

Avvertenza

Le note che seguono sono personali; coinvolgono, cioè, esclusivamente la mia responsabilità personale perché quel che contengono io l'ho pensato e io l'ho scritto. In questo momento, ho l'incarico di Presidente del Consiglio di amministrazione della Rai. La contingenza ha avuto sicuramente un peso nella decisione di scrivere e poi rendere pubbliche le considerazioni che seguono. In diverse circostanze, è probabile che non avrei fatto né l'una né l'altra cosa; anche se molti pensieri che qui espongo mi girano in testa da tempo. La ragione è semplice e la confesso sinceramente: l'essere, in questo momento, Presidente del Cda Rai può sollecitare intorno alle riflessioni che seguono un'attenzione che - altrimenti - non avrebbero raccolto.

Sono consapevole, perciò, di "utilizzare" la contingenza. Ma, sotto un diverso punto di vista, è anche la contingenza che "utilizza" me. Ed è il punto d'incrocio fra queste due "utilizzazioni" che può dare senso a quest'iniziativa personale: può fornire l'occasione per una discussione pubblica, ampia sui temi qui trattati e su altri - connessi - solo sfiorati o trascurati.

Da molto tempo questa discussione è necessaria; da troppo tempo è elusa; vediamo se riusciamo, finalmente, a farla; in modo serio e sincero. Altrimenti, non sarà possibile risolvere in modo condiviso e stabile i molti problemi connessi, in Italia, con l'argomento televisivo. Condiviso e stabile: due caratteri necessari per un approdo soddisfacente. Ne ero convinto già prima di assumere l'incarico contingente di oggi; ne sono ancor più convinto - se possibile - dopo le prime esperienze che ho fatto nello svolgerlo.

Importanti, dunque, non sono queste note, ma le conseguenze che cercano di attivare, il confronto che sollecitano; e, ovviamente, le conclusioni alle quali si può giungere. Nella speranza che ci siano l'uno e le altre.

Claudio Petruccioli

I

Costruiamo un rapporto buono, un'amicizia fra cultura e televisione. E cerchiamo una definizione motivata e aggiornata di "servizio pubblico"

1- Si dovrebbe fare una storia dei rapporti fra cultura e televisione; del modo in cui la cultura, più precisamente gli uomini di cultura, dal grande filosofo all'insegnante, hanno considerato, giudicato, vissuto la televisione.

Forse prima ancora la radio; ma in modo meno traumatico e impegnativo. La radio, pur coinvolgendo "masse", ha, tuttavia, come specifico linguaggio, la parola. La radio ha suscitato problemi serissimi come strumento nelle mani di un potere politico, più che per la sua intrinseca caratteristica. Ancora oggi, la radio è considerata e vissuta come colta, raffinata, disposta alla fruizione individuale, in contrapposizione alla televisione volgare, che appiattisce, che massifica: in sostanza che aliena. La radio non aliena.

Propria della tv non è la parola, è l'immagine, che pretende di tagliar via ogni mediazione fra se stessa e chi la guarda, senza alcuna interpretazione o didascalia, senza alcun commento. **Eccolo, il linguaggio specifico della televisione che azzerà, almeno apparentemente, le differenze fra l'intellettuale, il poco o niente acculturato e perfino l'analfabeta. Per far vivere queste graduatorie è necessaria la parola. Fino a che si rimane all'immagine nuda e cruda ciascuno se ne appropria alla pari di chiunque altro; certamente con i propri strumenti culturali, che possono essere elementari o raffinati, infimi o eccelsi. Di fronte all'immagine (accompagnata al massimo dai "segni" più semplici ed elementari, da sberleffi, esclamazioni, grida) ciascuno sarà convinto di "aver capito". Nessuno dirà, a se stesso prima ancora che ad altri, come accade di fronte alla parola scritta o anche ascoltando la parola che esce da un apparecchio radio: non ho capito.**

2 - Non parlo di ciò che la TV trasmette; parlo del mezzo in sé, di questa poderosa novità che, alla metà del XX secolo, ha invaso la vita quotidiana, investendo forme della comunicazione, tipologia del linguaggio, relazioni private e sociali, modelli di consumo ecc. ecc.

Il mezzo televisivo coinvolge tutti – ecco il punto critico - in un modo spudoratamente egualitario. E' la difficoltà con la quale si sono dovute misurare tutte le culture del XX secolo quando hanno fatto i conti con la televisione: la spudorata eguaglianza che, pur coinvolgendo ciascuno individualmente, crea la realtà e i miti della "massa", produce la crisi e il rifiuto del principio gerarchico comunque motivato, di ogni principio "ordinatore".

La storia della "modernizzazione" è dominata da questo "dramma". Molti intellettuali (i migliori? I più consapevoli? Coloro che hanno vissuto con più passione il loro tempo? C'è chi lo sostiene, e non è facile smentirlo) hanno denunciato l'invasione televisiva come dilapidazione di ogni tradizione, come rifiuto di ogni "ordine" e di ogni "gerarchia", anche la più nobile e motivata. La televisione, ai loro occhi, è lo specchio, anzi l'epifania di una "modernizzazione" inevitabilmente catastrofica.

La gerarchia, come si sa, è consustanziale alla cultura. Per la semplice ragione che qualcuno sa di più e altri di meno. Le diversità riferite alla cultura, possono essere vissute rifiutando ogni forma di dominio, attribuendo a chi "sta sopra" e "vede di più" nobilissimi compiti educativi e pedagogici: ma le diversità restano in ogni caso. La TV, invece, le azzera, per sostituirle con una separazione diversa e che allude non tanto a gerarchie quanto al rapporto col mezzo: chi ne dispone per proprietà o per potere di decisione, e chi ne usufruisce come utente e consumatore.

Una parte grande della cultura contemporanea, di fronte alle caratteristiche del mezzo così schematicamente descritte si è tratta indietro e ha emesso condanne irrevocabili: il mezzo è di per sé corruttore e deformante, per coloro che ne usufruiscono. Ma – lo si dica con maggiore o minore chiarezza poco importa – innanzitutto per la cultura; quella alta dei filosofi e degli scienziati, ma anche quella quotidiana, dei milioni che svolgono attività "intellettuali".

3 - Di fronte a questo ciclone, i grandi filoni della cultura dell'epoca non si sono trovati a loro agio. E' comprensibile. La cultura liberale ha visto lì riproporsi l'incubo della "massa" con tutti i rischi, anzi le certezze della manipolazione, della perdita della dignità e della responsabilità dell'individuo, dell'interruzione nella trasmissione del sapere, dei valori civili, di quelli familiari, dell'anarchismo incontrollabile ecc. L'ultimo Popper è rivelatore; con il tentativo di ricondurre il mezzo almeno entro i margini di un'ordinata e consapevole pedagogia affidata ad una qualificatissima formazione professionale, ad una ferrea coscienza deontologica degli "operatori"; e al controllo, alla supervisione di coloro che fanno, degli intellettuali "alti".

La cultura del movimento operaio organizzato ha avuto gli incubi opposti: la TV (con il diabolico condimento della pubblicità, trionfo del mercato) lungi dall'ottundere l'individuo inquadrandolo in comportamenti standardizzati come temeva il liberalismo, poteva al contrario illuderlo di poter far da solo, indurlo ad isolarsi dalla forza necessaria dell'aggregazione sociale e dell'organizzazione politica.

In modo meno lacerante ha vissuto l'irruzione delle radiotelecomunicazioni la cultura cattolica. Ad aiutarla sono stati due fattori. Da secoli è ormai assestato, all'interno della Chiesa, il rapporto fra la fascia degli intellettuali-sacerdoti e i fedeli. E, per il credente, il mezzo, per quanto potente e di sconvolgente novità, non sarà mai tale da poter prevaricare sul messaggio religioso, sulla sua verità. Insomma, è la forza dell'evangelizzazione che prevale su qualunque mezzo, e che può ricorrere all'uso di qualunque mezzo; che, nella sua intrinseca verità risolve ogni aporia. Perché la "propaganda" dovrebbe risultare terribile se è *propaganda fide*? Da questi presupposti viene alle posizioni cattoliche lo stimolo a non temere il mezzo in sé, a scoprire le vie per metterne a frutto nel modo migliore tutte la potenzialità.

4 - Il ruolo della cultura e – soprattutto - degli intellettuali è un fattore importantissimo e specifico della storia italiana e dei nostri caratteri nazionali; a partire almeno da Guicciardini.

Tranne importanti eccezioni, fra gli intellettuali italiani ad essa coevi, la TV (lo ripeto, in quanto tale, in quanto mezzo) è stata considerata fattore di inevitabile degrado tanto

della cultura alta, quanto della purezza dei costumi e dell'etica popolare. Se la TV fosse davvero uno strumento di per sé degradante, non si vede perché lo Stato dovrebbe impegnare energie e risorse per offrirla come servizio pubblico.

Montefoschi polemizzando con me sul Corriere della Sera, ha sottolineato lo scarso livello degli attuali prodotti televisivi. Non di questo parlo; quel che passa sul piccolo schermo obbliga spesso ai giudizi più severi. Parlo, invece, del giudizio in un certo senso ontologico che gran parte della cultura italiana ha emesso sul mezzo televisivo: un giudizio liquidatorio irredimibile. Nell'occasione che ha sollecitato l'attenzione di Montefoschi ho accostato, è vero, Longanesi e Pasolini. L'ho fatto proprio perché due intellettuali più diversi non si possono immaginare; e, tuttavia, essi hanno qui un punto in comune: la tv produce degrado culturale, dissipazione di identità, corruzione antropologica.

Più giusto, e in ogni caso fecondo, mi sembra l'atteggiamento di Vittorio Cerami al quale non è certo estranea la percezione pasoliniana di una omologazione antropologica prodotta, a pari merito, dalla televisione e dai casermoni di periferia. Però aggiunge: "mi colpisce la macchina televisiva, mi chiedo se la televisione debba essere solo volgarità e quindi violenza". Ecco il varco nel quale tentare di addentrarsi.

L'attrito scabroso fra televisione e cultura è manifestazione del contrasto fra tradizione e modernizzazione. E' un contrasto di gigantesco spessore, con implicazioni grandi e numerose; che non si può negare né si può risolvere in via definitiva. Si tratta di una polarità che alimenta tensioni molto forti, ma nessuno dei due poli può essere eliminato, né si riuscirà mai a farli coincidere. Non resta altro da fare che vivere questo contrasto, calarsi in queste tensioni, con consapevolezza, riconoscendo le ragioni e le dinamiche che emanano da ciascuno dei due poli, cercando punti di equilibrio. Ma senza l'illusione che, una volta trovato un punto di equilibrio, su quello si possa sostare a lungo.

5 - Quanti sono gli intellettuali, di ogni tipo e orientamento, a cominciare dai più prestigiosi, che si chiedono se e come sia possibile mediare attraverso la televisione i saperi, le ricerche, gli interrogativi, i dubbi che essi vivono? in modo da portarne almeno una parte alla attenzione e alla comprensione di un numero largo di persone; senza la pretesa che queste abbiano strumenti conoscitivi da "professori", attenti a che la semplificazione necessaria non vada a detrimento del valore conoscitivo della comunicazione? Io penso che un intellettuale il quale – nel mondo di oggi – non si ponga queste domande e non senta lo stimolo di queste sfide, vive fuori dal suo tempo e – qualunque siano le sue inclinazioni politiche – fa la parte del mandarino aristocratico.

Specularmene, una concessionaria di servizio pubblico che non ha una costante iniziativa di coinvolgimento e di stimolo, che non ha sedi, non crea occasioni per mettere gli intellettuali a contatto con queste domande, che non attrezza luoghi per far vivere un rapporto fra intellettuali esterni e specialisti interni, viene meno ad un aspetto essenziale del suo compito e trascura una condizione per svolgerlo bene.

Non parliamo, poi, dell'Università. C'è un gran numero di facoltà e corsi di laurea in Scienze della Comunicazione. Le frequentano decine di migliaia di giovani. Migliaia si laureano ogni anno. Fra queste realtà e la TV, il servizio pubblico, non c'è rapporto costruito, programmato, finalizzato. Questa situazione (per tutta l'Università, non solo per le Scienze della Comunicazione) deve cambiare per iniziativa del servizio pubblico, e per

consapevolezza e impegno della cultura e dell'istruzione superiore; nella più gran parte possibile.

Nessuna industria, tanto più se produce cultura, se vive di cultura, può star su da sola: deve avere continui scambi, continue verifiche con l'esterno. E un servizio pubblico ha bisogno di un buon metabolismo, di un buono scambio con l'organismo culturale e sociale in cui è immerso.

6 - Colpisce la quantità grande di spazio e di attenzione che la stampa italiana riserva alla televisione. In nessun altro Paese europeo accade qualcosa di anche lontanamente paragonabile. Non mi riferisco alle "critiche televisive" vere e proprie, svolte da specialisti. A queste sono riservate brevi rubriche, da parte di una minoranza di testate. Mi riferisco, invece, alle cronache, ai retroscena, alle interviste, agli approfondimenti di ogni tipo dedicati a tutti gli aspetti della tv. Le trasmissioni di maggior richiamo e di maggior ascolto, portano alla ribalta anche sulla carta stampata coloro che ne sono protagonisti, che entrano nel cerchio dell'attenzione perché "sono passati" in televisione. Senza quel passaggio non diventerebbero oggetto d'interesse. Fin qui, l'attenzione della stampa appare, tutto sommato, giustificata. Ma si va ben oltre. Dilagano articoli sulla preparazione dei programmi, le indiscrezioni – più o meno fondate – prima che le trasmissioni vadano in onda, la raccolta di pareri preventivi, gli sforzi per alimentare polemiche e, se possibile, qualche "scandalo". La conduzione di Rai e Mediaset, le rispettive scelte editoriali, l'acquisto o la perdita di un autore o di una "star"; ma anche la variazione pur limitata (uno o due per cento) negli ascolti, i risultati di bilancio, anche quando marginali, sono oggetto di enorme amplificazione. Sono considerati significativi non dell'andamento di un settore per quanto importante o delle maggiori aziende che in esso operano, ma di un'inclinazione complessiva dello spirito pubblico del Paese. **Non i sondaggi ma la bilancia Rai-Mediaset sembra essere il dato davvero indicativo per il fixing sullo stato dell'Italia fra un'elezione e l'altra.**

La televisione, insomma, oltre a tutte le inquietudini, le indignazioni o i fastidi che l'accompagnano in quanto televisione, assume in Italia un significato di metafora civile e politica che non mi risulta si ritrovi in altri Paesi al mondo. La tv è trattata sulla carta stampata in quest'ottica metaforica, anche nelle sezioni più nobili e impegnative, come gli articoli di fondo. A farne le spese più pesanti è – ovviamente – il servizio pubblico costantemente inadeguato al compito che si vorrebbe svolgesse: di risolvere cioè le tensioni, le divisioni, le contrapposizioni che segnano la realtà nazionale.

In queste osservazioni non c'è alcun intento polemico o recriminatorio; ed è superfluo dire che la stampa è totalmente libera di fare le proprie scelte editoriali e giornalistiche, secondo valutazioni e calcoli condotti in assoluta autonomia. Se è permesso, si può però avanzare una riflessione di cui ciascuno farà l'uso che vuole. Due sono, di solito, i capi d'accusa che vengono rivolti alla tv e – anche - al servizio pubblico: la simbiosi con la politica e la indulgenza verso contenuti volgari o, in ogni caso, di basso livello, dominati dal pettegolezzo, dal gossip superficiale e inutile, dal divismo invadente e cafone. Sono imputazioni largamente diffuse presso il pubblico e quotidianamente reiterate sulla stampa. Quando però, la stampa stessa vuole prestare attenzione alla tv, si assume esattamente l'ottica delle commistioni con la politica, anche quando non è giustificata (ad

esempio se Pupo sia di destra o di sinistra); o si calca la mano sui retroscena pettegoli, sulla volgarità e la cafoneria. Con un compiacimento che insospettisce; come se la tv fosse un alibi per frequentare i piani bassi della comunicazione, fare l'occholino a temi trash senza pagarne lo scotto.

La domanda seria da porre è: se la tv deve emendarsi da quelle colpe e da quei difetti, il modo come la stampa ne segue e ne riferisce le vicende aiuta a superarli o a perpetuarli? Porre questa domanda non è un modo improprio di impiccarsi dei fatti altrui. Anche così ci occupiamo di tv (e di servizio pubblico); perché la tv è fatta anche di quel che le succede intorno e del modo come è guardata.

7 – Cosa si deve intendere per servizio pubblico in un settore televisivo aperto e plurale? Ecco la domanda da porsi da quando non c'è più il monopolio statale, da quando è nata e si è affermata la tv commerciale, da quando si sono aperte per il settore inedite prospettive legate al salto tecnologico nel digitale. Non si perde occasione per affermare che si vuole un settore televisivo e delle comunicazioni del tutto liberalizzato, plurale per numero di soggetti operanti e aperto all'ingresso di sempre nuovi protagonisti; e si sottolinea altresì che tutto ciò è necessario per assicurare al settore il più intenso sviluppo e al cittadino utente la migliore convenienza e la più ampia libertà. Per tutti questi motivi, l'idea di servizio pubblico televisivo va ridefinita

La domanda viene spesso elusa; e si vaga in cerca di risposte laddove non se ne possono trovare. Tanto è vero che **la risposta più elementare ma ancora largamente diffusa, affida tutta la televisione all'ambito del "servizio pubblico" in quanto solo così sarebbe possibile sottrarla ad usi socialmente, culturalmente, pedagogicamente corruttori e degradanti ai quali lo strumento sarebbe di per sé particolarmente incline e verso i quali risulterebbe indifeso se lasciato a se stesso. Questa risposta porta inevitabilmente a far coincidere il servizio pubblico con il monopolio pubblico (statale). Se il servizio pubblico viene motivato così, a rigor di logica il monopolio ne deriva come corollario. Anche quando si nega questo linkage.**

8 - Oggi, è l'emittenza in quanto tale ad essere considerata "servizio d'interesse generale", regolato da principi e obblighi sanciti da leggi. Su questa base **c'è chi sostiene che non abbia più senso parlare di "servizio pubblico" e, ancor meno, affermare una presenza proprietaria dello Stato nel settore televisivo. Anche in questo, come in altri settori già improntati dal suo monopolio e oggi liberalizzati, lo Stato dovrebbe limitarsi a dettare regole, ad individuare autorità indipendenti cui affidare il compito della vigilanza e l'emissione delle sanzioni per chi viola le regole. Chi assume questo punto di vista, pensa – al massimo - a politiche "premierali" di carattere fiscale o a finanziamenti ad hoc, per chi stipula convenzioni impegnandosi a fornire servizi, prodotti o standard ai quali lo Stato attribuisce particolare importanza. Non solo, dunque, sarebbe finito il monopolio statale, ma non avrebbe più senso parlare di "servizio pubblico" distinto dal "servizio d'interesse generale".**

E', sull'altro estremo, una posizione omologa a quella che identifica televisione, servizio pubblico con monopolio; l'una e l'altra hanno il vantaggio di una lineare coerenza, della facile comprensione, dell'assenza di contraddizioni e sconnessioni

logiche. Le possiamo considerare perciò, weberianamente, due idealtipi, utili per i nostri ragionamenti e la nostra ricerca ma non capaci di fornire la soluzione. Essi delimitano lo spazio entro cui si collocano molte ipotesi intermedie o miste. Ed è appunto fra queste ultime che si deve trovare la risposta che andiamo cercando.

9 - Alcuni caratteri, considerati in passato distintivi e propri del servizio pubblico non sono più tali; non possono, dunque, essere invocati per fondarne la definizione e l'esistenza, anche se – beninteso – il servizio pubblico li deve salvaguardare *a fortiori* più e meglio di qualunque altro operatore.

Mi riferisco innanzitutto al pluralismo. **Le norme europee e le leggi italiane indicano il pluralismo come un obbligo per chiunque abbia a che fare con la comunicazione radiotelevisiva; un obbligo non collegato a specifici accordi o convenzioni con lo Stato, ma derivante automaticamente dalla concessione di un bene pubblico: le frequenze.**

Il pluralismo nell'ambito informativo, prima di ogni altra cosa; con i corollari della completezza, dell'equilibrio e dell'imparzialità dell'informazione e con l'obbligo di dare voce a tutti i soggetti politici. In alcuni casi, come ad esempio nei periodi elettorali, questo pluralismo è rafforzato con norme specifiche che valgono allo stesso modo per tutti.

Meno perentori sono gli impegni per il pluralismo culturale anche perché ne è più difficile la definizione e il controllo. Inoltre, in una certa misura, il pluralismo culturale è imposto dalla necessità stessa di raggiungere un alto numero di ascoltatori; il che, fosse anche solo per esigenze pubblicitarie, è ben presente anche alle tv commerciali. Il servizio pubblico ha obblighi particolari per le minoranze linguistiche che non valgono per gli operatori privati. Ma non può essere questo un motivo sufficiente per giustificare un servizio pubblico nazionale; l'esigenza potrebbe essere adeguatamente soddisfatta anche per altre vie.

Né possono distinguere il servizio pubblico dalle televisioni commerciali le cautele poste a tutela dei minori che coinvolgono tutti allo stesso modo e sono peraltro accettate da tutti anche attraverso codici di autoregolamentazione. Altre tutele, come quelle per alcuni portatori di handicap, oggi – per quanto in modo ancora insufficiente – sono più applicate dal servizio pubblico che dagli operatori privati. Ma non possono fornire un argomento: dovrebbero, infatti, essere rispettate da tutti. Se non avviene è per carenza di sensibilità e, soprattutto, di leggi che le prescrivano con nettezza. Un ritardo al quale è necessario porre riparo in tempi rapidi.

L'argomento secondo cui, comunque, è più probabile – come l'esperienza insegna – che il servizio pubblico rispetti il pluralismo informativo e culturale vale certamente sul piano pratico, non su quello delle motivazioni teorico-normative e della indicazione di una missione specifica. E' un argomento da maneggiare con molta cautela, per non accettare l'idea che solo il servizio pubblico sia, in realtà, tenuto a rispettare il pluralismo anche se questo viene indicato dalla legge come obbligo per tutti. Quando le leggi indicano obblighi per tutti, tutti li devono rispettare.

10 - Il servizio pubblico può essere motivato con la necessità di assicurare un prodotto di qualità; cosa che non sarebbe garantita dalla tv commerciale, alla quale, del resto – diversamente dal pluralismo – non viene neppure richiesta. E' una delle esigenze più sentite e diffuse; e, senza alcun dubbio, fondata su solide basi, a cominciare dal fatto che il

cittadino paga un canone per il quale ha diritto di attendersi un corrispettivo. Anche qui, però, si deve andare oltre le più immediate evidenze. E' assolutamente obbligatorio per il servizio pubblico fare ogni sforzo per offrire il prodotto migliore possibile. **Questo compito, certamente distintivo, va conciliato con un vincolo altrettanto forte: essere competitivi sul piano degli ascolti, perché non esiste servizio pubblico se il pubblico e' altrove.** Un servizio pubblico con una produzione di alta o altissima qualità ma con una posizione marginale quanto a numero di ascoltatori non eserciterebbe una effettiva funzione pubblica.

E' il motivo per cui si considera necessaria una presenza "significativa" del servizio pubblico; perché solo a questa condizione esso può esercitare una influenza sull'insieme del settore televisivo. **Solo se l'udienza del servizio pubblico è consistente esso potrà influire sul livello sulla qualità, sul modo di concepire anche l'offerta commerciale; attraverso meccanismi non coercitivi ma caratterizzati dalla più piena libertà, come sono quelli volti alla conquista dell'apprezzamento e dell'interesse dei cittadini utenti.**

Se il servizio pubblico va così inteso e realizzato, è sbagliato discriminare, all'interno della produzione televisiva, in base a generi e/o tipi di trasmissione ciò che è servizio pubblico da ciò che *di per sé* non lo sarebbe, per cui una concessionaria dovrebbe essere esonerata o addirittura diffidata dal fornirlo. Alcuni obblighi di servizio pubblico possono essere fissati in un "contratto" fra chi attribuisce la concessione e chi ne fa uso. Si può organizzare una contabilità distinguendo le risorse impiegate per dare seguito agli impegni definiti in un contratto da quelle impiegate per la realizzazione di altri obiettivi e programmi.

Ma è fuorviante ridurre il compito di servizio pubblico alla sola attuazione di quegli impegni. Conta l'insieme della produzione e dell'offerta che il concessionario mette a disposizione, non solo degli utenti ma dell'intero settore. E' in base a quell'insieme che può esercitare la funzione l'influenza che gli si affida: la sola che abbia un valore generale e di "sistema" in un universo non monopolistico, plurale e aperto.

In questa ottica, **non c'è, non può esserci nulla dell'offerta televisiva che la televisione di servizio pubblico debba interdarsi o vietarsi per dimostrare a sé stessa e a chi la guarda di essere davvero servizio pubblico.** "Non considero a me alieno nulla di quanto è (e può essere) televisivo": dovrebbe essere questo il motto del servizio pubblico, se vuole essere integralmente tale. Quando il servizio pubblico mostra ritardo o distrazione rispetto all'emergere e all'affermarsi di nuovi prodotti, di nuovi linguaggi, di nuovi usi, di nuove tecnologie della televisione, non svolge bene la propria funzione.

Il servizio pubblico non va considerato un "recinto" ma un "punto di vista" un "atteggiamento" che possono e devono riversarsi ed essere riconoscibili e riconosciuti in qualunque prodotto, in qualunque offerta. Saranno la qualità, l'orientamento del prodotto, non la sua tipologia, a definirne l'impronta riconducibile al "servizio pubblico". Solo così l'influenza sull'insieme del settore potrà esercitarsi a pieno e con il massimo di efficacia.

11 – Che il carattere "pubblico" della televisione risieda nella totale autosufficienza è anch'esso un ingiustificato pregiudizio. Secondo questa visione, la concessionaria del servizio pubblico dovrebbe, in sostanza, mantenere all'interno del proprio perimetro aziendale tutte le fasi necessarie per dar vita ad un prodotto, dalla ideazione alla

diffusione. **Neppure questo può essere un segno distintivo del "servizio pubblico"; anche questo è un retaggio della fase "monopolistica", quando Rai e settore televisivo erano una cosa sola.**

E' evidente che il ricorso a funzioni esterne all'azienda non deve avvenire in presenza di omologhe capacità interne non utilizzate. Sarebbe sintomo di inerzia burocratica, di scollamenti o complicazioni che abbassano la produttività aziendale e che vanno perciò eliminati. Ma i nuovi soggetti che operano nel settore televisivo, presenti soprattutto in alcune "specialità" come la fiction e l'intrattenimento ma che investono tutti i livelli, a cominciare dalla ideazione, esprimono una tendenza fisiologica; che accompagna la crescita di qualunque settore produttivo; quindi anche di quello televisivo.

Si tratta, dunque, di un processo da stimolare e – essendone capaci – da orientare; non da contrastare. Solo con questo atteggiamento è possibile svolgere in modo corretto ed efficace la funzione di servizio pubblico proiettandone gli effetti sull'intero settore. Il servizio pubblico esercita questa funzione attraverso il prodotto; gestisce il rapporto con gli altri operatori presenti con l'obiettivo di innalzare la qualità del prodotto, proprio e dell'intero settore. Quindi, **rispetto agli altri broadcaster, la Rai attiverà un confronto-competizione cercando di raggiungere, sempre, la migliore combinazione possibile nel rapporto qualità-ascolto.**

Il servizio pubblico deve cercare e ottimizzare il confronto e la cooperazione con i vari soggetti che intervengono nella preparazione e nella realizzazione del prodotto, quelli più recenti e quelli più tradizionali: tutti gli autori a vario titolo, decisivi per la qualità.

Da perseguire non è una assurda *autarchia*, ma una effettiva e piena *padronanza sul prodotto*. Questa, sì, caratterizza in modo specifico il servizio pubblico e lo differenzia, forse più di ogni altro elemento, rispetto a qualunque broadcaster commerciale; la concessionaria sarà tanto più vicina al livello richiesto dall'esercizio del servizio pubblico, quanto maggiore sarà la padronanza che essa esercita sui propri prodotti..

12 - I "contenuti" della tv servizio pubblico devono essere i più liberi e vari; e vanno giudicati uno per uno. Ma c'è una "ispirazione" che deve caratterizzare il servizio pubblico; uno spirito complessivo che si deve, cioè, rintracciare nell'insieme della sua produzione e del suo "atteggiamento"? Quella che potremmo definire "espressione", come è emanata, in modo sintetico e riassuntivo, da una persona? Altra cosa, come sappiamo dalla somma di gesti, parole, comportamenti ciascuno dei quali ci risulta più o meno gradito. *L'espressione* è unificata, fusa; è ciò che ci fa impressione, nel senso proprio che si imprime in noi come l'essenziale.

Essenziale è che la "tv servizio pubblico" trasmetta, aggiorni e innovi quello che – schematicamente – potremmo definire il patrimonio della comunità nella quale si riconoscono le persone, i cittadini ai quali offre i propri prodotti. Patrimonio del quale fanno parte culture, valori, memorie, tendenze, conflitti e tante altre cose; esperienze diverse e orientamenti diversissimi che, tuttavia, hanno senso e si riconoscono nell'insieme al quale i cittadini fanno riferimento. Come definire questo insieme? La Nazione, con la sua Storia, con la sua realtà odierna? La Società con le sue aggregazioni e con i suoi punti di scontro e di frattura? La Cultura prodotta da una Lingua e dalla Memoria che lega

generazioni attraverso millenni e costruisce l'universo di idee, di immagini, di suoni, di parole nel quale ciascuno di noi è immerso? Sì, tutto questo e altro ancora.

Forse, meglio ancora che di *comunità* si deve parlare di *ambito comunitario*. L'ambito comunitario è variabile: non solo "oggettivamente" con il trascorrere del tempo e con il mutare dei mezzi di cui si dispone. Nei nostri anni, ad esempio - la comunità nazionale italiana (essa stessa nata a un certo punto e affermatasi al posto di precedenti "ambiti" statuali diversamente motivati) comincia ad addentrarsi in una più ampia comunità europea e a sperimentare dunque un nuovo "ambito". L'*ambito comunitario* è variabile anche soggettivamente: secondo le età della vita, secondo la cultura o le relazioni di ciascuno, secondo la personale disponibilità ad allargare o a restringere lo sguardo, e l'area di ciò che si ritiene interessante. L'ambito comunitario è, dunque, contemporaneamente un dato storico e collettivo e una percezione individuale.

La tv servizio pubblico deve riuscire a essere specchio che riflette le percezioni soggettive degli individui, consentendo una fiduciosa identificazione; e, contemporaneamente, strumento ottico (lente di ingrandimento, cannocchiale, microscopio e quanti altri possibili) per potenziare la capacità di visione, per cogliere le connessioni, per fare le scoperte che consentono di capire sempre meglio e - se possibile - di estendere l'ambito comunitario entro il quale ciascuno si rende conto e accetta di essere collocato.

Questo compito non è una novità. Detto con queste o con altre parole è quanto il servizio pubblico ha fatto e ha proposto nei suoi momenti e nelle sue *performance* migliori. In passato, però, lo si è tenuto piuttosto implicito. Oggi, proprio la pluralità dei soggetti e il carattere aperto e competitivo del sistema televisivo obbligano a renderlo esplicito, a enunciarlo come punto di riferimento; e a sottoporsi ai giudizi che lo assumono come metro di valutazione fondamentale.

13 - Un servizio pubblico televisivo così inteso, è sottoposto ad una fortissima tensione: alla televisione, al mezzo più tipico della modernità, si chiede di trasmettere e innovare ciò che una comunità ha accumulato, vale a dire una tradizione. E di farlo attraverso l'esaltazione e l'uso più sapiente dei suoi propri specifici mezzi. Ecco la sfida paradossale della tv servizio pubblico: provocare, gestire, elaborare, esaltare il contatto con la tradizione; consapevole del fatto che, in questo contatto, la televisione stessa non è solo un "mezzo", ma anche l'esito più genuino e sfacciato della modernizzazione. Cosicché quel contatto è una impresa culturale di straordinario impegno e di esito incerto. Cercare l'equilibrio, di volta in volta più dinamico, più motivato, più accettato fra due poli che provocano oggi gigantesche - e, purtroppo, potenzialmente distruttive - tempeste energetiche: poli che si chiamano esattamente tradizione e modernizzazione.

La tv servizio pubblico non dà luogo soltanto - come si ripete continuamente - alla più grande azienda culturale del Paese. Prima ancora è una grande istituzione culturale, come la scuola, l'università, gli istituti di eccellenza della nostra ricerca e della nostra divulgazione. Perfino più importante di altri; perché se è vero che tutte queste istituzioni e istituti agiscono per la trasmissione e l'innovazione del nostro "patrimonio comunitario", è altrettanto vero che nessuno, come la tv servizio pubblico, lo fa misurandosi con una tensione altrettanto forte fra tradizione e modernizzazione, su un terreno, cioè, altrettanto problematico.

La tv servizio pubblico va assimilata alle più prestigiose istituzioni culturali del Paese; in quanto tale ad essa va riconosciuta una effettiva e ampia autonomia, su tutti i piani. E' un problema che non è stato mai posto seriamente. Sulla base delle considerazioni qui svolte è arrivato il momento di farlo.

II

Per la Rai non sono anni di amministrazione ordinaria e quotidiana. Dobbiamo alzare e allungare lo sguardo; fino a includere l'"orizzonte 2016"

1 - Nel 2016 scadrà la concessione ventennale in base alla quale lo Stato affida lo svolgimento del servizio pubblico radiotelevisivo. La procedura di assegnazione potrà essere diversa dalle precedenti; e non solo perché, questa volta, sarà l'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni a definire lo schema della concessione; le modalità stesse della concessione potranno essere modificate per i cambiamenti oggettivi già in atto o prevedibili.

I soggetti che operano nel settore televisivo sono più di uno da quando il superamento del monopolio si è affermato nei fatti ed è stato sancito dalla legge; potrebbero aumentare rispetto al numero attuale. In via teorica, e non potendo essere esclusa la possibilità di un mutamento del quadro legislativo da qui a dieci anni, la concessione stessa potrebbe essere assegnata a quello - fra i diversi soggetti - che presentasse le migliori garanzie di affidabilità quanto alla realizzazione degli obiettivi che lo Stato indica per il servizio pubblico, e/o che risultasse meno oneroso per le finanze pubbliche.

Ovvero, anche in considerazione delle rapidissime innovazioni tecnologiche che consentono e sollecitano una offerta sempre più ricca e differenziata, si potrebbe ritenere possibile e conveniente separare i diversi obiettivi del servizio pubblico e metterli "all'asta" fra i diversi operatori. La realizzazione degli obiettivi del servizio pubblico potrebbe essere perseguita attraverso "contratti" stipulati con più di un soggetto, o anche attraverso l'assegnazione di "premi" a chi realizzasse nella sua programmazione *performances* indicate dallo Stato come particolarmente interessanti ai fini di un servizio pubblico radiotelevisivo. Solo a titolo di esempio si pensi alle trasmissioni di testi teatrali, o a quelle per bambini e ragazzi ecc. **Almeno in via teorica, dunque, sarebbe possibile che, dopo la fine del monopolio televisivo, finisse anche il "monopolio del servizio pubblico".**

E' evidente che, di conseguenza, muterebbe in modo qualitativo il meccanismo di raccolta e di distribuzione delle risorse finanziarie da destinare al servizio pubblico; sarebbe inevitabile uscire dal meccanismo del "canone". Ma anche se prevarrà l'affidamento dei compiti di servizio pubblico a un solo soggetto, non è improbabile che all'atto della stipula di una nuova concessione ventennale si apra un serio dibattito sul tema del finanziamento. Già oggi sarebbe così; nei prossimi anni, l'accumularsi delle esperienze e l'evoluzione delle idee e dei punti di vista renderà la discussione ancora più stringente. Tutti gli aspetti della società Rai e della sua azione sono dunque sottoposti a opzioni e scelte di carattere "strategico".

Ecco cosa significa "Orizzonte 2016". Significa che **il mandato triennale assegnato dalla legge agli organi di amministrazione, di direzione e di gestione entrati in carica nel mese di agosto 2005 deve essere utilizzato innanzitutto per mettere a punto le linee strategiche che si vogliono applicare alla Rai per arrivare al rinnovo della concessione nelle migliori condizioni sotto ogni punto di vista.** All'appuntamento la Rai deve arrivare come una azienda che ha definito la strada sulla quale incamminarsi entro il

nuovo assetto delle telecomunicazioni; che ha disegnato con precisione la propria collocazione e funzione nel settore radiotelevisivo italiano ed europeo.

Da qui al 2016 ci sono dieci anni, tre mandati di Consiglio. Se la prima tranche, che compete al Consiglio entrato in carica da pochi mesi, e che copre un terzo del tempo complessivo disponibile, venisse, per una ragione o per l'altra, dissipata, e al termine si dovesse constatare che, la Rai si trova più o meno nella situazione di oggi, il tentativo e il proposito qui illustrati sarebbero largamente compromessi per non dire definitivamente vanificati. Già adesso i tempi sono molto stretti.

2 - Una riflessione strategica sull'assetto del settore radiotelevisivo in Italia e sulla collocazione, in esso, del servizio pubblico non ha luogo da molto tempo; in generale nella cultura e nella politica; ma neppure fra gli addetti ai lavori e, in particolare, all'interno della Rai, coinvolgendo le energie in essa presenti, le persone che in essa lavorano, con diversi livelli di responsabilità. L'ultima volta che una riflessione e una discussione di questo tipo si espressero e si tradussero in iniziative di carattere legislativo e, insieme, in rilevanti modifiche e innovazioni nell'assetto aziendale della concessionaria del servizio pubblico, fu trent'anni fa.

Le trasformazioni nel costume e nella sensibilità diffusa, i cambiamenti maturati negli orientamenti culturali e politici di larghi strati dei cittadini, il consapevole impulso della Corte Costituzionale (sentenza del 1972) produssero una vera e propria svolta. Il cui significato è riassunto nella formula: "il servizio pubblico non deve più dipendere istituzionalmente dal Governo - come fino a quel momento era stato - bensì dal Parlamento".

La legge 103 del 1975 definì la cornice formale del nuovo indirizzo. Il Consiglio di amministrazione fu stabilito a 16 componenti, parte nominati da una Commissione parlamentare di vigilanza, a sua volta ridefinita nei compiti e nelle funzioni, parte dall'azionista IRI. Ma in modo coordinato e tale da garantire che la loro distribuzione corrispondesse esattamente alla forza dei partiti rappresentati proporzionalmente in Parlamento.

Parimenti proporzionale era - evidentemente - la distribuzione dei 40 membri della Commissione bicamerale di indirizzo e di vigilanza; la quale, oltre a esercitare le funzioni riassunte nella sua denominazione, era di fatto l'istanza di secondo grado o "d'appello", alla quale veniva trasmesso un problema qualora non trovasse soluzione soddisfacente all'interno degli organi di amministrazione e di gestione della Rai. Il trasferimento di una questione alla Commissione di vigilanza significava che un dossier passava dal tavolo aziendale a quello esplicitamente politico, affidandone la soluzione alla trattativa e all'accordo diretti fra i partiti.

L'indicazione del Parlamento come riferimento istituzionale del servizio pubblico, non cancellava, comunque, un dato decisivo: l'esistenza di una maggioranza di governo non suscettibile di sostanziali cambiamenti. Da un'elezione all'altra, cambiava la consistenza dei singoli partiti, ma la maggioranza di governo era stabilmente composta dagli stessi partiti, e in particolare dai due maggiori DC e PSI. A sua volta, l'opposizione si esprimeva per gran parte e altrettanto stabilmente nel PCI. Cosicché, alla distribuzione proporzionale dei componenti del Cda fra tutti i partiti (riferimento parlamentare) si aggiungeva tuttavia

il dato che le due più rilevanti funzioni dell'azienda erano affidate ad esponenti dei due maggiori partiti di governo: quella con maggior potere gestionale (il Direttore generale) alla DC, e l'altra (la Presidenza del Cda) al PSI.

3 - In concomitanza con il cambiamento del quadro normativo e istituzionale, l'azienda arricchì e completò il proprio assetto aggiungendo alla prima rete che fino a metà degli anni '60 coincideva con l'intera tv nazionale e alla seconda rete che operava già da quasi dieci anni, una terza rete.

Questa articolazione aveva motivazioni funzionali ed editoriali. La prima rete doveva restare la più "generalista" volta agli ascolti più larghi e al soddisfacimento delle attese di tutte le fasce di pubblico, con una offerta che coprisse l'informazione, l'intrattenimento, la cultura, l'attualità, lo sport. La seconda doveva confermare e accentuare la caratterizzazione per la quale era stata pensata dall'inizio: rivolgersi ad un pubblico più giovane e "dinamico" più propenso alle "novità" e alle "scoperte", interessato alla sperimentazione tanto nei formati che nei contenuti. La terza doveva rispondere in modo accentuato per non dire esclusivo agli impegni più stretti del servizio pubblico: seguire, documentare, riflettere i cambiamenti di carattere sociale e culturale, rappresentare attese e bisogni fino a quel momento non espressi e/o non percepiti.

A tal fine poteva fare affidamento anche su una disponibilità tecnologica che avrebbe acquisito peso nel tempo e di cui le sorelle maggiori non disponevano: la possibilità, cioè, di differenziare territorialmente il segnale; il che avrebbe aperto la strada alla informazione regionale e alla diffusione delle "sedi Rai" su tutto il territorio nazionale. **Questa diversificazione delle missioni fra le tre reti era tutt'altro che arbitraria, aveva un suo fondamento; tanto che ad essa si ricorre ancora oggi quando si vuole dare la sensazione di esibire qualche analisi o qualche progetto che somigli ad un "piano editoriale".**

Nondimeno, la diversificazione non risultò - nelle condizioni politiche e culturali del tempo - sufficiente a sostenere e giustificare da sola l'articolazione dell'offerta del servizio pubblico; e, soprattutto, non si mostrò capace di fornire un criterio esauriente per la selezione e la allocazione delle risorse umane nei diversi comparti e nelle diverse reti che componevano un'azienda ormai assai complessa. **Nei fatti, avvenne che alla vocazione editoriale si sovrappose, si intrecciò, fino a diventare se non dominante vincolante, la attribuzione politica.** Tre le reti, tre i partiti maggiori: semplicissimo formare le coppie. La prima rete a dominanza DC, la seconda a dominanza PSI, la terza a dominanza PCI. Secondo alcune letture - peraltro raffinate - la sovrapposizione della assegnazione politica alla missione editoriale sarebbe stata agevolata se non addirittura indotta dall'"immagine" e dal "ruolo" che i tre maggiori partiti avevano nella società italiana: familiare, rassicurante, non eccitante ma infine accettabile la DC, esattamente come la rete 1; dinamico, insoddisfatto del presente, volto a immaginare e costruire occasioni nuove, a promuovere nuovi protagonismi il PSI, come era pensata la rete 2; attento alla realtà sociale, ai bisogni non riconosciuti e non soddisfatti, alle miserie e alle discriminazioni, alle aspirazioni troppo spesso senza voce, non rilevate dall'informazione prevalente, il PCI; esattamente come avrebbe dovuto essere la rete 3 per colmare o ridurre uno spazio che tutti riconoscevano allora poco frequentato dal servizio pubblico.

Per precisione e completezza, si deve osservare che i partiti "minori" distribuivano la loro presenza un po' ovunque; ma un po' per questo motivo, un po' per la loro consistenza ridotta, non alteravano in modo percepibile la distribuzione politica fra i tre "grandi". Inoltre, la presenza nel Consiglio di amministrazione, come l'allocazione nell'insieme dell'azienda, non comprese tutti i partiti presenti in Parlamento quando questa riforma venne varata e avviata. Escluso restò il MSI (in omaggio al criterio, allora indiscutibile, dell'"arco costituzionale"), il cui ostracismo fu ridotto in modo molto parziale solo anni dopo con la presenza di un "rappresentante" nel collegio dei sindaci. Esclusi anche i radicali, duramente critici nei confronti di quella che definivano l'"ammucchiata partitocratica"; quindi non disposti ad entrare in uno schema oggetto di attacchi frontali e costanti.

4 - Con le eccezioni ricordate, l'impronta del modello parlamentare esondò dagli organi di amministrazione e dai vertici di gestione nell'intero corpo dell'azienda. Ne derivarono conseguenze tanto positive, che decisamente negative. Come l'"ordine" vigente in Parlamento si trasferiva nel Cda e nell'equilibrio Presidente-Direttore generale, così l'"ordine" dei vertici si innervava in tutto il corpo e i gangli dell'azienda consentendo (pur con qualche margine illusorio) una omogeneità e una compattezza che rendevano agevole e, comunque, regolato, il funzionamento e il governo della stessa.

L'aspetto negativo è evidente: questo stesso "organicismo" rendeva tutto rigido, standardizzato, prevedibile. I "vantaggi" di quel sistema imponevano un prezzo: il "sistema" doveva essere rispettato, sempre; non si dovevano contemplare eccezioni. Insomma, ciascuno al suo posto e tutto sarebbe filato per il meglio.

Tutto ciò acuì in modo drammatico la crisi quando questa scoppiò. **L'esplosione del sistema politico all'inizio degli anni '90 rese assolutamente obsoleto l'assetto del governo Rai.** Ma quell'assetto non si fermava ai piani alti dell'azienda: aveva dato forma, senso e ordine a tutto quanto nell'azienda accadeva: dall'assegnazione degli incarichi alle scelte editoriali, dalle attese del personale ai rapporti con il mondo esterno. Quando, dunque, il sistema politico si è rotto, nell'azienda si sono persi ordine e senso. E' cominciata una lunga navigazione a vista; le vele, spesso, sono state ridotte; l'equipaggio, dagli ufficiali di più alto grado agli addetti alle macchine, si sono dati da fare con quello che avevano sotto mano; per mandare avanti la baracca, e per sistemarsi in modo un po' meno scomodo o un po' più comodo. Di rotta, neanche a parlarne; sul ponte di comando gli avvicendamenti erano così rapidi, la confusione degli ordini o il clamore di vere e proprie liti tanto frequenti da rendere ridicolo chiunque osasse formulare la domanda "ma dove stiamo andando, dove ci portano"?"

La sola cosa che si può dire di certo è che, se non c'è stato naufragio né ammutinamento, la qualità dello scafo e la disposizione di chi lo frequenta sono, nell'insieme, buone; ed è ragionevole farci affidamento. Di qui si deve partire.

5 - La riflessione "strategica" di metà anni settanta e le conseguenze che ne derivarono, presentavano, già all'epoca, una falla. Proprio mentre, con larga convergenza di forze parlamentari e diffusa soddisfazione fra le stesse, veniva varata la "riforma" del '75, stavano ormai franando le premesse sulle quali era stato edificato e aveva prosperato il

monopolio statale nel ventennio precedente e - se ci si riferisce, come è corretto, non solo alla televisione ma anche alla radiofonia - nel mezzo secolo di vita delle "radiotelecomunicazioni".

La televisione è un mezzo rilevante per la cultura e - se vogliamo - l'educazione; ma lo è altrettanto per l'economia. Non solo perché quello radiotelevisivo è in sé un importante settore produttivo e industriale, con un fatturato crescente nelle società contemporanee; bensì per la importanza essenziale della tv come veicolo di quella comunicazione commerciale, altrimenti detta pubblicità, divenuta via via vitale per un numero crescente di aziende, nel loro rapporto con il mercato e con i consumatori. La comunicazione commerciale, peraltro, non era stata estranea al servizio pubblico italiano neppure nel periodo dell'incontestato monopolio. Era stata, infatti, proprio quella tv a far conoscere e apprezzare la "pubblicità" agli italiani; basta ricordare "Carosello".

Nella seconda metà degli anni Settanta erano cresciute in numero e consistenza molte nuove imprese di dimensioni medie e medio grandi che caratterizzavano la fase di sviluppo che si potrebbe definire del "post-miracolo"; imprese che si aggiungevano a quelle tradizionali e di grandi dimensioni del capitalismo dei pionieri - più o meno familiare - e al sistema delle partecipazioni statali. E' la rete di imprese che ha poi caratterizzato gli anni Ottanta e Novanta e che ha assicurato il dinamismo e la capacità espansiva e innovativa del sistema produttivo italiano.

Quelle imprese si affacciavano allora sul mercato e avevano assoluto bisogno di comunicare, per farsi conoscere, per far conoscere i prodotti e i servizi che erano in grado di offrire. Più ancora che per le imprese tradizionali e di vecchio insediamento, la "pubblicità" era per loro come l'aria; un fattore necessario per vendere quel che producevano, per far quadrare i bilanci, per ottenere profitti.

Non averlo capito non è stato segno di un ritardo nella comprensione di quanto andava maturando nel settore televisivo. Molto peggio: è stata la manifestazione di una lontananza, di un distacco dalla realtà economica del Paese e dalle sue novità più recenti e significative. Altrimenti, si sarebbe vista la spinta che stava all'origine dei primi tentativi di tv commerciale.

Si doveva capire che quella spinta sarebbe cresciuta (e non era giusto, comunque, contrastarla); e si sarebbe dovuto regolamentare e incanalare quella spinta, soddisfacendola. Il che voleva dire, certamente, un aggiornamento dello stesso servizio pubblico, ma anche la onesta presa d'atto che il servizio pubblico non sarebbe mai stato in grado di soddisfare da solo la domanda montante. Si doveva superare il monopolio statale e si doveva passare ad un sistema misto: da disciplinare e regolare. Invece buona parte della classe politica dell'epoca, e non della peggiore, sia nella maggioranza che nell'opposizione, era impegnata in un'accesa discussione intorno alla introduzione della tv a colori e in un'aspra battaglia per evitarla o, almeno, dilazionarla.

6 - Nell'impossibilità di fermarla, la tv commerciale è cresciuta in modo caotico e anarchico, inducendo una malformazione genetica nel sistema televisivo italiano che ha assunto la forma del duopolio rigido, ostacolo a una effettiva liberalizzazione. Le dispute più feroci intorno a questa malformazione non hanno fatto fare un solo passo

avanti nella riflessione strategica sull'assetto preferibile da definire per il settore; e hanno anzi costituito un ostacolo ulteriore.

Nel 1990, con la legge Mammi, sembrò che si entrasse in un clima più consapevole e riflessivo; si prese almeno atto della situazione così com'era, e si dichiarò l'urgenza di una rapida riforma di sistema. Le cose, però andarono in modo tale che non solo non fu possibile metter mano a quanto era stato dichiarato necessario, ma saltò l'intero sistema politico, con il quale il servizio pubblico radiotelevisivo era organicamente connesso. I tempi della "riflessione strategica" si allungarono ulteriormente; anzi si persero nelle nebbie di una lunghissima "transizione".

La situazione si complicò molto, per una via assolutamente non prevedibile. Il creatore e il proprietario della televisione commerciale (ormai anch'essa con tre reti e alla pari con la Rai), a seguito del disfacimento dei partiti che avevano governato ininterrottamente per cinquant'anni, decise di contender lui il governo allo schieramento di sinistra; e - utilizzando anche le nuove condizioni offerte dal passaggio al sistema elettorale maggioritario - costituì un'aggregazione politica che risultò vincente nelle elezioni del 1994.

Il fenomeno, il processo, le decisioni che li determinarono furono tutti di carattere eminentemente politico; nel senso che l'iniziativa di Berlusconi ha come premessa la crisi del sistema politico della Prima repubblica e il collasso dei soggetti che l'avevano innervata e gestita, e - d'altra parte - è conseguenza di una analisi e di decisioni tipicamente politiche riconducibili allo stesso Berlusconi e al suo *entourage*. Tuttavia, considerata la complessità dell'impresa e - soprattutto - la ristrettezza dei tempi, è impossibile trascurare il peso che le televisioni di Mediaset e le connesse reti relazionali, fra le quali fondamentale Publitalia, hanno avuto nella messa in atto, nella stessa realizzabilità del progetto. Non si dice nulla lontano dal vero se si sostiene che, ferma restando l'intelligenza e la tempestività dell'intuizione politica, quel progetto sarebbe stato molto più problematico se non impossibile senza la disponibilità delle risorse televisive e connesse.

7 - L'indiscutibile legame fra la realizzazione di un inedito progetto politico e la disponibilità delle risorse facenti capo alla grande azienda televisiva privata, ha avuto i suoi effetti negativi nelle analisi politiche e nello svolgimento stesso della lotta politica, in quanto ha messo in ombra - o meglio ha consentito che lo si facesse - il carattere politico, comunque decisivo, del progetto di Forza Italia, portando invece al centro dell'attenzione il dato più evidente e clamoroso, vale a dire la mobilitazione delle risorse comunicative e organizzative di cui Berlusconi poteva disporre in quanto proprietario di Mediaset. Cosicché - in molti giudizi e nella percezione di una larga porzione di opinione pubblica - è divenuto quest'ultimo il fattore essenziale, mentre l'aspetto politico dell'operazione è finito sullo sfondo.

Il dato centrale era che milioni di cittadini, per decenni elettori di partiti costantemente al governo, si sono trovati di punto in bianco privi di ogni riferimento. E' apparso, invece, decisivo che il controllo di una robusta porzione del sistema televisivo consente di orientare la scelta elettorale di milioni e milioni di persone. Questa "inversione" ha

sicuramente danneggiato in Italia la politica e il suo svolgimento negli ultimi dieci anni. Ma questo aspetto della questione, per quanto in sé importante, qui non interessa.

Il corto circuito con la politica ha profondamente alterato – e questo importa molto qui - il modo di usare e vivere la televisione. C'è stata una drastica e falsa semplificazione. Non ci si è limitati a sottolineare l'influenza - indubbia - che la televisione esercita sugli orientamenti e sulle inclinazioni delle persone, attraverso l'informazione, la comunicazione e la diffusione di modelli culturali, dai più infimi ai più raffinati. La televisione è diventata direttamente, senza mediazione, strumento politico; come se fosse finita l'era in cui il potere politico si fondava sui partiti e ne fosse iniziata una nuova, nella quale al posto dei partiti c'è la televisione.

Per la televisione, le conseguenze sono state pessime. Nessuna questione, nessuna domanda specifica, che concernesse la televisione in quanto tale, il suo modo di svilupparsi, trasformarsi, organizzarsi ha più trovato spazio e considerazione adeguati. Tutto è andato confondendosi nella sovrapposizione di potere televisivo e potere politico. **Nella confusione, a pagare il prezzo più alto è stato certamente il servizio pubblico e la azienda che ne è concessionaria. La Rai si è trovata coinvolta in un clima di mobilitazione generale per una gran battaglia da condurre sul fronte politico. L'unica distinzione che del servizio pubblico veniva – da moltissimi - percepita era il "non appartenere" al proprietario della metà privata della televisione e leader di uno dei due schieramenti in campo.** La richiesta che le veniva rivolta - del tutto impropria per un servizio pubblico - era dunque di contrastare le armate televisive schierate in campo avverso, come un esercito contrasta l'esercito nemico.

Altro che riflessione strategica! Proprio mentre la classe politica - sia pure in grave ritardo - dava il segno di rendersi conto che si era perduto anche troppo tempo e non si poteva temporeggiare ulteriormente (la legge Mammì indica con chiarezza la necessità di una nuova "legge di sistema") si apriva il nuovo, impreveduto baratro. La possibilità, la necessità di dedicarsi ai pensieri lunghi delle strategie è stato vanificato dal coinvolgimento in scontri imprevedibili, deprimenti e dispersivi; dalla lotta - spesso rissa - politica quotidiana.

8 - La legge Gasparri è stata elaborata, sostenuta e approvata con l'ambizione di essere, finalmente, la "legge di sistema" attesa e agognata da almeno quindici anni. Non sembra che l'obiettivo sia stato raggiunto, neppure questa volta; per motivi diversi. Il primo è di carattere politico o - se vogliamo - di metodo. La 112/2004 (così la Gasparri è ufficialmente individuata) ha conosciuto un itinerario fra i più contrastati nella storia parlamentare; la sua approvazione è avvenuta con una profonda frattura e una totale incomunicabilità fra sostenitori e oppositori.

Manca perciò alla "legge Gasparri" il primo requisito che deve avere una normativa "di sistema": la stabilità, la durata che possono fondarsi solo su un consenso ampio e non possono dipendere da un cambio di maggioranza. E sono la stabilità e la durata a "fare sistema", in quanto possono consentire agli operatori di un settore di definire strategie e scelte con la ragionevole certezza che non si verificheranno, a breve, significativi mutamenti dell'assetto legislativo.

A ciò vanno aggiunti due punti di merito. Il primo è la vaghezza dei confini del Sistema integrato delle comunicazioni (Sic) che non consente di definire una precisa ed efficace regolamentazione antitrust, essenziale per sostenere e orientare la dinamica del settore. Il secondo sta nel carattere astratto e illusorio della prospettiva di "privatizzazione" della Rai. Nei termini previsti dalla 112, la "privatizzazione" si traduce, nei fatti, in conferma dell'assetto esistente.

Nella impossibilità di definire tanto una efficace regolamentazione antitrust quanto una credibile innovazione nell'assetto societario della Rai che consenta un allentamento della simbiosi con la politica, diventa impossibile anche ridefinire collocazione e missione del servizio pubblico in un settore televisivo davvero liberalizzato.

9 - Per quasi quarant'anni il governo della Rai è stato sufficientemente efficace e stabile perché in perfetta corrispondenza con il sistema politico proporzionale, a ruoli fissi; senza alternanza, cioè, fra governo e opposizione. C'è stato, a metà di questo periodo, un cambiamento significativo: il Parlamento ha sostituito il Governo come riferimento istituzionale del servizio pubblico. Ne sono derivate – ne abbiamo parlato - conseguenze rilevanti negli organi di amministrazione e di gestione; e nell'organizzazione dell'azienda, sulla base delle tre reti, come la conosciamo anche oggi.

Era il sistema della cosiddetta lottizzazione, verso il quale, con il trascorrere degli anni, crebbe la critica e l'insofferenza. Ma che aveva una sua semplice linearità: il governo della Rai era una fotocopia del sistema politico nazionale. Inoltre, l'immutabilità, nella politica, dei ruoli di governo e opposizione, si traduceva in una stabilità interna che, per una azienda, non è fattore di secondaria importanza.

All'inizio degli anni novanta il sistema politico vigente da quasi mezzo secolo andò in frantumi. Visto che il governo della Rai, e il modo di governare la Rai ne discendevano direttamente, essi ne subirono le lesioni più profonde; con le conseguenze immaginabili in tutto il corpo dell'azienda.

Nel 1993 si cercò di correre ai ripari. Il numero dei componenti il Cda fu portato da sedici a cinque. La drastica riduzione sembrò potesse bloccare il meccanismo spartitorio. Ben più di cinque erano, infatti, i partiti: quindi il Cda non avrebbe potuto più essere "il Cda dei partiti".

La nomina, in omaggio al principio - pur sempre in vigore - del "Parlamento editore" la facevano i Presidenti delle Camere, in accordo fra loro. Allora uno era riconducibile alla opposizione e l'altro alla maggioranza. Ci si illuse, dunque, che coinvolgendo i vertici delle due assemblee potesse scaturire un assetto, sufficientemente equilibrato e sufficientemente autonomo.

Il primo Cda eletto in base alla 203 – e che nelle intenzioni dichiarate doveva restare unico – fu detto dei "professori" per indicare uomini di cultura, alcuni dei quali con serie conoscenze nel campo della gestione. I tentativi successivi sono stati i più vari, ma un nuovo governo della Rai, stabile e solido non ha trovato né basi né forma. Dal 1994 al 2004 si sono succeduti sei Presidenti e nove Direttori generali; ci sono stati lunghi periodi di *sede vacante*; durante i quali il vertice Rai è stato incompleto per dimissioni di consiglieri (in genere di minoranza, ma non solo) o per assenza del Presidente, o per contestazione della sua permanenza in carica da parte di una maggioranza diversa subentrata a quella

precedente, o per assenza di fatto del DG. Se si sommano tutti questi periodi si supera un terzo del tempo complessivo.

10 - Negli ultimi dieci-dodici anni, la Rai non ha avuto un governo adeguato, se non altro sotto il profilo della stabilità; di qui un inevitabile deficit di progettualità.

Qualcuno ci ha provato; ha anche avviato qualche tentativo interessante. Ma nessuno è stato in grado di formulare una idea credibile di governo della concessionaria nelle nuove condizioni politico-istituzionali del Paese. E non perché la politica si fosse ritratta. **L'influenza della politica non è diminuita; è solo diventata più subdola perché scissa da quella esplicita responsabilità che, in precedenza, la politica si assumeva, era costretta ad assumersi.** I "non politici" dislocati in prima linea, non hanno potuto, in realtà, sottrarsi a tutele e patronati; con la politica hanno mantenuto un rapporto che comportava tanto la richiesta di nulla osta o sostegni, quanto l'accoglimento di sollecitazioni di vario genere.

A pochi mesi dalla prima nomina da parte di Spadolini e Napolitano; instauratosi il sistema maggioritario, e affidate le Presidenze delle assemblee a personalità provenienti dalla maggioranza di governo *pro tempore* si è affermata una tacita regola: all'interno del Consiglio di amministrazione il bilanciamento se non nell'appartenenza ufficiale almeno nel gradimento doveva essere perfetto: tre a due, due a tre. La riduzione a cinque, escogitata per sfuggire al controllo politico al tramonto del proporzionale, poteva benissimo conciliarsi con l'esercizio del controllo politico nella nuova fase maggioritaria. Non erano più necessari i rappresentanti di tutti i partiti, bastava che i plenipotenziari della maggioranza che governava fossero in numero superiore e che tenessero la minoranza in debita soggezione.

Anche questo schema, per funzionare, avrebbe avuto tuttavia bisogno di un retroterra solido; in particolare di una maggioranza coesa e di un rapporto civile fra i due soggetti dell'alternanza. Il bipolarismo italiano non ha garantito a sufficienza né la prima né la seconda condizione: su questo punto concordano tutti gli studiosi di politica, qualunque ne sia la scuola o l'orientamento. E anche questo dato ha accentuato la precarietà nel governo dell'azienda.

11 - Finito il proporzionale, entrati in un sistema maggioritario, per quanto scombinato e claudicante, attivato il meccanismo dell'alternanza, il governo del servizio pubblico non poteva restare affidato ad una riproduzione del sistema politico. C'era – e c'è – un solo modo per rifondare in modo credibile quel governo: tagliare il cordone ombelicale della dipendenza del servizio pubblico dalla politica. Esattamente quello che non è stato fatto, quello che deve essere ancora fatto. Se non si recide il cordone ombelicale e resta il maggioritario (anzi, neppure il maggioritario; basta l'alternanza) la dipendenza dalla politica trascina la Rai nell'ambito dello spoil system. Sarebbe la liquidazione definitiva del servizio pubblico.

Non recide il cordone ombelicale la legge 112. Anzi, siamo tornati alla rappresentanza dei partiti, anche se non più proporzionale. **Per avere un Cda non ipotecato dalla politica, la sua composizione e il suo funzionamento non dovrebbero più essere riferibili a maggioranze o minoranze parlamentari. Non dovrebbe essere possibile la**

individuazione, all'interno del Cda, di una maggioranza politica; nè in termini formali nè sostanziali. Questa è la strada maestra.

Ma, senza un rinnovamento radicale dell'assetto societario e delle modalità di formazione del "governo" della Rai, non andrebbe certo eliminata la positiva novità contenuta nella 112: cioè il gradimento da parte dei due terzi dei componenti della Commissione di vigilanza. Si continui ad applicarlo al Presidente o lo si trasferisca al Direttore generale rappresenta una misura di garanzia. Togliendolo senza definire un quadro completamente diverso, metterebbe ancor più il servizio pubblico a disposizione della maggioranza *pro tempore*.

Il Cda attuale della Rai è figlio della 112.; può avere senso e ruolo positivi solo se offre alla politica l'occasione per prendere coscienza piena delle proprie responsabilità e dei propri doveri, evitando scorciatoie e astruserie. Può sembrare paradossale, vista la sua composizione esplicitamente politica. Ma, se ci si pensa bene, lo diventa molto meno. Una ricollocazione dell'azienda del servizio pubblico rispetto alla politica, non possono, infatti, produrla né tecnici né professori: devono prendersene la responsabilità i politici. Perché è, propriamente, una scelta politica.

Il Cda in carica, proprio dalla sua qualificazione politica deve trarre l'obbligo a pensare, progettare, realizzare questa ricollocazione. E deve agevolare le iniziative del legislatore che andranno in questa direzione. La possibilità che il Cda riesca a svolgere così il suo compito è in proporzione al margine di autonomia che ciascuno dei suoi componenti è capace di conquistarsi rispetto al proprio retroterra politico.

12 - Sono molte e varie le ipotesi di modifica del governo Rai in circolazione: l'inserimento di rappresentanti di autorevoli istituzioni culturali e/o sociali, lo sfasamento nei tempi di nomina dei singoli consiglieri cosicché non si proceda mai a un rinnovo integrale, il concorso nella scelta da parte di più di un potere in modo che uno proponga e l'altro scelga ecc. ecc. E' in corso una raccolta di firme per una legge di iniziativa popolare che prevede la formazione di un consiglio di cittadini utenti che avrebbe anch'esso un potere di nomina. In ambito ISIMM è stata formulata l'ipotesi di una fondazione a controllo maggioritario dello Stato e per il resto suddiviso tra le regioni e soggetti diversi, pubblici e privati, rappresentativi del tessuto multiculturale e sociale del Paese. La fondazione, intestataria del canone, dovrebbe essere retta da un Consiglio dei garanti nominati *pro quota* dal Presidente della Repubblica, dal Parlamento, dai Consigli regionali e dai soggetti portatori di rilevanti valori sociali e culturali. Il Consiglio dei garanti nominerebbe a sua volta il Consiglio di amministrazione.

Tutte idee apprezzabili e che potrebbero avere effetti positivi. Ma nessuna produrrà risultati significativi e duraturi se non si definiranno preliminarmente i parametri essenziali entro i quali va motivata e collocata l'azienda concessionaria, misurandosi con tutte le questioni connesse. A cominciare dall'idea stessa se debba continuare ad esistere un'azienda concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo; per passare a definirne le dimensioni, la proprietà, le fonti di finanziamento. Sono tutti problemi che coinvolgono poteri politici e legislativi. Dall'interno della Rai si possono formulare opinioni come contributo alla linearità delle discussioni e alla chiarezza delle scelte; che, tuttavia restano in altre mani.

In modo sintetico si può auspicare che le risposte a questi problemi siano tali da agevolare piuttosto che ostacolare

a – il superamento del legame simbiotico e diretto con la politica, le sue istituzioni, i suoi soggetti;

b – la liberalizzazione del settore televisivo oggi bloccata dal poderoso duopolio dei broadcasters generalisti e che chiama dunque in causa anche la Rai;

c – l'acquisizione e la messa in opera da parte della Rai di tutti i caratteri e le capacità che ancora le mancano per divenire a tutti gli effetti una *impresa*.

13 - Il protocollo di Amsterdam definisce una "civiltà" del settore televisivo nella quale si riconoscono tutti i Paesi dell'Unione europea. Ad alimentarla e presidiarla deve esserci la presenza di un servizio pubblico che sia significativa, per poter avere un'influenza sull'insieme del settore.

Poniamoci pure la domanda preliminare: è necessario o utile pensare a *una azienda* che continui ad essere la depositaria della concessione del servizio pubblico? Senza un'azienda del genere, sarebbe possibile perseguire con altri mezzi (contrattuali, fiscali e simili) *obiettivi* ai quali lo Stato attribuisce importanza e valore; ma si disperderebbe la *funzione* del servizio pubblico radiotelevisivo, in qualunque modo si voglia concepirla e definirla. **Se si assume e si riconosce che il servizio pubblico abbia una *funzione* da esercitare, la *mediazione*, la *riconoscibilità*, la *identificabilità*, il *marchio* di un'azienda depositaria della concessione unificata del servizio pubblico stesso, sono *necessari*. In casi diversi si esce dalla "civiltà" televisiva indicata nel protocollo di Amsterdam. Un'azienda concessionaria deve, dunque, continuare ad esserci anche in futuro.**

Quale deve essere la quota di ascolto televisivo raccolta dal servizio pubblico affinché si possa parlare di una sua presenza significativa nel settore, tale da consentirgli di svolgere la propria *funzione*? Sulla base del duopolio esistente, la Rai si aggira da tempo intorno al 43/45%, punto più punto meno; lo stesso vale per il competitore privato. Negli ultimi tempi queste cifre, pur restando percentualmente sullo stesso livello, si riferiscono tuttavia a un numero di ascoltatori in via di riduzione a causa della irruzione sul mercato della pay-tv satellitare, non ufficialmente computata.

Un processo di liberalizzazione che vede aumentare il numero di attori impone di fissare una linea sotto la quale la concessionaria non deve scendere, se non vuole veder compromessa la propria missione. La ragionevolezza, l'esame attento della situazione e delle esperienze degli altri maggiori Paesi europei inducono a tracciare questa linea intorno al 30-35%. Sotto questa linea è quasi inevitabile che si avvii un ridimensionamento del servizio pubblico che lo porterebbe, molto rapidamente, ad ascolti – e quindi a ruolo – marginali, non più *significativi*.

Individuare questo confine di sicurezza è indispensabile per fare le scelte aziendali, di investimento e di gestione, per definire la programmazione e il prodotto, per esprimere responsabilmente le proprie valutazioni di fronte alla possibilità/necessità di evoluzione e trasformazione del settore. D'altro canto, individuare questo livello non vuole in alcun modo dire che la Rai consideri o addirittura si proponga una sorta di "cura dimagrante" per ritrarsi dagli attuali livelli. La liberalizzazione dovrebbe accompagnare una forte crescita del settore, sacrificata dall'assetto duopolistico. Il 30% di un universo più ampio

può significare una azienda più forte e più grande di quella attuale. La BBC occupa il 32/34% del mercato televisivo inglese ma ha un fatturato annuo più che doppio rispetto a quello della Rai.

14 – L'esperienza dimostra che modificare, semplificare o complicare il governo della Rai mantenendone inalterata la proprietà, non consente di superare la simbiosi fra politica e servizio pubblico. La proprietà è questione cruciale. Il cordone ombelicale con la politica non verrà reciso se non si interverrà sulla proprietà, in modo formale e sostanziale.

L'assetto proprietario è importante anche perché la sua modifica deve consentire – pur all'interno di una legislazione speciale che continuerà ad accompagnare il servizio pubblico radiotelevisivo – di ricondurre gli organi di amministrazione e di gestione della Rai a coincidere il più possibile con le norme che il Codice civile detta per le Spa. In particolare, un amministratore delegato deve prendere il posto del Direttore generale, esercitando i poteri previsti dal Codice civile stesso, senza alcun rafforzamento o complicazione di legge. Lo stesso si dica per il Presidente, qualunque sia la procedura della sua nomina. Anche il Cda nel suo insieme dovrà, sia pur gradualmente, rientrare in limiti più somiglianti a quelli che valgono per i Cda di tutte le Spa.

Da cinquanta anni (ottanta se si risale alla origine della radiofonia) c'è una immutata continuità della Rai (e della sua antenata Eiar). Che si debba cambiare la proprietà della società, oggi nelle mani del Governo (tramite il Ministero dell'economia) in modo pressoché totale (la Siae ha una quota inferiore all'1%) sembrerebbe ormai chiaro e largamente condiviso. Alludono a questo cambiamento tutti i progetti di "privatizzazione", ivi compreso quello codificato nella legge 112/2004.

Le vie per accedere a un diverso assetto proprietario sono sostanzialmente tre. **La prima è la privatizzazione: vera.** Una volta quotata in Borsa la Spa Rai, non si dovrebbe far altro che decidere la consistenza delle quote azionarie da mettere in vendita e i tempi in cui farlo. E' evidente che andrebbero cancellati i limiti all'1% previsti dalla legge in vigore. **Quando fossero vendute tutte le azioni, si sarebbe giunti alla completa privatizzazione. A quel punto, al potere legislativo e al potere politico resterebbe da rispondere alla domanda se vogliono mantenere in vita forme di "servizio pubblico radiotelevisivo" o ci rinunciano del tutto. Nel caso rinunciare non vogliono, devono dire in quali modi – diversi da quello odierno – pensano e si propongono di farlo.**

Ci sono, poi, ipotesi di carattere "intermedio"; si definiscono "privatizzazioni" ma non lo sono; si limitano infatti a prevedere l'ingresso possibile di privati ma in condizioni obbligatoriamente minoritarie o tali da scoraggiare qualunque investitore. E' di questo genere anche l'indicazione contenuta nella 112, che immagina investitori disposti ad acquistare non più dell'1% con l'impossibilità di stringere alleanze oltre il 2%, senza dunque poter incidere concretamente sul governo dell'azienda. In mezzo alla polverizzazione di tanti microazionisti basterebbe un nucleo azionario con una qualche consistenza per garantire ancora allo Stato l'esercizio del comando.

Altre ipotesi analoghe sono esplicite: vogliono mantenere nella proprietà una prevalenza dello Stato, o mantenendo nelle sue mani dello Stato la maggioranza assoluta delle azioni, o dandogli la disponibilità di una *golden share*. In tal modo entrerebbero nel Cda

rappresentanti di nuovi azionisti che possono chiedere sì all'azienda *performances* economiche più soddisfacenti ma sarebbero pur sempre in minoranza. La proprietà dello Stato verrebbe quantitativamente ridimensionata ma non qualitativamente messa in discussione; e, ancor meno, lo sarebbero i poteri della politica sui vertici dell'azienda che ne derivano.

La terza strada praticabile si delinea se si privilegia un precisa premessa: la Rai non solo è una grande azienda culturale del Paese; ma, in quanto concessionaria di un servizio pubblico che la impegna alla tutela, alla trasmissione, alla riproduzione e all'aggiornamento di un patrimonio fondamentale per la comunità, può essere definita anche una grande "istituzione" con funzioni rilevanti per la vita delle persone, della società civile e della nazione. Di qui le tutele che andrebbero radicate già nell'assetto proprietario, per garantirle l'autonomia più ampia possibile rispetto ai condizionamenti, soprattutto politici.

C'è una istituzione culturale di alto prestigio, regolata anch'essa da una legislazione speciale che offre un modello significativo e utile: l'Enciclopedia Italiana. Lì la proprietà è nelle mani di banche e fondazioni bancarie, ciascuna delle quali nomina un rappresentante nel Consiglio di amministrazione il quale, a sua volta, nomina un amministratore delegato. A rappresentare l'alto rilievo e la funzione pubblica dell'Istituto c'è la figura del Presidente, individuato e nominato con una procedura di grandissimo peso istituzionale. Il Presidente dell'Istituto dell'Enciclopedia Italiana è infatti indicato dal Governo e nominato dal Presidente della Repubblica.

Una soluzione per la proprietà (e il conseguente governo) della Rai potrebbe avvicinarsi molto a questo esempio. La scelta potrebbe essere in modo ancora più netto nella direzione delle Fondazioni bancarie, istituti che non agiscono a scopo di lucro e che redistribuiscono per attività sociali gli utili di cui dispongono. Il Presidente dovrebbe avere, una investitura istituzionale molto forte. Il modello, oltre che motivato, appare funzionale; e avrebbe anche il vantaggio di poter essere applicato con rapidità e semplicità. Costruite le premesse legislative, basterebbe infatti procedere ad una definizione convenzionale (cioè non strettamente di mercato come nel caso della quotazione in Borsa, ma neppure simbolica e liquidatoria) del valore dell'azienda. Andrebbero poi individuate fra le fondazioni bancarie un numero adeguato di soggetti (sette/undici ?) fra i quali distribuire in quote uguali le azioni. Il Tesoro ne avrebbe vantaggi e il "passaggio di proprietà" non avrebbe bisogno di ulteriori tappe né di particolari tutele.

Questa ultima ipotesi, elimina il rapporto formale e diretto con i poteri della politica. Al fine di assumere pienamente una logica di impresa, di contribuire alla liberalizzazione del settore crea premesse più favorevoli di quelle attuali, anche se non obbligatorie come sarebbero quelle che derivano dalla piena privatizzazione attraverso il ricorso al mercato. Sono strade diverse. La prima fa leva sul mercato e sulle sue dinamiche, è più "liberalizzatrice" ma apre un problema enorme: il modo in cui si esercita la funzione di servizio pubblico se non s'intende lasciarla cadere. La terza privilegia l'aspetto istituzionale, salvaguarda la funzione di servizio pubblico, ne potenzia l'autonomia e la sottrae alla simbiosi con il potere politico. L'una e l'altra sono vere riforme. Le ipotesi

“intermedie” non sono né carne né pesce; ripetono la sperimentata pratica gattopardesca, per cui si dice di cambiare tutto per non cambiare nulla.

15 – Un’azienda, un’industria che abbia dimensioni adeguate agli obiettivi che le vengono assegnati , ha ovviamente bisogno di risorse; che possono essere assicurate in base a due modelli:

- il modello BBC con un esclusivo e assai consistente finanziamento statale, ordinario attraverso il canone e straordinario per sostenere gli investimenti per l’aggiornamento tecnologico della rete (lo stato inglese ha investito direttamente per il digitale terrestre)

- il modello Rai, misto, con un finanziamento pubblico notevolmente inferiore e la possibilità di accedere al mercato della pubblicità sia pure in modo calmierato.

Al potere politico legislativo compete la scelta fra questi due modelli; valutando attentamente che – in qualunque caso - le risorse finanziarie disponibili siano adeguate a mantenere al servizio pubblico una presenza *significativa* nel settore televisivo. E’ noto che, qualora la Rai dovesse contare solo sulle entrate erariali, per la sola gestione ordinaria, senza gli investimenti straordinari (tipo digitale) sarebbe necessario almeno raddoppiare, rispetto a oggi, la contribuzione da canone. In caso diverso, la concessionaria di servizio pubblico dovrebbe ridimensionarsi, rassegnandosi a un ruolo se non del tutto marginale certamente poco – e comunque meno - significativo.

Le osservazioni che seguono valgono nel caso in cui si mantenga il modello attuale del finanziamento misto. E’ evidente, infatti, che tanto nel caso della completa privatizzazione della Rai (rinuncia, cioè, all’azienda deputata alla funzione di servizio pubblico) quanto in quella del finanziamento integrale da parte dello Stato, non c’è alcun bisogno di ulteriori riflessioni e chiarimenti.

La situazione attuale va sottoposta a serie rettifiche; non solo e non tanto perché non consente di disporre di risorse sufficienti, ma per ragioni di "sistema". La concessionaria del servizio pubblico in un settore radiotelevisivo che voglia essere aperto, competitivo, liberalizzato non può, per il peso stesso che esercita sul funzionamento dell’intero settore, essere imbrigliata in meccanismi troppo dipendenti da decisioni burocratiche e arbitrarie.

Cominciamo dal canone. Non è in alcun modo accettabile che esso sia di anno in anno sottoposto alla inappellabile sentenza del Ministero delle Comunicazioni che decide se aumentarlo o no, e di quanto; esclusivamente in base alla propria valutazione autocratica, senza una qualunque giustificazione e verifica. Quando si considera l’ipotesi di un ingresso di privati nella proprietà (non importa l’entità della loro partecipazione) è chiaro a tutti che il canone dovrebbe essere ancorato a valori precisi e verificabili e registrare aggiornamenti in base ad automatismi definiti e prevedibili. Tutte le privatizzazioni (vedi il pedaggio per le Autostrade) hanno imposto misure di questo tipo, senza le quali non si troverebbe nessun investitore disposto a farsi avanti.

Non si capisce perché identico criterio non debba valere comunque; anche al fine di indurre la Rai a diventare integralmente impresa. Il canone, dunque, deve essere definito sulla base di criteri certi, automatici e stabili nel tempo. Solo così è possibile, per chi ha il compito di farlo, attenersi ad una logica d’impresa e sottrarsi a servitù che con quella logica non hanno niente a che fare.

16 - Qualche parola va detta anche per la pubblicità. E' chiaro che quando – come è in Italia – c'è una concessionaria del servizio pubblico finanziata da due fonti, il canone e la pubblicità, deve esserci un tetto alla raccolta delle risorse provenienti da questa seconda fonte. Perché si richiede al servizio pubblico di proporre ai cittadini una offerta il più possibile rispettosa dei contenuti, meno soggetta alle intromissioni pubblicitarie; e per evitare che i proventi degli investimenti pubblicitari nel settore (televisivo e, più ampiamente, informativo) subiscano un drenaggio troppo alto.

Si tratta di una limitazione giusta; che deve essere accompagnata da un onesto riconoscimento. Il canone che lo Stato versa alla Rai, accoppiato al divieto di superare tetti precisi nella raccolta pubblicitaria, non è solo un finanziamento alla concessionaria, ma una agevolazione all'intero settore della quale usufruiscono, pur indirettamente, tutti gli operatori. L'impedimento alla Rai di superare determinati confini nella raccolta pubblicitaria garantisce infatti agli altri di disporre di spazi più ampi e protetti. Per rendersene conto basta pensare a quali sarebbero gli effetti se lo Stato abolisse il canone riconoscendo contemporaneamente alla Rai il diritto di accedere al mercato pubblicitario con le regole comuni.

Va bene che ci siano i tetti di affollamento pubblicitario; sia quelli giornalieri che quelli orari. Ma, poi, basta: non si aggiungano altri divieti e vincoli. Entro quei tetti si lasci alla responsabilità del broadcaster pubblico di decidere i modi più utili e redditizi per amministrare e collocare gli spazi-tempi che gli competono. Se le rigidità si moltiplicano, finiscono per deprimere i traguardi economici che sarebbe possibile raggiungere pur nel rigoroso rispetto dei tetti. Ma, soprattutto, si priva la concessionaria della possibilità di estendere la logica d'impresa anche alla raccolta della pubblicità.

Nessuno può essere così ingenuo da immaginare che Sipra possa competere alla pari con Publitalia. Sipra deve muoversi entro l'ambito che le regole le riservano. Ma anche in questo ambito è possibile applicare una logica economica, mirare a una maggiore redditività e produttività. Il che sarà tanto più facile quanto meno si vorranno aggiungere servitù e dipendenze improprie alle limitazioni essenziali che hanno un senso e che devono essere rispettate.

Spazi di iniziativa ce ne sono: per gli investitori pubblicitari è sempre più importante la *efficacia* del messaggio; è qualcosa che non si può ridurre al mero costo/contatto come in genere si tende a fare. E' vero che la Rai soffre di un deficit consolidato nelle fasce di età dai 25 ai 45 anni, per le quali il costo/contatto è nettamente superiore a quello garantito da Mediaset. Ma è anche vero che **la Rai, se valorizza al meglio la propria funzione di servizio pubblico può mettere in campo un *atout* molto importante; la credibilità, la affidabilità del proprio marchio.**

Ai fini della efficacia del messaggio pubblicitario gli investitori attribuiscono sempre più importanza al "contesto editoriale" e al contesto *tout court* nel quale il messaggio si inserisce. **Lo specifico carattere imprenditoriale dell'azione della Sipra risulta dunque abbastanza evidente: lavorare sulla *qualità* dello spazio che viene offerto ai fini di una maggiore *efficacia* del messaggio. La programmazione dell'azienda deve assicurare il migliore contesto generale e specifico. Ma anche la Sipra deve godere di uno spazio di iniziativa e di proposta per selezionare e rendere appetibili gli spazi che propone agli investitori.**

17 - Per rispettare pienamente la logica di impresa, ci si deve porre la questione delle entrate che possono nascere da altre voci che non siano né il canone né la pubblicità.

Sono necessarie verifiche molto attente e severe di scelte che sono state fatte in passato, come ad esempio l'eliminazione di fatto della Eri; la qual cosa ha ridotto l'arco del presidio Rai rispetto all'orizzonte dei media e dei prodotti editoriali. E si devono valutare le possibilità di sviluppo e di proiezione sul mercato non solo in termini di prodotto ma anche di servizi (vedi ad esempio la valorizzazione delle reti di trasmissione). Ma questo problema viene solo segnalato, non affrontato.

In termini generali, è possibile, e fino a che punto, ipotizzare un incremento di queste entrate? Il confronto d'obbligo è, ancora, con la BBC; fra tutte le aziende di servizio pubblico europee, quella che cura di più questa voce di bilancio; e, a tal fine, presidia come nessun altro l'arco dell'offerta multimediale ed editoriale. Non ostante questo impegno e la disponibilità di un mercato complessivamente più sviluppato di quello in cui opera la Rai, le entrate di questo tipo sono state, per la BBC, nel 2004 pari al 17% del totale, con il canone che copre il restante 83%. Certamente molto più alte di quelle registrate dalla Rai nello stesso anno, che sono state pari al 7%, ma non a distanza siderale. Su questa base **sembra ragionevole considerare la possibilità di formulare un piano pluriennale per raddoppiare l'entità delle entrate "terze", raggiungendo il 12/14% del totale. Oggi, per questa via, la Rai incassa intorno ai 200 milioni di Euro; i conti sono presto fatti.**

18 - La Rai (ancora troppo Ente pubblico e poco Spa, come pure formalmente si definisce) non attiva, in pratica, una politica finanziaria, intesa come valorizzazione sul mercato delle risorse di cui dispone. Se si vuole promuovere un generale processo di liberalizzazione del settore, l'azienda Rai non può essere mantenuta in uno stato di minorità e di protettorato politico-burocratico. Si fissino limiti e regole; ma poi si riconosca, anzi si agevoli la responsabilità e l'autonomia della Società. Con una Rai che resta nella situazione attuale è non solo difficile ma impossibile liberalizzare l'intero settore. Ecco un elenco di domande che attendono da tempo risposte precise e atti conseguenti:

- **la Rai può ricorrere all'indebitamento sui mercati finanziari?** Ovviamente secondo le regole previste in questi casi: predisponendo piani di spesa e di rientro, ipotesi di bilancio in equilibrio a regime, che saranno valutati in base alla loro credibilità economica da coloro ai quali ci si rivolge per ottenere credito; i quali considereranno – come sempre avviene – anche la consistenza patrimoniale e l'affidabilità complessiva dell'azienda.
- **La Rai può progettare e realizzare collaborazioni, fino a vere e proprie aperture societarie** (che non contrastino, ovviamente, con la legislazione speciale che, in ogni caso, dovrà regolarla)?
- **la Rai deve produrre utili (profitti) o no? Se li produce, quale ne deve essere la destinazione?** Questa domanda acquista particolare spessore sulla base della esperienza degli ultimi tempi. Come è noto, sul bilancio 2004 la Rai ha consegnato all'azionista circa 80 milioni di euro. E' giusto che l'azionista unico di una società non quotata decida se e quanto prelevare? E in cambio di quali doveri? La sola erogazione nel canone o – ad esempio – anche l'assunzione di responsabilità di

fronte ad esigenze straordinarie, come può essere il piano di investimenti per il digitale?

Una società quotata in borsa stabilisce l'entità del dividendo a seguito dell'andamento economico e di scelte aziendali: ad esempio gli investimenti, la loro entità, il piano di ammortamento ecc. Se, nelle condizioni attuali, l'azionista si riserva il diritto di prelevare, in tutto o in parte, l'eventuale utile, è chiaro – ad esempio – che si ridurranno o risulteranno inesistenti le risorse per eventuali investimenti. Chi provvederà, allora, quando gli investimenti risulteranno necessari e non più dilazionabili? Potrebbe essere lo stesso azionista; ma così non è. E allora che cosa si deve fare? Tagliare sul prodotto? Ma il prodotto è la ragion d'essere del servizio pubblico. Sarebbe assurdo sacrificarlo, ridimensionarlo per rendere disponibili le risorse necessarie all'ammodernamento della rete.

E poi, nelle condizioni date, da cosa originano eventuali avanzi di bilancio? Tranne voci minori, le entrate della Rai sono due: il canone, fissato di fatto dall'azionista stesso, e gli introiti pubblicitari anch'essi calmierati da precisi limiti di legge. Voci, dunque, che non possono essere seriamente influenzate da politiche imprenditoriali e aziendali. Le scelte aziendali possono dunque influire solo sulla entità delle voci di spesa; tanto che si può affermare che *stando le cose come stanno ora* gli avanzi di bilancio dipendono dalla riduzione di queste.

Uno dei compiti permanenti e fondamentali di una buona gestione e di una buona conduzione manageriale è la riduzione delle spese allo stretto necessario, con la eliminazione di tutti gli sprechi individuabili. Ma non sempre tale riduzione è dovuta a politiche corrette ed efficaci di questo tipo. Ad esempio, ad essere eliminati o rinviati non sono stati, recentemente, solo i costi di eventuali sprechi, ma anche impegni essenziali, quali le spese per i prodotti, per innovazioni organizzative o per il potenziamento delle singole strutture e – soprattutto – per investimenti necessari a sostituire impianti obsoleti o a introdurre innovazioni tecnologiche.

Mettere sotto l'etichetta di "utile" un avanzo ottenuto per queste vie è arbitrario e illusorio. Così non si fa altro che dilazionare spese che si sa essere necessarie e si diminuisce l'efficienza dell'azienda nelle sue funzioni fondamentali, a cominciare dalla qualità e competitività del prodotto.

In conclusione: queste domande coinvolgono soggetti esterni all'azienda e richiedono risposte molto precise se si vuole che la Rai assuma integralmente la logica di impresa, diventi a tutti gli effetti una impresa regolata sì da una legislazione speciale ma – entro quella – capace di fare i conti con le occasioni e i vincoli del mercato come qualunque altra impresa; senza se e senza ma.

19 - In un settore liberalizzato il modo di organizzarsi e di funzionare della Rai subirà cambiamenti molto netti che investiranno tutti gli ambiti, e coinvolgeranno coloro che nell'azienda lavorano. Importante è convenire su quali siano gli strumenti corretti e propri per innescare e sostenere il processo di liberalizzazione. Lo strumento proprio e adeguato a perseguire la liberalizzazione è una efficace normativa antitrust. Per efficace normativa ha da intendersi la definizione per legge di limiti precisi che non possono essere superati. Si aggiunge l'attribuzione a una precisa autorità dei compiti e dei poteri di controllo (con

le relative sanzioni) e di poteri di regolamentazione e di aggiornamento di fronte a situazioni non previste dalla legge; e che tuttavia si presentano frequentemente in un settore sottoposto a trasformazioni tecnologiche molto rapide.

I limiti devono riferirsi a uno o più dati globali non controversi, definibili qualitativamente in modo univoco e quantitativamente in modo certo e misurabile. Un dato sicuro e facile da determinare possono essere gli investimenti pubblicitari che riguardano l'intero ambito digitale, visto che la convergenza rende possibile la diffusione dei messaggi e delle comunicazioni attraverso diverse piattaforme fra le quali i collegamenti e gli scambi, già oggi in via di costruzione, cresceranno rapidamente fino a diventare generali e ordinari.

Un altro criterio quantitativo certo è offerto dalla limitazione degli spazi e delle risorse (frequenze) di cui ciascun operatore può disporre all'interno di ciascuna piattaforma. **Insomma, sia per la pubblicità che per le frequenze si può fissare un livello x oltre il quale nessuno può andare. Se il legislatore fissa un limite per agevolare la liberalizzazione, il primo soggetto che deve rispettarlo è la concessionaria.**

Quali che siano e che saranno le scelte del potere legislativo e di quello politico, **la via maestra, il modo più corretto ed efficace attraverso cui la Rai può contribuire alla liberalizzazione e allo sviluppo del settore radiotelevisivo è, comunque, di acquisire in via completa e definitiva la logica e i caratteri dell'impresa, superando e cancellando tutti i tratti di "ente" che ancora la appesantiscono.**

III

Molte domande e qualche risposta per migliorare gli assetti della Rai, l'efficienza dell'organizzazione, la qualità e la presentazione del prodotto; per affrontare con realismo e successo la sfida digitale

1 - Le decisioni delle quali la Rai deve prendere atto, alle quali deve adeguarsi sono: la proprietà della società, la consistenza dei finanziamenti statali, la possibilità o meno di accedere al mercato pubblicitario, i limiti antitrust. Le decisioni ulteriori vanno lasciate alla autonomia e alla responsabilità dell'azienda. Per "decisioni ulteriori" si intendono le strategie editoriali e quelle organizzative; e si intendono anche le eventuali articolazioni societarie.

Fino a quando si ragionava sulla base dei limiti imposti dall'analogico, si poteva pensare che mettere sul mercato un "pezzo" di Rai avrebbe potuto produrre effetti di liberalizzazione con l'affermarsi di nuovi soggetti, quindi con il superamento del duopolio. Con il passaggio al digitale, con la convergenza, questo tipo di ragionamento non ha più molto senso. Ha senso la limitazione nella disponibilità delle frequenze; ha senso la limitazione nell'erogazione di risorse pubbliche. Ha senso porsi il problema di che cosa deve diventare, come deve muoversi la Rai all'interno di un settore davvero liberalizzato, nel quale la concessione del servizio pubblico non sia una rendita di posizione, nel quale la Rai Spa sappia dunque competere e determinare il proprio sviluppo secondo logiche d'impresa e di mercato.

Non ha invece senso definire in via normativa o per decisione politica eventuale articolazione societaria all'interno di Rai Spa. In particolare va sottoposta ad attento vaglio critico un'ipotesi che viene continuamente ripresa e caldeggiata fino al punto da fare ormai "opinione". Mi riferisco alla creazione di due società che dovrebbero essere finanziate una esclusivamente dal canone e l'altra da risorse raccolte sul mercato.

Questa ipotesi, innanzitutto, andrebbe completata da quello che sembra esserne il corollario obbligato, vale a dire la vendita della società "commerciale" e la trasformazione della concessionaria del servizio pubblico in società finanziata interamente da risorse erariali. Si ricadrebbe, così, in una delle due ipotesi sopra considerate (il modello BBC); e sarebbe assolutamente necessario corredare l'ipotesi con una previsione di finanziamento che rivelerebbe immediatamente la funzione che si affida al servizio pubblico stesso, se *significativa* o *marginale*. Senza questa esplicita aggiunta, e conclusione, non si capisce il significato strategico di un simile cambiamento.

La distinzione viene sovente motivata per dividere ciò che è "servizio pubblico" da ciò che è, anche dentro la Rai, commerciale. Dove passa la linea di distinzione e di separazione fra questi due ambiti?

Assumere come criterio di distinzione la tipologia dei programmi non ha fondamento. Un tipo di programma può essere di volta in volta inserito o escluso dall'ambito indicato come proprio del servizio pubblico. Quando ci si mette su questa strada si finisce in un labirinto; non si sa più dove andare e si ricorre a qualche trovata tanto insensata quanto ridicola, come il famigerato "bollino blu" che dovrebbe certificare che quanto si sta

guardando è effettivamente “servizio pubblico”. Chi lo mette, questo bollino? E chi lo toglie? E poi: una trasmissione comincia in un modo, continua in un altro e finisce in un altro ancora. Così è per esempio per i grandi contenitori della mattina e del pomeriggio; soprattutto domenicali.

La Rai è, per di più, una azienda complessa come poche, per la particolarità dei suoi prodotti e dei suoi compiti. Fra gli obblighi di servizio ci sono quelli che riguardano gli impianti di diffusione, la loro manutenzione, il loro rinnovo per obsolescenza o per salto di tecnologia. Si considerino, poi, le strutture produttive, quelle centrali e quelle diffuse su tutto il territorio nazionale, che servono tutta la produzione, sia quella definita di servizio, sia quella considerata piuttosto commerciale.

Già nelle prime applicazioni della contabilità separata, che si stanno sperimentando in queste settimane, si manifestano, nella commissione paritetica Rai-Ministero per il nuovo contratto di servizio, controversie e contenziosi su cosa si possa o non si possa imputare a servizio pubblico. Ciò accade anche perché i costi del servizio pubblico possono essere invocati per la definizione della entità del canone; ma si deve riconoscere che è obiettivamente difficile tagliare in modo netto ciò che nella realtà è intrecciato e fuso. Il tutto senza poi considerare quanto si è cercato di dimostrare sopra: cioè che il servizio pubblico è prima di ogni altra cosa una funzione e un punto di vista e che non può dunque essere ridotto alla tipologia del prodotto che offre o del servizio che assicura.

2 - Rai Spa potrebbe anche, in base a proprie scelte strategiche, aziendali, finanziarie, produttive ecc. decidere di articolarsi in più società. La legge non dovrebbe né imporlo né vietarlo, ma semplicemente consentirlo. Del resto, la Rai ha già costituito società distinte, specializzate (impianti, cinema) o di piccole dimensioni (nel campo new media) e in qualche caso con partecipazione di terzi. In questa articolazione potrebbe anche avere un peso la provenienza delle risorse finanziarie, e si potrebbero definire rapporti con il mercato diversi per una società e per l'altra. Certo, però, **queste società non potrebbero coincidere con i canali e le reti.**

Le ipotesi di ridefinizione societaria della Rai possono essere molte. Un solo punto, in realtà, è da considerarsi intoccabile: il prodotto. Le ragioni ne sono evidenti. La funzione di servizio pubblico obbliga a concentrare tutti gli sforzi sul prodotto e sulla sua qualità; tutte le tendenze alla razionalizzazione stimulate dalle innovazioni tecnologiche e dai cambiamenti del mercato convergono nel sottolineare il valore strategico del prodotto, qualunque sia la dimensione e quali che siano i segmenti della rete digitale. Per la Rai, tutto sarebbe dunque possibile sotto il profilo strategico tranne una cosa: sacrificare, ridurre il prodotto, dedicare ad esso meno attenzione e minori risorse.

In via teorica – e qui sto parlando in via teorica, e astratta – la Rai potrebbe liberarsi di tutti i supporti e di tutte le attività non riconducibili strettamente alla funzione di broadcaster *content provider*; di fornitore e “organizzatore” di prodotti televisivi. Dovrebbe, ovviamente, differenziare e qualificare la sua offerta in funzione delle diverse piattaforme e delle diverse tipologie di consumo; dovrebbe dare impulso ad accordi commerciali con tutti gli operatori che abbisognano di prodotti per immetterli nelle reti di cui dispongono.

A rigore è questo, e solo questo, il *core* della Rai. La sua stessa attività di *broadcaster* non comporta necessariamente neppure la proprietà della rete di diffusione.

Una industria di questo tipo potrebbe essere molto più snella, in termini di personale e di funzioni, rispetto alla Rai attuale. E un *broadcaster* che si concentri sulla funzione di *content provider* non per questo perderebbe “autonomia”. Certo, però, non diminuirebbe i suoi costi in proporzione alla riduzione del numero degli addetti; poiché alla produzione, alla diffusione dovrebbe pur sempre accedere per realizzare, diffondere, commercializzare il proprio prodotto. Il ricorso a società distinte e autonome può razionalizzare la spesa, non eliminarla.

Questo ragionamento non è certo una proposta; vuol solo dimostrare che, effettivamente, la Rai attuale potrebbe assumere il carattere di una holding alla quale ricondurre diverse società. A mero titolo di esempio, accanto a una società di broadcasting *content provider*, potremmo immaginare una società di impianti e diffusione, una società di produzione, una società commerciale ecc. Una di queste società potrebbe essere finanziata solo con risorse erariali, mentre le altre potrebbero, secondo combinazioni varie e con partecipazioni miste alla proprietà, disporre di risorse di mercato, in tutto o in parte. La stessa attività di broadcasting potrebbe articolarsi in una società che raggruppa canali che non trasmettono pubblicità e canali che la trasmettono; e potrebbe esserci, fra le due società, anche una diversa caratterizzazione della proprietà secondo la presenza o meno di privati. Ma non si potrebbero mai ricondurre ad una società le produzioni che potrebbero essere definite di “servizio pubblico” e all’altra quelle alle quali si dovrebbe applicare l’etichetta di “tv commerciale”.

Tutte queste scelte – a altre possibili – rientrano nel novero delle opzioni alle quali si potrebbe dar corso. Tuttavia, vengono qui richiamate solo per sottolineare due punti. Il primo: se si segue una logica di razionalizzazione e ottimizzazione industriale, non si ottiene una “partizione” che consente la pura e semplice alienazione di una parte e il mantenimento dell’altra, pur ridimensionata. Si dà vita, invece, a un insieme di società e di imprese fra le quali è comunque necessario mantenere un rapporto di scambio molto intenso per far fronte a tutti gli impegni ai quali oggi risponde la Rai nella sua interezza. La articolazione e la differenziazione possono essere molto ampie, come ampia può essere la gamma degli assetti proprietari, dei rapporti con il mercato, degli ambiti di autonomia fra le diverse imprese e società.

Comunque, la holding dovrebbe mantenere una funzione molto importante nella definizione delle strategie del gruppo e nella salvaguardia della sua coesione. **Diventerebbero allora rilevanti la proprietà e il governo della holding. Il problema del rapporto con la politica si sposterebbe semplicemente di livello. Si tornerebbe, quindi, ai termini in cui è stato trattato con riferimento alla Rai così com’è oggi**

3 – Il prodotto – dalla ideazione alla diffusione – fa riferimento a contesti diversi, interni all’azienda e anche ad essa esterni (non solo format, ma anche proposte di soggetti, sceneggiature ecc.). Dentro l’azienda, i contesti possono essere, come si dice, “orizzontali” o “verticali”; intendendosi con i primi quelli che fanno riferimento ai “generi”(fiction, cinema, intrattenimento, sport, etc.) o alle fasce orarie; e con i secondi reti o canali. E’ piuttosto insensato pensare a modelli organizzativi che immaginino lo scorrimento del

prodotto lungo una sola di queste direttrici. Come sarebbe assolutamente sbagliato isolare dal resto della produzione quella multimediale; che dovrà essere incorporata sempre di più come funzione interna alla elaborazione e realizzazione del prodotto.

Già oggi, ci sono le condizioni e le premesse per affidare obiettivi multimediali alla produzione di contenuti informativi e sportivi. E' evidente, infatti, che eventuali accordi per la fornitura di contenuti a utenti di altre piattaforme (telefonia mobile in primis) impone che questi contenuti siano specificamente elaborati e confezionati. Non diverso, al fondo, è il principio che si deve applicare anche nel caso di canali tematici che si affiancano a quelli generalisti, si tratti di news, sport o altro. **Quella multimediale è, insomma, una funzione specifica ma che non va separata, per evidenti motivi, dalla produzione generale.**

La Tv contamina continuamente generi e linguaggi; tanto che si potrebbe dire che la Tv stessa è un genere: il genere televisivo. Anche per questo è intrinsecamente sbagliato definire una gabbia rigida che regoli la formazione del prodotto televisivo. **Le reti generaliste (ma anche i canali tematici) sono insostituibili: perché assemblano e impaginano il prodotto finito, lo confezionano nella forma che giunge allo spettatore; e perché offrono il contesto, il marchio che mette in rilievo, specifica e accresce il senso di qualunque prodotto.** La rete, dunque, ha una funzione essenziale anche nelle fasi di ideazione, di selezione del prodotto, in particolare quando si tratta di costruirne e sperimentarne l'innovazione.

La rete salvaguarda la elasticità, rispetta tempi e cadenze senza schiacciarsi sulla quotidianità ma tenendo nel debito conto l'attualità (lo impone prima di tutto la concorrenza, con le proprie scelte di programmazione che non vanno mai ignorate). Ma proprio per queste e per molte altre ragioni, la rete non può assorbire interamente tutto l'iter connesso al prodotto, di tutti i prodotti.

Si configura, così, la necessità o l'opportunità di strutture dedicate a perseguire specifici obiettivi; "moduli di servizio" che si specializzano su una determinata tipologia di prodotto, o che – anche – possono essere realizzati per ottenere risultati altrimenti non raggiungibili o raggiungibili con difficoltà molto maggiore. L'esempio di questo tipo di struttura o "modulo di servizio" è fornito attualmente dalla *fiction*. La *fiction* è un prodotto che conosce diverse articolazioni, dalla lunga serialità al programma di due serate; può esaurirsi in un evento o può essere ripreso nella programmazione in anni successivi, e così via. Ma ha anche elementi di base comuni: i tempi di preparazione, i costi di una certa consistenza, l'apporto di contributi autorali e produttivi anche esterni all'azienda. Affidarla dunque a una struttura unificata è più che giustificato; tanto più che questa struttura raccoglie le migliori esperienze e competenze che l'azienda ha formato e selezionato nel corso dei decenni. La struttura è perciò attrezzata al meglio sia per interloquire con l'esterno dell'azienda (autori, produttori) sia per interagire con le strutture editoriali interne, le reti, sulle cui esigenze e sulle cui "missioni" viene definita la programmazione.

La *fiction* con il trascorrere del tempo e in modo accentuato negli ultimi anni ha acquistato un peso crescente nella offerta complessiva della Rai e ha dato significativi contributi ai successi di ascolto e – anche – di opinione. Ciò è sicuramente avvenuto a causa di processi evolutivi nel settore e nel gusto televisivi. Ma una importanza notevole l'ha certamente

avuta anche la felice ed efficace disposizione aziendale a cogliere le occasioni che si sono presentate.

4 - Un prodotto, se si vuole che abbia continuità, cresca e migliori nel tempo, diventi visibile nell'offerta complessiva e si imponga all'attenzione degli spettatori ha bisogno che ci sia un luogo nel quale un certo numero di persone con competenze ed esperienze adeguate, si dedicano alla sua ideazione e realizzazione. Questo "luogo" deve avere, più o meno i caratteri della attuale struttura per la *fiction*; può cambiare il numero dei componenti, l'entità del budget disponibile: ma, nell'essenziale la funzione e il funzionamento devono essere di quel tipo. Due esempi, fra i molti possibili, a dimostrare la adattabilità del "modulo" a diverse circostanze.

A - Il prodotto culturale è notoriamente carente nella programmazione Rai. Spesso, le sollecitazioni a colmare la lacuna si fermano all'idea di trasmettere eventi culturali, dal teatro alla musica. Anche questo si deve fare; ma non è certo qui la soluzione del problema. La televisione, infatti, e in special modo quella di servizio pubblico, deve avere una produzione culturale televisiva, con il suo specifico linguaggio e - soprattutto - con la capacità di coinvolgere ambiti di ascoltatori che non siano già specialisti o amatori. Ecco, allora, l'utilità anzi la necessità di un modulo permanente che si dedichi alla ideazione e alla promozione del prodotto culturale.

Si tratterà di precisarne la estensione; ad esempio se debba o meno incorporare anche i programmi "educativi" (chi scrive pensa che, almeno in una prima fase, sia preferibile una specializzazione molto ristretta e concentrata, al fine di raggiungere risultati significativi in tempi non troppo lunghi). Si dovrà, anche, valutare quale e quanto personale che già si occupa di questioni culturali nelle diverse strutture debba eventualmente essere raccolto in un nuovo modulo. E' comunque lecito attendersi conseguenze positive per il fatto che si troveranno a lavorare insieme dirigenti, consulenti, professionisti e operatori culturali, che attualmente operano separatamente e spesso in concorrenza tra loro.

B - Si deve potenziare l'attività ordinaria della Rai per la sperimentazione, la messa a punto, la realizzazione e - eventualmente - la commercializzazione di nuovi format.

Non si possono fare confronti con il periodo del monopolio; ma sappiamo che la tv è nata in collegamento a un format, come si è ricordato celebrando i cinquanta anni della prima trasmissione di "Lascia o raddoppia". Quel format veniva dall'esterno dell'azienda, da oltre Atlantico; non si tratta, dunque, di una novità dei nostri tempi. Nei decenni successivi, però, la Rai ha inventato format originali, oltre che adattare alla realtà italiana quelli ispirati da altre esperienze. I risvolti economici di questo impegno sono evidenti; come lo sono quelli legati alla possibilità di "padroneggiare" il prodotto che costituisce uno dei tratti caratterizzanti il servizio pubblico.

Già oggi la Rai non è priva di ambiti e di segmenti che si dedicano a questo tipo di ricerca e di attività, nell'ambito delle strutture esistenti (reti e altre). Tuttavia, la messa a punto di nuovi format richiede concentrazione di risorse materiali e umane che costituiscano la "massa critica" per raggiungere livelli soddisfacenti di efficienza e produttività. La dispersione attuale non aiuta; cosicché l'equilibrio - che deve esserci - in un'azienda di servizio pubblico fra l'ideazione e produzione da una parte e, dall'altra, l'acquisto di format non è assicurato e c'è uno sbilanciamento netto verso l'acquisto.

Questo modulo di servizio o struttura specializzata che dir si voglia, può svolgere una funzione di *secondo livello*; nel senso che può saldarsi ad altri moduli più centrati sui contenuti e cooperare con essi per la migliore definizione del prodotto finale, e anche per una sua maggiore penetrazione commerciale.

5 – E' necessario riaprire e far vivere in modo permanente all'interno dell'azienda una riflessione e una discussione su questioni che vengono normalmente ignorate; ne manca perfino la percezione tanto la situazione attuale viene considerata indiscutibile e – soprattutto – immutabile. Questa stagnazione è negativa. Non perché si debbano fare continui cambiamenti; anzi i cambiamenti rilevanti, in un'azienda come la Rai, vanno meditati con la massima attenzione, pensati e ripensati e – se del caso – introdotti con assoluta cautela.

La stagnazione della immaginazione, della progettazione anche più spericolata, il tenersi lontani dalle domande, comprese quelle che possono apparire più cervelotiche e meno realistiche sono però deficienze. Provocano arteriosclerosi, scarsa attitudine al pensiero innovativo e alla ricerca creatrice; il che ha effetti pessimi sul funzionamento ordinario di un'azienda come la Rai, nella quale i fattori ideativi, creativi, culturali sono risorsa decisiva. Anche se si continua a fare come sempre si è fatto bisogna continuamente chiedersi: perché così? Ci sono altri modi? Sarebbero migliori?

Nessun punto, nessun aspetto della realtà e della attività della Rai deve essere tenuto al riparo da queste domande. A cominciare dalle reti generaliste e dalla loro attuale configurazione. Nulla è, ovviamente, più delicato di una rete, frutto di un accumulo di esperienze, di stili, di memorie che hanno consolidato un rapporto, una abitudine con milioni di persone. Ogni cambiamento rischia di rompere un equilibrio di sfigurare una identità, di rovinare una simpatia. Quindi piedi di piombo nell'agire; ma non nel pensare, nell'interrogarsi.

E' del tutto giustificato mantenere le tre reti ancora per molto tempo più o meno come sono adesso, o non è arrivato il momento di prospettare modifiche anche di rilievo?

Inizialmente, alle tre reti furono affidate diverse missioni editoriali, che si sono poi intrecciate con allocazioni politiche; ne sono nati ibridi che non hanno presentato solo aspetti deplorabili. La contaminazione fra missione "televisiva" e "missione politica" ha anche contribuito ad arricchire le identità e a stabilizzare i rapporti con il pubblico. Ma il logorio della formula in vigore ormai da un quarto di secolo è evidentissimo.

E' profondamente cambiato il quadro politico al quale la vecchia tripartizione era riconducibile; i vecchi partiti "di riferimento" non ci sono più. La politica, in Italia, ha conosciuto un riallineamento su due poli, con un numero molto alto di soggetti politici, con un pluralismo politico ricco e mutevole all'interno di ciascun polo; pluralismo che deve essere oggetto di attenta informazione ma non può (oltre che non deve) fornire alcun riferimento per la "assegnazione" o all'"orientamento" delle risorse televisive.

La conseguenza più evidente – ma non la sola – di questi cambiamenti politici sta nella crisi di identità della rete 2. La rete 1, infatti, con il bipolarismo, ha accentuato i caratteri di "rete ufficiale", sotto l'influenza prevalente del governo e della maggioranza del momento. Questo almeno per l'informazione e per quanto può essere influenzato da

inclinazioni momentanee. Quanto al resto, la forza, direi perfino l'inerzia di una rete ammiraglia poderosa si esprimono in una sostanziale continuità di identità e di missione.

La rete 3 è stata utilizzata, in regime maggioritario, come la rete da riservare alla sinistra qualora questa fosse minoranza; quando invece, la sinistra è stata maggioranza, la rete 3 si è aggiunta alla rete 1 (vicina alla maggioranza per definizione). Ciò ha consentito una sostanziale salvaguardia dell'identità, garantita in questo caso non dalla "forza" come per la rete 1 ma dalla "continuità".

Le rete 2 è stata la seconda rete della destra in maggioranza, la sola per la destra in minoranza. Considerando l'origine e la storia della seconda rete, per quanti aggiustamenti voluti o spontanei si siano introdotti, non c'è stata né sufficiente "forza" né sufficiente "continuità" per ancorarne l'identità.

Questa schematica e – se si vuole – rozza ricostruzione (tuttavia non lontana dal vero) dimostra come i vecchi riferimenti siano sfasati rispetto alla stessa realtà politica odierna; ma soprattutto fa capire come il logoramento dei vecchi schemi e dei vecchi assetti abbia aperto serissimi problemi editoriali e aziendali. **Continuare a "usare" le reti entro schemi politici non è più possibile. Può avere, inoltre, conseguenze negative sul rispetto del pluralismo; che non può in alcun caso essere pluralismo tra le reti; deve essere innanzitutto pluralismo dentro le reti.**

6 - Una riflessione di fondo va fatta sulla rete 3: l'unica a consentire trasmissioni simultanee differenziate per porzioni di territorio (con la trasformazione della rete in multiplex digitale, questa particolarità si accentuerà e si arricchirà). Visti i cambiamenti nel quadro normativo generale e settoriale che accrescono i poteri e le funzioni delle istituzioni regionali, cui si aggiungono i cambiamenti che investono l'emittenza locale, le nuove occasioni offerte dagli stimoli europei (anche finanziari) e dalla praticabilità di *joint ventures* con altri soggetti locali, anche transfrontalieri, c'è da chiedersi se non si debba puntare a una fortissima valorizzazione di questa peculiarità.

Ci si affanna da tempo intorno all'aggiunta di una mezz'ora di programmazione al tempo attualmente occupato dai Tgr. Si tratta di pannicelli caldi. **La domanda vera da porsi è: pur salvaguardando la unitarietà della programmazione serale (dalle 18/19 in avanti) non sarebbe giusto articolare territorialmente tutto il resto della programmazione giornaliera (prevedendo una finestra per un notiziario nazionale)? Sarebbe possibile farlo? Quali ne sarebbero i costi? Quanti di questi costi potrebbero essere sostenuti da altri soggetti (istituzionali, pubblici e privati) interessati al progetto?**

La Rai potrebbe definire un progetto preciso e dettagliato, già articolato a livello territoriale con veri e propri studi di fattibilità; dichiarando gli oneri che è disposta a sostenere direttamente e le risorse integrative che sono necessarie. Si aprirebbe, così, una stagione ricca di iniziative e di creatività, che attiverebbe intorno al servizio pubblico nuove energie. O, anche, si potrebbe cominciare con anticipazioni parziali e sperimentali. Per esempio i pomeriggi del sabato e della domenica (due ore e mezza/tre ore) potrebbero essere affidati alla emittenza locale per una programmazione sportiva concernente le aree di competenza. Anche in questo caso, le idee vanno corredate da analisi dei costi; ma certo non cadrebbe nel disinteresse una iniziativa capace di coinvolgere nuovi ambienti e attese trascurate e di dare spazio a settori sportivi che non si ritrovano mai sui teleschermi.

7 - Se Rai3 avesse uno sviluppo di questo tipo, Rai1 e Rai2 sarebbero le due reti generaliste a integrale programmazione nazionale. Anche l'archetipo di servizio pubblico, la BBC, ha due reti di questo tipo, che consentono di svolgere egregiamente la funzione, assicurando al servizio pubblico quella presenza *significativa* che resta il basilare criterio di riferimento. E' ovvio che – se fosse questo lo schema – **si dovrebbero precisare e mettere a punto con nuove e chiare motivazioni i profili e la peculiarità tanto di Rai1 che di Rai2, mirando sia al più ampio pluralismo che alla copertura di tutti i segmenti del pubblico.** E' da escludere, e non avrebbe senso, che alla base delle differenziazioni fra le due reti possa essere posta la bipolarizzazione del sistema politico. C'è stato – è vero - chi, in articoli sulla stampa nazionale, ha auspicato perfino la costituzione di due distinte società di servizio pubblico radiotelevisivo da affidare una alla destra e una alla sinistra, ciascuna con suoi organi di amministrazione e di gestione e una propria assegnazione finanziaria. Proposta paradossale e provocatoria che – al di là delle intenzioni dell'autore - dimostra in modo definitivo come la politica, se mai lo è stata, non offre più riferimenti utili per scandire l'offerta del servizio pubblico. Il pluralismo che il servizio pubblico deve rappresentare è, oggi, enormemente più ricco della politica e in moltissimi casi non è riconducibile agli schieramenti significativi nella competizione per il governo del Paese.

Due reti generaliste nazionali dovrebbero ancorare in altro modo il proprio profilo e la propria peculiarità. Si deve identificare un *punto di vista* che unifichi lo spirito della rete, dia il timbro all'insieme della programmazione e fornisca ai telespettatori un marchio forte riconoscibile e fermo nel tempo. Solo al fine di spiegare in quali direzioni si dovrebbe lavorare, riprendo i termini in cui ho cercato di definire la missione del servizio pubblico. **Se il compito è di trasmettere, aggiornare e rinnovare il patrimonio nel quale la comunità cui ci rivolgiamo si riconosce, e se questo compito è realizzabile solo a condizione di vivere la continua e sempre variabile tensione fra tradizione e innovazione, allora si può così definire, in modo generalissimo, il punto di vista delle due reti. La prima partirà dal punto di vista della tradizione per guardare alla innovazione e misurarsi con essa; la seconda, al contrario, assumerà il punto di vista della innovazione per fare i conti con la tradizione. Cercando, ambedue, le linee di continuità e di rottura, gli ambiti di composizione o di più acuto conflitto.** Così – o in termini analoghi – si possono definire le diversità di sensibilità e di missione che distinguono due reti; entro le quali – com'è evidente – il pluralismo ha il più ampio spazio per vivere ed esprimersi.

8 - Va fatta una seria radiografia accompagnata da un'altrettanto seria riflessione su parti fondamentali della programmazione quotidiana della Rai. Anche in questo caso, due esempi.

A – Il grande tema dell'informazione. Non parlo dei contenuti, delle scelte giornalistiche, delle garanzie sulla completezza e imparzialità dell'informazione; capitoli che riguardano in primo luogo la responsabilità e l'impegno delle redazioni e delle direzioni. Anche su questo l'approfondimento andrà stimolato ma deve vedere protagonisti coloro che l'informazione la fanno tutti i giorni. **Mi riferisco alla consistenza della produzione quotidiana di informazione, alla sua distribuzione nell'arco della giornata: sono ancora**

i migliori il taglio, la durata, la collocazione dei diversi segmenti dell'informazione? Sono ancora i più adeguati alle abitudini mutate e mutevoli delle persone, a cominciare da quelle più giovani? Il riferimento al maggior concorrente non offre sotto questo aspetto molti dati di confronto. Da quella parte, infatti, l'accesso alla informazione televisiva è avvenuto poco più di dieci anni fa; e, per ovvi motivi, si è modellato sull'offerta Rai esistente da molto più tempo e ben consolidata.

Ancora. Le testate giornalistiche come definite attualmente hanno all'origine motivazioni molto solide; solo alcune di queste (quelle riconducibili alla più stretta "lottizzazione" politica) sono caduche e causa di effetti negativi. Di gran lunga più consistenti gli aspetti positivi dell'attuale assetto: il costituirsi e il consolidarsi di corpi redazionali con alto profilo professionale e con spirito di "appartenenza" alla testata che costituisce un patrimonio inestimabile per qualsiasi organo di informazione; la promozione e la affermazione di un "marchio" che ha importanza fondamentale nel rendere stabile e fedele il rapporto con i telespettatori. Di tutto ciò va tenuto il massimo conto. Ma non fino al punto da non chiedersi come si possa **perfezionare quel "pluralismo senza lottizzazione" che rappresenta la sfida decisiva per l'informazione del servizio pubblico.**

Ci si deve chiedere se non si debba accrescere – con cadenza sia quotidiana che periodica – il giornalismo di inchiesta e di approfondimento; e se questo non debba essere più strettamente ed evidentemente collegato alla iniziativa delle redazioni giornalistiche permanenti (delle testate) e all'offerta di news che si rivolge al pubblico. L'inchiesta e l'approfondimento, infatti, non rimangono identiche, per struttura, significato, percezione, se affidate a trasmissioni specializzate, o a talk show e simili. Questi ultimi sono tipi di programmi che hanno un loro senso che va salvaguardato e valorizzato; ma è sbagliato considerarli interamente sostitutivi dell'inchiesta e dell'approfondimento che prendono corpo a ridosso delle news, vengono realizzati nelle stesse redazioni che preparano le news e sono offerti al pubblico a ridosso e come utile supplemento delle news.

Tutte queste domande – l'ultima in particolare – acquistano straordinaria consistenza e attualità nell'**ipotesi di un forte potenziamento (una vera e propria scelta strategica) di un canale digitale "all information", che dovrebbe, ovviamente incorporare l'esperienza pionieristica di Rainews24.**

B - Ha acquistato un peso grande, probabilmente destinato a crescere ancora, un genere che, nel tempo è stato variamente definito: "contenitore", "cronaca e varietà" "intrattenimento leggero". Si tratta delle trasmissioni che occupano gran parte del tempo sia del mattino che del pomeriggio, su tutte e tre le reti generaliste, per almeno cinque giorni la settimana, dal lunedì al venerdì; con numerose e significative "riprese" anche il sabato e – soprattutto – la domenica. In sostanza è la traduzione televisiva del "rotocalco"; familiare, femminile o misto. A parte l'informazione, con l'aggiunta di qualche programma per minori e di qualche documentario, questo tipo di trasmissione la fa da padrone fino all'inizio del "preserale", vale a dire le 18/19. Le ore settimanali così impegnate sono parecchie decine (a fare bene i conti si superano le cento). La spiegazione è semplice: si tratta di trasmissioni molto elastiche, facilmente aggiustabili e modificabili anche in corsa, che toccano diverse aree di interesse, con costi di impianto e di produzione

abbastanza bassi, anche se con spese mediamente alte per le collaborazioni. E' il motivo principale per cui trovano facilmente spazio nelle reti. Tanto che, soprattutto al mattino (fatto evidentemente irragionevole e perfino imbarazzante), su tutte e tre le reti Rai ci sono - con qualche piccola variante - trasmissioni dello stesso genere.

Senza pensare a strutture di "fascia oraria" o a sedi permanenti, si può prendere qualche iniziativa non occasionale per evitare che la programmazione delle tre reti dalle sette alle dodici registri tante sovrapposizioni. Ma, soprattutto per dedicare attenzione a una ormai lunga e ricca esperienza, per esaltarne i caratteri specifici, arricchirne le potenzialità, sollecitarne le differenziazioni. Insomma, per misurarsi con questioni strutturali e formali di un prodotto che non facilmente vengono messi a fuoco nella *routine* quotidiana. Mi limito ad una sola considerazione: queste trasmissioni, in virtù dell'alto numero di collaborazioni di autori e di personaggi che compaiono sullo schermo, sono le più aperte all'ambiente esterno all'azienda. Ebbene, tutte vanno in onda da Roma. Probabilmente basterebbe una diversa dislocazione territoriale per far registrare variazioni significative.

In generale, e per concludere, poiché la quantità di domande da porsi e di esplorazioni da condurre è molto grande, molto più del rapido elenco esemplificativo qui proposto, sembra assolutamente necessario predisporre luoghi permanenti e iniziative periodiche per dar vita ad una attività sistematica con questo fine, superando le gracilità e le dispersioni attuali.

9 - Il passaggio al digitale è stato - almeno all'inizio, ma in parte lo è ancora oggi - identificato come un salto di quantità cioè come un allentamento del vincolo costituito dalla scarsità della risorsa di base per poter trasmettere segnali televisivi: le frequenze, non più di dodici quelle nazionali disponibili con la tecnologia analogica.

Anche se era stata approvata una legge - la 66 del 2001 - che avviava formalmente il passaggio al digitale, tutta la discussione sulla legge 112 è stata gravata da un'ipoteca: come se il digitale stesso fosse un espediente per sfuggire agli obblighi fissati in una sentenza della Corte Costituzionale. Non pochi pensavano e dicevano che non se ne sarebbe, dunque, più parlato una volta che le norme elaborate e proposte alla approvazione avessero prodotto gli effetti contingenti che ci si attendeva.

In effetti, il passaggio al digitale è un salto di qualità, anzi una rivoluzione; esso segna l'ingresso in una nuova dimensione della comunicazione, dell'accumulazione e della conservazione delle conoscenze, oltre che della loro accessibilità e della loro trasmissione. Con il passaggio al digitale, si unificano i segni di tutti i linguaggi della comunicazione, cosicché si può passare, senza soluzione di continuità, da un ambito all'altro. Questi ambiti (piattaforme) accolgono come propri i segni di qualunque altro ambito e possono trasferirli a qualunque terminale, individuale o collettivo, fisso o mobile: il cellulare, il computer, il televisore e quanti altri apparecchi "misti" si presentano o si presenteranno sul mercato. Si tratti di trasmissioni via etere con impianti terrestri o con impianti satellitari, per utenti fissi o per utenti mobili, o di trasmissioni via cavo per utenti fissi, l'alfabeto è unico; non si deve procedere a nessuna "traduzione", c'è bisogno solo di connessioni e trasferimenti.

Contemporaneamente si è sviluppata e - per quante siano ancora le lacune - è ormai una realtà, la traduzione nel nuovo linguaggio unificante di gran parte del patrimonio scritto,

audio e visivo di cui dispone l'umanità: la digitalizzazione delle biblioteche, degli archivi grandi e piccoli, di tutti i giacimenti culturali ha raggiunto una dimensione tale da poter essere considerata un dato acquisito. **Ne consegue una nuova dimensione culturale e commerciale dei luoghi di contatto e di fruizione delle conoscenze, dalla libreria alla biblioteca; e, in fin dei conti, una nuova caratterizzazione del colto e dell'incolto.**

Per le aziende di produzione e comunicazione di cultura e informazione il passaggio al digitale è paragonabile a una conquista tecnologica che, nel campo delle costruzioni, consentisse di passare da edifici limitati al piano terra, a edifici a più piani. La risorsa di base (le superfici come le frequenze!) si moltiplica; ma questo è solo il dato materiale. Il dato culturale consiste nel fatto che, mentre prima ci si poteva muovere solo su due dimensioni - il lungo e il largo - dopo ci si muove su tre, perché si aggiunge l'altezza. **Per utilizzare a pieno la situazione resa disponibile dalla rivoluzione qualitativa del passaggio al digitale è necessario un rivoluzionamento generale nei modi di pensare, che si traduca in cambiamenti radicali nel modo di immaginare, di progettare, di definire, di realizzare, di differenziare i prodotti.**

Siamo ancora lontani da questa trasformazione profonda. Ovviamente siamo lontani fra gli utenti, anche se ci sono ormai minoranze consistenti le quali - grazie soprattutto a internet, in particolare su banda larga, ai cellulari delle ultime generazioni e agli apparati elettronici pluriuso e a dimensioni ridotte che consentono consumi diversificati e sofisticati - sono predisposte all'accesso al digitale, alla multimedialità, alla interattività. Siamo però lontani - e questo è più grave - anche fra coloro che progettano e realizzano i prodotti della comunicazione. Fra questi ultimi, la disponibilità di "edifici a più piani" non è stata ancora ben metabolizzata; è frequente costatare che ciascuno continua a muoversi sul proprio piano lungo due dimensioni, senza neanche pensare che si possa passare da un piano all'altro e, comunque, senza porsi il problema di come e perché farlo; e con quali vantaggi. Le esperienze più innovative e consapevoli si trovano - come accade spesso - in piccole imprese di giovani fortemente specializzati e aperti alla ricerca, ma ai margini del più ampio mercato. Assai opportuna è, senza dubbio, una ricognizione di questa realtà; come è utile predisporre iniziative volte ad aprire canali di conoscenza, comunicazione, scambio fra questa realtà e un grande apparato di produzione della comunicazione come è la Rai. La Rai, come servizio pubblico, deve però innanzitutto accelerare al suo interno l'innovazione culturale e operativa che consenta di trarre, nei tempi più rapidi, tutti i vantaggi consentiti dalla tecnologia digitale a cominciare dalla ideazione del prodotto, per passare alla sua realizzazione, fino alla articolazione e alla diffusione in varie forme presso una utenza sempre più esigente e motivata.

10 - Il processo di digitalizzazione è largamente iniziato ma è impossibile prevederne l'approdo o anche solo l'assestamento. Ci sono soltanto alcune certezze. Le diverse piattaforme si integreranno progressivamente; le modalità e la consistenza di questa integrazione dipenderanno dalla progressiva disponibilità di tecnologie che renderanno agevole economica e soddisfacente per l'utente la connessione e lo scambio; dipenderanno altresì dalla maggiore economicità dell'offerta e dalla semplicità dell'accesso per l'utente finale. Immaginare se e quanto si affermerà la banda larga o la tv mobile (DVB-H), come si orienterà l'utenza rispetto alle varie offerte che le verranno proposte, prima dalla

convergenza, poi dalla interattività, è esercizio doveroso perché non bisogna mai perdere i tempi delle battute in un settore che si muove a ritmo forsennato, ma non deve indurre all'illusione di poter vedere nella sfera di cristallo del futuro. **E' un tipico processo stocastico: si vede e si segue la traiettoria, ma il bersaglio sarà noto solo quando sarà colpito. Nel frattempo si deve essere prontissimi a cogliere tutte le opportunità e ad introdurre, in corso d'opera, tutti gli aggiustamenti e le correzioni che si presentano di volta in volta utili o necessarie.**

Un broadcaster generalista, azienda concessionaria del servizio pubblico come è la Rai, che si trova coinvolto in questa grande trasformazione, deve aver chiaro che cosa fare per non restare isolato, tagliato fuori dalle straordinarie *chances* offerte dall'ingresso in una nuova dimensione tecnologica; e deve avere anche chiari quali sono i limiti entro i quali agire per non correre rischi inutili, per non sprecare risorse e per non invadere aree che sono proprie di altri operatori.

Nella nuova dimensione digitale, un broadcaster di questo tipo deve proporsi, prima che ogni altra cosa, di rafforzare la propria offerta generalista e di sviluppare l'offerta tematica, strettamente collegata alla innovazione del prodotto in vista della sua possibile diffusione su altre piattaforme. Astrattamente questo sarebbe possibile anche ricorrendo al satellite; ma le controindicazioni sono tante e molto consistenti: dai costi, alla dipendenza tecnologica, alle difficoltà di interconnessione e così via. Il ricorso al satellite può essere una alternativa praticabile per un soggetto che abbia compiti e finalità molto più ristrette e meno complesse di quelle che ha la Rai.

11 - Assumiamo dunque come postulato (ma non è tale, perché si può ampiamente dimostrarlo) che una azienda come la Rai deve "traslocare" nel digitale; perché c'è una legge che glielo prescrive (come lo prescrive peraltro anche agli altri), ma innanzitutto perché non farlo significherebbe isolarsi da una trasformazione che *deve* coinvolgere la televisione generalista. Se questo coinvolgimento non avvenisse l'intero settore delle telecomunicazioni risulterebbe penalizzato e lo sviluppo non potrebbe dare tutti i frutti possibili. Ma, soprattutto, l'azienda che si tenesse in disparte si condannerebbe a un rapido tramonto. Sul mercato italiano ed europeo ciò significa convertirsi al digitale terrestre. Lo si deve fare in forma non autarchica; sarebbe uno spreco assurdo trasformare i propri impianti solo con l'obiettivo di trasmettere i propri programmi non più in tecnica analogica ma in tecnica digitale.

Compito essenziale, è creare le condizioni tecniche per connettersi con altre piattaforme digitali alle quali fornire contenuti. Un servizio pubblico radiotelevisivo che, nella dimensione digitale, non fosse in grado di operare così, non potrebbe più, per questo solo motivo, continuare ad essere considerato pubblico.

Discende di qui la più rilevante scelta strategica che, sul terreno tecnologico, la Rai deve fare. L'adeguamento degli impianti al digitale (DVB) può dar luogo a due "uscite": una (T) invia il segnale all'utenza fissa; l'altra (H) è indispensabile per poter inviare il segnale all'utenza mobile o –più precisamente – alle reti dell'utenza mobile. Prevedere ambedue queste uscite, anziché la sola uscita T comporta, ovviamente, costi più alti. Le risorse frequenziali derivanti dal processo di razionalizzazione delle reti analogiche

dovranno essere dedicate, su tutto il territorio nazionale (e non solo in alcune regioni) alla realizzazione di “multiplex” digitali DVB-T e DVB-H.

Fermarsi a metà significherebbe caricarsi di un pesante handicap. La scelta strategica della Rai deve essere chiara su questo punto; e ad essa deve corrispondere un adeguato piano di investimenti. **Le reti di “broadcasting” sono destinate a divenire un segmento fondamentale della “rete convergente”. Si deve capire e dire a chiare lettere che, se pure si sviluppano al meglio tutti gli altri segmenti della “rete convergente”, ma le reti di “broadcasting” non si strutturano al meglio sulle esigenze e sulle possibilità della nuova tecnologia, esse possono costituire un vero e proprio “collo di bottiglia” che restringe la capacità e la portata dell’insieme.**

La Rai deve impegnarsi a razionalizzare e a definire il miglior impiego produttivo per tutte le frequenze e la capacità di cui oggi dispone, senza lasciare inutilizzata o accantonata alcuna risorsa; sarebbe assurdo se un’impresa non agisse così, valorizzando tutte le proprie disponibilità. La Rai deve assolutamente evitare di sotto-utilizzare una risorsa estremamente preziosa. Il suo obiettivo strategico deve essere di progettare e avviare un processo di razionalizzazione delle proprie frequenze, in armonia con le strategie di transizione che verranno messe a punto a livello nazionale ed europeo. **In conclusione: gli obiettivi strategici della Rai sono la valorizzazione del patrimonio di frequenze e l’adeguamento delle reti di diffusione e distribuzione allo scenario digitale.**

12 - Solo un potere politico o terzo (l’Autorità) è in grado di definire il quadro generale entro cui questi obiettivi possono essere perseguiti, definendo con esattezza i confini del campo complessivo e stabilendo i limiti massimi per l’accesso alle risorse. Tuttavia, anche la Rai deve mettere ordine in casa. Non si sa bene, infatti, quante frequenze abbia acquistato la Rai e quante ne utilizzi effettivamente nei suoi impianti; dov’è che ha bisogno delle frequenze e perché; con quali criteri si devono acquisire eventuali nuove frequenze.

La *capacità trasmissiva* della banda radiotelevisiva è pari a 360 Megabit/s (18 multiplex da 20 megabit l’uno). Ogni multiplex accoglie almeno 4 canali (per un totale di 72); l’alta definizione (HDTV) occupa la capacità trasmissiva di due frequenze digitali. Senza fare una parte che appartiene ad altri, in termini puramente logici, si deve sottolineare che se si vuole superare il duopolio, lo si deve fare innanzitutto fissando tetti alla capacità trasmissiva che si rende accessibile a ciascun broadcaster. In termini generali e di sistema, perciò, anche la Rai deve mostrarsi aperta a misure decise a fini di liberalizzazione, e comportarsi di conseguenza. Beninteso affermando tutte le ragioni che impongono di mantenere al servizio pubblico un ruolo significativo nel sistema radiotelevisivo complessivo.

La rapida e sicura definizione di questi riferimenti che trascendono gli ambiti e i poteri di intervento dell’azienda, è quanto di meglio si può auspicare anche ai fini di una fondata e consapevole strategia finanziaria per la realizzazione degli investimenti; e per definire le prospettive di sostenibilità economica, nel medio e lungo periodo. **E’ indispensabile un preciso piano di costi e di ricavi. Quale è il volume del mercato del trasporto del segnale per terzi? Quale l’impatto del passaggio alla diffusione digitale sul contratto di servizio Rai-Railway? Trattandosi di investimenti strategici, si deve considerare la redditività non a breve ma a più lungo periodo, purché la previsione sia fondata su un’analisi credibile dei ricavi. Ad oggi, questa analisi**

manca. Ogni passo ulteriore rispetto agli obiettivi minimi indicati per il 2006 presuppone la definizione di un serio impianto economico e finanziario del progetto. Il 2006 è dunque una fase transitoria, anche in attesa di una nuova definizione del quadro di riferimento che deve essere definito dalle politiche nazionali.

C'è ad esempio il vincolo di un canale che l'Authority chiede essere senza pubblicità; in questo caso, va esplicitato come si ritiene di coprirne i costi: aumenti di canone? convenzioni? Per il resto dell'offerta, ci si deve chiedere se l'insieme dei costi editoriali, produttivi e distributivi possano essere coperti da un aumento di pubblicità incrementale rispetto al tendenziale del mercato analogico. Si badi bene: *aumento incrementale rispetto al tendenziale*, perché altrimenti si avrebbe solo travaso di risorse dalle reti attuali ai nuovi canali; e, dato che il digitale comporta necessariamente un aumento dei costi editoriali, si determinerebbe un peggioramento dei margini complessivi e un deterioramento della competitività della Rai.

13 - Nel corso di sei anni la Rai è stata investita da ben due progetti di riorganizzazione generale; nessuno dei due è giunto a compimento; né - a rifletterci bene - poteva andare diversamente poiché nessuno dei due aveva alle spalle una solida e condivisa strategia alla quale la riorganizzazione dell'azienda fosse funzionale.

Il piano messo a punto nel 1998 prevedeva una Corporate, una serie di "Direzioni di Servizio" e cinque Divisioni (una delle quali sarà poi societarizzata con la ragione sociale RAI Way S.p.A.) tra le quali la Divisione 1 (che comprendeva Rai Uno e Due) doveva essere "aperta" al mercato, mentre la Divisione 2 era quella dedicata al Servizio Pubblico, ricomprendendo Rai Tre ed altri settori connotati da contenuti di servizio. Nella medesima logica venne costituita la Divisione Radiofonia.

Le Divisioni erano responsabili di conto economico (e talvolta patrimoniale) e provviste di tutte le funzioni (intese come responsabilità e risorse) necessarie a riprodurre il funzionamento di un'azienda.

In termini di responsabilità economica e di processo, si affermò una logica di decentramento e di delega al *middle management* completata dall'eliminazione delle principali strutture centrali dedite ai controlli non economici. Ogni responsabile veniva dotato delle procure e del budget necessario al raggiungimento degli obiettivi che gli venivano assegnati in coerenza con gli obiettivi della propria *business unit*.

Nel 2003 si cambiò completamente strada. In alcune interpretazioni a posteriori questa inversione di 180° è stata motivata con il modificarsi delle intenzioni dell'azionista. Nel 1998 esse avrebbe previsto la privatizzazione dell'Azienda attraverso una successiva esternalizzazione (in forme differenti che comprendevano cessioni di rami d'azienda e apertura a capitali esterni) di aree aziendali; ciascuna delle "aree" individuate doveva quindi essere configurata in modo da massimizzarne il valore economico in vista della possibile cessione.

Successivamente, queste intenzioni si sarebbero modificate traducendosi anche in modifiche del contesto legislativo. Si manteneva l'obiettivo della (parziale) privatizzazione, senza escludere la quotazione in Borsa, prefigurando tale passaggio come cessione di quote minoritarie di un soggetto unitario anziché cessione di business unit "compartimentale". Sarebbe stato questo cambiamento di prospettiva a rendere necessaria la modifica dell'assetto organizzativo caratterizzato dall'assetto divisionale.

Questa ricostruzione non appare sufficientemente fondata: per fare un solo esempio, è impossibile rintracciare una manifestazione di volontà dell'azionista che alimentasse in modo univoco la "divisionalizzazione". Si trattò piuttosto, in quel caso, di un progetto elaborato all'interno dell'azienda con l'intenzione di accentuare i caratteri d'impresa della Rai e di aprire spazi di iniziativa e di autonomia sul piano economico e non solo.

Più verosimile e più convincente è pensare che si sia trattato di due tentativi, di assai diversa ispirazione, ma che scaturivano da identica preoccupazione: cercare di risolvere sul terreno della funzionalità organizzativa interna problemi originati dalla assenza o dalla debolezza del "governo" dell'azienda, a loro volta derivanti dalla crisi del modello tradizionale di integrazione fra il governo dell'azienda, la sua legittimazione e struttura, e il sistema politico.

Insomma, si è trattato di due casi classici di inversione fra fini e mezzi, molto frequenti proprio quando si mette mano alla ridefinizione dell'organizzazione in situazioni segnate da crisi profonde, di governo, di identità e di missione. In casi del genere sono certamente necessarie significative innovazioni nell'organizzazione; che saranno, però, efficaci a condizione che si disponga già di nuove strategie, di nuovi obiettivi, di nuovi modelli di governo.

14 - La verifica di questa lettura si trova agevolmente nell'esperienza. Il primo tentativo fu abbandonato quando divenne chiaro che i margini per una maggiore autonomia d'impresa – economica e non solo economica – non sarebbero stati disponibili.

Il secondo tentativo scaturì dalla constatazione che il decentramento al management operativo delle responsabilità economiche e di processo, e della sinergica limitazione dei controlli centrali, aveva accentuato le difficoltà di controllo dell'azienda. Gli stessi mutamenti derivanti dal cambio di maggioranza politica inducevano alla ricerca di un maggior controllo. L'unica leva disponibile (escluse soluzioni più radicali) fu individuata in un sistema di centralizzazione. Sono queste le motivazioni che si leggono nei documenti che teorizzano la drastica correzione di rotta. E non c'è ragione per dubitare della effettiva convinzione e della buona fede di coloro che la misero a punto e la propugnarono.

La separazione della struttura in Divisioni, venne considerata una inutile frammentazione di responsabilità, così come, più in dettaglio, l'esistenza di singole strutture preposte alla gestione del Personale, degli Acquisti, del Controllo di Gestione, del Palinsesto e del Marketing furono giudicate causa di disomogeneità operativa. Le principali funzioni di staff svolte in precedenza dalle Divisioni sono state dunque riassegnate a strutture già esistenti; come alcune funzioni e attività di supporto (ad esempio acquisti di funzionamento). La centralizzazione si è tradotta anche in accorpamenti; in tutti i casi nei quali si è ritenuto ci fossero comunanze di competenze e/o di ambiti di lavoro, salvaguardando peraltro lo status delle unità accorpate.

Il nuovo assetto organizzativo ha movimentato circa 4.000 dipendenti, e ha comportato, evidentemente, anche trasferimenti di attività tra unità organizzative. Particolare peso e potere hanno acquistato la Risorse Umane e Organizzazione (denominazione, quest'ultima, non prevista negli assetti precedenti) presso la quale sono state rafforzate le attività di indirizzo e controllo sull'insieme delle attività del Gruppo.

Accanto a questa hanno assunto funzioni cruciali di controllo e di decisione la Direzione Risorse Televisive, creata come supporto alle Reti nell'acquisizione delle risorse esterne (appalti, tempi determinati, scritture artistiche, ecc.); e quella Sviluppo e Coordinamento Commerciale, nata con l'intento di unificare e sviluppare nuove idee di business, con uno sguardo particolare alla ricerca di opportunità e partnership per la valorizzazione cross-mediale dell'offerta Rai. Infine, un ruolo molto rilevante e ampio ha assunto la Direzione del Palinsesto, che si è configurata come una superdirezione che unifica comparti di grande importanza, come il marketing, i new media, la innovazione-prodotto.

15 – Al di là delle difficoltà e dei ritardi fisiologici, insiti nell'assestamento di ogni modifica organizzativa di grande portata e di impatto generale, emergono e ricorrono tre osservazioni e preoccupazioni: l'eccessiva centralizzazione delle decisioni, processi a catena più lunga (o in altre parole più "burocratici"), mancato completamento del progetto.

Le spiegazioni sono abbastanza facili da trovare e – più o meno in questi termini – sono fornite dalle stesse persone che nella riorganizzazione sono state coinvolte. Per quanto si possa dedicare attenzione e ascolto alle esigenze diffuse, è chiaro che si creano attriti di fronte ai quali si risponde con l'accentramento non solo delle decisioni ma anche delle funzioni di controllo. Quando la decisione fatica ad affermarsi, è praticamente inevitabile che chi l'ha assunta intervenga a dire: la decisione è giusta, siete voi che sbagliate qui e qui. Ecco come nasce l'eccesso di centralizzazione.

A sua volta, l'intento di rafforzare la "governance" centrale porta a introdurre, step aggiuntivi di controllo di competenza nelle catene processuali e procedurali; ad esempio, delle neonate direzioni centrali (particolarmente Acquisti, Strategie Tecnologiche, Risorse Televisive, ecc.). Questo allungamento dei tempi di processo, pur previsto inizialmente come fase di passaggio, una volta determinatosi costituisce un problema ulteriore da affrontare e risolvere.

Il rispetto degli equilibri gestionali, infine, impone sempre, nella messa in atto di progetti astratti, una certa dose di compromessi. Non è di questo che ci si può meravigliare. Ma bisogna sottrarsi a equivoci o a facili spiegazioni. Ad esempio, non è fondato né saggio attribuire al fattore tempo e catalogare come compromessi provvisori le difficoltà che si sono incontrate e si incontrano con la Direzione Produzione TV, e con quelle delle Reti e delle Testate. E' vero che queste strutture sono state investite dalle conseguenze della ristrutturazione ma non da ipotesi credibili che le inserissero organicamente nella ristrutturazione stessa; tanto che sono rimasti allo stato di proposta gli interventi sui meccanismi strutturali del loro funzionamento. Ma è davvero infantile prendersela con loro. Quelle sono strutture essenziali ai fini del prodotto Rai, e se, proprio lì, la ristrutturazione segna il passo e registra le maggiori difficoltà, allora si farà bene a riflettere sulla ristrutturazione stessa e cercare che cosa va corretto.

Analoga osservazione si può fare per quel che riguarda le difficoltà a tradurre la riorganizzazione in un organigramma completo di tutte le funzioni dirigenziali e – a maggior ragione – a coprire in modo efficace le funzioni stesse. Questa traduzione non è stata portata a compimento; si sono, così, moltiplicati gli effetti di incertezza e provvisorietà dell'insieme, con un abnorme numero di *interim*. Anche in questo caso,

tuttavia, sarebbe superficiale ridurre il tutto a distrazione o incertezza di chi deve prendere le decisioni; è molto più probabile si tratti di difficoltà congenite del progetto, di linee lungo le quali si manifestano sconessioni che originano però dall'impianto stesso del progetto.

Adottata negli ultimi mesi del 2004, la ristrutturazione organizzativa offre, insomma, un anno di sperimentazione e di verifiche. Sono molti gli aspetti critici, le inefficienze e le incongruenze che si sono manifestate e che vanno adesso affrontate.

16 - L'aspetto irrisolto più evidente è il seguente: la concentrazione degli acquisti e dei servizi, nella gestione e nell'amministrazione della grandissima parte del personale, nella acquisizione e negoziazione degli apporti esterni alla produzione televisiva, è entrata in conflitto o – quanto meno – crea numerosi conflitti e intralci con le strutture operative ed editoriali. L'aumento della conflittualità interna e – non meno pericoloso – dello scollamento, della mancanza di spirito cooperativo, ha ovviamente abbassato i livelli di efficienza.

Il rigoroso controllo dell'attività di tutte le strutture dotate di budget di spesa è assolutamente necessario. Ma spesso la riorganizzazione di cui ci stiamo occupando è andata molto al di là di questo sacrosanto e obbligatorio obiettivo, e non è neppure riuscita a conseguire risparmi di spesa o taglio di sprechi. Nell'ambito strettamente budgetario ha, in più di una occasione, impedito la piena utilizzazione di budget assegnati alle strutture, in particolare per gli investimenti; il che ha compromesso in modo preoccupante il rinnovo del patrimonio tecnologico dell'azienda.

Tutte queste osservazioni (e numerose altre se ne potrebbero aggiungere) non ci dicono ancora, però, quale sia il vero punto critico sul quale agire, la correzione semplice e chiara che bisogna introdurre. La fotografia è netta: due piani, due tentativi di riorganizzazione di orientamento diversissimo, perfino opposto; nessuno dei due giunto alla piena attuazione; molte difficoltà, sconessioni incongruenze che ingombrano e appesantiscono l'attività e la produttività dell'azienda.

La causa di questi sostanziali fallimenti non sta però tanto nella cattiva qualità dei progetti o nella scarsa capacità di chi li ha messi in atto. Sta, invece nel proposito di risolvere per via organizzativa la questione del "governo" dell'azienda; un proposito impossibile da realizzare. Il guasto maggiore di questo *qui pro quo* non coincide con nessuno dei punti critici ricordati e neppure con la somma di tutti i punti critici che si possono elencare. Il fatto è che, per quanto inconsapevolmente, sono stati forniti alibi e diversivi rispetto alla questione vera. Il governo efficace di un'azienda ha sempre bisogno di una buona e funzionale organizzazione. Ma non ci sarà mai organizzazione tanto buona da consentire di fare a meno del governo di un'azienda.

17 - La prova più convincente è offerta proprio dall'esperienza dell'ultimo anno, dagli esiti – per certi versi paradossali – dello schema di riorganizzazione fondato sulla riconquista di un controllo centrale delle decisioni e dei processi. La centralizzazione e la unificazione del controllo sono effettivamente andati avanti; ma non sono giunti a saldarsi con il vertice dell'azienda, esattamente laddove si dovrebbe esercitare il governo dell'azienda stessa, vale a dire – nella differenza dei reciproci compiti –

Direzione generale e Consiglio di amministrazione. Quel vertice era precario, non adeguato, incompleto, e soprattutto come tale era percepito. Non poteva dunque essere il riferimento di un'effettiva ripresa di "comando" e di "responsabilità", non burocratica, ma funzionale e motivata con obiettivi e decisioni convincenti.

La unificazione e la centralizzazione si sono, così, fermate agli apicali immediatamente al di sotto del livello di governo; le risorse umane e l'organizzazione, il palinsesto con il marketing, le risorse televisive, gli acquisti e servizi. E quando – per debolezza o per qualche altro motivo – non c'è stata centralizzazione, la nuova organizzazione si è tradotta nella sottrazione di poteri a chi li aveva esercitati in precedenza, senza che venissero assunti da altri con efficienza, in modo giustificato e generalmente accettato. E' inutile fare esempi che ciascuno, all'interno della Rai, trova facilmente da solo. E poi, quando si parla di questi problemi, decisive sono le strutture e i processi, non le persone che si trovano a interpretarli.

Il fattore nuovo che si deve introdurre è, dunque, esattamente un governo adeguato. Avendo chiaro – e lo insegna una esperienza ormai più che decennale – che un governo è adeguato solo se ad esso concorrono pienamente ambedue gli elementi che devono interpretarlo: un Cda autorevole e concorde, un DG forte e capace. Senza il primo non può esserci il secondo e viceversa. Nella attuale legislazione e secondo l'attuale statuto, il DG è lo snodo che consente al Cda di affrontare in modo tempestivo ed efficace le questioni dell'azienda, e all'azienda di raccogliere le decisioni e gli indirizzi del Cda: è dunque sulla Direzione generale che bisogna concentrare l'attenzione.

18 - Si deve integralmente riattivare il circuito per cui afferiscono alla Direzione generale tutti i dati necessari a prendere le decisioni rilevanti per la gestione e l'amministrazione dell'azienda. Questo circuito, questa canalizzazione oggi non sono soddisfacenti; ci sono, a ridosso di questa o quella struttura, questa o quella direzione, giacimenti stagnanti che bisogna bonificare. Per farlo, c'è un solo modo: riaprire la circolazione, in andata e in ritorno, con la Direzione generale. E' il modo migliore anche per consentire a ciascuno di esercitare con la massima responsabilità le proprie funzioni e i propri poteri che saranno tanto più riconosciuti e accettati quanto meglio definiti e puntualizzati.

Ci sono ostruzioni e blocchi dovuti, in alcuni casi, a cumuli eccessivi di competenze, in altri a eccessi di autonomia. Le ostruzioni e i blocchi si incontrano non solo verso la Direzione generale, in direzione per così dire "verticale"; li si trova anche in direzioni "orizzontali" fra struttura e struttura, direzione e direzione. E' ragionevole pensare che, rimuovendo il blocco più consistente, la circolazione migliori nel suo insieme; e, quindi, che molte delle altre strozzature si apriranno. Qualora ciò non dovesse avvenire si dovrà allora procedere ad analisi locali e ad interventi locali. Non si tratterà, insomma, di tornare a pensare a riorganizzazioni generali.

Eccola, allora, la azione decisiva che si deve realizzare: ricondurre davvero e interamente a unità la gestione dell'azienda nella responsabilità della Direzione generale. Si tratta di una unificazione che non ha nulla di burocratico e che non riduce neppure di una virgola le responsabilità funzionali diffuse nell'azienda, a tutti i livelli; essa è volta, infatti, a fornire a tutti obiettivi e linee di azioni chiare, nei tempi più brevi e in quelli medio-lunghi. Con una

Direzione Generale sulla quale converge questa unificazione il Consiglio di amministrazione si troverà nelle migliori condizioni per esercitare le proprie funzioni.

Tale *restauro* è in completa armonia con le leggi in vigore che definiscono in modo molto dettagliato gli ambiti di potere e di responsabilità del Direttore generale; ma ha anche il pregio di anticipare la riforma proprietaria che viene auspicata in queste note: il passaggio, cioè una ad una Spa nella quale, a norma del codice civile, il Cda nomina un amministratore delegato con i compiti di gestione che gli sono propri. Questo è l'architrave che deve essere ricollocato al posto che gli compete; in caso contrario l'insieme della costruzione continuerà a mancare di solidità e funzionalità.

Nella direzione generale si unificano le funzioni che attengono alla gestione e quelle che attengono alle strategie; funzioni alle quali corrispondono specifici e differenziati rapporti fra Direzione generale e Consiglio di amministrazione. Nel corpo dell'azienda, però, le due funzioni devono restare separate; nel senso che devono fare capo a responsabilità ben distinte. Gli inevitabili punti di intersezione fra i due piani dovranno essere valutati e gestiti con il coinvolgimento di tutti gli interessati, ma con il coordinamento della responsabilità più ampia e unificante che risiede nella Direzione Generale (*mutatis mutandis* dell'amministratore delegato)

19 – Se viene rapidamente soddisfatta questa condizione essenziale e preliminare, ci si può affidare, per il resto, a interventi di miglioria che – anche quando rilevanti – sono tuttavia *puntuali*; nel senso che non hanno bisogno di essere giustificati da cornici generali e sono pensati per produrre effetti immediati e immediatamente verificabili. L'obiettivo è di attivare, in tempi brevi, soluzioni più efficienti e snelle. Questo è fattibile senza bisogno di rimetter mano all'intera organizzazione.

Non è possibile, anzi neppure immaginabile, affrontare qui anche solo la maggior parte delle questioni aperte; e ancor meno tentare di indicare le soluzioni più idonee. Tutto ciò dovrà essere oggetto di un approfondito confronto all'interno dell'azienda, con la più ampia partecipazione. Voglio, perciò, sia assolutamente chiaro che quelli che seguono vanno considerati non proposte ma esempi; per dare, appunto, una idea di cosa intendo quando parlo di *migliorie* e di *interventi puntuali*.

A – Le funzioni strategiche (tecnologie, valorizzazione degli assets patrimoniali, promozione di joint ventures editoriali e commerciali, eventuali politiche finanziarie e simili) devono essere dotate di grande autorevolezza, devono avere la responsabilità di verificare e monitorare che tutte le strutture dell'azienda agiscano in sintonia con le scelte strategiche, una volta che queste siano state definitivamente stabilite; devono essere separate da impegni operativi.

Non deve accadere che la definizione di indirizzi strategici - come tali necessariamente unitari - si traduca in filtro burocratico o in vero e proprio blocco che intralcia o paralizza le strutture operative. Se le responsabilità sono precisamente attribuite, e se il circuito decisionale è definito, ed è dunque chiaro quando e come si è concluso, ciascuno può fare la propria parte al meglio senza sovrapposizioni e sconfinamenti. Le responsabilità delle funzioni strategiche vanno considerate, nella sostanza, articolazioni interne alla Direzione generale. In particolare, appare particolarmente urgente allocare secondo questi criteri la responsabilità delle strategie tecnologiche.

B – Le funzioni strategiche di cui al punto precedente devono comprendere tanto gli aspetti legati alla attuale offerta generalista, ancora analogica, quanto quelli riferiti alla offerta digitale. Le attuali distinzioni su base tecnologica devono, certamente, essere considerate; ma sapendo che si tratta di dati transitori e in via di superamento, e che l'azienda ha interesse che tale superamento sia il più rapido possibile. La unificazione nell'approccio e un punto di vista non settoriale sono dunque necessari e vanno fin da oggi affermati.

C – La responsabilità delle strutture operative deve essere piena, corredata da autonomia nella gestione delle risorse assegnate (budget, risorse umane, contratti e acquisti) eliminando quindi tutti i filtri burocratici senza in alcun modo compromettere il rispetto dei budget stesso e l'equilibrio del conto economico. Fatte salve, ovviamente le decisioni di competenza del Consiglio di amministrazione e della Direzione generale.

D – Le direzioni delle strutture editoriali devono anch'esse disporre della responsabilità piena nel segmento di loro competenza. Le esigenze di coordinamento, la ricerca delle migliori sinergie non devono assolutamente interferire; e, anzi, se le funzioni sono correttamente attribuite non possono neppure interferire. La responsabilità editoriale si esercita nella ideazione, nella selezione, nella acquisizione delle risorse necessarie alla realizzazione dei programmi, entro i limiti del budget assegnato; le responsabilità di coordinamento e di sinergia appartengono ad altre strutture che le esercitano senza interferire nelle responsabilità editoriali né rallentandone l'espletamento.

E - Le procedure. E' forse il capitolo più importante dei provvedimenti da definire e da applicare. Sei/sette anni di riorganizzazioni generali progettate e non concluse, con le relative inevitabili confusioni di responsabilità hanno creato incrostazioni, vicoli ciechi, assenze che compongono un vero e proprio groviglio procedurale. **Procedure complicate, ripetitive, non lineari, allungano i tempi, intaccano le autonomie editoriali, confondono la precisa attribuzione delle responsabilità, costituiscono un diaframma fra le strutture, le loro direzioni e la Direzione generale. Il tutto provoca un consistente abbassamento della produttività.**

La verifica e la revisione delle procedure, a cominciare da quelle più importanti e praticate, va realizzata nei tempi più rapidi. I principi da applicare sono: la linearità, con la precisa indicazione di dove, come e chi avvia la procedura, dove come e chi la conclude, cioè qual è la sede della decisione e – quando sia il caso – della codecisione; la chiara motivazione per tutte le tappe che la scandiscono, la esclusione di ritorni e di doppi passaggi che – salvo casi eccezionali – sono superflui e servono solo a sostenere gerarchie di potere inutili e non funzionali. Procedure più semplici, più motivate, più lineari e più rapide consentono di svolgere al meglio la funzione propria non solo alla Direzione generale ma anche al Consiglio di amministrazione.

F – Una attenzione particolare va rivolta alle direzioni delle reti. Non risulta chiaro il loro ambito di responsabilità, in varie direzioni: verso i responsabili dei programmi che la rete manda in onda, verso le direzioni di altre strutture, in particolare il palinsesto e la produzione (ma, adesso, anche le risorse umane e quelle televisive), infine verso la Direzione generale. Nella stessa "Configurazione Organizzativa Aziendale" in vigore i compiti sono per un verso così generici e per un altro così minuziosamente dettagliati da non fornire indicazioni utili per stabilire davvero cosa sia nella disponibilità di quelle

direzioni e cosa, invece, non lo sia, almeno interamente. Questa situazione ha creato e crea malesseri – esempi se ne sono avuti anche recentemente – ma consente anche arbitrii e scaricabarile.

In parte si tratta di difficoltà con un fondamento obiettivo. Le reti, infatti, intersecano praticamente tutti gli ambiti dell'azienda; e, d'altro canto, organizzano l'intero prodotto aziendale nell'offerta che poi arriva al pubblico e che costituisce la base di ogni gradimento e giudizio. Si può dunque oscillare dalla pretesa che esse siano la stella polare per qualunque atto o decisione che prendono corpo in azienda, alla pratica che esse non debbano far altro che raccogliere e assemblare quello che le diverse strutture decidono e fanno (o consentono di decidere e fare). E' chiaro che si tratta di due estremi limite; ma l'oscillazione, sia pure non fino al limite, è continua e non può essere considerata oggi entro livelli fisiologici.

E' dunque opportuno pensare ad una definizione di compiti e poteri più semplice e precisa rispetto agli attuali lunghissimi elenchi di "responsabilità" che spesso non sono neppure tali in quanto prevedono coabitazioni perfino plurime; il modo migliore, come si sa, per non dire mai dei Sì e dei No netti, per barcamenarsi e lasciare che le cose vadano come vogliono. **Bisogna metter mano all'argomento, ovviamente con il coinvolgimento degli interessati; cominciando a fissare alcuni punti di base. Quali sono, ad esempio, i temi e le situazioni in cui le Direzioni di rete hanno l'ultima parola; e anche l'esplicita enunciazione del principio secondo cui, quando si apre un contenzioso fra una direzione di rete e un'altra direzione dell'azienda, la questione passa alla decisione della Direzione generale, nei suoi rapporti istituzionali con il Consiglio di amministrazione. La definizione di questi due punti consentirebbe già un sensibile miglioramento.**

G – Va steso un bilancio documentato sulla esperienza delle società alle quali Rai Spa ha dato vita negli ultimi anni novanta. Appare opportuna una riconsiderazione strategica. Abbiamo visto come si possa immaginare un riassetto della Rai che, sotto una holding unificante, si articoli in società distinte. Non mancano suggestioni e sollecitazioni in proposito. E' chiaro che la Rai, se dovesse procedere in questo senso, dovrebbe farlo dopo attentissimo esame e profonda riflessione, avendo come riferimenti esclusivi da un lato l'affermazione della propria funzione di servizio pubblico, dall'altro la solidità e lo sviluppo della propria realtà aziendale. Anche al di fuori di questa più generale riflessione, comunque, il capitolo delle consociate va aperto; non fosse altro che per le novità verificatesi e prevedibili tanto nelle tecnologie quanto nelle occasioni di mercato.

Un capitolo a sé è costituito da Radiorai. Ma c'è un denominatore comune che lo colloca in questo punto: il fatto che Radiorai possa diventare una società autonoma. Da tempo si discute dell'argomento, con un alternarsi di slanci operativi e di riflussi consuetudinari. E' arrivato il momento di puntare ad approdi conclusivi. **Sembra molto difficile contestare la utilità di una decisione che avvii Radiorai verso l'autonomia societaria.** Non c'è solo il peso – storico e attuale – di questo mezzo, la sua vitalità inesauribile e continuamente rinnovata, la simpatia che raccoglie presso strati larghissimi di cittadini e la sua capacità di conquistare i più giovani. A tutto questo si aggiungono gli straordinari cambiamenti che si sono verificati negli ultimi venti anni, con la crescita del numero delle emittenti, fra le quali alcune hanno raggiunto dimensioni di prima grandezza.

Fra i mezzi *informativi* la radio è forse al primo posto per la varietà e il pluralismo delle voci, per le possibilità di scelta che offre ai cittadini. Le prospettive parlano in modo univoco di un mercato in ulteriore espansione, i cui indici per il futuro sono tutti in crescita; un mercato che sarà prestissimo investito anch'esso dalla rivoluzione digitale. Tutto, insomma, converge nel suggerire il salto a una dimensione societaria autonoma che faccia fronte a tutte le responsabilità e colga tutte le occasioni presenti nel settore della radiofonia.

20 - In conclusione, pur senza tracciare grandi disegni e piani complessivi, **si tratta di promuovere, con un'azione progressiva e coerente, una profonda trasformazione nella distribuzione dei poteri e nel funzionamento interno dell'azienda; trasformazione che si compone di diversi capitoli: snellimento, semplificazione, risanamento, verifiche di funzionalità ecc.** Non tento neppure di essere più preciso e concreto in considerazione di limiti che non mi autorizzano ad addentrarmi in ambiti che richiedono specifiche conoscenze ed esperienze, Soprattutto, però, obbedisco ad una cautela e ad un rispetto doverosi nei confronti degli organismi di amministrazione e dei responsabili della gestione che devono essere *fin dall'inizio* protagonisti di esami e discussioni di questo tipo, e non devono esser messi di fronte a enunciazioni estemporanee da parte di chicchessia. E' evidente che cosa io personalmente pensi: un lavoro, un impegno in questa direzione è assolutamente urgente; prima lo si comincia e meglio è. E tanto basta. Il resto non può che avvenire all'interno del Cda, in rapporto con il Direttore generale e con il pieno coinvolgimento del *management* aziendale; per non dire dei doverosi e ovvii confronti con le rappresentanze sindacali.

Qualcosa, invece, si può dire in modo riassuntivo – senza alimentare equivoci – sui principi dai quali sarebbe bene farsi guidare. Con assoluto schematico:

- responsabilità precise e univoche, in modo che non ci sia sovrapposizione di interessi e di convenienze in un solo luogo di decisione;
- responsabilità integrali; dentro uno specifico segmento e disponendo delle risorse necessarie, non si deve creare mai una situazione, un passaggio in cui chi ha la responsabilità di un progetto, programma o simili, possa dire: ho dovuto ritardarlo o accantonarlo a causa di quella decisione che non dipendeva da me;
- trasparenza nelle procedure e nelle decisioni; le quali ultime vanno motivate in maniera esauriente e attraverso una comunicazione pubblica;
- controllo e certificazione di qualità. A prescindere dalle diverse istanze esterne all'azienda che hanno specifiche competenze di controllo e – talvolta – di sanzione, l'azienda stessa deve dotarsi di punti di osservazione di assoluta autorevolezza ed autonomia che possano esprimere valutazioni su aspetti cruciali della sua attività. In particolare, potrebbe avere un significato rilevante la figura di *ombudsman* a tutela degli utenti;
- certezze nei tempi; che si tratti di tempi di produzione o di tempi legati all'impiego e alla collocazione delle risorse umane;
- riduzione della riservatezza e del segreto sui dati e sugli atti dell'azienda (compresi i contratti di acquisto o di collaborazione) al minimo assolutamente indispensabile per la

tutela dell'azienda stessa e della privacy dei singoli; anche in questo caso si può ricorrere a parere motivato di un centro di valutazione autonomo interno all'azienda;

- diritto di tutti i dipendenti di avere assegnato un compito e una responsabilità corrispondenti alle soggettive e riconosciute capacità professionali; qualora insorgano insopprimibili esigenze produttive ed editoriali che comportano qualche periodo di inattività, esso deve essere oggettivamente motivato, definito esattamente nella durata e, alla scadenza, concluso con una nuova adeguata assegnazione.

Da questi e altri simili principi, si arguisce che il "risanamento" a cui penso coincide con la progressiva eliminazione tanto degli sprechi quanto degli arbitrii e delle ingiustizie; che, spesso, si intrecciano.