

la Repubblica

Piano Industriale 2023-25 e Focus sul Piano Immobiliare

Commissione di Vigilanza Rai

21 luglio 2022



Piano Industriale 2023-25

Focus sul Piano Immobiliare

la Repubblica

Il contratto di servizio 2023-28 pone al centro dello sviluppo di Rai gli obiettivi di rilevanza, inclusività, credibilità, responsabilità e sostenibilità



Rai in quanto *servizio pubblico* deve assicurare al cittadino **un'offerta rilevante, inclusiva, sostenibile, responsabile e credibile**



Rilevanza

Attrarre e fidelizzare il **pubblico giovane**

Accelerare la **trasformazione di Rai in digital media company** anche attraverso lo sviluppo delle piattaforme digitali



Inclusività

Assicurare un rafforzamento degli **obblighi di accessibilità e inclusività** e contribuire alla promozione della parità di genere e pari opportunità

Ottimizzare la capacità trasmissiva e il livello di **copertura delle reti Rai**



Sostenibilità

Diffondere e incoraggiare lo sport e gli **stili di vita sani**, valorizzandone gli aspetti di inclusività sociale

Accrescere le **competenze del pubblico** in relazione alle nuove sfide della **transizione ambientale e digitale**



Responsabilità

Accrescere la qualità dell'informazione secondo criteri di **completezza, equilibrio, responsabilità, imparzialità, indipendenza e pluralismo**

Trasmettere e **promuovere l'Italia** nel mondo e **diffondere i valori** culturali e civili dell'Italia e dell'Unione europea



Credibilità

Sostenere lo **sviluppo dell'industria audiovisiva nazionale**

Rafforzare il ruolo e l'evoluzione **tecnologica del servizio pubblico radiofonico**

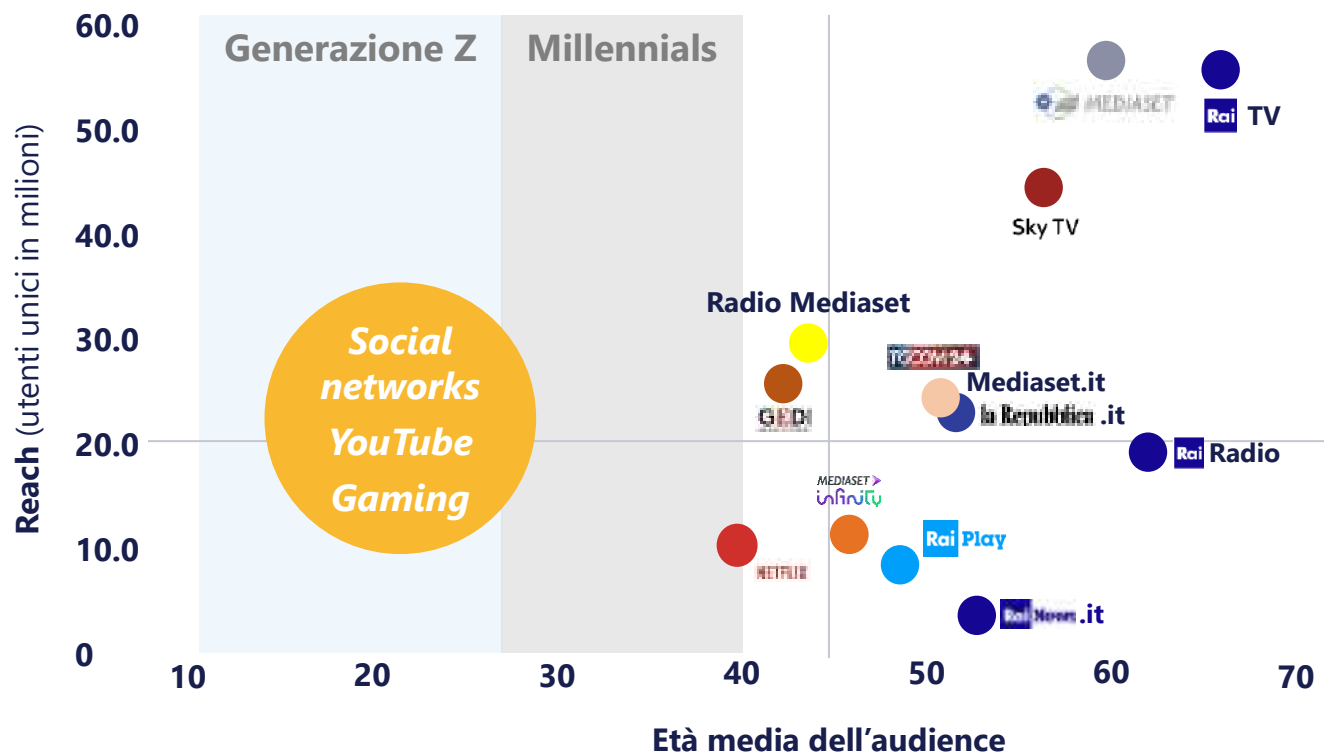
Obiettivi strategici 2023-28

La trasformazione digitale dei consumi sta determinando un punto di rottura nel mercato, con i player tradizionali sempre più lontani dall'audience più giovane

Ecosistema media in Italia

Matrice reach – età media, 2022, principali player

la Repubblica



Caratteristiche dell'ecosistema media



Le abitudini di consumo degli utenti si stanno spostando verso **contenuti digitali**, con i **player tradizionali sempre più lontani dal pubblico più giovane**



L'avvento dei **player OTT** ha intensificato la **competizione**, che ora ruota intorno al **contenuto** e alla **capacità di intercettare il singolo utente**, offrendogli un'esperienza personalizzata



I nuovi contenuti e la competizione con player digital native sta spingendo i **broadcaster europei ad una radicale revisione del loro modello operativo**

Fonte: Auditel, Audiweb, Rai, Altman Solon

La sfida del prossimo Piano Industriale sarà trasformare Rai in un'azienda media digitale integrata capace di competere nel mondo digitale

la Repubblica



Obiettivi strategici del Piano

- 1**
Essere universale e rilevante su tutta l'audience
recuperando centralità sui target più giovani (under 55) **massimizzando la qualità del prodotto**
- 2**
Trasformare Rai in un'azienda più agile, flessibile e produttiva innovando le nuove modalità di lavoro, le tecnologie e le modalità di utilizzo dei dati
- 3**
Recuperare l'**equilibrio economico** e raggiungere la **sostenibilità finanziaria**
- 4**
Costruire un'azienda sostenibile nel futuro riducendo l'impatto ambientale, favorendo l'inserimento di nuove competenze digitali e processi di innovazione continua

Il Piano Industriale si sviluppa attorno a tre concetti fondamentali: profonda trasformazione, valorizzazione delle risorse umane, visione di lungo periodo



Avviare una profonda trasformazione supportata da adeguati investimenti

- **Innovare il prodotto, le piattaforme di distribuzione** (sempre più verso il *digitale*) e le **modalità di lavoro** (sempre più *data-driven*)
- **Rinnovare gli asset tecnologici** ed il **patrimonio immobiliare** attraverso **investimenti straordinari per accelerare il recupero del gap accumulato**



Mettere al centro le risorse umane

- **Valorizzare le risorse esistenti** favorendo lo sviluppo di ruoli e competenze in continuità con le politiche di gestione del personale
- **Assicurare il ricambio generazionale** e l'inclusione di nuove professionalità digitali
- **Favorire l'inclusività** e lo sviluppo di un ambiente di lavoro **multiculturale** e **gender-equal**



Adottare una visione di lungo periodo (oltre l'orizzonte triennale di piano)

- Avviare iniziative di trasformazione i cui **benefici matureranno oltre l'orizzonte triennale del piano**
- Finanziare investimenti che verranno completamente **sviluppati e messi a terra nei prossimi 5-8 anni**

**Trasformare Rai in una digital media company
centrale e rilevante nella dieta mediatica di tutti gli italiani**

la Repubblica



I quattro Pilastri Strategici si articolano su 16 iniziative strategiche prioritarie

la Repubblica

Iniziative del Piano Industriale - Sintesi delle iniziative sui 4 Pilastri Strategici

| | | |
|---|--|--|
|  <p>Distribuzione <i>Ampliamento e differenziazione delle piattaforme di distribuzione</i></p> | <p>1. Potenziamento RaiPlay, RaiPlay Sound e RaiNews.it 2. Ampliamento del perimetro di distribuzione (app e contenuti su piattaforme terze)</p> | <p>3. Riposizionamento offerta lineare 4. Presidio coordinato delle piattaforme social per promozione e distribuzione</p> |
|  <p>Contenuti <i>Sviluppo dell'offerta digitale</i></p> | <p>5. Contenuti multiplatforma, contenuti primariamente/nativamente digitali 6. Revisione della strategia sui diritti</p> | <p>7. Evoluzione dei contenuti Sport 8. Evoluzione dei contenuti News (fact-checking, data journalism, contenuti multi-piattaforma, etc.) 9. Evoluzione contenuti audio (podcast, musica)</p> |
|  <p>Ricavi <i>Sviluppo della capacità di valorizzazione dei contenuti</i></p> | <p>10. Accordi di distribuzione di canali e contenuti Rai (carriage deal/content syndication) 11. Sviluppo dell'offerta pubblicitaria basata su addressable TV</p> | <p>12. Miglioramento della valorizzazione del contenuto (impaginazione pubblicitaria e brand integration) 13. Apertura concessionaria a terze parti</p> |
|  <p>Are Operative <i>Trasformazione del modo di lavorare (new ways of working)</i></p> | <p>14. Implementazione di "New ways of working" nelle aree editoriali, marketing, produzione e amministrativa (approccio user-centric e data-driven, integrazione lineare/digitale)</p> | <p>15. Introduzione di modelli di produzione innovativi 16. Digitalizzazione delle teche Rai</p> |



Il Piano prevede in parallelo una profonda evoluzione di tutti i principali Fattori Abilitanti: immobiliare, risorse umane, tecnologie ed organizzazione

Iniziative del piano industriale – Fattori Abilitanti

Oggetto di approfondimento
nella sezione successiva



Fattori abilitanti

A

Piano immobiliare

- **Ottimizzazione del patrimonio immobiliare** al fine di abilitare il *new way of working* e raggiungere efficienze
- Seguire iniziative di sostenibilità ambientale

B

Investimenti in **risorse umane** (*integrazione competenze e change management*)

- Integrazione di **nuove competenze e formazione**
- Iniziative di **change management**
- Continuare a favorire il **ricambio generazionale**

la Repubblica

C

Investimenti in **tecnologie**

- **Investimenti trasformativi nelle aree ICT, reti e piattaforme e tecnologie di produzione**

D

Riorganizzazione e semplificazione aziendale

- Iniziative volte a **facilitare la trasformazione** (creazione dell'ufficio per la trasformazione digitale)
- **Valorizzazione dei processi e sinergie**



L'introduzione di nuove modalità di lavoro richiede interventi mirati sia all'evoluzione delle competenze che alla trasformazione culturale dell'azienda

Iniziative RUO a supporto della trasformazione

EVOLUZIONE COMPETENZE

TRASFORMAZIONE CULTURALE

A

Investire in piani di formazione e sviluppo talenti

B

Integrare nuove competenze

C

Supportare la trasformazione con il *change management*

D

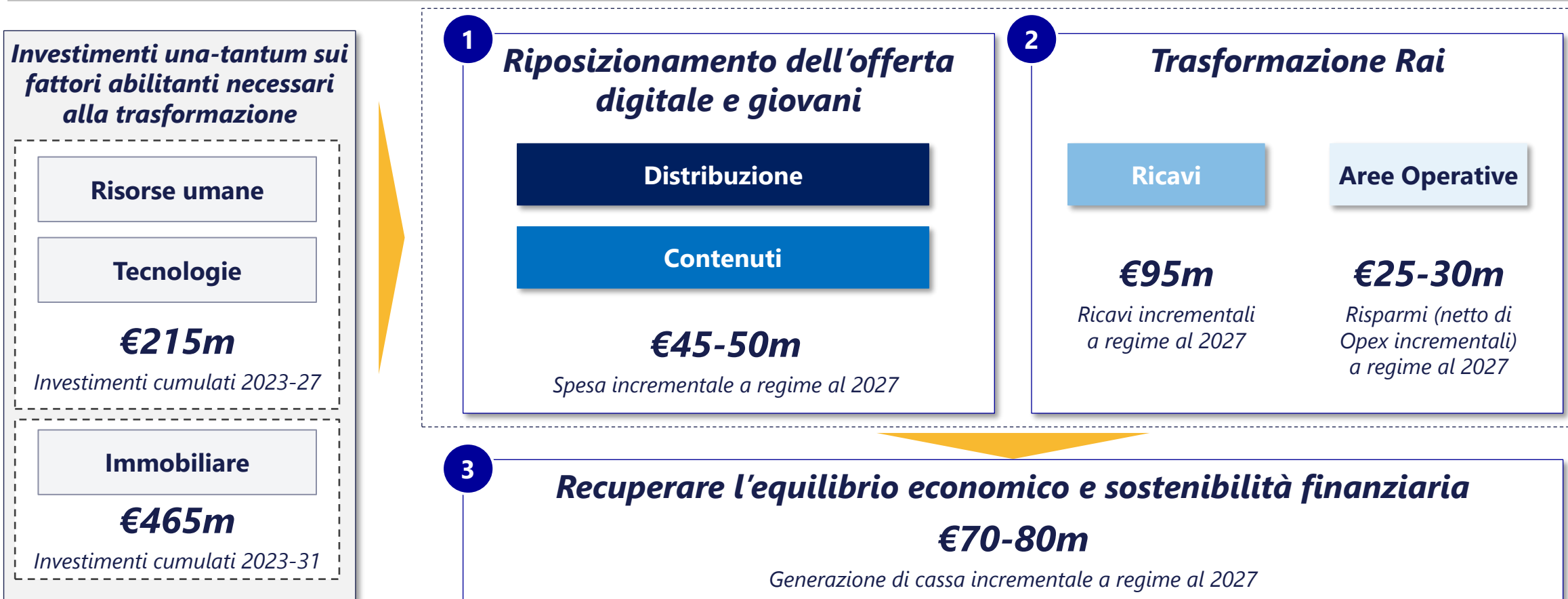
Continuare a favorire il ricambio generazionale

la Repubblica

Gli effetti della trasformazione del Piano maturano nel medio periodo, con impatti positivi sulla generazione di cassa che diventano significativi a partire dal 2027

la Repubblica

Inquadramento economico di Piano sulla base degli obiettivi di piano
€m, 2027



Fonte: Rai

Piano Industriale 2023-25

Focus sul Piano Immobiliare

la Repubblica

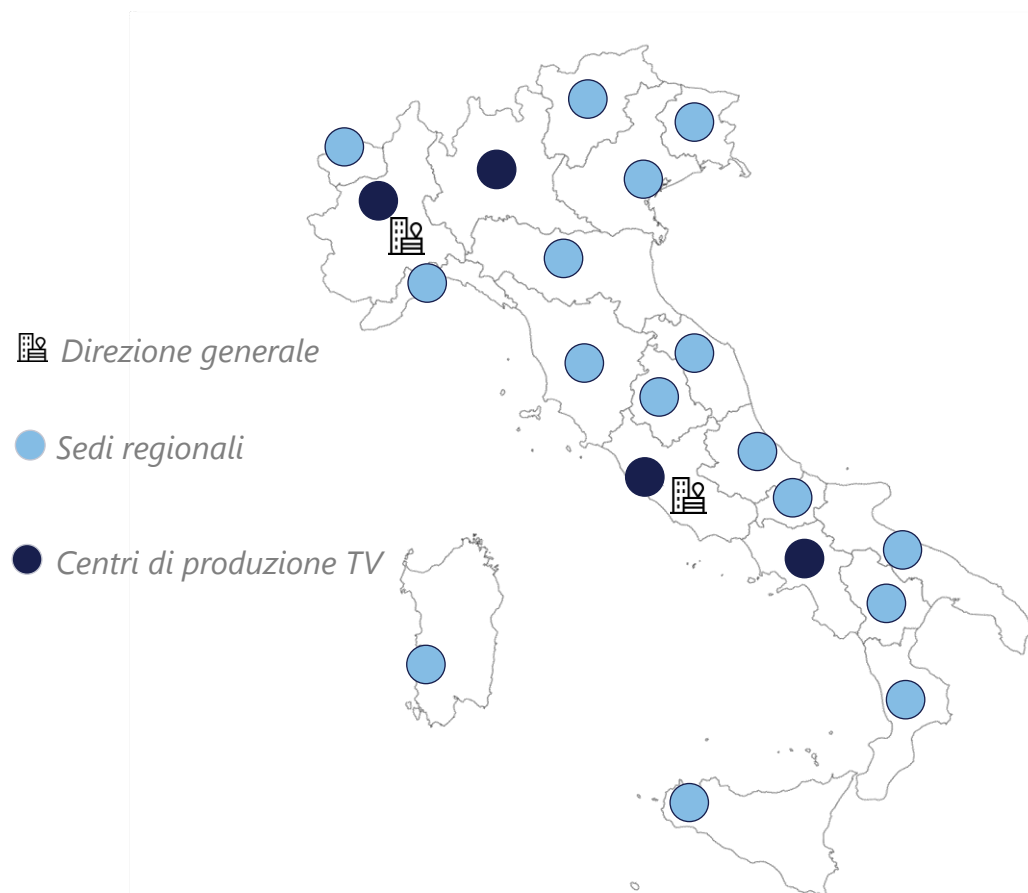


La capillarità territoriale di Rai tra direzioni generali, CPTV e sedi regionali è unica e distintiva tra le società media italiane

la Repubblica

Presenza di Rai sul territorio italiano

Illustrativa, non esaustiva



Rai si estende sul territorio italiano con circa **640.000 mq lordi di immobili in proprietà**, oltre a circa **110.000 mq immobili di terzi** (locazioni, concessioni, comodati), tutti ad uso strumentale

Direzione generale

Uffici locati nelle aree di Roma e Torino

Sedi regionali

Presenti in ogni capoluogo di regione

Centri di produzione

- **Regionale:** Studi TV e radio nei capoluoghi di regione
- **Nazionale:** > 60 studi tra Roma, Milano, Napoli e Torino per offerta nazionale news e TV



Il patrimonio immobiliare Rai presenta criticità in termini di anzianità, manutenzione e funzionalità rispetto ai bisogni attuali

la Repubblica

Situazione attuale del patrimonio immobiliare Rai

| | | |
|----------|--|--|
| A | Necessità di ingenti interventi di adeguamento funzionale e/o normativo (es. Roma Viale Mazzini, Milano Corso Sempione) | 40 anni <i>età media immobili</i> |
| B | Sovradimensionamento di alcune realtà territoriali e delle sedi regionali con conseguente inefficienza nell'utilizzo degli spazi disponibili | Dimensione media sedi Rai spesso ampiamente superiore vs. standard di ~2.5k |
| C | Assetto disorganico degli immobili a Roma con intensivo ricorso a locazioni di unità di limitate dimensioni | >30 immobili in affitto città di Roma <i>(redazioni e uffici)</i> |
| D | Logiche di utilizzo degli uffici di vecchia concezione incompatibili con i più moderni modelli organizzativi (<i>Desk sharing, lavoro agile</i>) | Presenza media con smart working ~60% di quella teorica |



Obiettivo del piano è rivedere e ammodernare il footprint immobiliare Rai e reperire le risorse necessarie a rivedere le logiche di utilizzo degli spazi

Diretrici del piano immobiliare di Rai

la Repubblica

Implicazioni della situazione attuale

Appare urgente e non procrastinabile investire per ammodernare e mettere in sicurezza gli immobili di Rai

L'ampiezza e le caratteristiche dell'attuale perimetro immobiliare comporterebbe la **necessità di investire ingenti risorse anche su infrastrutture non più funzionali**

Inoltre, **il quadro economico-finanziario** all'interno del quale si sviluppa il Piano **non individua risorse sufficienti a finanziare tutti gli interventi necessari sul footprint attuale**

Conservare il footprint attuale **non consentirebbe di valorizzare gli immobili non funzionali a Rai e quindi il reperimento delle risorse necessarie per valorizzare gli asset strategici**

L'attuale footprint non permette un'ottimizzazione dei costi operativi e dei costi di locazione

Diretrici del piano immobiliare

Il piano immobiliare deve quindi lavorare lungo due direttrici di intervento:

Revisione delle logiche di utilizzo degli spazi in ottica di **desk-sharing e smart-working** come abilitatore della **trasformazione dei modelli di lavoro** (*new ways of working*)

&

Revisione del perimetro strategico con conseguente dismissione degli asset non strategici, o non più funzionali al fine di **liberare risorse** da impiegare per gli **interventi di rinnovo ed ottimizzazione degli immobili rimanenti**

L'analisi del portafoglio immobiliare ha quindi permesso di identificare 5 importanti opportunità da cogliere con il Piano Immobiliare

la Repubblica

Logiche del piano immobiliare

- 1 Ottimizzazione del footprint e riduzione esposizione immobiliare**
- 2 Riduzione potenziale dei costi complessivi attuali** (canoni di locazione e costi di gestione degli immobili – diretti e indiretti)
- 3 Ottimizzazione dei costi connessi alla componente immobiliare rispetto a interventi di ammodernamento strutturale e rifunzionalizzazione degli asset** con ricadute positive sulla maggior rispondenza alle esigenze lavorative dell'universo RAI, sul costo gestionale e sul contributo agli obiettivi ESG
- 4 Razionalizzazione del portafoglio attraverso la riorganizzazione degli spazi disponibili**, tenendo conto degli impatti derivanti delle nuove modalità di lavoro
- 5 Evoluzione dei contesti tecnico-produttivi-organizzativi rispetto alle soluzioni logistiche sviluppate** (risalenti per la maggior parte agli anni '90 o precedenti)



Le iniziative del piano immobiliare riguardano interventi su Roma, Milano, i CPTV di Torino e Napoli, le sedi regionali e gli asset non strategici

Iniziative di ottimizzazione del patrimonio immobiliare



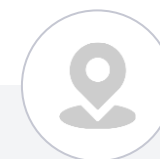
Interventi su Roma



Interventi su Milano



*Altri CPTV
(Torino e Napoli)*



Sedi regionali

▶ La portata degli interventi richiede lo sviluppo di un piano su un orizzonte temporale che si estende fino al 2031

la Repubblica



Gli interventi di ottimizzazione del piano immobiliare su Roma si focalizzano sulla rifunzionalizzazione e ammodernamento di Mazzini e dei centri di produzione

la Repubblica



Interventi di ottimizzazione del piano immobiliare – **Roma**

Criticità logistico-funzionali

- **Eccessiva frammentazione** degli insediamenti *articolati su molteplici siti sia in proprietà che in locazione*
- **Sfruttamento degli spazi inefficiente**
- **Layout inadeguati ed impianti obsoleti**, *necessità di riprogettare e riconvertire le occupazioni*
- Necessità di **adeguamento normativo**
- **Scarsa aderenza ai principi di sostenibilità**

Interventi di ottimizzazione

- **Rifunzionalizzazione e ammodernamento dell'immobile di Via Mazzini**
- **Rifunzionalizzazione e ammodernamento dei centri di produzione di Saxa Rubra, Teulada e Nomentano**
- **Rilascio degli immobili in locazione** (*per la componente di uffici e redazioni*)
- **Valorizzazione degli immobili non più strategici**

1) Nell'ipotesi che sia edificabile senza vincoli di destinazione; 2) Nell'ipotesi di trasformazione in residenziale; Fonte: Rai



Gli interventi su Milano prevedono la valorizzazione di Sempione sul mercato, il rilascio degli immobili in locazione e la creazione di un nuovo CPTV



Interventi di ottimizzazione del piano immobiliare – **Milano**

Criticità logistico-funzionali

Sempione

- Edificio costruito negli anni '40 *per la Radio* e adattato per le esigenze TV, con **layout inefficienti**; *necessità di riprogettare gli spazi*
- **Impianti tecnologici e produttivi obsoleti e insufficienti**, *il cui rifacimento richiederebbe molti mesi di fermo e porterebbe solo ad aggiustamenti parziali*
- Necessità di **adeguamento normativo**

Mecenate

- **Duplicazione di funzioni e servizi**, con **contratti in essere onerosi** per la movimentazione del materiale
- **Strutture vetuste** con infiltrazioni d'acqua, sistema fognario carente, scarso isolamento acustico e **carenza di spazi accessori**

Interventi di ottimizzazione

- **Creazione di un nuovo centro di produzione TV**
- **Rilascio immobili in locazione** (Mecenate)
- **Valorizzazione sul mercato di centro di produzione di Sempione**

la Repubblica



Gli interventi mirano al rilascio degli asset non funzionali, all'ammodernamento CPTV di Napoli e Torino e all'evoluzione verso il nuovo standard di sede regionale



Interventi di ottimizzazione del piano immobiliare – **Napoli, Torino e Sedi Regionali**

| Criticità logistico-funzionali | | Interventi di ottimizzazione | |
|--------------------------------|--|------------------------------|---|
| Napoli e Torino | <ul style="list-style-type: none"> • Vetustà dei CPTV con evidenti bisogni di ammodernamento e adeguamento a norma | Napoli e Torino | <p>Napoli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ammodernamento e rifunzionalizzazione del CPTV attraverso l'adeguamento a norma e il rinnovo degli impianti tecnologici <p>Torino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ammodernamento e rifunzionalizzazione • Vendita di immobili non più funzionali • Rilascio immobili in locazione |
| Sedi Regionali | <ul style="list-style-type: none"> • Immobili con problemi di natura dimensionale-funzionale • Immobili con segnali di obsolescenza diffusi • Sedi sovradimensionate rispetto agli standard dimensionali delle sedi regionali • Assetto immobiliare non funzionale per la logistica delle attività Rai poiché immobili separati e distanti | Sedi Regionali | <p>Evoluzione verso il nuovo standard di sede regionale con modelli pensati sulla base di criteri moderni a minor impatto ambientale</p> <p>Valorizzazione sul mercato degli immobili sovradimensionati e non più funzionali</p> |



Nell'arco dei prossimi otto anni il piano immobiliare porterà ad una revisione strutturale del footprint, costi gestionali e dell'impatto ambientale

la Repubblica

Impatti del piano immobiliare



**Investimenti
complessivi
2023-31**

~€465 milioni



**Valorizzazione degli
immobili sul mercato
2023-31**

~€200 milioni



**Riduzione del
footprint al 2031**

~14%



**Riduzione costi annui
gestione immobiliare
a regime**

~€10 milioni

Disclaimer

This report is provided to our client exclusively for the use set out in the engagement letter with our client and is subject in all respects to the terms and conditions of such agreement, including restrictions on disclosure and the disclaimer of third party beneficiaries. Any recipient of this report other than our client is hereby notified that it is not authorized to rely on it and that any reliance thereon shall be at its own risk. Except with respect to our client, Altman Solon, LP and its subsidiaries (i) disclaim any and all contractual and other responsibilities, warranties, and duties with respect to this report and (ii) shall have no liability whatsoever resulting from the disclosure of this report to, or reliance on this report by, any third party recipient.