

Nell'elaborazione del Piano i dati relativi all'esercizio 1997 sono quelli di budget, "costruito" sulla base della II Riprevisione 1996. Il Piano recepisce il Preconsuntivo 1996 che presenta alcune differenze rispetto alla seconda riprevisione in particolare per quanto riguarda l'indebitamento che beneficia di sfasamenti, rispetto alla norma, di flussi monetari relativi ad incassi e pagamenti.

Nel rispetto della corretta logica aziendale non si è proceduto a modificare il budget, quindi non vi è una coerenza tra i dati di cash flow ed indebitamento del 1996 e 1997. Peraltro in considerazione della natura degli scostamenti '96, gli obiettivi 1997 rimangono pienamente validi.

ACTION PLAN

In questo modulo viene sviluppato il primo livello della struttura del Piano che permette di individuare le macro-tendenze in atto nella gestione e di quantificare la capacità di Rai di assorbire (a struttura organizzativa sostanzialmente invariata) gli effetti derivanti dalla nuova normativa di sistema e dagli eventuali investimenti strategici in sviluppo dell'offerta e in tecnologia.

Gli Action Plan costituiscono (con l'eccezione di canali tematici, alleanze e partnership strategiche, Rai International, Rai Educational e Diversificazione del business), parte integrante del piano base ed individuano le risorse destinate ad azioni e interventi finalizzati al rafforzamento del Servizio Pubblico nel campo delle tecnologie, dei nuovi servizi e delle nuove offerte.

Gli action plan delle diverse funzioni aziendali, oltre al mantenimento del servizio secondo gli standard abituali, con azioni sugli impianti più obsoleti il cui rinnovo comporta comunque un processo di adeguamento alle nuove tecnologie, sono mirati ad adottare tutte le iniziative strategiche di investimento e non, che la Rai intende affrontare per rafforzare la propria presenza nel settore.

Vengono riassunte le azioni più rilevanti per aree e progetti.

□ **Impianti di Produzione:** le azioni più importanti sono indirizzate allo sviluppo di nuovi impianti secondo le tecnologie più avanzate ed al miglioramento dell'efficienza del sistema produttivo aziendale con un piano di rinnovo degli impianti esistenti.

Verrà inoltre realizzato un adeguato piano di formazione in grado di coinvolgere tutti gli addetti alla produzione, sia televisiva che radiofonica, nell'utilizzo delle nuove tecnologie e, al fine di adottare nuovi modelli produttivi, è allo studio la semplificazione e la revisione delle attuali figure professionali.

Nel piano dei rinnovi particolare attenzione sarà dedicata agli interventi di adeguamento alle prescrizioni di legge in tema di sicurezza degli impianti e alla riduzione dei costi di produzione attraverso processi di automazione, numerizzazione e razionalizzazione degli impianti, con l'introduzione, tra l'altro, di sistemi di telecontrollo e di diagnostica integrata.

Le iniziative di ampliamento e potenziamento riguardano:

- per Rai International un nuovo impianto allestito a Roma per la produzione, le lavorazioni e la messa in onda automatizzata e differenziata, con razionalizzazione di tutto il processo produttivo;
- nuovi impianti di generazione e messa in onda da allestire per i canali tematici in numerico da diffondere via satellite, i primi dei quali partiranno a metà settembre 97 e saranno un canale cultura, un canale bambini/ragazzi e un canale educational;

- sul progetto teche aziendali (vedi dopo) l'avvio di una serie di iniziative per la costituzione di una teca di produzione di alta qualità con il completamento di un sistema di riversamento automatico da BVU a Beta e di una teca di consultazione digitale a qualità ridotta; la realizzazione di uno *sportello remoto per tg*, costituito da un server per l'accesso contemporaneo di più utilizzatori;
- nei centri di produzione la progressiva introduzione, valutando le convenienze economiche, di studi virtuali per la realizzazione di rubriche;
- in occasione di Giubileo 2000 l'installazione di un sistema di montaggio digitale con possibilità di consultazione da parte di stazioni di lavoro per giornalisti;
- la valorizzazione dei sistemi nel formato widescreen 16:9;
- l'attrezzaggio di mezzi leggeri di ripresa televisivi completamente digitalizzati per le news, dotati di stazioni di up link per il satellite (SNG).

Per quanto riguarda gli impianti di produzione radiofonica si prevede:

- l'introduzione delle tecnologie informatiche in tutte le fasi del processo produttivo, costituendo ambienti operativi basati su workstation collegate in rete tra loro e con l'audioteca;
- per l'avvio del nuovo servizio di informazione agli automobilisti, noto come RDS-TMC (Traffic Message Channel), lo sviluppo degli apparati e del software di sistema.

☐ Diffusione e Trasmissione

Reti di collegamento: si agirà in particolare per la numerizzazione della rete dei collegamenti. Da un lato si provvederà al potenziamento della rete dei collegamenti audio già in parte numerizzata, per nuovi servizi di fonia-dati-videoconferenze; dall'altro alla progressiva numerizzazione dell'ormai obsoleta rete analogica video con l'obiettivo di aumentare la capacità trasmissiva, migliorare la qualità dei segnali, ottimizzare l'uso delle frequenze, predisporre l'introduzione di nuovi servizi. Così facendo si intende valorizzare e garantire la capacità di ampliamento a nuovi servizi che con l'attuale tecnica analogica rischierebbe di essere compromessa dall'introduzione di servizi di telecomunicazione di tipo mobile.

Nel campo dei sistemi via satellite si provvederà alla realizzazione della seconda catena di codifica per l'utilizzo anche del secondo transponder affittato dalla Rai su Hot Bird 2 da dedicare alle trasmissioni dei canali tematici in tecnica digitale; si provvederà inoltre alla realizzazione della stazione di "up link" per il transponder prenotato sul futuro Hot Bird 4. Con particolare attenzione sarà seguita l'evoluzione delle nuove tecnologie di trasmissione in digitale da satellite, come lo "statistical multiplexing" che permetterà di migliorare la qualità del segnale dei canali diffusi oltre ad aumentare la capacità complessiva di trasmissione. Verrà infine completato il processo di telesorveglianza di trasmettitori, ripetitori e della rete dei collegamenti.

Reti di diffusione: il contratto di servizio impone alla Rai il raggiungimento di determinati obiettivi di servizio e ciò comporta notevoli investimenti sugli impianti di diffusione terrestre che costituiranno il sistema distributivo principale per TV e radio, in coesistenza per parecchi anni a venire con i nuovi sistemi satellite e cavo. Tra le azioni di rilievo si segnalano:

- la realizzazione di una rete radiofonica a modulazione di frequenza per la diffusione dei lavori parlamentari;
- lo sviluppo del sistema radiofonico DAB (Digital Audio Broadcasting) con avvio del servizio alimentando i trasmettitori terrestri (operanti nelle bande di frequenza assegnati al DAB) tramite satellite;
- le sperimentazioni che verranno condotte con il Centro Ricerche e nell'ambito di progetti europei per la digitalizzazione delle reti terrestri di diffusione e per i sistemi a microonde MVDS (Multipoint Video Distribution System);
- l'introduzione di nuovi servizi nella rete radiofonica (oltre al già citato RDS- TMC, l'EON, Enhanced Other Network per la ricerca automatica di frequenze alternative sulle reti Rai).

☐ Sistemi Informativi: tutti i principali insediamenti aziendali saranno progressivamente dotati di infrastrutture informatiche di supporto allo sviluppo dei sistemi informativi, dell'automazione degli uffici e dei servizi di comunicazione interna. Sono previste tra l'altro le installazioni di stazioni di lavoro intelligenti multifunzionali da dedicare al nuovo sistema ARGO-2 per le redazioni giornalistiche e la creazione di più siti Web per Internet.

☐ Telecomunicazioni aziendali: sarà portata a compimento la realizzazione della rete di telecomunicazioni aziendali, che sarà una rete integrata fonia-dati-immagini, appoggiata sui collegamenti numerici di proprietà per la distribuzione dei programmi radiotelevisivi, finalizzata a costituire una struttura ben diffusa sul territorio. Si provvederà inoltre alla creazione di una rete Intranet satellitare tra le varie sedi aziendali.

☐ Qualità tecnica e Customer Satisfaction: si mirerà ad individuare, estrarre e canalizzare gli elementi di Qualità che caratterizzano il servizio fornito dall'Azienda e i processi produttivi e distributivi collocati a monte, inquadrandoli in una visione sistematica in linea con le normative ISO ed i principi dei sistemi dinamici della Qualità, al fine di definire standard qualitativi ed indicatori sulla qualità tecnica del servizio, con relativo monitoraggio e indicazione dei processi di miglioramento.

☐ Centro Ricerche: il principale compito del Centro Ricerche sarà quello di contribuire alla formulazione delle strategie aziendali sull'innovazione tecnologica e coordinare la fase di studio e di avvio preoperativo dei nuovi servizi e sistemi resi possibili dalle nuove tecnologie. In particolare, questo coordinamento riguarderà:

- lo studio e la sperimentazione dei servizi multimediali ed Internet/Intranet ad accesso veloce via satellite, intesi come estensione del servizio base di TV all'utente secondo lo standard europeo DVB-S, con utilizzo della stazione di up link del Centro Ricerche al satellite Hot Bird 1;

- la definizione delle funzionalità di un Set Top Box nazionale per la ricezione di servizi da satellite all'utente e lo sviluppo, in collaborazione con l'industria nazionale, di un terminale universale per satellite, cavo e reti ATM;
- la sperimentazione e l'avvio operativo del DAB nel canale televisivo H2 anche per servizi di datacast e di tipo multimediale ad utenti in movimento;
- per la diffusione televisiva terrestre in numerico, la sperimentazione e poi l'avvio di un servizio pilota con due trasmettitori in Valle d'Aosta e Torino;
- collaborazione per il nuovo servizio RDS-TMC, con l'industria per lo sviluppo degli apparati terminali da installare nei Centri trasmettenti e con la Direzione Diffusione e Trasmissione per la realizzazione del servizio pilota lungo la direttrice autostradale NordOvest-NordEst;
- nel settore dei sistemi di produzione il supporto nell'introduzione del numerico negli impianti e delle tecnologie informatiche nei processi di produzione televisiva e radiofonica, con lo studio, tra l'altro, dei sistemi di distribuzione all'interno degli studi dei segnali numerici in forma compressa;
- per il progetto audiovideoteca aziendale, contributo nella definizione della piattaforma tecnologica da adottare negli aspetti di codifica e compressione, memorizzazione, accesso con interfacce di tipo web, gestione del database;
- sperimentazione dimostratori di sistemi per la produzione e diffusione su supporto ottico di prodotti multimediali di elevata qualità.

□ **Audiovideoteche:** l'obiettivo è di creare in Azienda una moderna "library" della memoria aziendale e del suo patrimonio culturale, capace di ampliarsi ulteriormente e di diventare fonte aggiuntiva di ricavi per l'Azienda. Il primo problema che verrà affrontato sarà la catalogazione del patrimonio video, audio e fotografico, che presenta percentuali altissime di materiale non censito e dove i supporti sono in molti casi obsoleti e deperibili. Le future esigenze produttive aziendali (canali tematici) e più in generale le opportunità da cogliere nella società dell'informazione con l'accesso on-line all'archivio anche da parte di soggetti esterni impongono nuovi modi di procedere nella gestione del patrimonio costituito dalle teche. A tale scopo è previsto il completo rinnovo dei metodi di documentazione, il recupero di tutto il materiale registrato e la sua gestione automatica.

Nel breve/medio periodo le iniziative riguarderanno:

- l'accorpamento fisico dell'archivio oggi distribuito tra le teche e le singole strutture;
- il completamento della mappatura dei diritti;
- i più nuovi ed aggiornati criteri di documentazione;
- la catalogazione multimediale;
- l'avvio della digitalizzazione e la compressione per la conservazione (teca di produzione), la ricerca e la consultazione (teca di consultazione) del materiale.

Per quanto riguarda la piattaforma tecnologica sono previste le realizzazioni di:

- una "library" primaria dei prodotti finiti con qualità di produzione e post lavorazioni per la loro messa in onda e la loro archiviazione;
- una "library" secondaria con qualità diffusione per consultazioni ed estratti;
- un database per la classificazione, documentazione del materiale nelle librerie mirato al business e supportato dalla futura rete aziendale di TLC ad alta velocità;
- un sistema informativo per la gestione integrata delle teche.

INVESTIMENTI '97-99

	Forecast 1996	1997	1998	1999	Totale 97-99
<i>Investimenti tecnici VDG/PD</i>					
Produzione TV	63	82	69	71	222
Produzione RF	17	22	33	30	85
Diffusione e Trasmissione	61	89	121	139	349
Centro Ricerche	5	5	8	8	22
Sistemi Informativi	15	27	22	29	78
Totale VDG/PD	161	225	253	277	756
<i>Sviluppo Infrastrutture</i>	12	36	41	35	112
<i>Investimenti non tecnici</i>	7	14	3	5	21
Totale Investimenti	180	275	297	317	889
<i>Convenzioni</i>	2	3	1	1	5
TOTALE	182	278	298	318	894
<i>Costo Personale</i>	26	22	22	22	66
TOTALE GENERALE	208	300	320	340	960

☐ Canali Tematici: si rinvia a quanto contenuto nel MODULO 3 NUOVE OFFERTE.

☐ Alleanze e partnership strategiche: il memorandum d'intesa tra Rai e STET costituisce un primo esempio; secondo questo memorandum Rai e STET intendono sviluppare un'alleanza di largo respiro in grado di presidiare l'intera filiera multimediale in uno scenario di convergenza tecnologica e di mercato dei settori delle telecomunicazioni, dell'informatica e dei media.

Questa partnership appare d'altra parte tanto più urgente ed essenziale in quanto è interesse nazionale che l'industria italiana della comunicazione abbia un ruolo preminente nello sviluppo e nella gestione delle piattaforme digitali via satellite e via cavo. Rai e STET intendono pertanto sviluppare un'alleanza strategica per affermare in questo settore una presenza nazionale capace di integrarsi con autorevolezza nei processi di globalizzazione che investono l'industria della comunicazione.

Per raggiungere questi obiettivi Rai e STET intendono:

- perseguire prioritariamente l'obiettivo di una piattaforma digitale unica, aperta a tutti gli editori multimediali, per garantire il più ampio sviluppo dell'industria dei contenuti e il più largo pluralismo editoriale. Qualora questo obiettivo prioritario si rivelasse irraggiungibile, Rai e STET perseguiranno la costituzione di una piattaforma digitale autonoma, che rappresenti un "common carrier" nazionale per l'industria dei contenuti;
- sviluppare nel mercato italiano l'offerta di contenuti per la televisione digitale, nella prospettiva anche della multimedialità interattiva, ricercando le più ampie alleanze editoriali e produttive;
- realizzare verso l'estero un'offerta qualificata in lingua italiana di programmi e di know how sistemistici essenzialmente di produzione nazionale e di nuove forme di contenuti, in prospettiva anche interattivi.

Rai e STET, affinché la televisione digitale in Italia abbia caratteristiche di sistema aperto, ricercheranno inoltre, per quanto riguarda i decoder, intese con l'industria italiana dell'elettronica civile.

L'alleanza che Rai e STET intendono stringere è inoltre finalizzata a costituire le condizioni affinché l'innovazione tecnologica faccia il suo ingresso anche a livello locale. In questo senso fondamentali interlocutori saranno gli operatori televisivi a livello locale, per sviluppare un radicamento anche territoriale della nuova offerta multimediale. L'alleanza tra Rai e STET intende infatti contribuire alla valorizzazione delle aree del Paese già capaci di esprimere un livello di produzione culturale con potenzialità di diffusione nei circuiti globali e assicurare opportunità di sviluppo della produzione culturale alle aree altrimenti escluse dalle dinamiche industriali e culturali dell'industria della comunicazione in questa fase di accelerata globalizzazione.

- ☐ Rai International: le azioni previste mireranno a rilanciare la presenza della Rai a livello internazionale, sviluppando ulteriormente le iniziative già intraprese per gli italiani all'estero e per la diffusione della cultura italiana nel mondo. Dall'attuale palinsesto unico, creato per il territorio americano e adattato per la versione Asia-Australia, si passerà alla differenziazione dei palinsesti destinati ai vari continenti, con notevoli sforzi sia editoriali che di produzione. Al riguardo particolare importanza dovrà essere data per risolvere il problema dei diritti di trasmissione, svolgendo un grande lavoro preparatorio e di sinergia con tutti i settori Rai interessati. Un ulteriore sforzo verrà dedicato alla ricerca di accordi che consentano di coprire anche l'Africa, permettendo quindi di completare il raggiungimento con un segnale Rai di tutti i continenti.
- ☐ Rai Educational: si pone l'obiettivo di operare nel multimediale attraverso la TV e la radio con gli spazi dedicati a Videosapere sulle reti terrestri, con un canale digitale via satellite dedicato principalmente all'insegnamento a distanza di carattere universitario (Consorzio Nettuno) e per la scuola media superiore (Progetto PICO), con l'off-line (home video, CD Rom, editoria), con Internet.



PIANO BASE

Si riporta di seguito l'andamento, per il triennio di piano, delle principali variabili economico - finanziarie, dell'organico e dei flussi finanziari:

VARIABILI ECONOMICO - FINANZIARIE

<i>(lire/miliardi)</i>	1996 Precons	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
Margine Operativo Lordo	975	732	688	601
Risultato economico	160	145	124	72
Amm.ti anticipati	-63	-65	-50	-
Risultato netto	97	80	74	72
Indebitamento Finanz. netto	128	186	124	202
Investimenti:	785	895	920	940
- tecnici	198	300	320	340
- programmi	587	595	600	600
Personale:				
Organico (unità)	10.995	10.800	10.750	10.700
Costo	1.337	1.380	1.420	1.470
Incentivazioni	105	41	30	36

Il conto economico tendenziale presenta un evidente gap strutturale relativo alla dinamica differenziata tra ricavi e costi, determinata dalla loro composizione e natura, quantificabile in circa 3 punti percentuali per anno.

I Ricavi crescono complessivamente ad un tasso di poco inferiore all'inflazione infatti:

la dinamica dei ricavi da Canone di abbonamento (pari al 60% degli introiti Rai) è funzione di due variabili:

- ☐ ammontare canone unitario. Nell'ambito della ridefinizione del contratto di servizio è stato fissato il canone unitario per il 1997 allo stesso livello del 1996, mentre per il 1998 e il 1999 sono ipotizzabili incrementi al di sotto dell'inflazione programmata;
- ☐ portafoglio abbonati. Si registra il progressivo esaurimento del "bacino" aggredibile per il recupero dell'evasione o per i nuovi abbonati.

Negli anni di Piano si è ipotizzato di conservare l'attuale consistenza di abbonati TV e RF e di incrementare seppur lievemente gli abbonati autoradio in considerazione dell'elevato tasso di evasione (circa il 50%) e degli ottimi risultati ottenuti nell'ultimo biennio in cui sono state sviluppate campagne mirate.

La forte crescita registrata nel '96 dalla Pubblicità (superiore al +10% rispetto al 1995) è stata determinata dalla presenza in palinsesto di eventi sportivi di grande richiamo (Europei di calcio, Olimpiadi) e da una congiuntura eccezionalmente favorevole del mercato (+7,4%. Fonte UPA).

Per il triennio 1997-1999 si prevede rispetto al '96 ed in linea con le previsioni degli istituti specializzati una crescita sensibilmente ridotta (2-3 punti circa superiore all'inflazione) su cui potrebbe ulteriormente influire negativamente il prolungarsi dell'attuale stagnazione dei consumi interni.

Per gli Altri ricavi si prevede un trend sostanzialmente stazionario. I fattori che caratterizzeranno l'evoluzione di tali introiti sono da un lato la politica di tensione sui meccanismi della spesa pubblica che tende a ridurre i trasferimenti dalla Pubblica Amministrazione a fronte di specifici servizi resi da Rai, dall'altro il riposizionamento di Rai nell'area commerciale che prevede anche un legame più stretto tra attività commerciali e missione.

La dinamica dei Costi presenta un incremento medio valutabile intorno al 5% annuo. Più in particolare:

per la programmazione sono prevedibili tassi di incremento sostenuti in considerazione dei seguenti elementi:

- ☐ aumento costi unitari per alcune tipologie (ad esempio sport) per effetto della crescente concorrenza nel segmento generalista, ma anche nei segmenti contigui della TV tematica a pagamento;
- ☐ cambiamento mix a favore della produzione interna (che presenta costi orari superiori agli acquisti) anche in considerazione delle disposizioni inserite nel disegno di legge Maccanico in merito alle politiche di sostegno alla produzione europea, ricomprese in parte anche nel contratto di servizio Rai - Ministero PP.TT..

nell'area del personale, si è esaurita la fase più consistente di calo dell'organico a seguito delle politiche di incentivazione su base volontaria interamente finanziate da Rai. Nell'arco dei prossimi tre anni si prevede un'ulteriore diminuzione del personale per complessive 300 unità. L'obiettivo sarà raggiunto in virtù della prosecuzione degli interventi di razionalizzazione e di un ulteriore ricorso allo strumento dell'incentivazione all'esodo.

Gli interventi di razionalizzazione saranno mirati ad una diversa riallocazione delle risorse interne, volta al potenziamento dell'area editoriale, al consolidamento dell'area produttiva ed alla riduzione delle aree di staff e

di supporto. I risultati di tali interventi sono peraltro limitati dalla rigidità dell'attuale struttura organizzativa e dallo scenario di riferimento caratterizzato dalla mancanza di strumenti che consentano, attraverso un rigoroso processo di gestione delle risorse, un forte ricambio e mobilità.

Il 1997 prevede una chiusura a 10.800 unità (100 unità in meno rispetto all'ipotesi formulata in sede di budget). A fine '96, infatti, si è verificata un'accelerazione degli esodi, favorita in buona parte dall'aspettativa sull'evoluzione del quadro normativo e pensionistico.

COSTO DEL LAVORO				
	Precons 1996	1997	Piano 1998	1999
COSTO COMPLESSIVO (lire miliardi)	1.337	1.380	1.420	1.470
variazione % su esercizio precedente	1,2 %	3,2 %	2,9 %	3,5 %

Nei due esercizi successivi l'organico a tempo indeterminato si attesterà rispettivamente a 10.750 e 10.700 unità. Gli spazi per l'incentivazione su base volontaria si sono fortemente ridotti, non solo per il citato esaurimento del bacino, ma soprattutto per le tensioni sul modello organizzativo che si determinerebbero a fronte di nuove uscite senza che venga effettuata contestualmente una revisione dell'assetto macro organizzativo ed una riscrittura dei principali processi interni di funzionamento.

La sostanziale stazionarietà del livello degli organici si ripercuote sul costo complessivo del personale che negli anni di piano evidenzia un trend crescente.

COMPOSIZIONE ORGANICO				
	Precons 1996	1997	Piano 1998	1999
DIRIGENTI	382	365	365	365
GIORNALISTI	1.659	1.671	1.660	1.650
ALTRO PERSONALE	8.954	8.764	8.725	8.685
TOTALE	10.995	10.800	10.750	10.700



La risultante di questa prima analisi, come già evidenziato, sta nell'aver individuato e quantificato l'effetto "forbice" ricavi-costi interno alla struttura del conto economico che determina una tendenza al peggioramento della gestione sotto il profilo economico e finanziario. Nelle due tabelle si fornisce l'evidenza quantitativa di tale effetto:

GESTIONE OPERATIVA

Margine Operativo Lordo

<i>lire/miliardi</i>	1996 Precons	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
Ricavi	4.240	4.209	4.318	4.406
Δ %		- 0,7 %	+ 2,6 %	+ 2 %
Costi operativi	3.265	3.477	3.630	3.805
Δ %		+ 6,5 %	+ 4,4 %	+ 4,8 %
M.O.L.	975	732	688	601
Δ %		- 24,9 %	- 6 %	- 12,6 %

A fine Piano il peggioramento della gestione ordinaria è quantificabile nella misura di oltre 350 miliardi rispetto al 1996, pari ad una perdita di redditività a livello di margine operativo lordo di circa il 40 %.

GESTIONE FINANZIARIA

Capacità autofinanziamento investimenti strategici

<i>lire/miliardi</i>	1996 Precons.	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
Cash flow netto	+ 629	+ 20	+ 63	-78

La capacità Rai di autofinanziamento presenta un trend di riduzione costante. È importante ricordare che il cash flow '96 beneficia di eventi straordinari e non ripetibili sia sul fronte degli incassi (es. crediti verso lo Stato) che degli esborsi. Inoltre sul profilo del cash flow incide lo slittamento al 1998, per problemi di tesoreria dello Stato, di quote di canone di abbonamento di competenza 1997.

Tutto ciò considerato è evidente come le caratteristiche sopra descritte del conto economico - appiattimento della dinamica del canone di abbonamento, crescita della pubblicità secondo il mercato e lievitazione dei costi unitari del prodotto - producano i loro effetti anche sulla gestione finanziaria con la conseguenza che a fine piano il cash flow diviene negativo e quindi l'indebitamento finanziario riprende a crescere.



I precedenti cicli di pianificazione presentavano un elevato livello di stabilità nel mercato di riferimento, nel quadro competitivo, e quindi nella struttura dell'offerta che determinava anche una costanza degli assetti industriali.

La principale novità dell'attuale ciclo di pianificazione è invece data dal fatto che il *piano base* presenta oggettivamente una scarsa probabilità di realizzazione. Infatti sia dal versante istituzionale sia da quello più propriamente di mercato sono già oggi visibili forti spinte verso una modifica sostanziale dello scenario complessivo e conseguentemente anche degli assetti della Rai.

In questo quadro assumono una rilevanza centrale le opzioni che vengono sviluppate di seguito, articolate secondo una struttura modulare prescelta proprio a ragione dell'elevato grado di volatilità connessa con il momento di transizione del mercato della comunicazione.

MODULO 1 NORMATIVA DI SISTEMA

Il riassetto del sistema si articola su due disegni di legge:

il d.d.l. n. 1.021 (c.d. "stralcio") i cui principali contenuti sono i seguenti:

- ✓ istituzione dell'Authority per le garanzie nelle comunicazioni, propedeutica tra l'altro alla privatizzazione della Stet;
- ✓ introduzione di limiti antitrust mediante la determinazione dell'ammontare massimo di risorse consentito per singolo soggetto nei diversi settori;
- ✓ trasformazione di una rete Rai in emittente di servizio che non può avvalersi di risorse pubblicitarie;
- ✓ norme transitorie, per la disciplina del settore sino all'entrata in vigore delle leggi complessive in particolare riguardanti Rete 4 di Mediaset e l'assetto delle reti terrestri a pagamento di Telepiù.

Lo stralcio del disegno di legge ha come obiettivo quello di rendere più rapida l'approvazione delle misure che presentano carattere di maggiore urgenza (Authority preliminare alla privatizzazione della Stet, risposta alla sentenza della Corte Costituzionale sul pluralismo nel settore della comunicazione).

Il d.d.l. n. 1.138 (c.d. "di sistema") che disciplina nel dettaglio sia le attività di telecomunicazione che quelle del settore radiotelevisivo ed il processo di convergenza tra tali settori. In particolare si segnalano di seguito i principali elementi che hanno impatto su Rai:

- ✓ la concessione per lo svolgimento del Servizio Pubblico è affidata ad una società holding che partecipa con quote di maggioranza nelle società che gestiscono le attività che tradizionalmente erano ricomprese nella nozione di Servizio Pubblico;
- ✓ la possibilità per le aziende di telecomunicazione di entrare nel settore delle produzioni radiotelevisive a partire dal 1° gennaio 1998 e, già da ora, di diffondere programmi radiotelevisivi (per esempio, la diffusione via cavo da parte di Stream di servizi pay e pay per view);
- ✓ la possibilità per le aziende televisive attuali di entrare nel campo delle trasmissioni a pagamento;

- ✓ la nuova regolamentazione della pubblicità sia sotto il profilo delle quantità consentite (affollamenti pubblicitari orari e giornalieri) che sotto quello dell'inserimento nella programmazione;
- ✓ la previsione di norme a sostegno della produzione e diffusione di opere audiovisive nazionali e comunitarie.

La valutazione degli impatti su Rai derivanti da tale normativa si focalizza sulle seguenti aree:

- a) *Risorse.* L'entrata in vigore delle norme contenute nel disegno di legge stralcio provocherebbe, rispetto alla situazione attuale, una riduzione delle risorse disponibili per tutte le attività del Servizio Pubblico radiotelevisivo nell'ordine di 500-600 miliardi, in gran parte nell'area televisiva;
- b) *Offerta.* È prevista la trasformazione, entro l'agosto 1997, di un canale generalista in una nuova rete di servizio senza pubblicità; ciò potrebbe comportare, in funzione del modello organizzativo e di offerta prescelto, un incremento dei costi;
- c) *Vincoli allo sviluppo.* Il testo del disegno di legge comporta la penalizzazione di Rai nell'immediato e pesanti limiti allo sviluppo rispetto agli altri operatori sia sul settore generalista che su quello delle nuove attività, in quanto fissa di fatto la dinamica delle risorse Rai ad un livello inferiore a quello dei concorrenti. Le emittenti generaliste TV e Radio potranno raccogliere pubblicità in misura non superiore al canone, la cui dinamica è determinata in sede di contratto di servizio tra Rai e Pubblica Amministrazione secondo il metodo del "price-cap" che prevede una crescita inferiore all'inflazione.

Ad esempio, se si applicasse la norma già nel 1997 (anno per il quale è prevista l'invarianza del canone di abbonamento unitario) si avrebbe anche il blocco dei ricavi pubblicitari al valore dell'anno precedente.

L'iter legislativo dei due disegni di legge è in corso; pertanto non si hanno indicazioni definitive. Sembrano comunque consolidate due tendenze relative a Rai:

- a) riduzione risorse disponibili anche se in misura meno consistente rispetto al testo originario. Ciò in base anche agli orientamenti emersi nella prima fase dell'iter parlamentare dei due disegni di legge che sembrano andare verso una mitigazione dei limiti antitrust sulle risorse sia in linea generale che per il Servizio Pubblico.
- b) trasformazione di una rete (la terza) da generalista a emittente di servizio senza pubblicità.

In questa sede viene quantificato il solo impatto relativo al "taglio" di risorse/maggiori costi che per Rai è ragionevolmente valutabile in una perdita di almeno 150 miliardi di ricavi (pari al 70/80% dell'attuale raccolta pubblicitaria sulla terza rete). Tale valore rappresenta la soglia al di sotto della quale la situazione finanziaria di Rai risulterebbe gravemente compromessa. Va inoltre specificato che il raggiungimento di tale obiettivo è, ad oggi, tutt'altro che conseguito in quanto postula modifiche al testo di entrambi i disegni di legge all'esame del Parlamento.

Gli effetti si dovrebbero manifestare a partire dal 1998. Ciò determinerebbe un ulteriore peggioramento della situazione economico-finanziaria presentata nel primo modulo, così sintetizzabile:

GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA
(con impatto normativo)

<i>lire/miliardi</i>	1996 Precons	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
M.O.L.	975	732	538	451
Cash flow netto	+ 629	+ 20	- 8	-135
Indebitamento netto	128	186	194	329
Risultato netto	97	80	24	-5

Per far fronte al peggioramento della gestione sono stati eliminati anche per il 1998 gli ammortamenti anticipati previsti nella misura di 50 mld. Inoltre il cash flow ed i risultati 1998 e 1999 considerano anche il ricalcolo delle imposte conseguente alla variazione di utile lordo.

In sintesi, si può affermare che l'impatto della normativa amplifica le tendenze in atto e ne anticipa le conseguenze:

- il cash flow netto diventa negativo già a partire dal 1998;
- qualunque investimento aggiuntivo oltre quelli "ordinari" provoca automaticamente un aumento dell'esposizione verso il sistema bancario;

la struttura del conto economico non è in grado - in assenza di interventi - di garantire il rientro dall'indebitamento (il cash flow operativo mostra un costante peggioramento).

MODULO 2 LEVA INTERNA

La struttura economico-finanziaria nel prossimo triennio sulla base dei seguenti presupposti:

- ☐ posizionamento sul segmento generalista;
- ☐ invarianza sostanziale della macro struttura e dei modelli organizzativi;
- ☐ conferma dell'attuale composizione delle fonti di finanziamento;
- ☐ valutazione dell'impatto della nuova normativa sugli introiti pubblicitari;

determina come già evidenziato:

- ☐ peggioramento della gestione con conseguenti criticità sul mantenimento dell'equilibrio del conto economico;
- ☐ riduzione della capacità di autofinanziamento - la gestione non finanzia integralmente gli investimenti ordinari. Diviene praticamente nulla la capacità di investimento sui nuovi business.

In sintesi la struttura economico finanziaria rappresenta un vincolo forte non solo per lo sviluppo di nuovi progetti di investimento, ma anche per il mantenimento del primato nel mercato generalista.

La situazione sinteticamente descritta impone a Rai la predisposizione di un Piano operativo di interventi che dovrà prevedere oltre ad azioni indirizzate ad acquisire un recupero efficiente in tutte le aree aziendali anche interventi di tipo strutturale.

L'obiettivo è quello di abbassare in misura sensibile il punto di pareggio e di massimizzare il recupero/riallocazione di risorse sul prodotto.

Più in particolare, gli interventi della c.d. leva "interna", riguardano le seguenti aree:

Piano revisione processi e attività, da definire con modalità discriminanti al fine di non pregiudicare l'area prodotto. A questo proposito, si ricorda che già nel corso degli ultimi anni, per far fronte ad una crisi strutturale, l'azienda ha realizzato un piano di "cost-saving". L'intervento si è incentrato soprattutto sulla compressione del livello di spesa, lasciando di fatto immutati i layout organizzativi ed i conseguenti modelli produttivi.