

- l'indebitamento finanziario netto è diminuito del 25,1% (da 1.485 a 1.112 miliardi), mentre quello medio è diminuito del 35,1% (passando da 1.364 miliardi a 885 miliardi);
- l'incidenza del costo della gestione finanziaria rispetto al fatturato si è quasi dimezzata (dal 5,3% al 2,8%);
- l'organico è diminuito del 7,1%;
- il fatturato per addetto (organico medio) è aumentato dell'11,8%;
- la redditività operativa delle vendite (ROS), negativa nel 1993, è passata al 6%;
- la redditività del capitale investito (ROI) è passata da un valore negativo ad un saldo positivo del 10,5%;
- la redditività del capitale proprio (ROE), negativa nel 1993, è pari al 3,5%;
- la leva finanziaria (rapporto tra capitale investito e patrimonio netto) è migliorata passando da 5.1 al 4.1;
- il rapporto tra fatturato e capitale investito è aumentato del 21,4% passando da 1.4 a 1.7.

I risultati dell'esercizio 1994 confermano, quindi, che la RAI ha intrapreso la strada del risanamento fondata sulla piena autonomia economico-finanziaria del servizio pubblico, che non deve gravare in alcun modo sui cittadini, oltre alle risorse derivanti da canone.

Questi pur importanti traguardi economico-finanziari e strutturali non sarebbero da soli sufficienti ad esaurire la missione che è stata affidata al servizio pubblico. Tale missione, infatti, va molto al di là della presenza competitiva sul mercato, in quanto il servizio pubblico deve assolvere al compito di essere anche lo specchio equilibrato della società in cui opera e delle trasformazioni che in essa avvengono. In altri termini, la RAI deve essere sempre più impresa, ma al tempo stesso istituzione al servizio del Paese, delle realtà e delle comunità che in esso vivono ed operano.

Tutto ciò è tanto più vero in questa fase di profonda evoluzione sociale, civile ed economica che il nostro Paese sta attraversando: una fase in cui appare assolutamente indispensabile il contributo di rappresentatività e di equidistanza che solo il servizio pubblico può testimoniare e garantire.

Oggi questa missione si confronta con la straordinaria evoluzione tecnologica di tutto il sistema della comunicazione, che sta abbattendo i confini nazionali per creare un vero e proprio scenario globale, nel quale alla televisione tradizionale di tipo «generalista» si affiancano con sempre maggiore rapidità nuovi strumenti di diffusione, come il satellite e il cavo, e nuove forme di utilizzo dei media, come la «pay-tv» o il «video on demand»; per non parlare delle inedite opportunità multimediali e interattive permesse dalla progressiva convergenza tra telecomunicazioni, informatica e la stessa televisione.

Tutti i servizi pubblici radiotelevisivi europei vivono questa fase di non facile transizione. Una fase che ha portato alcuni a sostenere che in tali scenari, caratterizzati da una sempre maggiore commercializzazione delle offerte multinazionali, la funzione dei servizi pub-

tions; they are "living" intermediaries who can reconcile market forces with the general interests of society at large.

Today, it is of prime importance for RAI to perform these tasks without interrupting the process of economic and financial recovery. This is why strategies are being implemented in all the fields where the role of public broadcasting appears to be fundamental, both today and in the future. On the one hand, efforts have been made to improve the overall quality of the traditional products of the RAI Networks, since they are the expression of a public broadcasting service which is identified with the needs of the public as a whole. The new editorial guidelines laid down by the Board of Directors in October 1994 are aimed at responding to this need and at making public broadcasting more clearly identifiable. For the first time, these guidelines have called for the distinction between the Networks and the channels, each of which (while maintaining the "non-specialised" approach characterising public broadcasting) will develop its own type of product and targeting towards specific segments of the public, implementing a "channel-based" policy.

In this context, there has been an increase in all the sectors which are typical of public broadcasting, i.e. news, culture, programmes for children and young people and programmes on matters of public concern. In 1994, half of overall TV broadcasts and two thirds of radio broadcasts were devoted to these important areas.

The new type of products designed to achieve an increasingly distinctive, high-quality broadcasting is the main basis for the new "contract" which RAI intends

to make with the country. This contract must be mutually beneficial. While the power of broadcasting enables it to enter into the homes of the public every day, it should be recalled that it is a public broadcasting service and should therefore give clear, objective coverage to the various problems and aspects involved in Italy's social, economic and cultural scenario.

On the other hand, RAI's international role also expanded in 1994 in various respects. These included providing RAI programmes to the most significant areas in the world, the startup of a new policy of international alliances, also with regard to the new thematic satellite channels and new multimedia products, and the promotion and signing of major co-production and development agreements.

Given the major changes under way in the communications system, public organizations should ensure that the enormous increase in the quantity of international products and services is balanced by an improvement in the quality of communication; they should prevent any form of cultural standardisation and potential new "colonisation" which would be detrimental to the historical and linguistic values of the traditions which form the inalienable heritage of every nationality, including the peoples of Europe.

Keeping this factor in mind, the RAI commitment to Euronews has been confirmed, since this is the only network broadcasting simultaneously in four languages, and is an advanced form of international cooperation in the news sector. Major international productions and co-productions have also been promoted and carried out on this basis. Planning agreements have been made with the most important protagonists of communica-

blici radiotelevisivi nazionali si stia esaurendo. Appare esatto, invece, il contrario. Proprio questa evoluzione del sistema globale della comunicazione richiede, infatti, servizi pubblici forti e indipendenti, che sappiano consolidare la loro presenza sviluppando quelle caratteristiche culturali e sociali che li contraddistinguono dagli altri soggetti quali «viventi» garanzie in grado di mediare le spinte del mercato con gli interessi generali della società.

Assolvere a questi compiti, pur senza interrompere l'opera di risanamento e rilancio economico e finanziario, appare oggi la priorità assoluta della RAI. Per questo motivo si sono indirizzate le strategie in tutti i campi in cui la presenza del servizio pubblico può confermarsi fondamentale, nell'oggi come nel domani.

Da un lato, si è cercato di dare all'offerta tradizionale delle Reti RAI una sempre maggiore qualità complessiva, proprio in quanto espressioni di un servizio pubblico che si identifica con le esigenze della collettività nazionale. Le nuove linee editoriali, impostate nel mese di ottobre 1994 dal Consiglio di amministrazione, intendono proprio rispondere a questa esigenza, contribuendo ad una sempre maggiore riconoscibilità della programmazione del servizio pubblico. Tali linee hanno infatti previsto, per la prima volta, una strategia di differenziazione delle Reti e delle Testate, ognuna delle quali — pur non tradendo l'impostazione «generalista» propria del servizio pubblico — si caratterizza attraverso una sua specifica tipologia di offerta e di attenzione a particolari segmenti di pubblico, attuando una vera e propria «politica di canale».

In questa stessa prospettiva, si sono incrementati tutti quei generi che caratterizzano un servizio pubblico:

dall'informazione alla cultura, dai programmi per bambini e ragazzi alle trasmissioni di utilità sociale. Nel 1994 metà dell'intera programmazione televisiva e due terzi della programmazione radiofonica sono dedicati a questi temi di fondamentale importanza.

La nuova impostazione dell'offerta per il raggiungimento di una sempre più ampia riconoscibilità e qualità della programmazione, costituisce l'elemento principale su cui fondare un vero e proprio nuovo «patto» che la RAI ha inteso stipulare con il Paese. Un patto che vuole essere assolutamente reciproco: se il mezzo radiotelevisivo entra ogni giorno, con la sua potenza di diffusione, nelle case dei cittadini, è importante che esso non dimentichi mai di essere al loro servizio, e quindi di dare visibilità chiara ed obiettiva alle diverse problematiche e realtà che si muovono nel contesto socio-economico e culturale del Paese.

Dall'altro lato si è ampliata ed arricchita nel 1994 la presenza internazionale della RAI, su molteplici fronti: diffondendo i programmi della RAI in tutte le più significative aree del mondo; inaugurando una nuova politica di alleanze internazionali anche in vista dei nuovi canali tematici via satellite e delle nuove offerte multimediali; promuovendo e concludendo importanti accordi di coproduzione e di sviluppo.

In seguito alla grande trasformazione in atto nel sistema della comunicazione, sono infatti gli organismi pubblici a dovere garantire che alla esplosione quantitativa delle offerte e dei servizi a livello internazionale corrisponda un miglioramento qualitativo della comunicazione e a dovere impedire ogni forma di nuova omologazione culturale e di nuova potenziale «colonizzazione», le quali mortificherebbero quella ricchezza di

tions on a continental scale with the following aims: to produce major fiction programmes based on the European classics; to set up a permanent body dedicated to international acquisitions and co-productions; to produce a full range of programmes for children and young people, especially cartoons, in order to achieve a European role in a sector dominated by North American and Japanese products. RAI is also aware of the fact that Italy, because of its special geographical position and cultural background, is an ideal linkage point for the Mediterranean area, a reference point in contacts between the cultures and peoples of the West and the Islamic world. A process has therefore been initiated involving in-depth discussion and exchange between the two cultures, often with productive results.

Apart from all of these mutual links between similar or differing cultures, there is another important aspect regarding Italy's international role: the distribution of Italian programmes to various parts of the world. This is a basic instrument for restoring the sense of identity and belonging in the Italian communities in the various continents, a means for providing news about Italy and the Italian viewpoint on international matters and a tool for the economic penetration of Italian enterprises in strategically vital areas. RAI International was set up for this purpose, a new organization which will develop its own radio broadcasting products within a few months, and TV production in early 1996.

At the same time as measures were being implemented in 1994 for the economic and financial recovery of RAI, the strategic activities for new radio and television broadcasting products and a new role for RAI on the international scene, RAI's leadership was also consolidated within the Italian broadcasting system.

In 1994, RAI achieved a television viewer share of 46.4% on an average day and 48.3% at prime time, representing the highest viewer share for any single television organization in its own country. With regard to radio broadcasting, RadioUno and RadioDue occupy the top two positions among national radio stations.

There were 31,860 hours of television programmes (of which 5,850 in regional broadcasts) and 53,207 hours of radio broadcasts (of which 14,722 hours of regional broadcasts and 11,658 hours of foreign broadcasts).

The subdivision of RAI programmes by type was strictly in accordance with public service broadcasting principles. With regard to television, over one fifth of 1994 broadcasting time (22.1%) was dedicated to news programmes, together with 18.7% for cultural and documentary programmes and 6.6% for scholastic and educational programmes, amounting to half of all RAI programmes.

In radio broadcasting, 22.1% was devoted to news and 42.8% to cultural and documentary broadcasts, amounting to nearly two thirds of broadcasting time.

Major efforts were also made in 1994 to improve RAI's audiovisual resources for programmes and for "stocks". It should be recalled that Lit. 1,200 billion was allocated in the year for production, with special attention being paid to Community and domestic production (for example, 30% of the total budget for purchases was allocated for original Italian cinema production). In-house production also rose, exploiting the potential of RAI resources and secondary studio facilities; strategy is aimed at a better ratio between in-house

storie, lingue e tradizioni diverse che costituiscono un patrimonio irrinunciabile dei popoli e, certamente, di quelli europei.

Con questa consapevolezza, si è ribadito l'impegno della RAI all'interno di Euronews, l'unica emittente al mondo che trasmette contemporaneamente in quattro lingue e che costituisce un'avanzata forma di collaborazione internazionale nel campo dell'informazione. Con la stessa consapevolezza, si sono promosse e realizzate grandi produzioni e coproduzioni internazionali; nonchè stipulato accordi programmatici con i più importanti soggetti della comunicazione a livello continentale: per la produzione di importanti opere di fiction, tratte da classici di respiro europeo; per costituire un vero e proprio organismo permanente dedicato alle acquisizioni e alle coproduzioni su scala internazionale; per dare vita ad un ampio catalogo di programmi per bambini e ragazzi, in particolare di cartoni animati, in grado di recuperare un ruolo europeo in questo settore dominato dai prodotti nordamericani e giapponesi. La RAI è anche consapevole che l'Italia, per la sua particolare collocazione geografica e culturale, costituisce una ideale «cerniera» all'interno del bacino del Mediterraneo, un punto di riferimento nel dialogo tra le culture e i popoli dell'Occidente e dell'Islam. A tale scopo si è messo in atto un itinerario di serrato confronto e scambio, anche produttivo, tra i due contesti culturali.

Aldilà di tutti questi legami reciproci tra Paesi e culture simili o diverse, esiste un altro importante elemento della presenza internazionale dell'Italia, ed è quello della diffusione dei programmi nazionali nelle diverse aree del mondo. Essi sono uno strumento fondamentale per rinsaldare i legami di identità e di ap-

partenenza delle comunità italiane presenti nei vari continenti, ma anche uno strumento di informazione sull'Italia e di diffusione del punto di vista italiano sui problemi internazionali, nonchè uno strumento per la politica di penetrazione economica delle imprese nazionali nelle aree di importanza strategica. Proprio a questi fini è stata costituita RAI international, una nuova struttura che entro pochi mesi perfezionerà la propria offerta radiofonica, e all'inizio del 1996, quella televisiva.

Contemporaneamente agli interventi per il risanamento economico finanziario dell'azienda e alle attività strategiche per una rinnovata offerta radiotelevisiva e per una nuova presenza della RAI nel panorama internazionale, si è rafforzata e consolidata, nel 1994, la leadership dell'azienda nel sistema radiotelevisivo italiano.

Infatti, la RAI ha conseguito nell'ultimo anno uno «share» degli ascolti televisivi pari al 46,4% nel giorno medio e al 48,3% nel «prime time», che rappresenta in Europa la maggior quota di ascolto di un singolo organismo televisivo nel proprio Paese; in campo radiofonico, RadioUno e RadioDue figurano alle due prime posizioni tra le emittenti nazionali.

Sono state trasmesse 31.860 ore di programmazione televisiva (di cui 5.850 su base regionale) e 53.207 ore di programmazione radiofonica (di cui 14.722 su base regionale e 11.658 destinate all'estero).

Significativamente articolata, e in piena sintonia con la missione del servizio pubblico, appare la suddivisione per generi della programmazione RAI. Per quanto riguarda la televisione, oltre un quinto delle ore di trasmissione (22,1%) è stato dedicato nel 1994 a program-

production and purchases, with the latter due to fall from 69% to 60%, and a rise in in-house production from 31% to 40% over the next three years. This trend is also confirmed by the quota of in-house production on prime broadcasting time, which was 79.3% in 1994 compared to 71.7% in 1993.

Another important measure in 1994 as the signing of the new agreement between RAI and the Ministry of Post and Telecommunications, with the renewal of the radio and television public service broadcasting concession for the next 20 years. This provided an element of certainty to the legislative situation, thus opening further perspectives for the signing of the service contract as provided for by law.

Events after the end of the financial year have further confirmed the profound changes which the communications system is undergoing. With regard to Italy in particular, a significant change in the laws governing the broadcasting sector appears to be increasingly likely, also in order to respond to the new worldwide technological challenges, an aspect which can no longer be postponed. This situation requires a type of public broadcasting which is increasingly qualified to perform its role in the public interest. This is the strategic background for some of the important initiatives promoted by RAI over recent months, aimed at quality improvement.

The first aspect to be recalled is the adoption of the "Charter for information and programmes guaranteeing public service users and personnel". The charter has the aim of introducing a code of behaviour in RAI designed to provide firm guidelines for day-to-day operations: careful verification of sources, distinguishing

between facts and editorial comments, allowing interviewees to express themselves without their statements being distorted, avoiding a sensational approach, ensuring the same amount and same quality of coverage to the correction of reports, and guaranteeing pluralism of views and a complete description of situations.

The "Permanent Observation Centre" set up at the University of Pavia provides further guarantees for a more balanced and fair public broadcasting service; a Centre provides a new, complete monitoring system for RAI news broadcasting with regard to quantity and quality over the whole year. The first results of this survey have encouraged us to continue and to expand this positive experience, about which information is supplied regularly to the appropriate supervisory authorities.

One should not forget the "results indicators" which have been designed with the aim of providing an objective measurement to RAI activity with respect to the tasks it has been assigned. This includes the analysis of: impartiality and complete news coverage; programme quality, also through the use of special interactive meters enabling the public to express real-time opinions and assessments; efficiency and competitiveness in resource management; capacity to promote the Italian and European audiovisual industry.

While these initiatives help make RAI a veritable "glass house" which the public feel to be their own and which they can look into with a growing sense of trust, other initiatives are under way to ensure that public broadcasting is a "bridge" designed to significantly narrow the gap between the public and the country's institutions.

mi informativi, ai quali si aggiungono il 18,7% dei programmi culturali e di approfondimento e il 6,6% dei programmi scolastici ed educativi, per un totale che raggiunge la metà dell'intera programmazione RAI. Per quanto riguarda la radio, l'informazione occupa il 22,1%, i programmi culturali e di approfondimento ben il 42,8%, per un totale che raggiunge quasi i due terzi delle ore di programmazione.

Nel 1994 un importante sforzo è stato indirizzato, inoltre, all'incremento della valorizzazione del patrimonio audiovisivo della RAI per la programmazione e per il «magazzino». Si possono ricordare, in tal senso, i 1.200 miliardi destinati, nell'esercizio, al prodotto, con una particolare attenzione rivolta a quello comunitario e nazionale (il cinema italiano d'autore raccoglierà, ad esempio, il 30% del totale del budget destinato agli acquisti). Si è inoltre incrementata sensibilmente la produzione interna, valorizzando le risorse e i centri produttivi periferici e si è messa in atto una strategia di riequilibrio complessivo tra produzione interna ed acquisti, che — nei prossimi tre anni — porterà la quota di offerta coperta dagli acquisti dal 69% al 60% e quella della produzione interna dall'attuale 31% al 40%. Una tendenza ulteriormente confermata dalla incidenza globale delle realizzazioni interne sulle ore di prima trasmissione che, nel 1994, è stata del 79,3% rispetto al 71,7% del 1993.

Di rilievo, sempre nel 1994, la stipula della nuova convenzione Stato-RAI, con il Ministero delle Poste e delle Telecomunicazioni, che ha rinnovato la concessione per l'esercizio del servizio pubblico radiotelevisivo alla azienda per i prossimi venti anni, conferendo così certezza al quadro di riferimento legislativo e aprendo ulteriori importanti prospettive con la futura defi-

nizione del contratto di servizio, così come prevede la stessa normativa.

Gli eventi successivi alla chiusura dell'esercizio hanno confermato e rafforzato il quadro di profonda evoluzione del sistema della comunicazione. Per quanto riguarda il nostro Paese, in particolare, la prospettiva che appare sempre più imminente di profonde modifiche legislative dell'assetto del settore radiotelevisivo — anche per rispondere alle non più rimandabili sfide tecnologiche ormai affermatesi a livello globale — richiede un servizio pubblico sempre più all'altezza di espletare il proprio ruolo a tutela degli interessi della collettività. È in questo quadro strategico che si pongono alcune importanti iniziative promosse dalla RAI in questi ultimi mesi e che hanno al centro proprio la ricerca della qualità.

Tra queste iniziative, è bene ricordare, in primo luogo, l'adozione di una «Carta dell'informazione e della programmazione a garanzia degli utenti e degli operatori del servizio pubblico», la quale realizza la volontà di introdurre in RAI precisi elementi comportamentali, che debbono costituire dei punti fermi nella operatività quotidiana di tutti: verificare con attenzione le fonti, tenere distinti i fatti dai commenti editoriali, permettere agli intervistati di esprimersi senza stravolgere il senso di quello che dicono, evitare toni sensazionalistici, assicurare alla rettifica lo stesso spazio e la stessa dignità della notizia, garantire la pluralità delle voci e la completezza della esposizione.

Anche il compito svolto dall'apposito «Osservatorio permanente» istituito presso l'Università di Pavia, e che introduce per tutto l'anno un nuovo e completo sistema di monitoraggio quantitativo e qualitativo sulla at-

In this regard we can cite a number of initiatives in the public interest, such as the recent setting-up of a "Social Secretariat" to deal with the relationship between RAI programmes and the demands expressed by volunteer groups and other organizations. A series of "television days" have also been devoted to specific themes of public interest, to form a link between RAI programmes and a number of topics ranging from debates on peace and religious matters to the environment and health care. Some final considerations can be made on the perspectives and strategies which the positive results achieved in 1994 will enable us to make in the near future.

From the financial and economic point of view, the main goal laid down in the Industrial Plan for 1995 and 1996 is to promote the development of RAI on the basis of management efficiency. The most significant aspects of the Plan can be summarised as follows:

- first of all, the consolidation of the process of economic and financial recovery, leading to an estimated profit of Lit. 28 billion in 1995 and Lit. 130 billion in 1996, as well as a further reduction of net financial indebtedness (Lit. 900 billion for 1995 and Lit. 775 billion for 1996);
- the completion of corporate reorganization, which will also lead to a staff reduction by another 1,500 people by 1996, bringing the total number of employees down to approximately 10,300;
- finally, the allocation of major resources and investment to product experiments and technological innovation, with the setting-up of a special "Development Fund" (Lit. 280 billion over the 2-year

period). One should also add the resources which will be allocated in any case to radio and television products (totalling Lit. 1,400 billion in 1995 and Lit. 1,450 billion in 1996) and to investments in technology (over Lit. 450 billion over the 2-year period).

Given the fact that the results achieved by the recovery process in 1994 were better than expected, these goals not only appear to be achievable, but can perhaps be improved.

As we have already pointed out, the rapid and complex evolution of the communications system makes it necessary to draw up strategies enabling RAI to be a protagonist in the communications system not only in Italy, but also on the international level. From this point of view, RAI, in the near future, will be (as it has already been at the recent G7 summit in Brussels) an active partner — together with other public broadcasting organizations — in the creation of the coming scenario in communications. This is particularly true with regard to the essential role of public broadcasting services in the imminent "information society", with computer highways and the revolution of multimedia and interactive services.

This is a major consideration which has induced RAI to continue its already longstanding commitment to experiments with technological innovation (and, in particular, the introduction of numerical and digital systems in equipment, broadcasting facilities and production studios) as well as to multimedia production (continuing the positive experience of Televideo, providing incentives for the data broadcasting service and expanding the creation and distribution of specialised



tività informativa della RAI, assicura sempre maggiori garanzie per l'equilibrio e l'equidistanza del servizio pubblico: i primi risultati di questa indagine incoraggiano a proseguire ed anzi ampliare la positiva esperienza, di cui vengono costantemente informate le istituzioni di vigilanza competenti.

Non devono essere neppure dimenticati una serie di «indicatori di risultato», che sono stati predisposti per misurare oggettivamente le attività dell'azienda rispetto alle missioni ad essa affidate. Si sottopongono così ad analisi: l'imparzialità e la completezza dell'informazione; la qualità della programmazione, anche attraverso la sperimentazione di speciali «meter» interattivi che permettono al pubblico di esprimere giudizi e valutazioni in tempo reale; l'efficienza e la competitività nella gestione delle risorse; la capacità di promozione dell'industria audiovisiva nazionale ed europea.

Se queste iniziative contribuiscono a rendere la RAI, sempre di più, una «casa di vetro» che i cittadini possano sentire come propria e dentro la quale possano guardare con crescente fiducia, altre iniziative mirano a far sì che il servizio pubblico costituisca un «ponte» tra i cittadini e le istituzioni del Paese, per avvicinare significativamente gli uni alle altre.

In questa prospettiva si collocano numerose iniziative di pubblica utilità, tra cui la recente istituzione di un «Segretariato sociale», che intende curare il rapporto tra la programmazione RAI e le istanze delle realtà organizzate del volontariato e della società civile. Nella stessa prospettiva, si sono anche ideate alcune «giornate televisive» dedicate a temi specifici di rilevante interesse collettivo, una sorta di «filo rosso» che lega diversi aspetti e momenti della programmazione RAI:

dalla pace al confronto religioso, dall'ambiente alla sanità.

Alcune considerazioni finali vanno rivolte alle prospettive e alle linee strategiche che i positivi risultati conseguiti attraverso l'esercizio 1994 consentono di poter prevedere per l'immediato futuro.

Dal punto di vista finanziario ed economico il principale obiettivo per il 1995 e il 1996, previsto nel Piano industriale, è quello di promuovere lo sviluppo dell'azienda attraverso una gestione ispirata all'efficienza. I punti qualificanti del Piano possono essere così riassunti:

- in primo luogo, il consolidamento del risanamento economico-finanziario che si traduce in una previsione di risultati economici positivi per il 1995 (28 miliardi) e per il 1996 (130 miliardi), nonché in un ulteriore abbattimento dell'indebitamento finanziario netto (900 miliardi per il 1995 e 775 per il 1996);
- in secondo luogo, l'ultimazione del processo di riorganizzazione aziendale che comporterà, tra l'altro, la riduzione dell'organico di ulteriori 1.500 unità entro il 1996, portando i dipendenti ad un totale di 10.300 unità circa;
- in ultimo, la destinazione di importanti risorse ed investimenti destinati alla sperimentazione sul prodotto e alle innovazioni tecnologiche con la costituzione di un apposito «Fondo per lo sviluppo» (280 miliardi nel biennio). A ciò vanno aggiunte le risorse che saranno comunque destinate al prodotto radiotelevisivo (individuate in 1.400 miliardi nel 1995 e in 1.450 miliardi nel 1996) e agli in-

multimedia products, including those based on international agreements).

RAI is also particularly interested in the development of thematic satellite television channels with digital standard broadcasting, also in order to be updated and to face the imminent revolution in the communications scenario. In this context, two transponders have been reserved on the Hot Bird 2 satellite which will allow RAI to broadcast new thematic channels throughout Europe after mid-1996.

Thanks to the results achieved in 1994, RAI has achieved economic recovery and is being further improved. It is a streamlined, modern organization, a public broadcasting service whose extensively renewed editorial policy and products respond to changes in society; it is equipped to play an independent role, together with other highly qualified international partners, in the new world of communications which is evolving at an increasingly rapid pace.

With regard to significant events since the end of the financial year, we should recall the re-issue of the decree law containing urgent measures for the recovery and reorganization of RAI, first of all by Decree

Law No. 56 of 28 February, 1995 and then by Decree Law No. 134 of 29 April, 1995, containing an amendment to Art. 4 — originally calling for the option to convert the debt payable to the "Cassa Depositi e Prestiti" (Bank for Deposits and Loans) into RAI equity — with the additional option of converting the debt into a mortgage loan.

This option has contributed to the positive trend on the economic and financial side, leading the Board of Directors to state its willingness to renounce the measure by the Ministry of the Treasury which had called for the conversion of the RAI debts to the state (approximately Lit. 350 billion) into shareholders' equity acquired by the "Cassa Depositi e Prestiti".

Art. 10 of the afore-mentioned decree law also confirmed that the concession fee payable for 1995 would be Lit. 40 billion. Another significant factor was the setting of the 1995 license fee at Lit. 158,000 in accordance with Decree Law No. 721/94.

With regard to forecast performance, it should be pointed out that the positive trend continued in the first quarter, in which the budget forecasts have been confirmed.

vestimenti in tecnologia (oltre 450 miliardi nel biennio).

Si tratta di obiettivi che, alla luce della sensibile anticipazione dei percorsi di risanamento ottenuta nel 1994, appaiono non solo raggiungibili ma, se possibile, migliorabili.

Come si è già affermato la rapida e complessa evoluzione del sistema della comunicazione impone, inoltre, la elaborazione di quelle strategie che consentano alla RAI di poter svolgere un ruolo da protagonista nel sistema della comunicazione non solo in Italia, ma anche a livello internazionale. In questo quadro la RAI si pone nell'immediato futuro (così come ha già fatto recentemente in occasione del vertice del G7 a Bruxelles) quale attento interlocutore, insieme agli altri organismi pubblici di radiodiffusione, per sviluppare una approfondita riflessione sui prossimi scenari futuri della comunicazione e, in particolare, sull'insostituibile ruolo che gli stessi servizi pubblici debbono svolgere nell'imminenza dell'avvento della «società dell'informazione», delle autostrade informatiche e della rivoluzione multimediale e interattiva.

Si tratta di una riflessione di centrale importanza che l'azienda sta già conducendo contemporaneamente alla sperimentazione attuata già da anni sulle innovazioni tecnologiche e, in particolare, sulla introduzione del sistema numerico e digitale (negli impianti, nei sistemi di trasmissione e negli studi di produzione), e sulla produzione multimediale (proseguendo la positiva esperienza del Televideo, incentivando il servizio di «Data Broadcasting», ampliando la ideazione e la diffusione di appositi prodotti multimediali anche sulla base di accordi internazionali).

La RAI rivolge, inoltre, una particolare attenzione alla elaborazione di canali televisivi tematici offerti via satellite con standard digitale, anche per adeguarsi ed essere pronta a recepire la ormai imminente evoluzione degli scenari della comunicazione. In questo quadro si pone la prenotazione di due trasponder sul satellite Hot Bird 2 che consentirà, dalla metà del 1996, la diffusione in tutta Europa di nuovi canali tematici da parte della stessa RAI.

Grazie ai risultati conseguiti nel 1994, la RAI si presenta, quindi, quale azienda risanata e in fase di rilancio, struttura snella e moderna, servizio pubblico attento alle trasformazioni della società anche con profonde innovazioni nelle linee editoriali e nell'offerta, e in grado di giocare il proprio ruolo, al fianco di partner internazionali prestigiosi, nel nuovo mondo della comunicazione che, sempre più rapidamente, si sta evolvendo.

Per quanto riguarda i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio va ricordata la reiterazione del decreto legge recante disposizioni urgenti per il risanamento e il riordino della RAI una prima volta con il decreto legge del 28 febbraio 1995 n. 56 e, da ultimo, con il decreto legge del 29 aprile 1995 n. 134 il quale riporta un emendamento all'art. 4 — originariamente prevedeva la possibilità di trasformare il debito nei confronti della Cassa Depositi e Prestiti in capitale della RAI — che consente, in aggiunta all'ipotesi indicata, anche la possibilità di trasformare il debito in un mutuo.

Questa opzione consegue al positivo andamento della gestione economico-finanziaria, che aveva indotto il Consiglio di amministrazione a manifestare la propria

---

disponibilità a rinunciare all'intervento del Ministero del Tesoro, che prevedeva la trasformazione dei debiti dell'azienda verso lo Stato (circa 350 miliardi) in quote di capitale acquisite dalla Cassa Depositi e Prestiti.

Inoltre nell'art. 10 del citato decreto legge, viene confermato anche per il 1995 il canone di concessione nella misura di L. 40 miliardi.

Altro fatto di rilievo è rappresentato dalla determinazione del canone di abbonamento alla televisione per il 1995 in L. 158.000, con decreto legge n. 721/94.

In merito alla prevedibile evoluzione della gestione, si segnala che i primi tre mesi dell'esercizio, confermando le previsioni di budget, convalidano il positivo andamento della gestione.

## Note sulle strategie e sulle attività realizzate dalla RAI nel 1994

### 1. La gestione economico-finanziaria

#### 1.1. Il Piano industriale 1994-96

Il 6 ottobre 1994, il Consiglio di amministrazione ha approvato il nuovo Piano industriale 1994-96 che rappresenta lo strumento principale di definizione delle strategie per il risanamento ed il rilancio aziendale. Lo stesso Piano è stato approvato dal Ministro delle Poste e delle Telecomunicazioni, d'intesa con il Ministro del Tesoro, il 14 ottobre 1994.

L'obiettivo prioritario del Piano è quello di completare la fase del risanamento senza peraltro rinunciare ad effettuare significativi investimenti in programmazione, in tecnologia e per una innovativa politica del personale.

Il raggiungimento di tali obiettivi è previsto attraverso il recupero dell'efficienza e della produttività interna e, in particolare, mediante:

- la riduzione dei costi operativi;
- il risanamento delle consociate;
- la riduzione dei costi del personale;
- il recupero dell'evasione da canone;
- la riduzione degli oneri finanziari.

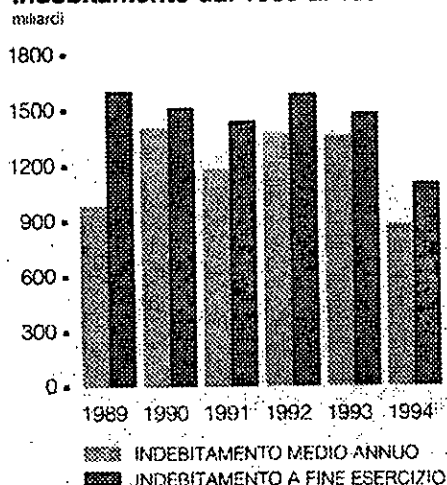
Il Piano non si limita unicamente ad individuare operazioni basate sul

contenimento dei costi e sull'incremento dell'efficienza, ma definisce anche gli ambiti ed i settori strategici per il futuro nei confronti dei quali, non solo mantenere, ma incentivare gli investimenti produttivi nel triennio, attraverso la costituzione di un apposito «fondo per lo sviluppo», per gli investimenti tecnologici (tecnologie di diffusione, digitalizzazione, processi gestionali) e per quelli destinati alla programmazione radiotelevisiva.

In conclusione, il Piano industriale 1994-96 rappresenta lo strumento strategico attraverso il quale la RAI possa, in soli tre anni, trasformarsi:

- da azienda in grave crisi economico-finanziaria ad azienda in grado di generare risorse per lo sviluppo («fondo per lo sviluppo» pari a 280 miliardi per il biennio '95-'96 da destinarsi a programmi e nuove tecnologie);
- da impresa incentrata sul contenimento dei costi ad impresa che realizza forti investimenti tecnici (610 miliardi di nuovi investimenti in tre anni);
- da azienda complessa e difficilmente governabile a struttura più snella ed efficiente (con la razionalizzazione e riqualifica-

Indebitamento dal 1989 al 1994



zione degli organici attraverso un investimento nella formazione, una incentivazione alle uscite di 2.400 unità e 700 nuove assunzioni qualificate nel triennio). E tutto ciò senza ricorrere a strumenti straordinari (cassa integrazione, prepensionamenti e/o mobilità).

#### 1.2. Gli interventi finanziari per il risanamento e lo sviluppo dell'azienda

Il 1994 ha rappresentato un anno di svolta nella gestione finanziaria della RAI, che ha segnato il definitivo av-

vio del superamento di quella fase di criticità finanziaria che aveva pesantemente condizionato le passate gestioni.

Infatti nell'esercizio in corso, è stata posta particolare attenzione alla realizzazione di una strategia finanziaria diretta a conseguire i seguenti principali obiettivi:

- riduzione del livello di indebitamento, sia in termini di consistenza assoluta che di esposizione media annua, massimizzando il contributo del cash-flow e ricercando una sempre più rigorosa amministrazione dei pagamenti ed un attento collegamento dei flussi periodici di tesoreria;
- ricerca ed acquisizione di linee di fido a breve e medio lungo termine, di qualità ed entità tali da precostituire ampia «riserva di liquidità», con il riconoscimento di un rating adeguato allo standing dell'azienda e soprattutto al grado di rischio dell'affidamento RAI;
- progressiva modifica nella composizione dell'indebitamento, con una combinata presenza di fonti a breve termine e a medio lungo termine, per tenere presenti le peculiari caratteristiche

dell'andamento dei flussi finanziari aziendali;

- ottimizzazione dei rapporti con il «sistema bancario» con la finalità di porre in essere relazioni strategiche, articolate in diverse forme istituzionali di intervento.

I risultati conseguiti nel corso dell'anno 1994 confermano — aldilà di ogni commento — il positivo trend avviato. Infatti, dopo la crescita dei valori di indebitamento e degli oneri finanziari registrata negli scorsi anni, a fine 1994 l'indebitamento complessivo è risultato pari a 1.112 miliardi rispetto ai 1.485 miliardi di fine anno 1993, con una riduzione quindi di circa 373 miliardi (-25,1% circa).

L'esposizione media annua è risultata pari a 885 miliardi rispetto ai 1.364 miliardi dell'anno precedente, con un decremento quindi del 35,1% circa.

Va sottolineato come tali positive risultanze siano state conseguite esclusivamente attraverso la crescita del cash-flow, senza quindi interventi finanziari esterni né operazioni di carattere straordinario.

Il forte decremento del livello dell'esposizione media unitamente alla flessione del costo del denaro hanno ovviamente avuto diretti riflessi sul-

l'ammontare degli oneri finanziari che hanno pesato sul conto economico per soli 108 miliardi, valore quasi dimezzato rispetto allo scorso anno (191 miliardi), con un tasso debitore medio annuo posizionato sul livello del prime-rate (9,35% rispetto all'11,68% del 1993).

In termini di composizione dell'indebitamento si segnala la positiva conclusione di una operazione che ha visto un gruppo di primarie banche italiane accordare un finanziamento «stand-by», per un valore di 765 miliardi, rinnovabile, con automatismo di aggiornamento delle condizioni, finalizzato a rendere più solide le riserve di liquidità ed a ridurre il grado di vincolo nell'utilizzo delle linee di fido a vista o breve termine.

In linea con i piani di ammortamento si è andata riducendo drasticamente la quota residua di finanziamenti a medio lungo termine contratti sull'euromercato nel 1989-1990.

Particolare attenzione è stata rivolta, inoltre, all'aggiornamento delle procedure informative di gestione, al fine di ottimizzare le fasi valutative, decisionali ed operative, sia nella gestione dei pagamenti che in quella dei rapporti bancari.

Sulla scorta dei risultati conseguiti nel 1994, i primi mesi del 1995 han-

no fatto registrare un ulteriore miglioramento nella componente finanziaria.

Nel mese di marzo 1995, con l'incasso della prima tranche dei canoni di abbonamento per la prima volta dopo 7 anni si è determinata una posizione finanziaria attiva (per circa 100 miliardi), saldo tra la residua posizione debitoria a medio lungo termine ed investimenti di liquidità a breve per circa 400 miliardi. Questa liquidità, unitamente ai flussi positivi attesi per i prossimi mesi, consentirà il finanziamento delle attività sino al mese di agosto, senza ricorrere all'indebitamento bancario.

Nel mese di aprile 1995 il Consiglio di amministrazione ha deliberato un ampio piano di ristrutturazione del debito che interesserà sia le forme di intervento sul breve termine, sia il rimborso totale ed anticipato della residua quota degli esistenti finanziamenti a medio lungo termine (che prevedono una vita media residua breve) e la loro sostituzione con un finanziamento a lungo termine.

Infine, nel quadro dei costanti adeguamenti dei processi all'evolversi delle esigenze aziendali, nel corso del 1994 sono state apportate rilevanti innovazioni per migliorare l'integrazione delle procedure, la qua-

lità e tempestività delle informazioni e l'efficacia dei controlli.

Si è così definito un piano di interventi modulari finalizzato a far evolvere l'attuale sistema contabile verso un sistema integrato: nel 1994 si è proceduto alla revisione dell'intero «ciclo passivo» (contabilità fornitori e collaboratori); dal 1995 si interverrà sul «piano dei conti» e sui sistemi di «contabilità generale». Con la realizzazione della prima parte del progetto dedicato al «ciclo passivo» sono stati raggiunti sia obiettivi di efficienza, accrescendo l'efficacia e il controllo nelle varie fasi dei processi e riducendo le operazioni a basso valore aggiunto, sia obiettivi di razionalizzazione, accentrando la gestione finanziaria e le conseguenti attività di pagamento.

Oltre alle consuete attività istituzionali amministrative, sono state perfezionate le modalità di rilevazione e rappresentazione del bilancio aziendale e del consolidato secondo i parametri della nuova normativa CEE ed in rispetto del D. Lgs. del 9 aprile 1991 n. 127 che lo ha reso obbligatorio a partire dall'esercizio 1994.

Tra le attività finalizzate alla gestione del patrimonio è stato oggetto di verifica e aggiornamento l'allineamento tra le risultanze catastali degli immobili sociali e gli inventari

dell'azienda, accertandone così l'adeguatezza a tutte le esigenze informative e fiscali.

In collaborazione con la Direzione Risorse umane e organizzazione è stato avviato il piano di ristrutturazione della codifica dei centri di spesa, per area di attività, al fine di consentire l'omogenea imputazione delle spese dirette di produzione e di quelle relative al personale interno. È stato inoltre messo a punto il nuovo sistema per l'elaborazione e la verifica, a preventivo, dei piani di produzione e dei budgets di esercizio mentre è in fase di realizzazione una nuova procedura di verifica dei contratti, diretta a rafforzare il controllo sugli impegni e snellire l'iter contrattuale mediante l'informaticizzazione dei processi.

### 1.3. La gestione degli abbonamenti radio-tv

Nel 1994 la consistenza degli abbonati è aumentata ulteriormente confermando la continuità dell'espansione nel corso degli ultimi anni. Infatti, al 31 dicembre 1994 sono stati rilevati 15.863.701 abbonati rispetto ai 15.675.302 dell'anno precedente; in crescita anche l'*utenza televisiva* in regola con i pagamenti che rileva, alla stessa data, 15.313.317 unità contro le 15.187.308 del 1993.

## 1. Abbonamenti nel 1993 e nel 1994

| SETTORI DI UTENZA | 1993                            |                                |                          |                              | 1994                            |                                |                          |                              |
|-------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|
|                   | Abbonam.<br>iscritti<br>a ruolo | Densità<br>per 100<br>abitanti | Densità per 100 famiglie |                              | Abbonam.<br>iscritti<br>a ruolo | Densità<br>per 100<br>abitanti | Densità per 100 famiglie |                              |
|                   |                                 |                                | residenti                | con<br>abitazione<br>propria |                                 |                                | residenti                | con<br>abitazione<br>propria |
| Televisione       | 5.675.302                       | 27,52                          | 79,31                    | 80,35                        | 15.863.701                      | 27,76                          | 79,68                    | 80,38                        |
| Radioaudizioni    | 125.900                         | —                              | —                        | —                            | 123.403                         | —                              | —                        | —                            |
| Autoradio-TV      | 5.700.000                       | —                              | —                        | —                            | 5.725.000                       | —                              | —                        | —                            |

## 2. Nuovi abbonamenti alla televisione dal 1990 al 1994

| Anno | Nuovi abbonamenti |
|------|-------------------|
| 1990 | 389.474           |
| 1991 | 353.817           |
| 1992 | 439.716           |
| 1993 | 678.080           |
| 1994 | 449.215           |

Nella tabella 1 viene riportato, per gli ultimi due anni, lo sviluppo degli abbonamenti tv e le relative densità in rapporto al numero degli abitanti, delle famiglie residenti e di quelle con abitazione propria; questi ultimi rappresentano gli abbonati potenziali che, a fine esercizio, risultano pari al 79,68%.

Nella tabella 2, confrontati con gli ultimi anni, si riportano i dati relativi ai nuovi abbonamenti acquisiti che ammontano a 449.215 unità

contro i 678.080 del 1993. Per gli anni precedenti l'unificazione del canone tv (disposta con legge 6 agosto 1990 n. 223, a decorrere dal 1° gennaio 1991), viene indicato il dato dei nuovi tv assoluti (tv colore/bianco e nero).

Nell'esercizio in corso il tasso di morosità è stato pari al 3,57%, mentre nel 1993 era stato del 3,25%.

Con decorrenza 1° gennaio 1995, il D.L. 22 dicembre 1994 n. 721 ha fissato il nuovo importo del canone di abbonamento, che passa da L. 156.000, in vigore dal 1° gennaio 1994, a L. 158.000.

L'utenza autoradio-tv che, per le particolari modalità di pagamento del canone, viene valutata in base agli introiti comunicati dall'ACI, si stima in 5.725.000 unità.

## 1.4. La raccolta pubblicitaria

Il mercato pubblicitario del nostro Paese ha confermato, nel 1994, il trend recessivo dell'anno precedente. Infatti gli investimenti, pur aumentando, hanno registrato una crescita inferiore al tasso di inflazione. Nonostante ciò la quota RAI è aumentata di qualche punto percentuale, grazie ad una riorganizzazione della rete commerciale Sipra, all'aumento dell'ascolto medio nel prime-time e, nell'intera giornata, alla migliore utilizzazione degli spazi pubblicitari disponibili (nel rigoroso rispetto della normativa vigente in materia di affollamenti).

Nel corso del 1994, sulle Reti RAI sono stati trasmessi 151.225 spot pubblicitari televisivi, per una durata complessiva pari a 937 ore, e 94.717 comunicati radiofonici pari a 640 ore.