

IL MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ

La domanda di qualità:

- rispetto della sensibilità familiare (rispetto, sicurezza, tutela);
- sperimentazione e originalità;
- utilità dei programmi;
- programmazione strutturata sul rapporto di fiducia (affidabilità, veridicità, precisione);
- funzione formativa;
- comprensione dei meccanismi linguistici (tecnica e stile).

Il progetto IQS (Indicatore di Qualità e Soddisfazione) nasce nel 1996, in via sperimentale, per creare un sistema di monitoraggio della qualità percepita dai telespettatori.

Il Contratto di Servizio 2003-2005 attribuisce al tema della qualità della programmazione una valenza strategica e prevede la costituzione di una commissione mista (due componenti del Consiglio Nazionale degli Utenti, due componenti della Rai e un partecipante del Ministero delle Comunicazioni) per individuare le misure operative per l'attuazione dei principi di accertamento del grado di raggiungimento della qualità televisiva e radiofonica.

La commissione, attraverso un'indagine propedeutica ha definito i parametri di qualità attesa e ha verificato i parametri di rilevazione della qualità percepita, parametri trasversali propri del prodotto televisivo in genere, specifici dei diversi generi televisivi e propri dell'offerta Rai.

METODOLOGIA, VALUTAZIONE E DIFFUSIONE:

Panel: 15.000 individui selezionati con interviste domiciliarie

Rilevazione: quotidiana telefonica

Oggetto: programmi Rai in onda dalle 7 alle 24

Numerosità: 1.500 contatti quotidiani per 800 interviste valide (200.000 interviste annuali valide)

Periodo di rilevazione: settembre - giugno

Questionario: sezione *comune a tutti i programmi* (modalità di fruizione, atteggiamento e valutazione generale), sezione *specifici per generi di programmi*, sezione con *domande a risposta aperta* (per registrare pareri, apprezzamenti o criticità)

Istituti di ricerca: rilevazioni condotte da Doxa, valutazione e certificazione da parte del Consorzio Interuniversitario per le Applicazioni di Supercalcolo e Ricerca (CASPUR)

Diffusione dei dati: dati parziali trimestrali (metà gennaio, metà aprile, fine giugno) e dati annuali (fine giugno)

Dati diffusi: IQS per fasce orarie (intera giornata e prima serata per la Rai e i tre canali) e per i 10 generi (per la Rai e i tre canali)

Generi di programmi:

- Informazione
- Telegiornale
- Cultura
- Sociale e di Pubblica Utilità
- Intrattenimento
- Rubrica sportiva
- Fiction
- Film
- Cartone animato
- Programma per bambini

LE RISORSE UMANE

Le azioni di politica del personale messe in opera nel corso del 2003 dalla Direzione Risorse Umane si sono orientate verso il duplice obiettivo di valorizzare, sostenere lo sviluppo e attivare meccanismi mirati di formazione delle persone, esercitando d'altro canto una sempre più marcata logica di efficientamento complessivo, monitoraggio di sistema e controllo dei costi.

ORGANIZZAZIONE

In aggiunta al supporto fornito alla Direzione Generale nella definizione del Piano Industriale, l'attività svolta nel corso del 2003 ha riguardato la definizione di normative e procedure relativamente a specifiche aree di attività unitamente alla realizzazione di sistemi informatici a supporto delle medesime. Sono poi state messe in opera numerose iniziative di cost saving riferite al controllo di importanti voci di spesa aziendali.

GESTIONE RISORSE CHIAVE E POLITICHE RETRIBUTIVE

L'attività di gestione delle risorse chiave è stata svolta, nel corso del 2003, coerentemente con le scelte organizzative e in armonia con le indicazioni del mercato in materia di politiche retributive, elaborando il budget di competenza per tutta l'Azienda e fissando, altresì, per le altre realtà aziendali, parametri e principi di riferimento nonché sistemi di monitoraggio.

I piani di obiettivi, razionalizzando ulteriormente le esperienze degli anni passati, hanno accentuato ulteriormente la logica del M.B.O.

FORMAZIONE

Obiettivo generale della formazione è stato quello di garantire idonei strumenti a presidio dell'eccellenza editoriale, manageriale, tecnica e produttiva del personale, con particolare attenzione all'evoluzione della tecnologia e dei linguaggi, nonché al rispetto delle previsioni normative. In questa logica, e con piena attenzione anche alla priorità delle attività legate al core business, sono stati effettuati corsi di formazione manageriale, di lingue straniere, sicurezza e ambiente, formazione giornalistica e con impatto su alcune opportunità di sviluppo nell'area programmi. Molte iniziative sono state sincronizzate e integrate da interventi mirati di comunicazione interna.

RELAZIONI SINDACALI E NORMATIVA DEL LAVORO

Nel corso del 2003 sono stati sottoscritti con le diverse OO.SS. accordi che hanno riguardato principalmente la definizione degli impegni a loro volta derivanti dagli accordi sottoscritti con le medesime nel precedente anno. Con riferimento, in par-

ticolare, alle tematiche relative ai C.C.L. per Quadri, Impiegati, Operai e per il personale Dirigente sono stati sottoscritti accordi in merito alle questioni che le precedenti intese avevano rinviato a una successiva fase di negoziazione.

Per quanto concerne il personale giornalistico, si è provveduto alla stesura del nuovo testo dell'Accordo Integrativo Aziendale.

Sotto il profilo strettamente normativo sono stati esaminati i vari testi di legge e di altri fonti secondarie - sin dalla fase progettuale - al fine di valutarne l'eventuale impatto sulla realtà aziendale.

PIANIFICAZIONE ORGANICI

Al 31 dicembre l'organico si è attestato a 9.983 unità, contro le 9.901 di inizio anno. Tale risultato è da ritenersi positivo sia rispetto al limite fissato in 10.015 unità previsto quale budget di organico 2003, sia rispetto all'andamento di crescita tendenziale dei reintegri, sia in relazione agli impatti della pur controllata apertura delle assunzioni, effettuata per permettere una mirata ricostituzione della forza lavoro nei settori dove maggiori erano i fabbisogni.

Personale per qualifiche	2003	2002
Dirigenti e assimilati		
Dirigenti	289	291
Giornalisti	332	315
	621	616
Giornalisti	1.332	1.343
Quadri	1.069	1.038
Impiegati (incluso il personale sanitario)	2.747	2.725
Impiegati di produzione	1.592	1.563
Addetti alle riprese	525	532
Addetti alla regia	718	643
Tecnici	161	160
Operai	1.032	1.052
Personale artistico	134	132
	9.310	9.177
Personale a tempo indeterminato	9.931	9.793
Personale con Contratto di Formazione Lavoro	52	108
Totale organico	9.983	9.901

LA RICERCA E INNOVAZIONE

Le attività di ricerca e innovazione sono affidate, prevalentemente, al Centro Ricerche e Innovazione Tecnologica di Torino, in collaborazione alla Direzione Strategie Tecnologiche. Il Centro Ricerche collabora, inoltre, con i principali enti nazionali e internazionali, centri di ricerca e università.

Entrambe le direzioni hanno avuto come impegno principale, per tutto il 2003, la

gestione delle problematiche connesse al progetto della **Televisione Digitale Terrestre**. I risultati raggiunti (la già citata copertura di oltre il 50% della popolazione con due multiplex), il rispetto dei tempi e il contenimento dei costi legati al progetto (nella riduzione del fabbisogno di frequenze) sono stati i fattori determinanti nell'apporto della Direzione e del Centro Ricerche all'avvio e implementazione del progetto.

La collaborazione con le altre realtà aziendali sulla TV interattiva ha preparato l'Azienda all'appuntamento del digitale terrestre, sviluppando servizi interattivi per i programmi e per la Pubblica Amministrazione (t-Government)

I principali avvenimenti del 2003:

- completamento della rete SDH in ponte radio **WayNet** per la distribuzione del segnale radiotelevisivo;
- definizione dello standard via satellite **DVB-S** che consentirà risparmi, variabili dal 30 al 70%, nelle trasmissioni via satellite;
- definizione del **sistema di compressione AVC/H.264** da parte di un gruppo di lavoro europeo presieduto dal Centro Ricerche;
- sviluppo delle **stazioni automatiche** di acquisizione ed elaborazione del materiale audio-video per le Teche Rai.

Il Centro Ricerche ha, infine, depositato nuovi brevetti e alcune estensioni di brevetti esistenti, partecipato all'attività formativa e informativa sulle nuove tecnologie e i nuovi servizi e collaborato alla realizzazione di siti Web, all'interno del portale Rai, associati a programmi televisivi.

I RISULTATI ECONOMICO-PATRIMONIALI E FINANZIARI

Il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale sono stati riportati in forma sintetica a pagina 8. Di seguito i dettagli delle voci più rilevanti.

CONTO ECONOMICO

Ricavi

Nel 2003 i ricavi delle vendite e delle prestazioni ammontano nel complesso a 2.593,5 milioni di Euro con un incremento dell'1,1% rispetto al 2002.

Ricavi delle vendite e delle prestazioni (in milioni di Euro)

	2003	%	2002	%	Var.
Canoni di abbonamento	1.432,0	55,2	1.382,5	53,9	49,5
Introiti pubblicitari	1.005,3	38,8	1.038,5	40,5	- 33,2
Altri ricavi	156,2	6,0	144,9	5,6	11,3
Totale	2.593,5	100,0	2.565,9	100,0	27,6

Canoni di abbonamento

I canoni di abbonamento, pari a 1.432 milioni di Euro nel 2003, presentano, rispetto all'esercizio precedente, un incremento di 49,5 milioni di Euro (+ 3,6%), conseguente all'aumento del canone unitario, cresciuto di 3,3 Euro, che rimane il **più basso in Europa** e, in misura molto più contenuta, alla crescita del numero degli abbonati paganti.

Abbonamenti	2003	2002	Var.
Rinnovi	15.196.852	15.114.348	0,5 %
Nuovi abbonamenti	410.920	416.979	- 1,5 %
Abbonati paganti	15.607.772	15.531.327	0,5 %
Morosi	668.858	684.679	- 2,3 %
Iscritti a ruolo	16.276.630	16.216.006	0,4 %
Tasso di morosità	4,21%	4,33%	
Disdette	350.296	332.275	5,4 %

A seguito delle attività poste in essere e specificatamente mirate al contenimento dell'evasione, il numero dei nuovi abbonati è di circa 411 mila unità, sostanzialmente allineato alle acquisizioni dell'anno precedente.

Nel corso del 2003 si è assistito ad una crescita del numero delle disdette passate dalle circa 332 mila del 2002 alle 350 mila del 2003, mentre il fenomeno della morosità presenta una flessione del 2,3%.

Introiti pubblicitari

Nel 2003 gli introiti pubblicitari, pari a 1.005,3 milioni di Euro, evidenziano un decremento (- 3,2%) rispetto allo stesso periodo del 2002 a causa del non positivo andamento degli ascolti nel primo semestre e alla concomitante mancanza dei grandi eventi sportivi che, nell'esercizio precedente, avevano comportato una maggiore raccolta.

A seguito di un primo semestre particolarmente negativo (- 9,9%) si è assistito a un parziale recupero nella seconda metà dell'anno (+ 6,8%).

In dettaglio, a fronte di una sostanziale tenuta delle Promozioni e Sponsorizzazioni, che crescono del 3,2% assistiamo ad una flessione della pubblicità televisiva che perde il 3,9% e a un'ulteriore flessione del 2,5% nella pubblicità radiofonica che nel passato esercizio aveva già registrato un calo del 14,2%. Sostanzialmente invariata la pubblicità su altri mezzi.

Altri ricavi

La voce *altri ricavi*, pari a 156,2 milioni di Euro, registra un incremento pari a 11,3 milioni di Euro (+ 7,8%) soprattutto per effetto del forte incremento delle prestazioni di servizi rese nei confronti di enti pubblici (+ 5,4 milioni di Euro), della cessione diritti su programmi (+ 2,6 milioni di Euro) e dei rimborsi spese

per la gestione abbonamenti OTV.

Altri ricavi (in milioni di Euro)

	2003	2002	Variaz.	Var. %
Ricavi delle vendite	2,2	1,9	0,3	15,8
Ricavi delle prestazioni				
• Servizi speciali da Convenzione	82,5	78,6	3,9	5,0
• Diritti di trasmissione e diffusione	20,3	25,4	- 4,1	- 20,1
• Servizi di produzione	14,8	15,5	- 0,7	- 4,5
• Contratti con Enti pubblici	27,8	13,9	13,9	200,0
• Altro	8,6	9,6	- 1,0	- 10,4
	154,0	143,0	11,0	7,7
Totale	156,2	144,9	11,3	7,8

Costi operativi

Sono costituiti da consumi di materie e servizi esterni, dal costo del lavoro e ammontano complessivamente a 2.238,9 milioni di Euro e con un decremento di 40 milioni di Euro rispetto al 2002 pari a circa l'1,8%.

Consumi di beni e servizi esterni

La voce raggruppa i costi esterni per la realizzazione di programmi a utilità immediata (acquisti di beni di consumo, servizi esterni ecc.), i diritti di ripresa, in particolare di eventi sportivi, diritti d'autore, servizi resi da società controllate, altri costi operativi (noleggio di elaboratori elettronici, collaborazioni e consulenze, affitto studi, spese telefoniche, postali ecc.) e, infine, il costo del canone di concessione.

Consumi di beni e servizi (in milioni di Euro)

	2003	2002	Variaz.	Var. %
Programmi a utilità immediata	369,0	355,5	13,5	3,8
Diritti sportivi	200,7	289,6	- 88,9	- 30,7
Diritti d'autore	100,6	97,6	3,0	3,1
Servizi da società del Gruppo				
• Rai Way	160,8	164,4	- 3,6	- 2,2
• Rai Cinema	286,8	297,3	- 10,5	- 3,5
• Rai Trade	10,3	10,2	0,1	1,0
• Altre	0,6	0,0	0,6	
	458,5	471,9	- 13,4	- 2,8
Altri costi operativi	273,1	264,0	9,1	3,4
Canone di concessione	25,7	26,0	- 0,3	- 1,2
Totale	1.427,6	1.504,6	- 77,0	- 5,1

Si registra, rispetto allo stesso periodo del passato esercizio, una diminuzione pari a 77 milioni di Euro (- 5,1%), dovuta principalmente all'assenza, nel 2003, di importanti manifestazioni sportive (Mondiali di calcio e Olimpiadi invernali).

Costo del lavoro

Ammonta a 811,3 milioni di Euro contro i 774,2 milioni di Euro registrati nel 2002 con un incremento pari al 4,8% in massima parte derivante dall'incremento delle retribuzioni conseguenti alle applicazioni differite degli effetti dei Contratti Collettivi di Lavoro rinnovati in esercizi precedenti (+ 11 milioni di Euro), da automatismi contrattuali, principalmente scatti biennali (+ 5,9 milioni di Euro), da politiche retributive per 3,8 milioni di Euro, da una crescita del costo del lavoro straordinario per 2,9 milioni di Euro e da un maggior costo del personale a tempo determinato per 4 milioni di Euro.

Il personale in organico al 31 dicembre 2003 (tempo indeterminato e CFL) risulta composto da 9.983 unità, con un incremento di 82 unità rispetto alla stessa data dell'esercizio precedente.

Il numero medio dei dipendenti, comprensivo delle unità a tempo determinato, ammonta a 11.590 unità, di cui 1.668 a tempo determinato, con un incremento di 101 unità rispetto alla situazione del passato esercizio.

Margine Operativo Lordo

In relazione alle dinamiche sopra espresse il Margine Operativo Lordo presenta un saldo positivo di **363,4 milioni di Euro**, in crescita rispetto al passato esercizio di 63,3 milioni di Euro pari a circa il 21,1%.

Investimenti e ammortamenti in programmi

Investimenti in programmi (in milioni di Euro)

	2003	2002	Variaz.	Var. %
Programmi - Fiction	183,0	170,3	12,7	7,5
Programmi di utilità immediata in diritti	40,9	38,7	2,2	5,7
Altri programmi	8,2	6,9	1,3	18,8
Totale investimenti in programmi	232,1	215,9	16,2	7,5

Nel 2003 si assiste a una ripresa degli investimenti in programmi che, in controtendenza a quanto manifestatosi nel passato esercizio, crescono del 7,5%, con particolare attenzione per il genere Fiction.

Analogamente le relative quote di ammortamento presentano una crescita complessiva del 3,2%.

Ammortamenti in programmi (in milioni di Euro)

	2003	2002	Variaz.	Var. %
Programmi - Fiction	185,1	174,1	11,0	6,3
Programmi di utilità immediata in diritti	41,0	38,4	2,6	6,8
Altri programmi	7,4	13,7	- 6,3	- 46,0
Totale ammortamenti in programmi	233,5	226,2	7,3	3,2

Il consistente calo degli ammortamenti della voce Altri programmi deriva dal venir meno degli investimenti nel genere musica seria e prosa, la cui gestione è stata trasferita a Rai Trade e dall'assenza, nel 2003, di quote residue di ammortamento per tali tipologie di diritti.

Investimenti e ammortamenti tecnici

Lo sviluppo tecnologico e il miglioramento quali-quantitativo del servizio reso hanno richiesto investimenti tecnici per circa 71,3 milioni di Euro, in aumento rispetto all'esercizio precedente di circa 17,5 milioni di Euro (+ 32,5%). L'aumento degli investimenti è determinato, quasi integralmente, dall'acquisto del terreno di Saxa Rubra per l'ampliamento del Polo Rai.

Gli ammortamenti tecnici aumentano del 10%, passando da 100,5 milioni di Euro nel 2002 agli attuali 110,5 milioni. A questi ultimi vanno aggiunti, come già detto, ammortamenti anticipati per 34,6 milioni di Euro.

Altri proventi netti

Gli *altri proventi netti*, pari a 62,5 milioni di Euro nell'esercizio 2003 (+ 27,5% rispetto al 2002), sono costituiti da proventi/costi non direttamente correlati all'attività tipica della Società. Più in particolare la voce comprende recuperi di spese, service resi a società controllate, sopravvenienze attive nette, accantonamenti per svalutazioni, rischi e altri oneri.

La variazione più significativa nel confronto con il passato esercizio riguarda le sopravvenienze attive nette registrate nell'esercizio, in relazione all'acquisizione a conto economico del recupero delle morosità e quote di canoni di abbonamento relative a esercizi precedenti per circa 30 milioni di Euro.

Risultato operativo

La dinamica dei ricavi e dei costi operativi sin qui illustrata ha determinato un sensibile miglioramento del risultato operativo, che passa da 8,5 milioni di Euro del 2002 a **81,9 milioni di Euro** del 2003, con un incremento pari a 73,4 milioni di Euro.

Proventi finanziari netti

Il risultato economico della gestione finanziaria presenta un saldo positivo di 20,8 milioni di Euro (33,4 nel 2002) inclusivo dei proventi da partecipazioni (24,1 milioni di Euro) e degli oneri netti derivanti dalla gestione finanziaria (3,3 milioni di Euro).

(in milioni di Euro)	2003	2002	Var.
Dividendi da Sipra	10,0	18,0	- 8,0
Dividendi da Rai Trade	2,0	0,2	1,8
Dividendi da RaiSat	1,6	2,1	- 0,5
Dividendi da Rai Way	0,0	8,8	- 8,8
Dividendi da altri	1,8	0,3	1,5
Totale dividendi	15,4	29,4	- 14,0
Credito d'imposta sui dividendi	8,7	16,6	- 7,9
Totale proventi da partecipazioni	24,1	46,0	- 21,9
Proventi/oneri finanziari netti da gestione finanziaria	- 3,3	- 12,6	9,3
Totale proventi finanziari netti	20,8	33,4	- 12,6

I **proventi da partecipazioni** includono i dividendi incassati nel periodo a valere sui risultati dell'esercizio precedente e i relativi crediti d'imposta.

La flessione di 21,9 milioni di Euro è dovuta ai minori dividendi erogati da Sipra e Rai Way, solo parzialmente compensati dal maggiore dividendo di Rai Trade, e dal conseguente minor credito d'imposta.

Gli **oneri finanziari netti** derivanti dalla gestione finanziaria ammontano a 3,3 milioni di Euro e comprendono interessi passivi netti verso banche e società del Gruppo e oneri netti di cambio.

Rispetto al periodo di riferimento, pur in presenza di un profilo finanziario medio pressoché analogo, manifestano una netta diminuzione (- 9,3 milioni di Euro) principalmente in conseguenza al calo dei tassi di interesse nonché a un più contenuto impatto delle differenze cambio sugli acquisti di diritti sportivi denominati in dollari.

Il costo medio del debito verso il sistema bancario si riduce al 3,5% (4% nel 2002), così come diminuisce all'1,8% la remunerazione delle giacenze (2,9% nel 2002), in linea con i migliori tassi applicati dal sistema bancario (media 2003 Euribor 3 mesi 2,4%).

Proventi/oneri straordinari netti

Ammontano a 11,1 milioni di Euro; le componenti più rilevanti si riferiscono all'acquisizione a conto economico di Fondi per rischi divenuti eccedenti a seguito dell'adesione al condono ex art. 16 legge 289/2002 e successive modifiche, nonché di quote di debito per imposte accantonate in difetto nel passato esercizio.

Imposte sul reddito

Per effetto delle rettifiche fiscali, determinate soprattutto dal rientro parziale degli ammortamenti fiscali stanziati nei passati esercizi sulle immobilizzazioni immateriali, l'imponibile IRPEG (aliquota 34%) ammonta a circa 21 milioni di Euro e determina un'imposta di 7,2 milioni di Euro presentando, nei confronti del "Risultato ante imposte" un tax rate netto di circa il 10%.

Utile netto

L'andamento economico ha quindi consentito il raggiungimento, nel 2003, di un utile netto d'esercizio pari a **24,7 milioni di Euro** in netto miglioramento rispetto al dato del precedente esercizio (5 milioni di Euro).

STATO PATRIMONIALE**Immobilizzazioni****Immobilizzazioni** (in milioni di Euro)

	2003	2002	Var.
Immobilizzazioni tecniche	583,1	659,7	- 76,6
Immobilizzazioni in programmi	278,9	282,9	- 4,0
Immobilizzazioni finanziarie	236,2	244,9	- 8,7
Altre immobilizzazioni	9,2	9,9	- 0,7
Totale immobilizzazioni	1.107,4	1.197,4	- 90,0

Le **immobilizzazioni tecniche** ammontano a 583,1 milioni di Euro e sono rappresentate per il 65,7% da terreni e fabbricati industriali.

Il decremento rispetto al 2002 rappresenta il saldo tra gli investimenti del periodo e gli ammortamenti ordinari e anticipati.

Le **immobilizzazioni in programmi** sono per lo più rappresentate dal genere fiction (261,7 milioni di Euro) nel quale si è concentrata la maggior parte degli investimenti del periodo (183 milioni di Euro).

Il decremento di 8,7 milioni di Euro manifestato nelle **Immobilizzazioni finanziarie** deriva, principalmente, dalla perdita di esercizio di Rai Net al netto dei ripianamenti operati nell'esercizio nonché dalla chiusura della liquidazione di Serra Creativa e Sport Set.

Capitale d'esercizio**Capitale d'esercizio** (in milioni di Euro)

	2003	2002	Var.
Rimanenze di magazzino	2,9	3,6	- 0,7
Crediti commerciali	631,1	690,5	- 59,4
Altre attività	246,5	181,2	65,3
Debiti commerciali	- 560,2	- 532,2	- 28,0
Fondi per rischi e oneri	- 485,8	- 497,2	11,4
Altre passività	- 170,5	- 169,1	- 1,4
Totale	- 336,0	- 323,2	- 12,8

Rispetto al bilancio 2002 presenta un decremento di 12,8 milioni di Euro riconducibile alla normale evoluzione della gestione aziendale.

Le variazioni di maggior rilievo si riferiscono a un incremento dei debiti commerciali di 28 milioni di Euro e a una contrazione dei crediti commerciali di 59,4 milioni di Euro, derivante dall'incasso di crediti per canoni di abbonamento di esercizi precedenti.

L'incremento delle Altre attività (+ 65,3 milioni di Euro) è direttamente collegato all'erogazione di anticipi per manifestazioni sportive che si svolgeranno nei futuri esercizi (Olimpiadi e Campionati europei di calcio).

Non essendo intervenute nel periodo variazioni di rilievo nelle situazioni di rischio, il livello di copertura garantito dagli accantonamenti operati continua a essere sufficiente per fronteggiare rischi e oneri futuri.

Da rilevare che la voce crediti commerciali comprende crediti verso imprese controllate, principalmente Sipra per 333,1 milioni di Euro (317,4 milioni di Euro nel 2002), crediti per convenzioni con Ministeri per 142,8 milioni di Euro (139,7 nel 2002) e crediti verso il Ministero dell'Economia e delle Finanze per canoni di abbonamento di passati esercizi incassati e non ancora riversati alla Rai, pari a 62,9 milioni di Euro (119,2 milioni di Euro nel 2002).

Patrimonio netto

Il patrimonio netto, pari a 631,9 milioni di Euro nel 2003, risulta in aumento di 24,7 milioni di Euro, pari all'utile netto del periodo.

Posizione finanziaria netta

La posizione finanziaria netta a fine esercizio risulta positiva e in netto miglioramento rispetto all'esercizio precedente (186,4 milioni di Euro contro 34,7 milioni nel 2002) e risulta così composta:

(in milioni di Euro)	2003	2002	Var.
Debiti netti verso banche e altri finanziatori			
a medio/lungo termine	- 65,1	- 126,9	61,8
a breve termine	- 4,4	- 8,0	3,6
disponibilità liquide	113,6	22,2	91,4
	44,1	- 112,7	156,8
Posizione finanziaria netta verso partecipate			
debiti	- 83,3	- 60,2	- 23,1
crediti	225,6	205,0	20,6
	142,3	144,8	- 2,5
Titoli del circolante	0,0	2,6	- 2,6
Posizione finanziaria netta	186,4	34,7	151,7
Giacenza media	16,4	17,3	- 0,9

Il cash flow risulta positivo per 151,7 milioni di Euro per effetto del recupero pressoché totale dei crediti verso il Ministero dell'Economia e delle Finanze per canoni di abbonamento fino al 31 dicembre 2002 (128,2 milioni) e dell'andamento favorevole negli incassi da clienti istituzionali.

LE SOCIETÀ CONTROLLATE

RAPPORTI INTERSOCIETARI

Nel 2003 il Gruppo Rai ha proseguito la propria operatività sulla base di un modello organizzativo decentrato per alcune attività gestite da società appositamente costituite.

I rapporti con le imprese controllate e collegate sono basati sulle normali contrattazioni negoziate con riferimento ai valori correnti di mercato.

Alcuni servizi, quali la gestione contabile e amministrativa, del personale, immobiliare, l'assistenza legale, la ricerca, i magazzini e i sistemi informatici, sono per alcune gestiti a livello centralizzato.

Tra le società controllate e la Rai è in vigore un rapporto finanziario di gestione della tesoreria centralizzata, al fine di garantire la copertura del fabbisogno finanziario e l'ottimizzazione dell'investimento delle giacenze del Gruppo.

Nel seguente schema sono riassunti i principali risultati, economici e gestionali, delle società controllate da Rai S.p.A.

Sipra

(dati in milioni di Euro)

	2003	2002	%
Ricavi	1.096,9	1.130,7	- 3,0
Costi operativi	1.082,5	1.114,5	- 2,9
Risultato operativo	10,7	14,9	- 28,2
Proventi/Oneri finanziari	2,5	2,6	- 3,8
Risultato Netto	8,3	10,1	- 17,8
Patrimonio Netto	32,1	33,9	- 5,3
Posizione finanziaria netta	69,0	39,5	74,7
Investimenti	1,8	2,3	- 21,7
Organico (in unità)	425	431	- 6 unità

Sipra opera in qualità di concessionaria per la gestione delle attività di raccolta pubblicitaria.

Nel corso del 2003, tutti gli sforzi gestionali sono stati posti, principalmente, al monitoraggio dei costi senza, tuttavia, rinunciare ad attivare processi operativi tesi a migliorare l'efficienza aziendale, destinando maggiori risorse per lo sviluppo delle attività commerciali e di supporto al presidio del mercato.

Le principali innovazioni, infatti, hanno riguardato l'organizzazione di Sipra, oggi articolata in una Direzione Commerciale e due Direzioni Vendita, nord e centro-sud Italia, con tre distinti presidi delle funzioni di marketing.



(dati in milioni di Euro)

	2003	2002	%
Ricavi	307,9	315,2	- 2,3
Costi operativi	32,2	30,1	7,0
Risultato operativo	91,9	14,0	556,4
Proventi/Oneri finanziari	- 11,7	- 8,4	39,3
Risultato Netto	47,3	4,4	975,0
Patrimonio Netto	170,5	123,2	38,4
Posizione finanziaria netta	- 197,8	- 168,5	17,4
Investimenti	287,1	285,1	0,7
Organico (in unità)	63	66	- 3 unità

La società opera per l'acquisizione e commercializzazione di diritti su opere audiovisive e multimediali principalmente in funzione delle esigenze produttive ed editoriali del Gruppo Rai. Ha inoltre sviluppato la produzione di opere cinematografiche e televisive di alto livello qualitativo con buon appeal commerciale.

La società, nel corso del 2003, ha proseguito l'attività di acquisizione di diritti cercando di ottimizzare il risultato sia in termini di costo di acquisizione sia in termini di sfruttamento dei diritti in un'ottica temporale di medio-lungo periodo.

Nel corso del 2003 Rai Cinema ha acquisito il 50% delle quote di StudioCanal nella joint venture 01 Distribution srl.



(dati in milioni di Euro)

	2003	2002	%
Ricavi	198,0	200,8	- 1,4
Costi operativi	142,8	145,0	- 1,5
Risultato operativo	14,1	17,2	- 18,0
Proventi/Oneri finanziari	- 2,5	- 3,0	- 16,7
Risultato Netto	5,1	5,5	- 7,3
Patrimonio Netto	83,4	78,3	6,5
Posizione finanziaria netta	- 43,4	- 70,3	- 38,3
Investimenti	30,8	35,2	- 12,5
Organico (in unità)	724	727	- 3 unità

Rai Way gestisce la diffusione e distribuzione del segnale radiotelevisivo con particolare attenzione al tema dell'impatto ambientale.

Il 2003 è stato un anno positivo pur considerando i minori ricavi da Rai e le difficoltà del settore della vendita di servizi a broadcaster terzi.

Oltre all'impegno per il miglioramento della gestione a fronte di tale situazione, Rai Way è stata intensamente impegnata nel progetto di sviluppo della Televisione Digitale Terrestre operando in stretta sinergia con la struttura incaricata dell'avvio del progetto e ottenendo ottimi risultati rispetto ai tempi e ai costi del progetto stesso.



(dati in milioni di Euro)

	2003	2002	%
Ricavi	66,0	77,1	- 14,4
Costi operativi	46,6	56,4	- 17,4
Risultato operativo	6,1	9,0	- 32,2
Proventi/Oneri finanziari	- 0,8	- 0,3	166,7
Risultato Netto	2,5	2,4	4,2
Patrimonio Netto	17,6	17,1	2,9
Posizione finanziaria netta	1,7	- 0,3	- 666,7
Investimenti	14,4	14,5	- 0,7
Organico (in unità)	85	83	2 unità

Rai Trade è la società mandataria per la valorizzazione e commercializzazione del prodotto Rai.

Il 2003 chiude con risultati superiori alle aspettative.

Il raggiungimento degli obiettivi di budget è dovuto, in gran parte, al successo della commercializzazione delle vendite della fiction (in particolare de *La meglio gioventù*) e dell'home video. Anche le iniziative in collaborazione con i provider della telefonia mobile e i risultati dei Club Channel, in particolare di Inter Channel, hanno prodotto un fatturato significativo.



(dati in milioni di Euro)

	2003	2002	%
Ricavi	48,1	47,6	1,1
Costi operativi	30,9	32,4	- 4,6
Risultato operativo	4,6	2,1	119,0
Proventi/Oneri finanziari	- 0,3	- 0,2	50,0
Risultato Netto	2,0	1,9	5,3
Patrimonio Netto	5,7	5,4	5,6
Posizione finanziaria netta	- 2,6	- 2,2	18,2
Investimenti	10,6	11,0	- 3,6
Organico (in unità)	62	59	3 unità

Rai Satellite si occupa della realizzazione editoriale dei canali tematici satellitari.

Il 2003 è stato un anno importante alla luce del nuovo rapporto con l'operatore Sky Italia nato dalla fusione dei due operatori satellitari italiani.

Tale episodio ha portato a una rimodulazione dell'offerta in cinque canali satellitari (Premium, Extra, Gambero Rosso, Ragazzi e Cinema World). Gli effetti di tale rapporto hanno consentito, sostanzialmente, di raddoppiare l'utenza dei canali satellitari di Rai Satellite con il sensibile aumento degli abbonati al pacchetto contenente gli stessi.

Rai Satellite, infine, ha partecipato all'avvio del progetto di Televisione Digitale Terrestre, operando in qualità di factory dei due canali tematici attualmente trasmessi con la nuova modalità digitale.



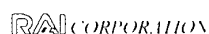
(dati in milioni di Euro)

	2003	2002	%
Ricavi	21,7	19,5	11,3
Costi operativi	37,5	36,3	3,3
Proventi diversi netti	15,9	16,9	- 5,9
Risultato operativo	0,1	0,1	-
Proventi/Oneri finanziari	0,0	0,0	-
Risultato Netto	0,0	0,0	-
Patrimonio Netto	0,5	0,5	-
Posizione finanziaria netta	2,8	1,8	55,6
Investimenti	0,0	0,0	-
Organico (in unità)	12	12	-

La società opera nell'ambito della distribuzione cinematografica, in modo diretto, e nel settore home video, tramite strutture terze.

Nel corso del 2003 01 Distribution, ora controllata al 100% da Rai Cinema S.p.A. dopo l'esercizio dell'opzione di vendita del 50% precedentemente di StudioCanal Sa, ha consolidato la propria posizione tra i distributori cinematografici (7a nella graduatoria degli operatori) con successi di pubblico quali *Il cuore altrove*, *Buongiorno Notte* e *Caterina va in città*, produzioni italiane, e *The Core*, *Il Monaco* e *La Macchia Umana* tra le produzioni straniere.

Ulteriore successo la distribuzione de *La meglio gioventù*.



(dati in milioni di Euro)

	2003	2002	%
Ricavi	17,4	18,4	- 5,4
Costi operativi	17,0	18,3	- 7,1
Risultato operativo	0,1	- 0,2	- 150,0
Proventi/Oneri finanziari	0,0	0,1	- 100,0
Risultato Netto	0,0	- 0,4	-100,0
Patrimonio Netto	1,1	1,1	-
Posizione finanziaria netta	1,1	0,8	37,5
Investimenti	0,1	0,1	-
Organico (in unità)	44	44	-

Rai Corporation svolge attività di supporto tecnica ed editoriale a favore della produzione giornalistica della Rai, del monitoraggio del mercato dei media e dei prodotti televisivi e cinematografici americani e svolge attività di rappresentanza e relazioni con le Istituzioni e comunità italiane nel continente americano.

L'esercizio 2003 ha registrato, tra l'altro, un intenso impegno a favore della produzione giornalistica in seguito ai fatti bellici, alle vicende dell'economia e della finanza. Sono stati prodotti circa 3.000 contributi per le edizioni dei telegiornali.

Rai Corporation, infine, ha predisposto un piano di riorganizzazione che prevede un generale recupero di efficienza attraverso la più funzionale rilocalizzazione degli uffici di sede e l'adozione dei sistemi di produzione digitale.