

di Ugo Bertone



“Il confronto non ci fa paura... purché sia con aziende simili alla nostra, con vincoli paragonabili ai nostri. Non ha alcun senso fare paragoni senza tener conto delle attività che

siamo tenuti a fare e dei costi del servizio pubblico”. E' passato un anno e mezzo fa da quando, nel giugno 2012, Anna Maria Tarantola (Socio Onorario Aiaf) ha lasciato la guida della Vigilanza della Banca d'Italia, per salire alla presidenza della Rai, la prima azienda culturale del Paese che “certe volte a leggere i giornali – commenta – sembra sull'orlo del disastro, ma che non esce affatto male dai confronti con le tv pubbliche degli altri Paesi”. Anche se il Presidente, Socio Onorario Aiaf, non nasconde che molto va ancora fatto per “mettere l'azienda al passo di una realtà completamente cambiata”.

Il Presidente accetta di parlare con la Rivista dell'Aiaf del futuro della Rai in un momento cruciale della sua storia: nel 2014 verrà siglato un nuovo contratto di servizio; si avvicina il rinnovo della concessione, previsto per il 2016. E' il momento giusto per riflettere sul significato del servizio pubblico a sessant'anni esatti dall'inizio dell'attività dell'ex monopolista, oggi alle prese con un mercato assai più complesso ed altamente competitivo, in cui la necessità di tenere i conti in ordine non deve andare a scapito della missione di servizio pubblico che caratterizza il dna della Rai così come quello delle emittenti cugine di Francia, Germania, Regno Unito e Spagna. Per questo il raffronto con società che hanno missioni e *business model* simili può offrire spunti più interessanti e fecondi che non quello con i network commerciali o la pay tv.

**Intervista al
Presidente della Rai,
Anna Maria
Tarantola:
I confronti con gli
altri non ci fanno
paura**

Partiamo dal confronto con gli altri. Come si colloca la Rai?

“Partiamo da una prima considerazione. Dalle rilevazioni effettuate in esecuzione di contratto di servizio, emerge che la *corporate reputation* della Rai è altissima, tra l'80 ed il '90 per cento secondo vari parametri. Si va dal giudizio sulla qualità, pari all'85 per cento, all'autorevolezza, a quota 82 per cento, con una punta del '91 per la copertura degli avvenimenti più importanti e dell'84% per cento per la tempestività.

Il giudizio del pubblico è estremamente lusinghiero, confortato com'è da dati di audience che hanno suscitato il pieno apprezzamento dei colleghi stranieri”.

Questi risultati, dottoressa Tarantola, inducono il sospetto che la Rai operi in un mercato in un certo senso protetto...

“Al contrario. Rispetto al sistema radiotelevisivo pubblico di Francia, Germania, Regno Unito e Spagna la Rai opera in un ambiente molto competitivo, ricerche comparate con riferimento ai cinque principali *broadcaster* europei lo mostrano. Ciò nonostante la Rai ha la più elevata quota di ascolto, e opera con il canone più basso ed il tasso di evasione più elevato”.

Non è facile crederlo, Presidente....

“Al *Prix Italia*, i rappresentanti delle tv pubbliche sono rimasti impressionati dai nostri ascolti: il 40 per cento del totale nell'arco dell'intera giornata, contro il 33 per cento della Bbc, il 30 per cento delle emittenti pubbliche francesi e tedesche, il 22 della Spagna. A fronte di questi risultati figura un canone per il 2013 pari a 113 euro contro 131 per le emittenti francesi, 215,8 euro complessivi in Germania e 145 sterline per la Gran Bretagna. In Spagna il canone è sostituito da sovvenzioni statali per 1.110 milioni, una voce rilevante anche per il Regno Unito, la Francia e la Germania. Infine l'evasione: in Italia è pari al 27 per cento, contro il 5 per cento inglese e tedesco e percentuali ancora inferiori in Francia: il costo del servizio pubblico in Italia è superiore al ricavato dal canone e lo è sin dal 2005, data di inizio della rilevazione, per cui la Rai ha accumulato da allora un credito superiore ai due miliardi nei confronti dello Stato”.

Ma rispetto ai competitor privati, vedi Mediaset, la Rai ha un numero di dipendenti doppio. Anche il confronto con Sky è impietoso a prima vista...

“Ma si tratta di aziende diverse! Completiamo il confronto con il sistema pubblico degli altri paesi. La Rai aveva, a fine 2012, 13.158 dipendenti contro 21.940 della Bbc, 15.500 delle reti pubbliche francesi, 27.700 occupati dal sistema tedesco e 6.517 spagnoli. Faccio notare, poi, che la normativa ed il contratto di servizio italiani impongono rispetto alle altre realtà pubbliche maggiori vincoli in



Intervista al Presidente della RAI, Anna Maria Tarantola: I confronti con gli altri non ci fanno paura



termini di perimetro editoriale. E' sempre difficile fare confronti con realtà diverse, si deve tener conto degli obblighi che Rai deve rispettare e che possono vincolare le sue scelte operativo-gestionali rispetto alle possibilità che si aprono, invece, per un operatore commerciale. La Rai, tanto per fare un esempio, è tenuta ad operare attraverso più di venti sedi regionali; deve avere due canali per bambini, deve dedicare spazio alle minoranze linguistiche, a tematiche civili, ecc.”.

Insomma, a fronte del canone che viene evaso da una famiglia su quattro, la Rai è tenuta ad una serie di incombenze. Ma è possibile distinguere i costi di gestione del servizio pubblico da quelli dell'attività commerciale?

“Esiste una contabilità separata che viene tenuta in base allo schema approvato dall'Agcom per il servizio pubblico e certificata da una società di revisione. Dalla contabilità separata emerge che i costi sostenuti per i programmi di Servizio Pubblico (elencati nell'allegato A) sono significativamente superiori a quanto incassato con il canone. Comunque tutta la programmazione Rai è e deve avere l'impronta di Servizio Pubblico; Rai deve privilegiare la cultura, la sobrietà, la correttezza, deve saper informare, intrattenere ed educare bene”.

Non è sempre stato così...

“Non voglio fare alcun riferimento alle gestioni precedenti”.

Che cosa vi proponevate con il piano industriale, elaborato assieme a Mc Kinsey?

“Svegliare, diciamo così, una bella addormentata, che aveva necessità di

capire che oggi e domani è chiamata ad operare in una realtà completamente diversa: nel mondo del digitale è cambiato tutto, a partire dal contesto tecnologico a quello politico”.

E si vedono i primi risultati?

“I dodici cantieri previsti dal Piano Industriale sono in piena attività. Il piano, approvato ad aprile, non è stato calato dall'alto ma esaminato e concordato con i responsabili dell'azienda a vari livelli. Fin dal nostro arrivo ci siamo mossi in tre direzioni: la gestione industriale, il fronte economico-finanziario e quello editoriale”.

Partiamo dal fondo. Come deve essere l'offerta programmi della Rai, secondo il Presidente?

“Il servizio pubblico non deve essere noioso. Deve garantire una buona qualità ma al tempo stesso deve offrire programmi allettanti e piacevoli. E' un impegno che richiede capacità di progettazione e di percezione delle preferenze del pubblico. Per realizzare una fiction ci vogliono in media 18 mesi, poco meno per un programma di intrattenimento. E il successo non è affatto assicurato. Ma su una cosa non si può transigere: non va tollerata qualsiasi forma di volgarità a partire dalla strumentalizzazione e dalla mercificazione del corpo della donna. L'offerta Rai è migliorata in qualità, abbiamo trasformato Rai 5 nel nostro canale culturale. Rai Scuola e Rai Storia sono destinati a divenire rispettivamente canale scientifico e canale delle scienze sociali”.

Che può fare la Rai per migliorare la cultura degli italiani in materia di economia e finanza?

“Molto, perché, da quel che emerge dalle

analisi della Banca d'Italia, la cultura economica degli italiani è tra le più basse del mondo. Abbiamo già avviato alcune iniziative in questo senso anche in collaborazione con Banca d'Italia e ABI. E non resteranno isolate”.

Passiamo alla gestione.

“Ci siamo concentrati nel revisionare i vari processi dell'attività, con un'attenzione particolare alla tracciabilità end-to-end dei vari programmi. Anche per la mia passata esperienza professionale mi sono impegnata nella valutazione, gestione, monitoraggio e mitigazione dei rischi. La cultura aziendale della Rai è concentrata sul risultato finale, il prodotto che va in video. Il resto rischia di passare in secondo piano. Un po' di disciplina gestionale non guasta”.

Poi, è venuto il piano industriale...

“Il nucleo centrale del piano sono i dodici cantieri di lavoro concernenti altrettanti nodi cruciali per il futuro dell'azienda, dalla pubblicità al rilancio della radio, dal web alla digitalizzazione”, aree su cui intervenire per modernizzare l'azienda. I lavori dei cantieri sono coordinati da un responsabile e ciascuno ha un proprio *project owner*, in modo che si possano valutare i progressi in corso d'opera.

Il processo è chiaro: dal vecchio broadcaster alla media company capace di operare su ogni piattaforma. Ma con quali risorse?

“La congiuntura è quella che è: gli introiti del canone non seguono certo un trend favorevole. La raccolta pubblicitaria anche se il trend generale non mostra segni di ripresa, ci sta dando soddisfazione. Stiamo intervenendo sugli sprechi, senza sacrificare gli investimenti necessari, come

quelli per digitalizzare i Tg. La digitalizzazione del TG2 è stata interamente completata. Sarà la volta del TG3 nella primavera di quest'anno; e, a seguire, del TG1 e della TGR. Nel 2013 i conti sono nettamente migliorati rispetto al 2012, con recupero di efficienza. Abbiamo effettuato un'analisi approfondita della struttura industriale, anche alla luce del contratto di servizio. La Rai ha quattro centri di produzione e 21 sedi regionali. E' un'organizzazione ottimale? E' quanto ci viene richiesto dalla legge, comunque ci stiamo lavorando. Una possibile soluzione consiste nello specializzare i centri per tipo di produzione. Altro capitolo: gli immobili. Abbiamo sedi date in affitto, altre da noi affittate. Anche qui si stanno valutando delle razionalizzazioni".

E' molto. Ma forse non basta a cancellare l'immagine che gli italiani hanno della Rai: un'azienda più vicina alla politica che ai cittadini. Non è così?

"L'influenza politica non si può negare. Del resto è la stessa legge che, attraverso il meccanismo delle nomine, prevede il Parlamento come referente. D'altra parte e senza retorica, posso dire che l'azienda non sfigura nei confronti internazionali con le realtà comparabili. Posso poi aggiungere che sono rimasta colpita dal forte attaccamento aziendale dei dipendenti. A partire all'area produttiva dove c'è una straordinaria professionalità ed uno spirito di corpo eccezionale, che non mi aspettavo. E questo dna aziendale lascia ben sperare. Ciò detto sono pienamente consapevole che la Rai deve essere indipendente e pluralista. Credo che un modo per conseguire l'indipendenza, ovviamente non il solo, sia quello di riuscire a conseguire, come

è nei nostri propositi, l'equilibrio economico-finanziario sin dal 2014, a realizzare buoni programmi e a perseguire l'innovazione tecnologica. Un'azienda sana e prudente, gestita sulla base del merito con un'ottima offerta editoriale e tecnologicamente avanzata è di per sé più indipendente. Ci stiamo provando, non è facile, né semplice, né rapido, ma è il nostro obiettivo".

Infine i numeri. Nel terzo trimestre 2013 la Rai ha registrato un risultato positivo di 0,7 milioni di euro. Il conto economico nei primi nove mesi ha riportato una perdita di 2,5 milioni di euro (contro i 184,5 milioni a fine settembre 2012). Di questo passo, dottoressa Tarantola, potreste accelerare l'appuntamento con il break even...

"Mi attengo agli obiettivi previsti dal piano industriale, che fissa il pareggio alla fine del 2014. Anche perché non è facile prevedere una ripresa stabile degli investimenti pubblicitari mentre è difficile prevedere che diminuisca l'evasione del canone e la morosità, vista la congiuntura generale. Mi preme però far presente che i risultati sinora raggiunti sono stati ottenuti senza rallentare gli investimenti tecnologici. Non va poi dimenticato che in Italia il costo per il passaggio dall'analogico al digitale è stato sostenuto totalmente dalla Rai con un onere di circa 500 milioni, senza contributi statali come è invece avvenuto altrove".

•
(riproduzione riservata)