

Piano Industriale Rai 2024 - 2026

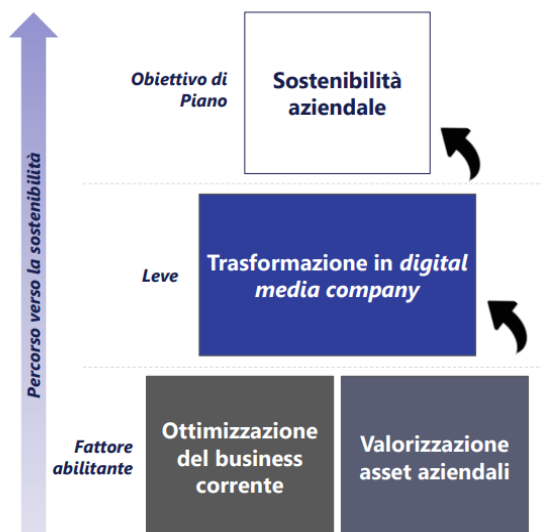
Nota illustrativa

In un contesto che vede il mercato audiovisivo in una profonda trasformazione, caratterizzata dal progressivo spostamento verso i consumi «on demand» e da un forte aumento di competitività, la strategia del Piano è quella di delineare un **percorso di evoluzione di Rai in Digital Media Company**, al fine di garantire la centralità dell’Azienda nel nuovo panorama multiplatforma e multidevice e, al contempo, confermare il ruolo essenziale del Servizio Pubblico quale principale volano di sostegno e sviluppo dell’industria audiovisiva italiana.

L’**obiettivo finale** è, infatti, quello di **assicurare la stabilità strutturale di Rai nel futuro**, raggiungendo la sostenibilità economico finanziaria mediante un percorso che, attraverso un programma di investimenti tecnologici, trasformi l’Azienda in *Digital Media Company*, ottimizzi il business corrente attraverso la gestione delle dinamiche dei costi aziendali, e valorizzi gli asset aziendali con la razionalizzazione del perimetro immobiliare e la revisione delle partecipazioni.

Quale fattore strategico per la crescita aziendale, il Piano, in pieno coordinamento con gli obiettivi del nuovo Contratto di Servizio 2023-28, conferisce assoluta priorità alla **valorizzazione delle professionalità interne**, in una prospettiva che supporti e favorisca la crescita di valore e assicuri il pieno engagement del personale.

Il Piano consentirà di **trasformare strutturalmente Rai**, generando efficienze pari a circa 135 milioni di euro già dal 2026 e ricavi aggiuntivi per 60 milioni di euro. Le risorse incrementalmente per la trasformazione – pari a 225 milioni di euro – si focalizzeranno sugli investimenti in tecnologia e rafforzamento dell’offerta, seguendo l’andamento del mercato europeo accanto ai grandi player internazionali, quali BBC, NRK e tagesschau, che stanno attuando analoghi percorsi di trasformazione digitale.



Per raggiungere tali obiettivi, il Piano individua obiettivi, leve e fattori abilitanti, operando di fatto su 7 pilastri strategici.

1. Trasformazione tecnologica e dei modelli operativi.

L'urgenza delle sfide che Rai deve fronteggiare rende necessario l'avvio di un percorso di trasformazione in *Digital Media Company*. Tale trasformazione, che è il punto centrale del Piano industriale, richiederà **investimenti per circa 113 milioni di euro in nuove tecnologie** per il rinnovo dei modelli produttivi - anche grazie all'**adozione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale** - e per l'adozione di un **approccio data-driven** a sostegno dei processi decisionali.

Automazione, digitalizzazione e remotizzazione delle attività saranno dunque obiettivi strategici di piano al fine di aumentare la produttività delle risorse, gestire meglio il carico di lavoro ed introdurre nuove competenze digitali nel perimetro aziendale. Il tutto porterà, inoltre, ad un completo ripensamento del ciclo di vita del prodotto, al miglioramento della performance dei contenuti e ad una considerevole semplificazione dei processi.

Negli ultimi anni Rai ha investito nell'evoluzione e rafforzamento di piattaforme, infrastrutture IT e reti, ma ci sono ancora margini per potenziare e ampliare la copertura DAB. In tale direzione, si prevedono interventi di rafforzamento di capacità delle reti necessari alla copertura del 75% della popolazione nazionale, nell'ottica di rendere l'infrastruttura Rai ancora più tecnologica, agile e flessibile.

2. Focalizzazione dell'offerta sulle produzioni interne Rai.

All'interno di un contesto di mercato in cui contenuto e proprietà intellettuale sono fondamentali per lo sviluppo di posizionamenti distintivi, il Piano mira a **valorizzare le competenze interne del personale** nello sviluppo di format e programmi, **rafforzandone il ruolo nel controllo editoriale dei contenuti**.

Grazie al contributo delle professionalità in-house, si prevede, dunque, di rivedere l'intera offerta per migliorare qualità, rilevanza e reach sul pubblico attraverso **il potenziamento dei programmi «Made in Rai»**. Questo sarà possibile attraverso un'offerta lineare (generalista e specializzata) e digitale sempre più integrate, multi-piattaforma. La revisione dell'offerta specializzata, in particolare, dovrà avvenire valorizzando l'offerta culturale e artistica, rilanciando il ruolo dell'Azienda come punto di riferimento nella distribuzione di contenuti cinematografici e promuovendo la distintività Rai in ambito sportivo.

Anche al fine di ridurre gli appalti esterni, totali e parziali, di cui l'Azienda si avvale, il Piano pone come prioritaria la valorizzazione delle professionalità interne già presenti anche nella parte ideativa di creazione e sviluppo di format e contenuti. Tale maggiore centralità Rai nella

produzione editoriale comporterà, di conseguenza, il ribilanciamento dei rapporti nei confronti di società di produzione, agenti e artisti.

Uno specifico processo di raccolta, analisi e screening di idee e proposte provenienti dal personale Rai verrà attivato mediante una **piattaforma digitale interna**, che accoglierà i contributi e ne valuterà il potenziale per una possibile realizzazione.




Al contempo, grazie allo sviluppo di un approccio *data-driven*, migliorerà la capacità di Rai di interpretare l'andamento del mercato e delle sue preferenze, tale da creare un'offerta di contenuti più adatti, originali e funzionali ai differenti gusti e alle nuove tendenze dell'audiovisivo. Sarà, dunque, sviluppata e prodotta un'offerta più smart, flessibile e adatta agli strumenti multimediali: podcast, social media e le piattaforme digitali come RaiPlay e RaiPlaySound, in grado di attrarre una maggiore audience di nativi digitali.

In tal senso, l'offerta dell'Azienda dovrà evolvere non solo per intercettare il target dei più giovani, ma aumentare la rilevanza Rai quale punto di riferimento per un pubblico quanto più eterogeneo, in ogni fascia della popolazione, al fine di garantire l'**universalità del servizio pubblico**. Ciò avverrà attraverso un'attività di raccolta e analisi dei dati più segmentata e integrata, in grado di delineare con precisione l'interazione dei consumatori con l'insieme dell'offerta Rai sulle varie piattaforme, esaminare i flussi di gradimento dei diversi contenuti, e adeguare i relativi budget di spesa in relazione ai risultati.

3. Sviluppo di nuove competenze e delle funzioni organizzative.

Al fine di allineare il set di competenze al nuovo contesto tecnologico, sono stati identificati interventi di riqualificazione professionale del personale in grado di **valorizzare il capitale umano interno all'Azienda**.

L'implementazione di un piano di formazione per lo sviluppo di nuove competenze e reskilling rappresenta una tappa cruciale nella trasformazione dell'Azienda in Digital Media Company e rispondere alle nuove esigenze di mercato, anche attraverso l'inserimento di nuove professionalità native digitali, sviluppando progetti di change management e accelerando il ricambio generazionale. L'iniziativa porterà all'interno dell'Azienda più di 120 nuove risorse con competenze digitali e analitiche nuove.

 Nuovi profili
>120 <i>Nuove integrazioni con competenze digitali ed analitiche</i>
 Ricambio generazionale
350-450 <i>Profili under 35 assunti nell'arco di Piano</i>
 Spesa in profili e formazione digitale e analitica
>€17m <i>Costi incrementali cumulati 2024-26</i>

4. Ottimizzazione dell'offerta.

L'obiettivo di un raggiungimento già nel breve periodo di una sostenibilità economico-finanziaria strutturale e continuativa nel tempo richiederà anche iniziative di ottimizzazione della spesa sull'offerta, del palinsesto TV e della spesa in contenuti digitali e radio al fine di generare efficienze, mantenendo alta la performance sul pubblico. L'obiettivo, infatti, è quello di ridurre l'offerta con minor impatto sull'audience, preservando ascolti e qualità dei contenuti, riducendo però la spesa totale.

5. Gestione delle dinamiche e dei costi aziendali.

La gestione delle dinamiche dei costi aziendali si basa principalmente sulla riduzione dei costi esterni in area corporate e la gestione del costo del lavoro su cui l'Azienda intende intervenire nell'arco del triennio 2024-2026. La **riduzione dei costi esterni** mira, infatti, a minimizzare le spese meno strategiche migliorando l'efficienza aziendale per recuperare risorse senza incidere sul prodotto.

La gestione del costo del lavoro, inoltre, è prioritaria per creare le basi per lo sviluppo delle risorse umane e preservare la continuità del perimetro occupazionale, rispondendo ad uno scenario di alta inflazione, rendendo più equi i sistemi remunerativi del personale Rai e apportando ottimizzazione nella gestione interna dei costi.

6. Ottimizzazione del perimetro immobiliare.

Gli interventi di ottimizzazione del perimetro immobiliare recepiscono le indicazioni contenute nel Piano Immobiliare già approvato a novembre 2023. A fronte di investimenti previsti sul periodo 2023-32 pari a 451 milioni di euro, tali interventi saranno funzionali all'ammodernamento e riqualificazione degli asset immobiliari Rai, alla riduzione del footprint, e alla razionalizzazione degli spazi in base alle esigenze aziendali.

7. Revisione delle partecipazioni.

Tra le iniziative previste dal Piano industriale c'è anche la cessione di una quota di minoranza in Rai Way, tale da mantenere il controllo e la governance tramite la detenzione di una quota superiore al 50%. Si ricorda che ad oggi Rai S.p.A. detiene una partecipazione del ~65% in Rai Way S.p.A. L'iniziativa favorirà importanti proventi che saranno rivolti a finanziare gli investimenti di trasformazione digitale delineati.