

Audizione Commissione di Vigilanza RAI - 8 maggio 2024

Relazione Amministratore Delegato RAI

Illustre Presidente, Vicepresidenti, Commissari,

Meno di un anno fa ci accingevamo a illustrare le nostre prime relazioni innanzi a questa autorevole commissione.

Come forse ricorderete avevamo più volte sottolineato che la Rai aveva la prioritaria necessità di ripartire, di riaccendere i motori, e al contempo di dotarsi, di una strategia di azione con obiettivi e interventi da compiere nel breve, medio e lungo periodo.

A distanza di un anno possiamo affermare che è esattamente quello che abbiamo fatto e in questa relazione illustreremo i fatti, i dati a smentire le tante, troppe, false notizie sulla Rai.

La conclusione dell'iter di approvazione del Contratto di Servizio è la cornice entro la quale abbiamo costruito la progettualità per la Rai che verrà. Una Rai in grado di offrire un servizio pubblico rilevante, *di valore e di qualità per gli utenti*, inclusivo e *accessibile a tutti*, *non discriminatorio e attento ai bisogni di ognuno*, sostenibile e innovativo, perché *promuove la sensibilità ambientale, sociale e le competenze*

digitali, responsabile *nei suoi contenuti editoriali*, anche in quelli di intrattenimento, e affidabile *nella sua informazione e nel suo rapporto con il cittadino utente*.

Rispetto ai richiamati principi/obiettivi, la Rai – ha chiara la propria responsabilità nei confronti dell'intera collettività - deve essere quindi valutata, per la sua effettiva, concreta capacità di *dare vita* nel complesso della sua poliedrica attività, alla missione affidata.

Vale la pena sottolineare, in questo senso, che un aspetto importante e innovativo del Contratto di Servizio, risiede anche nella previsione di una serie articolata e multidisciplinare di obiettivi quantitativi che Rai deve raggiungere, stimolando così il nostro impegno ad attuare i richiamati principi/obiettivi nel continuo della quotidianità della propria offerta.

Un'offerta che, ci piace ricordare anche in questa circostanza, è di una vastità non paragonabile sia a quella degli altri fornitori di servizi media che operano nel territorio italiano sia nel confronto con i servizi pubblici dei principali paesi dell'Unione europea, che peraltro beneficiano, su questo ricorderete che *verté* la nostra prima audizione nel giugno scorso, di risorse finanziarie di ben altra dimensione.

E veniamo ai fatti:

In meno di un anno dal nostro insediamento, la Rai si è dotata di un piano strategico complessivo che integra i profili industriali a quelli immobiliari e di sostenibilità, e ha iniziato la fase di attuazione, in modo da poter mettere in sicurezza l'Azienda e impostare il lavoro per il futuro.

La definizione del Piano industriale è avvenuta attraverso un percorso condiviso che ha visto il continuo coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione, che ha partecipato attivamente, condividendone obiettivi e progetti, all'elaborazione, passo dopo passo, del documento programmatico. Posso dire che ogni singola seduta consiliare abbia avuto all'ordine del giorno un aggiornamento sulle relative attività istruttorie e, ormai, dopo l'approvazione, implementative.

Guardando al contesto dei media, sempre più, negli ultimi anni, il mercato audiovisivo sta attraversando una fase di profonda trasformazione, caratterizzata dall'evoluzione dei contenuti e delle piattaforme di distribuzione rendendo le abitudini di fruizione sempre più articolate e complesse. In questo scenario, se non abbracciano nuovi paradigmi, i broadcaster di Servizio Pubblico avranno sempre più difficoltà a preservare il proprio ruolo.

I consumi si spostano sull'on-demand, soprattutto tra i giovani; la capacità di sviluppare contenuti fortemente distintivi è necessaria per essere rilevanti; la competitività è in forte aumento con le piattaforme OTT globali che progressivamente invadono anche gli spazi tipici degli operatori tradizionali; l'inflazione dei costi di produzione è in crescita mentre il mercato pubblicitario lineare classico è in calo.

Inoltre, il posizionamento dei gruppi media tradizionali, come Rai, è orientato verso il pubblico più adulto con conseguenti potenziali impatti sulla universalità del Servizio Pubblico.

La sfida, comune a tutti i Servizi Pubblici europei, è dunque rispondere ai cambiamenti di mercato in chiave *user-centric*, in cui è l'utente finale al centro delle scelte di consumo, ciò

che - a sua volta - si riflette sulla centralità della funzione marketing nel capire e conoscere le nostre *personas*.

Il Piano Industriale 2024-26 è quindi funzionale a dare una risposta concreta alle nuove sfide del contesto di riferimento: il Piano delinea il percorso di evoluzione della Rai in *Digital Media Company*, al fine di garantire una sostanziale rilevanza dell'Azienda nel nuovo panorama multiplatforma e *multidevice* e di confermare il ruolo essenziale del Servizio Pubblico come principale motore di sostegno e sviluppo dell'industria audiovisiva italiana, della cultura e del mercato musicale, assicurando la stabilità strutturale della Rai e la rilevanza sul pubblico e perseguendo la sostenibilità economica e finanziaria.

In particolare, il Piano Industriale 2024-2026, congiuntamente e in stretta sinergia con il Contratto di Servizio e il Piano di Sostenibilità, definisce gli interventi e le iniziative funzionali a una profonda trasformazione digitale di Rai tramite un ambizioso programma di investimenti in tecnologie e competenze e a proiettare il Servizio Pubblico nel futuro, in linea con i cambiamenti perseguiti dagli altri principali Servizi Pubblici europei.

Al fine di liberare le risorse finanziarie necessarie ad avviare la trasformazione, abbiamo lavorato a iniziative di ottimizzazione del business corrente per contenere l'andamento delle spese non strategiche e a operazioni di valorizzazione sul mercato di alcuni asset aziendali.

Il Piano Industriale ovviamente conferma l'indirizzo e le iniziative del Piano Immobiliare per il periodo 2024-32 - approvato a novembre 2023 e che vi avevamo illustrato

nell'audizione del successivo 20 dicembre - che prevede un esteso progetto di ammodernamento e rifunzionalizzazione degli uffici e centri di produzione, con interventi che riguardano la sede direzionale di Viale Mazzini e i CPTV di Roma, Milano, Napoli e Torino ed infine la trasformazione delle sedi regionali.

Ricordo, come primo atto di questo progetto, la sottoscrizione dell'accordo con Fondazione Fiera Milano per la realizzazione del nuovo Centro di Produzione di Milano.

Entrando più nel dettaglio del percorso evolutivo che abbiamo impostato evidenziamo gli obiettivi dati, ossia arrivare ad essere:

- editore leader in Italia per *numero totale di persone* e tempo speso su piattaforme lineari e digitali, con un'offerta gratuita accessibile sempre e dovunque, tramite l'adozione di un approccio *user-centric*;
- il produttore leader negli investimenti in contenuti distintivi dalla forte identità nazionale con un'ampia offerta multiplatforma;
- il punto di riferimento dell'informazione lineare e digitale in termini di autorevolezza, affidabilità e pluralità;

adottando modelli produttivi innovativi, data-driven, basati sull'uso delle tecnologie di ultima generazione e di nuove competenze digitali ed analitiche.

La nostra trasformazione in Digital Media Company si basa, in sintesi, su tre punti principali:

1. il primo prevede l'evoluzione dell'offerta rafforzando le capacità editoriali e di sviluppo dei programmi interne a Rai, posizionando l'utente al centro delle decisioni editoriali;

2. il secondo step prevede la trasformazione dei modelli produttivi ed operativi tramite il rinnovamento tecnologico e la digitalizzazione dei processi (sul tema vogliamo ribadire, anche in questa sede, che già oggi abbiamo raggiunto la piena saturazione degli studi e che il Piano in alcun modo tocca il perimetro occupazionale dell'Azienda);
3. infine, l'ultimo punto prevede lo sviluppo di nuove competenze digitali e analitiche, necessarie a comprendere e servire al meglio il pubblico e per poter operare all'interno dei nuovi modelli operativi; questo un punto davvero imprescindibile.

In riferimento al primo tema, quello relativo all'evoluzione dell'offerta, il Piano identifica un percorso di focalizzazione dell'offerta in chiave che potremmo definire Rai - centric, rafforzando cioè la centralità di Rai nello sviluppo di format e programmi e nel controllo della proprietà intellettuale, ampliando il volume dei programmi Made in Rai e facendo crescere i talenti editoriali interni.

Per valorizzare ulteriormente le capacità interne, verrà lanciata una piattaforma interna, gestita dal Marketing, per la raccolta di idee su nuovi formati da inserire nella programmazione dei nostri canali e piattaforme.

È necessario adottare un approccio *user-centric* e *data-driven* in cui sarà l'utente - quindi i diversi segmenti del pubblico - ad essere al centro di tutte le scelte editoriali e di sviluppo della distribuzione, per andare a servire al meglio i

diversi bisogni degli italiani e costruire interesse per il pubblico più giovane.

Questo significa comprendere le abitudini di consumo delle diverse *personas*, istituire un solido processo di misurazione continua della performance e del gradimento a supporto delle scelte editoriali e, infine, rafforzare la promozione dei contenuti anche sulle piattaforme terze, dove si concentra maggiormente il pubblico meno fidelizzato all'offerta Rai.

In riferimento al secondo punto, il Piano prevede un ambizioso rinnovo dei modelli produttivi radiotelevisivi focalizzandosi sull'automazione, digitalizzazione e remotizzazione per allinearci agli ultimi standard di mercato, rendendoci più efficienti e produttivi. Il Piano prevede l'introduzione di *regie multifunzione e remote*, di *camere robotizzate e remotate*, di *studi virtuali*, di *scenografie mobili*, di *tecnologie di ultima generazione per la post-produzione* e di sistemi di video conference. Infine, si lavorerà sulla graduale adozione delle tecnologie di intelligenza artificiale che si stanno sempre più dimostrando degli strumenti estremamente validi per il miglioramento e semplificazione dei processi di lavoro e che stiamo già sperimentando ad esempio nel progetto di digitalizzazione delle Teche in collaborazione con il Ministero della Cultura.

Il terzo ed ultimo pilastro della trasformazione in Digital Media Company si focalizza sullo sviluppo di nuove competenze digitali attraverso l'implementazione di un piano di formazione e re-skilling per favorire lo sviluppo di abilità digitali ed analitiche.

Inoltre, a supporto del percorso di trasformazione verrà implementato un piano di *change management* al fine di coinvolgere tutto il personale Rai nei cambiamenti e trasformazioni derivanti dal nuovo Piano Industriale.

Gli obiettivi del Piano sono ambiziosi perché rispondono a una situazione del mercato di riferimento complessa e in continua evoluzione: le iniziative necessarie sono dunque innovative e comporteranno discontinuità positive nella prospettiva del consumatore e degli stessi dipendenti; torniamo a dire che non sono previsti, vista la logica di rinnovamento e sviluppo, ridimensionamenti del perimetro aziendale.

Un ultimo aspetto essenziale riguarda l'attuazione del Piano, su cui stiamo già lavorando e a cui abbiamo voluto riservare una importante e corposa sezione del Piano approvato dal Consiglio di Amministrazione.

La messa a terra del Piano passa, infatti, dalla gestione di alcuni fattori critici di successo, funzionali a preparare al meglio l'organizzazione per l'implementazione:

- Un modello di governance chiara e strutturata, basata su uno *Steering Committee*, un Comitato di Coordinamento per la Trasformazione e diciannove Team di Trasformazione;
- L'allineamento e coinvolgimento dell'organizzazione;

- La piena capacità di garantire un processo efficiente e strategico nella gestione del procurement, ossia degli investimenti;
- L'efficace gestione degli stakeholder esterni, coinvolgendo attivamente partner, clienti, fornitori e altri attori esterni favorendone la collaborazione e ovviamente i sindacati e i dipendenti.

Vorremmo soffermarci brevemente sui Team di trasformazione: tre, le cui attività sono già in avanzata fase di elaborazione, hanno carattere prioritario e sono quelli dedicati (i) all'evoluzione dell'offerta informativa, anche digitale (ii) all'evoluzione dell'offerta editoriale, responsabile delle iniziative strategiche in tema di distribuzione *user centric* e di revisione dell'offerta e (iii) al possibile riassetto organizzativo.

Il Piano consentirà di trasformare strutturalmente la Rai generando importanti efficienze e ricavi aggiuntivi. Le risorse incrementalmente per la trasformazione si focalizzeranno sugli investimenti in tecnologia, per oltre 110 milioni di euro, e sul rafforzamento dell'offerta, con quasi 80 milioni di euro. In sintesi, le iniziative di Piano permettono di aumentare la generazione di ricavi, contrastare le dinamiche di aumento dei costi e mantenere la posizione finanziaria netta nel range di sostenibilità.

Abbiamo individuato la strada, gli strumenti per affrontare il futuro sono a nostra disposizione, non dobbiamo lasciarci sfuggire - non solo come azienda ma come Paese - questa straordinaria occasione.

Sempre in questi mesi si è concretamente avviata anche l'attuazione del Piano Immobiliare con l'obiettivo di ottenere una riduzione tendenziale dei costi gestionali, finanziando i necessari e non procrastinabili investimenti con i flussi di cassa derivanti dalla razionalizzazione del perimetro immobiliare e portando un miglioramento rilevante dei parametri di sostenibilità ambientale ed economica, con un orizzonte temporale di 8-10 anni; si tratta dell'intervento di riorganizzazione immobiliare più esteso e complesso che la Rai abbia mai affrontato e che comprende anche il palazzo di Viale Mazzini a Roma.

Un piano Immobiliare che avrà ricadute positive in termini di maggior rispondenza alle esigenze lavorative dell'universo RAI, sul costo gestionale e sul contributo agli obiettivi Sostenibilità.

Tematica, quella della sostenibilità, che mai come prima d'ora è stata integrata in una visione complessiva e che si è tradotta nel Piano di Sostenibilità.

È innegabile che il mandato stesso affidato alla Concessionaria sia sempre stato aderente alle priorità ESG. Ma era, appunto, una coerenza che veniva di fatto "regalata" dalla stessa missione pubblica, una sorta di prodotto derivato.

Il passo fondamentale che è stato impostato in questa consiliatura è quello di riconoscere e aiutare l'azienda a certificare l'importanza della sostenibilità per indirizzare le priorità strategiche aziendali, definendo obiettivi, kpi e target e misurandone il raggiungimento.

Una visione della sostenibilità intesa, quindi, non come elemento accessorio alla strategia e agli investimenti

aziendali ma piuttosto come parte integrante nella definizione del percorso di sviluppo dell'organizzazione e quale ulteriore elemento di legittimazione del Servizio Pubblico, specie nei confronti dei più giovani, che sono i più aperti e proattivi rispetto a queste tematiche.

In definitiva, la visione industriale e quella sostenibile debbono coesistere e alimentarsi reciprocamente, entrambe legate insieme dalle finalità/principi/obiettivi del Contratto di Servizio, con cui sono strettamente raccordate.

In linea con questa visione della sostenibilità intesa come parte integrante della strategia, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta dello scorso 22 febbraio, ha approvato, a breve distanza dall'approvazione del Piano Industriale 2024-2026, anche il Piano di Sostenibilità riferito al medesimo triennio. In tal modo, Rai ha tracciato il proprio percorso di sviluppo futuro, orientato alla sostenibilità economico-finanziaria e ambientale, sociale e di governance.

Recentemente, in apposita audizione tematica, avete già avuto occasione di essere informati dettagliatamente sui contenuti del Piano.

Approfitto per ricordare le date di approvazione e le relative maggioranze in cda:

Piano Immobiliare cda 23 Novembre 2023 5 voti a favore assente De Biasio, astenuta Bria.

Piano industriale 2024 2026 cda 18 gennaio 2024 6 voti a favore contraria Bria.

Contratto di servizio cda 18 gennaio 2024 6 voti a favore astenuta Bria.

Piano di sostenibilità cda 22 febbraio 7 voti unanimità.

Ovviamente in questo anno non abbiamo solo affrontato la necessaria progettualità per definire il futuro dell'Azienda ma ci siamo anche concentrati, come ci eravamo impegnati a fare, su azioni immediate.

La prima riguarda la gestione economico finanziaria della Rai.

A differenza delle fantasiose ricostruzioni che sono circolate in questi mesi vogliamo evidenziare I FATTI:

l'andamento della gestione 2023 è stato positivo, con un risultato netto consolidato in pareggio. Da un indebitamento finanziario netto del Gruppo previsto in 650 milioni di euro abbiamo chiuso il 2023 a 568 milioni di euro.

82 milioni di debito in meno rispetto alle previsioni, risultato ottenuto tramite una importante razionalizzazione dei costi.

Segnaliamo anche la completa saturazione degli studi di produzione Rai e al completo utilizzo di tutta la forza lavoro dell'Azienda, con la conseguente riduzione degli appalti parziali e il quasi totale azzeramento del ricorso all'appalto totale per le nuove produzioni.

Un anno di mandato, questo, che ha registrato risultati positivi anche sul fronte del gradimento del pubblico. Anche in questo caso purtroppo abbiamo dovuto assistere ad una serie di mistificazioni e strumentalizzazioni che hanno avuto come unico obiettivo quello di screditare un bene prezioso come la Rai.

Vorremmo quindi di essere estremamente chiari su questo punto: le Reti generaliste Rai sia nell'intero anno 2023 che in questo primo quadrimestre del 2024 confermano la leadership degli ascolti.

Questo è vero sia nell'intera giornata che nel Prime time. Nonostante gli impatti dell'ulteriore riduzione dei limiti di affollamento pubblicitario previsti per il 2023, la raccolta pubblicitaria ha registrato una crescita di più di 22 milioni di euro, a ulteriore dimostrazione dell'appeal dei prodotti RAI.

Ancora una volta dobbiamo smentire e ribaltare la “notizia” che vuole ascolti e conseguenti ricavi pubblicitari in calo.

Nella top 15 delle fiction ben 15 sono state trasmesse da Rai (DOC, Lolita Lobosco, Imma Tataranni, Margherita delle stelle, Makari, Califano Blanca 2 etc) e nella top 15 dei programmi più seguiti ben 12 posizioni sono occupati da Rai e le uniche 3 posizioni non occupate da Rai riguardano partite di calcio. La prima posizione di questa classifica è occupata dalla finale della 74esima edizione del Festival di Sanremo con il 75,1% di share. Una edizione incredibile con numeri incredibili: 66% di share di media sulle 5 puntate: la migliore edizione dal 1996; 82% di share nel target 15 – 24: l'intrattenimento di prima serata più giovane di sempre; 29mln engagement: la più social di sempre; +12% tempo speso: la più digital di sempre.

Più volte, anche in questa aula, si è giustamente ribadito che gli ascolti tv sono solo uno dei parametri di valutazione di un programma. Questo è vero non solo perché per un emittente del Servizio Pubblico è decisamente rilevante anche il contenuto e linguaggio dei programmi ma anche perché nel mondo di oggi non possiamo più basarci esclusivamente

sull'ascolto tv. Per questo motivo, da questa stagione abbiamo iniziato a parlare di Total Audience.

Per meglio comprendere cosa intendiamo due soli dati di esempio: più del 20% degli ascolti della stagione 2 di "Un Professore" e più dell'80% della Stagione 4 di Mare Fuori sono ascolti avvenuti in digitale su RaiPlay.

Questo racconta, più di mille parole, quanto il processo di trasformazione in digital media company abbia avuto una forte accelerazione in questi mesi e quanto sia assolutamente indifferibile.

Non è però possibile parlare di trasformazione editoriale in digital media company senza citare Fiorello e il suo straordinario successo: Viva Rai2. Quasi il 20% di share medio su Rai2 la mattina (e il 56% nella versione sanremese), 20 milioni di visualizzazioni su RaiPlay e un grandissimo successo anche sulle Radio della Rai e sui social con 1 milione e 600mila interazioni.

Siamo soddisfatti del percorso avviato, che la Concessionaria dovrà seguire nei prossimi anni: fuori da questa strategia c'è unicamente l'alternativa di un impoverimento, lento o accelerato in funzione di variabili solo in parte nel controllo della Rai, del Servizio pubblico, in termini industriali e di rilevanza. Uno scenario che escludiamo, considerato il convinto sostegno sul Piano industriale che abbiamo ricevuto dall'Azionista e che confidiamo di poter ottenere anche da voi.

Consentiteci però, prima di concludere, di evidenziare anche in questa prestigiosa sede, l'accanimento distruttivo di cui Rai è vittima. Un accanimento che cerca di contrapporre a fatti, dati, numeri, risultati concreti e verificabili – come quelli che

avete ascoltato – delle fantasiose ricostruzioni quando non delle infamanti accuse che non solo danneggiano la reputazione e il valore della Rai ma che mortificano la comunità di donne e uomini che ogni giorno lavora per portare nelle case degli italiani il meglio delle loro capacità.

La Rai non solo non merita questo trattamento ma ha bisogno di essere protetta e difesa da fakenews costruite ad arte per screditare e ottenere qualche titolo sui giornali.

L'Azienda deve poter concentrare tutte le energie sul percorso di sviluppo che l'attende negli anni a venire per restare un servizio fondamentale per il pubblico, il centro dello sviluppo dell'industria audiovisiva (con fiction, cinema, documentari), una vetrina unica per il mercato musicale e infine la vita per 13mila famiglie a cui si devono aggiungere altre migliaia di famiglie di tutto l'indotto che dipende dalla Rai.

I Vertici, che sono dipendenti RAI , hanno l'obbligo e il dovere di difendere, fino all'ultimo giorno del mandato, il valore e l'identità della Rai Radio Televisione Italiana.

Grazie