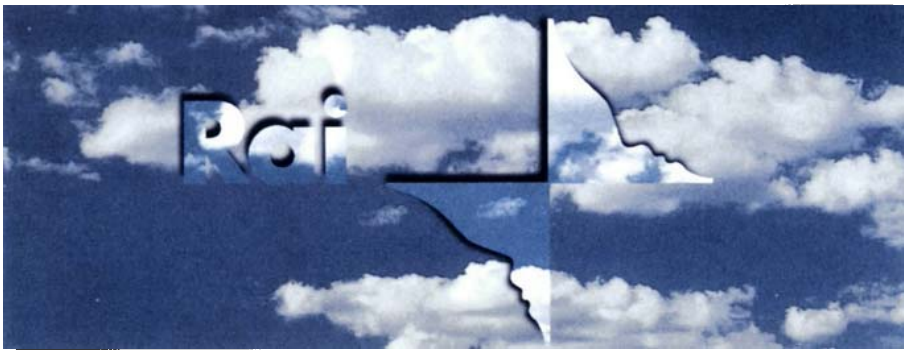
RAI – RADIOTELEVISIONE ITALIANA S.P.A.

BILANCIO D'ESERCIZIO 1999

RAI RADIOTELEVISIONE ITALIANA RELAZIONI E BILANCIO 1999



Organi Aziendali
Lettera agli azionisti
Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione 1999
- Il servizio pubblico radiotelevisivo
- Quadro di riferimento
- La gestione economico-patrimoniale e finanziaria: sintesi dei risultati
- L'attività Rai nel 1999
  L'offerta editoriale
  L'attività industriale
- I risultati di ascolto
- 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

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

Presidente	Roberto Zaccaria	
Consiglieri	Stefano Balassone	
	Alberto Contri	
	Vittorio Emiliani	
	Gianpiero Gamaleri	
		dal 1° marzo 2000
Segretario	Antonino Rizzo Nervo	Franco Di Loreto

COLLEGIO SINDACALE

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

Direttore Generale	Pier Luigi Celli
Revisori contabili	Deloitte & Touche S.p.A.

Signori Azionisti.

LETTERA AGLI AZIONISTI

il bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 1999. che sottoponiamo al Vostro esame per l'approvazione. presenta un utile netto di L. 142.7 miliardi ed è stato redatto. come per il passato. 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.
Nel rinviarVi alla Nota Integrativa per quanto concerne i chiarimenti sui dati quantitativi 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 1999 ha fatto registrare il miglior risultato della storia della Rai, pur in un contesto di mercato che continua ad essere caratterizzato da alcuni elementi di criticità quali il contenimento dei proventi di fonte pubblica. forti tensioni sul costo dei diritti e una crescente competitività, in particolare nel settore delle nuove offerte.

Tale lusinghiero risultato è ulteriormente confortato dal netto miglioramento della gestione ordinaria, evidenziato dall'incremento del 10% circa del Margine Operativo Lordo, nonché dal miglioramento della posizione finanziaria netta, espressa sia dalla diminuzione dell'indebitamento finanziario a fine anno, sostanzialmente azzerato a livello di gruppo, sia dall'aumentata capacità di autofinanziamento (oltre 1.250 miliardi nell'esercizio).

Sul risultato ha in particolare inciso positivamente l'apporto determinante degli introiti pubblicitari (+11,5% rispetto all'anno precedente), a confronto del modesto incremento (+1.1%) dei proventi di fonte pubblica; questi ultimi rappresentano il 51% circa dei ricavi complessivi (contro il 59% di appena quattro anni fa), a conferma di un trend ormai consolidato di ridimensionamento di tale componente economica.

Il positivo andamento della gestione è stato realizzato a fronte del consolidamento delle quote di mercato (share medio annuo per l'intera giornata pari al 47.6% e per il prime time del 49.5%) e di un significativo incremento degli investimenti in programmi ad utilità ripetuta (+20% rispetto al 1998). volto anche ad ampliare la capacità di offerta dell'azienda nei prossimi anni.

Nel corso dell'anno è proseguito il trend di discesa del personale dipendente. 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 l'organico aziendale ammonta a 10.808 unità (-2.6%). con un significativo rinnovamento altresì di competenze e professionalità del patrimonio di risorse umane che ha consentito. ad

esempio, di abbassare di oltre tre anni l'età media della dirigenza aziendale. La gestione delle partecipate, che già nel 1998, grazie agli effetti dei programmi di razionalizzazione avviati in questo settore l'anno prima, aveva fatto registrare una significativa, positiva inversione di tendenza, ha evidenziato un'ulteriore miglioramento: complessivamente, infatti, il risultato positivo delle partecipate riflesso nel conto economico è passato da L. 10.3 miliardi nel 1998 a L. 16.8 miliardi nel 1999.

L'esercizio è stato caratterizzato, sul piano strategico ed operativo, dalla progressiva, concreta attuazione del nuovo modello organizzativo della Rai, sempre più orientato ad una configurazione da gruppo industriale plurisocietario, operante in un crescente spettro di attività nel settore dei media, e governato da una holding con funzione strategica e di indirizzo.

Nell'esercizio, infatti, sono state costituite cinque nuove società, attive in aree di business specializzate: RaiSat, Ray Way, Serra Creativa, RaiNet, Rai Cinema, divenute gradualmente operative nel corso dell'anno o nei primi mesi del 2000.

Con tali operazioni, oltre ad avviare nuove attività, sono state strutturate in società autonome, per la prima volta, aree importanti del nucleo storico di Rai (circa 1.000 addetti e 1.000 miliardi di volume di attività) al fine di cogliere, con modalità ed attenzioni nuove, specifiche opportunità di mercato e di cooperazione con altri operatori.

Nel quadro della strategia di alleanze e contatti con nuovi partners industriali, è da ricordare in particolare la conclusione degli accordi relativi alla presenza della Rai nel settore della Pay-TV, attraverso le intese concluse con Canal Plus che, oltre all'ingresso della Rai nel capitale sociale di Tele +, hanno consentito a RaiSat di produrre sei nuovi canali tematici digitali, trasmessi a partire dal mese di luglio 1999; il valore di tali intese è stato convalidato dal successivo accordo con il gruppo RCS per la cessione a quest'ultimo del 5% delle azioni di RaiSat, perfezionato nello scorso mese di febbraio.

Particolare rilievo ha assunto, nell'esercizio, anche la strategia di approccio al mercato dei "New Media" che, nel quadro del processo di convergenza tecnologica tra i settori del broadcasting, delle telecomunicazioni e dell'informatica, richiede ormai scelte importanti a tutti gli operatori che in tale mercato intendano svolgere un ruolo significativo.

Nel quadro di un panorama (modelli di business ed assetti di mercato) ancora molto incerto e precario, la Rai, disponendo di una solida base produttiva e di un patrimonio di contenuti insuperabile, in Italia, per ricchezza ed ampiezza, è nelle condizioni di cogliere, anche in questo campo, importanti opportunità di crescita. Su queste basi, oltre alla costituzione di RaiNet, sono stati avviati contatti con vari operatori di rilievo che

hanno mostrato interesse a partnership sia su segmenti specifici che su una più ampia gamma di presenza.

Le diverse opzioni. in fase di studio. saranno valutate attentamente. nel pieno rispetto delle normative regolamentari del settore e degli obblighi ed impegni di servizio pubblico.

Sotto il profilo istituzionale. vi è stata. nell'esercizio. una ripresa del dibattito relativo alla complessiva riforma del settore radiotelevisivo. incentrato su un nuovo emendamento governativo al d.d.l. 1138. Per Rai gli assetti societari prospettati prevedono. al momento. un soggetto (Fondazione) titolare delle azioni di Rai. col ruolo di garanzia del servizio pubblico. ed una azienda industriale strutturata come holding (Rai appunto) a controllo pubblico. ma operante pienamente con logiche e modalità d'impresa.

Sempre nel quadro di una più precisa definizione dei ruoli e della missione pubblica della Rai, è stato negoziato nel corso dell'esercizio il nuovo Contratto di Servizio con il Ministero delle Comunicazioni che. oltre a contenere specifiche nuove disposizioni, è orientato a definire in maniera più puntuale e moderna obblighi ed impegni reciproci della Concessionaria e dell'Ente Concedente in vista dei nuovi scenari dell'industria.

Sul piano degli ascolti, infine, i risultati del 1999 confermano ed anzi migliorano , nelle fasce di maggiore ascolto. la consolidata leadership della Rai, a riprova di un rapporto estremamente stabile e profondo con il proprio pubblico. Da questo punto di vista è significativo rilevare come, negli ultimi anni, la Rai sia di fatto l'unico servizio televisivo europeo che, a fronte della crescente competitività del settore. abbia saputo mantenere sostanzialmente inalterate le proprie quote di mercato.

In definitiva. l'attività dell'esercizio ha consentito di accrescere ed affinare ulteriormente capacità operative. solidità finanziaria e strumenti organizzativi attuali ed efficienti. all'interno del percorso strategico che vede la Rai indirizzata a trasformarsi in gruppo industriale moderno ed articolato che. nell'ambito delle regolamentazioni e delle scelte normative che verranno assunte. è in grado di confermare. anche nei nuovi scenari tecnologici e di mercato. il proprio ruolo di leadership ed il proprio potenziale di sviluppo.

RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULLA GESTIONE 1999

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. Il Contratto di Servizio 1997-1999, entrato in vigore il 10 dicembre 1997, è scaduto il 31 dicembre 1999. E' attualmente in fase di stipulazione il nuovo Contratto di Servizio per il triennio 2000-2002.

Nell'erogazione dei servizi, in coerenza con gli obblighi di legge e 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;
- una ***qualità ed un ambito di programmazione***, tale da soddisfare il più ampio spettro di interessi e di assicurare lo sviluppo della base produttiva. italiana ed europea:
- una ***informazione completa,*** di facile accesso e rispettosa delle più diverse esigenze ed istanze politiche e culturali:
- una ***attività di investimento e di ricerca,*** in grado di garantire al sistema - paese, un'adeguata presenza nei settori di più rapido mutamento tecnologico:
- ***servizi di pubblica utilità***. richiesti da parte della Amministrazione Pubblica in funzione di specifiche esigenze individuate.

QUADRO DI RIFERIMENTO

La televisione attraversa una fase di profonde trasformazioni che la stanno radicalmente modificando. Trasformazioni che toccano tutte le componenti del mercato. dalle sue dimensioni. ai soggetti che vi operano. allo stesso oggetto della comunicazione.

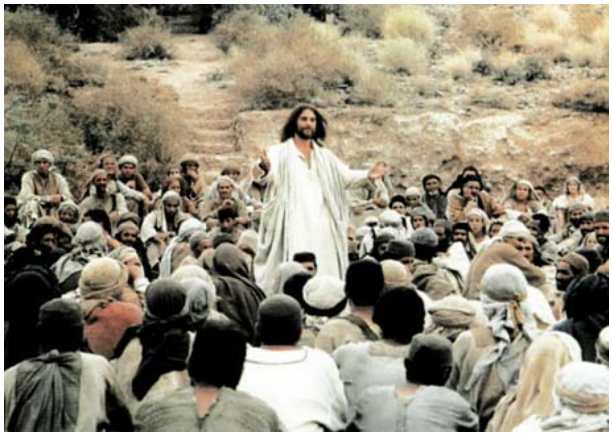
Lo scenario muta rapidamente e conseguentemente cambia il contesto di mercato. Il problema per la Rai è quindi quello di riuscire a definire una

strategia che le consenta da un lato di governare il cambiamento ponendosi come attore significativo dei nuovi scenari e, dall'altro, di garantire una risposta moderna allo sviluppo della missione di servizio pubblico, in coerenza con il sistema normativo ed istituzionale di riferimento.

L'evoluzione del settore delle comunicazioni

Lo sviluppo della strategia della Rai si inserisce in una fase caratterizzata da una forte evoluzione in generale nelle dinamiche di mercato e - in particolare per il servizio pubblico - nei temi propriamente istituzionali. Nel settore dell'audiovisivo, infatti, si stanno accentrando gli elementi di novità e discontinuità, che porteranno nel breve/medio periodo ad una profonda modifica della struttura di mercato e degli assetti competitivi, attraverso l'avvento di nuovi operatori, nuove attività da presidiare, nuove modalità di funzionamento anche nei business tradizionali indotte dal processo di convergenza tecnologica tra i settori del broadcasting, delle telecomunicazioni e dell'informatica.

Tale processo è stato innescato dalla tecnologia di digitalizzazione dei segnali che, attraverso la conversione delle informazioni di qualsiasi natura (immagini, suoni, testi) in un unico formato costituito da flussi numerici compatibile con il linguaggio dei computer, ne consente lo sfruttamento anche secondo tutte le potenzialità degli stessi.



"Jesus", all'interno del progetto La Bibbia, ha riscosso un notevole successo di pubblico registrando nell'ultima puntata un'ascolto record di quasi 12 milioni di spettatori.

Nello specifico del settore televisivo la digitalizzazione, mediante la compressione del segnale, permette un miglior sfruttamento della capacità trasmissiva dei canali esistenti (etere, satellite, cavo), con l'avvio di un processo generalizzato di moltiplicazione dei mezzi e dei canali distributivi che incide pesantemente sulla struttura dei mercati.

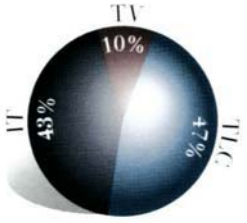
I cambiamenti in atto possono essere schematicamente raggruppati secondo tre principali linee direttrici:

- **globalizzazione**. Sono state ormai pressochè completamente abbattute le barriere all'entrata di carattere nazionale. Si cominciano ad avvertire segnali forti di cambiamento anche in quei segmenti di mercato - quali, ad esempio, la raccolta pubblicitaria - che mantengono ancora oggi una connotazione prevalentemente locale;
- **finanziarizzazione**. Lo sviluppo enorme dei mercati finanziari, con la capacità di aggregare in tempi brevi grandi volumi economico-finanziari di risorse, consente ormai ad operatori fortemente appoggiati dal mercato, di entrare rapidamente in qualunque nuovo settore industriale;
- **nuove offerte**. Si sta sempre più affermando una modalità di utilizzo dei diversi contenuti informativi, di spettacolo, di comunicazione secondo una logica di sfruttamento multipiattaforma.

Per quanto concerne più specificamente il settore dei media, i trend sopra

evidenziati stanno portando all'inserimento in un "circuito globale" di parte significativa e crescente delle attività. così che i costi e la stessa disponibilità dei fattori produttivi sono ormai decisi secondo logiche di mercato che tendono progressivamente a limitarne la fruibilità.
Questo vale in particolare per i diritti a più elevato valore commerciale. quali gli sport maggiori. i film. i grandi eventi. che stanno progressivamente perdendo la loro connotazione locale per assumere una valenza sempre più sovranazionale.
I servizi pubblici radiotelevisivi sono chiamati a ridefinire il proprio posizionamento in un quadro di crescente complessità. dovendo cogliere le rapidissime evoluzioni in atto nel settore delle comunicazioni in uno scenario caratterizzato da una progressiva riduzione del peso delle risorse di natura pubblica.

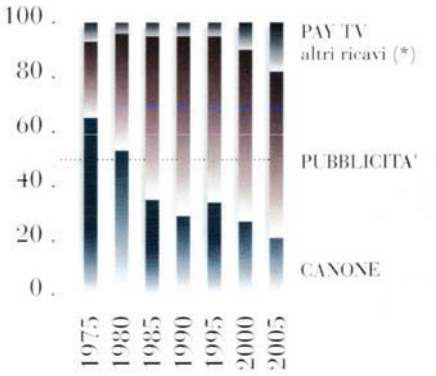
IL MERCATO EUROPEO DELLA CONVERGENZA: LE RISORSE



Fonte: elaborazioni interne su dati "European Information Technology Observatory 99"

I servizi pubblici radiotelevisivi. ancora. devono inserire le proprie strategie all'interno di un quadro di riferimento assai più articolato di quello degli operatori commerciali. dovendo definire e sviluppare meccanismi che consentano una chiara identificazione delle attività di servizio pubblico finanziate da risorse statali rispetto alle attività commerciali finanziate con risorse di mercato. al fine di assicurare la compatibilità con il generale sistema della concorrenza statuito in sede europea.
In tale quadro si inserisce il dibattito relativo al completamento del processo di riforma normativa del sistema televisivo italiano. Su tale aspetto è da evidenziare che nel corso del 1999 il Governo ha depositato al Senato un nuovo emendamento del disegno di legge n. 1138 che prevede un radicale riassetto della struttura societaria della Rai nella direzione - tra l'altro - di una sempre maggiore coerenza con le richieste di trasparenza formulate in sede europea sul finanziamento della missione di servizio pubblico.
Il progetto è articolato sulle seguenti linee guida:

IL MERCATO ITALIANO DELLA RADIOTELEVISIONE: LA DINAMICA DELLE RISORSE



Pubblicità: dati al netto commissioni di agenzia - Fonte: UPA
Pay-Fonte: Kagan World Media
(*) include proventi da convenzioni con la P.A., ricavi commerciali (programmi. sport. ecc.). nolo impianti. ecc.

- istituzione di un soggetto (Fondazione con personalità giuridica privata) titolare della maggioranza del capitale della Rai Holding. concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo. con il fine di garantire l'interesse generale all'esercizio del servizio pubblico radiotelevisivo. di promuovere l'accesso alle nuove tecnologie della comunicazione anche da parte dei settori sociali economicamente svantaggiati. di contribuire allo sviluppo dell'industria nazionale della comunicazione. di assicurare la gestione della Rai Holding secondo criteri di efficienza e di valorizzazione del patrimonio:
- la Fondazione provvede alla collocazione sul mercato della restante quota del capitale sociale della Rai. I relativi proventi vengono destinati alla sottoscrizione di eventuali aumenti di capitale della Rai Holding:

- i membri del consiglio di Amministrazione della Fondazione sono nominati dai Presidenti di Camera e Senato.

La Rai - con oggetto principale lo svolgimento di ogni attività nei settori radiotelevisivo, della produzione audiovisiva, della multimedialità e delle telecomunicazioni - viene strutturata secondo il modello organizzativo della holding. Al fine di assicurare trasparenza nell'utilizzo delle risorse, la Rai deve predisporre opportune forme di distinzione organizzativa, contabile o societaria tra le attività finanziate da canone e le attività finanziate dal mercato, ferma restando l'unitarietà del servizio pubblico, anche in uno schema di gestione delle attività attraverso società partecipate. L'assetto societario complessivo può essere schematizzato come segue:



Lo sviluppo della strategia Rai

Nello scenario sopra delineato la Rai ha individuato come azione chiave lo sviluppo di una strategia unitaria, articolata su quattro aree fondamentali tra loro strettamente interrelate:

- **modello organizzativo**: definizione di un percorso di progressiva evoluzione verso un modello di "azienda normale" coerente anche con le linee guida di riassetto proprietario;
- **sviluppo/alleanze**: avvio di una fase di sviluppo nelle nuove aree di business sulla base della definizione di una coerente politica di partnership;
- **rafforzamento ed innovazione del prodotto**: sviluppo di interventi finalizzati ad una crescita della programmazione di qualità e/o legata a produzioni nazionali, nell'ambito di obiettivi di presenza sul mercato coerenti con la missione di TV generalista;
- **il contenuto ed il finanziamento della missione di servizio pubblico**: creazione di assetti in linea con la necessità di definire meccanismi di distinzione tra le attività specifiche di servizio pubblico - finanziate da risorse di natura pubblica - rispetto a quelle di natura commerciale finanziate, al contrario, da risorse di mercato.

Si riportano di seguito le principali azioni definite dalla Rai nel corso dell'esercizio 1999 nonché i più importanti snodi che l'azienda si troverà ad affrontare nel corso dei prossimi mesi sulle quattro aree sopra riportate.

Modello organizzativo

Nel corso del 1998 - in coerenza con le disposizioni della legge 249/97 e del Contratto di Servizio - la Rai ha ridefinito la propria struttura organizzativa secondo uno schema divisionale.