

**COMMISSIONE PARLAMENTARE
PER L'INDIRIZZO GENERALE E LA VIGILANZA
DEI SERVIZI RADIOTELEVISIVI**

RESOCONTO STENOGRAFICO

AUDIZIONE

8.

SEDUTA DI GIOVEDÌ 26 SETTEMBRE 2013

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE **ROBERTO FICO**

INDI

DEL VICEPRESIDENTE **GIORGIO LAINATI**

INDICE

	PAG.		PAG.
Sulla pubblicità dei lavori:		Lainati Giorgio, <i>Presidente</i>	16, 23
Fico Roberto, <i>Presidente</i>	2	Airola Alberto (M5S)	22
Calendario dei lavori:		Gubitosi Luigi, <i>direttore generale della RAI</i>	2, 16, 17, 22
Fico Roberto, <i>Presidente</i>	2	Margiotta Salvatore (PD)	22
Audizione del direttore generale della RAI		Migliore Gennaro (SEL)	23
Luigi Gubitosi:		Peluffo Vinicio Giuseppe Guido (PD)	21, 23
Fico Roberto, <i>Presidente</i>	2, 17, 22, 24		

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE
ROBERTO FICO

La seduta comincia alle 8,40.

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 sarà assicurata mediante l'attivazione del sistema audiovisivo a circuito chiuso e la trasmissione diretta sulla *web-tv* della Camera dei deputati e, qualora sia terminata la seduta dell'Assemblea, sul canale satellitare della Camera dei deputati.

Comunico altresì che dell'audizione odierna sarà redatto e pubblicato il resoconto stenografico.

Calendario dei lavori.

PRESIDENTE. Comunico che la prossima settimana avrà luogo l'audizione del viceministro Catricalà, che riferirà sul nuovo contratto nazionale di servizio. Al termine seguirà l'Ufficio di Presidenza.

Audizione del direttore generale della RAI, Luigi Gubitosi.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del direttore generale della RAI, dottor Luigi Gubitosi, che ringrazio per aver accolto l'invito della Commissione, e che riferirà sul nuovo piano industriale e sull'aggiornamento del bilan-

cio di previsione alla luce della relazione semestrale già illustrata al consiglio di amministrazione.

Cedo quindi la parola al dottor Gubitosi, con riserva per me e per i colleghi di rivolgergli al termine del suo intervento domande e richieste di chiarimenti.

LUIGI GUBITOSI, *direttore generale della RAI*. Cercherò di procedere velocemente. Preferite interrompermi quando devo spiegare qualcosa o pormi le eventuali domande alla fine?

PRESIDENTE. Direi di concludere la relazione e poi di procedere con le domande.

LUIGI GUBITOSI, *direttore generale della RAI*. Bene. Comincerei la relazione illustrando le caratteristiche del mercato televisivo, di cui abbiamo già parlato in varie circostanze.

Oggi, vi è una trasformazione delle abitudini di consumo, ovvero una frammentazione del settore e una forte crescita del consumo *on line*, quindi si compete molto per avere l'attenzione del consumatore. Ciò vale non solo per la televisione, ma per tutti i mezzi di comunicazione (anche, per esempio, per la stampa). Si combatte – ripeto – per avere l'attenzione e il tempo del consumatore, considerando che ci sono anche nuovi concorrenti – i cosiddetti «concorrenti *over the top*», come YouTube – con forte domanda di contenuti in esclusiva per differenziarsi tra loro. Questo ha portato a una maggiore competizione sul mercato pubblicitario. Per esempio, *Google*, sebbene non si sappia quanto raccolga in Italia, è stimato essere più o meno delle stesse dimensioni della RAI, con una crescita fortissima. Al

tempo stesso vi è stato uno spostamento di gran parte di pubblicità verso tv specializzate *web*, cosa che ha coinciso, peraltro, con un momento di contrazione economica, per cui il mercato pubblicitario ha sofferto particolarmente.

Tutti i media europei sono in sofferenza e questo ha portato alla necessità di una maggiore efficienza sui costi e alla ricerca di altre fonti di ricavi oltre alla pubblicità. Non mi riferisco ovviamente solo alla RAI, ma al mercato in genere.

Un fenomeno importante è stata la caduta di ascolti delle tv generaliste soprattutto rispetto ai canali specializzati *free*. Infatti, l'effetto del digitale terrestre è stato di aumentare in maniera molto consistente l'offerta di canali specializzati *free*, mentre i canali specializzati *pay* sono rimasti più o meno stabili. Questo *trend* sta continuando anche nel 2013, con la stabilità dei canali a pagamento e l'incremento dei canali *free*. Ciò ha portato a una caduta dell'*audience* per tutte le tv generaliste.

In Italia, RAI ha fatto meglio di Mediaset, ma entrambe hanno sofferto. Nel nostro paese l'effetto è stato più accentuato che in altri perché il digitale terrestre ha comportato, come ho detto, un notevole incremento dei canali *free*. Noi, come anche Mediaset, abbiamo rimediato in parte attraverso l'offerta di canali tematici. L'Italia è il paese con il maggior numero di canali tematici (11) — la Germania ne ha di più, ma ha due *provider* — con una quota di mercato che è arrivata, l'anno scorso, al 6,2 per cento ed è in ulteriore crescita quest'anno.

L'attività si sta frammentando. Inoltre, molte persone fanno anche altre cose mentre guardano la televisione. In particolare, si sta diffondendo l'uso di computer, *tablet* e altri strumenti. La crescita del tempo degli utenti dedicata all'*on line* è significativa. La televisione tiene; scende molto la stampa; invece, la radio ha una leggera contrazione.

È molto importante dunque l'emergere di nuovi strumenti. Sotto questo aspetto, YouTube è un fenomeno estremamente importante, che tende a essere pervasivo.

Tra l'altro, è caratterizzato anche da una condizione peculiare. Si è parlato infatti degli aspetti fiscali di Google e Youtube, cioè di quanto pagano di tasse sulla raccolta che fanno nel nostro Paese piuttosto che in Irlanda. Questo è un tema che il Parlamento e più in generale l'Europa dovranno approfondire.

La sintesi è che mentre un tempo avevamo il vecchio televisore a tubo catodico, adesso abbiamo una quantità di *device*, cioè di apparecchi che possono svolgere questa funzione, dal *personal computer*, ai lettori, alle *consolle* dei videogiochi. Soprattutto, si tende verso il televisore intelligente (il cosiddetto *internet-radio smart tv*) che sta facendo progressi velocissimi. Pertanto, la quantità di servizi che questi televisori potranno offrire continua ad aumentare. Basti pensare all'*i-phone*, che è un computer che fa anche telefonate, rispetto ai vecchi *smartphone* della Nokia, che erano telefoni che svolgevano anche altre funzioni.

Un aspetto importante è che la migrazione verso l'*on line* e la cosiddetta « televisione non lineare » è un fenomeno generazionale. In questa *slide* potete vedere i dati sull'utilizzo della televisione divisi per fasce di età, che è minore a mano a mano che ci si sposta verso la fascia d'età dei cosiddetti *web natives*.

Questo, invece, è il dato di canali *free* disponibili in Italia: abbiamo 93 canali *free*, il maggior numero d'Europa, simile a quello inglese, ma molto maggiore di Spagna, Francia e Germania. In realtà, alcuni di questi canali non trasmettono nulla di significativo, il che rappresenta un ulteriore problema in quanto il « buco nero » sul telecomando infastidisce l'utente e fa sì che poi non cerchi altri canali. A ogni modo, ci sono almeno una cinquantina di canali che hanno una valenza per l'utente.

Tutti questi attori che vedete in questa *slide*, con differenti funzioni, stanno partecipando a un mercato che si sta amalgamando. Le vecchie distinzioni a monte e a valle della catena del valore stanno diminuendo, quindi diventerà importante, per RAI come per altri, riuscire a fare alleanze e accordi e stabilire piattaforme

internazionali con cui creare un sistema per competere in maniera più efficace.

Il *web* si sta diffondendo e la televisione diventerà sempre più interattiva. Sotto questo aspetto, un problema in Italia è rappresentato dalla mancanza di banda larga. Con qualche ex ministro qui presente ne abbiamo parlato anni fa, quando eravamo in Wind. Purtroppo, l'Italia è in ritardo sulla banda larga per tanti motivi che non stiamo qui a discutere. Ciononostante, l'interattività si sta diffondendo sempre più anche sul mobile, anche se qui è più complessa che sul fisso. Ci sarà sicuramente un incremento di questi numeri.

Un altro aspetto importante è il costo dei diritti sportivi. Il *trend* che vedete in questa *slide* era valido fino alla fine dello scorso anno, quando abbiamo preparato il piano. In realtà, in alcuni paesi, in particolare in Italia, si sta pervenendo a una riduzione del valore dei diritti sportivi. C'è stato un momento in cui sembrava che la materia prima scarsa fossero i diritti sportivi; adesso, forse, si è più orientati sull'osservazione che quelli che mancano sono i soldi più che i diritti sportivi, quindi c'è una riduzione del loro valore.

La pubblicità è scesa a livelli anche peggiori di quelli che stimammo a fine novembre. Qui abbiamo le stime 2012-2013 della Nielsen, ma la caduta in questo anno è stata decisamente maggiore. Peraltro, va detto che stiamo notando dei segnali positivi, nel senso che il primo trimestre è stato molto brutto; il secondo, mediocre, mentre nel terzo c'è una stabilizzazione. Abbiamo, per esempio, un buon settembre, quindi ci aspettiamo un incremento sull'anno precedente tra l'8 e il 9 per cento. Peraltro, questo è un mese in cui non si sono eventi speciali, per cui dovrebbe essere comparabile con gli altri. Inoltre, anche i primi segnali su ottobre sono di un incremento, sebbene sia difficile dire di quale dimensioni. Ricapitolando, per quanto riguarda la RAI, settembre si chiuderà sicuramente con un segno positivo, ma ci aspettiamo che ciò accada, in generale, per tutto il mercato. Così sarà anche per ottobre. Pertanto,

rispetto alla prima parte dell'anno, abbiamo un deciso miglioramento, che dovrebbe essere un buon segnale per l'economia in genere. Va detto però che il 2012 è stato un anno molto brutto, specialmente nella seconda parte, per cui stiamo risalendo da quella base modesta, e comunque rispetto al 2011 siamo ancora molto bassi.

Questo è in sintesi il contesto di mercato. Riguardo al diagnostico della RAI, abbiamo notato cinque problemi principali: una *audience* non interamente universale; un capitale tecnologico da rinnovare; un assetto produttivo molto complesso; una struttura organizzativa altrettanto complessa, che risentiva di sedimentazioni di azione gli anni precedenti; infine, una situazione economico-finanziaria in forte sofferenza.

Mi soffermo brevemente su questi punti.

In parte ho già accennato al fatto che l'offerta del gruppo RAI ha perso il contatto con le fasce più giovani. Abbiamo fatto elaborazioni sui dati Auditel e sondaggi per capire dove erano i problemi principali. È chiaro che per noi, come per altri produttori di contenuti tradizionali, la fascia più giovane è il problema principale.

Sulla radio, per esempio, siamo in forte sovrapposizione. In particolare, abbiamo un livello alto in termini di età e di reddito. Abbiamo infatti delle radio principalmente parlate, mentre parte del pubblico è sulle cosiddette radio musicali, quindi non ci indirizziamo a una certa parte della popolazione. Inoltre, mentre su televisione e radio i problemi sono gestibili e il posizionamento resta buono per la televisione e discreto per la radio, sul *web* la RAI ha una debolezza tradizionale, che porta a un'irrilevanza dei nostri siti. In Italia, la ricerca di informazioni è dominata da *Corriere della sera* e *Repubblica*. Peraltro, TGcom 24 ha fatto sicuramente meglio della RAI, anche perché i nostri siti sono abbastanza frammentati tra loro.

Per quanto riguarda l'aspetto tecnologico, un anno fa abbiamo notato che la RAI ha speso meno di quello che avrebbe dovuto per essere all'avanguardia. La

stima del valore del capitale tecnologico, cioè il macchinario che utilizziamo (come le telecamere), è tra i 400 e i 450 milioni di euro. Se, per assurdo, si bruciasse tutto e dovessimo ricomprarlo, quello sarebbe il costo. Ora, considerata una vita media di 10 anni, i nostri ingegneri stimavano che avremmo dovuto spendere 40-45 milioni per mantenerci aggiornati. Invece, negli ultimi anni sono stati spesi 23,9 milioni in media, accumulando un deficit su questo piano. Difatti, l'anno scorso eravamo l'ultimo grande produttore europeo di contenuti ad andare su base analogica. Chi di voi è stato a Saxa Rubra o a Teulada avrà visto quante cassette erano in giro: si tratta dunque di un aspetto importante da affrontare immediatamente. A questo riguardo, abbiamo notato che l'HD è un fenomeno ancora principalmente tedesco, ma arriverà anche da noi. Abbiamo però un problema diverso rispetto agli altri perché abbiamo l'obbligo di non lasciare indietro quelli che non hanno il televisore in HD. Infatti, una parte della popolazione ha ancora il televisore a bassa definizione e un servizio pubblico non può ignorare che ci sono anche queste persone; di conseguenza, non potremo passare completamente all'HD finché avremo ancora una fascia di popolazione, che poi è la più debole, che non è in grado di seguire i programmi.

La produzione è distribuita su tutto il territorio nazionale, cosa che è un punto di grande forza, ma aumenta anche la complessità, in particolare la gestione dei centri di produzione. La struttura organizzativa risente, inoltre, di tanti anni di sovrapposizioni, con responsabilità parcellizzate, talvolta poca pianificazione e mancanza di controllo e verifica.

L'organico medio è di 13.140 persone. A questo proposito, signor Presidente, lei aveva chiesto di sapere quanti sono i dipendenti RAI. Le abbiamo portato un documento piuttosto illeggibile, ma molto completo, che divide i dipendenti (a tempo determinato e indeterminato) direzione per direzione al 30 giugno di quest'anno, data dell'ultima rilevazione ufficiale. Tenga presente che nel corso dell'anno ci

saranno uscite, per cui al 31 dicembre la mappa sarà un po' differente. Abbiamo, comunque, circa 13.140 persone, di cui 11.390 a tempo indeterminato, 1.640 giornalisti e 1.750 dipendenti a tempo determinato.

Della situazione economico-finanziaria abbiamo parlato in passato, ma ci tornerò parlando della semestrale e della previsione.

Il canone è rimasto piuttosto stabile, nel senso che chi lo pagava continua a pagarlo e chi non lo pagava continua a non farlo. La stima dell'evasione è del 27 per cento. Questo ha portato a una perdita di risorse importanti. Il dato del 27 per cento è desunto assumendo che tutte le famiglie lo paghino; non vi sarà mai un tasso di evasione pari a zero, tuttavia se arrivasse tra il 5 e il 10 per cento si potrebbe considerare fisiologico. In ogni caso, è un fenomeno che sottrae importanti risorse al Gruppo.

Abbiamo parlato della pubblicità. All'epoca, Sipra — oggi Rai Pubblicità — rappresentava uno dei problemi più stringenti per il Gruppo. In particolare, si notava come, rispetto a Mediaset, la RAI non riuscisse a valorizzare i propri ascolti. In pratica, su 100 ascoltatori, quello che riuscivamo a ottenere era calato in maniera molto più significativa rispetto al nostro principale concorrente. Premesso che Publitalia ha un'organizzazione e una capacità decisamente superiori, il *gap* era comunque eccessivo e Sipra aveva grandi spazi di miglioramento.

Nel 2012, il costo del lavoro era più o meno stabile, anche per il fatto che erano tre anni che non si rinnovava il contratto, si stava accumulando infatti la richiesta che è arrivata nel 2013. Il contratto è stato poi chiuso a fine marzo dell'anno scorso.

Riguardo ai costi esterni, c'è stato subito un giro di vite: rimangono comunque ancora significativi. Più avanti scenderò nei dettagli.

Sul prodotto, c'era un calo sull'investimento in *fiction*, mentre il cinema era più o meno stabile. Abbiamo quindi riportato l'investimento in *fiction* ai livelli precedenti.

A parte Raiway che stava completando il digitale terrestre a livello di trasmissione, la tecnologia era insufficiente in termini di investimenti.

In merito agli obiettivi e alle linee guida del piano, questa *slide* riassume bene i tre obiettivi: dobbiamo raggiungere l'eccellenza dell'offerta, quindi migliorare i palinsesti, tenendo d'occhio gli ascolti, ma soprattutto facendo molta attenzione alla qualità; ritornare all'avanguardia come tecnologia; riportare i conti in equilibrio economico-finanziario. Questo andrà perseguito razionalizzando i canali tv; ottimizzando il *mix* dell'offerta; rafforzando la strategia nella *fiction* e nel cinema e rivedendo quella sullo sport e sui diritti sportivi; rilanciando la radio, lo sviluppo del *web*, che è molto importante, e la presenza internazionale.

La RAI criticava — devo dire che anch'io da utente lo facevo spesso — le trasmissioni dedicate all'internazionale, mentre sono importanti sia i programmi per la comunità italiana all'estero, sia quelli che possiamo trasmettere tramite i nostri contatti con altre televisioni internazionali, non solo europee. A questo riguardo, stiamo sponsorizzando un'iniziativa su Verdi che andrà in onda sui canali della tv cinese.

Al tempo stesso, dobbiamo rilanciare la Sipra e sviluppare i ricavi commerciali. Ciò va fatto innanzitutto attraverso la digitalizzazione, quindi portando la RAI dall'analogico al digitale. Occorrono poi un piano frequenze che elimini almeno parte delle difficoltà che si erano riscontrate in termini di qualità e una strategia che ci porti verso l'HD, tenendo presenti i limiti e i vincoli di cui parlavo prima, nonché l'ottimizzazione del modello produttivo e dell'assetto industriale, l'efficienza sui costi, l'ottimizzazione delle sedi regionali e, infine, la valorizzazione del patrimonio immobiliare (la RAI ha infatti un patrimonio immobiliare un po' vetusto e lasciato andare, ma importante). È fondamentale tuttavia l'organizzazione, quindi occorre rivedere i processi e sviluppare le competenze. Sotto questo aspetto, abbiamo sviluppato il piano esodi, di cui si

è già parlato, che porterà all'uscita di oltre 600 persone nel 2013. Occorre poi inserire giovani e lavorare sulla formazione, con un approccio trasparente alla gestione risorse umane, con valutazione delle prestazioni, trasformando gli automatismi in piani incentivanti per le migliori prestazioni. Tutto questo porta a un piano economico-finanziario che poi vedremo.

Più in dettaglio, vediamo cosa significa la rivisitazione del portafoglio dei canali generalisti, la rivisitazione del *mix* di offerta e la focalizzazione sul costo del trasmesso.

In particolare, quest'ultimo può sembrare un aspetto tecnico, ma la RAI lo ha fatto fino al 1993, dopodiché è passata al costo del prodotto. Non ha però la percezione di quanto costi il palinsesto giorno per giorno. Di conseguenza, stiamo sviluppando sistemi gestionali che ci permettono di arrivare ai costi con molta attenzione. È necessaria inoltre una rivisitazione del *mix* dei generi, cioè fare in modo che ogni canale abbia una sua specifica missione, complementare a quella degli altri. Dobbiamo ridurre i costi unitari sull'intrattenimento, *fiction* e cinema. Infine, c'è bisogno di una rivisitazione del portafoglio dei canali tematici, su cui stiamo crescendo. Ci sono peraltro anche alcuni canali di servizio pubblico puro. Dobbiamo quindi sviluppare questo posizionamento, evitando sovrapposizioni, e valutare il perimetro di offerta, chiedendoci se è giusto che offriamo tutto ciò che stiamo offrendo in questo momento e se c'è qualcosa che non stiamo offrendo o che non serve. Da ultimo, dobbiamo focalizzare molto sullo sport, che è un aspetto particolarmente importante, su cui investiamo tantissimo.

Un altro punto è il rilancio della radio, che va perseguito ridefinendo il posizionamento dei tre canali, razionalizzando i Giornali radio con differenti formati e contenuti tra i tre canali, incrementando l'offerta dedicata all'*audience* più giovane (spostandosi quindi sul musicale), rilanciando Isoradio, e infine sviluppando sinergie multiplatforma.

Riguardo al *web*, vi ho parlato della debolezza attuale. Stiamo creando un unico portale *news*, che sarà lanciato questo autunno, rilanceremo l'offerta sportiva e rafforzeremo la nostra presenza sui contenuti multimediali.

Come dicevo, occorre anche un ripensamento e rilancio della strategia internazionale.

Per quanto riguarda Sipra, ora Rai Pubblicità, vi sarà un cambio di *management*, una revisione dei processi operativi e di *governance* dei rapporti con l'editore (erano due mondi che non si parlavano), e il rilancio della strategia commerciale, con *focus* sui centri media, su cui la RAI era completamente assente, con iniziative speciali. A questo riguardo, vi ho già raccontato che quando ero un grande utente pubblicitario in Wind non ero mai stato visitato dalla RAI, che tipicamente aspettava che i clienti vi andassero, con un approccio commerciale abbastanza inusuale.

Il canone non fa parte del piano. Sarebbe infatti facile dire che risolviamo i problemi facendo pagare il canone, il che non vuol dire che non va fatta un'azione su questo. Tuttavia, in questo momento, ai fini del piano, è stato ipotizzato che la situazione del canone non vari e che chi paga continuerà a pagare, senza che si risolva però il problema dell'evasione. Detto questo, abbiamo delle iniziative in questo senso e speriamo che il Governo ci aiuti.

Riguardo al piano di digitalizzazione della produzione della testata giornalistica posso dire che sta andando in linea con quanto atteso. All'inizio dell'anno prossimo anche TG1 e TG3 saranno digitalizzati; inoltre, Rainews sta facendo un *upgrade* da SD a HD, dunque sta aggiornando la tecnologia. Il TG2 è già completamente digitalizzato. Passeremo poi a digitalizzare i centri di produzione delle sedi regionali: per la verità, il processo è già iniziato. Il problema è che non abbiamo sufficienti ingegneri; ne abbiamo assunto qualcuno, ma si tratta di un processo che prende molti anni e siccome lo stiamo facendo con una forte accelerazione è molto im-

pegnativo per la nostra area tecnologica. In ogni caso, abbiamo fatto un accordo con il Ministero dello sviluppo economico e con l'Agcom per una revisione e ridistribuzione in relazione al nuovo piano frequenze. Vedremo quindi come ridurre le interferenze nella ricezione dei TG regionali che soffrono della continuità geografica tra le regioni perché è difficile bloccare il segnale al confine geografico tra una regione e l'altra.

Per la produzione abbiamo carenze significative nell'organizzazione, quindi internalizzeremo alcune attività e ottimizzeremo le capacità produttive. Come vedremo più avanti, l'attività è principalmente concentrata su Roma e in maniera minore su Milano. I centri di produzione di Napoli e Torino sono sottoutilizzati, per cui stiamo cercando di ovviare a questa mancata utilizzazione efficiente. In più, intendiamo valorizzare il patrimonio immobiliare e utilizzare di più le nostre sedi regionali. In questa direzione, stiamo ripensando ai processi e alle pratiche di gestione e al rafforzamento dei sistemi di controllo.

Il progetto *on air* ci dovrebbe dare il costo *all-in*, cioè tutto compreso, di ciascun programma, quindi non solo di quanto paghiamo all'esterno, ma anche di quante persone sono state allocate, quante risorse produttive sono state utilizzate e così via. Insomma, è una contabilità industriale molto più precisa.

Infine, dobbiamo puntare a uno sviluppo delle competenze interne con un ricambio generazionale attraverso un piano di incentivazione, piani di formazione, nuovi inserimenti, introduzione dell'MBO (*management by objective*) per i dirigenti e i quadri e schede di valutazione. In pratica, ogni persona deve essere valutata dalla sua linea gerarchica a fine anno in maniera trasparente, dando un *feedback* preciso. Uno dei motivi per cui spesso abbiamo della conflittualità che può sfociare in azioni giudiziarie è che si tende a evitare di dare *feedback* negativo. In sostanza, non si discute e poi improvvisamente qualcuno viene spostato o rimosso; credo invece sia responsabilità del

capo gerarchico dare sempre il *feedback*, che sia positivo o negativo, alla persona che dipende da lui.

Vengo ora ad alcuni spunti di riflessione sullo sviluppo dell'offerta. Questo è il *bouquet* della RAI. Conoscete il numero dei canali e più o meno quello che fanno. Questa *slide* è molto difficile da leggere perché ci sono tanti nomi, ma ve la mostro per darvi il senso di quanto sia diventato affollato il nostro mercato, come potete vedere nella divisione area per area. Peraltro, ci sono anche dei gruppi nuovi come *Discovery* che stanno facendo bene. In un mercato così frammentato diventa importante il *brand* (ciò vale per la televisione, ma anche per la telefonia, per l'automobile e per tutti i mercati che tendono a essere maturi a frammentarsi). In sostanza, quando un utente ha 50-60 canali a disposizione è molto importante che sappia esattamente quello che vi trova e che consideri affidabile il canale stesso. Per esempio, è importante che sappia che esiste RAI News e che se vuole un'informazione in qualunque momento del giorno vi può accedere. Mediaset ha lanciato un canale che chiama *Crime* ed è evidente che chi vuole un giallo sa che lo trova lì. Un altro canale si chiama proprio *Giallo*. RAI 5 sta diventando il nostro canale delle *performing art*, cioè sarà dedicato al teatro, alla musica e in generale all'arte dal vivo. Dovrà essere quindi chiaro cosa offre il canale: RAI 4 ad esempio offre *fiction* di un certo tipo.

Ognuno cerca quindi di posizionarsi, cosa che vale ancora di più per i canali per bambini. Riguardo ai minori infatti sta avvenendo un fenomeno secondo cui per i genitori diventa molto utile sapere che c'è un canale per loro, quindi si sceglie un canale, come il nostro Yo-Yo, che è quello che ha maggior successo, e si sa che si avranno solamente programmi per bambini, senza preoccuparsi che possa capitare il telegiornale, qualche altro telefilm e così via. Tra l'altro, il nuovo contratto di servizio dice anche — non vorrei fare il lavoro del Viceministro Catricalà — di evitare la pubblicità ai minori, quindi il canale sarebbe completamente dedicato.

Naturalmente, anche questo ha un costo, ma è una tesi che non ci sentiamo di contraddire. L'idea è che il canale tematico Yo-Yo, che è il prescolare, quindi quello più delicato, e che ha già un'*audience* molto forte, sarà senza pubblicità.

Come dicevo, il numero dei canali *free* è il più alto (esclusa la somma di quelli tedeschi), ed è molto più significativo anche rispetto alla BBC, ancorché vi si avvicini.

Rispetto agli ascolti, diversamente da quanto accade per la pubblicità, la RAI sta facendo meglio del principale concorrente di riferimento. Nel 2013, peraltro, il *gap* si è ulteriormente incrementato, quindi il nostro vantaggio su Mediaset è cresciuto. Com'è logico, stiamo entrambi soffrendo la frammentazione del mercato, ma RAI tiene meglio del principale concorrente. Per inciso, per darvi un'idea, in genere, negli ultimi tre anni tra RAI uno e Canale5, sulle 52 settimane, finiva più o meno 46 a 6, quest'anno stiamo 38 a zero. Probabilmente, ne vinceranno una o due nel corso dell'anno, secondo la stima dei nostri addetti. A ogni modo, il *gap* si sta incrementando.

Per quanto riguarda il posizionamento, abbiamo un'età abbastanza elevata. In generale, l'unico canale generalista più giovanile è Italia uno per alcuni programmi di maggior successo, mentre i nostri tendono ad avere una sovrapposizione su un pubblico più anziano. Il nostro obiettivo è rimanere a questo livello sul totale di individui, ma ringiovanendo. Dobbiamo quindi evitare di perdere contatto con le fasce più giovani della popolazione attraverso un'estensione dell'attività e dell'offerta anche a segmenti più giovani e attraverso contatti *web*.

A questo proposito, come dicevo, stiamo facendo una valutazione del portafoglio dei canali generalisti e una rivisitazione dei canali tematici, puntando a una maggiore complementarità (per esempio, a volte si può sperimentare un programma sul canale tematico per poi portarlo sul generalista), nonché una definizione delle strategie per alcuni canali come sport, cultura e ragazzi, in coerenza

con il contratto di servizio. Quindi, quando ci sarà un contratto di servizio nuovo ci prepareremo a essere coerenti con esso.

In sintesi, si tratta — ripeto — di operare una revisione del *mix* di offerta, rilanciare l'offerta della radio e soprattutto sviluppare una piattaforma *web* forte. Inoltre, ci deve essere un'integrazione con Rai Pubblicità per una maggiore coerenza nel lavoro di quest'ultima.

Il concetto è che la RAI è passata, da *broadcaster* prima radio e poi televisivo con un'offerta generalista di massa, a essere un *broadcaster* con la più ampia gamma di offerta in Italia e in Europa. Infatti, un aspetto importante, quando si parla della RAI, è ricordare che ha il canone più basso d'Europa e l'offerta *free* più alta d'Europa, molto focalizzata sulla televisione. Dobbiamo invece diventare una *media company* (espressione spesso abusata); ciò vuol dire che dobbiamo utilizzare tutti i mezzi di comunicazione, tecnologie multicanali e il *web* come mezzo di origine aggregatore, vale a dire che è il mezzo in cui si ha il contatto con l'utente (origine) e si sviluppa la notizia; da qui si passa agli altri canali, per poi aggregarli nel senso che dicevo poc'anzi. Come dicevo, su questo piano siamo deboli, ma alcuni programmi di Radio2 stanno sviluppando *community* importanti; penso a *Caterpillar* o al *Il ruggito del coniglio*, ma anche ad altri programmi anche televisivi. È chiaro che il fenomeno deve essere esteso, ma soprattutto gestito e regolato perché finora è stato sviluppato in modo un po' caotico.

Procedo rapidamente sulle offerte.

Riguardo alla revisione dei generi, vi mostro una prima serata tipica dell'autunno 2012. Comparando i generi, abbiamo la presenza molto forte dell'*infotainment* su RAI3 e su La7. Abbiamo guardato anche BBC. Su questo tema vi ho portato numerose *slide* che sono una sintesi di alcune migliaia di pagine di informazioni che abbiamo raccolto su Rai e sui *competitor*. Comunque, in sintesi, RAI uno doveva essere la prima scelta televisiva della famiglia, interprete dei valori sociali

e culturali del Paese, il che vuol dire anche della loro evoluzione, dunque non in *mood* statico. Ha un *target* di adulti, con una leggera prevalenza femminile, ma in generale è per la famiglia, quindi c'è un genere intrattenimento il cui potenziale non è stato completamente sfruttato finora.

RAI 2 deve essere più contemporanea; ha un *target* più basso (25-54 anni) e deve interpretare i fenomeni sociali e culturali del nostro tempo. Deve essere cioè una televisione di innovazione e di sperimentazione.

RAI 3 deve continuare su approfondimento, inchieste e divulgazione scientifica; tipicamente ha un *target* di *over 35*, leggermente più maschile e con alta scolarizzazione.

Vi sono quindi aree di rafforzamento. Un aspetto importante è il presidio del periodo estivo. Un tempo si era dominati dal concetto della cosiddetta « garanzia », che dipendeva dal mercato pubblicitario. Oggi stiamo cercando di superare questo elemento. Infatti, quest'estate abbiamo fatto di più. Pertanto, internamente abbiamo superato il concetto di garanzia, per cui i programmi si fanno a prescindere dalla stagione pubblicitaria, il che evidentemente non implica che non si faccia attenzione a questo. Il nostro primo obiettivo deve essere però quello di servire il pubblico tutto l'anno.

Abbiamo fatto molta sperimentazione; qualcuna è andata bene, qualcun'altra meno, come è tipico di quando si prova a fare innovazione. I nostri canali tematici finora hanno avuto la miglior *performance*, nonostante su alcuni di essi abbiamo dei vincoli dati dalla trasmissione. È chiaro che su Scuola, Storia e su RAI 5 non faremo mai grandissimi ascolti perché sono prodotti di nicchia, ma anche di servizio pubblico.

Vi mostro il numero dei canali e la quota di mercato nel 2012 per poi procedere, brevemente, canale per canale.

RAI 4 ha un *target* molto giovane; è stata sviluppata bene e sta crescendo. Gli ascolti per la prima parte del 2013 sono andati bene; tende a fare *fiction* molto

contemporanee per un pubblico giovane o giovanile. Ha ovviamente uno *share* sul target, cioè tra i giovani, più elevato di quello sul generalista.

RAI 5 fa cultura, ma si sposterà sempre di più su musica e teatro. Stiamo per aprire, con il Ministro Bray e alcuni esperti, un tavolo sul teatro per capire cosa può fare la RAI: sicuramente, riporteremo il teatro in televisione dal vivo e cercheremo di riavvicinarvi il pubblico.

RAI Premium fa *fiction* ed è un canale dedicato al femminile, come La5 o La7d. Iris, invece, è il principale concorrente di RAI Movie, che, come si capisce dal nome, fa film. Del resto, utilizziamo spesso questi canali anche per ripassare il magazzino, cioè cose che abbiamo già comprato per gli altri.

Yo-Yo è il principale canale di successo per i bambini di età prescolare; sta salendo in termini di *share*, infatti ormai è a 1,5 per cento dell'*audience*, mentre RAI Gulp è il canale per 8-12 anni, su cui abbiamo un po' più di difficoltà.

Conoscete RAI News, che ha avuto una grande crescita. Per esempio, il giorno della «Costa Concordia» è arrivato a livelli di ascolto veramente significativi, superando anche RAI 2 in certe parti della giornata, quindi ha fatto un magnifico lavoro. Peraltro, sta lavorando per continuare non solo a dare informazione continua, ma anche a essere veloce nel procurare *scoop* e informazione.

RAI Storia sarà rivisitato per far sì che divulghi sempre di più informazione non solo sulla storia tramite le nostre teche, ma anche storia della scienza e della letteratura.

RAI Scuola è il canale dedicato alla scuola e all'informazione.

RAI Sport 1 e 2 sono in fase di revisione. C'è un nuovo direttore, quindi stiamo studiando un nuovo piano editoriale. L'idea è quella di far sempre di più in termini sportivi su questi canali, come è stato fatto per i bambini sui canali specializzati.

Alcuni canali hanno *performance* non sufficienti e sono in sovrapposizione tra loro. Questa è la diagnosi che era stata

fatta, ma non scendiamo nel dettaglio, altrimenti prenderemmo molto tempo. In sintesi, i canali che vedete nell'area A vanno già bene o comunque vanno rafforzati; quelli nell'area B hanno bisogno di un *restyling* o focalizzazione; sull'area C dobbiamo rivedere l'offerta su RAI Sport 1 e 2, così come su Scuola e Storia dobbiamo cercare di aumentare l'*audience*. Faremo quindi un'offerta integrata e complementare tra i vari canali per cercare di massimizzare gli ascolti e ottimizzare gli investimenti. Per esempio, se compriamo qualcosa, deve essere visibile su più canali.

Secondo il piano pluriennale di investimenti bisogna comprare attraverso accordi strategici. Per esempio, siamo molto vicini a Disney e CBS, mentre Mediaset ha altre alleanze. Dobbiamo creare coproduzione e provvedere al rilancio tecnologico dei canali tematici, alla saturazione dei centri di produzione, presso i quali stiamo sviluppando alcuni progetti. Per esempio, il nuovo *talent* su libri, che sarà lanciato lunedì, verrà sviluppato a Torino, quindi si inizia a sviluppare anche sul territorio.

Interverremo poi sull'offerta *on line* e su una maggiore comunicazione e promozione dei singoli canali.

Sulle *news*, abbiamo un'offerta composta da troppe testate, quindi molto frammentata. Abbiamo tantissime tipologie di offerta, con edizioni lunghe, brevi, regionali, repliche, *simulcast*. L'offerta è amplissima.

Queste sono le ore di trasmissione che abbiamo dedicato sia all'informazione sia alle rubriche. Sono particolarmente apprezzate quelle del TGR nelle varie regioni. Abbiamo però un modello piuttosto complesso, che abbiamo paragonato a quello dei principali concorrenti europei e, come potete vedere, il grafico relativo alla RAI è abbastanza articolato, rispetto per esempio alla BBC, ma anche agli spagnoli, ai francesi e ai tedeschi. Dunque il concetto è trovare sempre più delle sinergie tra le nostre testate a livello produttivo per ridurre la base costi, lasciando poi lo sviluppo della specifica fase editoriale alla singola testata.

Sul *web*, se prendiamo la nostra presenza e la frammentiamo tra le varie testate, vedete che abbiamo dei siti che, un po' impietosamente, abbiamo definito irrilevanti. Questo ci sta portando a creare un portale unico che sarà lanciato questo autunno. Ho visto i primi prototipi e posso dire che è bello, quindi ho abbastanza fiducia in questo lancio, che avverrà, appunto, attraverso RAI News. Vi sarà un portale unico e poi ci saranno i cosiddetti siti identitari, dove si ha la possibilità di vedere il singolo programma, dei *blog* giornalistici e quant'altro, ma l'obiettivo è che quando si deve cercare una notizia si vada su Rainews.it, che avremo a breve su questi schermi. Abbiamo poi una serie di linee guida per le testate, che stiamo approfondendo e che potete vedere in questa *slide*.

Sulla *fiction* credo che abbiate audito la dottoressa Andreatta, quindi non vi intratterei. Mi limito a dire che condivido e apprezzo molto quello che fa RAI Fiction sotto la nuova direzione. L'Italia è infatti un mercato importante per la *fiction*. Abbiamo dei vincoli di investimento nella *fiction* e nel cinema, che saranno ribaditi dal contratto di servizio. In questo ambito, RAI è il *player* più importante in Italia. Nel caso del cinema, dopo tanti anni, abbiamo anche vinto il Leone d'oro, cosa che ci ha fatto molto piacere, ma è semplicemente il risultato di un'attività che viene, appunto, da lontano.

Questo è il numero di serate che abbiamo fatto. La *fiction* è principalmente su RAI uno in questo momento, ma si sta sviluppando anche per RAI 2 e RAI 3, anche se rimarrà molto basata su RAI uno. Questi sono, appunto, i risultati in termini di *share* e di serate; dovrebbero rimanere invariate nei prossimi anni, con un tentativo di riduzione dei costi unitari della *fiction*, ma non dell'investimento complessivo.

In merito alle aree di intervento — come vi ha detto la dottoressa Andreatta — dovremmo ridurre il ricorso a miniserie a favore di una maggiore media e lunga serialità, che è quello che piace anche al mercato internazionale perché favorisce la

fidelizzazione; aumentare le differenziazione tematiche, incrementando molto i temi di attualità sociale; sviluppare prodotti più attrattivi per l'estero, quindi imparare a vendere meglio all'estero; provvedere all'offerta multiplatforma, quindi sul *web*, e all'integrazione con la componente commerciale sin dalla fase ideativa, che a volte viene fatta dopo, cosa che poi provoca delle forzature. Inoltre, abbiamo deciso di aprire delle linee di produzione anche per RAI 2 e RAI 3 e di favorire una maggiore internalizzazione della produzione, così come la specializzazione dei centri di produzione. In particolare, a Napoli saranno sviluppate delle *fiction*.

Salto alcune *slide* che credo vi abbia presentato la dottoressa Andreatta per passare al cinema. Siamo posizionati sulla parte intermedia della catena del valore del cinema. Abbiamo come detto alcuni accordi. Questo grafico vuole anche illustrarvi il fatto che solitamente Walt Disney e CBS sono considerati più vicini a RAI; Mediaset ha un rapporto con Warner Brothers, Paramount, Dreamworks e altri, mentre Sky è più vicino a Fox e alla Sony. Quindi, la produzione americana arriva in Italia attraverso questi tre canali, anche se sono alleanze a geometria più o meno variabile, ma tutto sommato ancora valide.

RAI Cinema e 01 gestiscono lo sfruttamento dei diritti. Per esigenze di tempo, andrò veloce su questo perché credo che Del Brocco debba essere audito da voi a breve, quindi potrà andare più nel dettaglio sull'attività di RAI Cinema: si tratta di un'attività molto integrata e importante in quanto copre il prodotto d'acquisto. Quando parliamo di RAI Cinema non intendiamo solo produzione e distribuzione, ma anche l'acquisto dei diritti internazionali per tutto il Gruppo RAI.

Questo è il numero di ore, cresciuto grazie ai canali tematici. Cercheremo di comprare in maniera sempre più intelligente e a lungo termine, con una progressiva razionalizzazione. L'idea che stiamo accarezzando è di trasformare il Teatro delle Vittorie in un cinema multisala di proprietà della RAI dove fare cinema

d'essai, quindi riuscire a offrire anche a giovani produttori indipendenti la possibilità di veder trasmesse le proprie opere. Del resto, il Teatro delle Vittorie — come forse vi dicevo in altre occasioni — è diventato obsoleto, ci costa di più ristrutturarlo che trasformarlo. Questo sarebbe anche un esempio di valorizzazione del patrimonio immobiliare.

Per quanto riguarda la radio, siamo posizionati in maniera lontana dalla musica, se non attraverso la filodiffusione. Competiamo principalmente con Radio24. Radio 2 è un caso a parte perché è un intrattenimento che nessuno degli altri nostri *competitor* offre, con un pubblico molto fidelizzato. Radio 3 invece è un nome molto forte in campo culturale.

Abbiamo anche delle *web radio*, ma sono ancora molto poco diffuse, come tutte in generale.

Non c'è più l'Audiradio, che ci vedeva al primo posto. Adesso esiste solamente Radio monitor, sulle cui caratteristiche siamo un po' perplessi, che, comunque ci vedrebbe in una posizione inferiore a quella che avevamo con Audiradio nel 2009 in quanto Radio 1 sarebbe solo al sesto posto anziché al primo. A questo proposito, crediamo che si dovrà sviluppare un nuovo Audiradio, che possa dare una maggiore comprensione. Tuttavia, non c'è dubbio che possiamo fare di più in termini di ascolto.

Come vedevamo poc'anzi, siamo posizionati su una fascia di popolazione e su una tipologia di radio molto specifica, mentre manchiamo sulla parte musicale, pertanto la fascia di età dei nostri ascoltatori è più elevata; siamo sbilanciati infatti sulla fascia adulti. Abbiamo una discreta presenza sul *web*, in particolare di Radio 2, che sta sviluppando molto bene il *podcasting*. Attualmente, dovendo rilanciare, dobbiamo focalizzarci innanzitutto su organizzazione e *management*, cioè su come viene gestita la radio. Dobbiamo omogeneizzare e rendere coerenti i palinsesti, nonché razionalizzare i Giornali radio e l'offerta multiplatforma per l'*audience* più giovane, con molta integrazione con i *social network*, così come dobbiamo

sfruttare di più le sinergie tra radio e televisione RAI. Serve come ho detto anche un'Auditel applicata alla radio e dovremo inoltre rilanciare tecnologicamente la radio attraverso il DAB+.

In termini di posizionamento, Radio 1 si focalizza sull'informativo; Radio 2 sull'intrattenimento, anche musicale, e Radio 3 sulla cultura.

Isoradio è la radio di pubblica utilità. A questo proposito, dopo anni di rapporti sempre più peggiorati con Autostrade, la settimana scorsa abbiamo firmato l'accordo, quindi sarà molto potenziato sia il segnale di ricezione, sia il profilo editoriale e il modello di palinsesto.

Abbiamo poi Rai Parlamento, che credo conosciate.

Le *web radio* si focalizzeranno, invece, sul presidio più giovane.

La razionalizzazione dell'offerta attuale ha degli indirizzi da rivedere, tuttavia, come dicevo poc'anzi, tutta la radio sarà rifocalizzata.

Del *web* ho già parlato. È interessante però il numero di siti che la RAI ha accumulato: abbiamo 560 siti, il che non ha senso. Questo accade perché la RAI è un'azienda in cui c'è abbastanza gerarchia, ma anche una vena anarchica molto forte. In teoria, il direttore generale può approvare tutto e il contrario di tutto, ma in realtà ci si era abituati all'idea che se qualcuno riteneva di aver bisogno di qualcosa, lo faceva fare. Il problema non è tanto la spesa perché non costa tantissimo fare un sito, ma ha un senso se poi lo si mantiene, altrimenti ha un effetto negativo su chi lo usa.

Come sapete infatti quando si va sull'interattivo, poi bisogna interagire. È come per Facebook. Quando qualcuno apre una pagina e poi non la gestisce, provoca una negatività nell'utente. Anche la BBC ha ridotto il numero di siti da centinaia a quelli principali — peraltro, la nostra idea è stata presa dalla loro presentazione del 2011 — che poi possono avere anche delle altre diramazioni. Il nostro scopo sarà semplificare, innovare e profilare.

Sul piano tecnologico, è molto buona la nostra piattaforma RAI.tv, di cui avevamo parlato in una delle prime audizioni. Adesso è arrivata a 3,2 milioni di *download*. Si scarica gratuitamente, ma dal prossimo anno cominceremo a chiedere agli utenti di profilarsi, quindi cominceremo ad avere una conoscenza dei nostri clienti per capire meglio con chi abbiamo a che fare.

È anche partito il processo di digitalizzazione delle teche; ci vorranno tra i 3 e i 5 anni perché sono milioni di pellicole e di cassette, ma al termine sarà possibile per chiunque rivedere qualunque programma fatto dalla RAI negli ultimi sessant'anni. A questo riguardo, stiamo studiando un'idea che stiamo ancora esplorando, visto che siamo all'inizio. Vogliamo cioè sviluppare una piattaforma con cui, dopo i primi sette giorni gratuiti, come è oggi, chiederemo un euro di contributo per vedere, ad esempio, il telegiornale del 1961; tuttavia, per chi ha pagato il canone, basterà inserire il numero di canone e potrà guardarlo gratis. Insomma, questa potrà essere una maniera per fidelizzare la clientela. Stiamo ancora sviluppando l'idea, ma la profilazione e la monetizzazione dei contenuti diventa un elemento importante.

Dobbiamo poi incrementare il numero di utenti sui siti RAI. La trasformazione del *web* sarà costante; stiamo infatti ancora ragionando su come potrebbe svilupparsi. Abbiamo già preso le prime decisioni e stiamo lavorando sul futuro.

Anche sui ricavi commerciali, pubblicitari e canone, procederei molto velocemente.

Per quanto riguarda la pubblicità, stiamo semplificando e rivedendo la portafogliazione, termine orribile, cioè come sia diviso il portafoglio clienti tra i vari agenti; dobbiamo aumentare i processi e rafforzare le competenze. Insomma, occorre una società meno amministrativa e più commerciale, con molta più politica commerciale e più clienti. Per esempio, finora i canali tematici sono stati venduti male. In questi anni infatti la pubblicità è stata venduta « al chilo », con i cosiddetti

GRP (*gross rating point*), invece è molto importante che si parli di qualità e di impaginazione. È chiaro che vendere il primo *spot* di Sette è differente da vendere il terzo, il quarto o il quinto. Lo stesso vale se gli *spot* sono due o di più. D'altra parte, abbiamo minore affollamento, quindi dovremmo essere a premio rispetto al nostro concorrente, cosa che non succede spesso.

Inoltre, non gestivamo il rapporto con i centri media, che gestiscono la gran parte della pubblicità in Italia, ed eravamo poco efficaci nel gestire la cosiddetta sofisticazione dell'offerta, cioè si vendeva « un tanto al chilo ». Oggi stiamo provvedendo al rafforzamento del rapporto con la RAI, infatti lavoriamo molto bene insieme. Per fare un esempio, se avessi voluto entrare nell'ufficio della Sipra, avrei dovuto chiedere il *pass* perché i *badge* non erano neanche unificati, i sistemi erano diversi: adesso tutto è molto più in sintonia.

Sul canone, come dicevo prima, lo studio di azioni straordinarie per il contenimento dell'evasione andrà fatto in sintonia con il Governo. Comunque, il canone dà circa 1,7 miliardi di raccolta all'anno. I ricavi commerciali sono 20 di dvd, piuttosto che convenzioni *ad hoc*, diritti sportivi. Sotto questo aspetto, il tema più importante è che la RAI un tempo aveva RAI Trade, che poi è stata riportata all'interno. Questa non è stata probabilmente una buona decisione perché ha rallentato e burocratizzato i processi.

Sugli aspetti tecnologici, su frequenze e produzione abbiamo un piano che abbiamo definito ambizioso per colmare il *gap* di investimento che si è creato. In questo triennio, pensiamo di investire 163 milioni per digitalizzare le *news* nazionali e regionali e creare un sistema che abbiamo battezzato T-Cube, che è un *backbone*, cioè una dorsale che trasferisce le informazioni tra tutte le sedi della RAI. Dobbiamo quindi digitalizzare gli studi, rinnovare ed espandere le piattaforme di emissione a controllo centrale, fare gli adeguamenti alle norme e così via, nonché provvedere alle infrastrutture fisiche. Occorrono dunque 163 milioni per la digitalizzazione. La digitalizzazione del TG2 è

già avvenuta; quella del TG 1 e del TG 3 dovrebbe avvenire a marzo dell'anno prossimo. In questo momento, i progetti sono svolti contestualmente, ma ovviamente sarà lanciato prima l'uno e poi l'altro per evitare di avere troppe cose da fare contemporaneamente. Per i TGR stiamo procedendo con 6-7 sedi all'anno. Invece, Rai News è in fase di *upgrade*, con la costruzione della nuova regia e altre attività in corso.

L'emissione dei canali tematici è già stata completata. Il controllo centrale è in fase di *upgrade* completo sia a Roma sia a Torino e a Milano. Si sta lavorando sull'emissione dei canali tematici anche da Torino. Infatti, abbiamo più di una posizione per aver ridondanza. Gli studi saranno adeguati al ritmo di 5-6 all'anno, quindi lo sforzo tecnologico è molto importante.

Per quanto riguarda le frequenze, come sapete, l'Italia è il Paese che ha più *multiplex* in Europa, che è una delle cause per cui abbiamo un numero di canali così elevato; il costo di entrata di un nuovo canale è infatti il più basso d'Europa. In sostanza, costa poco fare un canale. Tuttavia, non tutti avranno lo spazio perché il mercato si sta saturando, quindi non è detto che ci saranno tutti in futuro, ma per il momento c'è stato un grande aumento dell'offerta.

Riguardo alla copertura dei *mux*, l'ultimo nostro è il *mux* 5, che ha ancora bisogno di maggiore espansione. Ci sono state delle criticità che derivano probabilmente dal fatto che abbiamo ricevuto delle frequenze inadeguate. Per esempio, abbiamo un problema in Toscana con il canale 27, in Veneto con il 34, in Abruzzo con il 35, Molise con il 39. Si tratta, in pratica, di coordinamento internazionale, il che vuol dire che c'è un altro paese che emette sulla stessa frequenza. Talvolta abbiamo delle interferenze in Liguria in quanto anche la Corsica trasmette, quindi si crea una sovrapposizione tra il segnale della Corsica e quello ligure, di conseguenza quello che viene preso in maniera più potente oscura l'altro.

Vi sono poi alcuni problemi con delle emittenti locali. In particolare, nell'Italia nord-occidentale è un caso di scuola quello di Telecupole, che ha oscurato la serata di Benigni in parte della Lombardia e del Piemonte, sparando il segnale a una potenza non permessa. In totale, abbiamo circa 20 casi principali, di cui due da soli provocano il 70 per cento dei disagi.

Il riferimento all'Agcom che vedete nella *slide* è superato perché, come ho detto, l'accordo è stato concluso.

Questo è il quadro della banda di riferimento. In sintesi, con i cambiamenti previsti, che abbiamo concordato con Agcom e con il Ministero, in Toscana, Lombardia, Veneto, Marche, Puglia, Basilicata, Abruzzo, Molise, Liguria e parte del Lazio dovremmo invertire alcune frequenze, cosa che dovrebbe permettere di ridurre queste problematiche.

Questa è l'immagine del Paese con le relative frequenze. Tra l'altro, ogni volta che ci spostiamo c'è un costo.

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE GIORGIO LAINATI (ore 9,45).

LUIGI GUBITOSI, *direttore generale della RAI*. Il beneficio di questo accordo dovrebbe portare a risolvere la maggior parte dei problemi di interferenza da parte di emittenti locali, in particolare nella regione adriatica centromeridionale e nella pianura padana occidentale e centrale, quindi in Piemonte e in Lombardia dovrebbero essere risolte le interferenze.

Restano però ancora aperti alcuni punti, in particolare in Liguria e Lazio, mentre in Veneto e Abruzzo ristrutturaremo la rete che sarà sistemata separatamente: questo ci costerà una ventina di milioni di investimenti.

Per quanto riguarda la radio, la rete analogica continuerà a essere significativa per molti anni ancora perché non c'è uno *switch-off* con una data precisa verso il digitale, cosa che per la televisione ha provocato un problema iniziale, ma poi ha permesso una transizione completa. La radio digitale sarà importante perché mi-

gliora l'offerta, che si può incrementare; aumenta moltissimo la qualità, evitando le interferenze; arricchisce i contenuti e permette interattività. Per la radio quindi sarà molto importante.

Il nostro obiettivo sarà tutelare e migliorare le FM, uscire dalle onde medie ed estendere la primaria area digitalizzata che è il Trentino Alto Adige. Attualmente, stiamo per inaugurare il Friuli e la provincia di Roma. Su internet, la radio migliorerà il suo posizionamento: non andremo verso una radio in tv, come stanno facendo altri concorrenti, avendo già un prodotto televisivo.

La radio è ancora ascoltata principalmente in macchina, quindi è ancora in mobilità. Come vedete, alcuni l'ascoltano sia in casa che fuori, ma è principalmente in auto che si ascolta. Questo fa sì che abbiamo bisogno di lavorare molto per eliminare le interferenze, che fanno perdere parte della qualità del segnale su alcune strade. Abbiamo circa il 30 per cento delle nostre frequenze interferito da emittenza privata, che tipicamente tende a emettere a una potenza più alta di quella che le sarebbe consentito, cosa che provoca, appunto l'interferenza.

Il ministero non è attivissimo – uso un eufemismo – nel rimuovere queste interferenze, anche quando abbiamo delle cause vinte. Questo nasce dal fatto che la rete radiofonica è nata negli anni Cinquanta, poi negli anni Settanta le emittenti private si sono sovrapposte e quindi abbiamo – ripeto – circa il 30 per cento delle nostre frequenze che sono soggette a interferenze. Come vedete dalla *slide*, oggi abbiamo una rete di 900 stazioni su tutto il territorio nazionale, con alcune questioni specifiche in Friuli-Venezia Giulia e in Trentino-Alto Adige per le minoranze locali. Dovremo investire altri 20 milioni per migliorare la ricezione. Ricordo, peraltro, che non si investiva su questi apparati dal 2004. In particolare, trasformeremo 10 impianti ad alta potenza, aggiungeremo 55 cabine ausiliare, impianti a media e bassa potenza e sistemi radianti. Questo dovrebbe portare a un forte miglioramento della qualità. Inoltre, con il

servizio DAB+ la copertura attuale, che è riportata in questa *slide*, sarà completata. Come vedete dai cerchi, abbiamo dato priorità alle strade dove la copertura non è ancora completa, quindi tra il 2013 e il 2014 copriremo tutto il centro-nord e poi a mano a mano la estenderemo nel resto del Paese. Il valore è di circa 6,2 milioni di investimenti. Sulle onde medie, questa è la situazione attuale. Siccome ha importanti problemi di emissioni perché è una tecnologia ormai obsoleta, sarà eliminata gradualmente e coperta dalla rete digitale. In sostanza, copriremo le onde medie attraverso il digitale.

Per quanto riguarda gli assetti industriali, vorremmo efficientare il modello produttivo, anche in sinergia con altre aree, valorizzare il patrimonio industriale, effettuare azioni di efficientamento sui costi esterni e su investimenti di prodotto e riqualificare il personale.

Questo è il dettaglio dei costi esterni nell'area della produzione. Spendiamo circa 386 milioni di euro, di cui 215 per personale, 124 di costi esterni e 46 *transfer charge*, che vuol dire spese per i servizi generali e per l'ICT (*Information Communication Technology*).

Nell'area produzione, abbiamo circa 4.000 persone, che sono state sostanzialmente stabili in questo periodo. C'è un aumento di tempi determinati e una riduzione tempi indeterminati, ma c'è un processo di stabilizzazione in corso.

Questa è una *slide* importante. È ricca di numeri e caotica, ma ci dice che, sui costi totali, Napoli e Torino hanno rispettivamente il 9 e l'8 per cento dei costi quasi in tutte le aree (rispettivamente 11 e 9 per cento sui costi del personale, 16 e 19 per cento dello spazio e così via), ma producono solo il 3 per cento delle ore. Questo vuol dire che sono fabbriche non sature, in cui c'è una capacità produttiva. Detto altrimenti, il costo per ora prodotta o costo medio è molto elevato perché non è saturo. Il personale comunque c'è, ma è poco utilizzato. Nel caso di Milano è un po' differente perché ha un costo più elevato, ma fa prodotti di alto valore

aggiunto, come *The Voice*, che è molto costoso. In generale, i programmi di intrattenimento tendono a essere più costosi. Da un'altra prospettiva, questo è il numero di ore prodotte. Sono oltre 21.000 a Roma, 3.191 a Milano e meno di 1.000 a Napoli e Torino. È evidente che c'è un problema di saturazione di Napoli e Torino. Per inciso, nel piano questo problema è stato affrontato, quindi sono state trasferite a Napoli alcune produzioni come *Verdetto finale*.

PRESIDENTE. Era fatto a Roma *Verdetto finale*?

LUIGI GUBITOSI, direttore generale della RAI. Sì, come anche *Alle falde del Kilimangiaro*, che, tra l'altro, era fatto in uno studio esterno. Quest'anno non abbiamo più studi esterni affittati a Roma, ma usiamo solo studi RAI, con l'eccezione del Foro italico, per il quale abbiamo un contratto di lungo termine perché è quello più grande. Pertanto, abbiamo trasferito delle produzioni a Torino e a Napoli, quindi abbiamo saturato la capacità produttiva. A fine anno rivedremo la situazione, ma direi che è sicuramente molto migliorata in termini di utilizzo.

Per quanto riguarda gli studi, abbiamo alcune problematiche da affrontare. In particolare a Roma abbiamo vetustà di alcuni studi. Vi parlavo del Teatro delle Vittorie, ma anche via Teulada è vecchio. Abbiamo una logistica suddivisa tra tanti luoghi produzione, cioè siamo sparsi per la città, quindi abbiamo basse sinergie in quanto il personale si muove tra uno studio all'altro, cosa che con il traffico romano non è proprio facile. A Milano, Sempione è nato per una radio, per cui ha studi piccoli, che vanno bene appunto per la radio e per qualche programma televisivo, ma non per fare una produzione importante. Infatti, si è dovuto affittare via Mecenate, ma questa è una situazione provvisoria perché ha forte carenza di accessori e magazzini. Queste inefficienze portano costi aggiuntivi in termini di spostamento di scenografie o persone da un luogo all'altro. Anche via Verdi a Torino è

nato per la radio, quindi ha studi piccoli ed è poco funzionale. Napoli invece ha un *auditorium* che è nato per la musica. Direi però che ha la situazione più stabile in termini di studi, tenendo comunque presente che anche in questo caso occorre un *upgrade* tecnologico.

Ciò detto, intendiamo massimizzare i vantaggi derivanti dalla digitalizzazione. Peraltro, il nuovo contratto di lavoro inizia a permettere un po' di flessibilità. Abbiamo 39 figure professionali, il che vuol dire che se ho bisogno di qualcuno che sposti questa bottiglia devo chiamare l'esperto di bottiglia; per i fogli arriva l'esperto di fogli. Sto esagerando e banalizzando per dire che in un mondo che evolve come quello della televisione dobbiamo far sì che le persone che ci lavorano abbiano più competenze possibili, formazione e *retraining*. Insomma, la formazione e il *training* continuo preservano posti di lavoro.

Riguardo alla standardizzazione dei modelli produttivi, faccio un esempio pratico. Quando abbiamo fatto il contratto di lavoro, siccome con la digitalizzazione si semplifica il montaggio, abbiamo inserito la possibilità di utilizzare i montatori che si sarebbero liberati dal telegiornale per le reti. Ebbene, questa decisione è stata seguita da uno sciopero dei montatori. La realtà però è che tra il 40 e il 45 per cento del nostro montaggio è fatto all'esterno: avremmo quindi la possibilità di riassorbire tantissimo lavoro esterno. Pertanto, un messaggio che dobbiamo riuscire a far capire ai nostri colleghi è che *training* e modernizzazione non sono un problema bensì un'opportunità di valorizzare il loro lavoro.

Definire standard e modelli produttivi con costi medi e massimi si rifà al concetto di costi standard nella sanità. Si tratta quindi di determinare quanto ci costa, per esempio, un montaggio in Lombardia piuttosto che in Sicilia. Stiamo analizzando le varie sedi regionali per capire quanto costa la stessa cosa, ovvero quanto siamo efficienti in ogni luogo.

Riguardo alla razionalizzazione del costo del lavoro attraverso l'aggiornamento

dei sistemi gestionali e la pianificazione delle risorse interne, devo dire che gli editoriali amano decidere all'ultimo momento, ma in questo modo non si riesce a pianificare, quindi si mandano le squadre da una parte all'altra e poi quando serve non c'è la squadra, quindi la dobbiamo prendere dall'esterno, il che diventa un'altra inefficienza: pianificare quindi aiuta.

Riguardo all'aumento dell'efficienza dell'area acquisti (con o senza l'unificazione dell'area acquisti di gruppo) devo precisare che fino al 1° ottobre dello scorso anno la produzione aveva una sua area acquisti, cosa sbagliata sia perché è inefficiente in quanto non è un'unica area produttiva sia perché si ha un eccesso di continuità tra chi decide e chi acquista, che può portare anche a delle pericolose sovrapposizioni. Occorre quindi una separazione funzionale. La razionalizzazione dell'area produttiva richiede anche un rinnovo degli studi a geometria variabile. Abbiamo degli studi a dimensioni fisse, quindi ogni volta bisogna cercare uno studio diverso. Invece gli studi più nuovi possono essere modulari.

Vi ho già parlato della saturazione dei centri di produzione e dell'anticipazione dei processi di programmazione editoriale. Abbiamo infine *budget* condivisi e delegati, che è una misura interna per una maggior responsabilizzazione di chi prende decisioni di spesa. Abbiamo poi l'ampliamento delle mansioni dei giornalisti e l'incremento della flessibilità delle risorse di studio. Per esempio, i giornalisti più giovani — quelli che fanno la scuola di Perugia — e quelli che hanno voglia di fare formazione ormai si montano spesso i pezzi da soli o fanno dei pre-servizi. Quindi, il premontaggio diventa importante e pensiamo possa portare dei vantaggi. Abbiamo, inoltre, creato la figura del *film-maker*, che è una figura intermedia che non fa solo montaggio: insomma, occorre cercare sempre di ottenere di più.

La nostra logica nella negoziazione dei contratti seguirà un'ottica non tanto economica quanto di flessibilizzazione degli studi. Di conseguenza, avremo ingegnerizzazione, razionalizzazione, elimina-

zione dei ruoli, che pensiamo possano portare il 10-20 per cento di riduzione dei costi.

Vi mostro poi un esempio delle nuove schede di pianificazione.

Riguardo alla valorizzazione del patrimonio industriale, la RAI ha 7.500 metri quadrati, di cui l'89 per cento di proprietà. Il valore è difficile da stimare anche perché in questo periodo l'immobiliare è in calo. Tuttavia, se dovessimo ricomprarlo probabilmente oggi è più vicino ai 900 milioni che a 1,150 miliardi; a ogni modo, è un patrimonio significativo. Anche Sipra ha circa 70 milioni di euro di patrimonio.

Abbiamo poi alcune sedi che sono più grandi di quello che serve. In particolare, a Firenze abbiamo 140 metri per dipendente — in pratica, ogni dipendente ha un appartamento — quindi la logica è che venderemo questa sede per prenderne una più piccola.

Sorvolo sulle singole sedi per risparmiare tempo. Mi piacerebbe, invece, parlare della razionalizzazione dei costi. L'ammontare dei costi della RAI è di 2,951 miliardi. Se escludiamo i costi del personale e gli ammortamenti, che sono la spesa di un costo avvenuto in passato, nel 2012 abbiamo speso 1,340 miliardi di costi esterni, suddivisi tra RAI SpA (1,173 miliardi), Raiway (75), RAI Cinema (52), Sipra (33), Rainet (7). Come vedete, sono suddivisi tra prodotto, supporto, grandi eventi sportivi, gestione ricavi, canone di concessione. Preciso che per incassare il canone paghiamo 28 milioni per inviare i bollettini.

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE
ROBERTO FICO (*ore 10*).

PRESIDENTE. Le spese, escluso il personale, sono 1,340 miliardi di euro, così ripartite.

LUIGI GUBITOSI, *direttore generale della RAI*. Esatto. Quando andiamo sul prodotto abbiamo un'ulteriore suddivisione in area tv, radiofonia, diritti d'autore... in quest'altra tabella sono suddivise

tra reti, produzione tv, diritti sportivi, testate, canali specializzati e così via.

Per razionalizzare questi costi interveniamo con la razionalizzazione dell'utilizzo delle figure professionali su programmi di intrattenimento, il che vuol dire che paghiamo meno le *star*. Abbiamo poi riduzione degli appalti e valorizzazione delle risorse interne. Abbiamo anche iniziato a fare *job posting*, ma come tutte le cose che iniziano ha bisogno di una fase di affinamento. Ancora, ottimizzazione dei costi unitari sui singoli eventi vuol dire che cerchiamo di pagarli di meno. Prevediamo anche una razionalizzazione del perimetro dei diritti.

La strutturazione dell'offerta comporta, di conseguenza, anche un'attenzione a quanto spendiamo anche per la seconda e terza serata. L'ottimizzazione delle tipologie dei programmi di intrattenimento dipende invece dal fatto che talvolta ne facciamo troppi diversi tra loro.

Inoltre, razionalizzazione della domanda sui costi di struttura vuol dire che — prendo un esempio che piace a tutti — per le auto blu c'è un limite di costo, quindi occorre ridurre il numero. Il picco della RAI è stato di 200 prima che arrivassimo noi, ma adesso siamo scesi da 120 a 15. Auto blu vuol dire non solamente autisti, ma anche chi porta l'ospite: per esempio, il mio autista, quando non lo utilizzo io, fa parte del *pool*, quindi quando entro in ufficio fa altri servizi. Prima che arrivassi, il direttore generale aveva due autisti a disposizione perché una macchina si poteva rompere, quindi ne aveva un'altra. Lo stesso valeva per il presidente. Insomma, abbiamo razionalizzato molto questi aspetti: quello delle auto blu è un esempio classico che si tratta sempre, ma questo vale per tante altre attività.

Sugli eventi sportivi, abbiamo una differenza tra anni pari e dispari perché vi sono anni in cui ci sono grandi eventi, come Olimpiadi e Mondiali, per cui compariamo il 2013 con il 2011. Quest'anno spenderemo 151 milioni contro 189. Compriamo di tutto perché questo fa parte del servizio pubblico, ma stiamo cercando di

pagare di meno. Gli europei di basket, su cui il presidente della federazione è intervenuto in maniera scomposta, li abbiamo trasmessi pagandoli 250.000 euro contro gli 800.000 di quattro anni prima.

Colgo quindi l'occasione per stigmatizzare interventi di persone che dicono la RAI non compra perché questo vuol dire che cerca di spingerci a pagare di più. Invece, le trattative vanno fatte in silenzio, senza commentare, dopodiché si chiude. Del resto, ogni tanto dobbiamo perdere qualche trattativa, cioè non dobbiamo trasmettere qualcosa, altrimenti non abbiamo la credibilità per trattare. Infatti, se i nostri interlocutori sanno che alla fine comunque compriamo, non riusciamo a trattare. Quindi, a chi ci chiede perché non compriamo questo o quello, dico di guardare quello che abbiamo comprato quest'anno; abbiamo preso persino il tamburello e la pesca sportiva. Insomma, abbiamo fatto tantissimo. Abbiamo ripreso le Olimpiadi da Sky, pagandole una frazione di quello che hanno pagato loro originariamente. Tutto ciò però è possibile perché si tratta in silenzio e in maniera tranquilla. Per esempio, sulla Formula 1 è andata molto bene perché abbiamo più che dimezzato il costo e l'*audience* non è diminuita.

L'altro aspetto è che abbiamo troppi programmi con 1-2 puntate, cosa che porta a una scarsa standardizzazione, ovvero costi di scenografie e costumi che si ripetono. Lo stesso vale anche per RAI 2. RAI 3, invece, è la più razionale perché ha dei titoli che vanno da molto tempo, come *Chi l'ha visto?*, e questo porta risparmi.

Abbiamo poi costi di trasporti, spese telefoniche, servizi postali, guardiania.

Riguardo alla razionalizzazione degli investimenti produttivi, stanno ricrescendo gli investimenti sulla *fiction*; sui cartoni siamo abbastanza stabili; su Rai Cinema, che vedrete separatamente, continueremo.

Passando al personale, vi ho già dato i numeri al 30 giugno. Questi fanno vedere che siamo rimasti stabili nel tempo. Questa è la suddivisione tra dirigenti, giornalisti e quadri. Infine, abbiamo la *slide* più drammatica, che vi fa vedere l'età media

del personale RAI, che mostra che al 31 dicembre avevamo 861 persone sopra i sessanta anni e 120 sotto i trent'anni: mancano quindi i giovani. Ne assumeremo alcuni, ma è un processo che ha preso molti anni nel diventare così, quindi prenderà del tempo anche nel cambiare. Comunque, come vi dicevo, nel corso dell'anno usciranno oltre 600 persone che andranno in pensione a carico dell'azienda.

Questo dato mostra invece l'aumento della formazione, che stiamo molto incrementando, anche grazie alla digitalizzazione. Vorremmo tuttavia rafforzare ulteriormente. Peraltro, anche la formazione dei giornalisti non può essere fatta solo all'ingresso in azienda, ma deve essere continua, dal punto di vista sia tecnologico sia professionale (economica, politica, ecc.).

Nel piano economico-finanziario, sul canone non abbiamo assunto, come ripeto, un recupero di evasione. Vorremmo farla, ma per prudenza non abbiamo immaginato neanche di recuperare l'inflazione, ma di mantenere l'1,5 all'anno che ci è stato dato per gli ultimi tre anni.

Sulla pubblicità, per quest'anno, si è ipotizzato 685 milioni. Direi che potremmo farcela, se non ci sarà un forte deterioramento dell'economia rispetto a quello sta accadendo. Ci aspettiamo che la forchetta sia tra i 670 e i 685 milioni. Speriamo che ci sia poi una ripresa ulteriore, considerato anche che l'anno prossimo ci sarà il Mondiale, e che essa continui nel 2015.

Per quanto riguarda i costi esterni, immaginiamo di continuare a ridurli attraverso l'efficientamento dei modelli produttivi e al tempo stesso anche attraverso l'ottimizzazione dei costi struttura e di tutto ciò che ho citato precedentemente.

Il costo del personale non cresce, nonostante il contratto di lavoro perché c'è l'effetto della riduzione. Le 600 persone che escono quest'anno portano una riduzione di oltre 60 milioni di costi, che, sebbene in parte siano assorbiti dagli aumenti da contratto, hanno comunque un

effetto benefico. Nel 2015 non avremo più questo effetto benefico e vedremo la crescita da contratto.

L'organico medio a tempo indeterminato aumenta per la stabilizzazione dei precari. Sapete infatti che abbiamo anticipato la stabilizzazione dei precari e che continueremo a stabilizzarli, per quanto possibile. Inoltre, abbiamo dato dei primi timidi segnali di stabilizzazione anche delle cosiddette partite IVA.

Abbiamo, per esempio, una selezione interna per giornalisti alla quale viene data la possibilità di partecipare anche a persone che hanno collaborato dall'esterno con la RAI negli ultimi tre anni. Dico questo proprio perché credo che, in passato, vi sia stata una gestione barbara delle partite IVA e dei tempi determinati. Non possiamo sistemare in pochi mesi o anni quello che è stato fatto in vent'anni, ma tenderemo ad andare in quella direzione.

Investimenti e ammortamenti saranno abbastanza allineati.

L'obiettivo del piano per il 2013 era una riduzione della perdita a 34 milioni, con un risultato operativo in utile già da quest'anno e un pareggio previsto per l'anno prossimo. Devo dire che l'anno prossimo la complessità sarà data dal Mondiale, che ci costa 85 milioni, quindi la base costi aumenta. Originariamente, era prevista una perdita simile per il 2014, ma il consiglio di amministrazione ha chiesto di fare pareggio, quindi stiamo spingendo in quel senso: è previsto poi un ritorno stabile all'utile nel 2015. Quindi, la RAI dovrebbe riuscire a generare un buon utile nel 2015 (e negli anni dispari in genere), che viene utilizzato per ridurre il debito e per effettuare gli investimenti necessari, e cercare di raggiungere il pareggio gli anni pari, in cui ci sono maggiori spese. Questo dovrebbe essere l'assetto di volo definitivo.

Nel piano, la posizione finanziaria era stimata intorno a 600 (in realtà è 560), ma poi si riduce nel corso degli anni, anche se sarà migliore di quella che vedete perché la base di partenza è più bassa.

Abbiamo diviso il piano in 12 cantieri per concentrarci sulle dodici cose più importanti della RAI: la pubblicità, i ricavi

commerciali, l'ottimizzazione del palinsesto, l'*all-news*, il rilancio della radio, lo sviluppo del *web*, l'assetto produttivo, la digitalizzazione, la revisione dei processi e modello di controllo interno, risorse umane, assetto immobiliare, efficacia ed efficienza acquisti.

Passerei ora all'andamento nel 2013. Nel primo semestre 2013 la RAI si mantiene intorno al 40 per cento degli ascolti, aumentando il *gap* con il principale concorrente con 7,6 punti di vantaggio. Nella prima serata va anche meglio; siamo al 41 per cento invece del 39,8. Anche in questo caso è cresciuto il *gap* rispetto al principale concorrente. In particolare, abbiamo un'ottima *performance* dei canali tematici di Yo-Yo, Rai Premium e Rai Movie. Anche RAI 4 ha avuto una buona crescita. Il mercato pubblicitario è stato molto brutto nel primo semestre e in particolare nel primo trimestre per poi migliorare. È interessante notare che abbiamo preso 0,4 per cento di quota, nonostante non avessimo gli Europei, che è stimato abbiano prodotto un incremento di circa 25 milioni. Questo ci lascia sperare bene per l'anno prossimo perché avremo i Mondiali. Come dicevo, la caduta si è fermata nel terzo trimestre. Dovremmo arrivare più o meno a zero nel trimestre anno su anno, con un settembre molto buono, nonostante non abbiamo le Olimpiadi. Siamo ancora al 26, quindi potrebbe esserci qualche aggiustamento, ma il dato è in questo ordine. Anche ottobre non sembra male.

Questo è il conto economico consolidato. I ricavi sono caduti perché nel primo semestre è caduta la pubblicità. Sui costi esterni però abbiamo recuperato, quindi il risultato operativo è già in utile. Il risultato ante imposte è positivo; perdiamo a causa delle imposte e di alcuni accantonamenti straordinari per le uscite perché, avendo molto personale, siamo molto colpiti dall'IRAP, ragion per cui siamo molto interessati a sapere cosa sarà fatto sul cuneo fiscale, che sulla RAI incide molto. Il terzo trimestre dovrebbe essere stato un buon trimestre. Tuttavia,

per noi il quarto è più costoso quindi in previsione, stiamo ancora ipotizzando di perdere nel corso dell'anno, ma con un risultato operativo in positivo.

Il canone di abbonamento è in leggera crescita (da 112 e 113,50). Abbiamo un pochino di sofferenza, ma sostanzialmente i numeri sul canone sono abbastanza stabili.

La pubblicità — ripeto — ha subito una riduzione. Sugli altri ricavi abbiamo avuto una buona *performance* di RAI Cinema in particolare, che nel primo semestre è stato il primo distributore italiano, anche rispetto agli stranieri. Poi, d'estate vanno principalmente film stranieri, quindi non avrà la prima posizione per l'anno, ma comunque avrà avuto il suo miglior anno; è probabile infatti che il 2013 sarà stato il miglior anno nella storia di RAI Cinema, almeno di quella recente.

A ogni modo, abbiamo avuto un margine in crescita del 21 per cento.

In questa *slide*, abbiamo declinato la pubblicità nelle varie aree. È in crescita la quota di mercato nell'area della tv, ma abbiamo ancora un po' di perdita di quota di mercato nell'area radio, che è la parte più preoccupante dal punto di vista pubblicitario. Abbiamo, infine, una crescita nell'area *web*, ma la base è molto bassa (da 1,4 a 1,6).

I costi operativi sono in diminuzione, principalmente per l'assenza dei eventi sportivi. Il campionato europeo di calcio ci aveva portato 25 milioni pubblicità in più, ma era costato 105 milioni, quindi la sua assenza è benefica per i conti. C'è stata poi molta razionalizzazione su tutte le aree aziendali.

Il costo del lavoro è stabile in quanto ha cominciato a risentire dei primi effetti delle uscite. Al tempo stesso, il nuovo contratto è partito solo dal 1° aprile. Gli investimenti sono stati in linea per quanto riguarda quelli in programmi; stanno diminuendo gli investimenti Raiway perché la rete digitale terrestre è stata quasi completata; lo stesso vale per gli ammortamenti.

Il risultato operativo quindi è in positivo, contro 115 milioni di perdite. Il netto è negativo per 3,2 milioni, contro 129, ma è stato positivo nel primo trimestre.

La posizione finanziaria netta è ancora bassa perché la prima parte dell'anno è quella in cui incassiamo il grosso del canone; poi peggiorerà nel corso dell'anno.

Per il 2012 ci aspettiamo un risultato operativo positivo, simile a quello che avevamo posto come *budget*, con perdite quindi principalmente dovute alle imposte. In realtà, stiamo andando un po' meglio. Infatti, a oggi, stiamo facendo meglio di qualche milione rispetto alla previsione. Pertanto, continuiamo a pensare che siamo in linea con il piano, anzi leggermente meglio.

Per quanto riguarda i ricavi, la riduzione nel corso dell'anno sarà determinata dalla pubblicità. Probabilmente non perderà più in questa parte dell'anno, ma non recupererà quanto perso nella prima parte. Il margine migliora per la riduzione dei costi e per l'assenza di grandi eventi sportivi: evidentemente, il risultato netto sarà dovuto agli straordinari legati all'incentivazione e all'aumento del carico fiscale.

Per la posizione finanziaria netta ci aspettiamo 560 milioni, dunque in miglioramento rispetto al piano. Posso scendere più in dettaglio, se volete. In ogni caso le previsioni del piano sono sostanzialmente confermate.

La produzione nella *fiction* e gli investimenti di Rai Cinema restano invariati; per quanto riguarda il cinema abbiamo 236 milioni, mentre la *fiction* sta aumentando l'attività. Abbiamo quindi riduzione del costo unitario, ma aumento dell'investimento complessivo.

A questo punto, ho concluso. Vi ringrazio per l'attenzione.

VINICIO GIUSEPPE GUIDO PELUFFO.
Intendo intervenire sull'ordine dei lavori. Ricordo a lei, Presidente, e a tutti noi che quando è convocata l'Aula, le Commissioni non si riuniscono. Stamattina il Senato era convocato alle 9,30 per la discussione generale, quindi abbiamo acconsentito a

che si svolgesse l'audizione come previsto, perché si doveva trattare la discussione generale. Ci siamo affidati a questo, ma poi stamattina in Senato il Movimento cinque Stelle ha chiesto il numero legale, che in quel momento non c'era, quindi la seduta è stata sospesa.

Ringrazio i senatori del PD che sono venuti in Commissione per ascoltare la relazione del direttore generale e che quindi non erano presenti in quel momento in Aula. Credo tuttavia che questo sia un fatto gravissimo. Per quanto riguarda il gruppo del PD, non accetteremo più che ci siano delle convocazioni della Commissione di vigilanza RAI e una calendarizzazione che si sovrapponga ai lavori dell'Aula, come previsto dal Regolamento.

Credo quindi signor Presidente che per consentire a tutti i commissari di poter svolgere il proprio compito e quindi anche di rivolgere al direttore generale delle domande, a questo punto, non possiamo fare altro che aggiornare i nostri lavori e, compatibilmente con le disponibilità del direttore generale, prevedere un'altra seduta in cui sarà possibile per tutti i commissari rivolgere delle domande e ottenere delle risposte.

Aggiungo, signor Presidente, che, in ragione di questa richiesta, dovremmo poter fornire a tutti la possibilità di avere le informazioni. Sotto questo aspetto voglio ringraziare il direttore generale. Personalmente, mi è capitato di assistere alla presentazione di altri piani industriali in questa Commissione, ma devo dire che la presentazione di oggi non ha avuto le caratteristiche della formalità o dell'adempimento di un atto burocratico perché si è trattato di una relazione ampia, molto dettagliata e con la possibilità per questa Commissione di avere informazioni e dati di rilievo per poi poter svolgere una discussione consapevole.

Anche per questa ragione, chiedo ci sia la possibilità di avere a disposizione questi materiali per tutti i commissari in modo da poter svolgere al meglio il proprio lavoro.

Inoltre, visto che in calce alle *slide* era giustamente riportato « strettamente confidenziale e non divulgabile », credo che questo attenga alla tutela del lavoro dell'azienda, ma anche ai nostri lavori. Peraltro, ho già sollevato la questione in Ufficio di Presidenza, ma ci tengo anche a riportarlo in sessione plenaria perché è accaduta un'altra cosa gravissima. Infatti, in questa legislatura abbiamo un meccanismo di lavoro che prevede che le interrogazioni che ogni singolo commissario, attraverso il Presidente, inoltra alla RAI sono nella conoscenza di tutti i commissari, così come le risposte. Assieme all'onorevole Gozi ho fatto un'interrogazione su un tema delicato (come sono delicate e di rilievo tutte le altre interrogazioni alla RAI) e abbiamo ricevuto una risposta, anche in questo caso molto dettagliata e approfondita, che aveva in calce, su una parte dei fogli, un riferimento alla normativa che richiama essere quelle delle informazioni sensibili. Di conseguenza, né io, né l'onorevole Gozi abbiamo fatto — come si fa di solito — comunicati stampa o abbiamo dato disponibilità ad altri di queste informazioni.

Il giorno dopo però trovo la risposta dell'azienda all'interrogazione mia e dell'onorevole Gozi sul sito RAIW@tch, promosso dal presidente Brunetta o comunque dal gruppo PdL, quindi non istituzionale, né legato ai lavori della Commissione. Immagino quindi sia un sito politico di propaganda. Grazie al suo intervento, Presidente, l'informazione è stata tolta, ma credo che sia stato un atto inaccettabile, che non si può riproporre e che attiene ai lavori di questa Commissione.

Chiedo, pertanto, che vengano sospesi i lavori e che si possa ricalendarizzare l'audizione in altra occasione, che il materiale che ci è stato presentato sia messo a disposizione e che questa Commissione, nel momento in cui ha la disponibilità di questi materiali, si comporti nella maniera più corretta possibile, quindi chiedo a lei Presidente di presiedere e vigilare su questo.

LUIGI GUBITOSI, *direttore generale della RAI*. Sull'episodio citato dall'onorevole Peluffo, devo dire che siamo rimasti abbastanza perplessi e sbigottiti. Per parte nostra, abbiamo risposto per rispetto istituzionale. Tuttavia, ogni volta che c'è un'inchiesta penale su qualcosa abbiamo sempre il problema di parlare evitando di interferire con l'inchiesta o di creare un giusto risentimento da parte chi sta indagando oppure senza creare fughe di notizie, magari dando altri elementi.

In questo caso, abbiamo risposto anche per evitare polemiche non volute da parte della Commissione, ma era stato reso molto chiaro che erano elementi oggetti di un'indagine penale che, ciò nonostante, sono stati messi su un sito. A questo proposito, la ringrazio del suo intervento, in seguito al quale sono stati tolti. A ogni modo, chi doveva leggerli li ha letti quindi trattandosi di un'inchiesta penale, c'è stata una fuga notizia importante che potrà danneggiare non solo la RAI, ma anche i diversi soggetti coinvolti, o avvantaggia chi ha ricevuto questa informazione.

Sono sicuro che questo non è stato voluto, ma è stato comunque un atto di scarsa responsabilità e attenzione anche istituzionale. Peraltro, se ho ben capito, questo non era permesso dalle vostre regole.

ALBERTO AIROLA. Vorrei replicare sull'ordine dei lavori. Ho fatto presente ai nostri in Aula di non richiedere il numero legale, ma è stato richiesto lo stesso. Detto questo, devo dire che qui siamo in dieci, quindi se manca il numero legale non penso che la responsabilità sia delle bicamerali, bensì del fatto che voi del PD non andiate a lavorare. Dico questo in generale.

SALVATORE MARGIOTTA. Siccome sono le 10.26 e alle 10,30 dobbiamo interrompere, penso che quanto detto dall'onorevole Peluffo sia assolutamente ragionevole.

PRESIDENTE. Procediamo con ordine. Rispetto alla convocazione delle Commis-

sioni bicamerali, conosciamo tutti le difficoltà e sappiamo che durante la discussione generale le Commissioni possono essere tranquillamente convocate. Mi dispiace per i senatori qui presenti ad ascoltare la relazione semestrale. Comunque, mi impegno a che un episodio di questo genere, ovvero di richiesta del numero legale durante una Commissione bicamerale, non avvenga più: continueremo a convocare le Commissioni bicamerali durante le discussioni generali, ma un evento del genere non capiterà più. Di questo poi parleremo anche in Ufficio di presidenza.

In secondo luogo, sappiamo che stiamo per approvare una delibera sulla potestà della vigilanza rispetto all'azienda pubblica. La delibera sui quesiti e le risposte e sulla loro pubblicazione sul sito ufficiale della vigilanza RAI, che si troverà sui siti www.camera.it e www.senato.it. Se poi vi saranno documenti particolarmente riservati o dati sensibili che potrebbero danneggiare l'azienda, è chiaro che da qui non possono uscire. In un'altra Commissione parleremo della delibera e cercheremo di fare un piano di approvazione, in modo che siano tutelati tutti. Sono le 10,30, quindi accolgo la richiesta di interruzione dei lavori. Chiedo quindi al direttore generale la gentilezza di tornare in un'altra occasione per rispondere alle domande dei commissari.

GIORGIO LAINATI. Non vorrei parlare sull'ordine dei lavori, anche se il problema che ha sollevato il collega Peluffo, che, peraltro, si trascina da molte legislature, è serio. È evidente che quando ci sono le votazioni in Aula alla Camera o al Senato è difficile essere dotati del dono dell'ubiquità. Mi auguro quindi che si possa trovare una soluzione per cercare di consentire a tutti di essere presenti nella Commissione di vigilanza.

Vorrei associarmi all'osservazione che ha fatto il collega Peluffo sull'importante presenza del direttore generale della RAI e sulla altrettanto importante relazione, accompagnata dalle *slide*. Era da diverso tempo che non assistevamo a un intervento così articolato e complesso, che ha

dato una visione completa del servizio pubblico e della sua strategia per il presente e per il futuro. Vorrei dunque esprimere il mio vivo compiacimento per questo.

GENNARO MIGLIORE. Vorrei che ci fosse un clima di maggiore ascolto reciproco. Comunque, anzitutto, ringrazio il Presidente e il direttore generale per questa occasione e credo che sia giusto aggiornarci. Inoltre, siccome ritengo che questi materiali siano molto utili, spero che insieme ai materiali venga accluso anche lo stenografico della relazione in quanto tale.

Rispetto alle questioni che poneva il presidente Peluffo, capisco che in questo momento ci sia anche un'emotività legata a un'azione che, francamente, anch'io considero disdicevole sul piano politico, anche se non ci fossero le Bicamerali, perché nelle discussioni generali, per prassi, non si chiede il numero legale. Fare i controllori sul lavoro altrui è ridicolo.

Detto questo, ha sbagliato l'onorevole Peluffo a dire che questo possa valere solo per la vigilanza. Quindi, o ci rivolgiamo alla Giunta per il Regolamento e diciamo di regolare tutte le Commissioni bicamerali oppure è inutile prendersela con il Presidente Fico che svolge in maniera egregia il suo compito. Non è che possiamo imputare il Presidente Fico perché è del Movimento cinque Stelle. Anzi, egli si è preso fin troppe responsabilità dicendo che questo non accadrà più perché qui ha una funzione istituzionale; è Presidente della Commissione, non il rappresentante di un partito politico.

Direi quindi di rivolgerci alla Giunta per il Regolamento o all'Ufficio di Presidenza per regolare tutte le Commissioni bicamerali e per avere un orientamento unico. Dopodiché, ogni gruppo è responsabile dei propri comportamenti politici.

VINICIO GIUSEPPE GUIDO PELUFFO. Aderisco alla proposta del senatore Migliore. Peraltro, avevo già suggerito in Ufficio di Presidenza di scrivere alla pre-

sidenza di Camera e Senato per sottoporre la questione. In questo momento non ci sono altre Commissioni bicamerali, ma potrebbero esserci a breve, quindi speriamo che anche le altre si associno a questa sollecitazione.

PRESIDENTE. La lettera è già stata scritta, come avevamo stabilito in Ufficio di presidenza. Quindi faremo subito presenti ai Presidenti di Camera e Senato le problematiche relative alla riunione delle Commissioni bicamerali.

Ci potremmo accertare fin da ora della disponibilità del dottor Gubitosi. Tenendo conto del calendario dell'Aula, potremmo

rinvviare il seguito dell'audizione a martedì prossimo alle 9,30.

Ringrazio ancora il dottor Gubitosi della presenza e del prezioso contributo e dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 10,30.

*IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE
DELLA CAMERA DEI DEPUTATI*

DOTT. VALENTINO FRANCONI

*Licenziato per la stampa
il 19 novembre 2013.*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

