	(661)	(211.506)	<b>(494.668)</b>
Al 31 dicembre 2019	(268.577)	(15.726)	-	399	(209.731)	<b>(493.635)</b>
<b>Altri costi</b>						
Al 31 dicembre 2020	-	(332)	-	-	-	<b>(332)</b>
Al 31 dicembre 2019	-	(408)	-	-	-	<b>(408)</b>
<b>Costi per il personale</b>						
Al 31 dicembre 2020	866	1.808	-	1.637	348	<b>4.659</b>
Al 31 dicembre 2019	980	1.105	-	1.641	342	<b>4.068</b>
<b>Svalutazione di attività finanziarie</b>						
Al 31 dicembre 2020	-	(101)	-	-	-	<b>(101)</b>
Al 31 dicembre 2019	-	(695)	-	-	-	<b>(695)</b>
<b>Ammortamenti e altre svalutazioni</b>						
Al 31 dicembre 2020	-	-	-	-	(49)	<b>(49)</b>
Al 31 dicembre 2019	-	-	-	-	(32)	<b>(32)</b>
<b>Proventi finanziari</b>						
Al 31 dicembre 2020	18.100	7.191	-	8.185	41.158	<b>74.634</b>
Al 31 dicembre 2019	3.452	11.311	-	8.167	38.808	<b>61.738</b>
<b>Oneri finanziari</b>						
Al 31 dicembre 2020	(4)	-	-	-	(4)	<b>(8)</b>
Al 31 dicembre 2019	(53)	(1)	-	-	(1)	<b>(55)</b>