



Senato della Repubblica



Camera dei deputati

Giunte e Commissioni

XVIII LEGISLATURA

RESOCONTO STENOGRAFICO

n. 11

COMMISSIONE PARLAMENTARE
per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi

AUDIZIONE DEL PRESIDENTE E DELL'AMMINISTRATORE
DELEGATO DELLA RAI

16^a seduta: martedì 9 aprile 2019

Presidenza del Presidente BARACHINI

I N D I C E

Sulla pubblicità dei lavori

PRESIDENTE Pag. 3 |

Audizione del Presidente e dell'Amministratore delegato della RAI

| | |
|---|--|
| PRESIDENTE Pag. ,23, 25 | FOA, presidente della RAI Pag. 4 |
| FARAONE (PD), senatore 23 | * SALINI, amministratore delegato della RAI .. 9 |
| GARNERO SANTANCHÈ (Fdl) senatrice .. 24 | |
| GASPARRI (FI-BP), senatore 24 | |
| AIROLA (M5S), senatore 24 | |
| TIRAMANI (LEGA), deputato 24 | |

N.B. L'asterisco accanto al nome riportato nell'indice della seduta indica che gli interventi sono stati rivisti dagli oratori.

Segle dei Gruppi parlamentari del Senato della Repubblica: Forza Italia-Berlusconi Presidente: FI-BP; Fratelli d'Italia: FdI; Lega-Salvini Premier-Partito Sardo d'Azione: L-SP-PSd'Az; Movimento 5 Stelle: M5S; Partito Democratico: PD; Per le Autonomie (SVP-PATT, UV): Aut (SVP-PATT, UV); Misto: Misto; Misto-Liberi e Uguali: Misto-LeU; Misto-MAIE: Misto-MAIE; Misto-Più Europa con Emma Bonino: Misto-PEcEB; Misto-PSI: Misto-PSI.

Segle dei Gruppi parlamentari della Camera dei deputati: Movimento 5 Stelle: M5S; Lega- Salvini Premier: LEGA; Partito Democratico: PD; Forza Italia-Berlusconi Presidente: FI; Fratelli d'Italia: FDI; Liberi e Uguali: LEU; Misto: Misto; Misto-Civica Popolare-AP-PSI-Area Civica: Misto-CP-A-PS-A; Misto-Minoranze linguistiche: Misto-MIN.LING.; Misto-Noi con l'Italia-USEI: Misto-NCI-USEI; Misto-+Europa-Centro Democratico: Misto-+e-cd; Misto-Maie – Movimento Associativo italiani all'estero: Misto-MAIE.

Intervengono il Presidente, Marcello Foa, e l'amministratore delegato del Consiglio di amministrazione della RAI, Fabrizio Salini.

I lavori hanno inizio alle ore 12.

(Si approva il processo verbale della seduta precedente).

SULLA PUBBLICITÀ DEI LAVORI

PRESIDENTE. Comunico che ai sensi dell'articolo 13, comma 4, del Regolamento della Commissione, la pubblicità dei lavori della seduta odierna, per quanto concerne l'audizione all'ordine del giorno, sarà assicurata mediante l'attivazione del sistema audiovisivo a circuito chiuso, la trasmissione diretta sulla *web-tv* della Camera dei deputati e successivamente sul canale satellitare della Camera dei deputati.

Avverto inoltre che dell'audizione odierna verrà redatto e pubblicato il resoconto stenografico.

Audizione del Presidente e dell'Amministratore delegato della RAI

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del Presidente e dell'amministratore delegato del Consiglio di amministrazione della RAI, che ringrazio per la disponibilità ad intervenire nella seduta.

Il dottor Marcello Foa e il dottor Fabrizio Salini sono accompagnati dal dottor Fabrizio Ferragni, direttore delle relazioni istituzionali della RAI.

Ricordo che l'odierna audizione avrà ad oggetto, in primo luogo, il piano industriale e il piano editoriale 2019-2021, sui quali, anche in merito a quanto emergerà nel corso della seduta dai vari interventi, la Commissione potrà riservarsi di esprimere i propri indirizzi anche tramite un'apposita risoluzione. Nell'audizione inoltre saranno trattati, tra gli altri, alcuni temi sui quali i commissari hanno chiesto un approfondimento, primo fra tutti, il rispetto del pluralismo nell'informazione della RAI alla luce del richiamo dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AGCOM) e i riscontri sui dati di monitoraggio pervenuti alla Commissione tramite l'Osservatorio di Pavia a seguito delle segnalazioni di alcuni commissari.

Due. Fornire rassicurazioni affinché le nomine dei direttori di rete, di canale e di testata, previste ai sensi dell'articolo 49, comma 10, lettera c), del decreto legislativo n. 177 del 2005, siano effettuate in piena auton-

mia, indipendenza e senza ingerenze esterne secondo quanto affermato dalla giurisprudenza costituzionale.

Tre. Acquisire utili elementi informativi anche attraverso specifici *report* sulle produzioni esterne della RAI nonché sui bilanci e sui controlli delle spese delle diverse sedi regionali della RAI.

Quattro. Approfondire il tema dei concorsi della scuola di giornalismo di Perugia e l'esigenza di valorizzare le professionalità interne all'azienda.

Cinque. Riferire gli indirizzi e le linee editoriali ed aziendali che la nuova *governance* della RAI intende assumere nel rispetto degli obblighi posti dal contratto di servizio.

Ricordo che, come avvenuto nelle precedenti audizioni, per l'organizzazione dei lavori si prevede un intervento introduttivo da parte degli auditi per una durata di circa venti minuti. Seguiranno i quesiti da parte dei Gruppi che avranno a disposizione un'ora complessiva di tempo, così ripartita: MoVimento 5 Stelle, Lega, Forza Italia, Partito Democratico dieci minuti ciascuno, Fratelli d'Italia, Autonomie, Misto Senato e LEU Camera cinque minuti ciascuno. Successivamente il dottor Foa e il dottor Salini avranno la possibilità di replicare ai quesiti.

Cedo quindi la parola al presidente Foa.

FOA. Signor Presidente, saluto con rispetto la Commissione, ringraziando per l'opportunità che ci viene data a distanza di qualche mese di tornare a riferire su temi di carattere strategico per la RAI, in un momento particolarmente delicato per il posizionamento dell'azienda nel sistema italiano delle comunicazioni.

Se siete d'accordo, mi occuperei in particolare del primo e del terzo punto, relativi all'AGCOM e all'osservazione dell'onorevole Mulè, per poi passare la parola all'amministratore delegato per affrontare gli altri cinque punti.

In primo luogo ritengo opportuno segnalare che con la delibera 58/19/CONS del 22 febbraio 2019 l'Autorità, pur ritenendo infondati alcuni esposti pervenuti nelle ultime settimane per la presunta violazione del pluralismo informativo da parte di RAI, richiama comunque la Concessionaria a garantire il più rigoroso rispetto dei principi sanciti in materia. In particolare, con questo provvedimento l'Autorità ha sostanzialmente archiviato le specifiche segnalazioni pervenute da parte dei professori Riccardo Puglisi e Francesco Venier nei confronti della trasmissione «Povera Patria» del 25 gennaio per un servizio sul cosiddetto signoraggio; del senatore Davide Faraone per la trasmissione su RAI 1 dei messaggi di utilità sociale su quota 100 e sul reddito di cittadinanza nel corso dell'ultimo Festival di Sanremo; dell'onorevole Michele Anzaldi per i servizi giornalistici diffusi dal TG1 e dal TG2 il 9 febbraio in occasione dell'incontro avvenuto a Vicenza tra i vice *premier* e i risparmiatori delle banche in *default*. Ancora, con riferimento all'esposto presentato dal Partito Radicale e Lista Pannella nei confronti dei notiziari del TG1, TG2 e TG3 per l'asse-

rita mancanza di informazione sulle relative iniziative politiche, l’Autorità non si è espressamente pronunciata.

L’AGCOM, preso atto dei dati di monitoraggio sul pluralismo informativo del mese di gennaio 2019, ha poi rilevato – cito testualmente – «che il Governo (escludendo i tempi del Presidente del Consiglio) ha fruito in tutte le testate Rai di tempi elevati; in particolare tra i soggetti che hanno ottenuto i tempi più elevati del Governo sono risultati, come già registrato nei mesi precedenti, i ministri Luigi di Maio e Matteo Salvini».

L’AGCOM pertanto, tenuto conto che la delibera è stata preceduta il 19 dicembre 2018 da altro provvedimento di analogo tenore e che nella primavera 2019 avranno luogo le elezioni per il rinnovo del Parlamento europeo, richiama la RAI ad assicurare: la parità di trattamento tra soggetti politici e l’equa rappresentazione di tutte le opinioni politiche, avendo cura di assicurare che la presenza degli esponenti istituzionali sia funzionale alla completezza dell’informazione sulle iniziative del Governo, riconoscendo agli esponenti politici la fruizione di tempi adeguati per la rappresentazione delle tematiche di rilevanza politica. Ciò al fine di garantire il corretto svolgimento del confronto politico su cui si fonda il sistema democratico anche in vista dell’imminente avvio della campagna elettorale. Inoltre, una trattazione completa ed imparziale sui principali temi di attualità, per consentire al cittadino-elettore di cogliere le ragioni che animano le diverse opinioni in campo, così concorrendo efficacemente alla formazione di una opinione pubblica consapevole e informata.

Per quanto riguarda il pluralismo – che rappresenta uno degli elementi centrali di caratterizzazione dell’offerta informativa della RAI – la necessaria premessa per ogni possibile valutazione del pluralismo politico è rappresentata dalla delibera AGCOM n. 22/06/CSP recante «Disposizioni applicative delle norme e dei principi vigenti in materia di comunicazione politica e parità di accesso ai mezzi di informazione nei periodi non elettorali» e la delibera AGCOM 243/10/CSP recante «Criteri per la vigilanza sul rispetto del pluralismo politico e istituzionale nei telegiornali diffusi dalle reti televisive nazionali».

La *ratio* di queste norme risiede nella consapevolezza che particolari avvenimenti congiunturali nazionali o internazionali, sia nei telegiornali che nei programmi di approfondimento, possono temporaneamente privilegiare alcune componenti del dibattito tra i diversi soggetti politici. Per tale motivo, solo un arco temporale più ampio di un mese (almeno tre mesi per i telegiornali e l’intero ciclo di trasmissione nei programmi di approfondimento) costituisce un periodo congruo per esprimere valutazioni corrette sul grado di pluralismo.

I primi dieci mesi del governo Conte hanno presentato una situazione senza precedenti nella storia dei Governi politici repubblicani, per diverse ragioni.

Anzitutto, l’Esecutivo è caratterizzato dalla Presidenza retta da una figura proveniente dalla società civile con una funzione di garanzia del-

l'attuazione del programma di Governo e dalla presenza di due Vice *premier* che rappresentano, contemporaneamente, due Ministeri chiave e insieme la *leadership* dei due principali partiti e movimenti italiani costituenti la maggioranza. Una situazione insolita per la politica italiana, molto diversa dai precedenti Governi.

Inoltre, il confronto tra i partiti componenti l'alleanza avviene più a livello governativo che a livello di confronto politico e parlamentare.

Ne consegue che è stata privilegiata la voce dell'Esecutivo rispetto a quella degli esponenti politici della maggioranza: questo ha prodotto una struttura informativa focalizzata sui *leader*, a scapito però delle altre voci della maggioranza, certo non di quelle dell'opposizione.

In particolare, hanno avuto molto spazio le politiche di gestione dei flussi migratori e dell'accoglienza; la politica economica, con il confronto interno alla maggioranza sulla realizzazione dei provvedimenti guida del cosiddetto Contratto di Governo e con il varo e l'approvazione della legge di bilancio dopo un lungo confronto con le istituzioni europee. Infine, nei primi mesi del 2019, il varo di provvedimenti che interessano milioni di cittadini, come il reddito di cittadinanza e la cosiddetta quota 100 e le stime sulla crescita del PIL e degli investimenti industriali.

La sfida presentata da questa inedita contingenza è stata raccolta dalla RAI, come da tutti i principali organi di informazione giornalistica, sia dalla carta stampata sia dai *media* elettronici tradizionali, a prescindere dall'orientamento, presentando soprattutto la voce dei soggetti politici che rivestono il triplice ruolo di *leader* dei partiti maggiormente premiati alle elezioni, esponenti di punta del Governo e dei Ministeri e che, in questa veste, non possono non costituire il principale oggetto di interesse di ogni approfondimento informativo. Nel caso della RAI, come mostrerò di seguito, nella parte inerente i dati relativi al pluralismo politico, questa scelta è stata fatta in un contesto di assoluta garanzia della possibilità della minoranza parlamentare di esprimere le ragioni di opposizione alle politiche dell'Esecutivo: una possibilità che non solo è rimasta molto ampia, ma risulta addirittura superiore a quella rilevata nel recente passato, come dimostrano i dati che riguardano la scorsa legislatura.

Partendo dal governo Conte, nel periodo compreso tra il 1° giugno 2018 e il 31 marzo 2019, nel totale dei telegiornali si è rilevata una struttura informativa di maggiore equilibrio tra maggioranza, Governo e opposizioni rispetto alla precedente legislatura.

In estrema sintesi, a maggioranza più Governo è andato il 50 per cento del tempo in voce; alle opposizioni il 35 per cento; agli esponenti politici non direttamente riconducibili ai due principali schieramenti il 5 per cento e alle istituzioni il 10 per cento. Il Partito Democratico ha avuto, infatti, il 17 per cento del tempo in voce; Forza Italia il 14 per cento; il Movimento 5 Stelle il 7 per cento; altri (amministratori locali e Gruppo Misto) il 5 per cento; la Lega il 3 per cento e Fratelli d'Italia il 2 per cento. Il Governo nel suo complesso ha avuto il 40 per cento. Ai soggetti istituzionali, ossia al Presidente della Repubblica, ai Presidenti delle Ca-

mere e ai commissari europei di nazionalità italiana è stato dedicato il 10 per cento del tempo in voce.

Pare opportuno fornire un confronto con una situazione analoga per sottolineare come la RAI, anche in un contesto politico così delicato da mediare, abbia cercato di garantire i principi di completezza e correttezza dell'informazione, obiettività, equità, lealtà, imparzialità e pluralità dei punti di vista richiesti dalla normativa, al pari di quanto ha fatto un autorevole quotidiano in un'analisi comparata del pluralismo politico sulle reti generaliste nei primi mesi del governo Conte e nei primi mesi del governo Renzi.

Riguardo al governo Renzi, nel periodo compreso tra il 22 febbraio e il 22 dicembre 2014, maggioranza più Governo ottennero il 59 per cento del tempo in voce (dunque 9 punti percentuali in più del governo Conte); le opposizioni ebbero invece il 30 per cento (5 punti percentuali in meno rispetto al governo Conte); le istituzioni ebbero l'8 per cento e le altre forze il 3 per cento. In particolare, il Partito Democratico ottenne il 19 per cento; Forza Italia il 13 per cento; il MoVimento 5 Stelle l'11 per cento; Alternativa popolare il 3 per cento; Sinistra Italiana (forza di opposizione) il 3 per cento, così come la Lega Nord. Il Governo ottenne il 35 per cento del tempo in voce e le istituzioni l'8 per cento.

Venendo al confronto con il governo Gentiloni, dal 12 dicembre 2016 al 12 ottobre 2017, maggioranza più Governo ottennero il 57 per cento del tempo in voce (7 punti percentuali in più del governo Conte); le opposizioni ebbero il 26 per cento (9 punti percentuali in meno rispetto al governo Conte); le istituzioni l'11 per cento e le altre forze il 6. Il Partito Democratico ottenne il 21 per cento; il MoVimento 5 Stelle l'11 per cento; Forza Italia l'8 per cento e la Lega il 3 per cento.

Riguardo al governo Letta la comparabilità è più problematica. In primo luogo, perché la durata complessiva del governo Letta è stata inferiore rispetto a quella degli altri tre Governi (9 mesi e una settimana); in secondo luogo, perché nel primo periodo successivo all'entrata in carica, dal 29 aprile fino al 26 novembre 2013, il governo Letta è stato praticamente un Governo di unità nazionale, sostenuto da Partito Democratico e Forza Italia, con le opposizioni costituite da MoVimento 5 Stelle, Lega e da altre forze minori. Nel secondo periodo, con l'uscita di Forza Italia e l'ingresso in maggioranza della sua parte scissionista, NCD, la configurazione dei rapporti di forza tra maggioranza e opposizione è diventata più simile a quella attuale.

Occorre dunque valutare separatamente i due periodi e considerare che il MoVimento 5 Stelle nel periodo iniziale rifiutava le presenze in voce nei notiziari e nei programmi di informazione. La conseguenza è che i tempi gestiti da questa forza derivano esclusivamente da interventi parlamentari e da comizi, ma sono necessariamente molto sottorappresentati rispetto alla configurazione parlamentare.

Nel dettaglio, nel primo periodo del governo Letta, quello caratterizzato dalla presenza di Forza Italia nella maggioranza, maggioranza più Governo ottennero il 78 per cento del tempo in voce (più 28 per cento

rispetto al governo Conte); le opposizioni ebbero l'11 per cento (meno 24 per cento); le istituzioni ottennero l'11 per cento e le altre forze il 3. In particolare, il Partito Democratico ottenne il 21 per cento del tempo in voce; Forza Italia il 18 per cento; il MoVimento 5 Stelle il 6 per cento; Sinistra Italiana il 2 per cento, così come la Lega.

Nel secondo periodo del governo Letta – quello cioè caratterizzato dall'uscita di Forza Italia e Grande Sud dalla maggioranza e dall'entrata di NCD – maggioranza più Governo ottennero il 59 per cento del tempo in voce (più 9 per cento rispetto al governo Conte); le opposizioni il 29 per cento (meno 6 per cento rispetto al governo Conte), le istituzioni il 9 per cento e le altre forze il 3 per cento. In particolare, il Partito Democratico ebbe il 26 per cento; Forza Italia il 14 per cento; il MoVimento 5 Stelle il 10 per cento; NCD il 6 per cento; Sinistra Italiana il 3 per cento e la Lega il 2. In ogni caso, c'era una situazione più sbilanciata rispetto a quella attuale nei confronti delle forze di maggioranza.

Da ultimo, segnalo che i dati relativi ai primi 10 giorni della *par condicio* per le europee evidenziano uno spazio per Governo e maggioranza pari al 51,4 per cento, a fronte del 39,6 delle opposizioni.

Sempre sul tema del pluralismo ritengo opportuno integrare le considerazioni precedenti evidenziando che, in vista delle prossime elezioni per il rinnovo del Parlamento europeo, l'Autorità ha preso un'iniziativa finalizzata a sensibilizzare tutte le emittenti, nel periodo che precede la convocazione dei comizi elettorali, al più rigoroso rispetto dei principi di completezza e correttezza dell'informazione, obiettività, equità, lealtà, imparzialità, pluralità dei punti di vista e parità di trattamento. A tal fine, l'Autorità vigilerà con la massima attenzione attraverso un costante monitoraggio di tutta la programmazione.

Questa Commissione ha approvato la settimana scorsa il Regolamento che stabilisce in dettaglio i criteri per il rispetto della *par condicio* e individua le modalità operative per il relativo e puntuale monitoraggio.

Passo al terzo punto relativo ai riscontri, pervenuti alla Commissione per il tramite dell'Osservatorio di Pavia, sui dati di monitoraggio in merito alla presenza di esponenti politici in varie trasmissioni televisive, riferiti dall'onorevole Mulé nella riunione dell'Ufficio di Presidenza integrato dai rappresentanti dei Gruppi, tenutasi il 13 febbraio scorso.

Le considerazioni dell'Osservatorio di Pavia rispetto ai dati forniti dall'onorevole Mulé indicano che i membri del Governo con appartenenza politica certa sono stati ricondotti sempre ai partiti, mentre nel *database* dell'Osservatorio sono riclassificati come Governo nel caso in cui le domande attengano alla funzione istituzionale, secondo la metodologia utilizzata dall'Autorità. Pertanto, il criterio da osservare è quello relativo a Governo più maggioranza, che include anche il tempo dedicato ai singoli partiti.

Dai dati esaminati emerge che mancano alcune puntate, in particolare per quanto riguarda «Porta a Porta».

Nel rapporto segnalato dall'onorevole Mulé, inoltre, non risultano molte interviste che invece sono andate regolarmente in onda e che sono state rilevate dall'Osservatorio di Pavia.

Per concludere, ritengo opportuno ricordare due aspetti.

In base ai criteri adottati da AGCOM, che per legge verifica il grado di pluralismo, il principale elemento di valutazione quantitativa è rappresentato dal tempo di parola dei diversi soggetti, non essendo contemplato, per l'Autorità, il numero degli ospiti che intervengono nei singoli programmi quale criterio di valutazione del grado di pluralismo.

I programmi di approfondimento informativo, fuori dalla fase di *par condicio*, sono tenuti a seguire la congiuntura politica, non essendo programmi di comunicazione politica con spazi contingentati.

Da ultimo, laddove siano stati riscontrati dati non in linea, siamo intervenuti con segnalazioni che hanno prodotto un rapido e corretto riallineamento dei dati.

Vi ringrazio per l'attenzione e lascio volentieri la parola all'amministratore delegato sugli altri cinque punti evidenziati nella lettera del presidente Barachini.

SALINI. Saluto il presidente Barachini, tutti i commissari presenti e i giornalisti che ci stanno seguendo dalla sala stampa.

Ringrazio per l'opportunità offerta di riferire a questa Commissione in merito al posizionamento strategico che la RAI occuperà nei prossimi anni e di cui il piano industriale 2019-2021 è un primo passo chiave nella definizione del percorso di rinnovamento intrapreso anche grazie al contributo di questa Commissione.

Come già anticipato lo scorso autunno nella mia precedente audizione presso questa stessa Commissione, il quadro di riferimento è di estrema delicatezza per il futuro dell'azienda RAI nel sistema italiano delle comunicazioni, in virtù della stagione di profonda evoluzione dello scenario di riferimento dei *media*.

Nel piano industriale approvato dal Consiglio di amministrazione lo scorso 6 marzo, oltre a delineare le iniziative strategiche che guideranno il percorso di evoluzione dell'azienda, abbiamo dedicato ampia trattazione all'evoluzione del mondo dei *media* e di come queste evoluzioni impattino sul futuro della RAI.

Vorrei sottolineare il lavoro che è stato fatto, nel pieno rispetto dei tempi, da tutte le strutture RAI e dal Consiglio di amministrazione. Quando il nuovo Consiglio di amministrazione è entrato nel pieno delle sue funzioni, ha chiesto sei mesi di tempo di proroga per la realizzazione di tutti i piani previsti dal contratto di servizio. Un mese fa, in linea con la nuova scadenza fissata con l'azionista, siamo giunti a conclusione del lavoro, un esito tutt'altro che scontato, visti i tempi ristretti.

Lo scenario in cui si muove la RAI è uno scenario in profondo mutamento ed è evidente che RAI è un soggetto che non può e non deve muoversi esclusivamente con logiche di mercato. La sua natura di servizio pubblico, infatti, le consegna una posizione peculiare nell'ambito dello

scenario complessivo. Delicata non solo per la qualità della programmazione ma anche per il ruolo di stimolo che RAI ha e deve avere per l'intero comparto della produzione audiovisiva in Italia.

Alla RAI vengono consegnati una serie di obiettivi sfidanti e fondamentali per il suo ruolo di servizio pubblico: dalla tutela del pluralismo a quella delle minoranze, dall'inclusione sociale al ruolo di locomotiva del cambiamento tecnologico. Ecco, il piano industriale di RAI è ambizioso perché porta con sé il dovere di centrare tutti i compiti che sono affidati al servizio pubblico e al tempo stesso intende riportare la RAI ad essere protagonista anche nel mondo digitale nel quale si sono affacciati nuovi, importanti e aggressivi gruppi.

Il piano industriale 2019-2021 si fonda infatti sulla necessità di individuare soluzioni e risposte organizzative in grado di far fronte a un combinato disposto di contingenze che pongono la RAI di fronte a obiettivi non più eludibili e altamente sfidanti.

Occorre fare i conti con la pressante necessità di adeguare l'offerta alle nuove aspettative del pubblico, riuscire a rimanere rilevanti in uno scenario nel quale la RAI si trova ad operare in una condizione di maggiori oneri e regole rispetto agli altri operatori. La RAI ha il dovere, infatti, di mantenere la *leadership* e contemporaneamente: gestire maggiori vincoli rispetto ai gruppi commerciali; adempiere agli obblighi di servizio; tutelare l'identità culturale del Paese; proteggere la filiera *media* locale.

Prima di entrare nel merito delle aree di trasformazione e nelle iniziative strategiche su cui il piano industriale è costruito, ci tengo a darvi una visione di sintesi di quelli che consideriamo i cambiamenti strutturali di maggior impatto per un *media* di servizio pubblico come RAI.

Ricordo che il Consiglio di amministrazione – dopo un lungo e approfondito dibattito – ha approvato il piano con cinque voti a favore e due contrari. In coerenza con il contratto di servizio, il piano è stato quindi trasmesso al Ministero dello sviluppo economico per le relative determinazioni di competenza.

Torniamo al piano. Innanzitutto, è sempre più evidente uno spostamento delle abitudini di consumo degli utenti verso piattaforme IP e *mobile* e verso modelli di fruizione non lineari.

Si stima infatti che nel 2020 circa il 50 per cento dei contenuti video e audio sarà fruito *on-demand* e che la diffusione di *smartphone* e *mobile broadband*, aumentando il consumo di *media* in mobilità, favorirà ulteriormente la crescita della quota di utenti che utilizzano più piattaforme per accedere ai contenuti.

Il pubblico dei giovani, la generazione dei *millennials*, considera sempre più *web* e *social* come forme principali di fruizione delle *news*, che diventano quindi sempre più native-digitali, multi-formato e multipiattaforma per adattarsi a percorsi di visione e fruizione non lineari, quindi più articolati. Occorrerà quindi disegnare un'offerta fruibile all'insegna della massima libertà, svincolata da orari, luoghi e *device*.

Il digitale rende accessibili i contenuti in ogni luogo, su ogni dispositivo, con il rischio concreto di «disintermediazione» per i gruppi che rimarranno ancorati a logiche distributive tradizionali.

La tendenza è chiaramente definita, visto che il processo di digitalizzazione dei *media* sta portando a una modifica dello scenario competitivo, con l'ingresso dei cosiddetti «*large internet player*» che dispongono di enormi risorse finanziarie da investire in contenuti e con la ricerca di scala dei *player* tradizionali.

Basti pensare che nel 2018 Netflix ha investito circa 13 miliardi di dollari in contenuti originali, presidiando la catena ideativa attraverso contratti di esclusiva con sceneggiatori e produttori di punta del mercato. Cifre rilevanti sono destinate alla produzione di contenuti anche da Apple, Amazon e Facebook.

In questo scenario di profondi cambiamenti, i servizi pubblici – come RAI, BBC, France-Télévisions e ZDF – sono fortemente sotto pressione perché devono capire come adeguare la propria offerta alle nuove aspettative del pubblico per restare «rilevanti», gestendo allo stesso tempo maggiori vincoli rispetto ai gruppi commerciali, come la necessità di adempiere ai nobili obblighi di servizio pubblico, o di tutelare l'identità culturale del Paese.

Dalle analisi condotte per la definizione del piano, riscontriamo un generale ritardo dei servizi pubblici rispetto a questa trasformazione digitale, ma dalle esperienze dei gruppi più evoluti possiamo trarre giovamento per accelerare il percorso di cambiamento della RAI e ne abbiamo tenuto conto nel definire le linee di intervento che vi dettaglierò tra poco, ad esempio riscontrando che i servizi pubblici più avanzati nel processo di trasformazione digitale, sono partiti dall'informazione, implementando nuovi modelli organizzativi che aumentano la centralità dei contenuti e ridefinendo i criteri di allocazione delle risorse tra offerta tradizionale e digitale.

Siamo ben coscienti che la RAI opera nel contesto del mercato italiano, caratterizzato da alcune peculiarità, come un maggior affollamento dell'offerta televisiva, ciò nonostante abbiamo riscontrato un sostanziale allineamento con i principali *trend* degli altri Paesi europei.

Ad esempio, inizia ad evidenziarsi una riduzione della platea televisiva, soprattutto sul *target* più giovane ed evoluto, determinata dalla crescita dell'offerta degli OTT. L'offerta di questi operatori è infatti superiore alle capacità di visione da parte dell'utente ma viene premiata proprio per la capacità di garantire grandi alternative di visione sempre disponibili.

Se rimaniamo però all'interno della platea televisiva tradizionale lineare, sebbene con minore intensità, possiamo osservare lo spostamento dell'*audience* verso l'offerta tematica a scapito di quella generalista.

In Italia, il mercato pubblicitario della televisione mostra ancora una sostanziale stabilità mentre il *digital* è in costante crescita e si è avvicinato ai livelli dei principali mercati europei. Cito come dato di riflessione il fatto che la spesa per la pubblicità digitale in Italia è ancora al 29 per

cento del mercato complessivo, similmente alla Spagna, mentre in mercati più evoluti è più elevata, come Francia e Germania, dove la pubblicità digitale vale il 35 per cento, per non citare poi mercati come il Regno Unito dove è il 58 per cento.

Se da un lato siamo coscienti del percorso sfidante che attende RAI, è vero, però, che molto è stato fatto negli ultimi anni, anche in termini di digitalizzazione dell'offerta, e alcuni dei traguardi già raggiunti da RAI sono un'importante premessa al percorso di trasformazione da affrontare. Consentitemi di ricordare i più rilevanti: innanzitutto, l'offerta RAI è ampia e di alta qualità: 15 canali televisivi in *standard definition* e sei canali in alta definizione, 12 canali radiofonici e due piattaforme OTT. Questa offerta è premiata dal pubblico. RAI detiene infatti una *leadership* di ascolti sulla Tv lineare (con un 36 per cento di *share* medio nel 2018) e un posizionamento sulla radio con uno *share* dell'11 per cento circa.

Il contributo alla filiera audiovisiva italiana è sostanziato dalla posizione di rilievo che RAI occupa al suo interno: l'azienda è infatti il primo produttore di *fiction* in Italia e un primario produttore cinematografico con RAI Cinema.

L'informazione RAI ha una chiara *leadership* in termini di *audience* televisiva dove i *brand* dell'informazione RAI continuano ad essere riconosciuti come autorevoli e premiati dal pubblico: un patrimonio da difendere e valorizzare, trasferendolo anche sul digitale.

Infine, se il mercato ci dice che i cittadini, in particolar modo i più giovani, privilegiano le piattaforme OTT, va ricordato che RAI già ha sviluppato, come menzionato prima, due piattaforme proprietarie e che RAI Play in particolare ha alle spalle una proficua fase di lancio e riscontra un crescente gradimento da parte degli utenti. Nel nostro piano abbiamo dato ampio spazio alle evoluzioni che contiamo di apportare a RAI Play per poter rendere RAI sempre più distintiva anche su questa tipologia di piattaforma.

Se da un lato questi traguardi sono delle essenziali fondamenta per costruire il futuro del servizio pubblico, è altrettanto vero che RAI ha accumulato dei ritardi significativi che devono essere colmati al fine di completare il percorso di trasformazione di RAI a servizio pubblico *media* multipiattaforma.

Prima abbiamo menzionato l'ampia offerta della RAI come un traguardo raggiunto, ma la polarizzazione di tutti i suoi canali sul medesimo pubblico, quindi una bassa differenziazione di questa offerta, penalizza la proposizione di RAI ai cittadini, evidenziando una debole caratterizzazione dei contenuti e inefficienze produttive dovute all'alto tasso di sovrapposizioni.

Non sorprenderà il constatare che la cultura organizzativa della RAI attuale è quella di un grande *broadcaster* generalista. In un contesto di mercato in cui la digitalizzazione è la spina dorsale di qualsiasi evoluzione e proposizione al pubblico, anche la cultura organizzativa – che è fatta di persone, di competenze, di valori e di obiettivi comuni – non può che

cambiare verso l'orizzontalità, la contaminazione, l'innovazione e l'apertura al cambiamento.

Come naturale conseguenza della predominanza di un'offerta su *media* lineari, Tv e radio, e di una cultura organizzativa da *broadcaster*, ne deriva che anche l'offerta informativa digitale è in ritardo e i modelli organizzativi attuali non agevolano la digitalizzazione di questo segmento di offerta al pubblico. Elemento che è comune anche agli altri segmenti di offerta, con una forte presenza di strutture organizzative verticali, spesso indipendenti tra di loro che producono e distribuiscono senza un confronto a monte sulle sinergie perseguibili.

La produzione può giocare un ruolo rilevante nel massimizzare le efficienze tra le varie piattaforme, ma al momento viene considerata dagli editori come un fornitore interno, limitando la capacità strategica di indirizzare a monte i modelli produttivi, generare razionalizzazioni e aumentare la qualità dell'offerta.

Questa poca focalizzazione sulla declinazione multiplatforma penalizza soprattutto le piattaforme più innovative quali RAI Play che essendo basate principalmente nel riproporre in modalità digitale i contenuti che vengono erogati sui canali televisivi, ha un potenziale ancora inespresso.

Il ritardo sul fronte dell'offerta ha un impatto anche sulla raccolta pubblicitaria che, ricordo, contribuisce per circa il 25 per cento al fabbisogno annuale di risorse finanziarie di RAI, utilizzato anche per la programmazione di servizio pubblico.

Ad accentuare il ritardo di RAI nei confronti del mercato vi sono due elementi: da un lato, il non essere riusciti a inserire negli anni passati risorse con spiccate competenze digitali; dall'altro la complessità del codice appalti che condiziona l'*iter* di acquisto di beni e servizi, rallentando la capacità di RAI di completare gli investimenti stanziati, fenomeno che ha ulteriormente accentuato il ritardo tecnologico del gruppo.

Tante evoluzioni e cambiamenti esterni, ci hanno portato a considerare come far evolvere la visione di RAI per abbracciare l'esigenza di rinnovamento dettata dalle mutate abitudini di consumo.

Nel piano lo abbiamo delineato in modo specifico, esplicitando che, cito testualmente: RAI deve cambiare per continuare ad essere il punto di riferimento culturale del Paese, innovando, nel rispetto dei vincoli del contratto di servizio, delle identità locali, delle necessità di inclusione e di supportare in Italia e all'estero, il sistema Paese.

Ad una visione istituzionale, deve però corrispondere anche una missione operativa che sia coerente con l'impostazione strategica dell'azienda e con gli obblighi di servizio pubblico e di supporto al sistema Paese.

Nel piano abbiamo, quindi, definito questa missione, esplicitando in modo chiaro che RAI si pone l'obiettivo di completare la transizione da *broadcaster* a *public service media* e che, anche in questo caso, cito testualmente dal piano industriale: punterà ad intercettare gli utenti sulle piattaforme di loro elezione, coniugando i principi di universalità e di autorevolezza con l'innovazione di stili e linguaggi.

Arriviamo, quindi, a come abbiamo tradotto le esigenze di cambiamento che arrivano dal contratto di servizio, dal mutato scenario dei *media* e dalle dinamiche competitive del mercato italiano, in specifiche aree di intervento, quattro in totale, e le conseguenti linee guida strategiche.

La prima l'abbiamo denominata nel piano «Porre utenti e contenuti al centro» e raggruppa tutte le iniziative che puntano a creare i presupposti operativi e organizzativi per presidiare in modo più completo ed efficace l'interazione con gli utenti, ottimizzare gli investimenti in contenuto e rendere la produzione di contenuto nazionale un elemento di differenziazione competitiva rispetto a quanto proposto dai gruppi internazionali.

La seconda area di trasformazione, denominata «Colmare il *gap* digitale», comprende tutte le iniziative che permetteranno di sviluppare l'offerta *news* sul fronte digitale e l'offerta editoriale sulle nuove piattaforme digitali, innovando contenuti e funzionalità tecnologiche delle piattaforme di distribuzione.

La terza area, denominata «Finanziare la trasformazione», racchiude tutte le iniziative che contribuiranno ad individuare le risorse per finanziare tutte le altre iniziative strategiche, su cui si basano le prospettive di sviluppo del piano e l'ottemperanza agli obblighi del contratto di servizio.

Quarta e ultima area di trasformazione è il contenitore delle iniziative strategiche che nel piano assicureranno la presenza e l'efficacia di tutte le risorse (tecnologiche, immobiliari, umane) necessarie per consentire a RAI di avviare e governare le trasformazioni rappresentate dalle iniziative strategiche.

Considerata la rilevanza di ognuna delle iniziative previste all'interno di queste aree di trasformazione, vi fornirò una visione di sintesi. Partirei da quelle relative alla centralità del contenuto e degli utenti attraverso lo «sviluppo di una strategia multiplatforma» che consiste nella definizione di un modello operativo per lo sviluppo e la gestione di tutte le diverse tipologie di contenuto basato sui percorsi di fruizione delle diverse *audience* di RAI e sull'ottimizzazione del processo produttivo dei contenuti per poter sfruttare al massimo i benefici di un'offerta su diverse piattaforme.

Alla base di questa strategia ci sarà l'analisi di dettaglio dell'utente tipo della RAI e la definizione della «dieta mediatica» di questi utenti tipo, cioè le loro preferenze di fruizione di contenuti sui diversi *media* nei diversi momenti della giornata. Realizzare questa strategia significherà definire un modello operativo multiplatforma per lo sviluppo e la gestione di tutte le diverse tipologie di contenuto.

Il modello operativo consentirà di produrre contenuti pensati *ab origine* per massimizzare le sinergie produttive tra le diverse piattaforme e di razionalizzare le modalità di declinazione multiplatforma dei contenuti.

L'allocazione delle risorse finanziarie da destinare alla produzione dei contenuti potrà essere ottimizzata in funzione della strategia distributiva complessiva. Il monitoraggio dei ritorni di questa strategia sarà essen-

ziale per poter evolvere il modello multiplatforma e renderlo progressivamente più efficace.

La diffusione della strategia multiplatforma verso il pubblico di RAI beneficerà di attività di un' incisiva promozione sui vari canali già attivi e con rimandi tra di essi per ampliare la platea di fruitori e creare consapevolezza in nuovi segmenti di pubblico.

Queste evoluzioni, relative al contenuto e alle modalità con cui viene ideato, prodotto e distribuito, necessitano di un nuovo modello organizzativo in cui operano due macroaree dell'organizzazione: da un lato una direzione-distribuzione, responsabile di indirizzare, coordinare e armonizzare la programmazione complessiva attraverso le diverse piattaforme distributive e, dall'altro, direzioni di contenuto, titolari dei *budget* di produzione e responsabili di definire l'offerta per ogni genere.

Il nuovo assetto si baserà su una chiara separazione delle responsabilità per la gestione dell'offerta – cioè i palinsesti dei canali, se pensiamo ai *media* tradizionali – dalla responsabilità di ideazione dei contenuti: in questo modo favoriremo la specializzazione dei ruoli e la focalizzazione di centri di competenze che sono due delle premesse chiave per generare innovazione in un contesto organizzativo complesso qual è la RAI.

I canali verranno coordinati dalla funzione distribuzione, che sarà quindi responsabile di indirizzare, coordinare e armonizzare la struttura complessiva dell'offerta sulle diverse piattaforme. Ai canali spetterà la definizione degli spazi di palinsesto e la gestione dei *target* di pubblico secondo il modello dei fruitori descritto precedentemente.

Dal punto di vista della produzione, vi sono nove «Aree Contenuto», titolari del *budget* e responsabili dello sviluppo dei prodotti nell'ambito del proprio genere. In questo nuovo modello altrettanto centrale sarà il ruolo del *marketing* la cui funzione sarà di armonizzare generi e distribuzione in relazione alle preferenze dei cittadini, avendo come punto di riferimento ineludibile le istanze del contratto di servizio e il ruolo di RAI come servizio pubblico.

Un tale rinnovamento della macchina ideativa, distributiva e produttiva di RAI deve trovare sostegno anche nell'evoluzione delle altre componenti dell'assetto organizzativo. A tal fine, come da contratto di servizio, è prevista la creazione di un ufficio studi per il monitoraggio continuo dei *media* di servizio pubblico, e sarà dato un maggior rilievo alla funzione pubblica utilità, che presiederà temi chiave quali l'accessibilità e l'interattività dei contenuti, i servizi agli utenti in mobilità e le informazioni relative ai dati *meteo*.

Per quanto riguarda l'evoluzione dell'offerta Tv e lo sviluppo delle reti generaliste, RAI 1 è confermata rete ammiraglia con il compito di valorizzare i «prodotti evento» dell'offerta RAI, declinandoli in modo più strutturato sulle diverse piattaforme in coerenza con il nuovo approccio menzionato precedentemente. RAI 2 evolverà e sarà la rete pilastro della strategia multiplatforma e della sperimentazione di nuovi linguaggi e formati, perché riteniamo essere la più adatta nell'ingaggiare un *target* più giovane e attivo. RAI 3 resta rete di approfondimento informativo e

di valorizzazione della cultura e delle specificità locali, che sono invece la dorsale del servizio pubblico e l'esemplificazione della vicinanza e della risonanza che la RAI dà alle identità locali.

Passando, invece, all'offerta tematica, le direttrici del piano prevedono il rafforzamento dell'identità e della caratterizzazione dell'offerta sulle reti specialiste, anche attraverso la razionalizzazione di alcuni canali. In particolare, rafforzeremo RAI 4, caratterizzandolo come il canale prevalentemente maschile e introdurremo un nuovo canale rivolto ad un pubblico prevalentemente femminile, derivante dall'integrazione di RAI Movie e RAI Premium.

Renderemo, poi, più fruibili i palinsesti di RAI 5 e RAI Storia, riducendo la frammentazione e potenziando l'offerta con documentari di respiro internazionale che saranno alcuni dei prodotti più significativi del nuovo corso di produzioni RAI che viene varato con questo piano industriale.

Data la sempre maggiore sofisticazione dei gusti degli utenti più giovani, focalizzeremo RAI Gulp sul segmento di *audience* 8-11 anni, per ridurre le sovrapposizioni con RAI YoYo e aumentare il gradimento da parte di giovanissimi e dei genitori. Sempre ragionando sul segmento scolare, sposteremo il canale RAI Scuola *online*, essendo questa piattaforma distributiva la più coerente con l'evoluzione delle modalità di insegnamento e di ricerca di contenuti da parte degli studenti della scuola dell'obbligo.

La grande novità nella composizione dell'offerta RAI, dettata dalla necessità di adempiere agli obblighi del contratto di servizio, sarà la creazione di due nuovi canali: un canale in lingua inglese e un canale dedicato all'informazione istituzionale.

La nascita del canale in lingua inglese va a riempire un tassello della televisione pubblica che in Italia ancora non esiste e che invece è già forte in altri Paesi europei. Obiettivo del canale in inglese sarà parlare dell'Italia al mondo nella lingua del mondo. Fino ad oggi le iniziative pubbliche di promozione dell'Italia all'estero non si sono sempre rivelate efficaci, a causa dell'assenza di capacità di fare massa critica sulle singole iniziative e anche per la frammentazione delle risorse allocate. Per questo, sulla base della sua missione di servizio pubblico, la RAI svilupperà il nuovo canale inglese che andrà ad arricchire l'offerta diffusa a livello internazionale, ad oggi costituita da RAI Italia, RAI World Premium e Rainews24. Obiettivo del nuovo canale sarà quello di promuovere la cultura, le imprese, i valori e il territorio italiano; più nello specifico, sarà quello di valorizzare l'identità del Paese e rafforzare l'immagine e l'influenza dell'Italia all'estero; raccontare le grandi imprese e la ricchezza delle piccole e medie imprese italiane; educare gli italiani all'apprendimento della lingua inglese; informare sui principali eventi politici, economici e sociali. Non va poi dimenticato che l'Italia è il primo Paese al mondo per numero di siti UNESCO, paesaggi e luoghi unici della storia millenaria, è considerata culla dell'arte e della cultura, ha più di 5.000 specialità alimentari, è il primo Paese al mondo per produzione ed esportazione di moda e lusso. Il canale in in-

glese sarà dunque caratterizzato da un palinsesto che promuoverà tutto ciò; un palinsesto basato su contenuti originali, su contenuti rieditati provenienti dagli archivi RAI, su opere cinematografiche sottotitolate e su spazi informativi in lingua inglese. Il canale verrà distribuito in Asia, Africa, Europa e America, sia via satellite sia via cavo; in Italia, invece, sarà presente sia sul digitale terrestre sia sui *bouquet* satellitari.

Per quanto riguarda invece il progetto di un nuovo canale istituzionale, si deve partire dal fatto che l'informazione istituzionale è una componente fondamentale di servizio pubblico. Il canale istituzionale di RAI sarà accessibile a tutti, sia in termini di tecnologia sia in termini di linguaggio, e avrà – tra l'altro – la missione di diffondere la conoscenza dei ruoli e delle attività delle istituzioni italiane ed europee e di garantire ai cittadini un servizio giornalistico che racconti l'attività degli organi costituzionali dello Stato, con particolare riferimento all'attività legislativa. La RAI ad oggi ha già un presidio strutturato per il racconto dei temi istituzionali gestito televisivamente da RAI Parlamento e radiofonicamente da GR Parlamento. A seguito dell'approvazione del piano industriale, RAI realizzerà un canale televisivo in chiaro, in aggiunta a quello radiofonico, che andrà in onda sul digitale terrestre, via satellite e in *streaming* sul *web*. Il canale si avvarrà delle sinergie operative ed editoriali tra i presidi esistenti; il modello che si propone RAI immagina il canale istituzionale non solo come un canale di flusso, ma lo configura come un vero e proprio canale di approfondimento politico e culturale; tutto questo conservando in maniera rigorosa imparzialità e terzietà del racconto giornalistico, coniugato in un modello che renda il canale più interessante, in modo da avvicinare le istituzioni ai cittadini.

Attenzione è stata data nel piano alla tutela delle minoranze linguistiche presenti in Italia con uno specifico piano di iniziative che, tenendo conto della rilevanza numerica di ogni ceppo linguistico, definisce specifiche azioni in termini di produzione di programmi televisivi, radiofonici o della messa a disposizione di contenuti *web* su RAI Play. Intensificheremo inoltre, come previsto dal contratto di servizio, la sottotitolazione dei contenuti delle reti generaliste.

Ultima iniziativa della macroarea di trasformazione è l'evoluzione dell'offerta radiofonica, che prevedeva il riposizionamento di Radio 1, Radio 2 e Radio 3, nonché il rilancio di RAI Play Radio. Vi sarà una sostanziale conferma del posizionamento di Radio 1, razionalizzando la presenza di notiziari e dell'offerta sportiva, e di Radio 3. Il principale *focus* della strategia di differenziazione sarà quindi il nuovo posizionamento di Radio 2, che puntiamo a distinguere in modo forte dalle altre radio generaliste RAI, aumentando la quota di programmazione musicale, intensificando lo sforzo di creazione di programmi con forte identità e marchio riconoscibile e sfruttando le sinergie, anche editoriali, con RAI 2. Vogliamo rilanciare Isoradio, ripensando l'offerta editoriale che non può non considerare l'evoluzione degli strumenti digitali di informazione sul traffico attualmente disponibili in modalità gratuita per gli utenti. Investiremo inoltre per valorizzare, come previsto dal contratto di servizio, il mezzo radio-

fonico anche tramite gli sviluppi tecnologici, ad esempio migliorando la capacità di diffusione, soprattutto in mobilità, con l'estensione selettiva della copertura DAB (digital audio broadcasting) *plus* e l'ampliamento della diffusione dei prodotti radiofonici RAI su piattaforme digitali.

Il ruolo che la tecnologia digitale ha nello sviluppo delle abitudini di fruizione della musica e della radio ha determinato la nostra decisione di rilanciare in modo convinto RAI Play Radio. Il rilancio si baserà soprattutto sull'ampliamento dell'offerta di contenuti *on-demand*, anche con prodotti confezionati *ad hoc* per il *podcast* e l'arricchimento delle pagine *on-line* dei programmi più noti con contenuti di approfondimento. In questo modo potenzieremo l'integrazione tra programmi radiofonici e le diverse piattaforme digitali, migliorando l'attrattività dei prodotti RAI e accrescendo così il valore dei marchi radiofonici di RAI. Per incrementare il traffico verso RAI Play Radio, che è il principale elemento per misurare il gradimento e la rilevanza di uno strumento digitale nelle abitudini di consumo dei cittadini, faremo leva anche sui flussi video in diretta, aumentando l'esclusività dell'offerta digitale audio. Per fare ciò continueremo nel percorso di rinnovamento delle regie e degli studi della radio, consentendo così di abilitare le riprese video e la radiotelevisione delle trasmissioni radiofoniche RAI.

Per quanto riguarda l'area di trasformazione, si pensa di colmare il *gap* digitale accumulato da RAI rispetto all'evoluzione del sistema dei *media* e rispetto al mercato. La prima di queste iniziative è relativa al ripensamento dell'offerta *news* digitale e consiste nell'attività di rivisitazione dell'offerta informativa sulle piattaforme digitali e di rimodulazione dell'offerta informativa tradizionale. La nostra ambizione è quella di ripensare l'offerta *news* di RAI sulle piattaforme digitali, rafforzando la presenza *online* con un unico sito *news* e una presenza rafforzata sui canali *social*. Con la creazione della nuova testata multiplatforma generata dall'integrazione di RAI News24, Rainews.it Televideo e TGR si avvierà di fatto il percorso verso la *newsroom* unificata. Il rafforzamento della presenza *online* dell'informazione RAI consisterà nel consolidamento in un unico portale dell'accesso a tutta l'offerta informativa RAI su Internet. Per fare ciò ripenseremo l'impostazione del portale *news*, i contenuti che lo popoleranno e prevedremo più video, un formato di contenuti che incontra largo gradimento da parte degli utenti *web*.

Un tale rinnovamento avrà alla base un profondo ripensamento del ciclo di vita della notizia, che seguirà la logica multiplatforma, il rafforzamento della strategia della linea editoriale dell'informazione RAI sui *social* e la valorizzazione dei contributi digitali dal territorio come elementi di differenziazione; faremo inoltre leva sulla migliore sinergia dell'informazione digitale con l'informazione di flusso di RAI News24. In termini di tempistiche di attuazione, il percorso di evoluzione dell'offerta *news* digitale è stato programmato in due passaggi: nel primo integreremo RAI News24 – come dicevamo prima –, Rainews.it, TGR e Televideo, trasformandoli in un'unica testata platforma; nel secondo passaggio consolideremo invece il perimetro *news* all'interno della *newsroom* unificata. Que-

sto passaggio di consolidamento prevederà diverse sottoattività. A partire da questo cambiamento la testata multiplatforma opererà come un servizio editoriale per le testate generaliste, con le quali condividerà lo spazio fisico di lavoro. Le testate generaliste manterranno, non solo l'autonomia, ma anche le risorse necessarie a sviluppare la specifica linea editoriale di ogni testata a garanzia del pluralismo. Il percorso di evoluzione verso la *newsroom* unificata è definito nel piano e prevede interventi per la riqualificazione del personale con formazione mirata ad acquisire competenze digitali specifiche e l'inserimento di nuove figure professionali con marcate competenze digitali. La testata multiplatforma vedrà al suo interno la nascita del nucleo giornalistico di contrasto alle *fake news*, un compito imprescindibile per il servizio pubblico, che ha fatto dell'affidabilità dell'informazione da sempre un punto di forza; l'obiettivo di sconfiggere la finta informazione, quella diffusa ad arte nell'interesse di questo o di quello, è prioritario per RAI e dovrà diventare un nuovo tratto distintivo del flusso di notizie che verrà veicolato verso il pubblico. A fianco al gruppo per il contrasto alle *fake news* nascerà anche un nucleo di giornalismo d'inchiesta; sull'esempio dei grandi professionisti RAI scomparsi, si formeranno nuove generazioni di giornalisti, perché possano andare a scovare le notizie, anche quelle più scomode.

La seconda iniziativa strategica in ambito digitale è lo sviluppo dell'offerta territoriale pensata per RAI Play. Vogliamo rendere RAI Play un prodotto editoriale autonomo, rafforzando l'offerta *on-demand* con contenuti pensati prioritariamente per un pubblico giovane, quindi abituato a modalità di fruizione video *on-demand*.

Ciò avverrà da un lato, ampliando i diritti video di punta per i prodotti *fiction* e cinema trasmessi dalle reti RAI, dall'altro investendo sulla produzione di *format* originali, generati anche a partire da quello straordinario patrimonio che sono gli archivi e le Teche RAI; cito, ad esempio, la possibilità di produrre raccolte sportive.

I nuovi *format* originali di RAI Play partiranno dagli *input* generati dalla nuova Direzione nuovi formati e *digital*.

Questi avanzamenti consentiranno di migliorare l'esperienza di uso degli utenti, allineandola alle buone pratiche dei servizi Over The Top dei principali attori presenti sul mercato e di rendere, come previsto dal contratto di servizio, l'offerta multimediale sempre più fruibile dagli utenti con disabilità.

L'obiettivo è quello di garantire che la RAI possa adempiere al ruolo di servizio pubblico anche attraverso la piattaforma RAI Play, mantenendo un bacino il più possibile universale e sfruttando la capacità di profilazione dell'offerta per indirizzare i contenuti di utilità pubblica su diversi *target*.

La terza iniziativa digitale consiste nel lancio di incubatori per l'innovazione all'interno del gruppo RAI. Prevediamo infatti di creare una struttura interna dedicata all'ideazione di nuovi formati attingendo ai talenti interni e ad utenze esterne.

Le attività di innovazione sulle tecnologie deriveranno dal rafforzamento del Centro ricerche e innovazione tecnologica di Torino che definirà un ecosistema di *partner* con cui avviare sperimentazioni su tecnologie utilizzabili da RAI, anche insieme ad altri editori e ad altri servizi pubblici europei che confluiscono nell'Unione europea di Radio-diffusione (EBU).

Sul fronte dei domini *online*, particolare attenzione viene riservata al portale RAI Cultura, con investimenti per accrescere l'offerta dei contenuti fruibili.

Sono previste inoltre attività di sviluppo per le applicazioni per cellulari di nuova generazione, tra queste MeMo, acronimo di Meteo e Mobilità: una piattaforma digitale per servizi di mobilità e meteo fruibili in mobilità, presidiate dalla struttura di pubblica utilità.

Continuerà all'interno del piano, l'avanzamento dei progetti sulla *digital e media literacy* con tre progetti che mirano a supportare l'inclusione digitale dei cittadini.

Uno dei principi fondanti il nuovo modello organizzativo focalizzato sui contenuti è che sia possibile ottimizzare il costo dei contenuti agendo a monte sulle scelte produttive e di acquisto, facendo leva sulla nuova struttura organizzativa per generi che permette un miglior coordinamento e una più efficiente allocazione delle risorse.

In particolare, sul fronte dei contenuti ad utilità ripetuta, quali *film* e serie televisive, rivedremo le logiche di acquisto agendo sulle strategie di acquisizione e privilegiando prodotti di provenienza europea.

In coerenza con il nuovo posizionamento dei canali rivedremo le logiche di composizione del palinsesto di RAI 4 al fine di sfruttare al massimo il magazzino esistente, compresi i contenuti che in seguito alle nuove direttive strategiche non verranno più trasmessi su RAI 2.

Sul fronte dei costi esterni di produzione, interverremo con una revisione delle logiche di acquisto dei contenuti e sul costo degli appalti editoriali e dei contratti per le risorse artistiche e i collaboratori.

La seconda delle iniziative strategiche afferenti il finanziamento del percorso di trasformazione è relativa all'evoluzione del ruolo di produzione Tv, da fornitore a *partner* dei generi.

Prevediamo un'ottimizzazione dei costi di produzione derivanti dal mutamento del ruolo dell'area produzione Tv con l'obiettivo di arrivare ad una maggiore condivisione da parte dell'editore delle scelte produttive sottese alla realizzazione dei programmi al fine di poter incidere sui modelli produttivi e presidiare così l'intero ciclo di vita della produzione.

Arriviamo infine all'ultima area di trasformazione prevista nel piano, che racchiude al suo interno tutte le iniziative relative ai fattori necessari a mettere in moto e ad alimentare l'importante percorso di rinnovamento che attende il gruppo RAI nei prossimi anni.

La prima riguarda lo sviluppo delle risorse umane. Prevediamo infatti nel piano di sviluppare adeguate capacità e iniziative di gestione del cambiamento per abilitare le trasformazioni organizzative e assicurare la co-

stante evoluzione delle risorse umane, anche in conformità con quanto previsto dall'articolo 24 del contratto di servizio.

La seconda area per la trasformazione è lo sviluppo delle infrastrutture tecnologiche. Sono infatti previste all'interno del piano iniziative ed investimenti mirati a supportare l'evoluzione del gruppo RAI grazie all'espansione e al rinnovamento dei sistemi informativi aziendali, agendo sulla digitalizzazione dei processi, l'evoluzione delle infrastrutture informative, il potenziamento degli strumenti di lavoro e il supporto alle società del gruppo per l'evoluzione dei loro sistemi.

Consentitemi di argomentare la premessa strategica a queste iniziative. È importante considerare come la trasformazione di RAI in *media company* richieda la progressiva dematerializzazione dei contenuti e la digitalizzazione dei processi su tecnologie IP: la strategia di sviluppo tecnologico abilita questa trasformazione rendendo più efficiente, affidabile e flessibile la produzione, la gestione e la distribuzione di contenuti digitali.

Grande rilevanza in termini di investimenti e di focalizzazione viene infatti riservata nel piano alla rimodulazione della capacità trasmissiva sulla rete digitale terrestre in accordo con quanto definito nel contratto di servizio per gli obblighi di copertura e nel piano nazionale di ripartizione delle frequenze 2019 all'utilizzo delle altre piattaforme distributive.

La strategia distributiva del gruppo è finalizzata innanzitutto a gestire il processo di transizione che interessa il mercato televisivo e l'evoluzione verso una distribuzione sempre più multiplatforma. Le principali piattaforme distributive sono quattro. La prima, la rete digitale terrestre, viene toccata dal piano per via degli investimenti nella rimodulazione della capacità trasmissiva per liberare la banda 700MHZ entro il 2022.

Prevediamo in tal senso investimenti per la realizzazione di un MUX macro-regionale su circa 2.000 siti e di due MUX nazionali su 1.000 siti.

La seconda piattaforma distributiva considerata è il satellite che consentirà di raggiungere gli utenti non coperti dal segnale del digitale terrestre e di erogare l'offerta RAI durante il processo di *refarming*.

Data la rilevanza dei contenuti digitali erogati attraverso la piattaforma RAI Play, che stimiamo crescerà in termini di numero di utenti e di traffico per utente, abbiamo deciso di internalizzare lo sviluppo di una infrastruttura di distribuzione di contenuti digitali. Si tratta di una scelta strategica rilevante che – dato il rapido incremento dei volumi di traffico previsti per i servizi lineari e non lineari generati da RAI – consentirà a regime un consistente abbattimento dei costi di distribuzione di contenuti su reti IP.

L'infrastruttura consentirà di gestire al meglio le prestazioni, ad esempio i picchi di traffico, garantendo la qualità del servizio atteso dagli utenti che fruiscono dei contenuti digitali.

Senza entrare in profondità nei contenuti del piano, mi limito a segnalare che il processo di cambiamento richiede uno sforzo consistente anche in termini di risorse economico-finanziarie: maggiori investimenti nell'offerta digitale, nei nuovi canali inglese e istituzionale, nel potenziamento della produzione dei documentari, nello sviluppo dell'area *format*,

negli adeguamenti tecnologici e dei sistemi. A ciò si aggiungono i maggiori investimenti relativi al *refarming* della banda 700 e al piano nazionale di ripartizione delle frequenze e gli investimenti sul patrimonio immobiliare, tesi ad una più efficace ed efficiente presenza di RAI sul territorio.

Nel triennio del piano, RAI ha previsto di dedicare circa 170 milioni di euro allo sviluppo e al potenziamento della propria offerta. Ulteriori 200 milioni di euro di investimenti sono previsti per il *refarming* e per il rafforzamento e l'adeguamento delle infrastrutture tecnologiche e del patrimonio immobiliare.

Si tratta di un'entità veramente rilevante di risorse per RAI in uno scenario economico già complesso anche a seguito del mancato riconoscimento integrale del cosiddetto extraggettito del canone per un valore pari a circa 100 milioni annui, solo parzialmente compensati dai 40 milioni di euro di contributo.

Nonostante le maggiori risorse necessarie per l'implementazione del piano e per far fronte agli obblighi del contratto di servizio, RAI si è posta comunque l'obiettivo di garantire l'equilibrio economico della gestione a regime, ovvero a conclusione del profondo processo di trasformazione strategica dell'azienda e di mantenere la posizione finanziaria a livelli di sostenibilità.

Tale risultato verrà conseguito, sia grazie ai positivi effetti che le iniziative strategiche del piano industriale avranno sui costi e sui ricavi del gruppo, sia a seguito dello sviluppo di specifici interventi di razionalizzazione.

Il nuovo assetto organizzativo, basato sulla centralità dei contenuti e delle esigenze del pubblico, garantirà una riduzione di costi nel triennio di circa 100 milioni di euro.

Il piano industriale, inoltre, prevede alcuni interventi mirati di razionalizzazione dei costi, sia sugli appalti editoriali, sia sulle collaborazioni esterne, tra cui quelle artistiche, con benefici nell'ordine di 15 milioni di euro nel triennio.

In sintesi, il piano industriale prevede un ritorno all'utile di esercizio nel 2021. L'esercizio 2020, al contrario, risulta penalizzato dalla presenza dei costi di Olimpiadi estive ed Europei di calcio.

Vorrei infine soffermarmi brevemente sulla posizione finanziaria netta, ovvero sul livello di indebitamento aziendale. Il piano prevede una posizione finanziaria nel 2021 di circa 590 milioni di euro contro i 480 del 2019. Tale livello di indebitamento è determinato dall'incremento degli investimenti per il *refarming* della banda 700 – quindi investimenti connessi ad un obbligo di legge e dunque non rinviabili – e dagli investimenti di adeguamento del patrimonio immobiliare.

Complessivamente il piano ha dovuto stanziare circa 200 milioni di euro per investimenti *una tantum* (e quindi non ripetibili nel futuro), che hanno determinato il peggioramento della posizione finanziaria netta. Non considerando tali investimenti, il livello di indebitamento si attesterebbe ad un fisiologico livello di 380-400 milioni di euro. Pertanto, la po-

sizione finanziaria prevista nel piano è da considerarsi comunque su livelli sostenibili, anche in ragione dei confronti con altri operatori televisivi, sia nazionali, sia europei.

Concludo il mio intervento auspicando una riflessione profonda sulla RAI e su tutto ciò che ha a che fare con il suo funzionamento.

La RAI per svolgere al meglio il suo compito ha bisogno di certezze, in termini economici e di *governance*, perché solo certezze di risorse e di governo possono garantire alla RAI quella completa autonomia che è da sempre da tutti auspicata.

Credo che a un'azienda di servizio pubblico, cui comunque legittimamente vengono richiesti degli impegni importanti e duraturi nel tempo, anche in virtù del contratto di servizio che viene sottoscritto, debbano essere garantite risorse economiche certe. È vero, la RAI ha il canone, ma la programmazione economica dell'azienda è sempre passibile di dover essere rivista alla luce di altrettante revisioni dell'importo unitario o – la storia ce lo ha insegnato – di prelievi decisi all'ultimo momento.

Un'azienda che compete sul mercato globale e che, al contempo, deve garantire dei servizi ai cittadini, non può essere messa in condizione di dover rivedere tutto improvvisamente e alla vigilia di una nuova stagione di programmazione e di investimenti.

La complessità della RAI e del mercato in cui si muove richiederebbero – lo dico alla luce dell'esperienza fin qui fatta – anche una *governance* più stabile e di lungo respiro, di certo sempre soggetta al giudizio dell'azionista, che possa dare continuità all'evoluzione e ai cambiamenti su cui ha lavorato. In questo modo si potrebbero ridurre i periodi di stallo in cui – purtroppo è capitato spesso – l'azienda si trova a vivere a conclusione di un ciclo amministrativo e prima dell'inizio del nuovo. Questo darebbe più velocità all'azienda e la possibilità di competere in modo più deciso e proficuo sul mercato.

Per liberare tutte le energie di cui è capace, la RAI avrebbe bisogno di essere allontanata dall'idea di essere solo una «pubblica amministrazione». Ha bisogno di muoversi rapidamente e con le logiche di un mercato che evolve velocemente, tanto velocemente quanto la tecnologia di cui si serve il mondo dei contenuti audiovisivi.

Grazie a tutti e scusate se mi sono dilungato troppo.

PRESIDENTE. La ringrazio, dottor Salini.

Cedo ora la parola ai colleghi che hanno chiesto di intervenire sull'ordine dei lavori.

FARAONE (PD). Signor Presidente, visto il «bignami» della relazione svolta dall'amministratore delegato e fermo restando che sono convinto dell'assoluta opportunità di approfondire certi temi, per cui è certamente positivo che la relazione sia stata prolissa e dettagliata, le chiederei di rinviare però il dibattito.

Vorremmo infatti poter leggere con attenzione le corpose relazioni del presidente e dell'amministratore delegato così da rivederci poi, magari

anche fra una settimana, per formulare questioni e ascoltare le risposte del presidente Foa e dell'amministratore delegato.

GARNERO SANTANCHÉ (*FdI*). Signor Presidente, ringrazio innanzitutto il dottor Salini, che non credo assolutamente sia stato prolisso, dal momento che il suo intervento ci ha consentito di comprendere e capire meglio la *mission* della RAI e il cambio epocale che è avvenuto da certi punti di vista.

Proprio per questo, signor Presidente, dal momento che stiamo trattando di temi importanti, volevamo chiederle di valutare un'eventuale estensione dei tempi, perché su certe questioni i Gruppi non possono di certo essere costretti a fare interventi di soli cinque o dieci minuti.

Dal momento che so che da questo punto di vista lei è persona comprensiva e tenuto conto che, come lei saprà, alle 14 riprenderanno i lavori e le votazioni alla Camera dei deputati, forse sarebbe meglio rinviare il seguito dell'audizione, com'è stato proposto anche dal collega Faraone, in modo tale che si possa sviluppare un dibattito articolato e non sacrificato, con la possibilità per ciascuno di noi di porre le domande che ritiene.

GASPARRI (*FI-BP*). Signor Presidente, io rinvio alla mia interruzione, anche perché in genere le interruzioni sono gli interventi migliori che si fanno in Parlamento.

Come ho già detto, una materia così complessa richiede una discussione meno contingentata. Del resto, anche in precedenti occasioni in cui sono stati illustrati in questa sede i piani dell'azienda – piani tra l'altro poi nemmeno attuati – la discussione è stata ampia ed è durata più sedute, come risulta anche dagli atti.

Sulla decisione relativa a quando avviare il dibattito, mi rimetto alla valutazione della Presidenza, anche se credo sia comunque necessario un tempo congruo, considerati gli argomenti, che sono importanti e che non possiamo certamente liquidare in breve.

Valuti dunque lei, signor Presidente, come modulare i tempi, anche per il rispetto del lavoro e, come dicevo, degli argomenti.

AIROLA (*M5S*). Signor Presidente, intervengo solo per ricordare ai colleghi che il piano è disponibile da quasi un mese, per cui all'audizione odierna si sarebbe potuti arrivare anche un po' più preparati e inquadrati, con delle domande.

Circa la necessità che serva un dibattito più ampio, sono d'accordo con i colleghi.

TIRAMANI (*LEGA*). Signor Presidente, chiaramente noi eravamo preparati e abbiamo letto il piano, ma accogliamo la proposta avanzata dai colleghi.

Come è già stato anticipato dalla senatrice Garnerò Santanchè, infatti, alle 14 riprenderanno i lavori in Aula alla Camera, per cui avremmo solo poco tempo da dedicare al dibattito, che riteniamo debba invece svilup-

parsi in maniera congrua. Anche il mio Gruppo è d'accordo dunque con la richiesta avanzata dal Partito Democratico di rinviare il dibattito.

PRESIDENTE. Colleghi, ringraziando ancora una volta il presidente del consiglio di amministrazione della RAI, dottor Foa e l'amministratore delegato Salini, prendo atto della richiesta che è stata formulata dai Gruppi.

Appreziate le circostanze e non facendosi ulteriori osservazioni, rinvio quindi il seguito dell'audizione congiunta ad altra seduta.

Avverto che, al termine della seduta odierna, è convocato un Ufficio di Presidenza integrato dai rappresentanti dei Gruppi.

I lavori terminano alle ore 13,15.

