

7. PRODUZIONE FICTION

Nel corso del 1999 la fiction è divenuta, in misura sempre maggiore, il prodotto di punta dei palinsesti RAI: dopo l'inversione di tendenza compiuta nel corso del 1997 sul rapporto produzione/acquisti ed il successivo consolidamento produttivo e qualitativo dei programmi di fiction, avvenuto nel corso del 1998, il 1999 può leggersi come l'anno del posizionamento strategico del prodotto di fiction.

La fiction di produzione RAI ha acquisito una posizione di centralità nei palinsesti di Raiuno e Raidue, ed in termini di ascolto ha mantenuto nel 1999 una media di share del 31%, battendo sia la concorrenza diretta del prodotto di fiction, sia quella indiretta dei film americani di acquisto programmati dalla concorrenza privata.

In tale contesto, va delineato il quadro della politica editoriale intrapresa da RAIFICTION:

- ◆ da una parte si è cercato di coniugare le due variabili quantità e qualità, creando un prodotto fruibile dalla massa di telespettatori, ma radicato nel profondo, nel tessuto connettivo della società italiana: lo sviluppo della fiction popolare, attraverso la quale vengono raccontate storie, tradizioni, personaggi, contesti italiani ha saputo creare un legame profondo e di identificazione con il grande pubblico.

In tale prospettiva, si è insistito con particolare cura, sulla "macchina narrativa", cercando di creare storie che potessero catturare in modo immediato le emozioni, e in modo mediato i valori;

- ◆ dall'altra parte, si è intervenuti sulle modalità produttive, creando due diversi filoni: quello delle produzioni seriali a basso costo e quello dei tv movies e miniserie di impianto cinematografico e costi più elevati.

All'interno di questo secondo filone, si possono inserire le produzioni di impianto "corale" come la serie "Commesse" e quelle ad "eroe ricorrente" come "Il maresciallo Rocca", "Linda ed il brigadiere", "Una donna per amico", "Il commissario Montalbano", veri e propri "marchi" RAI, capaci di fidelizzare il pubblico e di riscuotere un forte successo anche in replica.

Il connubio delle due strategie di intervento intraprese da RAIFICTION sui due versanti, quello editoriale e quello produttivo, hanno portato nel corso del 1999, oltre ad elevati successi di ascolto, anche a particolari riconoscimenti internazionali: il tv movie "Iqbal", ispirato alla storia vera del piccolo Iqbal Masih, è stato premiato al Festival di Montecarlo come migliore fiction europea, "La Estate di Davide", film di taglio cinematografico realizzato per la tv da Carlo Mazzacurati, è stato premiato al Festival di Biarritz.

Per la serie “La vita che verrà”, saga storico familiare italiana, realizzata per la regia di Pozzessere, i due sceneggiatori, Stefano Rulli e Sandro Petraglia hanno ottenuto la Ninfa d'Argento al Festival di Cannes.

Infine, “Il ladro di merendine”, primo dei quattro gialli tratti dai best sellers di Andrea Camilleri con protagonista Luca Zingaretti nel ruolo di Montalbano, oltre ad aver riscosso su RAIDUE uno share di oltre il 26%, (così come “La voce del violino”) ha ottenuto la nomination agli EMMY Awards 1999.

Per quanto riguarda la produzione di cartoni animati, RAIFICTION ha consolidato gli investimenti sulla produzione di animazione ed i primi consuntivi '98/ '99 dimostrano come - in netta differenza rispetto agli anni precedenti al 1996 - il quantitativo di produzione di animazione di origine europea superi quello di provenienza americana.

}

8. RAI GIUBILEO

Nel 1999 RAI GIUBILEO ha completato la fase progettuale del suo lavoro ed ha avviato quella del coordinamento operativo della produzione radiotelevisiva dedicata al Giubileo.

È stato definito il calendario degli eventi del Giubileo, e sono state allocate presso le Divisioni editoriali le risorse necessarie per la loro produzione. È stata completata la costruzione del centro operativo di Borgo Sant'Angelo, dove hanno trovato collocazione le redazioni religiose delle Testate e delle Reti e i loro mezzi di produzione, che comprendono uno studio televisivo, uno studio radiofonico e quattro sale di montaggio. Sono stati anche completati gli impianti a disposizione delle televisioni straniere, ed è stato aperto un Ufficio Booking al loro servizio. È stato concluso un accordo con il Centro Televisivo Vaticano in base al quale l'Ufficio Booking può rendere disponibili agli utenti professionali stranieri interessati agli eventi del Giubileo sia le risorse produttive della RAI sia quelle del Vaticano; altri accordi hanno definito i rapporti con la Sala Stampa del Vaticano e con quella dell'Agenzia Romana per il Giubileo, consentendo di svolgere unitariamente le operazioni di accredito e di assistenza ai giornalisti.

Con la cerimonia di apertura della Porta Santa e la Messa della Notte di Natale, presiedute da Giovanni Paolo II, il Giubileo e l'Anno Santo sono cominciati ufficialmente. La dimensione globale dell'evento è stata affidata alla diretta televisiva realizzata sotto la direzione artistica di Ermanno Olmi, la regia televisiva di Marco Aleotti e il commento di Angela Buttiglione, e ha coinvolto una audience potenziale valutata in un miliardo e mezzo di persone. Gli ascolti eccezionalmente elevati, l'interesse e il consenso suscitati testimoniano la riuscita di una produzione che ha richiesto attenzione alla qualità e anche notevoli quantità di uomini e mezzi. Quantità e qualità che verranno assicurate per tutto l'anno 2000, attraverso più di ottanta telecronache o trasmissioni speciali dedicate al Giubileo della Chiesa.

Grazie a una serie di accordi specifici, RAI GIUBILEO ha avviato insieme a un grande gruppo editoriale la produzione di alcune collane multimediali derivate dagli eventi del Giubileo, destinate a diffondere in profondità la loro documentazione visiva.

Di tutta l'attività editoriale della RAI nel campo religioso, durante l'anno giubilare, viene fornita documentazione attraverso il sito Internet trilingue di RAI GIUBILEO, che viene aggiornato quotidianamente, e che ha già realizzato - anche in occasione dell'apertura della Porta Santa - sperimentazioni di web broadcasting, in diretta, delle cronache televisive.

9. TECNOLOGIE

TRASMISSIONE E DIFFUSIONE

L'impegno per gli adempimenti del Servizio Pubblico è proseguito nelle attività di sviluppo e difesa del servizio radiotelevisivo.

L'estensione delle reti televisive con l'attivazione di 180 nuovi impianti ha incrementato il grado di copertura della popolazione in linea con gli obiettivi del Contratto di Servizio.

Lo stesso è stato ottenuto per le reti radiofoniche in modulazione di frequenza con l'attivazione di 64 nuovi impianti.

Per il servizio radiofonico GR - Parlamento sono stati attivati ulteriori 11 nuovi impianti per i quali era stata da tempo richiesta l'autorizzazione al Ministero delle Comunicazioni in quanto facenti parte degli obiettivi posti dall'Amministrazione pubblica e per i quali è stato possibile reperire una frequenza libera nell'etere.

Per quanto riguarda il servizio radiofonico Isoradio sono stati attivati gli importanti impianti di Milano-Tangenziali e Torino-Tangenziali che servono importantissimi snodi stradali. Per l'ulteriore estensione del servizio Isoradio è stato stipulato un accordo con Società Autostrade che prevede la copertura dei restanti 1500 Km non coperti in loro concessione.

Si è anche proseguita l'estensione della copertura del nuovo servizio radiofonico digitale chiamato DAB-T (Digital Audio Broadcasting - Terrestrial) per ottenere servizio più continuo geograficamente nell'area Nord-Ovest del paese.

Nell'ambito del piano di sperimentazione del servizio di diffusione televisiva DVB-T (Digital Video Broadcasting - Terrestrial), è stato attivato un impianto presso la stazione di M. Mario per la diffusione televisiva digitale terrestre sulla città di Roma per una copertura stimata in circa 3 milioni di abitanti.

La RAI ha, altresì, svolto un ruolo importante nell'attività intrapresa nell'ambito dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, per l'introduzione in Italia della radiodiffusione digitale DVB-T, svolgendo un costante monitoraggio sull'evoluzione nazionale e internazionale e studiando a fondo gli aspetti sistemistici di rete.

A seguito del ripristino dell'intera rete RAIUNO in Tunisia, completata nel novembre '98, la RAI e l'ONT tunisino hanno stipulato un accordo per la manutenzione della rete nel corso del 1999 che ha previsto anche lo svolgimento di un programma di formazione per tecnici tunisini sulle tecnologie digitali.

Nell'ambito del gruppo di lavoro organizzato dall'EBU denominato Mission in Kosovo, è stato approntato uno studio di fattibilità per il ripristino della rete radiotelevisiva in Kosovo. Tale studio comprende una analisi della situazione esistente alla fine del conflitto, effettuata in loco visitando sia i vecchi centri di produzione radio-televisivi sia alcuni dei principali siti trasmettenti. È stato realizzato e consegnato al Comando del contingente militare italiano a Pec' (Kosovo) un impianto di diffusione radiofonica in MF.

A fine 99 si sono anche concluse le attività relative ai progetti europei Serti IV e Corvette III relativamente all'introduzione del servizio RDS-TMC nella zona del Nord Italia. Nell'ambito del progetto Serti si è effettuato il test sul ricevitore consumer denominato TRICSY, mentre le attività del progetto Corvette, che si proponevano come obiettivo l'estensione della copertura del servizio, si sono concretizzate con l'attivazione di nuove stazioni trasmettenti.

È stata realizzata la nuova torre a traliccio di Monte Peglia (Umbria) H = 110 metri e sono in fase di ultimazione le torri di Torino H = 120 metri e di Monte Serra (Toscana) H = 135 metri; sono state costruite nuove strutture e rinforzati tralicci esistenti per la realizzazione della dorsale adriatica del collegamento Roma - Milano in tecnologia digitale.

Sono stati eseguiti interventi di rinforzo strutturale sulle torri di Udine H 110 metri e Badde Urbare (Sardegna) H 120 metri; sono state ultimate le opere edili delle nuove stazioni O.M. di Cagliari e Catania.

Nei Centri di monte Conero e Sambuco è stato attivato il nuovo sistema di alimentazione di emergenza che permette di disporre di un gruppo elettrogeno di riserva in grado di sostituire uno dei due preferenziali in avaria, con una sistemistica di tipo $n + 1$.

Nell'ambito dell'attività ordinaria è stato dato particolare rilievo alle iniziative per la safety, la security e l'adeguamento alla legge 626/94.

Nel centro trasmettente OM di Milano Siziano è stato potenziato il trasmettitore OM2 in grado di essere completamente gestito a distanza. Si è completata la ristrutturazione dell'intero sistema radiante con una sistemistica che consente di intervenire con immediatezza nelle operazioni di manutenzione.

Si è completato il rinnovo con potenziamento dell'intero centro trasmettente OM di Roma Santa Palomba che è il importante in Italia ed in Europa ed è ora in grado di funzionare automaticamente con possibilità di telegestione a distanza.

Si è completata la realizzazione del nuovo centro Trasmittente OM di Foggia realizzato con sistemistica tale da consentirne l'intero spostamento in altro sito (compresa l'antenna di 50 metri) in caso di necessità.

Nel campo delle Rete di trasmissione è stata installata ed attivata la rete dei collegamenti televisivi digitali in tecnologia SDH sulla dorsale tirrenica Roma-Milano, con

interessamento dei rami di accesso alle Sedi regionali di Perugia, Firenze, Genova, Aosta e del CPTV di Torino. I lavori hanno interessato 19 stazioni della rete, ed hanno comportato la realizzazione di 92 collegamenti in ponte radio digitale SDH a 155 Mbit/s.

L'estensione della rete dei collegamenti di distribuzione, sia video che audio, ha riguardato 29 nuovi collegamenti in ponte radio e circa 50 ricezioni satellitari, al fine di migliorare la qualità dei segnali televisivi e radiofonici precedentemente distribuiti con collegamenti a rimbalzo interferiti da emittenti private.

Sono stati avviati i lavori per la realizzazione dei collegamenti in ponte radio digitale in tecnologia SDH appartenenti alla dorsale adriatica Roma-Milano con terminazione presso le Sedi regionali di Bologna, Bolzano, Trento, Venezia e Trieste. L'attivazione di questa parte della rete è prevista per la metà del 2000.

Nel suo ruolo di "Programme Booking Centre" e di "Account Office" RAI ha svolto tutte le attività necessarie al trasporto di servizi televisivi da e per l'estero o in transito per l'estero.

Nel 1999 la RAI nel campo della Qualità e Soddisfazione del Cliente ha sviluppato la sua attività sia nel miglioramento dei sistemi per il rilevamento dei vari parametri tecnici, sia dei sistemi di elaborazione e valutazione della qualità del servizio. In questo ambito è proseguito il potenziamento dei mezzi dedicati alla valutazione dei nuovi servizi digitali.

Particolare attenzione è stata rivolta alla soddisfazione dei Clienti finali con l'attivazione e il coordinamento del Call Center tecnico nazionale e con l'avvio del rinnovo della Guida ai Servizi.

Per l'entrata in vigore del D.M. 381 inerente l'esposizione ai campi elettromagnetici si sono resi necessari numerosi interventi specialistici di valutazione delle emissioni degli impianti RAI per tutelare la continuità e l'integrità del servizio a fronte di procedimenti amministrativi, spesso supportati da valutazioni palesemente carenti.

Un risultato di soddisfazione è stato il mantenimento della certificazione a norme UNI EN ISO 9001 del settore progettazione di Ingegneria Reti di Diffusione.

PRODUZIONE TV

La Divisione Produzione TV ha il compito di assicurare l'erogazione dei servizi di produzione televisiva necessari all'attività RAI al minor costo e con il più alto livello di qualità.

In base alle esigenze delle linee editoriali vengono ottimizzate, sia nell'uso che nel dimensionamento, le risorse tecniche ed umane interne ed individuato il mix di risorse

esterne più conveniente in termini di efficienza ed efficacia. I servizi messi a disposizione delle Divisioni Editoriali attraverso i Centri di Produzione di Roma, Napoli, Torino e Milano e le 16 Sedi Regionali dislocate sul territorio, si riferiscono a: produzioni da studio con le attività connesse (scenografia, impianti luminosi, costumi, trucco, montaggio, ecc.); produzioni in esterno sia con pullman che con troupes leggere. La Divisione Produzione assicura inoltre la messa in onda di tutti i canali RAI siano essi generalisti o tematici, diffusi via terra o via satellite.

L'attività della Divisione Produzione TV nel 1999 è stata fortemente finalizzata alle iniziative necessarie a supportare il processo di divisionalizzazione avviato con il 1 gennaio 1999.

Data la connotazione industriale della Divisione Produzione ed il suo ruolo di fornitore delle Strutture Editoriali, particolarmente rilevanti sono state tutte le iniziative mirate alla messa a punto degli strumenti necessari per le valutazioni delle performance industriali (sistemi di contabilità industriale e di pianificazione e monitoraggio delle risorse) e di supporto al processo negoziale (listino dei servizi venduti, sistemi di preventivazione e monitoraggio dei contratti di commessa).

Degna di nota è stata l'attività della Divisione verso le Sedi Regionali con l'obiettivo di renderle più produttive. Tra le iniziative più significative realizzate in tal senso nel 1999 si sottolineano l'assegnazione di nuovi automezzi monocamera satellitare digitale per le Sedi di Venezia, Cosenza, Perugia, Ancona e Trieste, il rinnovo di quattro stazioni satelliti ai nuclei Collegamenti Mobili di Bologna, Napoli, Torino e Milano, l'assegnazione di nuovi automezzi M.E.M. per le Sedi di Aosta e di Genova.

Le iniziative di maggiore significato che hanno interessato i quattro Centri di Produzione sono state la realizzazione degli impianti di trasmissione di 6 canali satellitari della piattaforma Pay presso il Centro di Torino, il proseguimento della digitalizzazione degli impianti di produzione con la consegna definitiva dello studio TV 10 digitale della Regia A/V per il Teatro Delle Vittorie in Roma, il Nuovo Studio TV2 ed uno studio virtuale presso il Centro di Torino, una postproduzione e un riversamento da telecinema digitali presso il Centro di Milano, nuovi impianti di postproduzione A/V per la produzione di Fiction presso il Centro di Produzione di Napoli.

Dal punto di vista delle attività industriali sono stati progettati e realizzati tutti gli impianti necessari alla nuova offerta via satellite della RAI, offerta che si è concretizzata nei sei canali RAISAT all'interno dell'offerta Telepiù che hanno iniziato le trasmissioni il 1 luglio 1999, del canale RAISPORT e di RAINews24. Il modello di produzione di quest'ultimo canale presenta connotati fortemente innovativi ed orientato verso forme di distribuzione già prefigurate come multimediali che ha richiesto una fase intensa di sperimentazione tecnico-operativa e di assistenza formativa ai giornalisti, impegnati nella gestione quotidiana di una pluralità di fonti d'informazione e nella loro elaborazione con mezzi tecnici assemblati per la prima volta in Azienda. Si tratta infatti di un sistema integrato di produzione che prevede, oltre allo studio di ripresa (e relativa regia) e alle sale di montaggio, postazioni di lavoro gior-

nalistico con sistema multimediale, postazioni di grafica, un sistema di ricezione e registrazione video plurisegnale mediante server, sistemi di videoconferenza.

Tra i momenti produttivi di maggiore rilevanza del 1999 va segnalata la efficace copertura di avvenimenti sportivi, di attualità e politici di particolare rilievo:

- ◆ Giro d'Italia: l'avvenimento è stato seguito con un modello produttivo che, per le dotazioni tecniche di ripresa e per la duttilità del loro impiego (riprese aeree, con microcamera ecc.) ha esaltato il successo delle telecronache e delle altre trasmissioni a supporto;
- ◆ Elezioni Europee;
- ◆ Kosovo: a partire dalla fine di marzo è stata sviluppata con notevole impiego di personale e mezzi l'attività organizzativa e tecnica a supporto di un'ampia copertura giornalistica della crisi nel Kosovo e nei paesi confinanti nei quali apparivano evidenti segni di coinvolgimento. Confermano tale impegno il numero di apparecchiature impiegate (2 stazioni satellitari, 1 stazione satellitare TOKO a videolento e 6 catene di montaggio), il numero di collegamenti in diretta effettuati per le Testate TV (61 per il TG1; 52 per il TG2; 109 per il TG3) e le dirette per trasmissioni di rete quali: "Porta a Porta", "Pinocchio", "La vita in diretta", "Chi l'ha visto", "Sorgente di vita".
- ◆ Telethon, per il quale è stata realizzata una tensostruttura ad hoc;
- ◆ Il Seminario dei Capi di Stato svoltosi a Firenze nella seconda metà di novembre.

Uno sforzo del tutto eccezionale è stato inoltre richiesto dalla preparazione e realizzazione delle numerose trasmissioni legate agli eventi giubilari ed alla fine dell'anno.

Le trasmissioni per l'apertura del Giubileo hanno comportato allestimenti complessi sia per la ricchezza dei mezzi di ripresa (per l'apertura della Porta Santa sono state installate 23 telecamere ed utilizzati 5 pullman di ripresa collegati tra loro) che per la rilevanza e vastità dei luoghi in cui si sono svolti gli avvenimenti (Basilica di San Pietro, Piazza San Pietro, Aula Nervi ecc.). Le trasmissioni, che hanno richiesto complessi impianti di illuminazione e di distribuzione dei segnali, sono state distribuite in tutto il mondo e notevole è stata l'assistenza fornita ai Broadcasters esteri presenti a Roma per commentare l'avvio del Giubileo del 2000.

La produzione che la RAI ha realizzato in occasione della fine dell'anno e l'ingresso nel 2000 si è caratterizzata per la ricchezza di immagini e di avvenimenti che si sono succeduti dal pomeriggio del 31 dicembre alla mattina del 1 gennaio. I due studi impegnati nella trasmissione erano contemporaneamente collegati con 9 piazze italiane, tra cui il Quirinale e Piazza San Pietro, teatro di altrettanti spettacoli.

Attraverso collegamenti internazionali, è stato inoltre possibile seguire l'avvento del nuovo anno in tutte le latitudini dell'emisfero.

Alla complessità delle trasmissioni, si è aggiunta la necessità di predisporre assetti di emergenza per far fronte, come servizio pubblico, ad eventuali problematiche legate al Millenium Bug. Tutte le Sedi Regionali ed i Centri di Produzione erano predisposti per la copertura di avvenimenti straordinari ed a disposizione delle competenti autorità in caso di emergenza.

In particolare, nel Centro di Produzione di Roma è stato allestito un Centro Emergenza RAI 2000 in grado di monitorare la situazione dei servizi RAI, attivare eventuali azioni di ripristino ed operare in continuo collegamento con il Centro Nazionale di Forte Braschi.

Più in generale va sottolineato come la Divisione Produzione TV sia stata impegnata - e lo sarà anche nella prossima stagione televisiva - nella realizzazione di trasmissioni informative che fanno dell'immediatezza e, soprattutto, della presenza il più possibile ravvicinata nei luoghi degli avvenimenti il loro punto di forza. Citiamo a questo proposito il lungo ciclo di trasmissioni di "Pinocchio", programma itinerante che ha avuto necessità di un supporto di mezzi tecnici e di ripresa particolarmente sofisticati.

I livelli di utilizzazione degli impianti si sono confermati elevati e ulteriori miglioramenti nell'allocazione delle risorse produttive sono attesi in prospettiva.

ANNO 1999	% DI IMPEGNO
SQUADRE DI RIPRESA DA STUDIO	95,1%
SQUADRE DI RIPRESA ESTERNA PESANTE	88,71%
SQUADRE DI RIPRESA ESTERNA LEGGERA	96,99%
MONTAGGIO	99,85%

BIMESTRE NOVEMBRE-DICEMBRE 1999	% DI IMPEGNO
SQUADRE DI RIPRESA DA STUDIO	98,20%
SQUADRE DI RIPRESA ESTERNA PESANTE	90,69%
SQUADRE DI RIPRESA ESTERNA LEGGERA	99,00%
MONTAGGIO	99,84%

10. PIANO TRIENNALE 2000/2002 – LINEE GUIDA

LINEE GUIDA

A) Premessa

Il Piano Pluriennale 2000-2002 approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 luglio 1999, sviluppato secondo il nuovo modello divisionale, rappresenta un punto di passaggio chiave per l'attivazione di meccanismi e di modelli operativi essenziali, necessari al compimento del percorso organizzativo.

La struttura del Piano è articolata in quattro aree:

- ◆ quadro di riferimento: analisi del contesto competitivo ed evoluzione prevista per il mercato, valutazione del quadro istituzionale/legislativo italiano e comunitario
- ◆ priorità strategiche: con particolare enfasi sulle aree di prodotto e sull'evoluzione dell'assetto organizzativo del Gruppo e di nuove iniziative di sviluppo
- ◆ temi trasversali: centralità del palinsesto e stretta connessione con i fabbisogni, avvio di un'attività di analisi e valutazione degli investimenti riguardo redditività e congruenza con le priorità strategiche
- ◆ quadro economico: traduzione delle ipotesi e degli obiettivi definiti nelle tre aree precedenti in andamenti/obiettivo delle principali grandezze economico finanziarie di riferimento

B) Scenario e Temi istituzionali

Le tendenze in atto vedono l'ampliamento del mercato di riferimento verso un modello di intrattenimento allargato. Accanto al segmento radiotelevisivo si affiancano gli altri media tradizionali e non, quali il cinema, l'editoria, la multimedialità, Internet, ecc.

La conseguente progressiva moltiplicazione dei mezzi per la diffusione dei contenuti incide sul livello di competitività tra i diversi operatori dal lato dell'acquisizione del prodotto con forte tensione sui prezzi di acquisto di alcuni generi premium (diritti sportivi, cinema, eventi "spettacolari"). In questo contesto, l'obiettivo delle aziende televisive in generale - e quindi di Rai - è quello di spostarsi verso la produzione/acquisizione di contenuti da diffondere in un'ottica multi-piattaforma al fine di ottimizzare i costi di prodotto oltre che di espandere le quote di mercato.

Riguardo i rapporti con le istituzioni il Piano individua tre temi chiave:

- ◆ Unione Europea - Trasparenza nell'utilizzo delle risorse
- ◆ Servizio Pubblico - Definizione della missione e regole chiare (Contratto di Servizio)
- ◆ Proprietà - Ipotesi di riassetto proprietario in connessione con l'evoluzione degli assetti dell'azionista IRI

In particolare, il nuovo modello organizzativo divisionale definisce uno schema che consente di affrontare in modo organico i temi della definizione dei contenuti della missione di Servizio Pubblico e delle modalità di finanziamento delle attività.

Questo approccio, condiviso con il Governo e comunicato agli organi comunitari, pone Rai all'avanguardia nel contesto dei Servizi Pubblici europei. Infatti la nuova struttura organizzativa permette di definire il valore del contenuto della missione di servizio pubblico attraverso una matrice costruita su due dimensioni tra loro strettamente interrelate:

- ◆ Organizzazione: aree di attività/strutture finanziate, in prospettiva, solo da risorse pubbliche.
- ◆ Fattori trasversali: attività/vincoli con una connotazione specifica di servizio pubblico, trasversali e quindi unificanti l'azienda (vincoli pubblicitari, distribuzione territoriale, ecc).

Questo approccio consente anche di giungere ad una stima degli oneri dei contenuti della missione di servizio pubblico, quantificazione che porta ad un valore nettamente superiore al gettito del canone di abbonamento.

C) Le priorità strategiche

Gli obiettivi complessivi RAI sono fortemente influenzati dalla necessità di confrontarsi con operatori che hanno ormai avviato un percorso di sviluppo verso altri media e verso un ambito sovranazionale.

RAI, infatti, nel confronto con altri operatori internazionali, nonostante conservi saldamente la posizione di leadership a livello nazionale, ha dimensioni e redditività limitate. In particolare, la redditività (utile netto su fatturato) confrontata con quella degli operatori più competitivi risulta inferiore di 4/5 volte. In prospettiva, il gap reddituale si ripercuote pesantemente in una progressiva limitazione della capacità di spesa per l'acquisizione di contenuti e per lo sviluppo.

Rispetto a tale necessità, RAI deve creare le condizioni per confrontarsi alla pari con gli altri operatori (in termini di dimensione, redditività, presenza territoriale, modalità di offerta...) anche valorizzando il “valore economico” del marchio RAI; questo determina la necessità di concentrare le risorse disponibili sulle aree/attività di core business (“il prodotto”) attraverso la valorizzazione delle competenze/asset nelle attività di servizio e la realizzazione di miglioramenti nell’efficienza nelle aree di supporto al core business segnatamente quelle industriali.

Gli elementi caratterizzanti la strategia generale RAI possono così sintetizzarsi:

- ◆ interventi sul prodotto, mirati ad una crescita della programmazione di qualità e/o legata a produzioni nazionali, nell’ambito di obiettivi di presenza sul mercato coerenti con la missione di TV generalista
- ◆ evoluzione organizzativa e di strutturazione societaria della RAI, l’obiettivo è quello di una progressiva evoluzione verso un modello di “azienda normale” coerente anche con le linee guida di riassetto proprietario
- ◆ avvio di una fase di sviluppo del core business, anche al di fuori delle modalità tradizionali, da perseguire ad esempio nei nuovi media (Internet, canali tematici) ed in partnership con altri operatori

D) *Quadro economico*

Le assunzioni del piano possono essere così riepilogate:

- ◆ Ricavi. Il totale della massa dei ricavi evidenzia un tasso di crescita medio nel periodo 1999-2002 del 3%, con un andamento differenziato tra le varie componenti: mentre la pubblicità cresce al 5%, il canone presenta una dinamica sostanzialmente in linea con l’inflazione attesa.
- ◆ Costi. La dinamica dei costi complessivi nel periodo 1999-2002 evidenzia un tasso medio di crescita di circa il 5% a fronte di un incremento dei ricavi del 3%. Il più elevato tasso di crescita dei costi è strettamente condizionato dalla dinamica dei diritti sportivi degli eventi straordinari.
- ◆ Investimenti. Si mantengono costanti nell’arco di Piano, con un ammontare complessivo che si colloca attorno a circa 1.100 miliardi, quale risultato di una politica selettiva che si muove nella direzione di una concentrazione di risorse sul prodotto a fronte di una riduzione dell’impegno sull’area tecnica determinato dal processo di mappatura e valutazione degli investimenti avviato nel piano.

Le ipotesi sopra sintetizzate determinano un risultato che si mantiene positivo nell'arco di piano ed una generazione di cassa complessivamente positiva - pur se di entità limitata - nell'intero arco di piano. Peraltro gli eventi sportivi straordinari condizionano pesantemente sia la redditività che i risultati finanziari, come visto nel 2000 e 2002. Infatti in assenza di questi eventi straordinari la redditività operativa presenterebbe un trend costantemente migliorativo per tutto il periodo di piano, come pure positiva risulterebbe la gestione finanziaria.

Lo schema seguente riepiloga i principali risultati economico finanziari

SINTESI DEI RISULTATI ECONOMICO FINANZIARI

	1998	1999	2000	2001	2002
◆ Totale ricavi	4.700	4.839	4.970	5.126	5.288
◆ Totale costi operativi	3.901	4.162	4.384	4.385	4.754
◆ Margine operativo lordo	799	677	586	741	534
◆ Risultato gestione ordinaria	486	345	269	442	243
◆ Risultato esercizio	83	60	27	123	15
◆ Cash-Flow	-115	-30	5	145	-95
◆ Indebitamento finanziario netto	-350	-380	-375	-230	-325
◆ Debt/equity	37%	38%	36%	20%	28%
◆ Investimenti	1.107	1.148	1.100	1.096	1.118
Immateriali (diritti)	751	808	830	858	888
Tecnici	356	340	270	238	230