

San Marino RTV - Piano Industriale 2019-2021

Premesse.

Il Piano Industriale 2019-2021 costituisce di fatto, con il Piano Editoriale per il medesimo triennio, un **unicum** per confermare e perfezionare la rotta aziendale che si ha intenzione di seguire.

Corre l'obbligo anche in questo contesto di ricordare come il precedente Consiglio di Amministrazione ha comprensibilmente preferito rinviare l'approvazione di entrambi i Piani a quello succedente, che si è poi insediato nel giugno scorso. Ciò comporta che di fatto il primo anno, il **2019** - peraltro estremamente complesso, come si dirà - ormai sia già praticamente trascorso. Non è la prima volta però che l'Azienda si trova ad operare - sia detto per inciso - in periodo di assenza, di piani editoriali e industriali, visto che dal 1991 al 2012 non sono mai stati presentati ai vari Consigli di Amministrazione.

In merito all'anno in corso e ai prossimi due anni, molti elementi hanno contribuito a rendere questo triennio estremamente complesso anche per quanto concerne gli aspetti di bilancio e di strategia industriale. Seguono in sintesi i principali elementi che determinano questa complessità e su cui occorre concentrare il massimo dell'impegno aziendale possibile.

1. La ristrutturazione internazionale delle frequenze tv che l'ITU da Ginevra sta attuando e di cui è previsto il termine per il dicembre 2021, è il primo degli elementi in questione. La SMRTV è profondamente interessata a questo risvolto che ne mette di fatto in essere l'esistenza stessa e i suoi futuri scenari. Se infatti venisse attuato quanto auspicato, sia dall'Azienda che dal Governo sammarinese, cioè la concessione a carico dell'Italia di un **canale DTT che copra il territorio italiano**, a carico italiano in quanto compensazione, in parte, dell'utilizzo delle frequenze assegnate a San Marino da Ginevra. Ciò comporterebbe un notevole ampliamento del bacino di raccolta pubblicitaria, elemento fondamentale ormai del bilancio aziendale, e degli ascolti, oltre a un consistente risparmio legato agli attuali gravosissimi costi dell'alta frequenza.

E' inoltre da considerare che la suddetta ristrutturazione richiederebbe per il prossimo triennio, ove tale scenario non andasse in porto, il rinnovo a nostro carico di molti impianti di trasmissione aziendali che si rivelerebbero obsoleti per i nuovi sistemi di emissione, con costi da non sottovalutare minimamente. Il momento di stallo delle trattative internazionali in cui si collocano questi Piani aziendali, dovuto alle previste elezioni del prossimo 8 dicembre, rende ulteriormente complesso questo ambito, visto che le trattative in merito sono appunto fra i rispettivi Governi. È comunque evidente che per questa Direzione Generale, lo scenario previsto con la ritrasmissione a carico italiano su tutto il territorio della penisola è una linea da considerare aziendalmente vitale.

Le attività aziendali sono state pertanto fortemente condizionate, in questo 2019, dai vari momenti delle trattative, visto anche che nello stesso anno sono state vissute due crisi di governo, una italiana e

appunto una sammarinese, che non hanno certamente agevolato il corso della trattativa. Si ricorda comunque che quest'anno l'Azienda, insieme con la Segreteria dell'Industria, per la prima volta in assoluto, si è proceduto a fare effettuare da uno studio accreditato fra gli altri presso il Ministero italiano competente e la Rai, una **perizia** sul valore dei canali tv sammarinesi che sono stati finora quotati intorno ai tre milioni di euro annui e che invece da perizia vengono valutati al ribasso per oltre nove milioni di euro annui. Tale perizia non può non pesare nell'ambito di una trattativa comunque molto complessa.

2. Le problematiche legate alla **nuova sede** e all'attuale insediamento presso i locali del Kursaal, assolutamente inadeguati e obsoleti, rappresentano un altro elemento di forte criticità che condiziona da diversi anni le attività e le strategie aziendali. Nonostante l'impegno di tutti e le varie possibilità valutate, non ha comportato scenari risolutivi. Tale situazione, che coinvolge direttamente e ovviamente anche la Rsa, non ha certo favorito, soprattutto con i recenti episodi verificatisi nel corso di quest'anno, in merito alla qualità dell'aria aziendale e alle ulteriori crepe che si sono aperte al terzo piano dove abbiamo già dovuto evacuare negli anni scorso, chiudendo due uffici ormai impraticabili.

La Direzione Generale, in accordo con la consociata Rai, che vanta in merito preziosissima antica esperienza, sta procedendo alla identificazione di alcune soluzioni da proporre alla Ecc.ma Camera della Repubblica di San Marino a cui carico vanno sia le attuali che le future condizioni di ospitalità e di location della Radiotelevisione di Stato. Anche questa emergenza ha inciso pesantemente e inciderà ancor più nel prossimo triennio, considerando l'impegno necessario per affrontare e risolvere questa centrale criticità e i risvolti potenzialmente a rischio che essa può comportare.

3. La **struttura commerciale aziendale** è stata oggetto dall'anno in corso di un profondo percorso di adeguamento alle nuove necessità aziendali e di relativa ristrutturazione. Le modalità di acquisizione della pubblicità, sia pure con validi riscontri, non sono infatti più sufficienti e occorre rinnovarle e in alcuni contesti rifondarle. Abbiamo proceduto tre anni fa all'accordo con Rai Pubblicità che quest'anno ha manifestato l'intenzione di sospendere l'accordo in corso. Il parere presentato dai nostri legali ha controbattuto che la scadenza in essere era dicembre 2019. Nel corso dei recenti colloqui sia l'Amministratore Delegato che il Direttore Generale della Rai hanno confermato che l'accordo si intende rinnovato fino a dicembre 2021, cioè al termine del periodo di ristrutturazione del piano frequenze internazionale che anche nel contesto della raccolta pubblicitaria, allargandone il bacino di utenza, incide sensibilmente anche in questo contesto.

A ciò si aggiunga che nel prossimo gennaio 2020 andrà in pensione Giuseppe Cesetti, storico responsabile del commerciale aziendale - cui per inciso vanno tutti i ringraziamenti per l'impegno e la professionalità dedicata alla nostra Azienda in oltre trent'anni di collaborazione - e si reputa fondamentale, vista l'importanza rivestita dai ricavi, identificare e rendere operativa quanto prima una professionalità adeguata a raggiungere i necessari obiettivi aziendali.

Possiamo considerare queste le **tre fondamentali aree di intervento e di impegno** che anche dal punto di vista del Piano Industriale, oltre che su quello del Piano Editoriale, vedranno coinvolta direttamente l'Azienda nel prossimo triennio, ovviamente - per quanto concerne frequenze e convenzione - in stretta collaborazione con il governo sammarinese, titolare della trattativa con l'Italia.

L'**attenzione ai costi** sia del personale che della produzione è stata e resta un riferimento centrale per la gestione aziendale. Nel corso dell'ultimo triennio l'Azienda è peraltro riuscita a risolvere tutte le pendenze, molte delle quali ultra decennali, che da tempo rappresentavano un potenziale rischio di impresa. Occorre qui ricordare che comunque per gli impegni legati alle tre reti televisive, due reti radiofoniche, un sito web, l'**organico adeguato** alle attuali esigenze dovrebbe essere fra le 75 e le 80 unità, come è facilmente dimostrabile da una qualsiasi analisi dei carichi di lavoro mentre se andasse in porto la acquisizione della **rete peninsulare DTT** richiederebbe un'ulteriore acquisizione di altre cinque unità, i cui costi rientrerebbero nei margini molto più ampi di raccolta pubblicitaria. È evidente che potenziare la produzione interna, riducendo gli acquisti di programmi esterni e conseguentemente utilizzando le nostre professionalità anche per il palinsesto, comporta dei costi sensibili, anche se è stato più volte auspicato dai precedenti Consigli di Amministrazione come metodo operativo. La valorizzazione delle professionalità interne e il coinvolgimento di protagonisti televisivi di primo piano come ad esempio Alan Friedman, Paolo Mieli, Italo Cucci o Pippo Baudo, auspicate e sollecitate anch'esse da parte del Consiglio di Amministrazione e di pressoché tutta la politica sammarinese.

Si rinnova qui anche per questo triennio così come è avvenuto nel primo Piano Industriale 2013-2015, la profonda **convincione e fiducia** sulle potenzialità espresse e su quelle ancora da esprimere della San Marino RTV. Alla fine del 2012 e per tutto il 2013, con il pesante passivo in bilancio e la sospensione della erogazione del contributo italiano, l'Azienda ha vissuto mesi veramente difficili ma ha dimostrato il suo valore. Il quadro aziendale estremamente difficile era chiaro a tutti i dipendenti.

La Direzione Generale infatti - non appena insediatasi nel novembre 2012 - aveva fatto una dichiarazione di impegno sulla trasparenza, intesa come strumento primario della propria gestione, senza però rischiare, vista la situazione in essere, di scatenare panico fra i dipendenti che avrebbe compromesso ogni impegno. La fiducia è stata ben riposta, come ampiamente dimostrato dai fatti. Per inciso, in quel momento le strade da scegliere per una gestione responsabile erano soltanto due. Ridurre drasticamente tutto il corpo aziendale - se fortemente pregiudicato e pregiudicante - riportando indietro di venti anni la San Marino RTV alla dimensione di una sorta di piccola radiotelevisione locale del territorio sammarinese e poco oltre o invece - ove le strutture aziendali lo consentissero - giocare la carta del rilancio, compatibilmente con le ridotte risorse disponibili, condizionate dai limiti del bilancio ma fondando tutto su una strategia aziendale che prevedeva appunto di puntare fino in fondo sulle potenzialità e le professionalità dell'Azienda, con gli obiettivi di arrivare in attivo, nonostante il passivo di quasi settecentomila euro del 2012, alla fine del triennio, cosa che è poi puntualmente avvenuta.

Accanto a questo obiettivo, è bene ricordare che si erano posti altri obiettivi che, come il precedente restano validi anche in questo prossimo triennio, quali evitare licenziamenti se non in casi

assolutamente indispensabili, di ricostruire una immagine aziendale positiva sia a San Marino che all'estero, di costruire un palinsesto competitivo e portare risorse televisive di primissimo piano a collaborare con noi. Anche tutti questi obiettivi, tutti non facili e assolutamente non scontati, sono stati raggiunti. Occorre piuttosto sottolineare, per quanto concerne il personale, che pur abbassando i costi, siamo riusciti a creare nuovi posti di lavoro e formare buone professionalità specifiche, coinvolgendo principalmente i giovani sammarinesi.

Anche per questo triennio, la Direzione Generale conferma peraltro la **piena fiducia e ferma convinzione** nella Azienda che il Consiglio di Amministrazione e i due soci le hanno affidato sette anni fa. Nonostante tutti i limiti, oggi la San Marino RTV può credibilmente competere per una presenza in DTT sul territorio peninsulare italiano, segno forte di identità e di professionalità, in un momento di ampia crisi generale per i media generalisti. Colgo l'occasione per confermare anche in questo contesto la più convinta fiducia nell'utilizzo aziendale della **trasparenza**, anch'esso elemento di novità nella storia aziendale. Dal 2012 tutti i documenti aziendali sono pubblicati sul web, dallo statuto ai bilanci per arrivare persino agli ordini di servizio. La trasparenza è strumento necessario di governo per una azienda e non solo per essa. La trasparenza è doverosa in qualsiasi ambito mediatico, per correttezza nei confronti del proprio pubblico - lettori o spettatori che siano - che ha il diritto di sapere da dove provengono i finanziamenti e come vengono gestiti. Ciò è ancora più valido, a maggior ragione, per il servizio pubblico che come detto ha onori e oneri relativi in quanto tale.

Il **bilancio 2019** risente comunque, come detto, di molte criticità, non ultima il credito deteriorato - ormai vero e proprio NPL - legato alla società cinocanadese di diritto sammarinese, residuo finale di un peraltro ottimo contratto di affitto per un nostro canale tv DTT da noi non utilizzato. Si tratta di un credito che, come noto al Consiglio di Amministrazione, nonostante tutti i tentativi fatti per via legale e attraverso una qualificatissima società internazionale di recupero crediti, è ormai da considerare non acquisibile e che va comunque a pesare per quasi centomila euro su bilancio di quest'anno. Nel momento in cui si elabora questo Piano Industriale restano, in ogni caso, ancora diverse settimane per tentare concrete soluzioni che possano ridurre in qualche modo questo dato. Sono previsti per questo una serie di contatti internazionali che si auspica - e comunque l'impegno aziendale va in questa direzione - possano portare qualche positività anche per l'anno in corso.

Fra gli elementi da sottolineare in fase di Piano Industriale vi è anche quello, come accennato più sopra e legato alla **alta frequenza**, del consistente risparmio generato dalla trasmissione sul canale nazionale peninsulare a carico dell'Italia e dal relativo abbattimento dei costi per la SMRTV. Il costo della rete, oggi tutta di proprietà dell'Eras tramite la San Marino RTV, è infatti molto alto sia per gli impianti che per la manutenzione. Da due anni, cioè da quando la possibilità della rete peninsulare italiana è diventata una possibilità concreta abbiamo sospeso gli investimenti per gli impianti - nonostante nella Marche avessimo ancora rilevanti necessità di copertura del territorio - mantenendo soltanto i costi di manutenzione.

Dalla nascita della San Marino RTV, nel 1991, fornitore per l'alta frequenza è sempre stata la Società MGK, già impegnata per il Governo sammarinese per la gestione delle frequenze nazionali direttamente utilizzate dallo Stato. La rete radiotelevisiva della San Marino RTV è stata in questi anni costruita tramite la MGK che nel corso di due decenni ha finito per accumulare un credito impegnativo anche se più volte ricontrattualizzato negli ultimi anni. Il risparmio nel triennio 2019/2021, in cui vige il nuovo contratto, ha portato un risparmio di circa 250.000 euro rispetto al triennio precedente. È evidente che ove venisse meno tale necessità, essendo i costi a carico di altri, è prioritaria intenzione di questa Direzione Generale ricontrattare il debito residuo restante, che si aggira attualmente intorno ai 500.000 euro, in termini aziendali convenienti e chiudere finalmente un rapporto che altrimenti rimarrebbe, vista la necessità dei costi fissi di manutenzione annuale.

Di contro, ove ciò non fosse e il contesto rimanesse quello attuale, non si può non considerare che si verificherebbero ulteriori costi straordinari a carico dell'Azienda per gli ammodernamenti alla rete, necessari alle nuove disposizioni ITU. Si deve pertanto prevedere in tal caso un impegno straordinario, difficilmente quantificabile oggi ma che si può ritenere orientativamente intorno al milione di euro.

Il Piano Industriale per questo triennio, come detto, è condizionato da una serie di variabili esterne e sarà comunque passibile di emendamenti, modifiche, integrazioni, che sarà cura di questa Direzione Generale sottoporre al Consiglio di Amministrazione non appena ciò si renderà opportuno. In questo contesto si è cercato con gli uffici aziendali competenti - che colgo l'occasione per ringraziare - una soluzione che si possa considerare intermedia. Prevediamo comunque attraverso uno dei tre elementi fondamentali enunciati in apertura, la **rifondazione della struttura commerciale** che deve essere adeguata alla realtà aziendale di oggi e sul cui contributo determinante si fonda in ogni caso il presente e il futuro aziendale.

A questo proposito, resta fermo il rapporto con **Rai Pubblicità**, seguito con quell'attenzione dalla Rai, attenzione confermata nel mese di ottobre dal suo AD e dal suo Dg in un incontro con questa Direzione Generale e dal Presidente del Consiglio di Amministrazione Rai Marcello Foa alla Presidente del Consiglio di Amministrazione della San Marino RTV Lorella Stefanelli. Questo rapporto dovrebbe essere confermato fino alla definizione delle frequenze internazionali 2021 quindi andare a scadenza per il dicembre di quell'anno per poi essere ridiscusso in base agli scenari che nel frattempo si saranno concretizzati. È evidente che per Rai Pubblicità avere una rete tv in più sul DTT rappresenta comunque un potenziamento dell'offerta, con un palinsesto come detto apprezzato e apprezzabile, nel senso più proprio del termine.

Nuovi **accordi con società qualificate in raccolta pubblicitaria** presenti sul territorio, sono già stati messi in essere quest'anno. È stato infatti firmato nel mese di ottobre, dopo una serie di trattative avviate prima dell'estate, un accordo con Publimedia Italia di Ravenna, società leader sul territorio interessato al momento dal bacino DTT della San Marino RTV. Non si tratta di esclusiva e certamente non è possibile oggi una stima precisa di quanto ciò può comportare, limitandoci a una stima prudenziale per il 2020 e 2021. Sicuramente, vista la storica assenza di una nostra rete di agenti - la forza vendita interna è da sempre rappresentata da una collaboratrice esterna e dagli impegni del responsabile del

commerciale aziendale - questo è un modo per creare un portafogli aggiunto di clienti che già investono in pubblicità sul territorio. Altre iniziative messe in essere - per esempio con la concessionaria del Resto del Carlino o la ricerca diretta di agenti, per citare alcuni esempi messi in essere quest'anno - non hanno al momento portato risultati concreti, anche se non per questo è intenzione di questa Direzione Generale abbandonare questo tipo di procedure e di interlocutori per l'acquisizione di una **forza vendita adeguata**, assolutamente necessaria aziendalmente.

A questo proposito è necessaria la sostituzione del **responsabile del Commerciale aziendale**, ruolo oggi ricoperto ad interim dal Direttore Generale per gestire direttamente e in piena responsabilità un passaggio così complesso e aziendalmente importante. Già da subito stiamo procedendo a verificare professionalità adeguata che verrebbe comunque in una prima fase non assunta ma contrattualizzata con dei minimi garantiti e una percentuale sensibile sulla raccolta effettuata.

Per quanto concerne lo scenario dei **bilanci di previsione per il triennio**, come da All.1, come detto incide l'alto tasso di variabilità esterne ma è sicuramente da considerare che oggi esiste una realtà aziendale che non è più arroccata, per la tv, sul tg delle 19.30, ignorando il resto della programmazione di palinsesto, come in passato. A qualsiasi ora del giorno, il palinsesto offre programmi di qualità che con una attenta riproposizione dei programmi migliori, acquisisce sicuramente un valore aggiunto commerciale che in passato non aveva. A questo proposito occorre percorrere, avendo rinunciato all'Auditel, in quanto per noi poco significativa in ambito regionale, procedere con rilevamenti specifici, effettuati da società altamente specializzate e fornitrici della consociata Rai e di Mediaset fra gli altri, che si rivelino anche strumento utile per chi opera a qualsiasi titolo nella raccolta pubblicitaria aziendale. I **dati di ascolto e di gradimento** ottenuti da questa ricerca per il 2018 hanno dato ottimi riscontri mentre il periodo prescelto per il 2019 è quello legato a novembre e dicembre. Si tratta di un investimento di risorse che è da considerarsi necessario nella logica di una solida radiotelevisione internazionale.

Per quanto concerne invece nello specifico la **radiofonia** aziendale, su cui abbiamo investito molto in questi anni soprattutto per la bassa frequenza, dobbiamo prevedere anche qui un cambio di responsabilità (il precedente responsabile del Commerciale è anche responsabile della Radio e il suo pensionamento è previsto al 31 gennaio 2020). È intenzione di questa Direzione Generale procedere, questa volta, con coperture interne del ruolo aziendale, tenendo presente le identità diverse dei due canali radiofonici Radio San Marino e San Marino Classic.

In questo triennio è inoltre necessario allargare la fascia di voci dei conduttori, identificando nuove professionalità attraverso concorsi e promozioni. La formula delle due radio è solida ma è necessario aggiornarla per esempio per le news, con un adeguamento alla situazione attuale sempre compatibilmente con le risorse disponibili.

Gli investimenti effettuati in questi ultimi anni sul **sito web** non hanno comportato un immediato ritorno pubblicitario come auspicato. Ciò nonostante, si sono confermati assolutamente necessari visto il contesto e hanno comunque comportato, per quanto concerne il territorio sammarinese, un rapido e concreto successo di contatti. Questo impegno aziendale ha fatto sì che oggi a San Marino il sito web della Radiotelevisione di Stato sia il più autorevole e abbia un ritorno di contatti di estremo interesse. È da considerare dai ritorni che abbiamo anche in Italia. L'ultima rilevazione mensile (settembre 2019) dei visitatori nel nostro sito, evidenzia che il totale visite è stato di circa 700.000, con una media giornaliera di circa 23.000 accessi. Il totale degli utenti nello stesso mese di riferimento, che hanno visitato il nostro sito web è stato di circa 115.000. È prevedibile e previsto che sul web dovremo continuare a investire adeguatamente ma è ragionevole pensare che nel prossimo triennio i ricavi contribuiscano quanto meno a riequilibrare in parte gli investimenti.

Un approfondimento a parte merita la partecipazione all'**Eurovision Song Contest** da parte della San Marino RTV. Dalla sua prima partecipazione, oltre dieci anni fa, la partecipazione della San Marino RTV si è rivelata una scelta coraggiosa e impegnativa, visto la portata dell'evento che ha un pubblico di circa duecento milioni di spettatori. La partecipazione degli artisti è concordata con i loro produttori ma la scelta e l'intera responsabilità resta totalmente delle emittenti in gara. Nel corso di questi anni, la San Marino RTV è riuscita a andare in finale, la prima volta con la cantante sammarinese Valentina Monetta, che aveva un produttore tedesco di fama internazionale, poi con il cantante turco Serhat, nel 2019, dove ha ottenuto il miglior piazzamento assoluto raggiunto arrivando 19mo, battendo fra gli altri Spagna, Germania e Gran Bretagna.

La prassi adottata dall'Azienda in questi dieci anni è che la produzione dell'artista prescelto, di valore artistico internazionale, contribuisca anche alla partecipazione, facendosi carico di una parte dei costi specifici e generali necessari all'Azienda. Ciò rende appunto possibile la partecipazione della San Marino RTV all'evento; sarebbe senza dubbio auspicabile una selezione nazionale ma in una realtà di trentamila abitanti è già estremamente difficile trovare una artista che possa arrivare in finale in un evento così importante, oppure in ambito internazionale - soluzioni da sempre sostenute da questa Direzione Generale. È stato fatto una sola volta, per la edizione 2018 a Tel Aviv, ma questa scelta richiede forti investimenti, partner adeguati e impegni di risorse, senza garantire peraltro un adeguato riscontro, come appunto accaduto a Tel Aviv.

Il contributo economico acquisito dalla San Marino RTV da parte dei produttori in questo contesto, oltre ad incidere sensibilmente nel bilancio annuale, garantisce un partnership adeguato, necessario per evitare di esporre la Radiotelevisione di Stato e il Paese stesso a figure inopportune, come purtroppo accaduto con la coppia italo-sammarinese arrivata penultima nella semifinale di Vienna. Nel corso del 2020, su richiesta del Consiglio di Amministrazione, procederemo a verificare, in ogni direzione e contesto, eventuali soluzioni alternative che non penalizzino la Radiotelevisione in alcun contesto.

Conclusioni.

Il triennio, di fatto ormai il biennio restante, si preannuncia anche questo molto impegnativo e ricco di variabili ma rappresenta anche la prima vera occasione per la San Marino RTV di entrare in una nuova fase nel panorama delle proposte televisive nel contesto del digitale, presente sulla penisola italiana. Non era infatti neppure ipotizzabile anche solo dieci anni fa la possibilità di trasmettere su tutto il suddetto territorio, riducendo drasticamente i costi dell'alta frequenza. La trattativa è ancora lunga e difficile ma gli elementi se non per definirsi ottimisti ma certamente per potere giocare fino in fondo la partita, ci sono tutti. Occorre sostenere in questo, con l'appoggio dichiarato e di peso della consociata Rai, che è in piena sintonia, il Governo sammarinese che sarà impegnato in questa trattativa e questo impegno sarà condizionante e prioritario.

Di contro non può essere abbassata la guardia in merito al prodotto che deve necessariamente essere di qualità. Il mercato cui ci affacciamo - ma anche i due soci Eras e Rai - sanno che, solo rappresentando con le nostre limitate risorse una eccellenza di qualità multimediativa di servizio pubblico, possiamo costruire un futuro per l'Azienda su solide fondamenta, elemento che in questi ultimi dieci anni, con il crollo dei precedenti presupposti su cui si fondava la San Marino RTV - e peraltro tutto il tessuto sociale sammarinese - non era stato possibile.

Questo triennio deve rappresentare una nuova fase per la storia della San Marino RTV, gettando nuove fondamenta più solide di quelle che erano state gettate in passato. Queste fondamenta sono principalmente i tre elementi enunciati in apertura. Se saranno risolti tutti e tre positivamente, l'Azienda potrà affrontare con maggiore serenità il nuovo decennio.

San Marino, 8 novembre 2019

Il Direttore Generale
Dott. Carlo Romeo

