Quest'operazione ha consentito di migliorare l'efficienza e razionalizzare il complesso delle attività realizzate dall'azienda. L'adozione del nuovo modello. infatti. ha comportato un radicale cambiamento nei processi di gestione. 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.
La disarticolazione organizzativa della "vecchia" Rai ed il riaccorpamento delle attività per aree omogenee ha reso agevole la prosecuzione del processo di ridisegno della struttura del Gruppo verso un modello ad holding. con la creazione di nuove società quale strumento chiave per lo sviluppo di una politica di alleanze.
Lo schema sotto riportato riepiloga l'attuale schema organizzativo del Gruppo Rai.
Tra le iniziative che si propongono di esprimere sinteticamente ed efficacemente il senso del cambiamento organizzativo in atto all'interno dell'azienda. si segnala:

- la recente adozione di un nuovo marchio. che sarà progressivamente esteso a tutte le società del Gruppo con l'obiettivo di comunicare anche visivamente l'unitarietà dei principi e delle logiche che ispirano lo sviluppo del percorso intrapreso dalla Rai;
- l'organica revisione degli statuti delle società del gruppo. con l'obiettivo di disporre di un quadro di maggiore omogeneizzazione delle regole di gestione delle società controllate e di adottare modelli allineati a quelli in vigore in moderne strutture organizzative di gruppo.



Sviluppo/alleanze

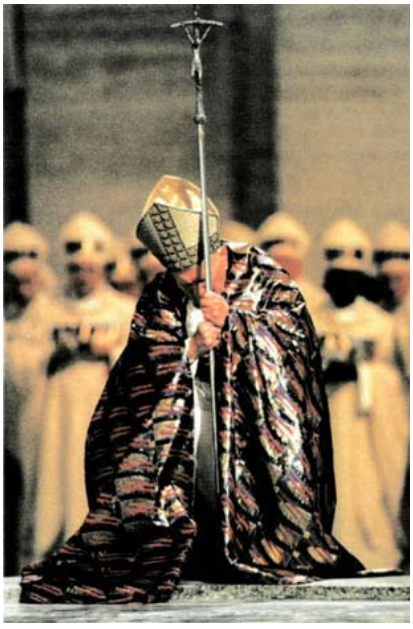
In parallelo con l'evoluzione organizzativa verso il modello di holding la Rai ha avviato una serie di operazioni finalizzate a definire una presenza rilevante anche nelle nuove offerte - connesse al processo di convergenza tra i settori del broadcasting. delle telecomunicazioni e dell'informatica - che. in prospettiva. sono destinate ad accrescere progressivamente il proprio peso di mercato. L'adozione di un'estesa politica di alleanze. infatti. costituisce sempre più lo strumento principale per lo sviluppo di una strategia finalizzata all'ampliamento del raggio di azione ed all'ingresso in nuove aree di attività.

a) l'ingresso nel mercato pay

A seguito delle intese realizzate con Canal Plus nel dicembre 1998 e successivamente confermate negli accordi operativi stipulati nel mese di aprile 1999. mirati essenzialmente a valorizzare la propria vocazione naturale di *content provider*. Rai è formalmente entrata nel capitale sociale di Tele+. con l'acquisizione. perfezionata nel mese di dicembre 1999. di

una prima quota dello 0.85%. nella prospettiva di incrementare progressivamente tale partecipazione fino ad un massimo del 10%.
Nel contempo. in data 30 giugno 1999 è stato ceduto a RaiSat il ramo d'azienda relativo all'ex Direzione Canali Tematici e Nuove Offerte. e pertanto a partire da tale data la società è divenuta pienamente operativa nel settore della produzione e commercializzazione di canali tematici per l'offerta televisiva a pagamento.
La società. sulla base dei richiamati accordi con Canal Plus. ha avviato la fornitura a Tele+. a partire dalla seconda metà del 1999. di una prima tranche di sei canali digitali inseriti all'interno dell'offerta "basic":

- **RaiSat Show**. dedicato allo spettacolo nazionale ed internazionale:
- **RaiSat Cinema**. con una programmazione su tutto ciò che ruota at torno al mondo del cinema:
- **RaiSat Arte**. dedicato all'arte ed ai beni culturali:
- **RaiSat Ragazzi**. con una programmazione specifica per bambini e ragazzi:
- **RaiSat Album**. sulla memoria televisiva del nostro passato:
- **RaiSat Gambero Rosso**. dedicato alla cultura della buona cucina e del buon bere.



Ascolti eccezionalmente elevati per la cerimonia di apertura della Porta Santa con un'audience potenziale valutata in un miliardo e mezzo di persone.

All'interno di una strategia complessiva di sviluppo dell'attività. è stato sottoscritto un accordo con il Gruppo RCS Editori nel campo della produzione di canali televisivi tematici che - in estrema sintesi - prevede:

- lo studio di fattibilità di due canali tematici. dedicati rispettivamente agli "stili di vita" ed all'informazione sportiva. da inserire nella piattaforma digitale D+:
- l'ingresso di RCS in RaiSat con l'acquisizione di una quota del 5% del capitale sociale perfezionata in data 24 febbraio 2000.

RaiSat. inoltre. sta sviluppando una serie di contatti con altri potenziali partners per studiare ulteriori progetti nel campo dell'offerta tematica (fiction. ecc.) che potrebbero presentare interessanti opportunità di crescita.

b) lo sviluppo nel settore delle TLC - societarizzazione Divisione Trasmissione e Diffusione

Nel mese di maggio '99 è stato avviato il processo di societarizzazione della Divisione Trasmissione e Diffusione.
L'operazione è mirata ad accrescere la focalizzazione manageriale su questo settore di attività ed a cogliere. attraverso una struttura societaria autonoma. le crescenti opportunità del mercato delle comunicazioni. in un quadro di compatibilità con la cornice regolamentare e normativa in cui opera l'azienda.
La trasformazione della Divisione in società. infatti. costituisce lo strumento più efficace per il raggiungimento di specifici obiettivi ulteriori rispetto a quelli attuali quali. specialmente. quello di favorire l'ingresso di

terzi nel capitale sociale. Su tale aspetto. in particolare. ai sensi della Convenzione Stato-Rai approvata con D.P.R. 28.3.1994. è stata richiesta al Ministero delle Comunicazioni l'autorizzazione a procedere all'operazione ed alla cessione di quote di minoranza della costituenda società. Tale autorizzazione è pervenuta nel novembre 1999.
L'operazione di societarizzazione si è perfezionata in data 1° marzo 2000. attraverso l'atto di conferimento alla società Rai Way - nel frattempo costituita e controllata interamente dalla Rai - del ramo d'azienda costituito dalle attività. dai beni. dai crediti e dai debiti. dall'organico e da tutti i rapporti giuridici e negoziali facenti capo alla Divisione Trasmissione e Diffusione. A seguito di tale atto. quindi. la nuova società è divenuta pienamente operativa. Successivamente è stata avviata la procedura per il collocamento sul mercato di una quota azionaria della società fino ad un massimo del 49%.



50 anni di successi per "Il Festival di Sanremo" la ressegna musicale italiana famosa in tutto il mondo.

c) l'ingresso nel mercato dei servizi multimediali - RaiNet
La Rai ha costituito. in data 23 giugno 1999. la società RaiNet. allo scopo di presidiare l'insieme dei servizi interattivi e multimediali destinati al mercato e di rafforzare il proprio ruolo di fornitore di contenuti anche sul mercato dei new media.
In tale quadro l'oggetto sociale della società prevede la realizzazione. distribuzione e commercializzazione di prodotti e servizi interattivi e multimediali on line e off line. destinati a qualunque piattaforma tecnologica (personal computer. televisione digitale. terminali di reti telefoniche fisse e mobili. ecc.) attraverso le diverse modalità di trasmissione e distribuzione (rete telefonica. satellite. cavo. etere terrestre. microonde. cd rom. ecc.). Nel contempo sono stati avviati contatti presso importanti operatori nazionali ed internazionali per valutare il potenziale interesse all'ingresso nella società e/o allo sviluppo congiunto di iniziative sul mercato dei new media. anche in relazione alle opportunità che si potrebbero aprire nel settore della telefonia mobile e nello sviluppo di reti di trasmissione dati a banda larga.

Rafforzamento e sviluppo del prodotto
È questa un'area in cui nel corso dell'esercizio sono state definite alcune importanti iniziative sia nelle aree più tradizionali dell'offerta generalista che in quelle caratterizzate da maggiori contenuti di innovazione.

a) la politica di valorizzazione dell'audiovisivo italiano ed europeo
In base alle disposizioni della legge 122/98. la Rai è tenuta a destinare una quota. stabilita dal contratto di servizio. dei proventi complessivi dei canoni di abbonamento alla promozione delle opere audiovisive europee. A partire dall'anno 1999 le quote stabilite nel contratto di servizio non



Nell'ambito dell'informazione grande impegno di uomini e mezzi per garantire la copertura giornalistica della crisi nel Kossovo.

possono essere inferiori al 20%.

Le disposizioni incluse nella legge 122/98 hanno avuto, in realtà, un principio di applicazione da parte Rai già nel biennio 1997/98, sulla base delle previsioni del Contratto di Servizio, con un impegno che in entrambi gli anni è risultato significativamente superiore alle quote fissate. Per quanto concerne più specificamente l'esercizio 1999, l'investimento complessivo dell'azienda per prodotti audiovisivi italiani ed europei si colloca a poco più di 500 miliardi, determinando un'incidenza rispetto agli introiti da canone televisivo pari a circa il 23%, ampiamente superiore alla quota minima del 20% stabilita dalla legge 122/98.

Sotto il profilo della strategia aziendale in tale area, si evidenzia inoltre lo sviluppo di una politica di alleanze con i più importanti operatori del settore. Tale strategia ha già portato al perfezionamento di accordi con operatori quali Canal Plus, Beta, Paramount, che consentono una presenza significativa della Rai sul mercato audiovisivo internazionale.

Sul cinema, più in particolare, è stata costituita il 1° dicembre 1999 una specifica società - denominata Rai Cinema - con l'obiettivo di gestire le attività di acquisizione e commercializzazione dei prodotti film e fiction, nonché le attività produttive dell'azienda nel settore cinematografico. La piena operatività della nuova struttura è prevista dal 31.5.2000.

La missione della società prevede, inoltre, lo sviluppo dell'attività nel campo della produzione cinematografica secondo logiche di gestione imprenditoriali, anche attraverso alleanze nel settore della distribuzione e nella vendita delle opere per sbocchi commerciali ulteriori rispetto all'esclusivo utilizzo nel palinsesto Rai.

b) riposizionamento della radiofonia

Il settore della Radio mostra da alcuni anni una forte dinamicità, con crescite significative dei ricavi pubblicitari, ed ingressi di operatori del settore media dotati di adeguate risorse per investire nello sviluppo di network nazionali.

In questo contesto in rapida evoluzione, sono state individuate e realizzate alcune azioni al fine di ridefinire il posizionamento dell'area radiofonica sia sotto il profilo organizzativo che sotto quello della linea editoriale dei canali. Più in particolare, sono state definite le seguenti iniziative:

- modifica organizzativa, con una chiara identificazione delle responsabilità editoriali e di risultato economico per canale;
- adeguamento delle competenze necessarie, per poter partecipare a pieno titolo alla competizione in un mercato interessante ed in significativo sviluppo;
- definizione di una politica fondata sulla "specializzazione" editoriale dei canali, incentrata sui seguenti contenuti:

- *RadioUno*: informazione. news. approfondimenti. punteggiatura musicale:
- *RadioDue*: intrattenimento. talk show. musica:
- *RadioTre*: approfondimenti di cultura letteraria. musicale. teatrale.

c) l'innovazione del prodotto - Serra Creativa

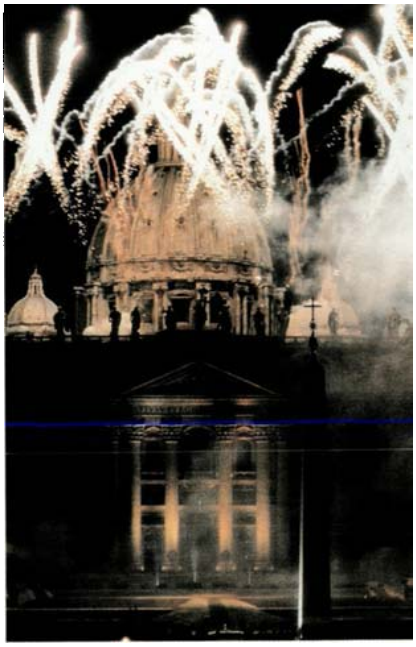
Il progetto alla base della costituzione di questa società. avvenuta il 23 giugno 1999. consiste nella creazione di un luogo dove assistere nuovi autori/creatori/imprenditori di contenuti audiovisivi a sviluppare idee innovative di contenuti televisivi e multimediali. mettendo a loro disposizione un sistema completo di:

- competenze di sviluppo progettuale:
- infrastrutture e piattaforme di sviluppo prodotti:
- risorse finanziarie e accesso ai canali distributivi.

Gli obiettivi della costituzione della società possono essere così sintetizzati:

- innovazione prodotto/sistemi: definire un processo di sviluppo/rafforzamento del posizionamento Rai come creatore di contenuti di intrattenimento multimediali:
- economico-finanziari: creare un'entità con potenziale elevato valore autonomo:
- immagine: contribuire al rafforzamento dell'industria nazionale dell'audiovisivo.

È stata recentemente avviata la procedura per la ricerca di partners in grado di assistere la società nel suo sviluppo.



Solenne manifestazione per il restauro della facciata della Basilica di San Pietro.

d) ridefinizione dell'offerta tematica satellitare free

Nel corso dell'esercizio è stata sviluppata una politica di rimodulazione della programmazione tematica di servizio pubblico prevista dal Contratto di Servizio.

A partire dai primi mesi del 1999. la programmazione diffusa via satellite in digitale è articolata sui seguenti canali:

- **Rai News 24** (operativo dal 26 aprile 1999) interamente dedicato all'informazione 24 ore su 24. con particolare caratteristiche di multimedialità. realizzato dalla Divisione TV Canale 3 e Offerte Collegate: si tratta di un progetto fortemente innovativo. il primo con queste caratteristiche in Italia. realizzato con modalità non tradizionali di raccolta e di trattamento delle informazioni e l'uso prevalente di Internet quale fonte primaria e canale distributivo:
- **Rai Sport satellite** (operativo dal 1° febbraio 1999). canale di carattere sportivo. realizzato da Rai Sport con la programmazione di una ampia varietà di attività comprendenti anche discipline che non avrebbero accesso al mezzo televisivo su basi puramente commerciali:
- **Rai Educational** (ex RaiSat 3) dedicato alle tematiche di carattere educativo e culturale. realizzato dalla Direzione Teche e Servizi Tematici Educativi.



Grande successo di pubblico per "Francamente me ne infischio" programma prevalentemente musicale con ospiti eccezionali.

Il contenuto ed il finanziamento della missione di servizio pubblico

In ambito europeo un tema di sempre maggiore attualità è costituito dalla necessità di definire meccanismi che consentano una chiara identificazione delle attività di servizio pubblico finanziate da risorse pubbliche rispetto alle attività commerciali finanziate con risorse di mercato.

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 Commissione Europea ha avviato nei primi mesi del 1999 una indagine conoscitiva in diversi Stati tra cui l'Italia.

La Rai ha individuato questo come uno dei temi chiave e, a tal fine, ha promosso d'intesa con il Governo Italiano un'azione finalizzata a fornire alla Commissione Europea una risposta che sistematizzi il tema del contenuto della missione di servizio pubblico e del relativo finanziamento, con ciò ponendo l'Italia all'avanguardia nel panorama europeo.

In tale quadro nel mese di maggio è stato trasmesso alla Commissione Europea un documento congiunto Governo-Rai che evidenzia come il servizio pubblico si sostanzia in termini positivi in precisi impegni ed obblighi di diversa natura e che incidono segnatamente:

- sulle caratteristiche istituzionali-amministrative dell'emittente;
- sulle finalità aziendali;
- sui contenuti della programmazione;
- sui limiti pubblicitari;
- sugli investimenti tecnici;
- sulla distribuzione territoriale.

Su questa base si è quindi proceduto a definire una matrice di identificazione degli obblighi di servizio pubblico assolti dalla concessionaria e per la stima degli oneri relativi. A tal fine sono state identificate due macro-aree:

- *elementi generali*: costi connessi ad una serie di vincoli/contenuti che, attraversando trasversalmente il complesso dell'azienda, conferiscono un carattere di unitarietà alla missione di servizio pubblico (vincoli pubblicitari, distribuzione della struttura sul territorio, ecc.);
- *dimensione organizzativa*: costi relativi ad attività/strutture connaturate alla natura di concessionaria di servizio pubblico (raggruppate in particolare nella Divisione TV Canale 3 e Offerte Collegate).

Gli oneri connessi allo svolgimento della missione di servizio pubblico risultano significativamente superiori all'ammontare delle risorse pubbliche assicurate dallo Stato alla concessionaria. Pertanto, ne consegue che il finanziamento da canone non determina alcuna sovra-compensazione degli oneri di servizio pubblico ma, al contrario, tende a risultare insufficiente a garantire alla concessionaria risorse congrue per lo svolgimento del suo specifico mandato.

LA GESTIONE ECONOMICO-PATRIMONIALE E FINANZIARIA: SINTESI DEI RISULTATI

I dati più significativi atti a meglio sintetizzare i risultati della gestione economica. patrimoniale e finanziaria della Rai nel 1999 a confronto con quelli del 1998 sono indicati nel seguente prospetto:

(in miliardi di lire)	1998	1999	Variazioni%
TOTALE RICAVI	4.658.5	4.911.2	5.4%
Abbonamenti	*2.267.1*	*2.324.4*	*2,5%*
Contributo sostitutivo canone autoradio	*210.0*	*207.0*	*-1,4%*
Pubblicità	*1.515.9*	*2.025.2*	*11,5%*
Altri ricavi	*365,5*	*354,6*	*-3,0%*
Costi operativi	4.431.5	4.688.7	5.8%
MOL civilistico	1.264.0	1.384,5	9,5%
MOL della gestione (*)	798.7	878.4	10.0%
Proventi (Oneri) finanziari	24.3	27.7	14,0%
Risultato netto	83.3	142.7	71.3%
Patrimonio netto	953.1	1.095.8	15.0%
Posizione finanziaria netta a fine esercizio	(349.9)	(205,2)	-41,4%
Autofinanziamento	1.125.4	1.264,9	12.4%
Giacenza (Indebitamento) medio	(110.0)	(185,2)	68,4%
Investimenti in programmi ad utilità ripetuta	721.0	867.8	20.4%
Investimenti tecnici	386.8	366.9	-5.1%
N° dipendenti a t.i. al 31 dicembre	10.708	10.449	-2,4%
Organico (compresi C.F.L.)	11.099	10.808	-2,6%

(*) Ottenuto escludendo dal MOL civilistico alcune componenti (principalmente l'ammortamento dei programmi) attinenti alla gestione corrente.

L'esercizio 1999 si chiude con il miglior risultato della storia della Rai: l'utile è infatti pari a 142.7 miliardi. dopo aver stanziato imposte per 213 miliardi. con un incremento del 71.3% rispetto al 1998. Il lusinghiero risultato conseguito. su cui hanno inciso in modo determinante gli ottimi risultati fatti registrare dai proventi pubblicitari. a riprova anche della bontà e del successo della programmazione radiotelevisiva dell'azienda. è confortato dal netto miglioramento della gestione ordinaria. quale evidenziato dall'incremento sia del **Mol civilistico** (+9.5). sia. ancor più. dal **Mol gestionale** (+10%). nonché dal miglioramento della posizione finanziaria netta (autofinanziamento in crescita del 12.4%. diminuzione del 41.4% dell'esposizione finanziaria netta di fine anno).

CANONE 1999	lire
Canone base	420
Sovrapprezzo RF	2.030
Sovrapprezzo TV	155.280
Parziale	157.730
Tassa concessione governativa	8.000
I.V.A.	5.870
Totale	171.600

Per quanto concerne. più in particolare. la **gestione economica**. gli introiti da *Canoni di Abbonamento* hanno presentato una crescita del 2.5%. attestandosi a 2.324.4 milioni.

Il risultato è frutto di due diverse componenti:

- l'incremento del canone unitario da 167.150 a 171.600 lire (+2.7%):
- l'aumento del portafoglio abbonati complessivo (+0.2%):

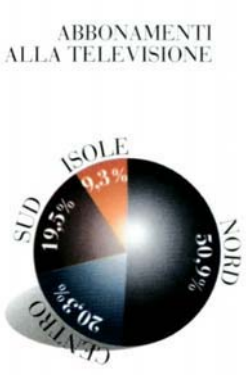
- la diminuzione del numero dei paganti pari a 23.438 unità (-0.2%). per maggiore morosità.

Questa ultima diminuzione è dovuta sostanzialmente all'applicazione del D.Lgs. 26/2/99. n.46 con il quale si affida ai concessionari. con decorrenza 1° luglio 1999. tutta la riscossione coattiva delle entrate dello Stato. tra le quali rientra anche il canone di abbonamento TV.
L'entrata a regime della nuova normativa ha infatti bloccato le attività di recupero coattivo previste per il 2° semestre. che si sono limitate all'invio di solleciti con il risultato di contenere al 4.25% il tasso di morosità rilevato sugli abbonati iscritti a ruolo (ovvero in portafoglio). contro il 3.88% del passato esercizio.

ABBONAMENTI TV

Movimento utenza	1998	1999	Var. %
Nuovi	96.082	275.664	186.9
Rinnovi	15.202.389	14.999.369	-1.3
Paganti	**15.298.471**	**15.275.033**	**-0.2**
Morosi	613.499	666.099	8.6
Iscritti a ruolo	**15.911.970**	**15.941.132**	**0.2**
% morosità	**3.88%**	**4.25%**	

Segnali confortanti emergono invece dalla ripresa dell'acquisizione di nuovi abbonati che raggiunge per il 1999 le 275.664 unità. contro le 96.082 del 1998. grazie anche alle iniziative intraprese dall'azienda. dopo la revisione dei criteri sull'accertamento richiesti dall'introduzione della legge sulla privacy: per la prima volta dopo due anni. pertanto. il "portafoglio abbonati" della Rai ha ripreso ad aumentare (+29.162 abbonati). attestandosi a 15.941.132 unità. Il numero degli abbonati rappresenta il 79% degli utenti potenziali alla televisione (79.2% nel 1998). con una prevalenza di abbonati nel nord del Paese.



Il finanziamento da canone (ivi incluso il contributo sostitutivo del canone autoradio). pur continuando a rappresentare la maggior fonte di reddito dell'azienda. presenta un progressivo calo dell'incidenza sul totale dei ricavi (51.5% nel 1999 contro il 53.2% nel 1998).
Si ricorda che. dal 1° gennaio del 2000. il canone per la televisione in Italia è stato portato a 176.000 lire (90.9 euro). con un aumento del 2.6%. rimanendo peraltro. insieme all'Olanda. il più basso tra i Paesi dell'Unione Europea (a titolo esemplificativo. in Danimarca. paese dove il canone è il più alto. esso ammonta a 247 euro. in Francia a 113 euro. nel Regno Unito a 149 euro e in Germania a 173 euro).
Con riferimento ai *ricavi da pubblicità*. nel 1999 è continuato il trend positivo degli investimenti con una crescita complessiva del mercato radio televisivo pari a circa l'11.2%.

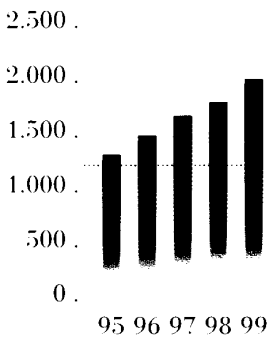
Al raggiungimento di questo risultato è stato determinante il contributo di nuovi settori merceologici quali la telefonia. che ha raddoppiato i propri investimenti nel 1999. Anche i prodotti di marca hanno continuato ad investire in modo consistente sui mezzi classici per difendere la propria quota di mercato e rilanciare la propria immagine come elemento distintivo e di successo.

Il settore radiofonico in particolare è stato caratterizzato da una crescita superiore rispetto alla media complessiva. raggiungendo un incremento di circa il 20%.

In questo scenario i ricavi da pubblicità della Rai. che sono ammontati a 2.025.2 miliardi. hanno decisamente sostenuto la dinamica degli introiti. con un incremento rispetto al 1998 del 11.5% (+10.2% per il settore TV e +14.8% nel settore radiofonico). I ricavi relativi alle altre tipologie di pubblicità. tra cui figurano le sponsorizzazioni e le promozioni. hanno evidenziato una crescita di circa il 25%.

Questi risultati rafforzano il positivo trend di crescita degli ultimi anni portando gli introiti da pubblicità a raggiungere il +1.2% dell'ammontare dei ricavi (39% nel 1998).

RICAVI
DA PUBBLICITÀ
(miliardi di lire)



Sul fronte dei costi operativi (+5.8% rispetto al 1998) si osserva:

- un incremento dei *consumi di beni e servizi* (da 1.878.6 miliardi a 1.988.8 miliardi, + 5.9%), su cui ha inciso il crescente costo dei diritti;
- un lieve incremento del *costo del lavoro* (+1.5%. da 1.577.4 del 1998 a 1.601.8 miliardi del 1999) inferiore peraltro al tasso di inflazione. Il personale in organico (T.I. più C.F.L.) al 31.12.1999 risulta pari a 10.808 unità con una diminuzione netta di 291 unità. La politica d'incentivazioni all'esodo ha comportato la risoluzione del rapporto di lavoro per 434 unità. 42 delle quali lasceranno l'Azienda nel corso del 2000. ed un costo complessivo di 122.6 miliardi (89.5 miliardi nel 1998).

La dinamica dei ricavi e dei costi sin qui illustrata. ha determinato. come già accennato. un miglioramento sia del **Mol civilistico** (da 1.264 a 1.384.5 miliardi) che del **Mol della gestione** (da 798.7 a 878.4 miliardi) che risulta pari al 10 % dei ricavi.

La **gestione finanziaria** 1999 ha generato un *cash-flow* positivo per 137 miliardi. contro i 120.8 negativi dell'esercizio precedente. Il processo di incassi su base trimestrale dei canoni di abbonamento. ormai istituzionalizzato nella nuova bozza di contratto di servizio. ha peraltro influito in modo determinante sull'indebitamento medio dell'anno. che è stato di 185 miliardi. in aumento rispetto ai 110 miliardi dell'esercizio precedente. Il credito verso il Ministero delle Finanze per canoni pregressi rimane elevato (286 miliardi), non essendo stata attuata l'integrazione al relativo capitolo di Bilancio dello Stato. che ne consentisse il recupero. almeno parziale. Il costo medio del debito è diminuito dal 6% del 1998 al 4.8%. grazie al-



"L'avvocato delle donne" da sempre impegnata in cause che vedono protagonista il mondo femminile.

la generalizzata discesa dei tassi a breve termine registrata nel primo semestre dell'anno. mentre la remunerazione delle giacenze si è mantenuta coerente con i tassi di mercato monetario (2.6%-3%). La gestione finanziaria è stata particolarmente attenta ai rischi derivanti dalla volatilità del cambio euro/dollaro. che nel corso dell'anno ha visto un apprezzamento della moneta statunitense del 16%. e da movimenti negativi nella curva dei tassi. Sono perciò state attivate coperture attraverso prodotti finanziari derivati che hanno consentito significativi risparmi. rispetto ad una gestione passiva. Sul fronte tassi si è inteso bloccare il basso livello raggiunto dalla curva nei primi mesi dell'anno con alcune operazioni di swap che hanno di fatto chiuso il rischio sul passivo a medio termine. costituito dal finanziamento di 300 miliardi con Cofiri spa.

Il risultato economico della gestione finanziaria presenta un saldo netto positivo pari a 27.7 miliardi contro i 24.3 del passato esercizio. Si ricorda che tale dato comprende i dividendi erogati da Sipra. Rai Trade e Finsiel per rispettivamente 23 miliardi. 4 miliardi e 0.7 miliardi ed il relativo credito d'imposta.

I risultati conseguiti dalle **Società controllate e collegate** hanno presentato un netto miglioramento. con il conseguente contenimento dei ripianamenti o delle svalutazioni che passano dai circa 8.2 miliardi del 1998 (di cui 6 miliardi da collegare al processo di liquidazione della Sacis) agli attuali 0.4 miliardi. che peraltro riflettono i costi di avviamento delle società RaiNet. Serra Creativa e Rai Cinema.

Il positivo risultato dell'esercizio ha generato una crescita del **Patrimonio Netto** di circa il 15 %. elevandone l'ammontare a oltre 1.095.8 miliardi. Alla luce dei risultati dell'anno. il rapporto tra indebitamento e patrimonio netto risulta pari a 0.19. ben al di sotto dei limiti fissati nel contratto di servizio.

Nel corso del 1999 sono stati effettuati **investimenti in programmi** ad utilità ripetuta superiori rispetto all'esercizio 1998 di oltre il 20%. con un incremento delle produzioni interne di circa il 15%. in linea con l'obiettivo di migliorare costantemente la qualità del magazzino programmi e di rafforzare la presenza della Rai nel mercato dell'audiovisivo nazionale ed europeo. Più in particolare. nel corso del 1999 la Rai. come già precedentemente accennato. ha investito circa il 23% dei ricavi da canone televisivo in produzioni italiane ed europee di audiovisivi realizzando - in tal modo - l'obiettivo minimo del 20% fissato dall'art. 9 del contratto di servizio.

Lo sviluppo tecnologico delle reti. il miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi resi nonché gli obblighi previsti dal contratto di servizio stipulato con il Ministero delle Comunicazioni. hanno richiesto **in-**

vestimenti tecnici per circa 366.9 miliardi: rispetto al 1998 si registra una diminuzione di circa il 5%. anche per effetto di una rigorosa selezione e valutazione degli investimenti effettivamente necessari.

L'ATTIVITÀ RAI NEL 1999

Con il 1999 è diventato operativo. come già accennato. il profondo processo di riorganizzazione dell'azienda. secondo uno schema di tipo divisionale. che ha comportato un radicale cambiamento nei processi di gestione. determinando l'uscita da una dimensione funzionale verso lo sviluppo di un rapporto cliente - fornitore attuato mediante la creazione di un mercato interno che regola il trasferimento dei beni e servizi tra le diverse strutture aziendali.
In particolare. l'attività tipica e primaria dell'azienda. a seguito di tale riorganizzazione. è focalizzata su cinque divisioni così articolate:

- le Divisioni Editoriali (Divisione TV Canale 1 e 2. Divisione TV Canale 3 e Offerte Collegate. Divisione Radiofonia). cui è demandato lo sviluppo dell'offerta di programmi e prodotti Rai:
- le Divisioni Industriali (Divisione Produzione TV e Divisione Trasmissione e Diffusione. nel frattempo societarizzata). che forniscono le risorse necessarie al processo realizzativo - produttivo - distributivo.

Le funzioni di indirizzo. controllo e rappresentatività verso l'esterno sono affidate alle Direzioni di Corporate. mentre alle Direzioni di Servizio spetta lo svolgimento di attività ausiliarie di supporto.

L'OFFERTA EDITORIALE

L'offerta editoriale Rai si concretizza nella proposizione sia in ambito nazionale che internazionale di servizi di informazione. d'intrattenimento e di pubblica utilità attraverso sei canali televisivi (tre tramite impianti di diffusione terrestre via etere e tre digitali via satellite) e cinque canali radiofonici. L'azienda inoltre sta sperimentando e sviluppando nuovi servizi nella logica di valorizzazione delle risorse disponibili e di perseguimento di nuove opportunità di business.
La programmazione televisiva e le edizioni dei telegiornali avvengono attraverso le tre reti RaiUno. RaiDue. RaiTre. con una diffusione via etere a livello nazionale ed internazionale attiva sulle 24 ore.
Alle reti si affianca un canale Televideo nazionale per RaiUno e RaiDue. regionale per RaiTre.
A queste si aggiungono dal 1999 tre canali digitali tematici via satellite: Rai Sport Satellite. Rai News 24 e Sat Educational. I programmi e i giornali radio sono diffusi dalle quattro reti radiofoniche (RadioUno. RadioDue. RadioTre e Gr Parlamento) in onde medie e modulazione di frequenza.



"Donne al bivio": Tv movie seguito da un dossier legato all'argomento del film.

ORE DI TRASMISSIONE TELEVISIVA

	1999		1998	
	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%
DIFFUSIONE NAZIONALE				
Canale 1	8.760	15.6	8.760	21.1
Canale 2	8.760	15.6	8.760	21.1
Canale 3	8.486	15.1	8.486	20.4
	26.006	**46.3**	**26.006**	**62.7**
DIFFUSIONE VIA SATELLITE				
Rai Sport	2.585	4.6	-	-
Rai News 24	3.284	5.8	-	-
Sat Educational	8.760	15.6	-	-
	14.629	**26.0**	**-**	**-**
DIFFUSIONE REGIONALE				
in italiano	5.837	10.4	5.851	14.1
in tedesco	620	1.1	568	1.4
in ladino	44	0.1	43	0.1
in sloveno	225	0.4	225	0.5
in francese	60	0.1	54	0.1
	6.786	**12.1**	**6.741**	**16.2**
PER L'ESTERO	**8.760**	**15.6**	**8.760**	**21.1**
TOTALE	**56.181**	**100.0**	**41.507**	**100.0**

La Rai si avvale inoltre di un canale radio in Isofrequenza, ricevibile in autostrada, che fornisce informazioni continue sulla viabilità.
A tale offerta si affiancano i cinque canali di filodiffusione, dedicati alle diverse categorie di musica classica e leggera.

ORE DI TRASMISSIONE RADIO

	1999		1998	
	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%
DIFFUSIONE NAZIONALE				
Radio Uno	8.673	14.9	8.701	15.1
Radio Due	8.687	14.9	8.651	15.0
Radio Tre	8.760	15.1	8.760	15.2
	26.120	**44.9**	**26.112**	**45.2**
DIFFUSIONE REGIONALE				
in italiano	5.233	9.0	5.429	9.4
in tedesco	4.748	8.2	4.716	8.2
in ladino	371	0.6	367	0.6
in sloveno	4.521	7.8	4.517	7.8
in francese	109	0.2	99	0.2
	14.982	**25.8**	**15.128**	**26.2**
GR Parlamento	**5.096**	**8.8**	**4.550**	**7.9**
PER L'ESTERO	**11.967**	**20.6**	**11.966**	**20.7**
TOTALE	**58.165**	**100.0**	**57.756**	**100.0**

Divisione TV Canale 1 e 2

La Divisione TV Canale 1 e 2 ha la missione di ideare e sviluppare l'offerta televisiva di programmi e di informazione con l'obiettivo di massimizzare gli ascolti. la conseguente raccolta pubblicitaria. la qualità dei programmi in linea con la fornitura del più moderno ed innovativo servizio pubblico.
Alla Divisione TV Canale 1 e 2 fanno capo le linee di programmazione di RaiUno. RaiDue. TG1. TG2. Rai Sport. Rai Sport Satellite. Rai Notte e Rai Fiction. la struttura dedicata alla fiction di produzione.

RAIUNO Con riferimento specifico all'offerta televisiva 1999. l'attività di RaiUno si è caratterizzata per un duplice orientamento: da un lato. rinsaldare la propria immagine. come "rete di tutti e di ciascuno": dall'altro. costruire una strategia integrata - sul fronte della programmazione e su quello del prodotto - di rilancio dell'offerta.
Si è perfezionato nel palinsesto l'incastro tra il tempo ripetitivo e seriale dei programmi che. ritornando ogni giorno. rassicurano lo spettatore e quello eccezionale degli appuntamenti del "prime-time".
In questo ambito ha assunto una centralità strategica la linea degli "eventi" che. motivati dall'urgenza della cronaca o dalla pressione di un problema collettivo. oppure dotati di un autonomo potere di attrazione. hanno dato senso alla partecipazione di tutti.
Si pensi ai programmi - evento "C'era un ragazzo" con Gianni Morandi e "Francamente me ne infischio" con Adriano Celentano o al potere di attrazione che hanno saputo esercitare l'edizione di "Sanremo" condotta da Fabio Fazio con Dulbecco e Gorbaciov e il grande appuntamento con "Pavarotti & Friends".
Importante anche il concerto di Renato Zero dallo Stadio Olimpico. "Le stelle della moda" da Piazza del Popolo. "La sera dei miracoli" con Lucio Dalla da Gioia Tauro e "Millennium-la notte del 2000". quindici ore di trasmissione e collegamenti con 60 Paesi per celebrare. il passaggio nel nuovo millennio.



Esclusiva in Italia della trasmissione delle gare di America's Cup che hanno appassionato gli italiani.

L'alternanza di macrogeneri strutturalmente televisivi. quali l'informazione. l'intrattenimento e la fiction. ha caratterizzato la serata di RaiUno. sottolineandone la natura generalista.
L'intrattenimento non si è limitato a proporre spettacoli collaudati come "Carramba che fortuna". "Per tutta la vita" e "Scommettiamo che" ma ha voluto allargare il ventaglio della sua offerta con nuovi format: "Segreti e bugie". "La casa dei sogni". "Sette per uno".
L'informazione è stata fortemente potenziata: agli appuntamenti noti e tradizionali. quali "Il fatto" di Biagi e "Superquark" si sono aggiunti. nella seconda parte dell'anno. un rinnovato "Porta a porta" con una striscia di quattro appuntamenti in seconda serata e tre speciali di "Circus". il

nuovo programma di Michele Santoro destinato poi a diventare seriale. La seconda serata ha. inoltre. ospitato di volta in volta appuntamenti di impegno culturale ("C'era una volta la Russia". "Viaggio nel calcio") programmi musicali. reportages. documentari e un nuovo magazine di attualità e costume dal titolo "Su e giù".
La fiction di produzione interna ha riscosso grandi successi con prodotti rivolti ad un pubblico familiare nella sua più ampia composizione: "Una donna per amico". "Commesse". "Un medico in famiglia" e. ancora. "Il mistero del cortile". "Morte di una ragazza per bene". "Amore oltre la vita". "Madri". "Non lasciamoci più".

RAIDUE Il progetto editoriale di RaiDue si è sviluppato in senso innovativo. orientandosi all'individuazione di una platea di riferimento più giovane. attiva e caratterizzata da uno stile di vita moderno. Per consentire quest'operazione di riposizionamento senza disorientare gli spettatori tradizionalmente legati alla rete. si è operato soprattutto in quelle fasce orarie e in quei generi in cui l'offerta risultava meno riconoscibile. Parallelamente a questa operazione di marketing. si sono ottenuti alcuni successi molto interessanti nei vari comparti della programmazione.
Per la fiction. uno dei generi storicamente di riferimento per la programmazione di RaiDue. si sono ottenuti lusinghieri risultati per i gialli della serie "Il commissario Montalbano" e per la lunga serialità in prima serata con "Incantesimo" ed i nuovi episodi di "Un prete tra noi".



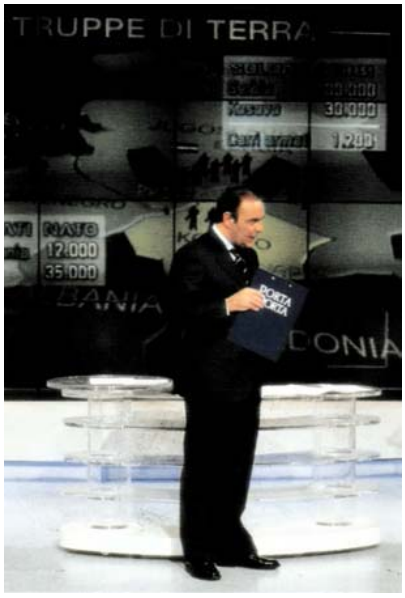
Ascolti record e positivi commenti per "Il commissario Montalbano" con uno share di oltre il 26% e la nomination agli EMMY Awards di New York.

Per il varietà va ricordato il buon esito dei programmi "Festa di classe" e "Furore". nonchè l'interessante esperimento di rinnovamento del linguaggio del genere costituito da "L'ultimo valzer" condotto da Fabio Fazio e Claudio Baglioni. Sempre per il varietà. ma nella strategica collocazione di seconda serata. va segnalato il buon risultato di "Convenscion".
La serialità d'acquisto è stata sviluppata con "E.R.- Medici in prima linea". nonché con il lancio delle serie giovanili "Streghe" e "Nikita".
Tra i programmi più fortemente connotati in termini di servizio pubblico va sottolineata la stagione teatrale di "Palcoscenico" e il programma culturale "Il filo di Arianna" di Lorenza Foschini.
In day-time si registra la conferma del successo de "I fatti vostri" di Michele Guardì. de "La vita in diretta". leader indiscusso dell'ascolto pomeridiano. nonché di "In famiglia". il contenitore mattutino dei giorni del week-end.
Per l'informazione. infine. la lunga stagione di "Pinocchio" di Gad Lerner. programmato a striscia in seconda serata. e le tempestive edizioni straordinarie in prima serata della trasmissione sull'emergenza Kosovo.

Per l'informazione. il TG1 si è riconfermato nella propria posizione di leader nell'ascolto: sono aumentati gli spettatori ed è migliorata la capacità informativa del giornale. sia nella media quotidiana che in occasione di avvenimenti significativi. Nel corso del 1999 il TG1 ha prodotto complessivamente 1.605 ore. con un aumento di 76 ore rispetto all'anno precedente.

Dal punto di vista dei contenuti. il TG1 si è caratterizzato per una informazione a tutto campo. che ha cercato di definire meglio l'identità di una testata del servizio pubblico. che è anche la punta avanzata dell'azienda Rai sul mercato. La grande scommessa è stata quella di conciliare un'informazione autorevole e credibile con una narrazione divulgativa. un linguaggio comprensibile e una complessiva gradevolezza.

L'offerta informativa della testata ha trovato il suo completamento in un rotocalco quotidiano di tipo popolare ("Prima") e in due settimanali di approfondimento. che vanno in onda il sabato e la domenica ("Serata TG1" e "Frontiere").



"Porta a Porta", striscia di approfondimento con la politica in primo piano.

Nel corso del 1999 il Tg2 ha trasmesso 1.079 ore di produzione con un aumento di 55 ore rispetto all'anno precedente. Per il Tg propriamente detto le ore di trasmissione sono state 808. 200 quelle per le rubriche. 61 per gli speciali o le edizioni straordinarie dovute ad avvenimenti non previsti.

Come da tradizione il Tg2 ha dedicato particolare attenzione agli spazi di approfondimento delle news attraverso le proprie rubriche. Tra queste "Costume". "Società e Salute". "Tg2 Dossier". "Neon Cinema". "Neon Libri". "Medicina 33" e "Tg2 Motori".

Tra gli elementi di novità spicca su tutti il canale tematico satellitare per lo sport.

Varato in forma sperimentale da metà gennaio Rai Sport Satellite a partire dal primo febbraio ha prodotto otto ore al giorno di dirette. differite. sintesi e notiziari relativi ad eventi svoltisi in Italia e all'estero. che da fine dicembre sono passate a ventiquattro ore al giorno.

Pur proiettandosi verso il futuro. investendo nell'innovazione tecnologica anche per quanto concerne lo sport. la Rai ha garantito sui tre canali generalistici un'offerta variegata di altissimo livello. Gli appuntamenti più importanti sono stati proposti nella programmazione di Rai Sport. Si può citare il calcio. con la riacquisizione dei diritti del campionato e le partite della Nazionale. la Formula Uno. il mondiale di motociclismo. i mondiali di sci. il ciclismo (il "Giro". le classiche e i "Mondiali"). l'atletica (i "Mondiali" e le maratone): ma anche gli altri sport. tra questi basket. tennis. equitazione. rugby. boxe. vela hanno trovato ampi spazi.

RAI Notte La linea editoriale di Rai Notte ha continuato a snodarsi prevalentemente lungo due direttrici: da un lato la "memoria", ovvero la programmazione di prodotti di qualità presenti nelle teche Rai, dall'altro il "sociale", ovvero programmi di produzione incentrati su temi legati alle problematiche attuali della società italiana e all'approfondimento di specifici argomenti e ambiti culturali.
Per quanto concerne la "memoria" particolare attenzione è stata dedicata alla programmazione cinematografica con l'obiettivo di offrire un'ampia panoramica sui generi della produzione filmica.
La linea del "sociale" è stata invece sviluppata, come accennato, attraverso programmi di produzione diretta (pari a circa 700 ore di trasmissione) e di acquisto (pari a 100 ore ca.).

Divisione TV Canale 3 e Offerte Collegate

RAITRE La Divisione TV Canale 3 e Offerte Collegate ha la missione di ideare e sviluppare l'offerta televisiva di programmi e di informazione relativa al canale TV 3, ai canali distributivi ed ai programmi nazionali ed esteri la cui produzione rientra in accordi, contratti o convenzioni dell'Azienda con lo Stato o con Istituzioni pubbliche e ai servizi Televideo con l'obiettivo di massimizzare gli ascolti, la qualità dei programmi, la fornitura del più moderno e completo servizio pubblico. Alla Divisione TV Canale 3 e Offerte Collegate fanno riferimento le linee di programmazione di RaiTre, T3, la programmazione regionale delle sedi di Aosta, Bolzano, Trento e Trieste, Rai News 24, Televideo, Rai International, Tribune e Servizi Parlamentari.

"Alle falde del Kilimangiaro" programma dedicato ai viaggi nel corso del quale vengono proposti itinerari, vacanze naturalistiche, e consigli pratici.



Con specifico riferimento all'offerta editoriale, il 1999 è stato, per RaiTre, un anno dedicato al consolidamento della linea editoriale, predisposta nel precedente anno, con l'obiettivo di qualificare in maniera sempre più visibile il ruolo di rete di servizio e di consolidare gli ascolti sia del *prime-time* che del *day-time*. Tale obiettivo è stato raggiunto attraverso l'accostamento di una serie di nuovi titoli ai programmi "storici" e con l'allargamento delle aree di programmazione di pertinenza della rete. In tale senso è stata inaugurata una nuova fascia mattutina con il programma di attualità "Cominciamo bene", ritratto della provincia italiana attraverso opinioni contrastanti sui principali fatti di cronaca e costume.
La prima serata presenta programmi aventi uno stretto rapporto con il pubblico, mirati a temi di valenza sociale fortemente avvertiti: tematiche sulla salute, prevenzione sanitaria, qualità della vita ("Elisir"): difesa del cittadino - consumatore ("Mi manda RaiTre"): viaggi, ambiente e natura ("Alle falde del Kilimangiaro", "Ciak animali in scena"): individuo e società ("Chi l'ha vi-