

R.A.I. - RADIOTELEVISIONE ITALIANA S.p.A.

BILANCIO CONSUNTIVO DELL'ESERCIZIO FINANZIARIO 1994

Indice

RAI - Radiotelevisione Italiana

Relazione del Consiglio di amministrazione sulla gestione

Introduction

Presentazione

Note sulle strategie e sulle attività realizzate dalla RAI nel 1994

1. La gestione economico-finanziaria
2. Il prodotto
3. La organizzazione aziendale
4. Lo sviluppo tecnologico e l'attività di ricerca e sperimentazione
5. Attività generali

Note aggiuntive

Stato patrimoniale al 31 dicembre 1994 e conto economico 1994

Nota integrativa al bilancio 1994

Prospetti supplementari

Relazione del Collegio sindacale

Relazione di certificazione

Assemblea dell'8 giugno 1995

Consolidato di gruppo

Bilancio consolidato 1994

Relazione sulla gestione

Relazione del Collegio sindacale

Relazione di certificazione

Bilanci delle società controllate e collegate 1994

Nuova Eri

RAI Corporation

Sacis

Sipra

Nuova Fonit-Cetra

San Marino RTV

Documentazione statistica

Consiglio di amministrazione (fino 13 luglio 1994)

<i>Presidente</i>	Claudio Demattè
<i>Consiglieri</i>	Feliciano Benvenuti Tullio Gregory Elvira Giorgianni Sellerio Paolo Murialdi
<i>Segretario</i>	Attilio Zoccali (fino al 9 febbraio 1995)

Collegio sindacale (fino al 9 marzo 1994)

<i>Presidente</i>	Raffaele Delfino
<i>Sindaci effettivi</i>	Pietro Adonnino Carlo Dominici Franco Franchi Adamo Vecchi
<i>Sindaci supplenti</i>	Aldo De Chiara Giuseppe Della Chiara

<i>Direttore Generale</i>	Gianni Locatelli (fino al 3 agosto 1994) Gianni Billia (dal 3 agosto al 31 dicembre 1994)
---------------------------	--

Organi sociali della RAI*Esercizio 1994***Consiglio di amministrazione** (dal 13 luglio 1994)

Presidente Letizia Maria Brichetto Arnaboldi in Moratti

Consiglieri Franco Cardini
Alfio Marchini (fino al 10 novembre 1994)
Mauro Miccio
Ennio Presutti

Segretario Gianfranco Comanducci (dal 9 febbraio 1995)

Collegio sindacale (dal 9 marzo 1994)

Presidente Marcello Bigi

Sindaci effettivi Bruno De Leo
Stefano Parisi

Sindaci supplenti Carlo Dominici
Antonio Magnocavallo

Direttore Generale Raffaele Minicucci (dal 16 gennaio 1995)

Relazione del Consiglio di amministrazione sulla gestione

Introduction

Shareholders,

The 1994 financial year closed with a profit of Lit. 18.8 billion, with a reduction of the net financial indebtedness by 25.1% (from Lit. 1,485 billion to 1,112 billion) and a fall of 35.1% in average indebtedness (from Lit. 1,364 billion to 885 billion). This positive trend was confirmed by that fact that in early 1995 there was a net financial surplus for the first time in seven years.

In 1993, RAI was undergoing a profound structural and economic crisis, with a loss for the year totalling Lit. 479 billion and net financial indebtedness of Lit. 1,485 billion. The previous Board of Directors — which held office up to mid-1994 — had started up the process of recovery. In June 1994, it had been estimated that there would be a loss of over Lit. 100 billion by the end of the year. The main concern regarding the measures taken by the current Board of Directors, which took office on 13 July, 1994, was to expand and speed up measures for economic and financial recovery. This policy was implemented thanks to the efforts made by all parts of the organization, without requesting financial aid from either the government or the shareholders, thus enabling the initial investments to be made for RAI's improvement and growth. The results achieved have been all the more significant when one recalls that the 1994 financial statements recorded significant liability items for incentives to leave employment, amounting to over Lit. 185 billion in the year.

The guidelines for RAI's recovery and growth were laid down in the 1994-96 Industrial Plan, approved in October 1994. The Plan states the main goal of making the accounts break even as early as 1995 and achieving a substantial operating profit in 1996. They also

provided for significant investments for radio and television programmes, technological innovation and the implementation of an effective restructuring policy.

The Industrial Plan's goal for 1994, in the context of the 3-year process of economic and financial recovery, was to reduce losses to Lit. 101 billion and net indebtedness to Lit. 1,318 billion. The results recorded in the 1994 financial statements were considerably better than these goals.

The main factors contributing to this positive result were as follows:

- the increase in income from license fees (Lit. 2,249 billion, with an increase of Lit. 126 billion compared to 1993), also thanks to a significant fight against evasion and a further rise in the number of new subscribers (amounting to 449,215 in the year, bringing the total number of subscribers to 15,863,701, with a percentage in arrears limited to 3.6%);
- the increase in advertising income (Lit. 1,264 billion, with a rise of 6% compared to the previous year) despite the generally stagnant market;
- the reduction of operating costs by 16% in real terms with respect to 1993;
- the increase in the exploitation of the production capacity of RAI's facilities, achieved by the assignment of a significant amount of work on an in-house basis (expenditure for external contracting fell from Lit. 186 billion in 1993 to Lit. 100 billion in 1994);

Presentazione

Signori Azionisti,

l'esercizio 1994 si chiude con un utile di 18,8 miliardi, una riduzione dell'indebitamento finanziario netto del 25,1% (da 1.485 a 1.112 miliardi) e una diminuzione dell'indebitamento medio del 35,1% (da 1.364 a 885 miliardi). Una tendenza largamente positiva, confermata dal fatto che, in questi primi mesi del 1995, si è raggiunta una posizione finanziaria netta positiva: e ciò non si verificava da sette anni.

Nel 1993, la RAI era in una profonda crisi strutturale ed economica, con una perdita nell'esercizio di 479 miliardi e un indebitamento finanziario netto di 1.485 miliardi. Il precedente Consiglio di amministrazione — che ha operato per i primi mesi del 1994 — aveva avviato l'opera di risanamento. Comunque, nel mese di giugno 1994, le previsioni indicavano per fine anno una perdita di oltre 100 miliardi. La principale preoccupazione che ha guidato l'intervento dell'attuale Consiglio di amministrazione, che si è insediato il 13 luglio 1994, è stata quella di sviluppare ed accelerare gli interventi di riequilibrio economico finanziario. Ciò è avvenuto grazie agli sforzi profusi da tutte le strutture aziendali, senza ricorrere ad aiuti finanziari nè da parte dello Stato, nè da parte dell'Azionista, e rendendo già possibili i primi investimenti per il rilancio e lo sviluppo dell'azienda. I risultati conseguiti sono ancora più significativi se si considera che il bilancio 1994 sconta anche consistenti oneri per le uscite incentivate che, nell'anno, sono risultati pari a oltre 185 miliardi.

Le linee guida del processo di risanamento e di sviluppo dell'azienda sono state tracciate nel Piano industriale 1994-96, approvato nel mese di ottobre 1994. Nel Piano si è indicato l'obiettivo primario di riporta-

re il risultato in pareggio già nel 1995 e di raggiungere un utile di esercizio consistente nel 1996, prevedendo cospicui investimenti per il prodotto radiotelevisivo, per le innovazioni tecnologiche e per l'attuazione di una efficace politica di riorganizzazione aziendale.

Il Piano industriale indica ancora per il 1994, nel quadro del processo di risanamento economico-finanziario da portare a compimento nel triennio, un obiettivo di 101 miliardi di perdita e un indebitamento netto di 1.318 miliardi. I risultati conseguiti nel bilancio 1994 dimostrano che tali obiettivi sono stati, dunque, largamente superati.

I principali elementi che hanno contribuito al raggiungimento di tale positivo risultato sono stati:

- la crescita dei ricavi da canone (pari a 2.249 miliardi che rappresentano, rispetto al 1993, un incremento di 126 miliardi), anche grazie ad una significativa lotta all'evasione e ad un ulteriore incremento dei nuovi abbonati (che, nell'anno, sono stati 449.215, portando il totale degli abbonamenti a 15.863.701, con una morosità contenuta nel 3,6%);
- l'incremento della raccolta pubblicitaria (pari a 1.264 miliardi che costituisce una crescita del 6% rispetto all'anno precedente), nonostante un mercato generalmente stagnante;
- la riduzione dei costi di gestione del 16% in termini reali, rispetto al 1993;
- l'aumento dell'utilizzo della capacità produttiva aziendale, ottenuto riportando all'interno una parte consistente di appalti (le spese ad essi relativi so-

- the rationalisation of the organizational structure leading, among other things, to staff cuts of 904 persons (from 12,713 persons on 31 December, 1993 to 11,809 on 31 December, 1994), achieved by incentives to leave employment and without extraordinary measures.

These are highly significant results, especially when it is recalled that the recovery measures have been implemented on a selective basis, favouring, and not penalising, the quality and the amount of products offered. In 1994, an ambitious investment Plan was also launched; this represented an improvement with respect to previous policy, and allocated Lit. 2,300 billion to improve the quality of radio and television production and for technological experiments and innovation over the 1994-96 three-year period. It should be pointed out in particular that investments for the introduction of new technology is Lit. 300 billion higher than in the previous 3-year period, thus allowing for the increase in research and experimental activity (this topic is dealt with more extensively in the chapter on "Research and Experimental Activity" in accordance with the rules set forth in Art. 2428 of the Civil Code).

It should also be pointed out that numerous measures designed to improve the RAI subsidiary companies were implemented in 1994; these should bring about a reorganization of their activities and an improvement in their economic results (see specific chapter on "Intercompany relationships"). For the sake of providing complete information, it should be pointed out that RAI does not hold any of its own shares or any IRI shares directly or through trust companies or third parties; during the year, there were no acquisitions or dis-

posals of any own shares or shares of the subsidiary companies. In accordance with Art. 2428 of the Civil Code, the supplementary chapter on "Company facilities" shows the list of offices of the headquarters and of the other facilities.

The conclusion of the process of economic and financial recovery also coincided from a strategic point of view with the creation of a new organizational setup, which started in 1994 and ended in early 1995, thus making the structure more streamlined (reducing the reporting channels to the General Manager from 23 to 13). The participation of managers in corporate strategy was also made effective and direct by the setting-up of two management Committees, one for management as such and the other for editorial purposes. Operations were made more effective and streamlined by the setting-up of an Assistant General Manager for Operations, and personnel retraining was improved by a plan for training and horizontal mobility and the setting-up of the RAI School.

The initiatives were therefore wide-ranging and involved all of the aspects of RAI's operations, leading to positive results for all the economic and production indicators as compared to 1993. These indicators can be briefly summarised as follows:

- sales rose by 6% (from Lit. 3,613 billion to Lit. 3,831 billion);
- the operating profit rose by Lit. 459 billion;
- net financial indebtedness fell by 25.1% (from Lit. 1,485 billion to 1,112 billion) while average indebtedness fell by 35.1% (from Lit. 1,364 billion to 885 billion);

no scese dai 186 miliardi del 1993 ai 100 miliardi del 1994);

- la razionalizzazione della struttura organizzativa giungendo, tra l'altro, ad una riduzione del personale di 904 unità (passando dalle 12.713 unità del 31 dicembre 1993 alle 11.809 del 31 dicembre 1994), ottenuta attraverso uscite incentivate e senza ricorrere ad interventi straordinari.

Si tratta di risultati estremamente significativi, soprattutto se si considera che gli interventi di risanamento sono stati attuati in modo selettivo non pregiudicando ma, anzi, valorizzando la qualità e la dimensione dell'offerta. Inoltre, nel 1994 è iniziata l'attuazione di un ambizioso Piano di investimenti, che rappresenta un salto di qualità rispetto alle politiche sin qui adottate, e che prevede complessivamente, nel triennio '94-'96, la destinazione di 2.300 miliardi per il rafforzamento qualitativo della offerta radiotelevisiva e per la sperimentazione e la innovazione tecnologica. Da rilevare, in particolare, che riguardo alla introduzione delle nuove tecnologie si avrà, rispetto al triennio precedente, un livello di investimento superiore di 300 miliardi, che consentirà l'incremento dell'attività di ricerca e sperimentazione (argomento più esaurientemente trattato nell'apposito capitolo «L'attività di ricerca e sperimentazione», ai sensi delle disposizioni contenute nell'art. 2428 c.c.).

Si segnala, inoltre, che le società controllate dalla RAI sono state oggetto di numerosi interventi finalizzati ad un'opera di risanamento, opera avviata nel corso del 1994 e che dovrà portare ad una ristrutturazione delle attività svolte e ad un riequilibrio della gestione (si veda lo specifico capitolo «Rapporti intersocietari»).

Per completezza di informazione, si precisa che la società non possiede azioni proprie nè dell'IRI, neppure tramite società fiduciarie o interposte persone e che nel decorso esercizio non vi sono stati acquisti o alienazioni di azioni proprie, nè delle controllate. Si indica infine che, ai sensi dell'art. 2428 c.c., l'elenco degli uffici di direzione generale e sedi secondarie è riportato nel capitolo «Insediamenti aziendali».

La conclusione della fase di risanamento economico e finanziario ha coinciso strategicamente anche con la definizione di un nuovo assetto aziendale, avviato nel 1994 e concluso nei primi mesi del 1995, che ha reso più snella ed agile la struttura (diminuendo le linee di riporto al Direttore generale da 23 a 13); più consapevole e diretta la partecipazione dei manager alle strategie aziendali (con la costituzione di due Comitati di vertice, uno gestionale e l'altro editoriale); più efficace ed immediata la gestione operativa (attraverso la istituzione di una apposita Vice direzione generale operativa); più incisivo l'intervento per la riqualificazione delle risorse (attraverso un piano di formazione e mobilità orizzontale e la istituzione della Scuola RAI).

Si è trattato, quindi, di una azione a 360 gradi che ha coinvolto tutti gli aspetti della vita dell'azienda e che ha raggiunto risultati tali da rendere ampiamente positivi, rispetto al precedente bilancio del 1993, tutti gli indicatori economici e produttivi. Indicatori che vale la pena elencare brevemente:

- il fatturato è aumentato del 6% (passando da 3.613 a 3.831 miliardi);
- il risultato operativo è migliorato di 459 miliardi;

- the ratio of the cost of financial management with respect to sales fell by nearly half (from 5.3% to 2.8%);
- the number of staff fell by 7.1%;
- sales per employee (average staff) rose by 11.8%;
- the return on sales (ROS) rose from a negative rate in 1993 to 6%;
- the return on investment (ROI) rose from a negative rate in 1993 to 10.5%;
- the return on equity (ROE) rose from a negative rate in 1993 to 3.5%;
- the leverage ratio — that is the ratio between invested capital and net equity — improved, falling from 5.1 to 4.1;
- the ratio between sales and invested capital rose by 21.4% from 1.4 to 1.7.

The 1994 results thus confirm that RAI has implemented a recovery policy based on the complete economic and financial independence of public broadcasting, which should not impose any expenses on the public other than the income from licence fees.

These economic, financial and structural goals, important as they may be, are not the only tasks of public broadcasting. The service provided goes beyond a competitive market position, since public broadcasting also has the task of providing a balanced picture of the society in which it operates and of the changes taking

place in it. In other words, RAI must have an increasingly commercial orientation, while at the same time remaining an institution to serve the country as a whole, as well as the various sectors and communities living and working in Italy.

This is all the more true for the present-day process with the profound social and economic change which the country is undergoing, a stage in which the contribution of a fully representative, fair point of view is absolutely necessary; this is something which only public broadcasting can provide and guarantee.

This task must be carried out today in a period of extraordinary technological change in the entire communications system, which is crossing national borders to create what is virtually a global scenario; new tools for broadcasting, such as satellites and cable TV, and new ways to use the media such as "pay-TV" or "video on demand", as well as new multimedia and interactive opportunities provided by the increasing combination of telecommunications, computers and television, are being added to the traditional, "non-specialised" type of television.

Europe's public broadcasting services are currently undergoing a difficult transition period. In this phase, some have said that with the current scenario with the increasingly commercial approach of the multinational products, the role of national public broadcasting services is becoming less important. In reality, the opposite seems to hold true. These very trends in global communications require strong, independent public broadcasting services which are able to consolidate their role by developing the cultural and social characteristics which distinguish them from other organiza-