

supporto della struttura Ricerche di mercato;

— la creazione della Direzione Prodotti d'acquisto, produzioni/coproduzioni gestisce la politica di acquisto di fiction e non-fiction e la partecipazione produttiva RAI a livello nazionale e internazionale. Di rilievo anche la creazione della nuova Direzione Format, che si dedicherà alla ricerca di nuovi linguaggi televisivi, alla sperimentazione di nuovi formati, alla realizzazione di «numeri zero»;

— la nuova definizione dello Sviluppo commerciale, che raggruppa tutte le attività della RAI e delle consociate che generano ricavi diversi dal canone e dalla pubblicità (quali l'editoria, le convenzioni con la Pubblica Amministrazione, gli archivi) al fine di risanarle e svilupparle secondo gli obiettivi del Piano;

— la istituzione della struttura Pianificazione strategica, che individua gli obiettivi nei confronti delle modalità di assolvimento della missione di servizio pubblico e lo sviluppo delle funzioni aziendali, in relazione alla

evoluzione tecnologica e alla concorrenza.

Di particolare significato, infine, è stata la creazione della Scuola RAI, che ha la missione di organizzare i programmi di formazione delle risorse tecniche ed editoriali previsti nei piani di sviluppo dell'azienda, con particolare riferimento alle nuove figure professionali del campo radiotelevisivo.

Nel quadro della riorganizzazione aziendale, con l'obiettivo di coinvolgere maggiormente la dirigenza aziendale nella politica di gestione, particolare importanza assume la creazione di due Comitati di vertice, coordinati dal Direttore generale e composti da manager interni:

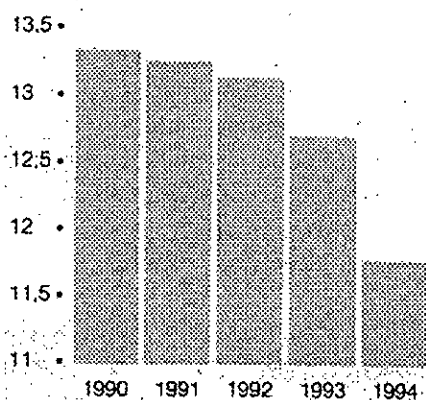
— il Comitato gestionale (che si riunisce con frequenza settimanale ed al quale partecipano i responsabili delle principali strutture aziendali) affronta la definizione delle strategie e dei piani aziendali; il miglioramento dell'integrazione tra area editoriale ed area operativa; il controllo dell'andamento della gestione; la verifica dello stato di avanzamento dei progetti di ristrutturazione, strategici e di sviluppo;

— il Comitato editoriale (che si riunisce con frequenza quindicinale) si impegna per l'attuazione dei piani editoriali; per il miglioramento della qualità del palinsesto; per l'avvio dei principali progetti sulla quantità e sulla qualità dell'ascolto; per l'impostazione di un efficace sistema di interfaccia tra area editoriale e area risorse.

Nell'ambito della stessa riorganizzazione si sono elaborati una serie di «indicatori di risultato» al fine di consentire una misurazione oggettiva della efficacia/efficienza aziendale in rapporto ai ruoli ed ai compiti del servizio pubblico. In particolare essi riguardano il giudizio dei radiotelespettatori sull'imparzialità e la completezza dell'informazione RAI; la valutazione da parte dei radiotelespettatori e da parte di comitati esterni di esperti sulla qualità della programmazione RAI (tra gli strumenti adottati è prevista anche la installazione di meter qualitativi interattivi per la rilevazione sistematica e continuativa, automatica e in tempo reale, del gradimento della programmazione); la gestione efficiente delle risorse assegnate, la promozione dell'industria audiovisiva nazionale ed europea.

**Personale in organico
al 31 dicembre**

migliaia

**3.2. La gestione del personale e delle strutture**

Il rispetto degli obiettivi fissati nel Piano industriale e nei processi di ristrutturazione aziendale, ha portato alla definizione di linee specifiche e all'attuazione di una serie di interventi, quali: la diminuzione dei presidi dirigenziali; la riduzione dei riporti gerarchici; l'incremento del livello di integrazione e coordinamento in alcune aree; l'alleggerimento dei costi di struttura e il contenimento e recupero degli organici.

Sostanziali e significativi risultati si sono ottenuti attraverso la *strategia di contenimento degli organici*, ricorrendo da un lato all'incremento delle uscite con incentivi all'esodo anticipato e, dall'altro, alla copertura solo parziale del turn-over sia naturale che incentivato. Infatti, al 31 dicembre 1994, il personale in organico ammontava a 11.809 unità, con una riduzione di 904 unità rispetto all'anno precedente, corrispondente alla differenza tra 1.241 cessazioni e 337 assunzioni (nel 1993 erano state rispettivamente 865 e 420) e sostanzialmente in linea con gli obiettivi contenuti nel piano triennale. È da rilevare, inoltre, che delle 1.241 cessazioni, 976 risultano a fronte di

incentivazione, con un incremento del 65,7% rispetto a quelle analoghe concretizzatesi nel corso del 1993 (589), mentre, per le assunzioni, 241 unità sono state destinate alla parziale copertura del turn-over e 96 unità sono state utilizzate per potenziare le attività produttive (Reti tv, Testate, Fiction).

Anche per il personale utilizzato con contratti a tempo determinato, ai sensi delle leggi 230/62 e 266/77, si è avuto un sostanziale decremento passando dalle 1.501 unità medie annue (u.m.a.) del 1993 alle 1.077 u.m.a. dell'esercizio in corso, di cui si evidenziano 330 u.m.a. per contratti di formazione lavoro e 636 u.m.a. per esigenze della produzione.

In materia di *organizzazione del lavoro* le principali iniziative hanno riguardato la partecipazione al gruppo interdirezionale preposto al coordinamento ed alla convalida dei nuovi progetti settoriali (riorganizzazione macrostrutture aziendali ex delibera C.d.A.); il coordinamento del gruppo di lavoro per la ridefinizione delle figure professionali del C.C.L. impiegati-operai, in relazione alle mutate esigenze organizzativo-produttive aziendali; la parteci-

pazione al gruppo di lavoro preposto all'analisi e valutazione delle posizioni dirigenziali, nonché alle attività sullo studio dei problemi dell'area «quadri» (assessment, figure professionali, ecc.); la realizzazione di un progetto destinato alla ridefinizione delle posizioni funzionari e al costante monitoraggio delle stesse per individuare le effettive esigenze quantitative aziendali; l'analisi delle procedure, processi, modelli organizzativi e dei carichi di lavoro, correlati agli organici a disposizione, in atto presso varie strutture aziendali; la verifica inquadramenti e posizioni di lavoro presso alcune aree (CCISS, Testata Televideo) e aggiornamento banche-dati «assetto organizzativo».

Per quanto riguarda il *controllo risorse* le attività hanno interessato l'aspetto «consumi», in diretta relazione alle forze di organico delle strutture, con specifico riguardo al lavoro straordinario, maggiorazioni, indennità variabilità turni, rimborso mezzi trasporto, ferie. Speciali controlli hanno interessato gli anticipi per trasferte e le assenze per malattia mentre è stato ulteriormente sviluppato il «sistema presenze» mediante attivazione della cosiddetta «fase 2» presso alcune strutture.

L'attività di *formazione e aggiornamento* del personale ha comportato la realizzazione di n. 557 iniziative che hanno interessato n. 4.297 dipendenti.

Nell'ambito del *contenzioso del lavoro*, nel corso del 1994, è stata rilevata la notifica di n. 243 nuovi ricorsi, per un totale di n. 608 ricorrenti. Le corrispondenti istanze hanno riguardato, citando le più significative, l'accertamento della sussistenza di rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, il «ricalcolo» degli aumenti biennali, il riconoscimento di inquadramenti categoriali superiori e quello relativo a «qualifiche» varie (sia attinenti al C.N.L.G. che al C.C.L. impiegati-operai), l'impugnazione di licenziamenti per giusta causa e quella dei provvedimenti disciplinari comminati. Mediante transazione, sia in sede giudiziale che stragiudiziale, sono state definite 154 cause individuali e 187 posizioni di litisconsorti di cause collettive.

A titolo sperimentale ed in stretta collaborazione con la Direzione Pianificazione, controllo, amministrazione e finanza, sono stati individuati i «centri di costo» aziendali destinati delle spese «fisse» del personale e della relativa conseguente asse-

gnazione budgetaria, secondo i nuovi assetti di cui ai provvedimenti di ristrutturazione.

Nel 1994 l'attività per la *introduzione di processi di automazione informatica* è proseguita con la realizzazione di nuovi sistemi e funzioni, aventi come obiettivo primario il potenziamento della capacità di comunicazione nonché la razionalizzazione dei processi gestionali. L'estensione del trattamento informatico della documentazione aziendale, l'ampliamento dei collegamenti con le principali banche dati giornalistiche, il completamento del nuovo magazzino automatico della videoteca di Milano realizzano un potenziamento delle fonti, sia per le redazioni che per le Reti, in contesti gestionali più efficienti. Nell'anno sono stati così completati gli impianti per l'automazione delle redazioni giornalistiche di alcune Sedi.

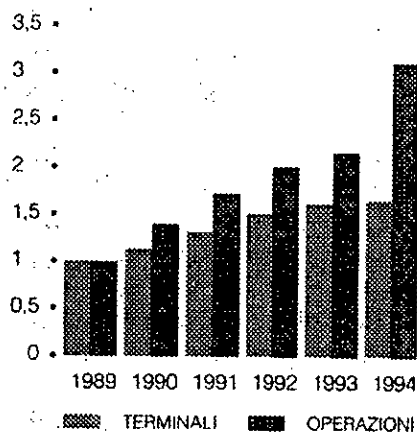
Di recente attuazione anche il sistema «sicurezza trasmissioni» presso il Centro di produzione di Roma; l'automazione, che riguarda la preparazione preventiva di un piano dettagliato di eventi di trasmissione, il collegamento con il banco di regia e la compilazione del rapporto sul trasmesso, consente di studiare vari scenari di programmazione per far fronte a variazioni improvvise, raf-

forzando il controllo e la sicurezza nella messa in onda. Si è inoltre realizzata la gestione del magazzino comune dei programmi e quella dei pacchetti film.

Per quanto riguarda la rilevazione delle presenze è stata attivata, presso due strutture pilota, l'automazione delle procedure di ufficio relative all'amministrazione del personale mentre particolare attenzione è stata posta alla realizzazione del sistema «Contabile integrato», che ha visto attuata la fase del «ciclo passivo» con conseguente centralizzazione dei pagamenti a fornitori e collaboratori, consentendo l'ottimizzazione dei flussi fornitori.

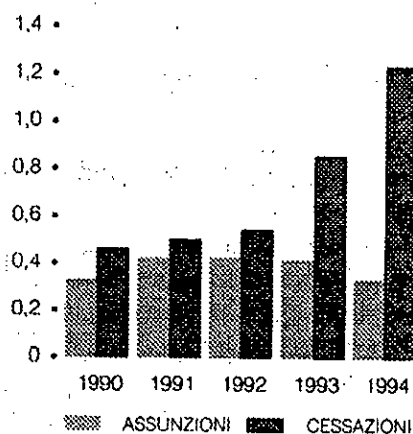
Terminali e operazioni dal 1989 al 1994

Incremento percentuale (anno 1989 = 100)
centinaia



Assunzioni e cessazioni al 31 dicembre

migliaia



4. Lo sviluppo tecnologico e l'attività di ricerca e sperimentazione

4.1. La politica e gli investimenti per lo sviluppo tecnologico

Per quanto riguarda le innovazioni tecnologiche nel 1994 è stato impostato un Piano di investimenti per circa 200 miliardi di lire, che si orienterà nelle seguenti direzioni:

- una valorizzazione del patrimonio audiovisivo RAI (teche ed

archivi anche in chiave di possibile utilizzazione commerciale) e un miglioramento dei processi gestionali (office automation e network di teleconferenze);

- una innovazione nelle tecnologie di comunicazione, attraverso la introduzione del sistema numerico di trasmissione con due progetti-pilota per la realiz-

zazione di altrettanti studi di produzione radiotelevisiva e con l'ammodernamento degli impianti di emissione;

- un miglioramento nella diffusione del segnale radiofonico e televisivo, con la sperimentazione del servizio di «Digital Audio Broadcasting» e la digitalizzazione dei ponti di collegamento radiotelevisivi;

- una particolare attenzione al settore radiofonico, attraverso alcune iniziative che porranno, anche a livello internazionale, RadioRai all'avanguardia: l'impianto di generazione automatica per RAI-Satelradio; il progetto di informatizzazione della produzione giornalistica radiofonica; la realizzazione del nuovo complesso per il Recording digitale; la estensione dell'area di copertura delle trasmissioni in onda corta con la attivazione di «relais» per Sud America, Africa e Australia;
- una incisiva presenza della RAI nel panorama della diffusione satellitare attraverso la prenota-

zione di due «transponder» sul satellite con tecnologia digitale Hot Bird 2 di Eutelsat, che permetterà di trasmettere in buona parte dell'Europa e nel bacino del Mediterraneo, anche nella prospettiva della prossima affermazione della diffusione di canali tematici.

Un piano di investimenti (ulteriormente rafforzato dalla costituzione di un apposito «fondo per lo sviluppo») che intende mettere in condizione la RAI di affrontare efficacemente le nuove sfide poste dal processo di convergenza tra telecomunicazioni, televisione ed informatica, a partire dalla introduzione del sistema numerico che costituisce il

presupposto iniziale della cosiddetta «rivoluzione multimediale».

4.2. La gestione degli impianti di produzione e delle reti di trasmissione

Nel 1994 l'attività relativa alla gestione e alla pianificazione tecnologica è stata orientata principalmente a mantenere l'efficienza degli impianti e ad avviare l'introduzione di nuove tecnologie.

Per quanto riguarda gli impianti fissi di produzione televisiva sono stati riattivati a Roma alcuni studi del Centro di produzione tv, sono stati inoltre potenziati gli impianti di lavorazione del Tg3 e della Tgs e realizzate salette di montaggio a Bolzano e a Palermo. Altri interventi hanno riguardato i rinnovi degli impianti video e/o audio di vari studi della Dear a Roma, di altri studi a Milano e Napoli, dell'Auditorio e del Controllo centrale di Torino; è stato infine completato il Controllo centrale di Napoli. Nella realizzazione degli impianti sopra citati si sono progressivamente avviate nuove tecnologie come l'introduzione delle prime «workstations», i sistemi computerizzati di edizione e lavorazione video/audio, e il progetto di

5. Principali mezzi di produzione al 31 dicembre 1993

	Mezzi per riprese esterne TV		Studi di produzione	
	Pullman	Troupe elettr.	TV	RF
Milano	12	28	9	13
Napoli	3	15	4	8
Roma	13	90	22	57
Torino	5	12	7	15
Altre Sedi	25	108	18	67
	58	253	60	160

automazione dei processi di messa in onda dei programmi tv.

Nel settore degli *impianti mobili*, le realizzazioni più importanti hanno riguardato l'entrata in esercizio di due nuovi automezzi attrezzati con registratori video e l'aggiornamento e ristrutturazione di 16 automezzi attrezzati per le riprese video, audio, di collegamento e di generazione e distribuzione dell'energia elettrica.

Per quanto riguarda la sperimentazione nel settore del *databroadcasting*, si è proceduto alla sostituzione del vecchio sistema di generazione Televideo «Pavane» con il nuovo sistema «Vortex». Nel corso dell'anno si sono inoltre fornite le infrastrutture necessarie per l'avvio su RaiTre del nuovo servizio di diffusione dati ad uso professionale «Skydata», che rappresenta un primo significativo esempio di integrazione tra televisione e trasmissione di dati informatici.

Molto intensa è stata l'attività nell'ambito degli *impianti di produzione radiofonica* che hanno interessato la trasformazione di 6 regie in «posti di trasmissione» facenti capo direttamente al Controllo centrale radiofonico di Via Asiago, allesten-

do un ulteriore nuovo posto di trasmissione, al fine di consentire la trasmissione dei programmi di RadioUno dal nuovo Centro di Saxa Rubra. Sempre a Roma è stata completata la ristrutturazione di due complessi studio/regia, equipaggiati con mixer di ripresa a 38 ingressi; sono stati incrementati i sistemi per la messa in onda automatica dei programmi radiofonici, due dei quali utilizzati per la generazione completamente automatica dei programmi della filodiffusione ed un terzo per la messa in onda assistita dei programmi notturni di RadioUno; per consentire la registrazione continua dei programmi generati dal Centro si è provveduto ad installare un sistema di registrazione ed archiviazione in forma numerica su cassette 1/4; è stato inoltre rinnovato il sistema di generazione in voce del segnale orario da trasmettere in radiofonia e televisione. Infine, allo scopo di perseguire l'obiettivo previsto dal «Piano di rilancio della radiofonia» che prevedeva il miglioramento della ricezione dei programmi irradiati in modulazione di frequenza, si sono introdotti dei processori audio numerici allo scopo di aumentare la «sonorità» delle modulazioni compatibilmente con le norme tecniche di trasmissione.

Nell'ambito della progressiva *introduzione del sistema digitale*, con il rinnovo del Controllo centrale di Torino è stato compiuto un importante passo nel campo delle tecniche numeriche applicate all'audio. Infatti, la commutazione fra 128 linee entranti, 48 linee uscenti e 15 regie avviene interamente nel dominio digitale attraverso matrici strutturate «a bus». Il posto di smistamento, che costituisce a tutti gli effetti una prima applicazione di mixer numerico, è stato realizzato via software adottando un normale PC e dei DSP (Digital Audio Processors).

Nei vari Centri, si è provveduto all'introduzione di diversi sistemi per la registrazione ed il montaggio digitale dell'audio su disco rigido (workstations), la cui sperimentazione in esercizio dovrà fornire elementi utili agli orientamenti futuri in un mercato sempre più ampio e diversificato.

Per le *opere civili e le infrastrutture tecniche* si segnala l'adeguamento tecnologico, edile ed impiantistico di fabbricati aziendali di Roma; la realizzazione della nuova Nastroteca centrale della radiofonia e l'importante intervento di adeguamento strutturale e funzionale del Teatro delle Vittorie a Roma, anche in ot-

temperanza alle nuove normative in materia di sicurezza.

Sono proseguite, infine, le ristrutturazioni delle infrastrutture tecniche nelle stazioni delle reti di diffusione e collegamento, nei Centri di produzione e negli immobili della Direzione generale e delle Sedi regionali, anche in funzione degli adeguamenti richiesti dalla legge 46/90.

L'attività svolta nel settore degli *impianti di diffusione e collegamento* ha interessato, per la rete dei collegamenti, l'attivazione di 20 nuove tratte in ponte radio per la difesa del servizio, pari a 1.620 km/fascio e la realizzazione di circuiti di distribuzione radiofonica via satellite Eutelsat in alternativa a quelli terrestri; ciò per aumentare la sicurezza del servizio e rendere ricevibili all'estero (Europa e bacino del Mediterraneo) i programmi di RadioRai. I nuovi impianti costruiti per le reti di diffusione televisiva sono stati 115; altri interventi hanno riguardato il potenziamento, la ristrutturazione di varie stazioni e l'attivazione di alcuni sistemi di telecontrollo degli impianti ripetitori e relativa rete di collegamento con postazioni di controllo. Nel campo della diffusione radiofonica, sono stati realizzati 67 nuovi impianti a modulazione di frequenza e rinnovati e potenziati 5 im-

pianti di onda media. Inoltre, sono entrati in esercizio 15 nuovi impianti per il servizio «Isoradio» sulle autostrade portando da 2.234 a 2.384 i chilometri delle tratte servite.

Il settore delle *telecomunicazioni aziendali* ha provveduto a modificare e ampliare le centrali telefoniche degli insediamenti di Roma allo scopo di commetterle alla rete pubblica in via numerica; sono state installate alcune apparecchiature di interconnessione per reti locali per la trasmissione dati (necessarie al funzionamento del sistema di automazione della messa in onda televisiva). È stato, infine, dato avvio al primo progetto di «palazzi cablati», in due edifici per uffici in Via Teulada 66 a Roma.

4.3. Le attività di ricerca e sperimentazione

L'attività di *ricerca e sperimentazione* svolta nel 1994 si è inquadrata nello scenario evolutivo tecnologico internazionale ed è stata finalizzata all'innovazione delle tecniche aziendali di produzione, di trasmissione e diffusione radiotelevisiva e di Datacast.

Sono così proseguiti gli studi relativi all'*introduzione delle tecniche nume-*

riche nella produzione dei programmi televisivi, con particolare attenzione all'analisi delle problematiche relative alla distribuzione numerica del segnale televisivo all'interno di un centro di produzione digitale, sia nella logica di impianti completamente nuovi che di utilizzo di vecchie infrastrutture riadattate. Rilevante al riguardo l'attività di valutazione di apparati di registrazione video magnetica proposti dal mercato nei recenti formati digitali.

Sul fronte della sperimentazione, è stato testato un nuovo codificatore che consente la compressione e la registrazione del segnale HDTV su un solo registratore, con possibilità di adottare sistemi «leggeri» di registrazione anche mobili. Sono stati messi a punto strumenti per sperimentare le tecniche di distribuzione di prodotti multimediali ed interattivi e quelle di produzione televisiva distribuita e virtuale; a questo proposito nel 1994 si sono installati due collegamenti di tipo ATM verso i Centri di produzione di Torino e Roma. Quest'ultimo ha consentito la realizzazione, in remoto, di scene e sigle di grafica elettronica per trasmissioni televisive.

Sono proseguite le *attività di valutazione della qualità* cercando la correlazione tra qualità soggettiva e mi-

sure su immagini codificate in forma numerica. Gli studi su nuovi standard tv a qualità migliorata hanno riguardato sia il PAL plus, compatibile con l'attuale PAL, che l'MPEG2 digitale di cui si è studiato in particolare l'aspetto dei nuovi servizi multimediali.

Nel campo dell'*audio* si è affrontato il problema del miglioramento della qualità delle attuali trasmissioni radiofoniche mediante l'uso di processori audio, mentre sono proseguiti gli studi sulla codifica del suono per applicazioni multicanale e sul tema della digitalizzazione degli studi.

Nel campo della *trasmissione e diffusione televisiva* il «Centro ricerche» ha coordinato, in ambito al progetto europeo DVB (Digital Video Broadcasting), l'attività per la definizione della norma del sistema televisivo numerico multi-programma da satellite (DVB-S), ed ha contribuito alla definizione della norma per la distribuzione del segnale da satellite sulle reti in cavo (DVB-C). Un'attività parallela si è inoltre sviluppata nei vari progetti europei finanziati (Race HD-Sat, Euro Image, Digisma-tv), mirati allo sviluppo ed alla sperimentazione dei sistemi suddetti. È stato effettuato uno studio delle tecniche di distribuzione dei segnali da

satellite (DVB-S) nei sistemi di ricezione condominiali e si sono realizzati in laboratorio alcuni impianti tipici valutandone sperimentalmente le prestazioni.

Per quanto riguarda l'*innovazione nei sistemi di collegamento via satellite* per i contributi da riprese esterne (SNG) si è proceduto alla definizione delle specifiche dei terminali rice-trasmittenti di tipo numerico. Si è inoltre effettuato il progetto e l'acquisizione dei sottosistemi per la stazione trasmittente via satellite che, installata presso il «Centro ricerche», consentirà di accedere al satellite Hot Bird 1, e ad altri satelliti, per l'avvio della fase di sperimentazione dei nuovi sistemi tv numerici multiprogramma, nonché per alimentare i trasmettitori della rete pilota di diffusione numerica in Valle d'Aosta.

Nell'ambito dei progetti comunitari finanziati Race-dTTb e Eureka Vadis, sostanziale è stata l'attività svolta per lo sviluppo di un sistema prototipale di tv numerica, a singola portante, con cancellatore adattivo degli echi, in grado di fornire su un canale terrestre VHF/UHF da 1 a 3 programmi tv, di varia qualità (SDTV, EDTV). Esso inoltre è stato oggetto di sperimentazioni sul cam-

po, nell'area di un trasmettitore sul canale 28 UHF appositamente installato presso il Centro trasmittente di Torino Eremo. In collaborazione con Italtel è iniziato lo sviluppo di un sistema tv numerico con modulazione multiportante (OFDM) in grado di operare su reti isofrequenziali (SFN) e di essere ricevuto con ricevitori portatili. In ambito al progetto europeo Eureka EU-147 sulla radiofonia digitale (DAB) si è completata la realizzazione della «rete isofrequenziale» sul canale H2 in Valle d'Aosta, costituita da tre impianti trasmettenti. Tale rete, già operativa, consente una vasta copertura del territorio da St. Vincent ad Aosta e dintorni e rappresenta il primo significativo risultato verso l'introduzione di un servizio sperimentale DAB in Italia, sul quale sono state anche condotte misure di caratterizzazione in area, al fine di acquisire gli elementi indispensabili per la sua pianificazione. È stato inoltre sviluppato un sistema di radiofonia numerica (a banda stretta) in grado di operare su reti isofrequenziali (SFN), in ricezione mobile, che potrebbe essere utilizzato su un canale da 300 kHz in alternativa ad un programma stereofonico MF.

Nel quadro dei *servizi di informazione per gli automobilisti* si è contribui-

to alla realizzazione di una rete per la raccolta dei dati e la diffusione dei messaggi che coinvolge la società Autostrade, il CCISS a Saxa Rubra e l'impianto trasmittente di M. Venda per servire in via sperimentale sulla Padova-Venezia della A4 gli automobilisti con ricevitori Radiodata. Sempre nel '94 si è avviata un'altra sperimentazione nella zona servita dal trasmettitore Torino Eremo di una variante del Radiodata (RDS/EON) che permette all'automobilista sintonizzato su una qualsiasi rete radiofonica RAI di ascoltare anche le informazioni trasmesse dalle altre reti RAI.

Sono proseguiti gli studi e le realizzazioni sperimentali per aumentare le capacità di trasporto di reti in fi-

bra ottica mirate alle esigenze dei Centri di produzione e delle reti di contributo cittadine.

Nel campo dei servizi di telematica diffusiva e di Datacast è stata sviluppata una versione avanzata del sistema di generazione Datavideo in grado di gestire fino a 8 righe video contro le 3 del sistema attuale.

Il «Progetto Teledidattica» ha sviluppato le iniziative avviate dal settore «educational» di RaiSat, per prepararsi all'avvio di canali tematici educativi per utenza mirata (istruzione universitaria e formazione professionale). Un robusto incremento ha registrato l'attività del Consorzio Nettuno per l'Università a distanza, che nell'anno accademico 1993-94 ha

trasmesso oltre 800 ore di lezione, di notte, su RaiDue. Per l'anno accademico 1994-95 (iniziato ad ottobre) sono previste circa 1200 ore, sempre di notte su RaiUno e RaiTre per cinque diplomi di laurea in ingegneria. Resta valida, per sviluppare il servizio, l'ipotesi di trasmissione numerica da satellite Eutelsat Hot Bird 1.

È stato quasi completato (insieme ad Olivetti, Cud e Università di Siena) il progetto Multed, finanziato dalla Unione Europea nel contesto di Esprit. È stato avviato insieme a Telecom Italia ed a Trainet, un progetto di Teleporto Educativo Europeo per partecipare ai finanziamenti del IV Programma Quadro della Unione Europea.

5. Attività generali

5.1. Le attività commerciali

Per quanto riguarda la gestione delle attività commerciali della RAI (quelle che generano risorse economiche diverse dal canone e dalla pubblicità), nel 1994 si è innanzitutto proseguita la gestione delle convenzioni a rimborso con lo Stato ed in particolare quelle riguardanti le

trasmissioni radiofoniche e televisive per le minoranze linguistiche tedesca, ladina, francese e slovena e le due convenzioni per l'estero, aventi per oggetto le trasmissioni radiofoniche in onde corte e i programmi radiofonici e televisivi destinati a stazioni estere.

In corso d'anno è stato anche avviato il potenziamento della sede di

Trieste in vista dell'inizio delle trasmissioni televisive in lingua slovena. Sono stati inoltre consolidati gli accordi con le tv-cavo in tutta Europa per le ritrasmissioni di programmi di RaiUno mentre sono iniziati i primi allacciamenti per RaiDue. Particolare sviluppo hanno avuto le attività editoriali ed in particolare le convenzioni istituzionali con partner

pubblici (Ministeri, Regioni, Comuni, Enti pubblici non economici), per lo studio e la realizzazione di progetti di comunicazione destinati al cittadino/utente, veicolati all'interno della usuale programmazione RAI; si è incrementata anche l'attività a favore delle lotterie nazionali, in accordo con il Ministero delle Finanze.

Significativi successi sono stati raggiunti nella produzione dell'home-video che ha confermato nel mercato la leadership della non-fiction con il marchio *VideoRAI* la cui produzione, realizzata autonomamente e/o in partnership con primari editori, ha ottenuto sostanziali apprezzamenti da parte del pubblico come ha dimostrato la commercializzazione della serie «Combat film», «Viaggio nel pianeta terra», «Computer pratico», ecc.

Si è sviluppata rapidamente l'attività di valorizzazione commerciale delle risorse tecniche aziendali, attraverso il noleggio della capacità trasmissiva (es.: reti di ponti radio fissi e mobili, postazioni fisse in stadi, ecc.); la progettazione tecnica per conto terzi; infine l'ospitalità di impianti radioelettrici di terzi presso le stazioni RAI (Enel, Telecom, Protezione civile, ecc.).

Anche la commercializzazione di Televideo ha segnato alcune interessanti novità, con l'inizio della Televideo regionale (su RaiTre) per la Regione Lazio in aggiunta a quella già operante per il Piemonte; è proseguita la commercializzazione del Data Broadcasting, la trasmissione cioè di dati e programmi per computer, da un punto centrale (il partner) alle sue propaggini periferiche la cui diffusione dati avviene con standard diversi (Datavideo, Skydata, Telesoftware) in collaborazione con IBM ed Olivetti per gli aspetti commerciali ed applicativi.

Si è infine ulteriormente sviluppata l'attività di gestione di tutti i concorsi realizzati nelle trasmissioni sia televisive che radiofoniche ed è proseguita la commercializzazione a clienti privati e pubblici, di spezzoni di programmazione attinti dalle teche aziendali.

5.2. Relazioni esterne

Con la consapevolezza che, nella società dei media e della comunicazione, diventa sempre più importante — per ogni organismo pubblico o privato che voglia agire efficacemente sul mercato — dotarsi di una struttura forte e integrata, in grado

di operare agevolmente nel campo della comunicazione, nell'ultimo trimestre del 1994 è stata costituita la Direzione delle relazioni esterne e internazionali (che riunisce in un'unica struttura l'Ufficio stampa, la Promozione e Immagine aziendale, le Relazioni internazionali, nonché la organizzazione del Premio Italia). Integrando e armonizzando i rapporti con i giornali e gli altri media, le relazioni con i diversi pubblici di riferimento della RAI, la pubblicità sulla stampa e la promozione in video istituzionale e di prodotto, nonché tutti i rapporti internazionali si è ritenuto, infatti, di dotare l'azienda di meccanismi di intervento comunicativo particolarmente efficaci, specie alla luce della necessità di recuperare la propria identità di servizio pubblico che opera in condizioni di efficienza economica sul mercato interno e internazionale.

In tale rinnovato quadro strategico, nel 1994, l'attività promozionale ha incentivato l'ideazione e la realizzazione delle iniziative tese a promuovere e consolidare l'immagine aziendale e a sostenere ed affermare il prodotto radiotelevisivo (con l'ideazione di promo e spot — oltre 3.000 — le campagne promozionali legate al rinnovo dell'abbonamento —

anche attraverso le miniserie di «Teleftortuna» e con il progetto «Un posto in prima fila al Festival di Sanremo» — e la produzione della quarta edizione del programma di anticipazione televisiva «Ved Rai» e del «Stasera ved Rai»).

Al fine di assicurare la presenza dei più importanti programmi radiotelevisivi nonché per meglio promuovere la campagna abbonamenti e quella della radio, è stato utilizzato il veicolo pubblicitario delle grandi testate quotidiane (1.680 avvisi) e dei periodici (5.400 moduli e 104 pagine). Inoltre tramite l'Ufficio stampa, sono stati diffusi oltre 5.200 comunicati (riguardanti l'intera produzione RAI, i dati sull'ascolto, l'attività istituzionale ed economica, ecc.), distribuite 19.000 fotografie ed organizzate 290 conferenze stampa.

Sono state confermate le iniziative a sostegno e per la promozione delle principali produzioni televisive e cinematografiche attraverso «la RAI per il cinema», con la presentazione dei film coprodotti; «la RAI per la musica» con la proposta, a livello nazionale, dei complessi da camera formati da elementi della nuova orchestra sinfonica nazionale della RAI e «la RAI per il libro», che ha riproposto l'esperienza del «Salone del libro» di Torino.

Per quanto riguarda le *relazioni internazionali*, la RAI ha curato i rapporti con l'Eurovisione e l'assistenza tecnica televisiva e radiofonica, particolarmente in occasione di importanti eventi nazionali e mondiali (i vertici G7 e sulla criminalità a Napoli, le elezioni politiche, le coppe del mondo di sci, il Festival di Sanremo, i campionati del mondo di nuoto a Roma, ecc.). È stata inoltre assicurata la presenza presso il Ministero degli Affari Esteri per l'attività tra governi sulla materia radiotelevisiva nonché per il rafforzamento dei legami con l'Unione europea. Oltre alla partecipazione a festivals internazionali televisivi e radiofonici è stata organizzata, a Palermo, la «Seconda conferenza delle televisioni del Mediterraneo» con la partecipazione di 24 organismi televisivi esteri mentre a Torino, Roma e Mosca sono state realizzate «Rassegne bilaterali» RAI-tv pubbliche russe e, a Shangai, RAI-tv cinesi. Per le comunità italiane all'estero è proseguita la fornitura di programmi tv per il continente americano con la trasmissione di 50 ore settimanali alla tv canadese Telelatino e 16 ore al Canale 31 di New York, ritrasmesse successivamente negli U.S.A. e nell'America latina.

L'attività *relazioni istituzionali* ha seguito le iniziative all'esame dei diversi

organi istituzionali, riguardanti direttamente o indirettamente l'azienda, in stretto collegamento con le strutture interessate. Particolare impegno è stato dedicato alle complesse vicende del decreto legge «salva-RAI», più volte reiterato, nonché nella predisposizione di fondamentali atti aziendali (Piano industriale e Piano editoriale). È stata altresì assicurata la puntuale informazione e documentazione sull'attività del Parlamento, del Governo, della Corte Costituzionale, della Corte dei Conti e del Garante per le radiodiffusioni e l'editoria. Assidue cure sono state rivolte ai rapporti con la Commissione parlamentare di vigilanza ed ai lavori delle Commissioni permanenti del Senato (VIII) e della Camera (VII) impegnate anche sui problemi del servizio pubblico radiotelevisivo e della comunicazione in genere. In esito alle interpellanze ed interrogazioni parlamentari relative all'organizzazione e alla programmazione aziendale, sono state predisposte schede istruttorie contenenti risposte per il Ministero delle Poste e delle Telecomunicazioni.

Il *Premio Italia*, istituito nel 1948 come concorso internazionale per le opere radiofoniche ed esteso nel 1957 anche a quelle televisive, si propone di promuovere il miglioramen-

to qualitativo della produzione, gli incontri e i rapporti di collaborazione ed il dibattito sulle problematiche del settore. Si è così svolta a Torino la 46° edizione che ha visto la partecipazione di 63 organismi radiotelevisivi in rappresentanza di 37 Paesi e la presentazione di 78 opere per la radio e 78 per la televisione mentre tre sono state le sezioni: musica, fiction e documentario. Accanto al concorso propriamente detto, ha avuto un ruolo maggiore che in passato il convegno dedicato quest'anno al «confronto internazionale sulle tendenze dei palinsesti televisivi». Il primo incontro di lavoro internazionale dedicato ai palinsesti televisivi ed alla qualità nella programmazione si è svolto in dicembre; altri due incontri sono stati dedicati all'approfondimento sulle tv regionali in Francia, Germania e Inghilterra ed alla «tv pubblica in Russia». Fra le altre attività culturali del concorso sono da ricordare le anteprime televisive delle Reti RAI; il Festival europeo del teatro in televisione, che ha visto la partecipazione di 15 paesi; la «sezione informativa sui video giovani»; la tavola rotonda «il video, il teatro, la televisione». Per quanto riguarda le altre manifestazioni svolte nel corso dell'anno si rammentano, in particolare, la selezione di INPUT a Firenze, che si è

occupata dell'innovazione di programmi televisivi e il Festival nordico, svoltosi nell'ottobre scorso a Roma, che ha visto rappresentare alcuni dei migliori programmi televisivi di fiction e di documentari presentati al Prix Italia negli ultimi anni da Danimarca, Finlandia, Norvegia e Svezia.

5.3. Studi e ricerche di mercato

È proseguita nel 1994 l'attività aziendale di studi, analisi e ricerca di mercato, anzitutto con il monitoraggio dell'ascolto tv (sintetizzato, anche grazie all'uso di rappresentazioni grafiche, in report a cadenza giornaliera, settimanale e mensile). Particolare attenzione è stata rivolta all'attività di testing sui programmi televisivi — attraverso «concept», «pilot», «product» e rilevazione del gradimento elettronico (CCPI) — e di monitoraggio trimestrale relativo all'immagine (MIM) RAI e Fininvest sulla stampa italiana ed estera. Sono stati approfonditi temi riguardanti fra l'altro: l'osservatorio sull'immagine del sistema televisivo; l'analisi dei palinsesti radio — anche private — e dell'ascolto per target, al fine di identificare aree concrete di migliorabilità dell'offerta per il servizio pubblico; l'offerta tv inter-

nazionale con individuazione di programmi potenzialmente trasferibili sui palinsesti RAI; gli orientamenti valoriali e i modelli di consumo da parte dei teen agers; la programmazione televisiva in Europa (strutture, evoluzioni e tendenze).

Un'articolata ricerca sulle abitudini di ascolto dei 21 telegiornali regionali ha consentito di raccogliere nuove indicazioni operative sulle singole aree tematiche trattate, sulle diverse ipotesi di orario, sulla durata preferita, ecc. Un'indagine sul programma «La cronaca in diretta» ha monitorato, per alcune settimane, i bisogni in tema di informazione televisiva sociale della popolazione attraverso un campione di opinion leaders: il materiale raccolto ha originato un «Osservatorio qualitativo» che rappresenta un «giacimento tematico» a cui si potrà attingere per future iniziative televisive o radiofoniche. È stato impostato il piano di fattibilità per un sistema sperimentale di meter interattivi che dovranno rilevare continuamente indici qualitativi concernenti i programmi tv RAI.

Particolare rilievo hanno assunto anche per il 1994 le attività connesse alla rilevazione dell'ascolto radiofonico. Oltre a contribuire alla definizione e al controllo delle tecniche

e delle metodologie relative alle indagini Audiradio, si è provveduto al trattamento informatico dei dati rilevati ai fini editoriali interni, onde fornire alle strutture aziendali un quadro aggiornato dell'evolversi dell'audience radiofonica. Altre iniziative hanno riguardato un'indagine time-budget, finalizzata a conoscere l'impiego del tempo giornaliero nelle varie attività domestiche ed extra-domestiche, con particolare riferimento al consumo dei principali mezzi di comunicazione di massa e un'indagine sull'impiego dell'autoradio, con l'obiettivo di evidenziarne le modalità d'uso, le preferenze e le attese da parte degli automobilisti nei confronti della programmazione radiofonica fruita-fruibile in generale e, distintamente, nei giorni feriali e durante il week-end.

Nel corso dell'anno è proseguita l'attività di ricerca sugli aspetti qualitativi dell'offerta radiotelevisiva e dei programmi, in costante rapporto con gli istituti universitari e i singoli ricercatori, cui essa è affidata.

È stata assicurata la cura delle edizioni a stampa di 8 volumi per la Nuova Eri, riguardanti l'immagine e l'identità italiana nei programmi di attualità, l'offerta di fiction originale nelle stagioni 1992-93 e

1993-94, le tecnologie e gli apparati telematici dei nuovi media e percorsi di utenti-tipo nell'universo multimediale, Pinocchio dal libro alla realtà virtuale, le sigle televisive, l'arte in televisione, la comunicazione di flusso attraverso l'analisi di France Info e CNN. Ad essi si aggiungono fascicoli a circolazione limitata.

Sono state condotte inoltre una serie di ricerche sulle mutazioni che vengono a delinearsi a seguito dell'innovazione tecnologica e della multimedialità, nei duplici aspetti dell'offerta dei mezzi trasmissivi e, soprattutto, dei prodotti/servizi da offrire al pubblico e da trasmettere. Gli strumenti utilizzati sono: un monitoraggio su scala europea e mondiale delle nuove tecnologie e quello sui problemi dell'educational e dei prodotti/servizi multimediali per l'educazione e la formazione anche di base. Sottoscrivendo le indagini di alcuni dei maggiori istituti di ricerca nazionali ed esteri, è stato acquisito, rielaborato e fornito alle strutture aziendali un sistematico aggiornamento sulle innovazioni tecnologiche e multimediali, sul cavo, sul satellite, nonché sulla televisione interattiva, sul video on demand, sul mercato multimediale, sulle reti telematiche.

Nell'ultimo esercizio si è provveduto a coordinare e diffondere i dati trimestrali, semestrali e consuntivi sulle durate delle trasmissioni televisive e radiofoniche 1994. L'analisi stagionale della programmazione RAI/Fininvest è stata estesa all'universo dei dati quantitativi e l'interpretazione dei trends relativi all'«offerta netta», alla struttura per generi, al rapporto autoproduzione/acquisti è stata integrata da quella sul consumo. Un «Osservatorio del film in televisione» ha delineato i principali indicatori del rapporto domanda/offerta per la programmazione cinematografica del servizio pubblico e del principale concorrente.

Con l'«Annuario RAI» si è fatto il punto sulla riorganizzazione aziendale, proponendo inoltre documenti, repertori dei programmi, panorami statistici, cronologia. Aggiornamenti hanno integrato la raccolta della «Normativa radiotelevisiva in Italia», mentre è stata avviata la nuova serie a cadenza trimestrale della rivista «Informazione radio tv», che mette a disposizione studi sulle comunicazioni di massa e rubriche di recensioni, dati e notizie da tutto il mondo. Al volume «I codici di comportamento. Autoregolamentazione radiotelevisiva in Gran Bretagna»,

seguirà una serie dedicata alla deontologia e, più in generale, alla normativa radiotelevisiva in altri Paesi. Il confronto delle statistiche internazionali in ambito UER ha trovato espressione nel consueto fascicolo di sintesi. L'organizzazione, con le principali informazioni, sull'emittenza privata è stata seguita anche mediante il collegamento a banche dati.

Il patrimonio (70 mila volumi e oltre 400 periodici) della Biblioteca centrale e di quella specializzata in comunicazioni di massa è in corso di informatizzazione. La base dati bibliografica è stata riversata nella rete aziendale ed è pertanto consultabile dalle postazioni videoterminali. È stato attivato il collegamento telematico con l'Istituto della Enciclopedia

Italiana che consente l'accesso, tra l'altro, al Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN). Con l'incremento del numero delle banche dati collegate on line e dei prodotti su CD-ROM, l'attività è orientata sempre più verso quella di un centro informazioni, tecnologicamente avanzato, a disposizione dell'azienda e propulsivo di scambi culturali con l'esterno.

Note aggiuntive

Insedimenti aziendali

Elenco degli insediamenti della Direzione Generale e delle Sedi secondarie della società (ai sensi dell'art. 2428, 4° comma del c.c.)

Direzione Generale
Viale Mazzini, 14
00195 Roma

Via Cernaia, 33
10100 Torino

Sede Regionale per le Marche
Piazza della Repubblica, 1
60121 Ancona

Sede Regionale per la Valle d'Aosta
Via Chambery, 36 - 38
11100 Aosta

Sede Regionale per la Puglia
Via Dalmazia, 104
70121 Bari

Sede Regionale
per l'Emilia Romagna
Viale della Fiera, 13
40127 Bologna

Sede di Bolzano
Piazza Mazzini, 23
39100 Bolzano

Sede Regionale
per la Sardegna
Viale Bonaria, 124
09100 Cagliari

Sede Regionale per il Molise
Via Principe di Piemonte, 59
86100 Campobasso

Sede Regionale
per la Calabria
Strada statale, 19/bis
87100 Cosenza

Sede Regionale
per la Toscana
Largo Alcide de Gasperi, 1
50136 Firenze

Sede Regionale per la Liguria
Corso Europa, 125
16132 Genova

Centro di Produzione
Corso Sempione, 27
20145 Milano

Centro di Produzione
Via Marconi, 9
80125 Napoli

Sede Regionale per la Sicilia
Viale Strasburgo, 19
90146 Palermo

Sede Regionale per l'Umbria
Via Masi, 2
06194 Perugia

Sede Regionale per gli Abruzzi
Via De Amicis, 27
65123 Pescara

Sede Regionale per la Basilicata
Viale del Basento, 16
85100 Potenza

Centro di Produzione TV
Largo Willy de Luca, 4
00188 Roma

Centro di Produzione
Via Verdi, 16
10124 Torino

Sede di Trento
Via F.lli Perini, 141
38100 Trento

Sede Regionale per il Friuli Venezia Giulia
Via Fabio Severo, 7
34133 Trieste

Sede Regionale per il Veneto
Palazzo Labia San Geremia, 275
30131 Venezia

Rapporti intersocietari

L'attività delle controllate anche nel decorso esercizio ha comportato consistenti perdite con le sole eccezioni della Sacis e della Rai Corporation. In particolar modo per la Sipra, la Nuova Eri e la Nuova Fonit-Cetra si sono resi necessari ripianamenti del capitale.

La situazione delle consociate è stata a più riprese oggetto di esame da parte del Consiglio di amministrazione.

La Sipra ha fatto registrare una perdita di oltre 54 miliardi di lire in conseguenza principalmente di onerose transazioni indirizzate a risolvere anticipatamente rapporti contrattuali con minimo garantito. Si può tuttavia ritenere che la società abbia concluso il periodo negativo e possa tornare già nel 1995 a un sostanziale equilibrio della gestione.

Per quanto riguarda la Nuova Eri (20,5 miliardi di perdita) e la Nuova Fonit Cetra (14,1 miliardi di perdita) sono all'esame soluzioni che consentano di ridurre, in tempi brevi, la loro onerosità sul bilancio della RAI.

I rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sot-

toposte al controllo di quest'ultima si sono esplicate in conformità a normali contrattazioni negoziate con riferimento a corrispettivi commisurati ai valori correnti di mercato per le reciproche prestazioni.

Con riferimento alla controllante IRI S.p.A., nell'anno è stata rimborsata l'ultima rata del finanziamento agevolato ottenuto ai sensi della legge 22 dicembre 1986 n. 910.

In particolare, per le società direttamente controllate dalla RAI, si indicano i rapporti più significativi, precisando che gli stessi sono regolati attraverso operazioni di accredito e addebito su specifici conti correnti intrattenuti con le singole società e fruttiferi di interessi ai tassi di mercato.

Alla NUOVA ERI S.p.A. è affidato l'uso della testata TV Radiocorriere di proprietà della RAI; la società controllata inoltre, non disponendo di un proprio servizio di tesoreria, si appoggia alla capogruppo per tutti i servizi di cassa.

Alla NUOVA FONIT-CETRA S.p.A. è affidato il compito di utilizzare alcuni programmi dell'archivio RAI per la produzione di videocassette da immettere sul mercato con il marchio Nuova Fonit-Cetra - Video Rai; alla capogruppo sono ricono-

6. Società inserite nel consolidato

RAI	IRI	99,55%
	terzi	0,45%
Nuova Eri	RAI	100,00%
Nuova Fonit-Cetra	RAI	90,00%
	terzi	10,00%
RAI Corporation	RAI	100,00%
Sacis	RAI	100,00%
Sipra	RAI	100,00%
San Marino Rtv	RAI	50,00%
	terzi	50,00%
RAI Corporation Canada	RAI Corporation	100,00%
S.C.F.	San Marino Rtv	95,00%
	terzi	5,00%

sciute royalties a fronte del diritto di utilizzazione.

Alla *RAI CORPORATION S.p.A.* sono affidate mansioni di rappresentanza della RAI nel continente americano.

Alla *SACIS S.p.A.* è affidato, tramite specifici accordi, un mandato non esclusivo di commercializzazione di programmi in Italia ed all'estero; la società provvede altresì al controllo ed all'edizione dei messaggi pubblicitari acquisiti dalla Sipra per la diffusione attraverso le reti radiofoniche e televisive.

7. Società controllate non consolidate

Elvitalia (in liquidazione)	Sipra	100,00%
Publicitas (in liquidazione)	Sipra	100,00%

Alla *SIPRA S.p.A.* è affidato, con mandato in esclusiva, l'acquisizione pubblicitaria da diffondere per radio e televisione.

8. Altre (*)

Auditel	RAI	33,00%
	terzi	67,00%
La Cicala	Nuova Fonit-Cetra	50,00%
	terzi	50,00%
Labia Services	RAI	49,00%
	terzi	51,00%

(*) Escluse le società con quote RAI inferiori al 20% ed i consorzi.

I risultati gestionali delle società partecipate, ed i conseguenti riflessi sul bilancio RAI, sono illustrati nella «Nota integrativa» in sede di commento della voce «partecipazioni» dell'attivo patrimoniale.

Qui di seguito si forniscono alcune informazioni di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio delle società rientranti nell'area di consolidamento e sulle motivazioni che hanno condotto ai rispettivi risultati di bilancio.