

Al consolidamento del risultato economico si è accompagnato anche un indubbio miglioramento della situazione finanziaria. Infatti, l'indebitamento finanziario netto è sceso dai 1.112 miliardi del 1994, ai 440 miliardi del 1995, per poi attestarsi a 144,5 miliardi nel 1996.

Lo sviluppo del piano editoriale è stato realizzato mediante l'individuazione di orientamenti per le diversificazioni delle singole reti e testate pur mantenendo inalterata l'impostazione generalista tipica del servizio pubblico. Ciò al fine di soddisfare le aspettative degli utenti e di porsi in sintonia con processi di cambiamento che stanno attraversando altri sistemi televisivi.

Sono state create inoltre strutture in grado di fornire alle singole reti e testate i prodotti utili a caratterizzarne le singole "missioni".

Si citano ad esempio le strutture Palinsesto notturno, RAI-Educational, RAI-Cinema Fiction, canali tematici e nuove offerte, RAI Sport, etc.

Con riferimento all'obiettivo della efficienza operativa, l'attività svolta dall'azienda ai fini della riduzione dei costi (del 10% inferiori a quelli del 1993) e del numero dei propri dipendenti (1.718 unità in meno rispetto al precedente periodo) anche se apprezzabile appare ancora insufficiente ravvisandosi spazi per ulteriori miglioramenti.

Anche l'obiettivo di cui al punto 4. appare solo in parte realizzato. Vanno però considerate le ore di trasmissione di produzione interna che costituiscono una entità di rilievo nell'ambito degli investimenti della RAI nonché la crescita della produzione di audiovisivi italiani ed europei per i quali è previsto anche un ulteriore miglioramento per gli anni a venire.

Infine, con riguardo al ridisegno delle strutture organizzative dell'azienda va evidenziato che esso si impone, ancora oggi, come uno dei punti essenziali del processo del loro riposizionamento.

4.2 *Le trasmissioni televisive e radiofoniche*

Le ore di trasmissione nel triennio sono indicate nei seguenti prospetti di provenienza RAI:

Televisione

Ore di trasmissione 1993-1996 (1)

	1993	1994	1995	1996
Diffusione nazionale				
RaiUno	8.760	8.760	8.760	8.784
RaiDue	8.760	8.760	8.760	8.784
RaiTre	8.500	8.490	8.465	8.489
	26.020	26.010	25.985	26.057
Diffusione regionale e locale				
Regionali italiano	5.265	5.160	5.493	5.810
Locali in italiano	37	49	27	
Locali in tedesco	562	555	563	561
Locali in ladino	25	32	25	24
Locali in sloveno (2)	—	—	163	208
Locali in francese	39	54	59	64
	5.928	5.850	6.330	6.667
TOTALE	31.948	31.860	32.315	32.724

(1) Sono esclusi i programmi televisivi inviati ad emittenti estere per la successiva messa in onda sui rispettivi territori (414 ore nel 1996)

(2) Dal 27 marzo 1995.

Radio

Ore di trasmissione 1993 - 1996 (1)

	1993	1994	1995	1996
Diffusione nazionale				
RadioUno	6.356	8.255	8.730	8.735
RadioDue	6.293	8.183	8.652	8.678
RadioTre	6.570	8.385	8.760	8.784
	19.219	24.823	26.142	26.197
Stereorai (2)	6.102	1.200	-	-
Radio Verde Rai (2)	4.072	804	-	-
	10.174	2.004	0	0

Diffusione regionale

in italiano	5.423	5.317	4.996	5.451
in tedesco	4.666	4.551	4.747	4.740
in ladino	239	243	247	254
in sloveno	4.529	4.517	4.475	4.532
in francese	* 82	94	100	100
	14.939	14.722	14.565	15.077

Per l'estero

10.897	11.658	11.939	12.005
--------	--------	--------	--------

TOTALE	55.229	53.207	52.646	53.279
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

(1) Sono esclusi i programmi radiofonici inviati ad emittenti estere per la successiva messa in onda sui rispettivi territori (1.232 ore nel 1996).

(2) Dal 31 marzo 1991 al 13 marzo 1994.

Televisione - Tecnica prevalente di produzione

Trasmissione sulle reti nazionali nel 1994-1995-1996

1994

	Ore di trasmissione				Composizione % del totale	
	RAI 1	RAI 2	RAI 3	Totale	tecnica produttiva	incidenza repliche
1^a trasmissione						
Produzione interna (1)	3.705	3.619	4.294	11.618	79,3	
Appalti e coproduzioni	222	82	108	412	2,8	
Acquisti e noleggi	966	1.010	649	2.625	17,9	
	4.893	4.711	5.051	14.655	100,0	61,0
Repliche						
	3.156	3.310	2.918	9.384		39,0
	8.049	8.021	7.969	24.039		100,0
Pubblicità e annunci						
	711	739	521	1.971		
Totale trasmissioni	8.760	8.760	8.490	26.010		

1995

	Ore di trasmissione				Composizione % del totale	
	RAI 1	RAI 2	RAI 3	Totale	tecnica produttiva	incidenza repliche
1^a trasmissione						
Produzione interna (1)	4.535	3.197	4.007	11.739	74,3	
Appalti e coproduzioni	129	86	52	267	1,7	
Acquisti e noleggi	1.067	1.965	768	3.800	24,0	
	5.731	5.248	4.827	15.806	100,0	66,2
Repliche						
	2.204	2.720	3.135	8.059		33,8
	7.935	7.968	7.962	23.865		100,0
Pubblicità e annunci						
	825	792	503	2.120		
Totale trasmissioni	8.760	8.760	8.465	25.985		

1996

	Ore di trasmissione				Composizione % del totale	
	RAI 1	RAI 2	RAI 3	Totale	tecnica produttiva	incidenza repliche
1^a trasmissione						
Produzione interna (1)	4.385	3.272	3.778	11.435	70,2	
Appalti e coproduzioni	94	138	232	464	2,8	
Acquisti e noleggi	1.186	2.336	868	4.390	27,0	
	5.665	5.746	4.878	16.289	100,0	66,7
Repliche	2.393	2.445	3.300	8.138		33,3
	8.058	8.191	8.178	24.427		100,0
Pubblicità e annunci	726	593	311	1.630		
Totale trasmissioni	8.784	8.784	8.489	26.057		

(1) Include convenzionalmente i programmi informativi, compresi i telegiornali, i quali anche quando comprendono apporti di produzioni estere (prevalentemente scambi con l'estero) sono caratterizzati da un consistente tasso di rielaborazione da parte delle redazioni e delle loro strutture produttive.

SHARE MEDIA ANNUALE PER FASCIA ORARIA

Cifre in percentuale

Fascia oraria: 2.00-2.00

	RAIUNO	RAIDUE	RAITRE	TOT. RAI	CANALE 5	ITALIA 1	RETE 4	TOT. FININVEST	ITALIA 7	TOT. PUBLITALIA	TOT. ALTRE	TOT. EMITTENZA
ANNO 1987 (4.1.87 - 2.1.88)	25.39	16.64	3.71	45.74	18.42	13.10	8.70	40.22			14.04	100
ANNO 1988 (3.1 - 31.12)	25.10	16.78	5.52	47.40	18.39	11.33	7.66	37.38			15.22	100
ANNO 1989 (1.1 - 30.12)	23.35	16.18	7.06	46.59	18.37	11.91	8.12	38.40	2.82	41.22	12.19	100
ANNO 1990 (31.12.89 - 29.12.90)	22.67	18.83	8.92	50.42	16.34	10.66	8.76	35.76	2.31	38.07	11.51	100
ANNO 1991 (30.12.90 - 28.12.91)	21.48	19.13	8.84	49.45	16.35	11.06	10.55	37.96	1.86	39.82	10.73	100
ANNO 1992 (29.12.91 - 2.1.93)	18.96	18.27	8.95	46.18	19.56	11.78	11.70	43.04	1.58	44.62	9.20	100
ANNO 1993 (3.1.93 - 1.1.94)	18.13	17.74	9.34	45.21	20.52	12.48	11.74	44.74	1.40	46.14	8.65	100
ANNO 1994 (2.1 - 31.12)	19.91	16.39	10.09	46.39	20.26	12.57	10.76	43.59			10.02	100
ANNO 1995 (1.1 - 30.12)	22.76	15.50	9.67	47.93	21.21	12.07	9.49	42.75			9.32	100
ANNO 1996 (31.12.95 - 28.12.96)	23.25	14.75	9.90	47.90	21.35	11.97	9.09	42.41			9.69	100

Fonte: AUDITEL

SHARE MEDIA ANNUALE DEL PRIME TIME

Cifre in percentuale
Fascia oraria: 20.30-23.00

	RAIUNO	RAIDUE	RAITRE	TOT. RAI	CANALE 5	ITALIA 1	RETE 4	TOT. FININVEST	ITALIA 7	TOT. PUBLITALIA	TOT. ALTRE	TOT. EMISSIONE
ANNO 1987 (4.1.87 - 2.1.88)	26.65	14.55	3.83	45.03	23.55	13.23	8.07	44.85			10.12	100
ANNO 1988 (3.1 - 31.12)	26.57	13.89	6.21	46.67	20.37	12.11	6.73	39.21			14.12	100
ANNO 1989 (1.1 - 30.12)	26.09	13.68	8.64	48.41	19.92	11.03	7.05	38.00	3.22	41.22	10.37	100
ANNO 1990 (31.12.89 - 29.12.90)	24.88	14.81	11.74	51.43	18.88	10.62	7.27	36.77	2.59	39.36	9.21	100

Fascia oraria: 20.30-22.30

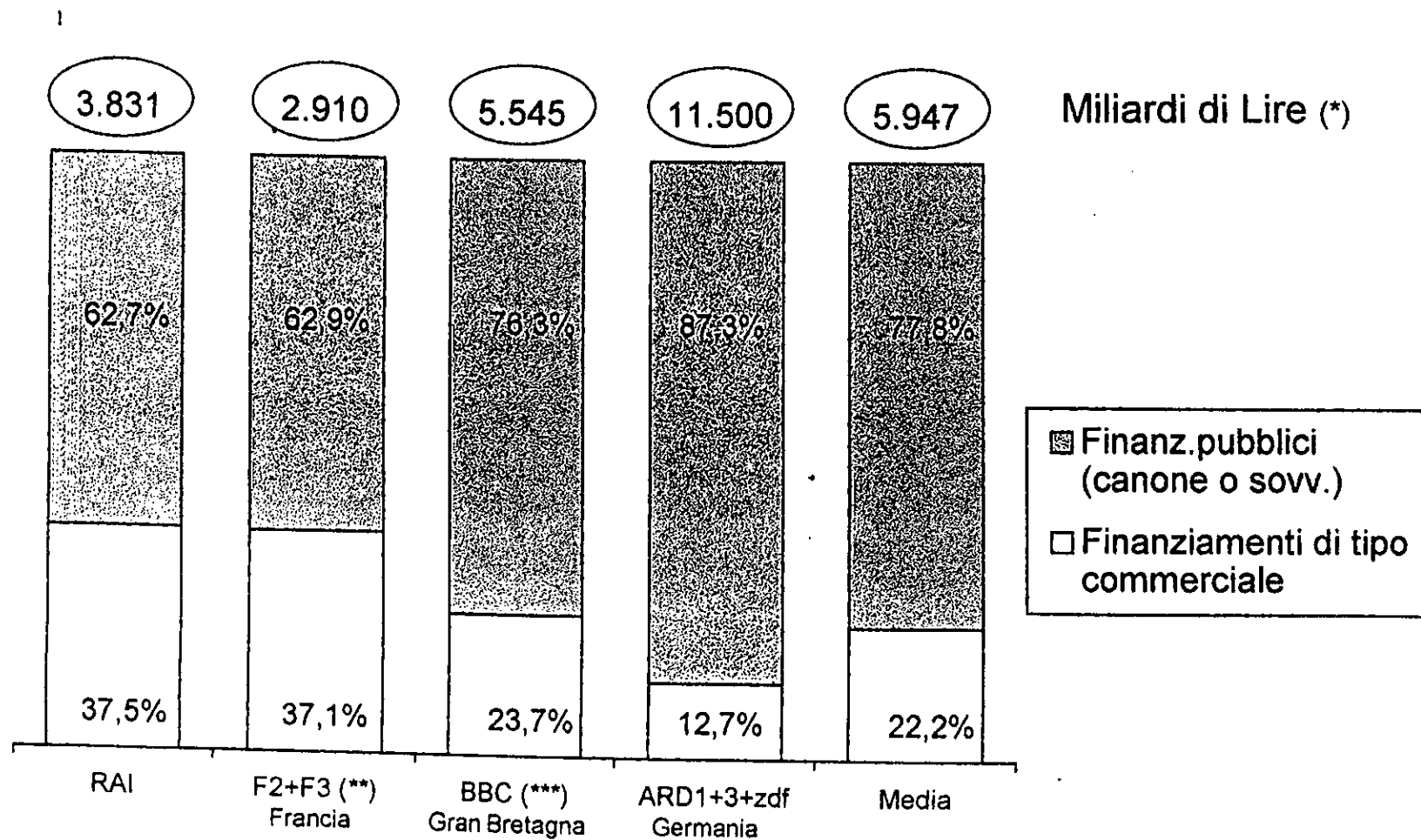
ANNO 1991 (30.12.90 - 28.12.91)	22.28	15.70	10.17	48.15	19.74	11.69	10.09	41.52	1.97	43.49	8.36	100
ANNO 1992 (29.12.91 - 2.1.93)	20.70	15.92	10.67	47.29	19.96	11.97	11.44	43.37	1.59	44.96	7.75	100
ANNO 1993 (3.1.93 - 1.1.94)	20.51	15.73	11.74	47.98	19.66	13.04	11.13	43.83	1.42	45.25	6.77	100
ANNO 1994 (2.1 - 31.12)	21.43	15.10	11.78	48.31	20.39	13.37	9.72	43.48			8.21	100
ANNO 1995 (1.1 - 30.12)	24.17	14.13	10.76	49.06	22.21	12.37	8.80	43.38			7.56	100
ANNO 1996 (31.12.95 - 28.12.96)	23.91	14.91	10.98	49.80	22.22	11.52	8.38	42.12			8.08	100

Fonte: AUDITEL

Per una migliore comprensione dei risultati conseguiti la RAI ha fornito le seguenti tabelle da cui è possibile rilevare che:

- il finanziamento misto, canone - linee di pubblicità è in linea con quello dei principali servizi pubblici europei;
- il costo ascolto, cioè il costo per ascoltatore raggiunto, è, il meno elevato tra i servizi pubblici predetti;
- il finanziamento complessivo pro-capite della RAI è tra i più bassi di Europa così come le risorse da canone destinate alla televisione.

ORIGINE RICAVI PRINCIPALI SERVIZI PUBBLICI EUROPEI 1994



Miliardi di Lire (*)

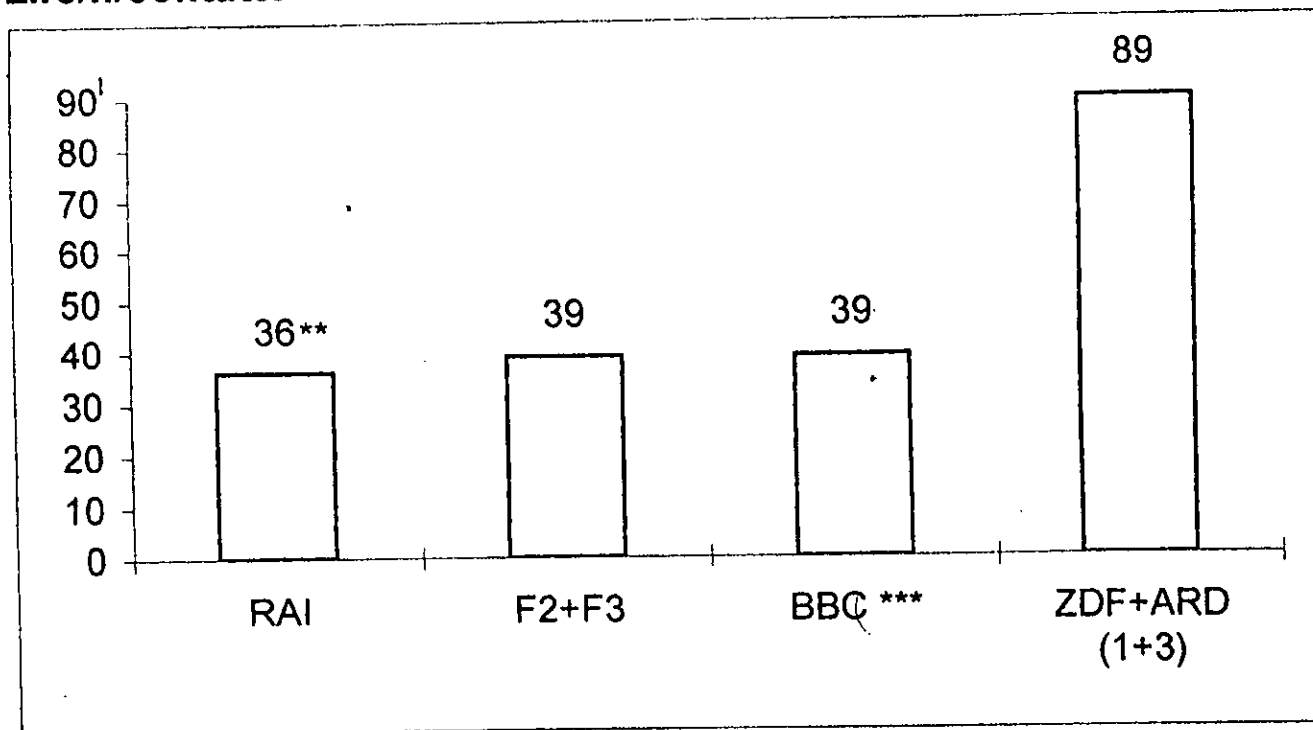
■ Finanz. pubblici
(canone o sov. v.)
□ Finanziamenti di tipo
commerciale

(*) Cambi medi 1994 : FF = 291 Lire; GBP = 2.496 Lire; DM = 995 Lire (cambi medi del 1994)
 (**) = F2 e F3 sono solo servizio TV e non Radio.
 (***) = 1994-1995.
 Fonte EAO '96 , analisi McKinsey.

Tabella n.1

COSTO* ASCOLTO DEI PRINCIPALI SERVIZI PUBBLICI EUROPEI 1995

Lire/h/contatto



* Costo totale servizi pubblici televisivi esclusa la radio

** Il costo rilevato da RAI e' stato di L. 32 per lo stesso periodo

Fonte:RAI, COOR - Analisi, studi e ricerche '96, BBC Annual Report and Accounts, The Economist, ITC, BARB, ARD annual Yearbook, GFK Inmarkt, Kabel 1 Medienforschung, EAO '96< France 2, Mediametrie, Analisi McKinsey

Tabella n.2

FINANZIAMENTO PRO CAPITE RADIOTELEVISIONE PUBBLICA **Totale ricavi Radio e TV pubblica/popolazione**

	ITALIA	FRANCIA *	UK **	GERMANIA
Totale risorse assorbite servizi pubblici europei (miliardi di lire)	4.038	3.628	5.545	11.468
Popolazione (milioni)	57,2	57,7	58,4	81,4
Costo pro capite (migliaia di lire/persona)	70,6	62,9	94,9	140,9

Anno 1995

* Non include ARTE e La Cinquieme

** 1994/'95

Fonte: RAI/Amministrazione-Finanza e Controllo, France2, BBC Annual Report, The Economist, ARD Annual Yearbook,
Analisi McKinsey

4.3 *L'attività tecnica*

Gli investimenti realizzati nel triennio 1994-96, con l'obiettivo finale di rafforzare il ruolo della RAI come gestore del servizio pubblico e come impresa operante in un mercato fortemente evolutivo e concorrenziale, possono così suddividersi

- investimenti ordinari per mantenere e migliorare l'efficienza operativa;
- investimenti per obblighi di convenzione, per estendere e migliorare la ricezione del segnale TV e RF;
- investimenti strategici, per incrementare la competitività sul mercato e lo sviluppo.

L'analisi più dettagliata delle realizzazioni è di seguito riportata secondo le singole aree settoriali.

4.3.1 *Produzione TV e RF*

Nel triennio sono state avviate iniziative atte a introdurre le nuove tecnologie nelle varie aree di attività della produzione televisiva. Queste nuove tecnologie hanno riguardato soprattutto l'introduzione di sistemi digitali nell'ambito delle riprese, nelle lavorazioni audio-video, nelle lavorazioni grafiche e nei collegamenti mobili via satellite.

Gli interventi di rinnovo hanno riguardato, in particolare la numerizzazione degli impianti di produzione e degli impianti di lavorazione, l'adeguamento dell'area grafica, degli impianti centralizzati e degli apparati , 

Anche le iniziative realizzate nell'area radiofonica sono state orientate verso le nuove tecnologie numeriche. Tra le attività principali si possono evidenziare la numerizzazione degli impianti di produzione RF, degli impianti

di lavorazione e dei mezzi di ripresa, nonché l'adeguamento degli impianti centralizzati con l'introduzione di apparecchiature digitali più avanzate.

4.3.2 *Diffusione e trasmissione*

Nel campo della trasmissione e diffusione radiotelevisiva l'attività principale è stata finalizzata, con notevole incremento degli investimenti a realizzazioni del tipo:

- telesorveglianza delle stazioni trasmittenti e di collegamento dei ripetitori;
- numerizzazione, reti di collegamento;
- diffusione satellitare, con avvio delle trasmissioni in analogico dal satellite Hot Bird 1 e in digitale dal satellite Eutelsat Hot Bird 2;
- estensione e ristrutturazione degli impianti per aumentare la disponibilità del servizio e la qualità di ricezione mediante la realizzazione di nuovi impianti ripetitori e con la ristrutturazione e rinnovo di grandi impianti TX;

4.3.3 *Centro Ricerche*

Lo scenario evolutivo del mondo della comunicazione ha comportato per il Centro Ricerche un ulteriore sviluppo del proprio ruolo nel campo della evoluzione tecnologica anche attraverso l'attiva partecipazione a più progetti europei.

4.3.4 *Sviluppo infrastrutture*

Nel triennio i principali interventi riguardano l'adeguamento e la sicurezza dei vari insediamenti aziendali. Le principali iniziative sono state

avviate presso il Centro TV di Roma e nelle sedi di Roma - Mazzini e Torino -Cernaia sia per la sicurezza che per l'adeguamento della funzionalità delle infrastrutture. Inoltre, è stata realizzata una prima fase dei lavori di ristrutturazione del Centro di produzione radiofonica di Roma, mentre altri interventi legati alla digitalizzazione degli impianti RF e TV hanno interessato i vari centri ed alcune sedi regionali:

4.4 *Le acquisizioni di beni e servizi*

4.4.1 *L'attività contrattuale della RAI*

La complessa e multiforme attività dispiegata dalla RAI per l'acquisizione di beni e servizi fa capo alla Direzione Acquisti, costituita con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 26 gennaio 1995, che ha come nucleo fondamentale alcune strutture della ex Direzione Commerciale, a cui si sono poi aggiunti i magazzini di produzione e di economato e l'import-export.

Scopo preminente della predetta Direzione è quello di assicurare la pianificazione, l'esecuzione, la gestione e il controllo di tutte le procedure aziendali in materia di approvvigionamento, locazione e vendita di competenza delle singole strutture aziendali, definendo le relative politiche, procedure e forme contrattuali e gestendo direttamente l'iter procedurale anche al fine di minimizzare tempi e costi o massimizzare i ricavi.

Essa si articola attualmente nelle seguenti strutture: acquisti tecnici; acquisti di beni e servizi; acquisti, costruzioni, manutenzioni immobiliari; definizione procedure ed elenco fornitori.

Nel 1996 l'attività della Direzione Acquisti ha comportato l'emissione di 4.111 ordinativi per un importo complessivo di circa 358 miliardi.

Dalle strutture periferiche di acquisizione (centri e sedi) nell'esercizio delle competenze proprie e delegate sono stati inoltre emessi 54.546 ordini per importo complessivo di circa 395 miliardi.

Per lo svolgimento dell'attività contrattuale di recente è stato predisposto un nuovo schema composto da condizioni generali e da una scheda contratto contenente le specifiche condizioni economiche e normative del singolo rapporto da porre in essere.

Tutti gli atti negoziali devono essere perfezionati con le modalità, le procedure e le clausole espressamente dettate nel regolamento per l'acquisizione di beni e servizi approvato dal Consiglio di Amministrazione il 16.3.1968 e successivamente più volte aggiornato ed integrato.

Circa la competenza a stipulare contratti in ambito RAI giova ricordare che la legge 25.6.1993, n.206 assegna al Direttore Generale il potere di compiere in via autonoma atti per un valore unitario pari a 5 miliardi, fatta eccezione per i negozi ritenuti di rilevanza strategica che la legge riserva all'esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione.

Ai due Vice Direttori Generali competenti l'uno per l'area diffusione, l'altro per l'area finanziaria è conferita procura per un limite di spesa di un miliardo.

Per valori inferiori la competenza è conferita anche ai direttori di rete e di testata (300 milioni), al top management (250 milioni) ed al full management (da 150 a 50 milioni).

Per gli atti negoziali di importo superiore ai 40 milioni il contraente deve essere iscritto nell'elenco fornitori tenuto presso la Direzione acquisti.