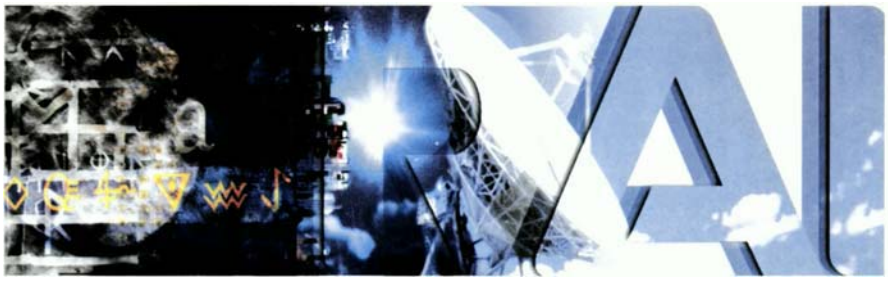
RAI – RADIOTELEVISIONE ITALIANA S.P.A.

---

# BILANCIO D'ESERCIZIO 1998

# RAI RADIOTELEVISIONE ITALIANA RELAZIONI E BILANCIO 1998



Organi Aziendali
Lettera agli azionisti
Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione 1998
Il servizio pubblico radiotelevisivo
Quadro di riferimento
La gestione economico-patrimoniale
e finanziaria: sintesi dei risultati
L'attività RAI nel 1998
*Televisione*
*Radio*
*Satelliti*
*Ricerca e nuovi servizi*
Personale e relazioni industriali
Rapporti intersocietari
Note aggiuntive
Insediamenti aziendali
Stato patrimoniale e conto economico
Nota integrativa
Prospetti supplementari
Relazione del collegio sindacale
Relazione di certificazione
Convocazione dell'Assemblea ordinaria

| | |
|---|---|
| *Denominazione sociale* | RAI Radiotelevisione Italiana S.p.A. |
| *Capitale sociale* | Lire 120.000.000.000 interamente versato |
| *Sede sociale* | Viale G. Mazzini, 14 - 00195 Roma |

## CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

| | *fino al 21 gennaio 1998** | *dal 3 febbraio 1998* |
|---|---|---|
| *Presidente* | Vincenzo Siciliano | Roberto Zaccaria |
| | *fino al 3 febbraio 1998* | *dal 3 febbraio 1998* |
| *Consiglieri* | Liliana Cavani | Stefano Balassone |
| | Fiorenza Mursia | Alberto Contri |
| | Federica Olivares | Vittorio Emiliani |
| | Michele Scudiero | Gianpiero Gamaleri |
| | *fino al 18 giugno 1998* | *dal 18 giugno al 30 settembre 1998* |
| *Segretario* | Pietro Vecchione | Ennio Chiodi |
| | | *dal 30 settembre 1998* |
| | | Antonino Rizzo Nervo |

## COLLEGIO SINDACALE

| | |
|---|---|
| *Presidente* | Marcello Bigi |
| *Sindaci effettivi* | Bruno De Leo |
| | Salvatore Catalano |
| *Sindaci supplenti* | Domenico Mastroianni |
| | Sebastiano Resta |

| | *fino all'8 febbraio 1998* | *dal 9 febbraio 1998* |
|---|---|---|
| *Direttore Generale* | Franco Iseppi | Pier Luigi Celli |
| *Revisori contabili* | Deloitte & Touche S.p.A. | |

* *dal 22 gennaio 1998 al 2 febbraio 1998:* il C.d.A., nella seduta del 22/01/98, ha deliberato "di riconoscere e per quanto possa occorrere, di attribuire al Consigliere dottoressa Liliana Cavani, con effetto immediato, il potere di convocazione e di presidenza del Consiglio di Amministrazione e l'inerente potere di rappresentanza della società e di firma sociale".

Signori Azionisti.

LETTERA AGLI AZIONISTI

il bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 1998, che sottoponiamo al Vostro esame per l'approvazione, presenta un utile netto di L. 83,3 miliardi ed è stato redatto nel più attento rispetto della normativa vigente, con particolare riferimento ai contenuti ed ai criteri di valutazione adottati, che hanno comportato l'effettuazione di opportuni e congrui stanziamenti ai fondi e la contabilizzazione di ammortamenti anticipati al fine di usufruire dei benefici fiscali consentiti dall'attuale normativa.
Nella redazione del bilancio 1998 si è tenuto conto, così come in esercizi precedenti, delle norme previste dal D.L. recante "Disposizioni urgenti per il risanamento ed il riordino della RAI S.p.A.": la legge 23 dicembre 1996, n. 650 ha confermato la validità degli effetti prodottisi e degli atti posti in essere in ottemperanza al citato decreto legge.
Nel rinviarVi alla *Nota Integrativa* per quanto concerne i chiarimenti sui dati numerici risultanti dallo Stato Patrimoniale e dal Conto Economico, desideriamo qui relazionarVi sull'andamento della gestione della Vostra società con riferimento all'esercizio testé chiuso, in conformità a quanto stabilito dall'art. 2428 del Codice Civile.

Sotto il profilo economico, il 1998 ha confermato la sostanziale solidità della gestione economica e finanziaria dell'azienda, pur in un contesto di mercato che vede il contenimento dei proventi di fonte pubblica, forti elementi di tensione sul costo di alcuni fattori produttivi, ed una crescente competitività nel settore dei "media", sempre più caratterizzato da fenomeni di concentrazione e di globalizzazione. Il risultato positivo dell'esercizio, infatti, anche se in leggera flessione in valori assoluti rispetto a quello del 1997, è stato realizzato a fronte del consolidamento degli indici di ascolto (share medio annuo pari al 48% circa) e di un volume di investimenti in forte espansione (+ 13%).

Complessivamente i ricavi presentano una crescita del 4,3%, con un apporto ancora una volta determinante della raccolta pubblicitaria (+ 7,4%), che ha compensato la sostanziale stazionarietà dei proventi da canone, a causa dell'erosione del portafoglio abbonati e dell'abolizione del canone autoradio (L. 256 miliardi nel 1997), sostituito solo parzialmente da uno specifico stanziamento forfettario di L. 210 miliardi. La quota dei ricavi coperta da risorse pubbliche è adesso pari al 53% dei proventi complessivi, contro il 59% di appena tre anni prima, a conferma di un trend ormai consolidato di ridimensionamento di tale componente economica.

La gestione finanziaria ha risentito della crescita degli investimenti, volta ad ampliare le capacità di offerta dell'azienda nei prossimi anni, nonché dei consistenti slittamenti attuati dal Ministero del Tesoro nella corresponsione dei canoni versati dagli utenti nel corso dell'anno: a fine esercizio i crediti verso la Pubblica Amministrazione per rate di canoni pagate e non riversate ammontano infatti a L. 345 miliardi.

Nel corso dell'anno è proseguito il trend di discesa del personale dipendente a tempo indeterminato, nonostante la necessità di specifici rafforzamenti di competenze specialistiche e l'opportunità di procedere a ricambi di risorse in aree chiave del prodotto. A fine esercizio i dipendenti a tempo indeterminato ammontano a 10.708 unità, mentre l'organico complessivo (compreso il personale con contratto di formazione lavoro) è risultato pari a 11.099 unità ( -1.2% rispetto al 1997).

Miglioramenti consistenti si sono registrati nella gestione delle partecipate, grazie agli effetti dei programmi di razionalizzazione avviati in questo settore nel 1997 e completati nello scorso esercizio con la cessione a Warner Music del 90% del capitale sociale di Nuova Fonit Cetra: complessivamente il risultato delle partecipate riflesso nel conto economico è passato da oneri netti pari a L. 25.4 miliardi nel 1997 a proventi netti di L. 10.3 miliardi nel 1998.

L'esercizio 1998 è stato caratterizzato da importanti scelte operative e strategiche che - nel loro insieme - mirano ad un forte riposizionamento dell'attività RAI nel quadro dell'industria dei "media", attraverso un più definito e trasparente contenuto della missione di servizio pubblico, da una parte, ed un ruolo più attivo e deciso sul mercato internazionale, attraversato da dinamiche sempre più accelerate di cambiamento e crescita, dall'altra.

In particolare, l'attività dell'anno è stata caratterizzata dalla definizione e dal concreto avvio, a partire dall'1.1.1999, del nuovo assetto organizzativo su base divisionale, che prevede la strutturazione di RAI sulla base di una Corporate di indirizzo e controllo strategico, cinque Divisioni operative (TV 1 e 2, TV 3 e Offerte Collegate, Radiofonia, Produzione, Trasmissione e Diffusione), ed alcune Direzioni di Servizio. Obiettivo del riassetto è essenzialmente quello di una focalizzazione dell'attività aziendale sul "core business" televisivo, con un forte decentramento di responsabilità manageriali su aree d'affari dotate di autonome responsabilità e risultati economici: in coerenza con tale progetto sono stati altresì definiti meccanismi di scambio tra le diverse Divisioni sulla base di sistemi di "transfer price" in grado di misurare la performance effettiva delle diverse aree. Il complesso progetto avviato, già funzionante per i settori più significativi, avrà uno sviluppo progressivo in linea con il rifacimento dei sistemi informativi aziendali.
Sempre nel corso dell'esercizio, secondo quanto disposto dalla legge, è stato definito e presentato all'Autorità per le Telecomunicazioni, il progetto della NRT (Nuova Rete Tre), nell'ottica di predisporre un'offerta televisiva specifica, finanziata senza il ricorso alla pubblicità, e caratterizzata da una particolare attenzione ai temi del territorio e alla ideazione di proposte produttive autonome ed originali.
Sotto il profilo dello sviluppo è stato raggiunto, nel corso dell'esercizio, un accordo con Canal Plus per l'ingresso di RAI nel settore pay-Tv, attraverso

una partecipazione alla "piattaforma digitale" D+ posseduta al 90% da Canal Plus. L'operazione, strutturata su basi di gradualità, tende a valorizzare il ruolo di *content provider* e di riferimento editoriale della RAI, anche attraverso la fornitura di canali tematici, appositamente predisposti dalla nuova società Rai Sat S.p.A.

Nel corso dell'esercizio, la Commissione CEE ha avviato una procedura di richiesta di informazioni in ordine ad alcuni finanziamenti ricevuti da Rai in anni precedenti e, più in generale, al finanziamento attraverso il canone dell'attività di servizio pubblico, per verificarne la coerenza con i principi della libera concorrenza. Al riguardo il Governo italiano ha tempestivamente risposto alle domande degli uffici comunitari, mentre la RAI ha predisposto una specifica informativa sull'utilizzo delle risorse pubbliche ricevute, evidenziando come il processo di riorganizzazione in atto favorisca - tra l'altro - i principi della trasparenza e della distinzione nelle fonti di finanziamento.

Sempre con riferimento al contesto istituzionale e normativo occorre altresì segnalare che è ripreso il dibattito sul riassetto del sistema radiotelevisivo nazionale attraverso il d.d.l. 1138, che costituisce un'occasione rilevante anche per definire un nuovo assetto societario della RAI, coerente con gli obblighi di servizio pubblico aggiornati ad una moderna e più "oggettiva" concezione di tale compito, ma anche adeguato alle esigenze di un'azienda vitale, impegnata a fronteggiare, in tempi rapidi, sfide di crescente importanza in un settore strategico per l'intera industria nazionale.

La dimensione, anche finanziaria, di queste sfide, appare di estremo impegno per la RAI ed è proprio in relazione a tale impegno che l'azienda ha avviato con determinazione il complessivo processo di riassetto interno e di riposizionamento strategico.

Il completamento di tale processo, le scelte legislative che verranno definitivamente attuate per l'intero sistema, l'evoluzione tecnologica e di mercato dell'industria si prospettano pertanto come i fattori chiave che modelleranno i futuri rapporti ed assetti del settore: in funzione di tali scelte, pertanto, si definiranno anche il ruolo e le prospettive di crescita della RAI nei prossimi anni.

# RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULLA GESTIONE 1998

IL SERVIZIO PUBBLICO RADIOTELEVISIVO

La RAI è la più grande azienda radiotelevisiva italiana, e la sua storia ha caratterizzato in misura significativa la vita e il costume del nostro Paese nel corso del secolo.




La nascita del servizio radiofonico pubblico in Italia risale infatti al 27 agosto 1924, data di costituzione a Roma, dell'Unione Radiofonica Italiana (le trasmissioni radiofoniche furono avviate il 6 ottobre 1924).

Il 3 gennaio 1954 ha invece inizio il servizio regolare televisivo, che raggiunge l'intero territorio nazionale a partire dal 24 gennaio 1957.

Il 4 novembre 1961 iniziano le trasmissioni del secondo programma televisivo. Il 1° febbraio 1977 partono ufficialmente le trasmissioni televisive a colori in Italia.

Il 15 dicembre 1979 è inaugurata la terza rete TV a diffusione sia nazionale che regionale.

La RAI, per effetto della convenzione con lo Stato, resa esecutiva dal DPR del 28.3.1994, detiene una "concessione ventennale di servizio pubblico" per la diffusione dei programmi radiofonici e televisivi sull'intero territorio nazionale. L'attivazione della convenzione avviene attraverso la stipula di un "contratto di servizio" con l'Ente concedente, il Ministero delle Comunicazioni, di durata triennale. L'attuale contratto di servizio è entrato in vigore il 10 dicembre 1997 e scadrà il 31 dicembre 1999.

Nell'erogazione dei servizi, in coerenza con gli obblighi di convenzione, la RAI garantisce in particolare:

- una ***diffusione*** nazionale ed internazionale, assicurando la qualità del segnale, la copertura del territorio italiano ed il raggiungimento di comunità italiane all'estero;
- la ***qualità della programmazione***, al fine di soddisfare il più ampio spettro di interessi e di assicurare lo sviluppo della base produttiva, italiana ed europea;
- una ***informazione completa*** e di facile accesso;
- ***servizi di pubblica utilità***, richiesti da parte della Amministrazione Pubblica in funzione di specifiche esigenze individuate.

QUADRO DI RIFERIMENTO

Il settore dell'audiovisivo sta attraversando una fase di particolare dinamismo, sottoposto a spinte evolutive di notevole rilevanza, che tendono a portare ad una nuova definizione degli scenari competitivi: avvento di nuovi operatori, nuove attività da presidiare o cedere, diversi approcci al mercato, sviluppo delle tecnologie.

Sul versante della domanda degli utenti, non è ancora facile interpretare in maniera univoca i processi in atto, anche per le peculiarità culturali di ogni Paese: in generale alcuni segnali paiono tuttavia sufficientemente identificati:

- maturazione nel rapporto tra domanda e offerta, che ha portato l'uten-

te radiotelevisivo ad un ruolo di maggior protagonismo rispetto al passato. ad una maggiore consapevolezza nei confronti dei mezzi di comunicazione:

- richiesta di un'offerta maggiormente differenziata. in grado di soddisfare domande più articolate e meno passive:
- tendenziale concorrenza di media alternativi - soprattutto Internet - in grado di spostare alcune fasce di consumo televisivo e di spettacolo.

In questo contesto. tuttavia. la televisione generalista - ricca di generi e di programmazione diversi - sembra offrire ancora. almeno nel nostro Paese. una risposta adeguata all'evoluzione dei gusti del pubblico. con proposte di offerte nuove che colgono e seguono i mutamenti del costume e delle abitudini di vita.

Sul lato dell'offerta. soprattutto a livello internazionale. il processo di cambiamento appare invece procedere a ritmi accelerati e secondo trend ormai consolidati:

- integrazione dei mercati e degli operatori con conseguente presenza di concorrenti di grandi dimensioni:
- affermazione di nuove offerte connesse alla convergenza dei settori del broadcasting. delle telecomunicazioni e dell'informatica:
- compressione delle risorse tradizionali (pubblicità e. in misura maggiore. canone di abbonamento) a favore delle risorse legate al settore pay e dell'offerta tematica.

La progressiva integrazione dei mercati presenta impatti rilevanti su aree strategiche per l'attività degli operatori televisivi quali. più specificamente. il costo dei diritti sul cinema. sugli sport maggiori. ecc.. In tale quadro si registra la definizione di una serie di accordi sui mercati internazionali. che si muovono nella direzione dello sviluppo di sinergie tra mercati contigui e dell'aumento della massa critica economica e finanziaria degli operatori.



**Lo storico incontro del Santo Padre Giovanni Paolo II con il leader Fidel Castro durante la visita pastorale a Cuba.**

Particolarmente significativo - soprattutto in Europa dove è forte la tradizione del servizio radiotelevisivo pubblico - è anche il dibattito per la definizione di nuovi contesti normativi per l'intero settore dell'audiovisivo. In particolare emerge la necessità di concezioni nuove del servizio pubblico. coerenti con gli interessi generali da tutelare e con gli obiettivi degli Stati. ma. allo stesso tempo. compatibili con il generale sistema della concorrenza.

Per la Rai gli obblighi connessi a tale ruolo sono sempre più definiti in disposizioni normative e regolamentari. tra cui principalmente il già citato Contratto di Servizio.

Le attuali disposizioni prevedono numerosi e complessi adempimenti che coinvolgono l'azienda in tutti i suoi aspetti: tra i principali:

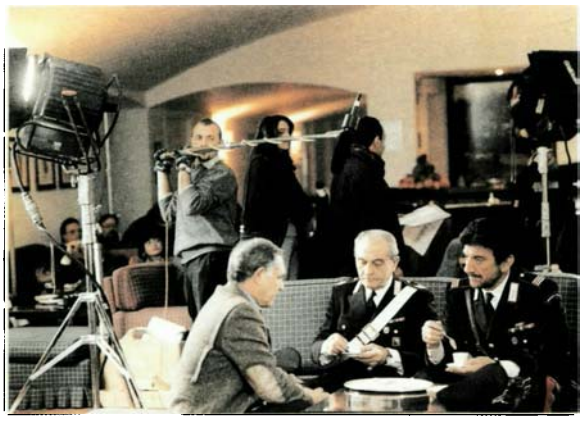
- obblighi deontologici (garanzia di accesso al sistema informativo al-

l'insieme delle istanze della collettività. a tutela del pluralismo. obiettività ed imparzialità):

- limiti agli affollamenti pubblicitari. nettamente inferiori a quelli della concorrenza:
- investimenti a sostegno dell'industria nazionale ed europea nel settore degli audiovisivi in misura superiore a quella prevista per le emittenti private:
- obblighi di programmazione. da dedicare per oltre il 60% ai generi tipicamente di servizio pubblico. quali telegiornali. informazione. cultura. servizio etc.:
- obblighi di sperimentazione e ricerca scientifica:
- articolazione delle strutture produttive sul territorio e valorizzazione delle realtà locali.

Si tratta. nell'insieme. di adempimenti estremamente complessi e finanziariamente impegnativi. ancorché talvolta non pienamente evidenti all'esterno.

A tale riguardo. gli indirizzi espressi dalla UE. successivamente ad un tentativo da parte della Commissione Europea per giungere ad una regolamentazione a livello sovranazionale. appaiono orientati a riconoscere ai singoli stati autonomia riguardo l'organizzazione del servizio pubblico. in ragione del fatto che - diversamente dagli altri servizi di pubblica utilità - esso presenta un collegamento intimo e diretto con l'identità delle diverse collettività nazionali e regionali. in quanto espressione e garanzia di valori quali la democrazia. il pluralismo. la coesione sociale e la diversità culturale e linguistica.



**"Il maresciallo Rocca 2", grande successo per l'umanissimo carabiniere di provincia.**

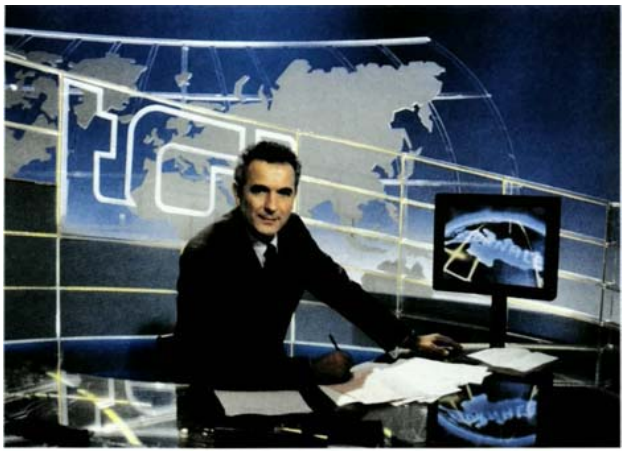
In questa direzione si esprimono vari atti comunitari quali:

- la Risoluzione del Parlamento Europeo dell'ottobre 1996 sul ruolo del servizio pubblico televisivo in una società multimediale:
- la Risoluzione del Consiglio e dei Rappresentanti dei Governi degli Stati Membri del gennaio 1999 sulle emissioni di servizio pubblico:
- il Protocollo di Amsterdam sul sistema di radiodiffusione pubblica negli stati membri.

In particolare il Protocollo di Amsterdam. confermato tra l'altro con la citata risoluzione del gennaio 1999. ribadisce la competenza degli stati membri per quanto riguarda il mandato e il finanziamento del sistema di radiodiffusione pubblica: rimane peraltro di competenza comunitaria la valutazione su eventuali effetti negativi del finanziamento pubblico sulle condizioni degli scambi e della concorrenza.

A questo proposito. e al fine di verificare la corrispondenza tra destinazione di risorse pubbliche al servizio pubblico radiotelevisivo e possibili distorsioni della concorrenza. la UE ha avviato una indagine conoscitiva in diversi Stati tra cui l'Italia. che riguarda anche la RAI. con una richiesta di informazioni a cui hanno risposto sia il Governo italiano sia la stessa RAI.

A livello nazionale, i provvedimenti emanati nel corso del 1998 tendono in primo luogo al sostegno dell'industria dell'audiovisivo, come si evidenzia in particolare nella legge 30 aprile 1998, n. 122, che stabilisce specifiche disposizioni per la promozione dei prodotti audiovisivi italiani ed europei. In base al dettato legislativo, infatti, RAI deve destinare annualmente una quota minima, stabilita dal contratto di servizio, dei proventi complessivi dei canoni di abbonamento al sostegno delle opere europee. A decorrere dall'anno 1999, le quote stabilite nel contratto di servizio non possono essere inferiori al 20 per cento. La stessa legge, inoltre, sempre in tema di promozione delle opere europee, stabilisce che le emittenti televisive nazionali debbano riservare di norma alla trasmissione di opere audiovisive italiane ed europee più della metà del tempo mensile dedicato alla trasmissione di tali generi, anche con riferimento alle fasce orarie di maggiore ascolto. All'interno di tale quota, peraltro, particolare attenzione deve essere dedicata alle opere europee realizzate da produttori indipendenti.



**Il nuovo look del "TG1": il colore, il mondo, i meridiani e paralleli restano gli elementi tradizionali e storici.**

Rispetto a tali disposizioni la RAI ha già adeguato i propri programmi di investimento e trasmissioni per ottemperare pienamente alle disposizioni della legge.

Tra i provvedimenti con impatti rilevanti sull'esercizio 1998 si evidenzia inoltre il decreto legislativo 26 maggio 1997, n. 154, che prevede a partire dal 1° gennaio 1998 l'introduzione del c.d. "equo compenso", in favore di autori ed artisti interpreti ed esecutori di opere cinematografiche ed assimilate per ciascuna utilizzazione dell'opera, sempre nell'ottica di ulteriori sostegni al settore industriale specifico. Al riguardo RAI e SIAE hanno firmato, nel febbraio 1999, uno specifico accordo applicativo per il triennio 1998/2000.

Inoltre, la legge 11 luglio 1998, n. 224 disciplina lo sviluppo della rete radiofonica dedicata alla trasmissione dei lavori parlamentari che la RAI ha avviato nel febbraio 1998, secondo il dettato della legge 6 agosto 1990 n. 223 e del Contratto di Servizio. La legge in questione, più in particolare, prevede che i criteri per l'assegnazione della convenzione per la trasmissione dei lavori parlamentari siano definiti nel quadro dell'approvazione della riforma generale del sistema delle comunicazioni. Fino a tale data RAI può proseguire nelle trasmissioni, pur senza ampliare la rete di diffusione dedicata a tale programmazione.

Infine, in linea con le disposizioni della legge 249/97, nel corso del 1998 è stato avviato il processo di riassetto delle frequenze televisive, con l'approvazione da parte dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni del piano nazionale di assegnazione delle frequenze, che definisce i principi di ordine generale e demanda ad una successiva pianificazione di

secondo livello l'individuazione. tra l'altro. dei criteri e delle modalità operative di attuazione del piano. L' Autorità ha inoltre approvato gli schemi dei disciplinari con i criteri di selezione per il rilascio delle concessioni alle emittenti private.

In definitiva la RAI si trova a dover valutare ed interpretare il proprio posizionamento strategico nel mercato. in un contesto di forte mutamento. assai più articolato di quello in cui operano le televisioni commerciali.

Infatti oltre a dover cogliere e seguire le rapidissime evoluzioni dell'industria. condizionata ormai da logiche sovranazionali e dall'irrompere di nuove tecnologie. RAI è impegnata a rendere coerenti assetti e comportamenti con quelli connessi ai contenuti. in evoluzione anch'essi. della missione del servizio pubblico.

La complessità delle sfide in atto conferma l'opportunità del riassetto complessivo dell'azienda che RAI sta fortemente perseguendo. con l'obiettivo di:

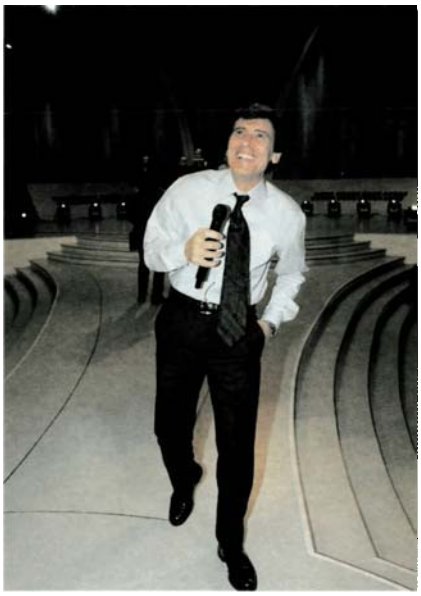
- porre su basi trasparenti e condivise l'attività di servizio pubblico per rafforzarne legittimazione ed obiettivi:
- partecipare in ruolo attivo e non subalterno. alla competizione globale per rafforzare la presenza dell'industria nazionale in un settore che tende a strutturarsi con logiche e con assetti dimensionali sempre più "globali".

Per il futuro. importanti orientamenti potranno emergere dalle modalità con cui si svilupperanno una serie di questioni chiave sul piano istituzionale. quali:

- possibile ridefinizione dell'assetto proprietario legato al termine della missione dell'azionista IRI nel corso del 2000:
- ripresa della scrittura delle regole per il riassetto legislativo integrato del settore delle comunicazioni (disegno di legge n. 1138):
- definizione di modalità operative coerenti con le richieste che provengono da parte della Commissione Europea sulla necessità di identificare l'utilizzo delle risorse pubbliche - da destinare ad attività specifiche di servizio pubblico - rispetto a quelle di natura commerciale - che devono finanziare le attività in concorrenza.

In sintonia con le generali dinamiche in atto. la RAI ha definito e sviluppato nel corso del 1998 una serie di importanti scelte strategiche. che possono essere così riepilogate:

**"C'era un ragazzo..." il successo di un cantante e di un uomo.**



***La ridefinizione della struttura organizzativa***

Nel primo semestre dell'anno è stato avviato. anche sulla base delle indicazioni contenute nel Contratto di Servizio. un ampio processo di riorganizzazione dell'azienda. che ha portato all'individuazione di uno schema di tipo divisionale.

Il modello è articolato sulle seguenti strutture:

- le Direzioni di Corporate, con funzioni di indirizzo, controllo e rappresentatività verso l'esterno dell'intera azienda;
- alcune Direzioni di Servizio, per lo svolgimento delle attività ausiliarie di supporto (sistemi ICT, servizi immobiliari, ecc.);
- le Divisioni editoriali, cui è demandato lo sviluppo dell'offerta di programmi e prodotti RAI;
- le Divisioni industriali (Divisione Produzione TV e Divisione Trasmissione e Diffusione), che forniscono le risorse necessarie al processo realizzativo – produttivo – distributivo.

Lo sviluppo del processo di riorganizzazione si pone, tra gli altri, i seguenti obiettivi chiave:

- consentire una maggior focalizzazione sulle attività di "core business";
- favorire la politica delle alleanze con operatori nazionali ed esteri;
- garantire la necessaria trasparenza gestionale identificando e monitorando sia l'utilizzo e l'assorbimento delle risorse interne sia le performance effettivamente realizzate da ciascuna unità organizzativa;
- modificare la cultura manageriale attraverso una riconsiderazione generale del concetto di responsabilità e dei relativi processi di delega;
- innescare un processo di efficienza "autoalimentato" che ponga le basi operative ed economico-finanziarie per lo sviluppo aziendale.

L'adozione del nuovo modello in RAI ha comportato un radicale cambiamento nei processi di gestione dell'azienda, determinando l'uscita da una dimensione funzionale verso lo sviluppo di un rapporto cliente - fornitore all'interno dell'organizzazione, attuato mediante la creazione di un mercato interno che regola il trasferimento dei beni e servizi tra le diverse strutture aziendali.

L'organizzazione adottata, inoltre, prospetta sviluppi ulteriori soprattutto in termini di articolazione societaria di alcune aree, ovvero di outsourcing di servizi interni.

La RAI si orienta quindi verso un modello di holding che presidia fortemente il "core business" televisivo ricercando alleanze e partnership su aree nuove o collaterali dell'attività.

***Lo sviluppo del progetto Nuova RAI Tre***

La legge 249/97 prevede che la RAI presenti all'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni un piano per una ristrutturazione che consenta, pur nell'unitarietà del servizio pubblico, di trasformare una delle sue reti televisive in una emittente che non può avvalersi di risorse pubblicitarie. A questo dettato risponde il piano elaborato nell'aprile del 1998 nonché il suo aggiornamento presentato all'Autorità ad inizio del 1999.

Sotto il profilo organizzativo la Nuova RAI Tre si inquadra pienamente all'interno del nuovo modello, con l'inserimento nell'ambito della Divisione TV Canale 3 e Offerte Collegate che ricomprende tutte le tipologie di offerta con una più marcata connotazione di servizio pubblico.