

ATTI PARLAMENTARI

XIII LEGISLATURA

CAMERA DEI DEPUTATI

Doc. CXXX

n. 1

RELAZIONE SULL'ANDAMENTO DEL SERVIZIO PUBBLICO RADIOTELEVISIVO (Anni 1996 e 1997)

(Articolo 2, comma 8, della legge 25 giugno 1993, n. 206)

***Presentata dal Presidente RAI-Radiotelevisione Italiana
(ZACCARIA)***

Trasmessa alla Presidenza il 2 marzo 1998

PAGINA BIANCA

INDICE

Relazione annuale 1996 sull'andamento del servizio pubblico radiotelevisivo	Pag.	7
Relazione annuale 1997 sull'andamento del servizio pubblico radiotelevisivo	»	35
ALLEGATI		
Allegato A. — Piano industriale 1997-1999	»	101
Allegato B. — Indicazioni per la definizione di linee edi- toriali	»	185
Allegato C. — Piani editoriali delle testate giornalistiche	»	215

PAGINA BIANCA

RELAZIONE
SULL'ANDAMENTO DEL SERVIZIO
PUBBLICO RADIOTELEVISIVO
(Anno 1996)

PAGINA BIANCA

*Relazione Annuale 1996 sull'andamento del Servizio pubblico radiotelevisivo,
di cui all'articolo 2, comma 8 della legge 25 giugno 1993 n. 206.*

— SOMMARIO —

Nuove linee editoriali

Riorganizzazione e nomine

Integrazione delle linee editoriali
con i progetti attuativi dei Direttori di Rete e di Testate

Attuazione delle linee editoriali dell'area radiofonica

Attuazione delle linee editoriali dell'area televisiva

Televideo

Rai International

Tecnologie

Gestione di esercizio

PAGINA BIANCA

NUOVE LINEE EDITORIALI

Il Consiglio di Amministrazione della RAI, nelle sedute dell'8 e del 13 agosto '96, ha approvato il nuovo documento di Linee editoriali dell'Azienda, che tiene prioritariamente conto del quadro di riferimento istituzionale - legislativo nel quale il servizio pubblico si trova ad operare, con una particolare attenzione al riordino del sistema televisivo e delle telecomunicazioni. Il testo integrale del documento è riportato in allegato I.

RIORGANIZZAZIONE E NOMINE

Considerato che l'adozione delle linee editoriali ha determinato la necessità di scegliere Direttori, nell'area editoriale radiofonica e televisiva, ritenuti più idonei per formazione culturale ed esperienza professionale per realizzare tali linee nel quadro generale dei principi cui deve ispirarsi il servizio pubblico, il Consiglio di Amministrazione ha pertanto deliberato le seguenti nomine,

nella seduta dell'8 agosto '96:

Direzione RAIUNO

Direttore

Giovanni Tantillo

Direzione RAIDUE

Direttore

Carlo Freccero

Direzione RAITRE

Direttore

Giovanni Minoli

Direzione Coordinamento Palinsesti TV

Direttore

Giancarlo Leone

Direzione Palinsesto Notturmo

Direttore

Gabriele La Porta

Direzione RAI Educational

Direttore

Federico Scianò

Direzione Coordinamento Radiofonia

Direttore

Pietro Vecchione

Direzione Programmi Radio

Direttore

Stefano Gigotti

nella seduta del 13 agosto '96:

Direzione Telegiornale 1

Direttore

Rodolfo Brancoli

Direzione Telegiornale 2

Direttore

Clemente Mimun

Direzione Telegiornale 3

Direttore

Lucia Annunziata

Direzione RAI International

Direttore

Roberto Morrione

Direzione Tribune - Servizi Parlamentari

Direttore

Angela Buttiglione

Direzione Giornale Radio

Direttore

Marcello Sorgi

nella seduta del 4 settembre:

Direzione Testata Giornalistica Regionale

Direttore

Antonino Rizzo Nervo

Inoltre sono state anche assunte le seguenti determinazioni:

◆ Abolizione delle Direzioni Format e Tempo Reale

Tali Direzioni erano state istituite dal precedente Consiglio di Amministrazione, e godevano di piena autonomia ideativa realizzativa e budgettaria. La loro abolizione ha comportato la riallocazione delle risorse sia di personale che budgettarie a RAIDUE e a RAITRE, ed è servita ad evitare la cristallizzazione dell'offerta in determinate collocazioni orarie.

◆ Istituzione della Direzione Educational mediante accorpamento delle Direzioni Tematiche Programmi Culturali e Programmi per Ragazzi e della Direzione Videosapere.

Al fine di raggiungere un efficace snellimento organizzativo, sono state accorpate nell'ambito della Direzione Educational le competenze delle Direzioni Tematiche Programmi Culturali e Programmi per Ragazzi, della Direzione Videosapere (ex dipartimento per le trasmissioni educative e scolastiche), oltre al nucleo di attività relativo alla Teledidattica e al progetto formativo PICO concordato con il Ministero della Pubblica Istruzione.

◆ Ricostituzione della Direzione Palinsesto Notturmo.

L'istituzione di una specifica Direzione, con un proprio progetto editoriale, risponde all'esigenza di potenziare la programmazione notturna, sfruttando anche le risorse del magazzino in cicli tematici per generi.

◆ Istituzione della Direzione Audiovideoteche.

Nell'ottica di una maggiore attenzione alla gestione del proprio patrimonio culturale, il progetto Teche intende costituire una risposta adeguata ai problemi di catalogazione, conservazione del materiale e di ottimizzazione dello sfruttamento dei relativi diritti.

Successivamente, considerato che il Direttore del Telegiornale 1 Rodolfo Brancoli in data 18 ottobre '96, ha rassegnato le proprie irrevocabili dimissioni dall'incarico, e stante l'esigenza di scegliere un Direttore altamente qualificato per ricoprire la posizione resasi vacante, nella seduta del 29 ottobre '96 il dott. Marcello Sorgi è stato nominato Direttore del Telegiornale 1 ed il dott. Paolo Ruffini Direttore del Giornale Radio.

Nella seduta del 18 ottobre '96 il Consiglio di Amministrazione ha poi deliberato l'istituzione della Direzione Canali Tematici e Nuove Offerte, indirizzata specificatamente alla definizione contenutistica e strategica dell'offerta tematica RAI.

Inoltre, allo scopo di dare una risposta innovativa alla richiesta di trasmissioni sportive, con un assetto organizzativo adeguato ed una politica dei diritti maggiormente orientata verso la domanda del pubblico, nella seduta del 18 dicembre '96 il Consiglio di Amministrazione ha istituito il Dipartimento dello Sport e in data 30 dicembre '96 ha nominato il dott. Fabrizio Maffei Direttore della Testata Giornalistica Sportiva, la cui denominazione è stata successivamente modificata in RAI SPORT.

Nel corso dei lavori consiliari del secondo semestre '96 il Consiglio ha anche esaminato i piani editoriali operativi elaborati dai Direttori di Rete e di Testata, ritenendone i contenuti coerenti con gli indirizzi e gli obiettivi delle Linee editoriali.

INTEGRAZIONE DELLE LINEE EDITORIALI CON I PROGETTI ATTUATIVI DEI DIRETTORI DI RETE E DI TESTATE

In attuazione del documento di linee editoriali approvato dal Consiglio di Amministrazione, ciascuna Rete e Testata ha provveduto ad elaborare il proprio specifico piano di attuazione, il cui testo integrale è riportato in allegato (all.to 2).

ATTUAZIONE DELLE LINEE EDITORIALI DELL'AREA RADIOFONICA

In molte parti del mondo, soprattutto nei Paesi più avanzati, la radiofonia sta conoscendo un obiettivo aumento d'interesse da parte del pubblico. Negli USA si sono registrati, negli ultimi anni, incrementi sempre maggiori d'investimenti nel settore, considerato dagli operatori economici un vero e proprio "nuovo mercato".

Nonostante le note difficoltà di ricezione, lo stesso accade in Italia, dove si è alla vigilia di una nuova era tecnologica ed editoriale. L'onda digitale che investe il settore comporterà trasformazioni radicali nei formati dell'offerta e nei moduli di consumo. L'economia dell'abbondanza dei canali pone il problema della targettizzazione degli ascolti.

Il fenomeno avrà - come già evidente nell'esperienza di altri Paesi - riflessi diretti sia nell'architettura delle reti con l'accelerazione delle applicazioni digitali, sulla rete terrestre (DAB) e sul satellite, sia nella struttura degli apparecchi ricevitori, sempre più in grado di "navigare" nel flusso dell'offerta.

In questo scenario Radio RAI sta operando per ritrovare motivi forti e identità per essere centrale nel mercato e indispensabile nel servizio. Deve soprattutto essere parte del processo di modernizzazione del Paese nonché strumento di una missione civile, istituzionale, di grande respiro. È quanto dettato per "l'area radiofonica" nelle Indicazioni per la definizione di linee editoriali approvate dal Consiglio di amministrazione (agosto '96).

Quattro gli impegnativi "input" di un progetto di rinnovamento per la radiofonia pubblica:

- capacità di intercettare le risorse collegate all'innovazione tecnologica, definendo standard ed editoriali d'avanguardia;
- impegno ad assicurare al Paese strumenti per proiettarsi sulla scena internazionale della comunicazione, entrando da produttore sul mercato europeo delle news;
- modello di applicazione di una nuova geografia della comunicazione locale;
- rafforzamento dei servizi di pubblica utilità con possibilità di accedere ad essi in forma multimediale ed in modo interattivo.

Da questi input discende la necessità di una riforma strutturale dell'offerta che, mirando all'ascolto, riclassifichi i prodotti tipici della radiofonía pubblica secondo i criteri di servizio e ricerchi le possibilità di emergere in un mercato frammentato da centinaia di emittenti e ora anche sollecitato da una robusta offerta internazionale.

Il cuore di una nuova strategia è, oggi, il cosiddetto "marchio informativo", ossia la capacità di rendere centrale, evidente ed utilizzabile un'offerta di informazione originale.

Ricollegandosi all'esperienza di Paesi omologhi, l'Italia deve poter disporre di un canale di grande informazione che metta i cittadini in condizione di essere informati sempre, con garanzia di accesso alle fonti dirette. Si tratta di individuare in questa offerta informativa la prima delle tipologie, in quanto legata al nuovo mercato digitale, base di ogni entità editoriale autonoma, prodotto tipico di un servizio pubblico protagonista della comunicazione globale. Con questo indirizzo le news trasmesse dal primo canale radiofonico hanno acquisito la necessaria centralità nel processo di razionalizzazione della programmazione.

Assumendo il primo come riferimento iniziale, la strategia rende più moderna e decifrabile la differenziazione dei tre canali pubblici.

Il secondo, in questa situazione, si configura come il canale della musica e dell'intrattenimento, un canale che si propone al mattino, come strumento di

compagnia per un target familiare non ancora attratto dalla programmazione televisiva, mira ai target più giovani elevando la qualità dell'offerta musicale ad essi rivolta, e la notte propone attualità internazionale e comunicazione multimediale; agile e concentrata in pochi appuntamenti quotidiani l'informazione.

Il terzo canale costituisce il vertice della comunicazione di qualità, della narrazione degli eventi culturali più significativi. Questo tramite l'individuazione dei fenomeni e la loro analisi, l'apertura alle diverse opinioni, una grande densità di parola e di musica che si concreta in una programmazione giornaliera dedicata a differenti ed esigenti categorie di ascoltatori, offrendo anche una consistente produzione di qualità che alimenta e attiva gli archivi dell'Azienda e delle istituzioni culturali. Anche in tal caso l'informazione da giornale radio è limitata a poche occasioni della giornata.

Alle offerte sui tre canali tradizionali si aggiungeranno nuove dotazioni di servizio, come ad esempio la rete parlamentare, da intendere quale vera e propria agenzia dei lavori parlamentari; la riprogettazione di Isoradio, che può essere perno per un fascio di reti del movimento da articolare sul territorio; la Filodiffusione, che parallelamente al procedere del cablaggio delle città può diventare la base per un servizio di Radio on demand.

Tra le missioni principali della Radio RAI figura il decentramento. Per dare risposta alle realtà locali, non solo identificabili come entità amministrative, la radio pubblica potrà configurarsi come un grande centro servizi che distribuisca sul territorio tecnologie e contenuti per alimentare - con modello a geometria variabile - reti, canali, segmenti di strutture comunicative.

STRUTTURE E OFFERTA

L'area radiofonica è curata, a livello centrale, dalla Direzione Coordinamento radiofonia, cui fanno altresì capo le attività di Produzione.

Le competenze della Direzione sono la pianificazione dell'offerta di medio e lungo termine, l'armonizzazione delle proposte di palinsesto, il presidio operativo dell'inquadramento trasmissioni e messa in onda, il coordinamento delle attività di promozione e di immagine, nonché l'approfondimento di progetti speciali e nuovi servizi. Sono inquadrati nella Direzione i servizi di pubblica utilità. Al Coordinamento Radiofonia fa anche capo l'Orchestra Sinfonica Nazionale della Rai con sede a Torino.

L'assetto organizzativo è articolato in: pianificazione offerta e messa in onda; produzione e gestione (ex Produzione radio); servizi comuni di pubblica utilità, promozione e progetti; Orchestra Sinfonica Nazionale.

È stato inoltre costituito un "Board" dei Direttori, nell'ambito del quale saranno discusse le linee editoriali, affrontate le problematiche generali ed elaborate le iniziative speciali.

Sotto il profilo ideativo, organizzativo e realizzativo interagisce con le Direzioni Programmi radio e Giornale radio. Le trasmissioni vanno in onda su tre canali nazionali: Radiouno, Radiodue e Radiotre. I primi due diffondono inoltre, in spazi orari differenziati, trasmissioni regionali e locali. Ciascun canale opera tecnicamente attraverso una rete costituita da un insieme di trasmettitori sia in modulazione di frequenza (FM) sia a modulazione di ampiezza (AM) al fine di conseguire la migliore copertura del territorio.

Oltre ai programmi nazionali che trovano diffusione attraverso le tre Reti e all'informazione nazionale canalizzata in tre notiziari del GR, gli altri prodotti radiofonici sono curati dalla Testata giornalistica regionale, da Tribune/acceso/servizi parlamentari e da Rai International. A livello operativo Radio RAI

conta sulla struttura Produzione (oggi nell'ambito del Coordinamento radiofonia) e sulla Direzione Risorse testate/coordinamento sedi. Il prodotto interno è realizzato nei 4 Centri di produzione di Roma, Milano, Torino e Napoli nonché, per quanto riguarda l'informazione, presso le altre Sedi regionali.

Nel 1996 l'offerta di programmazione radiofonica è stata di 52.370 ore complessive: questo totale è composto da 26.167 ore di trasmissioni a diffusione nazionale, 15.593 ore di trasmissioni a diffusione regionale e 11610 ore di programmi per l'estero diffusi in onda corta e onda media.

Le trasmissioni diffuse sulle reti nazionali hanno compreso, nell'ultimo esercizio 19.556 ore di programmi ricreativi e culturali, 5.425 ore di programmi informativi, 4 ore di tribune e accesso, più 434 ore di annunci e 777 di pubblicità.

ATTUAZIONE DELLE LINEE EDITORIALI DELL'AREA TELEVISIVA

Nel corso del 1996 l'avvio di un cambiamento dell'offerta televisiva si è accompagnato alle complessità dovute alla necessaria conclusione di progetti in corso con l'innesto dei primi appuntamenti.

Pertanto l'anno 1996 presenta una linea editoriale a due facce, da una parte la chiusura della precedente linea editoriale che vedeva in particolare su RAIUNO la presenza di 3/4 serate di intrattenimento rispetto alle sole 2 serate della seconda parte dell'anno e dall'altra la presenza di film di acquisto contro invece nella seconda parte dell'anno la presenza della prima fiction di produzione.

RAIDUE ha scontato nel corso dell'anno una stabilità dell'offerta con scarsi elementi di innovazione che sono state annunciate nella seconda parte dell'anno.

Inoltre RAITRE si è trovata ancora più esposta alla fase di transizione in quanto la Rete è oggetto di un probabile cambiamento in termini legislativi. Una Rete quindi che dovrebbe cambiare la sua linea editoriale sulla base di una legge.

Pertanto il 1996 è rappresentato dalla ricerca di una maggiore riconoscibilità dell'identità delle Reti nell'ambito di un cambiamento del modello del consumo televisivo che impone l'impegnativo percorso di ricerca di nuovi prodotti e di nuove formule.

All'atto di questo largo progetto nel corso del '96 si è avviata anche una politica dell'offerta che tenga conto dei particolari periodi dell'anno in cui si concentra la pianificazione degli investimenti pubblicitari e si è rafforzata anche quella politica di canale che consente di evitare possibili sfasature tra Reti e Testate.

Nell'anno 1996 la RAI ha ottenuto, nel corso dell'intera giornata, un ascolto in percentuale del 47,90% e nella fascia oraria compresa tra le ore 20:30 e le ore 22:30 (Prima serata) il 49,80%.

Per quanto riguarda le singole Reti, nelle 24 ore RAIUNO ha fatto registrare una quota di ascolto del 23,25%, RAIDUE del 14,75% e RAIDUE del 9,90% mentre nella prima serata le tre Reti ottengono rispettivamente il 23,91%, il 14,91% e il 10,98%.

Questo risultato è stato raggiunto con un'offerta di ore di trasmissione composta per il 61,7% da programmi attinenti alla propria missione formativa e informativa e per il 38,3% da trasmissioni dedicate allo spettacolo.

In particolare, questa è stata, in percentuale, la distribuzione dell'offerta per i singoli generi televisivi:

composizione della programmazione
per macrogeneri

SERVIZIO PUBBLICO	Ore in %
Telegiornali	13,1
Informazione	7,9
Cultura	16,9
Trasmissioni di servizio	9,0
Programmi di montaggio	1,9
Sport	8,5
Programmi per bambini	5,6
Totale	61,7
SPETTACOLO	
Film	15,7
Fiction	12,4
Intrattenimento	10,2
Totale	38,3
TOTALE	100,0

La quota del 61,7% realizzata nel 1996 con i generi: Telegiornali, Informazione, Cultura, Servizio, Sport e Trasmissioni per i bambini è superiore del 12,2% rispetto a quella realizzata nell'anno 1995, del 18,7% rispetto all'anno 1994 e del 25,9% rispetto al 1993.

TELEVIDEO

Nel corso dell'anno passato, oltre al consueto progressivo ampliamento della propria offerta informativa, Televideo ha introdotto importanti innovazioni e avviato una serie di servizi aggiuntivi in tutte le diverse aree in cui si articola.

INFORMAZIONE GIORNALISTICA

Dal 29 gennaio 1996 è stata avviata una "linea-notte" che ha esteso a 24 ore su 24 (dalle precedenti 18 ore) l'aggiornamento dell'informazione giornalistica, adesso senza soluzione alcuna di continuità. Contestualmente è stata fatta partire una rassegna stampa quotidiana - in onda dalle ore 24 circa fino alle 9,30 del mattino - che riporta i titoli di prima pagina dei maggiori giornali nazionali e di alcune testate locali. Sempre da gennaio è stato introdotto il nuovo servizio "Ultim'ora-Flash": dopo aver selezionato la pag.199 di Televideo (sintonizzati su di una qualsiasi delle tre reti Rai), l'utente può seguire normalmente il programma TV prescelto ma, ad ogni cambiamento dell'"Ultim'ora" (pag.101) di Televideo, ne avrà il titolo automaticamente visualizzato per una decina di secondi in una stringa intagliata sulla parte inferiore del teleschermo (senza alcuna ulteriore "manovra" col telecomando).

La quotidiana informazione sulle cronache politiche, estere e d'attualità è stata di volta in volta arricchita con la realizzazione di spazi di approfondimento sui temi più rilevanti del momento. Per brevità ricordiamo soltanto gli Speciali dedicati a: rogo della Fenice; crisi del governo Dini; assoluzione di Pacciani; Festival di Sanremo; vertice UE (30/3/96) di Torino; nascita del gabinetto Prodi; Campionati europei di calcio; Olimpiadi di Atlanta; assoluzione di Priebke (con le conseguenti proteste di piazza); Mostra del Cinema di Venezia; crisi Olivetti; "Tre giorni" leghista del Po; "caso Necci" e la cosiddetta Mani Pulite-due; progetto Flick per la riforma della Giustizia; vertice FAO (13/11/96) di Roma; dimissioni di Di Pietro dal governo; rapporto Censis (dicembre 96) sulla società italiana. Ed ancora, per quanto riguarda la politica

estera gli Speciali dedicati a: prime elezioni in Palestina; elezioni in Spagna col conseguente cambio della guardia Gonzales/Aznar al governo; elezioni in Israele con la vittoria di Netanyahu; elezioni russe; nuova crisi irachena e bombardamenti USA; operazione al cuore di Eltsin; conquista di Kabul da parte dei taleban; elezioni USA e conferma di Clinton alla Casa Bianca. Infine, durante il periodo della missione di pace delle truppe italiane in Bosnia, Televideo ha riservato uno spazio informativo ad hoc relativo all'attività del contingente italiano nel periodo più delicato della missione (gennaio-maggio 1996). L'iniziativa, concordata col comando militare italiano, ha avuto essenzialmente lo scopo di garantire un canale di collegamento sempre aperto tra i nostri soldati in Bosnia e i loro familiari in Italia.

Un capitolo a parte meritano i servizi forniti dalla nostra Testata in occasione delle consultazioni elettorali. In particolare va ricordato l'eccezionale impegno in occasione delle elezioni politiche del 21 aprile 1996: rispettando i vincoli della par condicio, Televideo ha dato conto della campagna elettorale di tutte le forze politiche in corsa; ha fornito le consuete istruzioni sul "come si vota" ma, quel che più conta, ha garantito la diffusione in tempo reale dei risultati elettorali: oltre 200 pagine con le proiezioni Abacus; gli esiti - dapprima parziali, poi man mano definitivi - delle sfide nei collegi uninominali; i riepiloghi della quota proporzionale; i commenti a caldo dei leader; i titoli dei quotidiani. Analogo trattamento, anche se ovviamente in proporzione più ridotta, è stato riservato alle elezioni regionali siciliane del 16 giugno 1996.

INFORMAZIONE DI SERVIZIO

L'offerta e l'impaginazione di questa area, radicalmente rinnovata sul finire del 1995, ha trovato modo di assestarsi e consolidarsi stabilmente nel 1996, ampliando il ventaglio dei collegamenti in tempo reale (percorribilità autostrade, situazione voli nazionali, meteo aeroporti, arrivi/ritardi dei treni principali...) e accrescendo significativamente i contenuti delle diverse sottoaree. Va ricordato fra l'altro, nell'ambito dello spazio dedicato agli orari aeroportuali, l'inserimento

anche dei voli delle maggiori compagnie aeree private, affiancatesi da qualche tempo alla compagnia di bandiera sulle principali tratte nazionali. Da segnalare inoltre l'avvio (dal mese di gennaio) della rubrica curata dal ministero delle Finanze (sommario a pag. 390 di Televideo), destinata a facilitare e semplificare il sempre problematico rapporto tra fisco e cittadini: si tratta di 7 fascicoli (per una quarantina di complessive pagine e sottopagine) che spiegano come servirsi dell'assistenza telefonica del ministero; riportano gli indirizzi di tutte le commissioni regionali e provinciali per i contenziosi tributari; nonché notizie/promemoria in prossimità delle periodiche scadenze tributarie (ICI, Irpef, Ilor...).

TELEVIDEO REGIONALE

Nel quadro di un progetto destinato ad estendere progressivamente a tutte le regioni italiane un televideo locale di servizio, durante il 1996 sono salite a sei le regioni nelle quali è già operativo il Televideo regionale (alla fine del 1995 erano tre). Il 21 maggio 1996 ha preso il via il Televideo/Calabria con circa 700 pagine prodotte in collaborazione con enti locali, Università, Ordini professionali e Aziende sanitarie/ospedaliere.

Dal 25 luglio 1996 è attivo il Televideo/Marche: oltre 300 pagine, frutto della collaborazione con il Consiglio Regionale, la Giunta Regionale, i Comuni di Ancona, di Fabriano, di Falconara, di Jesi e di San Benedetto del Tronto; e inoltre con le Università di Ancona, di Macerata e di Urbino.

Infine il 15 novembre 1996 è partito il Televideo/Umbria: anche qui circa 300 pagine realizzate in collaborazione con Giunta Regionale, Consiglio Regionale, province di Perugia e di Terni, Comuni di Perugia, Terni, Spoleto, Foligno, Orvieto, Unione regionale delle Camere di Commercio, Università di Perugia. I teletext regionali di Calabria, Marche e Umbria si sono affiancati a quelli già attivi dagli anni precedenti in Piemonte, Lazio e Campania, per complessive - ad oggi - sei regioni.

SOTTOTITOLI PER I NON UDENTI

La sottotitolazione di programmi preregistrati, in costante e progressivo incremento, si è assestata stabilmente sopra le 50 ore settimanali (sulla ormai celeberrima pagina 777 di Televideo): per una buona metà film e fiction; per il resto programmi culturali, di intrattenimento e per bambini. Alla sottotitolazione di programmi preregistrati, dal mese di gennaio è stata affiancata la prima sperimentazione di sottotitolazione in diretta dei telegiornali: due edizioni (h.7 e h.7,30) del Tg3 mattino. È in fase di studio il progetto per la sottotitolazione in diretta del Tg1 delle 20.

TELESOFTWARE

È un servizio di trasmissione dati via etere, la cui crescita è fisiologicamente legata alla progressiva diffusione di Personal Computer nelle case italiane. La programmazione di software gratuiti a disposizione delle utenze domestiche ha incrementato del 50% i livelli del 1995, con la trasmissione attuale di circa 300 Mbyte di software applicativo, impostato in particolare su prodotti di editoria elettronica e multimediale. Attraverso un apposito programma di decodificazione in Braille, il Telesoftware inoltre ha proseguito a trasmettere pubblicazioni (quotidiani, settimanali, bollettini...) destinate ai non vedenti.

RAI INTERNATIONAL

Nel corso dell'anno 1996, Rai International ha realizzato e diffuso la programmazione radiofonica e televisiva per l'estero disciplinata dalle Convenzioni con la PCM; in particolare, per la Convenzione Stato-RAI che deriva dalla Legge 14 aprile 1975 n. 103, e che riguarda la produzione radiotelevisiva inviata ad emittenti estere attraverso vari sistemi (cavo, satellite, ecc.) sono state prodotte 351 ore di informazione giornalistica televisiva e 924 ore di informazione radiofonica. Tale Convenzione è scaduta a fine agosto 1994.

La nuova Convenzione consentirà maggiore autonomia di programmazione, ma anche forti responsabilità produttive (700 ore annue di TV e circa 1400 ore di radio) e una più ampia diffusione nel mondo attraverso i satelliti di trasmissione dei canali radiofonici e televisivi di Rai International.

Per quanto riguarda invece la Convenzione Stato-RAI del '62 relativa alle trasmissioni in O.C. e in O.M. realizzate da Rai International, nel 1996 sono state irradiate quotidianamente trasmissioni in O.C. in 26 lingue e programmi in O.M. attraverso il Notturmo Italiano, per un totale di 11.610 ore di trasmissione.

La programmazione di Satelradio (il cui palinsesto è stato fatto con il meglio della produzione radiofonica realizzata dalla RAI per i propri canali nazionali integrati con specifiche produzioni di Rai International) è stata diffusa quotidianamente per 24 ore via satellite nelle Americhe.

È stata diffusa anche in Asia ed in Australia via satellite per la ricezione diretta e/o la ritrasmissione locale.

Oltre alle attività previste dalle Convenzioni, Rai International ha realizzato, in modo autonomo, una intensa attività di diffusione della programmazione televisiva e radiofonica RAI con l'obiettivo di promuovere e diffondere la conoscenza della lingua e della cultura italiana nel mondo, sviluppare le relazioni tra la collettività nazionali e le comunità italiane all'estero e rappresentare, attraverso il linguaggio radiofonico e televisivo, il "Sistema Italia" sotto gli aspetti imprenditoriali, culturali e sociali.

Negli USA, Rai International è stata diffusa 24 ore al giorno via satellite DTH da Dish Network (Echo Star), uno dei principali operatori statunitensi. Inoltre, è stata incrementata la diffusione delle trasmissioni di RAI USA (circa 17 ore settimanali di programmi RAI) diffuse sui principali sistemi cavo degli Stati Uniti. Per quanto riguarda il Canada, nel 1996 sono iniziate trattative con Telelatino, emittente televisiva canadese che già diffonde 40 ore settimanali di programmi RAI per raggiungere le 12 ore giornaliere.

In America Latina la RAI ha stipulato accordi di ritrasmissione con i principali operatori cavo e satellite del continente. Nella maggior parte dei casi la programmazione è stata distribuita insieme a quella locale ed è ricevibile con le stesse tecnologie utilizzate anche per la ricezione dei sistemi nazionali.

In Australia, il canale televisivo di 24 ore di Rai International è stato diffuso via cavo da OPTUS VISION e sono stati definiti accordi per la ritrasmissione via cavo/satellite del canale internazionale di Rai International con altri operatori australiani per ottenere la massima diffusione di Rai International. È proseguita la trasmissione quotidiana del TG 1 sul canale multiethnico SBS.

In Europa, Rai International ha gestito la ritrasmissione via cavo della programmazione di RAI 1, RAI 2 e RAI 3 attraverso il satellite Hot Bird 1, e a partire dal 18 dicembre - su base sperimentale - anche attraverso Hot Bird 2.

Infine, per quanto riguarda l'Africa, Rai International ha avviato la valutazione delle possibili soluzioni per la diffusione del proprio canale là dove risiedono numerose comunità italiane, a partire dal Sud Africa.

È proseguito l'impegno della RAI nelle emittenti Euronews ed Eurosport, unici esperimenti di televisione multilingue indirizzata ad una informazione di dimensione europea.

Nel mese di ottobre è stato inoltre avviato su Internet un progetto "S.I.L.V.I.A." che prevede la creazione, sul server RAI, di un sito Rai International specificatamente dedicato alla promozione dell'attività svolta. Oltre al progetto "S.I.L.V.I.A.", all'interno del sito di Rai International, è stato inserito l'aggiornamento continuo delle programmazioni sia radiofoniche sia televisive.

Nello stesso mese di ottobre è stato realizzato il progetto "Italica on the web": campus virtuale per la divulgazione della lingua e della cultura italiana nel mondo.

"Italica" è un progetto concordato con alcune università italiane fra cui Trieste e Pisa e cinque grandi università estere fra cui Harvard e Yale, aperto alle facoltà di italianistica di tutto il mondo.

Si rivolge ai nostri connazionali all'estero e a tutti coloro che vogliono approfondire il legame con l'Italia, fornendo anche un importante supporto per le attività degli Istituti italiani di cultura all'estero, che potranno contribuire fattivamente al suo sviluppo apportando propri contenuti e iniziative.

TECNOLOGIE

Nel campo delle trasmissione e diffusione radiotelevisiva è proseguita l'attività di estensione del servizio con 103 nuovi impianti TV e 33 MF, di ristrutturazione e potenziamento di circa 200 impianti ripetitori TV e MF per aumentare la disponibilità del servizio, la qualità di ricezione, le aree di servizio e per mantenere la qualità nelle aree fortemente degradate a causa di interferenze.

Particolare attenzione è stata posta alle problematiche di equiparazione e regionalizzazione della terza rete televisiva.

Per la difesa del servizio sono stati sostituiti alcuni collegamenti a rimbalzo interferiti o ricorrendo a ricezioni satellitari o ad appositi ponti radio semplificati. Sono stati pianificati e progettati tutti gli impianti previsti nel contratto di servizio del giugno '96 ed approntato il progetto della rete dedicata ai lavori parlamentari, pur tra le note difficoltà di reperimento frequenze.

Sono in corso di ristrutturazione e potenziamento alcuni impianti di grande potenza soprattutto nelle reti OM al fine di mantenere la qualità di ascolto.

È stato anche approntato il progetto di ristrutturazione degli impianti esistenti per il miglioramento del servizio della terza rete in lingua slovena in provincia di Trieste.

Allo scopo di sfruttare al meglio le frequenze disponibili ed aumentare le prestazioni con conseguente rinnovo degli apparati analogici oramai obsoleti, è proseguita l'attività volta alla numerizzazione delle reti di collegamento video e audio.

Notevole impulso è stato dato ai lavori di automazione e telesorveglianza delle stazioni trasmittenti e alla telegestione degli impianti ripetitori.

Nell'ambito dei sistemi via satellite, è stata realizzata la stazione di up-link per il nuovo satellite Eutelsat Hot Bird 2 presso il CPTV di Roma, dove si provvede anche alla codifica in digitale dei canali da trasmettere (per il momento riguarda, in via sperimentale, le tre reti televisive, le tre reti radiofoniche terrestri e l'inizio delle reti tematiche) sui due trasponder affittati dalla RAI.

Sono proseguite inoltre le attività connesse al trasporto dei programmi Rai International in Israele per la loro successiva trasmissione in digitale sul satellite Asiasat 2 per servire l'Asia, L'Australia e la Nuova Zelanda.

È stato introdotto il nuovo servizio RDS-EON (Radio Data System- Enhanced Other Network) sulle reti radiofoniche a modulazione di frequenza.

È stata inoltre pianificata la rete, anche attraverso il reperimento delle necessarie frequenze, progettati gli impianti ed acquisiti i primi apparati per il sistema radiofonico numerico terrestre DAB (Digital Audio Broadcasting), con l'obiettivo di effettuare un servizio esteso a circa il 10%-15% della popolazione entro il '97. Anche la fase progettuale della sperimentazione DAB-T congiunta RAI-RAS in Alto Adige è stata completata.

È stato avviato lo studio di un servizio di diffusione interattiva MVDS (Multipoint Video Distribution System) anche con il progetto CRABS (Cellular Radio Accesss for Broadband Services) con l'obiettivo di caratterizzare la propagazione nella banda 40.5-42.5 GHz e sperimentare le relative tecnologie.

Al fine di migliorare la disponibilità del servizio e i processi produttivi, si è provveduto alla ristrutturazione di 10 grandi impianti televisivi e radiofonici intervenendo anche sulla sistemistica delle stazioni per la riduzione dei costi di esercizio e in particolare di quelli energetici, all'introduzione di sistemi di misure automatiche, all'informatizzazione dei processi di pianificazione delle reti nonché della progettazione dei sistemi e dell'esercizio degli impianti.

Nel settore dei sistemi di telecomunicazione aziendale è stata potenziata ed estesa la rete geografica multimediale che integra fonia, dati ed immagini e consente di realizzare le telecomunicazioni aziendali sui ponti radio. Ciò ha

comportato l'installazione di apparati di rete in alcune nostre sedi del centro-nord.

Inoltre la realizzazione di reti locali presso nostri insediamenti produttivi ha consentito una maggiore automazione dei processi di compilazione dei nostri palinsesti.

Per quanto attiene il rapporto con l'utenza, sono stati attivati alcuni "call center" per la gestione delle informazioni connesse alla campagna abbonamenti.

È stato inoltre consolidato e ristrutturato completamente il servizio "Internet", attraverso il potenziamento del nodo di accesso aziendale, l'estensione a circa 600 utenze e l'attivazione del sito WEB RAI, mediante una infrastruttura di rete in grado di erogare servizi multimediali e di assicurare la partecipazione del pubblico ad alcune delle trasmissioni radio - televisive di maggior richiamo. Si sono anche individuati un gruppo di canali ad alto valore aggiunto che possono essere fruiti in tecnica "push" (Web casting).

La Rai ha dimostrato un rinnovato impegno nel campo della Qualità Tecnica e della "Customer Satisfaction" con la realizzazione di un progetto per lo sviluppo di un Sistema Qualità Rai per le aree di attività interessanti il prodotto tecnico.

In questo contesto e nell'ambito delle attività orientate ad introdurre strategie di soddisfazione del cliente è stato messo a punto un sistema informatizzato che consente di memorizzare ed elaborare le segnalazioni, i reclami e le richieste di assistenza tecnica da parte degli utenti per problemi relativi alla ricezione dei segnali radiotelevisivi Rai. Lo scopo è stato quello di ridurre i tempi di intervento e di risposta, aumentando così la soddisfazione dell'utenza.

È stata anche ampliata l'attività informativa con la stampa di opuscoli a carattere regionale aventi lo scopo di fornire agli abbonati notizie tecniche utili per una corretta ricezione dei programmi Rai; è stato completato il progetto di immissione anche in Internet, sul sito Rai, di tali informazioni arricchite di un "forum" per discussioni sulle nuove tecnologie. È stato anche progettato un "Call Center" per la raccolta di segnalazioni inerenti problemi di natura tecnica e pianificata l'attività destinata a diffondere presso gli installatori di impianti riceventi la filosofia della qualità; questo allo scopo di consentire

una migliore fruizione dei segnali Rai che molte volte risultano degradati rispetto a quelli diffusi per l'intermediazione dell'impianto d'antenna.

Per quanto riguarda il Contratto di Servizio tra Ministero PT e Rai, è proseguita l'attività di controllo delle prestazioni della rete di diffusione sulla base dei parametri per la misura delle sue prestazioni concordati con il Ministero PT. Gli indicatori relativi alla disponibilità del servizio, alla perdita equivalente ed all'efficacia del servizio sono stati quantificati con la redazione di rapporti semestrali i cui risultati sono del tutto comparabili con gli analoghi di altri organismi radiotelevisivi europei.

Nel campo dell'innovazione tecnologica la RAI ha contribuito in modo determinante all'attività degli organismi internazionali tramite il Centro Ricerche, a cui fanno capo le iniziative di ideazione e sperimentazione di sistemi avanzati per la produzione, trasmissione, diffusione nonché lo sviluppo di nuovi servizi. In questo contesto sono stati avviati, in collaborazione con Università e Industria, trenta nuovi progetti di cui quindici finanziati dalla Commissione Europea; i temi affrontati sono stati focalizzati, a grandi linee sulle seguenti aree di applicazione:

- Televisione numerica da satellite
- Televisione numerica su reti diffusive terrestri
- Radiofonia numerica DAB
- Servizi Datacast ad alta capacità
- Tecniche informatiche applicate alla produzione televisiva e radiofonica
- Produzione, distribuzione e diffusione di prodotti multimediali
- Ideazione e sviluppo di nuovi servizi interattivi
- Ottimizzazione della gestione degli archivi e delle teche audio - video
- Valutazione della qualità dei segnali audio e video
- Certificazione e sviluppo di apparati ad alto livello di innovazione tecnologica.

GESTIONE DI ESERCIZIO

I dati della gestione 1996 confermano l'efficacia delle azioni che il Consiglio di Amministrazione ha posto in essere, delineando un quadro economico e finanziario nel quale non è difficile intravedere l'avvenuto conseguimento del pieno risanamento dell'azienda. Nel corso del 1996 il Consiglio di Amministrazione ha gettato le basi per assicurare alla RAI un futuro certo e vincente nel panorama della comunicazione.

Per la prima volta nella storia recente della RAI è stato invertito il rapporto tra produzione e acquisto di cinema e fiction, con la consapevolezza che solo così è possibile creare un serbatoio, con un forte valore di mercato, e la possibilità di offrire materiale per i canali tematici via satellite. Una marcata sensibilità verso la produzione significa anche mantenere la propria autonomia sui contenuti, controllare il prodotto, regolarlo a seconda delle fasce di pubblico a cui è rivolto, senza ignorare i problemi legati ad un cattivo utilizzo del mezzo televisivo.

È ora necessario rispondere con rigore alle esigenze di ammodernamento strutturale e alle nuove domande di servizio, fissando nuovi obiettivi da raggiungere.

Sotto l'aspetto economico-finanziario, l'esercizio si è chiuso con un utile di 97,4 mldi contro i 68,4 di quello precedente. L'indebitamento a fine anno si è ridotto da 756,8 del 1995 a 144,6 del 1996 incluso il mutuo contratto con la Cassa DD.PP., mentre quello medio è passato da 483 mldi nel 1995 ad una giacenza media di 50 mldi.

Questo risultato corrisponde ad un anno di attività nel quale il servizio pubblico è riuscito a mantenere inalterato il primato dell'ascolto con un 49,8% nel "prime time" e un 47,9% di "share" nell'intera giornata. Importante sottolineare la qualità della programmazione che, rispetto al privato, continua a caratterizzarsi per una offerta radiotelevisiva sempre più differenziata e qualificata, frutto di un palinsesto che ha cercato di rispondere sempre più ai bisogni ed agli impulsi provenienti dalla collettività.

Tali importanti risultati hanno permesso di registrare un aumento dei proventi derivanti dalla raccolta pubblicitaria i quali hanno raggiunto l'importo di 1.512,3 mldi; un risultato lusinghiero in parte conseguente ad eventi eccezionali avvenuti nell'esercizio, Olimpiadi e Campionati Europei di calcio, ma che con un incremento di oltre 177 mldi rispetto al precedente esercizio sta a indicare come la validità del palinsesto sia in grado di attrarre nuova clientela di un mercato in espansione.

Inoltre, hanno contribuito al miglioramento del risultato le maggiori entrate derivanti dal canone di abbonamento pari a 48,7 mldi. Ciò è stato possibile grazie all'aumento del canone unitario che è passato da Lit. 158.000 nel 1995 a Lit. 161.450 nel 1996; l'indice di morosità, invece, è rimasto sostanzialmente invariato con piccolo incremento dello 0,18%.

Per le altre attività commerciali (323 mldi contro i 343,8 del 1995) il decremento complessivo (circa 20,8 mldi) deriva sostanzialmente da una flessione verificatasi nell'attività delle convenzioni con enti locali (circa 10 mldi) e dalla riduzione dell'attività di commercializzazione programmi (circa 10,7 mldi).

L'analisi dei costi presenta un contenuto incremento dovuto alla ripresa della produzione dopo un periodo di stallo dovuto alle difficoltà di bilancio e all'incertezza derivante dai mutamenti operati nei vertici aziendali ma continua comunque a riflettere la prosecuzione delle azioni di promozione dell'efficienza e di contenimento della spesa.

In particolare, le spese per il personale hanno presentato un lieve incremento rispetto al passato esercizio (+2,9 mldi) mentre l'organico è passato da 11.292 a 10.995 unità, con un decremento di 297 di cui 28 dirigenti.

Fra gli altri costi si evidenziano le spese per la programmazione RF-TV salite di circa 105 mldi per effetto della ripresa dell'attività finalizzata, dopo circa due anni di stasi, alla ricostituzione del magazzino ed al potenziamento del palinsesto; i costi generali i quali hanno registrato un incremento (+12,9 mldi)

dovuto principalmente all'aumento dei Diritti d'Autore SIAE (+11,3 mldi) calcolati in percentuale sull'ammontare di canoni e pubblicità; gli ammortamenti ridottisi da 371,6 a 349,6 mldi pur avendo continuato ad effettuare stanziamenti a titolo di ammortamenti anticipati; gli oneri finanziari netti che - nel complesso - ammontano a 1,3 mldi contro i 65 mldi dell'anno precedente, miglioramento ottenuto grazie alla riduzione dell'indebitamento medio netto e ad una elevata attività di investimento delle liquidità messe a disposizione, nel corso dell'anno, dal cash flow positivo.

Sul risultato consuntivato dalla RAI hanno inoltre pesato le perdite subite dalle società partecipate per complessivi 32 mldi con un maggior onere, rispetto al 1995, di 14,4 mldi. Tale maggior costo deriva sostanzialmente (14,6 mldi) dalle perdite subite da Nuova ERI a seguito dell'accantonamento effettuato per tener conto dei rischi di insolvenza del Gruppo Espansione a cui sono state cedute le testate Moda e King.

Gli accantonamenti per svalutazioni e rischi sono passati a 110,8 mldi rispetto ai 181,8 del 1995; le voci più rilevanti riguardano gli accantonamenti a fronte dei rischi su crediti (17,9 mldi), su soccombenza in cause civili (68,8 mldi), e per gli oneri che deriveranno dall'adeguamento degli immobili aziendali a quanto previsto da norme di legge in merito alla bonifica dall'amianto ed alla messa a norma degli impianti elettrici (36,8 mldi).

È da evidenziare come, in conseguenza del maturare delle quote di ammortamento sui programmi a rischio di trasmissione, il fondo relativo presenti un decremento di 24,6 mldi, derivante dal saldo tra gli accantonamenti dell'esercizio (10,9 mldi) e gli utilizzi di quote accantonate nel passato (35,5 mldi). A tal proposito si rammenta che i programmi ad utilità immediata vengono spesi al momento dell'utilizzo mentre quelli ad utilità ripetuta vengono ammortizzati in tre anni, in quanto, si è voluto prudenzialmente adottare un criterio di stima fondato sulla rilevazione dei tempi medi di sfruttamento dei programmi.

Come già visto dai dati suesposti, è proseguita la politica di riduzione dell'organico: il costo delle incentivazioni formalizzate nell'esercizio ammonta a complessivi 109,1 mldi; il forte incremento rispetto al passato esercizio (+52 mldi) è da collegarsi alla scadenza del termine (31 dicembre 1996) per la presentazione delle domande di incentivo all'esodo e l'incerto futuro delle pensioni di anzianità che hanno indotto il personale ancora indeciso ad operare la scelta.

Una nota, infine, merita il Fondo per lo sviluppo - Progetti qualità e immagine che, nato nel corso del 1995, mira a sostenere specifici progetti indirizzati allo sviluppo dell'attività ed al miglioramento dell'efficienza e della presenza aziendale nel mondo della cultura e dello spettacolo. La spesa relativa è stata di 88,9 mldi contro i 40,4 del precedente esercizio.

PAGINA BIANCA

RELAZIONE
SULL'ANDAMENTO DEL SERVIZIO
PUBBLICO RADIOTELEVISIVO
(Anno 1997)

PAGINA BIANCA

*Relazione Annuale 1997 sull'andamento del Servizio pubblico radiotelevisivo,
di cui all'articolo 2, comma 8 della legge 25 giugno 1993 n. 206.*

— SOMMARIO —

Integrazione delle linee editoriali con i nuovi indirizzi
sul pluralismo della Commissione Parlamentare di Vigilanza

Documento del CDA del 17 novembre 1997 a proposito
della risoluzione sul pluralismo dell'informazione approvata
il 5 novembre 1997 dalla Commissione Parlamentare di Vigilanza

Riorganizzazione e nomine

Offerta radiofonica

Offerta televisiva

RAI Educational

RAISAT

RAI Cinemafiction

Audiovideoteche

Televideo

RAI International

Tecnologie

Gestione di esercizio – Relazione preconsuntiva

Piano 1997 – 1999

PAGINA BIANCA

INTEGRAZIONE DELLE LINEE EDITORIALI CON I NUOVI INDIRIZZI SUL PLURALISMO DELLA COMMISSIONE PARLAMENTARE DI VIGILANZA

Il tema del pluralismo è stato al centro di una riflessione che il Consiglio di Amministrazione ha sviluppato lungo tutto l'arco dell'anno e che si è svolta con costante riferimento agli indirizzi e agli stimoli, anche critici, della Commissione Parlamentare di Vigilanza.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato, nella seduta del 9 gennaio 1997, la direttiva sul "pluralismo" rivolta a tutti gli operatori del servizio pubblico radiotelevisivo, per una vigile attenzione ed un rispetto autentico di quei valori di completezza, di imparzialità e di obiettività posti a fondamentale garanzia di un'ampia e corretta circolazione delle informazioni e delle idee.

Tale direttiva è venuta ad integrare le linee editoriali già approvate nelle sedute consiliari dell'8 e 13 agosto 1996, con una più concreta specificazione operativa dei principi in esse riaffermati in materia di "pluralismo" informativo.

Il pluralismo viene riconosciuto non solo come un dovere della RAI nei confronti della collettività, ma anche e soprattutto come un metodo di lavoro, un elemento della sua identità di Servizio Pubblico, e trova compimento nel dare voce, attraverso un'informazione completa, obiettiva, imparziale ed equilibrata, al maggior numero possibile di opinioni, tendenze, correnti di pensiero politiche, sociali e culturali presenti nella società, onde agevolare la partecipazione dei cittadini allo sviluppo sociale e culturale del Paese.

Esso non può però essere inteso come somma algebrica di tante parzialità, ciascuna delle quali, se diffusa, provocherebbe la reazione di chi non si riconoscesse in essa, ma consiste piuttosto nel cogliere all'interno di ogni evento la pluralità dei valori e degli interessi che lo determinano, dei giudizi e delle opinioni che se ne possono ricavare.

In tal senso, il pluralismo va interpretato come impegno a rappresentare contestualmente la ricchezza e la varietà della società e la sua complessiva articolazione

istituzionale e civile, evitando rappresentazioni riduttive e verticistiche. Impegno, questo, professionalmente arduo che richiede negli operatori del servizio pubblico una particolare sensibilità di mediazione e di sintesi tra le varie interpretazioni della realtà all'interno dell'opinione pubblica.

Considerata poi l'immediatezza della comunicazione radiotelevisiva - che prescinde spesso da quel filtro di consapevolezza e di selettività che è proprio della stampa o della conversazione diretta - il rispetto della completezza e dell'imparzialità del messaggio informativo non può peraltro essere esclusivamente commisurato ai suoi contenuti, ma deve tenere conto anche delle forme in cui viene rappresentato (posto che a queste ultime peculiarmente si rapporta il suo effetto di suggestione e di convincimento) rifuggendo dai condizionamenti impropri del quadro politico ed economico.

Tali principi costituiscono il contenuto qualificante della linea politico-editoriale delle testate giornalistiche del servizio pubblico, ma vincolano, beninteso, anche le strutture non giornalistiche: nel senso che nell'ambito di tutte le varie tipologie di programmi - all'interno di palinsesti differenziati, con una specifica definizione editoriale dei canali - occorre garantire la corretta applicazione del metodo del pluralismo ed assicurare in modo visibile il contraddittorio e il confronto tra idee e tesi contrapposte, tenendo conto che il momento comunicativo risulta spesso qualificato per la sua forza d'impatto e non solo per il contenuto in sé della comunicazione.

L'osservanza dei criteri indicati nella predetta direttiva sul pluralismo viene, ad ogni modo, a comporre il contenuto obbligatorio del rapporto di lavoro tra la Società e i suoi dipendenti addetti all'elaborazione del prodotto radiotelevisivo, secondo i canoni e per gli effetti dettati in materia dal codice civile.

Parte integrante delle linee editoriali dell'Azienda è anche il documento di indirizzo sul pluralismo nel servizio pubblico radiotelevisivo, approvato il 13 febbraio 1997 dalla Commissione Parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi televisivi. Il Consiglio di Amministrazione, infatti, ha ritenuto di recepire l'atto di indirizzo della Commissione e di considerarlo come annesso al Piano editoriale.

Il documento della Commissione presenta il pluralismo come elemento qualificante del servizio pubblico: non si tratta di una indicazione di principio, ma di una serie di indicazioni progettuali volte a far sì che la RAI rappresenti in modo sempre più compiuto la società democratica, pluralistica e partecipativa alla quale si rivolge.

La Commissione, infatti, invita la RAI al rispetto del pluralismo nella programmazione ed in ogni tipo di trasmissione, e nel contempo indica gli ambiti in cui tale principio deve trovare attuazione: politico, sociale, culturale, etnico e religioso, delle realtà locali, di genere e di età, associativo, produttivo.

La RAI è tenuta così ad adottare le iniziative necessarie, specie in termini di offerta televisiva, per qualificarsi sempre più come un "servizio dalla parte di tutti i cittadini" e ad assicurare, nel quadro della sua riaffermata autonomia ideativa e produttiva:

- ◆ la rappresentazione equilibrata delle posizioni delle diverse forze politiche;
- ◆ la rappresentazione dialettica delle realtà sociali del nostro Paese, dando voce anche a chi spesso voce non ha;
- ◆ la promozione e la diffusione del prodotto culturale nazionale ed europeo;
- ◆ la conoscenza delle diverse culture e tradizioni religiose presenti nel Paese;
- ◆ l'informazione per e sulle comunità degli italiani nel mondo, nonché sulle loro attività;
- ◆ la valorizzazione della variegata articolazione anche geografica del nostro Paese, dando spazio anche alle istanze e alle opinioni delle realtà locali;
- ◆ la promozione della cultura delle pari opportunità tra uomini e donne e di valori positivi per la crescita psicofisica dei minori;
- ◆ la valorizzazione delle esperienze dell'associazionismo e del volontariato;
- ◆ l'individuazione di una speciale programmazione dedicata ai portatori di handicap sensoriali anche volta a dare uno spazio adeguato alla cultura dell'inserimento e della integrazione sociale dei disabili.

In tale contesto si colloca l'impegno costante e responsabile della RAI, diretto a rafforzare la struttura della sua offerta nella direzione della qualificazione del prodotto legata alle caratteristiche e alla missione del servizio pubblico.

**DOCUMENTO DEL CDA DEL 17 NOVEMBRE 1997 A PROPOSITO
DELLA RISOLUZIONE SUL PLURALISMO DELL'INFORMAZIONE APPROVATA
IL 5 NOVEMBRE 1997 DALLA COMMISSIONE PARLAMENTARE DI VIGILANZA**

1. Il Consiglio di Amministrazione della RAI ha esaminato con l'attenzione dovuta la Risoluzione adottata dalla Commissione Parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi circa l'attuazione del principio di pluralismo durante la crisi di governo.

Nel documento sono stati posti in rilievo alcuni comportamenti dell'informazione RAI durante il periodo della recente crisi di governo con l'individuazione di atteggiamenti lesivi del valore del pluralismo così come definito dagli indirizzi dell'organo bicamerale. In particolare è stata segnalata una serie di episodi di partecipazione "militante", di sovrarappresentazione o sottorappresentazione delle posizioni dell'una o dell'altra parte politica e di generale riduzione del concetto di pluralismo. Sulle anomalie rilevate, la Risoluzione della Commissione ha invitato il Consiglio di Amministrazione ed il Direttore Generale ad intervenire con misure ed iniziative adeguate anche al fine di evitare il ripetersi di tali violazioni degli indirizzi espressi dalla Vigilanza.

La Commissione ha tra l'altro: a) auspicato nuove forme di organizzazione editoriale-giornalistica per superare la differenziazione per aree politico-culturali delle testate giornalistiche; b) sottolineato il necessario rafforzamento di un presidio di informazione obiettiva, plurale, rispettosa delle posizioni dei vari protagonisti politici e sociali a fronte della scelta di parzialità di molti organi di informazione privata, televisivi e a stampa; c) impegnato il vertice aziendale a rendere evidente ciò che differenzia il Servizio Pubblico dalle altre emittenti e testate giornalistiche.

In relazione agli obiettivi di qualificazione e di rilancio della RAI presentati negli interventi in Commissione del Presidente e del Direttore Generale, la Risoluzione ha chiesto la presentazione di progetti attuativi.

2. Sulla base dell'esame di tutti i punti del documento della Commissione, il Consiglio di Amministrazione, dopo una relazione del Direttore Generale, con la piena consapevolezza del valore politico-istituzionale della Risoluzione approvata dalla Commissione parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi:
- ha convenuto, come già in occasione delle relazioni del Presidente e del Direttore Generale in Commissione, sul fatto che vi siano stati episodi non conformi agli indirizzi della Commissione stessa, sebbene limitati e circoscritti, durante la fase della crisi di governo; ha altresì preso atto, dall'analisi dei dati di monitoraggio, di una rilevazione quantitativa della presenza dei soggetti politici che può essere valutata in chiave di una loro sovrarappresentazione o di sottorappresentazione;
 - ha ritenuto sostanzialmente equilibrato l'atteggiamento dell'informazione nell'offerta complessiva del Servizio Pubblico verso la comunicazione politica;
 - ha preso atto che il maggiore o minore rilievo dato alle diverse forze è derivato dagli eventi della cronaca politica e dalla valutazione, in base a criteri professionali, della loro rilevanza. L'uguaglianza di trattamento, indipendentemente dagli eventi di cronaca o dalla importanza delle diverse posizioni nel contesto politico, potrebbe portare - qualora divenisse la regola di base - ad una costruzione artificiosa degli eventi o ad una informazione che adotti il criterio della "par condicio", anche al di fuori dei periodi contrassegnati da fasi elettorali.
3. L'attenzione ed il rispetto che il Consiglio di Amministrazione riserva a tutti gli atti della Commissione Parlamentare lo sollecitano peraltro ad un intervento attivo di ulteriore promozione ed attuazione degli indirizzi sul pluralismo, affinché siano sempre "operanti" nella prassi di lavoro quotidiana dei corpi professionali dell'Azienda e divengano ancora più impegnativi per le responsabilità dei Direttori di Testata e di Rete, nei confronti dei quali è stata ribadita piena fiducia.

4. Nell'ambito di una serie di iniziative volte a garantire l'applicazione degli indirizzi sul pluralismo, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale, ha deliberato di:

- a) avviare una profonda revisione della Carta dell'informazione e della programmazione a garanzia degli utenti e degli operatori del Servizio Pubblico, la quale, nel pieno rispetto delle normative contrattuali e dell'autonomia professionale dei giornalisti, dovrà essere considerata uno strumento operativo e non facoltativo la cui applicazione sarà garantita dai Direttori di testata. Il Consiglio pertanto affiderà ad una apposita Commissione, di cui faranno parte anche i membri della Consulta Qualità, il compito di redigere, entro febbraio 1998, la nuova Carta, confrontandosi con i Direttori di Testata, l'Ordine dei giornalisti, le organizzazioni sindacali di categoria interne ed esterne all'Azienda. Dovrà, ovviamente, essere tenuta in primaria considerazione l'esigenza di rispettare le normative vigenti in materia di tutela delle prerogative dei giornalisti e dei loro Direttori;
- b) organizzare entro gennaio 1998 una conferenza nazionale - accogliendo la proposta del Presidente della RAI - cui sarà dato ampio spazio nella programmazione radiotelevisiva, per promuovere un livello alto e diffuso di consapevolezza dei problemi in questione e per approfondire, tra l'altro, il tema dell'informazione nel Servizio Pubblico;
- c) assegnare maggiore spazio alle attività della Consulta Qualità, la quale, composta da esperti di comprovato equilibrio e responsabilità, già opera attraverso la segnalazione di eventuali inadempienze o manchevolezze che si verifichino in programmi informativi e di intrattenimento;
- d) preparare un Codice Etico, che riguardi l'intera attività del Servizio Pubblico e le diverse figure professionali in esso coinvolte: al centro del lavoro l'idea di autoregolamentazione come problema centrale per una

società aperta, l'idea di legittimazione sociale dell'impresa RAI, l'idea di reputazione come uno dei modelli di sanzione, l'idea estesa di legalità, che includa anche gli aspetti relativi al comportamento equo all'interno dell'Azienda e, in generale, un nuovo rapporto tra diritto e morale;

- e) ampliare il programma formativo, già predisposto dalla Direzione Generale per i giornalisti, nell'ambito di una nuova cultura legata alla responsabilizzazione, all'autonomia e alla coscienza dei maggiori doveri spettanti al Servizio Pubblico; ed estendendo questa iniziativa ai programmisti registi e ai giornalisti operanti nelle Reti ;
- f) perseguire in una crescente attenzione al rapporto con gli utenti, la salvaguardia dei loro diritti di informazione e l'individuazione di nuove forme di offerta radiotelevisiva, con forti valenze costruttive;
- g) promuovere un confronto aperto sull'opportunità di un processo di revisione del quadro normativo - e degli aspetti connessi alla contrattualistica nazionale - relativo alla professione giornalistica in generale e a quella del Servizio Pubblico in particolare;
- h) riformulare le lettere di reciproco impegno sottoscritte dai Direttori di Testata, affinché recepiscano i necessari richiami ai documenti in questione per una correlativa formale assunzione di responsabilità;
- i) formulare lettere di reciproco impegno anche nei confronti dei Direttori di Rete con le stesse finalità.

Il Consiglio di Amministrazione infine, per quanto riguarda la prospettiva di nuove forme di organizzazione editoriale-giornalistica, ritiene che un argomento così importante meriti una ampia riflessione, senza alcuna posizione pregiudiziale, che dovrà essere svolta anche in relazione al progetto di riorganizzazione aziendale e alle proposte di riassetto generale del sistema radiotelevisivo.

RIORGANIZZAZIONE E NOMINE

Il 1997 é stato caratterizzato dalla razionalizzazione delle attività commerciali, operazione che ha comportato:

- ◆ la abolizione della Direzione Sviluppo Commerciale;
- ◆ la costituzione della Società consociata RAI Trade, nella quale sono state concentrate tutte le attività attinenti la commercializzazione dei diritti;
- ◆ la istituzione della Direzione Attività per le Pubbliche Amministrazioni, con la missione di sviluppare, gestire e coordinare i rapporti tra RAI e i diversi Enti della Pubblica Amministrazione, instaurando rapporti di tipo “convenzionale” nel rispetto degli obblighi di servizio pubblico.

Il Dott. Sabatino Cennamo e l'Avv. Stanislao Argenti sono stati nominati rispettivamente Amministratore Delegato della nuova consociata e Direttore della nuova Direzione.

Sono state altresì ridefinite le missioni e gli assetti organizzativi delle Direzioni Relazioni Internazionali e Comunicazione – Relazioni Esterne, affidate rispettivamente alla responsabilità del Dott. Francesco Mattioli e del Dott. Guido Barendson. Inoltre, nel quadro del rafforzamento dei presidi aziendali nei confronti delle istituzioni, é stato costituito il Nucleo per le relazioni istituzionali la cui responsabilità é stata attribuita al Dott. Tommaso Genisio.

Si é proceduto inoltre, alla riunificazione delle attività in precedenza ripartite tra le Direzioni Segreteria del Consiglio di Amministrazione e Segreteria del Presidente e dei Consiglieri. L'unica Direzione risultante da questo processo, denominata Segreteria del Consiglio di Amministrazione, é stata affidata alla responsabilità del Dott. Pietro Vecchione.

Infine, sempre per quanto riguarda le posizioni che riportano direttamente al Direttore Generale, il Dott. Giuseppe Biassoni é stato nominato Direttore della Direzione Sistemi Informativi.

OFFERTA RADIOFONICA 1997

1. L'offerta

Nel corso del 1997 la programmazione radiofonica si è sviluppata secondo le "Linee editoriali" approvate dal C.d.A. l'8 agosto 1996, che definivano le missioni dei tre canali radiofonici al fine di rendere più moderna e decifrabile la differenziazione dell'offerta di Radio RAI.

In questo quadro Radiouno ha sempre più acquistato una fisionomia prevalentemente informativa e di servizio, Radiodue ha sviluppato la sua natura di canale per la famiglia e i giovani integrando prodotti di largo consumo e di intrattenimento, mentre Radiotre ha mantenuto e potenziato le sue caratteristiche di canale votato alla promozione culturale.

La programmazione ha cercato, inoltre, di collocarsi in un contesto più ampio di riorganizzazione del prodotto, per affrontare alcune debolezze oramai strutturali dell'offerta complessiva di radio in Italia.

In particolare:

- ◆ il continuo e generalizzato trend positivo della domanda di "radio", che tuttavia non veniva intercettata adeguatamente da RadioRAI.
- ◆ la vigilia di una nuova era tecnologica e la trasformazione imminente dei modelli di offerta e di consumo indotti dalla cosiddetta "abbondanza digitale";
- ◆ la crisi di identità attraversata ormai anche dall'informazione, "prodotto-guida" della Radio pubblica.

Nel corso degli ultimi anni il mercato radiofonico italiano è stato attraversato da nuovi impulsi concorrenziali alimentati soprattutto dal settore privato.

I network nazionali in particolare hanno sviluppato una notevole aggressività imprenditoriale su tre specifici fronti:

- ◆ realizzando iniziative promozionali e di marketing (pubblicità su carta stampata, sponsorizzazioni di eventi sportivi e musicali, ecc.) rispetto a una visibilità di RadioRAI che resta assai scarsa, nonostante la recente campagna pubblicitaria;
- ◆ arricchendo la propria offerta anche con un forte incremento di news;
- ◆ puntando decisamente all'aggiornamento tecnologico (satellite e DAB).

2. Criteri generali

I profili della programmazione sono caratterizzati dalla consapevolezza della complessità dello scenario competitivo all'interno del quale RadioRAI deve "ritrovare motivazioni forti e grande identità per rimanere centrale nel mercato e indispensabile nel servizio" (Documento di linee editoriali, cit.).

Questa impostazione è accompagnata dalla necessità di procedere progressivamente verso la nuova identità sulla base di analisi dell'ascolto e del gradimento, di riscontri costanti, di verifiche puntuali e scientifiche del prodotto: un'attività di ricerca finora trascurata, che nel 1997 ha dato i primi risultati e che proseguirà nel 1998.

3. I programmi

Sul versante dei programmi di rete si possono evidenziare da un lato la continuità, rappresentata dagli "appuntamenti" che hanno maggiormente caratterizzato i profili delle tre reti sul piano del successo e del gradimento da parte del pubblico (*Chiamate Roma 3131*, *Il ruggito del coniglio*, *Lampi*, ecc.); dall'altro il maggior sforzo ideativo e innovativo concentrato soprattutto sul pomeriggio-sera di Radiodue (*Radioshow con la partecipazione dei più rappresentativi esponenti della musica leggera*), con l'obiettivo di riconquistare un target di pubblico, soprattutto tra i 20 e i 40 anni, che rappresenta l'area di maggiore disaffezione verso la Radio pubblica. Gli esiti di tale sforzo si potranno verificare nel corso del 1998, anche per adeguarli al gradimento degli ascoltatori. (Si allegano gli schemi annuali dell'offerta radiofonica complessiva, e il profilo per generi della programmazione in onda sulle tre reti nazionali).

4. L'informazione

Sul versante dell'informazione vanno particolarmente messi in rilievo il carattere strutturale, e non solo occasionale o di emergenza, del "filo diretto" (numerosi collegamenti con il Parlamento e le Istituzioni, inchieste e dibattiti in diretta dalle zone del terremoto, viaggi del Pontefice, ecc.); le peculiarità di flessibilità e dinamismo rappresentate dalle rubriche contenitore (*Radio anch'io*, *Zapping*, ecc.); la differenziazione nell'impaginazione e nel linguaggio degli appuntamenti informativi sulle tre reti; e, soprattutto, il progetto di ristrutturazione dell'intera

offerta mediante la differenziazione operativa tra la line delle edizioni "maggiori" del giornale radio e quella delle edizioni "flash" e "ultim'ora". Questa formula, non solo organizzativa, intende rappresentare l'avvio della sperimentazione di una specifica politica di canale orientata a un possibile formato all news via satellite.

L'informazione costituisce parte fondamentale della programmazione radiofonica della RAI ed è curata dal Giornale Radio su tutti i tre canali di trasmissione.

Complessivamente, i notiziari messi in onda quotidianamente si avvicinano alle cinquanta edizioni nell'arco delle 24 ore, con tipologie decisamente diversificate. Ai giornali radio di stampo classico, che scandiscono soprattutto le fasce del primo mattino, delle ore centrali e di quelle serali della giornata, si unisce la fascia informativa che caratterizza RadioUno con una cadenza di aggiornamenti flash ogni mezz'ora. Ad essi si affiancano numerose rubriche tematiche e appuntamenti di Radio di servizio, che lasciano molto spazio agli interventi e alle domande degli utenti-ascoltatori.

Un altro terreno di impegno fondamentale dell'informazione radiofonica della RAI è quello delle grandi dirette di avvenimenti di particolare rilievo istituzionale, politico, sociale o culturale, per i quali la particolare flessibilità del mezzo radiofonico consente di unire alla cronaca vera e propria commenti e interpretazioni in tempo reale. La diretta rappresenta anche lo strumento principale dell'informazione sportiva del Giornale Radio, racchiusa in numerose rubriche spesso di antica tradizione, come "Tutto il calcio minuto per minuto". Infine, in collaborazione con la Direzione Programmi, il giornale radio cura anche un contenitore notturno.

La Testata Giornalistica Regionale cura invece l'informazione radiofonica locale. La TGR è presente sul territorio nazionale con due notiziari radiofonici al giorno: alle 7,20 su Radiouno ed alle 12.10 su Radiodue.

La programmazione subisce delle modifiche nelle Regioni a statuto speciale dove vengono realizzati nel corso della giornata altri appuntamenti con l'informazione regionale (notiziari e rubriche) e nelle zone di confine dove vengono prodotte edizioni di GR e rubriche in lingua tedesca, ladina, slovena e francese.

Infine la TGR produce una rubrica quotidiana a diffusione nazionale "L'Italia in diretta" realizzata con la collaborazione di tutte le redazioni regionali.

Complessivamente nel 1996 sono state realizzate 6.806 ore di trasmissione RF così ripartite: 4438 in italiano, 1049 in tedesco, 209 in ladino, 1021 in sloveno.

Dal 1997 la TGR ha in sito Internet <http://www.rai.it> e <http://www.tin.it/TGR> dal quale è possibile ascoltare ogni giorno le edizioni dei giornali radio regionali e della rubrica "L'Italia in diretta".

5. Servizi di pubblica utilità

La programmazione di Radio RAI è inoltre caratterizzata da una consistente offerta di trasmissioni di servizio quali Viaggiare Informati, Isoradio, Meteoradio (Bollettino neve, Bollettino mare, Meteo), Onda Verde (Onda Verde per voi, approfondimenti CCISS, Onda Verde bollettini del personale ACI).

Le trasmissioni comprendono normalmente 37 tra notiziari e approfondimenti giornalieri sulla sicurezza stradale e sulla mobilità. Tutti gli appuntamenti di Onda Verde vengono irradiati sulle tre reti radiofoniche RAI e su Isoradio.

Anche in questo ambito si prevede per il prossimo futuro un potenziamento della copertura territoriale e un arricchimento dell'offerta, nonché l'avvio dell'aggiornamento tecnologico in previsione della diffusione via satellite.

6. Nuove tecnologie

Nel corso del 1997 la RAI ha potenziato l'aggiornamento tecnologico dei propri impianti nella prospettiva di sviluppo del DAB, Digital Audio Broadcasting. In questo senso sono state trasformati o aggiornati numerosi studi di trasmissione, ed è stata ampliata la fase sperimentale della diffusione digitale, sia su rete terrestre che su canali satellitari, in previsione di garantire entro il 1999 la copertura di almeno il 60% del territorio.

Le nuove tecnologie di trasmissione riceveranno ulteriore impulso dalla attuazione dei progetti di audioteca informatica, già avviati, e dal complessivo sistema di catalogazione e documentazione digitale, curato dalla Direzione AudioVideoTeche.

PROGRAMMI RADIOFONICI

ORE ANNUALI DI TRASMISSIONE	
RADIOUNO	8.760
RADIODUE	8.760
RADIOTRE	8.760
NOTTURNO ITALIANO	2.190
ISORADIO	8.760
FILODIFFUSIONE IV CANALE	6.570
FILODIFFUSIONE V-VI CANALE	6.570
ONDA CORTA "A" + "B"	9.490
TRASMISSIONI REGIONALI	6.150
TRASMISSIONI LOCALI IN SLOVENO	4.517
TRASMISSIONI LOCALI IN FRANCESE	110
TRASMISSIONI LOCALI IN TEDESCO	4.716
TRASMISSIONI LOCALI IN LADINO	352
TRASMISSIONI PER L' ISTRIA	388
TOTALE	76.093

Nota: Non sono considerate le ore notturne di trasmissione del IV e V canale FD in quanto alimentati rispettivamente dal Notturmo Italiano e dal programma in onda su Radiotre

OFFERTA RADIOFONICA 1997**Reti nazionali**

	RADIOUNO		RADIODUE		RADIOTRE	
	ORE	%	ORE	%	ORE	%
INFORMAZIONE	3.420	39,04	893	10,19	256	2,92
CULTURA E SOCIETA'	2.400	27,40	1.600	18,26	8.291	94,65
INTRATTENIMENTO	1.400	15,98	5.510	62,90	0	0,00
SERVIZIO	981	11,20	426	4,86	96	1,10
tot. parziale	8.201	93,62	8.429	96,22	8.644	98,67
PUBBLICITA'	559	6,38	331	3,78	116	1,33
tot. annuo	8.760	100	8.760	100	8.760	100

Radio RAI

	ORE	%
INFORMAZIONE	4.568	17,38
CULTURA E SOCIETA'	12.290	46,77
INTRATTENIMENTO	6.910	26,29
SERVIZIO	1.503	5,72
tot. parziale	25.273	96,17
PUBBLICITA'	1.006	3,83
tot. annuo	26.280	100

OFFERTA TELEVISIVA

Nel corso del 1997 l'offerta televisiva è stata strutturata sulle tre Reti secondo le linee editoriali fissate dal C.d.A.

RAIUNO è la Rete che si rivolge alla grande utenza televisiva, con un mix di prodotti in grado di trattare tutte le tematiche della comunicazione.

RAIDUE ha avviato una innovazione che mirava ad instaurare un nuovo rapporto col pubblico e in particolare ha sperimentato nuovi linguaggi di intrattenimento basati su formule alternative

RAITRE ha rafforzato la propria offerta di prodotti miranti ad approfondire tematiche complesse e diverse in un contesto di canale in cui sono presenti più editori (Testata Giornalistica, Testata Sportiva, RAI-Educational, Testate Regionali).

Con una offerta così delineata la RAI ha poi dato corso ad una pianificazione delle ore di trasmissione tale da ottenere il 63% delle ore dedicate a informazione, cultura, servizio, sport, bambini; il restante 37% è stato dedicata a: intrattenimento, film e fiction. In tal modo oltre ad ottemperare alle linee editoriali fissate dal C.d.A. si è anche ribadito il ruolo della RAI così come emerge dalla quantità e dalla tipologia della propria offerta di programmi.

Questo risultato è tanto più importante se lo si considera in una tendenza storica. Infatti è stata totalmente ribaltata la percentuale di offerta televisiva di servizio pubblico rispetto all'intrattenimento a partire dal 1993. La ripartizione è stata la seguente:

	1993	1994	1995	1996	1997
Film, Fiction, Intrattenimento	51%	48%	40%	38%	37%
Informazione, Tg, Cultura, Bambini e Sport	49%	52%	60%	62%	63%

In dettaglio l'offerta RAI del 1997 si è così caratterizzata:

Tg/Info	Cult./Serv.	Sport	Intratt.	Fiction	Film	Bambini
22,7%	26,9%	8,3%	10,0%	12,7%	14,2%	5,2%

L'analisi comparata della percentuale di offerta televisiva di servizio pubblico è riportata nella tabella che segue:

TV E SERVIZIO PUBBLICO IN EUROPA

GB	ITA	GER	GER	FRA
BBC	RAI	ZDF	ARD	FRANCE 2/3
67/68%	63,1%	60/61%	54/55%	51/52%

Inoltre nel rapporto produzione/acquisto la RAI nel 1997 ha dedicato il 67% delle proprie risorse alla produzione e il 33% all'acquisto. Nel 1996 la quota di produzione è stata del 59% e quella dell'acquisto 41%. Quindi è aumentata la quota delle risorse dedicate alla produzione dell'8%.

In questo contesto di offerta la RAI ha, nel corso del 1997, confermato il proprio ruolo di emittente leader nell'ambito della comunicazione televisiva. Infatti l'ascolto ottenuto dalla RAI nell'intera giornata è stato del 48.27% rispetto al 41.51% del principale concorrente privato (MEDIASET).

Nella fascia oraria di prima serata che va dalle 20.30 alle 22.30 l'ascolto della RAI è stato del 49.26% rispetto al 41.29% di MEDIASET.

A questi dati generali possono essere aggiunte alcune altre informazioni circa i risultati ottenuti dal Servizio Pubblico nell'ambito:

- ♦ *dell'informazione*: i telegiornali della RAI posti a confronto con quelli che vanno in onda negli orari concomitanti presso emittenti private ottengono sempre il maggior consenso di pubblico.

TG CONCOMITANTI

ORE 13.00		ORE 19.00		ORE 20.00	
TG2	29.77%	TG3	16.67%	TG1	38.37%
TG5	21.91%	TG4	9.40%	TG5	27.49%

- ◆ *delle trasmissioni culturali*: tra le trasmissioni culturali del 1997 quelle che hanno il maggior ascolto sono state:

RAIUNO	Introduzione al film Schindler's List	40.0%
RAIUNO	Tre Tenori	35.9%
RAIUNO	Concerto Di Capodanno	42.3%
RAIUNO	Superquark	25.8%
RAIDUE	Memoria	15.1%

- ◆ *trasmissioni di servizio*: quelle che hanno avuto maggior riscontro di pubblico sono state:

RAIUNO	Linea Verde	41,7%
RAITRE	Chi L'ha Visto	17,0%
RAITRE	Mi Manda Lubrano	13,1%
RAIDUE	Sereno Variabile	24,6%
RAIUNO	Linea Blu - Vivere Il Mare	21,2%

- ◆ I palinsesti della RAI sono strutturati secondo un'alternanza di generi e sono così articolati :

RAIUNO nei giorni feriali apre la mattinata con il contenitore "UNO MATTINA" al cui interno sono collocate sette edizioni del telegiornale. "UNO MATTINA" è seguito da un film per poi riproporre "VERDE MATTINA" al cui interno sono collocate altre due edizioni del telegiornale, segue un telefilm per arrivare all'edizione del TG1 delle 13.30 seguito da un'edizione del TG1 dedicato all'economia.

Il pomeriggio di RAIUNO si apre con un telefilm seguito da un programma culturale quale è "IL MONDO DI QUARK" e tutti i lunedì con "SETTE GIORNI AL PARLAMENTO".

Intorno alle 16.00 si apre lo spazio per i bambini con la trasmissione "SOLLETICO" seguita dall'edizione "OGGI AL PARLAMENTO" e dalla fascia informativa del TGI con la rubrica "PRIMA DI TUTTO".

Nel preserale RAIUNO ha mandato in onda un programma di intrattenimento per giungere all'edizione del TGI delle ore 20.00.

In prima serata su RAIUNO la domenica è andata in onda la fiction, il lunedì il film, il martedì programma d'informazione, il mercoledì il contenitore "DONNE AL BIVIO" che con l'aiuto di film che racconta situazioni complesse e drammatiche vissute dalle donne apre poi un dibattito su fatti realmente accaduti, il giovedì viene proposto l'intrattenimento, il venerdì serata culturale di Piero Angela, il sabato l'intrattenimento.

In seconda serata (dopo il TG di mezza sera) RAIUNO offre due appuntamenti settimanali di "PORTA A PORTA" in cui oltre agli argomenti politici vengono ribattuti fatti di cronaca e avvenimenti che si sono succeduti nell'anno, i film di qualità il venerdì, gli speciali del TGI il sabato, e TV7 la domenica.

Alle ore 24.00 ultimo TGI seguito dalle trasmissioni della Direzione Educational, e degli appuntamenti proposti dal Palinsesto Notturno.

RAIDUE la mattina dopo lo spazio per ragazzi seguito dalle SOAP OPERA, propone programmi di servizio "HO BISOGNO DI TE" seguito dal TG2 MEDICINA 33 e dal TG2.

Va in onda poi la rubrica "I FATTI VOSTRI" fino alle ore 13.00 orario del TG2. Dopo il TG2 vengono trasmesse varie rubriche di servizio dedicate alla salute, costume, società.

Il pomeriggio di RAIDUE è rappresentato dalla rivisitazione della storia della Televisione, della Musica, di Personaggi sotto il titolo di "CI VEDIAMO IN TV" al cui interno va in onda il TG2 seguito poi dalla "CRONACA IN DIRETTA" che giorno per giorno propone casi su cui si apre un dibattito e un approfondimento. All'interno di "CRONACA IN DIRETTA" e alla sua conclusione vanno in onda due telegiornali seguiti da rubriche di sport (SPORT SERA) e dalla rubrica di servizio "SERENO VARIABILE".

Va poi in onda il telefilm e alle 20.30 il TG2. In prima serata un appuntamento con l'intrattenimento il venerdì mentre gli altri giorni si alternano film e fiction di produzione.

La seconda serata di RAIDUE è stata caratterizzata da rubriche informative del TG2 seguite da "CRONACHE DAL PARLAMENTO".

RAITRE apre le trasmissioni con le varie edizioni del TG3 della mattina, seguite dai programmi della Direzione Educational. Alle 14.00 il TGR seguito dal TG3, al termine del quale vanno in onda varie trasmissioni informative dedicate alla cultura, ambiente, Europa, etc.

Nel primo pomeriggio largo spazio allo sport che ha come funzione quella di proporre gli avvenimenti sportivi minori. Dopo l'appuntamento sportivo viene proposta la rubrica naturalistica "GEO & GEO" seguita dalla soap "UN POSTO AL SOLE" che rappresenta una importante esperienza di produzione seriale tutta italiana. Alle 19.00 va in onda l'edizione del TG3 seguita dalle varie edizioni regionali con una serie di rubriche di servizio.

In prima serata vengono affrontati dalla rete i problemi della salute attraverso "ELISIR" dei consumatori con "MI MANDA RAITRE", dell'economia con "MAASTRICHT ITALIA" e varie altre collocazioni che di volta in volta trattano argomenti particolari. Il martedì viene proposta la trasmissione "CHI L'HA VISTO" che da anni si occupa del problema delle persone scomparse.

La seconda serata di RAITRE è tutta dedicata ad inchieste e trasmissioni speciali su tematiche varie.

Particolare attenzione è stata dedicata alla programmazione del Sabato e della Domenica.

RAIUNO propone la mattina una serie di trasmissioni per ragazzi nell'ambito della consolidata esperienza offerta da "La Banda dello Zecchino"; vengono qui proposte varie trasmissioni di servizio di largo successo quali: "LINEA VERDE", "LINEA BLU", "SETTE GIORNI AL PARLAMENTO", e i consueti appuntamenti con le S. Messe e le rubriche religiose.

Nel pomeriggio del sabato RAIUNO con Disney Club offre ai bambini una serie di prodotti di grande richiamo e successo mentre la domenica con "DOMENICA IN" RAIUNO intende intrattenere le famiglie italiane con una serie di appuntamenti e di informazioni in grado di interessare il pubblico. Fa parte di questo spazio domenicale anche l'informazione sportiva dedicato ai risultati di calcio del campionato italiano.

RAIDUE con gli appuntamenti di "MATTINA IN FAMIGLIA" al cui interno vanno in onda varie edizioni del TG2 offre una ampia possibilità di informare e intrattenere il proprio pubblico con i vari servizi e le varie tematiche trattate.

Nel pomeriggio vengono proposti appuntamenti di servizio con "PROSSIMO TUO", "HO BISOGNO DI TE", "SERENO VARIABILE" e appuntamenti con i giovani con "DOMENICA DISNEY".

RAITRE dedica largo spazio agli appuntamenti sportivi ed alle rubriche culturali e di servizio "TGR AGRICOLTURA", "TGR AMBIENTE ITALIA".

Periodo: 1 Gennaio - 29 Novembre 1997 - Ore

SERVIZIO PUBBLICO	RAIuno	RAIdue	RAItre	Tot. RAI
BAMBINI	595	571	0	1166
Trasmissioni per bam.	285	91	0	376
Cartoni	310	480	0	790
TELEGIORNALI	1.086	604	1.050	2.740
INFORMAZIONE	549	777	1.017	2.343
Inchieste/Attualità/Dibattiti	368	364	683	1.415
Costume e società	50	137	113	300
Rubriche del TG	55	174	180	409
Tribune/Accesso/Inf. parlam.	76	102	41	219
CULTURA	773	1.563	1.618	3.954
Balletto/Lirica/Prosa/Concerti	158	92	118	368
Scienza/Storia/Arte	479	143	674	1.296
Educational	130	4	629	763
Teledidattica	0	1.213	0	1.213
Programmi di montaggio	6	111	197	314
SERVIZIO	962	742	350	2.054
Trasm. e Rub. di servizio	768	559	203	1.530
Meteo/Lotteria	45	54	98	197
Pres/Anteprime	38	52	49	139
Rub. Religiose/Santa messa	111	77	0	188
SPORT	149	414	1.298	1.861
TG sport	21	104	12	137
Rubriche sportive	45	77	340	462
Calcio	64	37	61	162
Altri sport	19	196	885	1.100
Totale	4.114	4.671	5.333	14.118
SPETTACOLO				
FILM	1.119	688	1.364	3.171
Film	1.091	642	1.356	3.089
Comiche	28	46	8	82
FICTION	1.014	1.232	585	2.831
Situation comedy	33	43	27	103
Sceneggiati/Soap opera	224	354	267	845
Telefilm/Film per la TV	757	835	291	1.883
INTRATTENIMENTO	1.119	836	285	2.240
Musica	265	178	174	617
Rotocalco	2	494	0	496
Varieta'/Talk/Telequiz	852	164	111	1.127
Totale	3.252	2.756	2.234	8.242
Totale generale	7.366	7.427	7.567	22.360

RAI EDUCATIONAL

RAI Educational, da quando è stata istituita, si occupa di programmi culturali e didattici in un progetto complessivo di "educazione permanente".

Si articola in:

- ◆ Alcuni spazi sulle reti generaliste: dal lunedì al venerdì, su RAIUno, dalle ore 24.30 alle 1; dal lunedì al venerdì su RAITre, dalle ore 10.30 alle 12 e dalle 13 alle 15. Il venerdì su RAITre anche dalle ore 8.30 alle 10.30.
- ◆ Un canale satellitare digitale, RAISat3, denominato "Enciclopedia". Ha cominciato a trasmettere il 13 ottobre 1997.
- ◆ L'off-line: CD Rom, videocassette, editoria.

A questi tre segmenti, deve aggiungersi Internet e la radio.

L'intera programmazione di RAI Educational è stata centrata finora su tre appuntamenti fissi quotidiani, dedicati rispettivamente alla filosofia, alla storia, alla comunicazione, e su un magazine culturale quotidiano in diretta.

L'appuntamento quotidiano di filosofia, con la trasmissione "Il Grillo", consiste in un incontro fra un "saggio" ed una classe di scuola media superiore su un determinato argomento. Ogni giorno un argomento diverso. Dal gennaio '98 si cerca di sviluppare un tema settimanale suddiviso in tanti sottotemi.

L'appuntamento quotidiano di storia, con la rubrica "Tempo", ha sviluppato diversi filoni del '900: la storia politica fra le due guerre, la Costituente, la storia letteraria, la storia dell'arte, la "storia del futuro" (come nei diversi decenni del '900 si è immaginato il futuro), la storia del gusto, eccetera.

Uno speciale filone, denominato "Epoca", è stato dedicato ai vari decenni (anni '50, '60, '70, fino al 2000).

L'appuntamento quotidiano di comunicazione è "Media-mente".

Si tratta di una trasmissione molto originale, con una formula grafica modernissima. Ha lo scopo di proporre una navigazione intelligente in Internet. Dà notizia di tutte le innovazioni tecnologiche nel campo della comunicazione e fa interviste ai maggiori "guru" mondiali dei media.

Il magazine culturale quotidiano "Tema" tratta in diretta un tema al giorno sui problemi del nostro tempo

Nei mesi estivi, "Tema" è stato sostituito da "Grand Tour" che ha per sottotitolo: un "viaggio negli avvenimenti e nei sentimenti" degli ultimi cinquant'anni.

Sul canale tematico satellitare gli stessi appuntamenti vengono dati in orari diversi, con ampi approfondimenti.

Ad esempio il programma "Il Grillo" è seguito da un'intervista di un'ora a un grande filosofo, "Tempo" è seguito da un documentario che si sofferma su un aspetto particolare dell'argomento trattato, "Media-mente" è seguito da un'intervista o da un documento di particolare rilievo.

Il sabato e la domenica sulla rete tematica satellitare si trasmettono "giornate tematiche": un solo tema, cioè, viene trattato attraverso documentari, inchieste, film.

Una parte dei programmi del canale tematico sono dedicati alla scuola. Una convenzione fra RAI e Ministero della Pubblica Istruzione fissa criteri e modalità di questa collaborazione quotidiana. Nel quadro di questa intesa sono previsti nel '98 trasmissioni che insegnano il linguaggio del cinema, il linguaggio della TV, l'economia, il latino, la musica.

RAI Educational ha stipulato convenzioni anche col ministero dei Beni Culturali, con l'Istituto Luce, col CNR, con l'Università "La Sapienza" di Roma, con l'Università "Federico II" di Napoli, con le 25 Università che costituiscono il Consorzio Nettuno.

Infine c'è il capitolo dell'off-line.

Anzitutto sono da citare due grandi opere multimediali:

- ◆ ***l'“Enciclopedia delle scienze filosofiche”***, realizzata in collaborazione con l'Enciclopedia Treccani e con l'Istituto per gli Studi Filosofici di Napoli. L'UNESCO ne ha acquisiti i diritti di traduzione per diverse lingue. In pratica si tratta di circa 1500 interviste ai maggiori pensatori contemporanei. L'opera, iniziata nel 1990, si arricchisce ogni anno di nuovi contributi.
- ◆ ***“Mondo3”***. Si tratta di una iniziativa singolare, per cui è stato chiesto a 40 grandi personalità di tutti i continenti di indicare 10 opere dell'ingegno umano degne di essere conservate per le generazioni future. Ne è nato un elenco di 400 opere, da cui cominciano ad essere tratti programmi televisivi, CD Rom, videocassette. L'intera iniziativa è stata patrocinata dall'UNESCO.

Sono inoltre in corso di realizzazione intese di RAI Educational con le case editrici Mondadori, Paravia, UTET, Giunti.

Il lavoro di RAI Educational si svolge anche attraverso seminari, che hanno lo scopo di stabilire un dialogo permanente col mondo della cultura.

Finora i seminari sono stati dedicati ai seguenti argomenti:

- caratteristiche del programma didattico-culturale,
- storia e TV,
- i cortometraggi,
- il '900, oltre il '900,
- la multimedialità,
- TV e religiosità.

RAISAT

La Direzione Canali Tematici e Nuove Offerte è stata creata alla fine del 1996 e affidata a Carlo Sartori. La nuova struttura è diventata operativa con l'inizio del 1997 e ha dedicato i primi mesi della sua attività alla progettazione del bouquet di canali tematici digitali via satellite della RAI.

A partire dalla fine di settembre 1997, sono stati lanciati i primi tre canali compresi sotto il marchio RAISAT. Dal 29 settembre RAISAT2-Ragazzi (suddiviso in tre fasce: al mattino per i bambini in età pre-scolare, al pomeriggio per quelli dai 6 ai 10 anni e alla sera per i pre-adolescenti fino ai 14 anni). Dal 13 ottobre RAISAT3-Enciclopedia (dedicato ai saperi e ad una loro sistemazione organica, con un ampio spazio riservato ai programmi per la scuola realizzati in collaborazione con il Ministero della Pubblica Istruzione). Dal 27 ottobre RAISAT1-Cultura e Spettacolo (suddiviso nelle 24 ore in blocchi tematici e dedicato a musica, teatro, cinema d'autore, danza, letteratura, reportages d'autore).

Questi primi tre canali del bouquet RAISAT riguardano temi di forte pertinenza del servizio pubblico, sono gratuiti e sono anche i primi canali satellitari rivolti al territorio italiano che siano pensati e realizzati per il pubblico del nostro Paese, pur in una chiave di apertura alle migliori produzioni della tv europea e mondiale.

RAISAT1 e RAISAT2 sono direttamente curati e prodotti dalla Direzione Canali Tematici e Nuove Offerte. RAISAT3 è di competenza della Direzione RAI-Educational. Alla Direzione Canali Tematici e Nuove Offerte compete comunque il coordinamento di tutta l'offerta satellitare in chiaro della RAI e dei nuovi servizi ad essa collegati.

Tra questi nuovi servizi, è da segnalare in particolare RAICAST, il canale web-casting della RAI che offre su Internet informazioni "ad alto valore aggiunto":

notizie (Televideo e Giornale Radio), sport (RAISport), cultura e spettacolo (RAISAT1), servizi per ragazzi (RAISAT2). Il canale webcasting della RAI utilizza per la prima volta la tecnologia "push", che consente agli utenti di Internet di saltare la lunga e spesso defaticante fase di ricerca dei siti, presentando direttamente l'offerta desiderata, preselezionata e totalmente personalizzata.

Sempre con il coordinamento della Direzione Canali Tematici e Nuove Offerte, dal 10 novembre è in onda anche RAISAT-Nettuno (NETwork Televisivo per l'UNiversità Ovunque), un canale realizzato dal Consorzio Nettuno, con il contributo delle principali università pubbliche italiane, che consente di conseguire un diploma universitario a distanza.

Sono allo studio e in fase di avanzata progettazione per il 1998 altri canali di servizio pubblico.

Tra questi, il Canale All News che, con formule ideative e produttive originali, offrirà informazione e approfondimenti 24 ore su 24 sul nostro Paese e sulla realtà internazionale.

È stata anche progettata una offerta satellitare di sport italiano, con particolare riguardo alle discipline minori, che oggettivamente possono trovare meno spazio nella televisione terrestre e che, tuttavia, hanno una forte valenza sociale.

Un terzo progetto riguarda un canale di servizio dedicato alla riproposizione su satellite dei notiziari regionali della TGR, per permettere la loro visione anche al di fuori della regione di riferimento; il canale sarà completato con informazioni locali su tempo e traffico e potrà aprirsi a convenzioni con istituzioni pubbliche e private

Dal punto di vista strategico, è importante sottolineare come il bouquet gratuito della RAI si iscriva in una rinnovata strategia di assolvimento delle funzioni di servizio pubblico e come, in questa luce, sia diverso ma complementare rispetto tanto all'offerta generalista quanto alle nuove iniziative della RAI sul terreno della pay-tv.

Dal punto di vista della diffusione vi è da rilevare che la partenza di RAISAT ha già dato un significativo apporto allo sviluppo del digitale in Italia, contribuendo a rivitalizzare il mercato degli appositi ricevitori, che dai 150.000 circa di fine agosto è giunto ai quasi 300.000 di fine dicembre 1997. Secondo dati dell'industria, presentati al COMISAT di Vicenza, almeno il 40% dei decoder venduti dopo l'estate è attribuibile, direttamente o indirettamente all'effetto lancio di RAISAT.

È innegabile, del resto, che i canali tematici in chiaro abbiano una funzione di stimolo e di volano per la crescita di tutto il mercato digitale, a vantaggio di tutti gli operatori, specie in un Paese, come l'Italia, che non ha finora conosciuto forme significative di diversificazione dell'offerta televisiva.

A questo proposito, l'industria satellitare italiana sta di sua iniziativa proponendo, specie ai grandi condomini italiani, una soluzione tecnica che permette la fruizione di tutti i canali tematici in chiaro attraverso impianti centralizzati, con costi "una tantum" estremamente contenuti.

RAI CINEMAFICTION

In questa Direzione aziendale strategica la RAI ha concentrato un consistente impegno caratteristico della natura del servizio pubblico che è consistito nell'invertire il trend del rapporto fra acquisti e produzione, investendo in modo consistente nella produzione nazionale.

Il 1996 ha segnato la riorganizzazione dell'ex Direzione Prodotti d'acquisto, Produzioni, Coproduzioni (APC) che ha cambiato anche la denominazione in RAI-Cinemafiction.

Il 1996 si è configurato come un anno di transizione. La suddetta riorganizzazione, che nei fatti si è completata nell'autunno 1996, è stata l'ultimo capitolo di un processo di cambiamento dell'azienda intrapreso negli anni precedenti e che ha determinato la concentrazione in un unico centro produttivo della fiction e degli acquisti RAI sulla base dell'analoga esperienza dei principali enti televisivi europei (BBC, ZDF, TF1).

Nei tre mesi disponibili del 1996, si è operato principalmente per ricostituire un livello adeguato di prodotto destinato al prime time per fronteggiare l'emergenza dei palinsesti. Sono poi state poste le basi per avviare una vera ripresa dell'attività produttiva e una decisa politica di rilancio della fiction italiana definendo precise linee operative concretizzatesi nel corso del 1997.

Nell'anno appena terminato, infatti, la Direzione RAI Cinemafiction ha tradotto in termini operativi le strategie presentate nel Piano di produzione 1997 approvato dal Consiglio di Amministrazione.

In particolare si è focalizzata l'attenzione sul perseguimento dell'obiettivo primario relativo all'inversione di tendenza del rapporto produzione/acquisti onde sviluppare la produzione nazionale e dare impulso all'industria audiovisiva.

È da sottolineare come la fiction di produzione nazionale continua ad essere un prodotto pregiato per i palinsesti delle Reti e di forte attrazione per il pubblico sia per le storie sia per i protagonisti con i quali è facile identificarsi. Prova concreta è costituita dagli ottimi ascolti raggiunti dai titoli andati in onda nell'anno. In questo ambito è da sottolineare in modo particolare la trasmissione di fiction nel periodo di garanzia 28/9 - 6/12 nel quale RAIUNO e RAIDUE hanno raggiunto rispettivamente il 26,9% e il 21,6% di share medio sulla fiction (20 pezzi complessivi) di prime time.

In riferimento al periodo suddetto, si ricordano in particolare per RAIUNO le due puntate della **Piovra 8**; la miniserie **Mamma per caso** che ha segnato il ritorno alla recitazione di un personaggio amato e popolare come Raffaella Carrà; la miniserie **Mio padre è innocente** con Dapporto.

Per RAIDUE il grande successo della serie **Un prete tra noi** con la importante conferma di Dapporto ancora una volta impegnato in un ruolo sociale, le miniserie **Nessuno escluso** con Giancarlo Giannini e **Don Milani** interpretato da Sergio Castellitto.

In tal modo è stato anche perseguito l'obiettivo indicato nel Piano di Produzione 1997, che mirava a sostituire la programmazione, su RAIUNO, di alcuni film top americani del lunedì con fiction di produzione nazionale, allentando così la pressione sul magazzino film e facendo registrare ascolti superiori ai grandi film americani trasmessi nelle stesse serate dal principale competitor.

Quanto detto assume maggiore rilevanza se si considerano i dati di trasmissione di fiction di produzione a livello annuale. Infatti sono stati trasmessi in prime time dalle tre Reti 92 puntate di cui 73 in prima trasmissione e 19 in replica.

Sotto il profilo produttivo - mediante una strategia di fabbricazione di prodotti diversificati per contenuto, formato e linguaggi in grado di soddisfare le esigenze del pubblico nazionale e del mercato internazionale - si è quindi riaffermata la presenza RAI nel comparto della produzione di fiction televisiva attraverso un maggior impiego di risorse per lo sviluppo di produzioni proprie.

Si è avviata una politica di una produzione industriale di serialità lunga con la realizzazione della sit com *Disokkupati*, oltre allo sviluppo di un formato - la maxi serie fino a 50 episodi - destinato al prime time. I primi titoli avviati in produzione di questa tipologia di prodotto sono **Incantesimo**, un serial di 52 puntate, e **Medico di famiglia** una sit com di 26 puntate da 100' mutuata dall'esperienza spagnola. Tale politica costituisce un forte impegno per la RAI destinato a modificare profondamente il panorama dell'offerta televisiva del nostro Paese.

Molti altri sono i titoli avviati in produzione nell'anno e che troveranno collocazione, rifornendolo in modo adeguato, nel palinsesto 1998. Tra gli altri si ricordano le serie: *Donna per amico* (8 puntate), *Lui e lei* (8 puntate), *Maresciallo Rocca 2* (4 puntate), *Cronaca nera* (4 puntate), *La storia siamo noi* (4 puntate).

Tra le miniserie: *Piovra 9*, *In fondo al cuore*, *Elefante bianco*, *Ama il tuo nemico*, *Sabbie del tempo*, *Torniamo a casa*, *Le ragazze di Piazza di Spagna*, *Una sola debole voce*.

Tra i tv movie: *La casa bruciata*, *Vite blindate*, *Fratello di nostro Dio*, *Kidnapping*, *Estate di Davide*, *Ecco fatto*.

Sotto il profilo degli acquisti, sono stati vagliati attentamente i prodotti attraverso un'oculata selezione volta a consentire un arricchimento quantitativo e qualitativo del magazzino film per il prime time.

Sono stati conclusi alcuni buoni accordi per l'acquisto di importanti pacchetti (Cecchi Gori, Polygram) di film di qualità e di grande successo e anche di film italiani interessanti e di buon valore artistico.

In particolare sono stati acquisiti nel corso dell'anno (con diversa decorrenza di diritti) 398 film di cui 145 destinati al prime time e 144 tv movie (133 destinati al prime time).

Un discorso a parte merita il **cinema italiano** di qualità e d'autore, verso il quale si è attuata una politica di sostegno più intensa rispetto al passato, cercando di mantenere una costante attenzione verso autori più giovani e di potenziare il ruolo della RAI, tornando a forme di attivazione su progetti specifici e di vera e propria partecipazione.

Tra gli altri si ricordano: Aprile di Nanni Moretti, L'albero delle pere di Francesca Archibugi, Tu ridi dei fratelli Taviani, Teatro di guerra di Mario Martone, L'ultimo capodanno dell'umanità di Marco Risi.

La Direzione ha poi posto una specifica attenzione agli altri prodotti che ha determinato il ritorno della RAI alla realizzazione di programmi culturali (documentari, musica seria e teatro).

È stato, inoltre, ribadito il forte impegno a favore del rilancio della produzione italiana di cartoni animati, con il varo di numerosi programmi destinati al pubblico italiano e ai mercati internazionali.

Tra quelli di particolare impegno produttivo ed economico si segnalano le serie Sandokan, Lupo Alberto, la Pimpa.

Per quanto concerne l'impiego delle risorse finanziarie assegnate si segnala che il rapporto produzione/acquisto, rispetto al 1996, si delinea così come esposto di seguito:

	1996	1997
produzione	40%	49%
acquisto	60%	51%

Tale rapporto di composizione dei budget impiegati assume maggiore rilievo considerando che l'ammontare delle risorse destinate alla produzione ha registrato nel 1997 un incremento del 38% rispetto a quello dell'anno precedente.

DIREZIONE AUDIOVIDEOTECHES: ATTIVITÀ 1997

Nel primo anno di lavoro la Direzione Audiovideoteche ha elaborato il progetto complessivo (diviso in sei sottoprogetti) che renderà informatizzata e digitalizzata la videoteca, l'audioteca e le fototeche aziendali, realizzando un nuovo strumento di consultazione, il catalogo multimediale. Il progetto è stato approvato dallo Steering Committe il 24 luglio 97 e depositato presso il registro SIAE: è in preparazione il brevetto del sistema audiovideoteche. Si è quindi usciti dalla fase della progettazione per entrare in quella operativa. Da questo momento, se il progetto sarà portato a termine così come è stato impostato, sotto la responsabilità della Vice Direzione Generale Produzione e Diffusione, in cinque anni la library digitale della RAI sarà completata (esclusa una residuale parte di produzione secondaria).

È stato avviato il recupero dei supporti obsoleti della videoteca, con la riconversione dei nastri a 2 pollici nei centri di produzione: il lavoro è stato terminato nel mese di ottobre a Torino ed è iniziato nei centri di Roma e di Milano nel mese di novembre.

Il progetto è complesso: ricostruire il catalogo di tutto ciò che è stato trasmesso dalla RAI, recuperare i vecchi supporti e, se necessario, restaurarli, realizzare una grande library digitale che consenta la consultazione in forma multimediale delle teche video, audio, fotografiche e testuali, sulla base di una documentazione nuova e completa.

Il nuovo modello di documentazione, diviso in "sintetico" e "analitico", è stato messo a punto sulla base degli standard europei ed è stato anche realizzato un manuale utenti per i documentatori della videoteca, ai quali è stato fornito un funzionale data entry. Dal mese di ottobre è iniziato il lavoro di costituzione del catalogo anagrafico di tutto il trasmesso TV, informatizzando lo schedario della messa in onda e tutti gli altri dati relativi alle trasmissioni.

Il prototipo del catalogo multimediale, che consente la ricerca oltre che con la documentazione testuale anche attraverso i fermi immagine del video e l'audio completo delle trasmissioni, è stato rilasciato nel mese di giugno ed è stato messo a disposizione degli utenti Internet.

La Direzione, infatti, ha inaugurato nel gennaio 97 il sito Internet delle teche (www.rai.it/teche), che contiene migliaia di documenti audio, video, fotografici e cartacei, tutti indicizzati con motore di ricerca, e numerosi servizi interattivi con tecnologia sviluppata all'interno delle Teche. Il sito è diventato in breve tempo leader per numero di accessi ed è stato pubblicato in formato CD dalle maggiori riviste specializzate.

E' stato completato il recupero in formato digitale della fototeca del centro di produzione di Torino, per un totale di 32.000 scatti, di cui 18.000 fotografie documentate e ricercabili su Internet.

Sono stati recuperati circa 20.000 copioni radiofonici (1930-1970) in un magazzino di materiali dismessi, di cui è stato informatizzato lo schedario per autori e titoli. È iniziato anche il recupero in formato digitale della collezione del Radiocorriere, di cui è stato terminato il primo anno di pubblicazione (1925). È stato realizzato un CD Rom del fondo della trasmissione radiofonica "L'Approdo", recuperando copioni, epistolario, fotografie e registrazioni sonore. La Direzione ha prodotto anche un CD Rom Demo di tutto il lavoro delle Teche.

È stato completato l'archivio diritti del prodotto di acquisto ed è stato messo a punto il progetto per l'archiviazione dei diritti della produzione RAI, creando l'aggancio informatico di questo archivio con la videoteca, in modo da fornire la documentazione completa della disponibilità del singolo prodotto.

Si è concluso il lavoro relativo all'archivio della musica stereofonica di Torino e dello Studio di Fonologia di Milano.

È stato completato il censimento delle teche delle sedi regionali e nel mese di ottobre e' stato siglato un accordo con le Direzioni TGR e Coordinamento Sedi per far partire entro il 98 la documentazione del pregresso in tutte le 21 sedi. La Direzione ha partecipato a 12 mostre-manifestazioni con prodotti delle teche Videocassette, audiocassette, CD) ed è impegnata a livello europeo nei progetti Delph e Divan. Ha ottenuto l'assegnazione dell'organizzazione del Congresso Mondiale della Federazione Archivi Televisivi, che si svolgerà a Firenze a settembre del 98.

Nel mese di ottobre 97 ha iniziato il censimento dei documenti relativi alla costituzione dell'archivio storico della RAI.

TELEVIDEO

La ricerca costante di progressivi ampliamenti e arricchimenti dell'offerta informativa di Televideo ha caratterizzato tutto il 1997. L'aggiornamento quotidiano dei notiziari (già dall'inizio del 1996 articolato sulle 24 ore senza soluzione alcuna di continuità) è stato affiancato da numerose innovazioni e iniziative di approfondimento. Per brevità ricordiamo soltanto gli **Speciali** dedicati a: accordi su Hebron; lavori commissione bicamerale; conferenza di Napoli sulla droga (14-16 marzo); missione italiana in Albania; vittoria elettorale di Tony Blair in Gran Bretagna; elezioni anticipate francesi e nascita del governo Jospin; omicidio Versace; Mostra del Cinema di Venezia; elezione di Miss Italia; morte di Lady Diana; crisi del governo Prodi e sua soluzione. **Spazio Civile**, la rubrica di Televideo espressamente dedicata ai temi della solidarietà, ha affrontato temi quali: l'usura; la sanità e gli anziani; l'emergenza lavoro; le truffe "turistiche". Proprio per i contenuti della rubrica Spazio Civile, la redazione cronaca di Televideo - che ne cura l'ideazione e la realizzazione - ha ricevuto il Premio Chia di giornalismo 1997.

Un capitolo a parte meritano le pagine e le iniziative realizzate da Televideo in occasione del terremoto che ha colpito l'Umbria e le Marche: oltre alle notizie di informazione e di cronaca, già nei giorni immediatamente successivi alla prima scossa Televideo ha aperto uno spazio espressamente riservato all'emergenza e alle iniziative di solidarietà; inoltre decine di pagine contenenti informazioni di servizio a beneficio delle popolazioni colpite sono state trasmesse nei televideo regionali di Umbria e Marche.

Un discorso a sé anche per quanto riguarda le consultazioni elettorali svoltesi nel corso del 1997: elezioni amministrative del 27 aprile (con il ballottaggio dei sindaci l'11 maggio) e del 16 novembre (con il ballottaggio il 30 novembre); elezioni amministrative siciliane del 30 novembre (con il ballottaggio il 14 dicembre); i referendum del 15 giugno. In tutte queste occasioni Televideo ha dato conto delle campagne elettorali nel rispetto delle direttive fornite dalla Commissione Parlamentare di Vigilanza; ha trasmesso le consuete istruzioni

sul “come si vota” e, quel che più conta, ha sempre garantito la diffusione in tempo reale dei risultati elettorali con decine e decine di pagine contenenti proiezioni, exit-poll, dati del Viminale, commenti a caldo dei leader politici, titoli dei quotidiani.

Tra le nuove iniziative sviluppate nel corso del 1997 va ricordato il concorso letterario riservato agli utenti **Un racconto per Televideo**: 4200 persone hanno raccolto la sfida di realizzare un breve testo narrativo della lunghezza di una normale pagina Televideo (17 righe x 39 battute). Una giuria, presieduta dal presidente della RAI Enzo Siciliano, ha poi selezionato i 15 racconti vincitori, pubblicati successivamente su Televideo. Un'altra iniziativa che ha preso il via nel 1997 è il sondaggio di Televideo: vale a dire la pubblicazione settimanale di un sondaggio su argomenti suggeriti dagli utenti e realizzato con la collaborazione della struttura “Studi, Analisi, Ricerche”.

Una appendice - che è però anche un ampliamento - della nostra offerta editoriale è poi la presenza sulla rete internet. Le pagine di Televideo sono consultabili in internet costantemente aggiornate in tempo reale già dal 1996, con conseguente allargamento della fruibilità anche fuori dai confini nazionali. Tuttavia, a partire dallo scorso mese di agosto, la presenza su internet - sfruttando potenzialità caratteristiche della rete - ha conosciuto un significativo salto di qualità arricchendo l'offerta di Televideo di nuove ulteriori possibilità di utilizzazione, aggiuntive anche rispetto alla fruizione tradizionale mediante televisore. Nel sito www.rai.it/televideo infatti sono reperibili tutti i televideo regionali in funzione, laddove via etere è invece possibile consultare unicamente il televideo locale della regione dalla quale ci si sintonizza sulla terza rete. Un'altra importante *facility* aggiuntiva è la possibilità di consultazione “storica”; ovvero l'accesso all'archivio delle pagine del notiziario trasmesse nei giorni e nei mesi precedenti. Ed ancora: se Televideo è ormai storicamente un prezioso strumento di supporto per i non udenti, ci si è voluti adoperare in qualche modo anche a beneficio dei portatori di handicap visivi, nel solco di una consolidata tradizione di impegno sociale e civile della testata. Sempre all'interno del sito internet www.rai.it/televideo sono state attivate infatti due modalità speciali di

ricezione: - 1) la prima è una sorta di "alta accessibilità" visiva destinata agli ipovedenti: occorre cliccare su un apposito pulsante ben evidenziato nella *homepage* del sito per collegarsi alle pagine Televideo in modalità solo testo (senza grafica) con un contrasto molto accentuato e con caratteri dal corpo assai elevato;

- 2) la seconda è destinata ai non vedenti: i "navigatori" forniti di un *browser* alfanumerico e di un apparato di sintesi vocale potranno ascoltare in audio la lettura dei testi delle pagine di Televideo; si tratta di una modalità che si attiva automaticamente quando viene riconosciuto il collegamento mediante un *browser alfanumerico*. Infine, a conclusione del capitolo internet, anche una annotazione relativa al riscontro presso gli utenti. Dal momento della sua creazione il sito internet di Televideo è stato "visitato" più di 18 milioni di volte; con una media di 80/90 mila collegamenti al giorno, è frequentemente presente nelle "top ten" dei siti italiani compilate dai maggiori "server" nazionali della rete (iol, tin...).

Per quanto riguarda i Televideo regionali trasmessi sulle frequenze della terza rete, il numero complessivo è salito a 9, grazie alla nascita nel corso del 1997 dei televideo regionali di Sicilia, Liguria e Sardegna. La sottotitolazione di programmi televisivi a beneficio dei non udenti (la celebre pagina 777) si avvicina ormai alle 60 ore settimanali; mentre nel corso del 1997 è significativamente cresciuta anche l'attività di sottotitolazione a beneficio degli udenti (alla pag. 778): ovvero i sottotitoli in inglese - che hanno raggiunto una media di 15 ore settimanali - e la sottotitolazione dei libretti delle opere liriche. Da ricordare in particolare il Macbeth che ha inaugurato la stagione della Scala, trasmesso in diretta TV il 16 dicembre 1997; si è trattato in assoluto del primo caso di sottotitolazione di un programma in diretta.

APPENDICE

Indici di performance generale

	1993	1994	1995	1996	1997
ore trasmissione tlv	8760	8760	8760	8760	8760
penetrazione su famiglie con tv	40%	48%	56%	59%	61%
hanno a disposizione televideo (in migliaia)	21400	23100	28000	29000	30000
pagine giornaliere trasmesse (media)	880	900	2000	4700	6000
lettori nel giorno (media in migliaia)	8100	9800	10200	10800	12000
sottotitoli (ore)	1300	1800	2100	2700	2900

RAI INTERNATIONAL

Nel corso del '97 RAI International ha realizzato le linee principali del piano editoriale approvato il 23 ottobre 1996, con i contestuali obiettivi della "diffusione della lingua e della cultura italiana nel mondo", secondo i compiti istituzionali delineati dalle vigenti Convenzioni tra la RAI e la Presidenza del Consiglio e del "posizionamento internazionale della RAI", secondo la missione editoriale affidata dal Consiglio di Amministrazione.

In queste due direzioni si è sviluppata la produzione televisiva e radiofonica e la promozione e programmazione via Internet, nonché la diffusione e distribuzione dei tre media che compongono la Struttura: TV, radio, on line.

DIFFUSIONE E DISTRIBUZIONE

È stata fortemente allargata la diffusione e la distribuzione della programmazione televisiva, portando il palinsesto TV da 16 a 24 ore quotidiane. Dall'agosto 1996 alla fine del '97 si è passati dai poco più di 20.000 abbonamenti via satellite nelle Americhe, ai 6 milioni di abbonamenti, via satellite e via cavo suddivisi tra i 4 milioni dell'America Latina, oltre 2 milioni in Canada, alcune decine di migliaia negli Stati Uniti e in Australia. Altri 6 milioni di famiglie sono raggiunte con le 2 ore quotidiane denominate RAI Italia (ex RAI USA), a loro volta redistribuite in particolare da RAI Corporation negli Stati Uniti attraverso satelliti domestici e da oltre 50 cable operators sui vari territori coperti. Queste 18 ore settimanali (sono 6 la domenica) sono distribuite gratuitamente, in quanto corrispondono alle ore di produzione richieste dalla Convenzione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri. RAI International le offre anche a tutte le emittenti pubbliche dei territori raggiunti: alla fine del '97 erano state accettate, oltre che dalle emittenti nordamericane sunnominate, da 10 emittenti in America Latina, per le quali viene anche sottotitolata in spagnolo un'edizione del telegiornale. Queste 18 ore settimanali comprendono un telegiornale quotidiano, uno sportello di pubblico servizio (problemi emigrazione,

lavoro, passaporti, fisco, ecc.), il meglio dei servizi delle sedi regionali RAI, strisce quotidiane di cucina, musica lirica, made in Italy, il settimanale economico Azienda Italia, il settimanale L'Italia delle Regioni. Dal 3 novembre '97 sono interamente autoprodotte. Il palinsesto televisivo di 24 ore, comprendente anche le 2 ore di RAI Italia, è invece distribuito come "pay TV" dal partner commerciale Dallah Albaraka, a costi per l'utente finale che l'intervento di RAI International consente di mantenere nei limiti e nei livelli dettati dall'offerta audiovisiva di mercato e comunque con una costante azione di garanzia e di facilitazioni per le comunità italiane. Le aree continentali coperte nell'ambito dell'accordo con Albaraka sono: **Canada, Stati Uniti, America Latina, Australia**. I satelliti intercontinentali e continentali che veicolano il palinsesto di 24 ore sono 9: **ORION, ECHOSTAR, PANAMSAT 2, PANAMSAT 3, GALAXI LATI-NAMERICAN, SKY, EUTELSAT HOT BIRD 1, EUTELSAT HOT BIRD 2, ASIASAT 2**.

I cavi che ritrasmettono sono centinaia ed è di particolare rilievo il "boom" in **America Latina**, che entro l'estate sarà interamente raggiunta, compresa Cuba (con 2 ore di RAI Italia per la TV via etere e con le 24 ore per gli alberghi). Solo in Argentina RAI International arriva già oggi a circa 2 milioni di famiglie. RAI International è anche presente, senza alcun partner di distribuzione, sull'intera area del Pacifico attraverso Asiasat 2, dal quale, ciascuno con piena autonomia editoriale e commerciale, ma con analoghi contratti di trasporto del segnale, trasmette un bouquet di broadcasters pubblici europei, quali la tedesca Deutsche Welle, la francese TV5, la spagnola TVE. Questa trasmissione è gratuita e recepibile solo con l'antenna satellitare.

Dal 23 novembre 1997, RAI International realizza e trasmette sull'**area asiatica** un altro palinsesto televisivo di 24 ore quotidiane, quasi del tutto diverso da quello per le Americhe e l'Australia, basato soprattutto su cultura, arte, musica, itinerari turistici e impresa italiana, non essendoci in quell'area geografica un rilevante insediamento di famiglie di origine italiana. Anche in questo secondo palinsesto sono comunque inserite le 18 ore settimanali di RAI Italia.

In **Australia** è stata avviata per la prima volta la distribuzione del palinsesto TV di 24 ore delle Americhe attraverso il cavo di Optus Vision. Trattative sono state avviate per l'estensione al gruppo di Rupert Murdoch, Foxtel e per l'acquisizione

di Teleitalia del gruppo Galaxi. Continua intanto la trasmissione via etere del TG 1 da parte dell'emittente pubblica SBS (portata da 5 a 7 giorni alla settimana) nonché del contenitore radiofonico quotidiano "Un'ora con voi". Altre emittenti locali in lingua italiana trasmettono in FM la programmazione radiofonica diffusa via satellite a Sidney e a Melbourne.

L'attuale palinsesto radiofonico di 24 ore, diffuso via satellite in Asia, viene attualmente ritrasmesso integralmente dal sistema-cavo di Tokyo USEN 440, che conta 1.600.000 abbonati in tutto il Giappone.

Per quanto riguarda l'Europa, attualmente RAI International si limita a gestire e a sviluppare la diffusione via cavo nei diversi Paesi, con ottime prospettive soprattutto all'Est, dei programmi di RAI 1, 2, 3, che arrivano autonomamente via satellite (DTH).

PRODUZIONE RADIOFONICA, TELEVISIVA, ON LINE

RADIOFONIA

Informazione

In base alla Convenzione RAI/Stato del '62 RAI International ha realizzato nel '97 un totale di 11.577 ore di trasmissioni radiofoniche in O.C. e O.M., di cui **5.873 ore di notiziari** in lingua italiana e lingua straniera (26 lingue), e **275 ore** di notiziari informativi per il Notturmo Italiano.

In base alla Convenzione ex '75 alla fine dell'anno in corso sono state inoltre realizzate **834 ore** di programmi di informazione radiofonica destinate ad emittenti esterne.

Trasmissioni radiofoniche straordinarie in aggiunta a quanto previsto dalle Convenzioni sono state realizzate dalla redazione giornalistica di RAI International per coprire eventi speciali quali tra gli altri il Festival di Sanremo, le elezioni dei Comites, il Giro d'Italia. I servizi giornalistici di RAI International vengono anche inseriti nel palinsesto di 24 ore giornaliere di Satel Radio, composto da programmi e GR delle reti nazionali e diffusi in tutto il mondo via satellite.

Programmi

Sono **3.830 le ore di trasmissione di programmi radiofonici** realizzati da RAI International per le O.C. e le O.M. (Convenzione RAI/STATO '62), cui si aggiungono circa **1.600 ore per il Notturmo Italiano** e circa **300 ore di programmi radiofonici destinati alle emittenti estere** in base alla Convenzione RAI/PCM (ex '75). I programmi, che toccano vari campi culturali, di costume, d'attualità ed economia del nostro Paese, vanno da Taccuino Italiano, trasmesso quotidianamente in varie edizioni per i diversi continenti, a Un'ora con Voi, trasmesso quotidianamente in collaborazione con la Testata giornalistica in Australia, America Latina e Africa.

TELEVISIONE

Complessivamente RAI International ha prodotto nel '97 circa 1.600 ore di televisione, così suddivise:

	ORE
- Produzione televisiva RAI International (*)	660
- RAI USA + riedizioni	884
- Eventi Speciali	43
totale	1.587

(*) a questo monte-ore, che riguarda solamente i programmi previsti, si sono aggiunti 20 Speciali e documentari di stretta attualità giornalistica, per un totale orario di 11 ore.

Informazione

In seguito alla nuova Convenzione con la PCM, si è proceduto ad un'ampia razionalizzazione e innovazione dell'offerta giornalistica televisiva con un forte incremento delle comunicazioni in diretta, lo sviluppo di trasmissioni sulla cultura italiana, alcune anche in lingua straniera, l'aumento delle informazioni di servizio, lo sfruttamento multimediale delle produzioni.

In ottemperanza alla nuova Convenzione RAI/PCM abbiamo realizzato 8 settimanali giornalistici, 2 quindicinali, un mensile e un semestrale. I programmi sono dedicati alla vita delle Regioni, allo sport, alla vita economica, sociale, culturale e istituzionale del Paese e in parte vengono realizzati in diverse edizioni linguistiche (francese, spagnolo, portoghese e tra breve anche cinese).

Inoltre, fuori Convenzione, la redazione giornalistica ha realizzato trasmissioni televisive straordinarie per coprire eventi speciali quali i viaggi del Papa, manifestazioni delle Comunità Italiane all'estero, programmi di informazione coprodotti con le sedi regionali o con prestigiose testate internazionali (come in occasione del Festival cinematografico di Venezia, dove è stato realizzato un quotidiano TV insieme a Variety, che per la prima volta nella sua storia ha accettato una collaborazione con una rete TV).

Programmi

Come da piano editoriale, nella programmazione televisiva di RAI International, costituita in gran parte dalla selezione di RAI 1, RAI 2, RAI 3, Educational, nel '97 è stato inserito circa il 10 per cento di programmi auto-prodotti, previsti nel budget assegnato. L'autoproduzione si suddivide in:

Programmazione sportiva: tra cui la Giostra dei gol, format originale che rappresenta il maggior successo di RAI molto richiesto dal pubblico italiano e non.

Programmi di servizio: dalle udienze papali a Radici, una serie di programmi con documentari, reportage, speciali e collegamenti internazionali con le Comunità Italiane all'estero, il primo dei quali è stato realizzato il 22 agosto alla Canadian National Exhibition di Toronto; S.I.L.V.I.A. TV: magazine settimanale per la promozione della comunicazione made in Italy.

Documentari d'Arte, Cultura e Turismo: tra gli altri i grandi navigatori italiani quali Caboto, Pigafetta, Colombo, Vespucci; la serie di Licia Colò Saluti dall'Italia.

Made in Italy: realizzati Capucci, Ferrari (2), Pinocchio, Versace. Melodramma: 130 puntate a partire da ottobre '97.

Cucina: 26 puntate da metà novembre.

Programmi in diretta per il prime-time: Domenica In...ternational: collegamenti internazionali mensili di circa 8' l'uno all'interno di Domenica In, con conduttori di prestigio.

COPRODUZIONI CON RETI RAI

Sono stati realizzati, o avviati nel '97 10 programmi di carattere culturale, storico e ambientale in coproduzione con Reti RAI nazionali: 46 puntate con RAI TRE, 5 con RAI DUE, 15 con RAI UNO, 30 con RAI Educational (storia dell'emigrazione italiana).

LOCAL NEWS

Come da nuova Convenzione, da maggio '97 va in onda negli Stati Uniti su RAI Italia un settimanale di informazione mirata alle Comunità Italiane, in italiano e in inglese. È stato anche realizzato il numero zero di un analogo settimanale per l'America Centro-meridionale, in spagnolo e in portoghese.

PROGETTO CINEMA

Si è sviluppato nel '97 un progetto per la promozione e la diffusione del cinema italiano nel mondo, d'intesa con la PCM, l'Ente Cinema, l'ANICA e altre forze produttive pubbliche e private. Questo progetto, che RAI International ha da tempo presentato ai vertici aziendali e a Cinema Fiction RAI, intreccia rassegne e programmazione via satellite di film italiani di vario tipo, epoca e valore, con una specifica azione di promozione, informazione e orientamento del gusto del pubblico televisivo e di iniziative-eventi a terra, quali la presenza e la storia del nostro cinema nei vari festival, nelle università, negli istituti di cultura o in occasioni particolari, in ogni continente e in ogni bacino d'utenza. In questo ambito sono state realizzate presenze standistiche e programmazioni nei Festival di Cannes e Venezia (Daily insieme con Variety, in inglese e italiano, speciali, collegamento in diretta con Los Angeles). È stata poi valorizzata la

presenza italiana ai Festival di Mar del Plata, Annecy, Villerupt. Ai primi di dicembre è stato portato Alberto Sordi come testimonial alle Università di UCLA di Los Angeles e Berkeley di San Francisco, con numerosi incontri con le comunità italiane e il cinema di Hollywood, mentre sono in corso di definizione progetti con il MOMA e il Lincoln Center di New York. Con l'ANICA è stata firmata una convenzione per la promozione di nuovi film italiani e la trasmissione di un settimanale di informazione cinematografica.

DIFFUSIONE DELLA LINGUA ITALIANA

Oltre ai corsi per bambini e adolescenti (Viva l'italiano, 30 puntate), è stato curato il restyling e l'attualizzazione di "In Italiano", corsi per adulti molto richiesti dall'estero. Ne verrà tratto un CD-ROM d'intesa con le Relazioni Culturali del Ministero degli Esteri. È stato anche realizzato un CD-ROM per bambini interattivo prodotto da Elemond. Acquistato infine dalla TV svizzero-italiana il corso Victor, d'impostazione turistico-commerciale, che sarà immesso nel '98 sul palinsesto asiatico.

ITALICA

Si è fortemente sviluppato il progetto Italica, campus virtuale on line di lingua e cultura italiana, che vede la partecipazione di 155 università di tutto il mondo, grandi biblioteche (come la Vaticana e Alinari), i 90 Istituti di Cultura Italiani: con il Ministero degli Esteri è stata firmata una convenzione per la loro partecipazione attiva al progetto e alla diffusione dei corsi di lingua. Per Italica vi sarà dal '98 un diploma di insegnamento di lingua italiana a distanza, convenzione firmata dal presidente Siciliano con il ministro Berlinguer e l'Università di Pisa. Un'altra convenzione è stata stesa, d'intesa con la Direzione Pubblica Amministrazione, con la Provincia e il Comune di Firenze, che hanno concesso come sede di Italica stanze nel prestigioso Palazzo Medici Riccardi. Italica è stato presentato in ottobre all'Istituto di Cultura di Los Angeles, in collaborazione con il Ministero degli Esteri. Alla fine del '97 sono stati inseriti on line i primi corsi, riguardanti la lingua italiana, Dante, il Rinascimento, Italo Svevo. Si tratta di un progetto tecnologicamente avanzatissimo, che non ha precedenti in Europa e forse nel mondo e che si basa su una struttura multimediale, che utilizza le immagini delle teche RAI, la Radio, l'iconografia fotografica e artistica, l'elemento testuale. In prospettiva una immensa Biblioteca d'Alessandria del 2000, in Internet.

EVENTI SPECIALI

Dalla tournée promozionale di Renzo Arbore in America Latina nel febbraio '97 (4 concerti) alla presenza alla Fiera di Pechino a fine novembre, serate televisive ritrasmesse dalla Beijing TV in Cina (concerto di Katia Ricciarelli, concerto dei Solisti Veneti, sfilata di moda Fendi, mostra dei costumi del Marco Polo e de "L'ultimo Imperatore") per favorire il lancio del palinsesto asiatico, passando per i viaggi del Papa, le manifestazioni FAO, fino all'elezione di Miss Italia nel Mondo (Porto Alegre e Punta de l'Este), alla serata Callas a Ostia Antica, a ritratti come quello del Cardinal Tonini, a una serata di Natale con collegamenti fra i terremotati ad Assisi e Camerino e gli umbro-marchigiani a Caracas, a una serata UNESCO dal Palazzo Reale di Napoli sui siti culturali, alle 8 ore di trasmissione in diretta in inglese sul Forum delle Nazioni Unite a New York, RAI International ha realizzato o seguito 20 importanti avvenimenti, quasi tutti in collegamento diretto o con serate speciali televisive e radiofoniche.

PROMOZIONE E SVILUPPO TECNOLOGICO

In collegamento con la Direzione Sviluppo Tecnologico e i Sistemi Informatici, della RAI, è stata creata una Work Station, che ha distribuito palinsesti e prodotto materiali promozionali di ogni tipo, cartacei, fotografici, promo di immagini digitali, nonché gestito eventi speciali telematici (Giostra Web di Fine Anno, Sanremo, Messa solenne di Pasqua, Giro d'Italia, ecc). Sono state avviate sperimentazioni di Web TV, d'intesa con i Canali Tematici, che promettono sviluppi multimediali della stazione digitale di notevole novità.

ADVERTISING E FINANZIAMENTI AGGIUNTIVI

Tre gli ambiti specifici di attività:

- a) Presenza sistematica sulle fiere e le rassegne internazionali di audiovisivo e telecomunicazioni o di rilevanza economica per il Paese ospitante, volta a promuovere il marchio e i programmi di RAI International sia tra il grande pubblico, sia tra gli operatori locali. Nel corso del '97 RAI International è stata presente nelle seguenti manifestazioni: Vicenza, Milano, Napoli, Bari, Amalfi, Cannes, Amsterdam, Dubai, Nuova Delhi, Pechino, Hong Kong, Tokyo, New Orleans, Buenos Aires, Caracas, Toronto, Auckland.

- b) Realizzazione di eventi televisivi, integrati con radio e Internet, per promuovere la diffusione internazionale. Tra gennaio e febbraio, in coincidenza con l'inizio delle nuove trasmissioni in America Latina, con il passaggio del palinsesto da 16 a 24 ore e con l'avvio della "Giostra dei gol", è stata realizzata la tournée promozionale di Renzo Arbore e dell'Orchestra Italiana a Miami, Caracas, Buenos Aires, Sao Paulo.
- c) L'organizzazione e la gestione dei rapporti e degli incontri con le Comunità italiane all'estero, con la rete di rappresentanza diplomatica, culturale e associativa, con le associazioni imprenditoriali per verificare la domanda dei bacini d'utenza e adeguarvi sia la linea di distribuzione, sia i contenuti dei palinsesti e in particolare dei programmi autoprodotti.

L'attività di raccolta di pubblicità e sponsorizzazioni, sempre finalizzata alla missione editoriale del servizio pubblico per valorizzare il sistema-Italia nel mondo, si è suddivisa nel seguente modo:

- a) raccolta nazionale (in Italia) per l'estero, di concerto con la SIPRA;
- b) raccolta locale all'estero, di concerto con le Camere di Commercio Estero. Con l'Assocamere Estere è stata firmata una Convenzione che consente la stretta collaborazione con le 60 Camere attive in tutto il mondo allo scopo di promuovere la penetrazione commerciale Made in Italy ed esaltare il ruolo delle imprese italiane nelle aree degli accordi internazionali di mercato: Nafta nei paesi di lingua inglese, Mercosur e Patto Andino in America Latina, Progetto Asia e Australia. Una Convenzione analoga è stata realizzata anche con l'ICE e il Ministero del Commercio Estero.

Convenzioni sono state firmate o impostate nel '97 con il Ministero degli Esteri, la Regione Toscana (prodotti documentari e reportage su Collodi, la Versilia, Puccini, i fratelli Taviani) e le Regioni Lazio, Sicilia, Marche, Valle d'Aosta, Abruzzo, Liguria, Piemonte.

TECNOLOGIE

Nel campo della Trasmissione e Diffusione radiotelevisiva è proseguita l'attività di estensione dei servizi di radiodiffusione con 58 nuovi impianti TV e 34 MF, di ristrutturazione e potenziamento di circa 150 impianti ripetitori TV e MF sia per aumentare la disponibilità e la qualità del servizio in ottica utente (soprattutto attraverso l'aumento dell'affidabilità degli impianti), sia per migliorare la qualità di ricezione nelle aree fortemente degradate a causa di interferenze.

Per le minoranze di lingua slovena è stato potenziato il servizio TV nella regione Friuli Venezia Giulia.

Sono stati pianificati tutti gli impianti previsti per il 1998 nel Contratto di Servizio 97-99 e, per la rete radiofonica in Modulazione di Frequenza dedicata ai lavori parlamentari, sono stati realizzati 15 nuovi impianti, acquisite circa 30 stazioni (frequenze e impianti) e opzionate ulteriori circa 70 stazioni.

Sono in corso di ristrutturazione e potenziamento diversi impianti di grande potenza TV e OM al fine di mantenere la qualità dei servizi in aree caratterizzate da elevati bacini d'utenza.

È proseguita l'attività di introduzione del nuovo servizio RDS-EON (Radio Data System-Enhanced Other Network) sulle tre reti radiofoniche MF1,2 e 3. Per la rete radiofonica digitale terrestre DAB (Digital Audio Broadcasting) sono stati realizzati i primi 15 impianti che garantiscono una copertura di popolazione di circa il 10%. È stata inoltre realizzata una rete DAB locale (6 impianti) per la trasmissione di programmi RAI/RAS in Alto Adige.

Nell'ambito del progetto CRABS (Cellular Radio Access Broadband Services) è stato progettato un sistema MVDS (Microwave Video Distribution System) per un esperimento di teledattica interattiva; inoltre si è avviato il progetto per una rete FAST INTERNET per le città di Roma, Milano e Brescia.

Nella città di Brescia, è stata realizzata una cella di ricezione MVDS con l'obiettivo di verificare - in ottica utente - la propagazione nella banda 40.5 - 42.5 GHz.

Allo scopo di sfruttare al meglio le frequenze disponibili ed aumentare le prestazioni dei servizi resi, è proseguita l'attività volta alla numerizzazione della rete dei collegamenti televisivi: in particolare, è stato completato il progetto che consentirà la numerizzazione di circa il 50% dell'attuale rete analogica, con realizzazioni che avranno inizio nel corso del 1998 e che per fasi successive si concluderanno tra la fine del 1999 e l'inizio del 2000. Ai fini dello stesso progetto sono state studiate e definite le prestazioni dei sistemi di codifica video.

I lavori relativi al piano pluriennale di automazione e telesorveglianza, che interessa circa un centinaio di stazioni trasmittenti e di collegamento, sono proseguiti intensamente e l'iniziativa è stata completata per l'80%; in forte sviluppo anche la telegestione dei ripetitori che nel corso dell'anno è stata estesa a circa 200 impianti ed è stata impostata per ulteriori 300 impianti.

Nell'ambito dei sistemi via satellite, si è provveduto a completare la realizzazione dei sistemi di codifica per le trasmissioni RAI in digitale via Hot Bird 2. In particolare grazie all'innovativo sistema di compressione dinamica del segnale ("Statistical Multiplexing") si riesce a trasmettere su un solo trasponder 8 canali TV (RAIUNO, RAIDUE, RAITRE, RAISAT1, 2, 3, Nettuno, Telepace), 5 canali radiofonici (RADIOUNO, DUE, TRE, FD leggera e FD auditorium) e il televideo delle tre reti RAI, mantenendo comunque un'ottima qualità del segnale.

Inoltre, sul trasponder 8 di Hot Bird 1, accanto alla normale programmazione in analogico, è stato avviato un servizio sperimentale di Intranet in collaborazione con la COM.NET. del gruppo Telecom Italia.

Nel 1997 la RAI ha proseguito nel suo impegno nel campo della Qualità Tecnica e della "Customer Satisfaction" con le prime realizzazioni relative al progetto per lo sviluppo di un Sistema Qualità RAI nelle aree di attività inerenti il prodotto tecnico. È iniziata la realizzazione del Sistema Informativo per la Qualità ed è stato avviato il Sistema Qualità nei Centri di Produzione di Roma e Milano, nelle Sedi di Pescara e Trieste e nella Testata Televideo. Tali risultati, così come il progetto nel suo insieme, sono stati illustrati in occasione del 19° Convegno Nazionale dell'AICO, l'Associazione Italiana per il Controllo di Qualità, tenutosi a Milano tra il 12 ed il 14 novembre, ed al 44° Convegno Nazionale dell'IIC, l'Istituto Internazionale delle Comunicazioni, tenutosi a Genova il 1° ed il 2 dicembre.

Nell'ambito delle attività orientate ad introdurre strategie di soddisfazione del cliente l'impiego del nuovo sistema informatizzato che consente di memorizzare ed elaborare le segnalazioni, i reclami e le richieste di assistenza tecnica da parte degli utenti ha permesso di definire i primi indicatori di "Customer Satisfaction"; tali indicatori saranno sottoposti a monitoraggio per la definizione delle strategie di miglioramento continuo.

È proseguita l'attività informativa con la stampa di opuscoli di vario genere per fornire agli abbonati notizie tecniche utili per una corretta ricezione dei programmi RAI; è stata anche completata la ristrutturazione del sito Internet RAI in cui sono presenti tali informazioni. Dai primi giorni del mese di novembre è stato attivato sperimentalmente in quattro regioni un "Call Center" in grado di assistere gli utenti che abbiano problemi di natura tecnica nella ricezione del segnale radiotelevisivo e di raccogliere le segnalazioni di disservizio. È iniziata la formazione di oltre 500 installatori di impianti riceventi sui temi della Qualità. I corsi hanno lo scopo di innalzare il livello qualitativo degli impianti di antenna, la cui intermediazione spesso degrada pesantemente la qualità dei segnali diffusi dalla RAI.

È proseguita, secondo quanto prescritto dal Contratto di Servizio tra Ministero delle Comunicazioni e RAI, l'attività di controllo delle prestazioni della rete di diffusione sulla base dei parametri concordati per la misura delle sue prestazioni.

Numerose poi sono state le misure NIR (radiazioni non ionizzanti) che la Struttura è stata chiamata ad effettuare in siti ritenuti particolarmente esposti: in tutti i casi sono stati riscontrati valori ampiamente entro la norma. In questo campo la RAI ha maturato un approfondito know-how ed è in grado di apportare un essenziale contributo data la mancanza di una normativa nazionale in materia.

Il Centro Ricerche, a cui fanno capo le iniziative di ideazione e sperimentazione di sistemi avanzati per la produzione, trasmissione, diffusione nonché lo sviluppo di nuovi servizi, ha proseguito la sua attività istituzionale a presidio dell'innovazione tecnologica.

In particolare:

- ◆ Nel campo della diffusione e trasmissione è stato sviluppato un sistema per la distribuzione via satellite di servizi multimediali interattivi e datacast basato sulla normativa DVB.
Il sistema è stato oggetto di dimostrazioni mediante il satellite Hot-Bird 1 con up-link da Torino, nell'occasione di esposizioni e convegni (Montreux '97, Comisat '97, Mostra del Cinema di Venezia) e nel contesto del progetto aziendale Audio-Video Teche.
- ◆ Nel campo della radiofonia numerica è stato sviluppato un sistema di distribuzione via satellite del multiplex DAB ai trasmettitori terrestri, che consente di ridurre sensibilmente i costi aziendali di impianto e di esercizio.
- ◆ Si è stipulato un contratto di collaborazione con SGS-Thomson per lo sfruttamento industriale di un brevetto di invenzioni del Centro Ricerche che consente di migliorare sensibilmente la qualità di ricezione dei segnali televisivi numerici terrestri.
- ◆ Avvio di una sperimentazione tecnico-operativa su rete cellulare pilota MVDS a 40 GHz, nell'area di Torino, per servizi televisivi e multimediali a norma DVB.
- ◆ Nell'ambito del progetto Audiovideoteche è stato sviluppato un nuovo sistema di documentazione, con descrizione puntuale dei contenuti, delle immagini, dei servizi, per consentire una ricerca finalizzata ed adeguata alla nuova impostazione multimediale della teca video e audio.

GESTIONE ESERCIZIO 1997 — RELAZIONE PRECONSUNTIVA

Il preconsuntivo 1997, aggiornato al 31 ottobre, presenta un risultato positivo di 154 miliardi di lire, in miglioramento rispetto al consuntivo 1996 che ha chiuso con un utile di 97 miliardi.

La gestione dell'esercizio 1997, anche se in fase preconsuntiva, ha chiaramente confermato i risultati positivi conseguiti nella gestione 1996 sia in termini di consolidamento di risultati economico finanziari sia in termini di riqualificazione dell'attività del Servizio Pubblico che si è espressa attraverso un miglioramento del rapporto produzione interna-acquisti relativamente al volume degli investimenti in programmi, un ampliamento dell'offerta televisiva con l'avvio delle Reti Tematiche, l'ingresso nel settore della Pay-Tv attraverso l'alleanza strategica con Telecom e il rafforzamento della posizione di leadership degli ascolti.

I ricavi complessivi del preconsuntivo crescono, rispetto al 1996, di oltre il 4%; all'interno di questi l'apporto più significativo è quello dei ricavi pubblicitari che crescono dell'11% in linea con lo sviluppo del mercato; ciò a conferma della capacità dell'offerta RadioTelevisiva RAI di attrarre rilevanti investimenti pubblicitari.

I ricavi da canoni di abbonamento - a canone unitario invariato - aumentano di quasi il 2%, grazie a maggiori ricavi da canoni autoradio indotti perlopiù dal notevole incremento degli acquisti di automobili a seguito delle agevolazioni fiscali relative alla rottamazione ed alle iniziative promozionali dirette ai potenziali evasori segnalati dall'ACI. Il portafoglio abbonati ordinari TV resta sostanzialmente invariato.

I ricavi da attività commerciali subiscono una contrazione del 6% rispetto al 1996 soprattutto a causa di minori proventi su Lotterie.

I costi operativi crescono a loro volta di quasi il 10%; a questo incremento contribuiscono in maniera significativa i costi di programmazione che crescono di quasi il 16%.

I costi di programmazione infatti, scontano il maggior onere derivante da un significativo incremento degli investimenti in programmi, anche di produzione interna, e dell'avvio di nuove importanti iniziative quali i Canali Tematici e il rafforzamento della presenza del palinsesto di RAI International nel mondo.

Il costo del personale ha registrato un incremento - in linea con la dinamica salariale - di circa il 3%, mentre l'organico si riduce di oltre 200 unità grazie al proseguimento della politica di incentivazione all'esodo del personale in organico.

Fra gli altri costi si evidenzia una diminuzione degli ammortamenti tecnici ordinari di oltre 20 mld grazie alla politica di ammortamenti anticipati che l'azienda ha realizzato negli ultimi anni, e pur in presenza di un incremento del volume degli investimenti tecnici realizzati nell'anno (260 mld contro i 218 del '96); gli ammortamenti anticipati sono passati da 65 mld nel '96 a 70 nel '97.

Il saldo oneri/proventi finanziari netti è attivo per 18 miliardi grazie ad una posizione finanziaria media attiva per circa 450 miliardi. La gestione Partecipazioni evidenzia, nonostante le rilevanti perdite per oltre 40 miliardi registrate dalle partecipate (delle quali, per altro, è stata avviata nel '97 una profonda ristrutturazione anche con l'avvio della procedura di privatizzazione della Nuova Fonit), un consistente miglioramento rispetto all'esercizio precedente grazie ai dividendi dalla Sipra (24 miliardi).

Sul fronte delle risorse destinate allo sviluppo di progetti specifici (Razionalizzazioni e sviluppo attività ex Fondo per lo sviluppo-Progetti qualità e immagine) si registra rispetto all'esercizio scorso un sensibile incremento della spesa (dagli 89 miliardi del '96 ai 190 del '97) destinata principalmente alla programmazione e finalizzata al miglioramento della qualità del prodotto.

L'indebitamento finanziario netto a fine anno è previsto nella misura di 252 miliardi, contro i 145 del 1996. Il peggioramento è dovuto principalmente allo slittamento di un importo significativo degli incassi da canoni autoradio, che verranno liquidati nel corso del 1998 e al maggior importo di imposte dirette liquidate in sede di secondo acconto per l'anno 1997.

PIANO 1997-1999

a) Scenario / Mercato di riferimento

Il ciclo di Pianificazione 1997-1999 si colloca alle soglie di una fase cruciale per RAI, caratterizzata da cambiamenti di grande portata sia sullo scenario di business che sull'assetto normativo.

Infatti se da un lato RAI assolve con efficacia ai compiti della missione di servizio pubblico e con un grado di efficienza elevato rispetto allo scenario degli altri servizi pubblici europei, dall'altro l'azienda dovrà confrontarsi con le annunciate profonde trasformazioni del mercato di riferimento, con l'affermarsi delle nuove offerte connesse alla convergenza dei settori del broadcasting, delle telecomunicazioni e dell'informatica.

Il mercato nazionale presenta caratteristiche peculiari rispetto ai mercati più evoluti:

- ◆ concentrazione delle risorse e dell'ascolto complessivo su due operatori generalisti (circa il 90%);
- ◆ ritardo sull'innovazione tecnologica e sull'offerta di nuovi servizi quali ad esempio il satellite ed il cavo;
- ◆ concentrazione degli investimenti pubblicitari sul mercato televisivo ed in particolare su quello generalista;
- ◆ ritardo nel processo di liberalizzazione delle TLC, di definizione del nuovo assetto TV, della costituzione dell'Authority.

Si può dunque ragionevolmente ritenere che il mercato nazionale subirà una rapida evoluzione verso una configurazione maggiormente somigliante a quella degli altri mercati europei.

Più in particolare:

- ◆ caduta delle tradizionali barriere nazionali all'entrata, che hanno prodotto la formazione di mercati locali. I mercati saranno sempre più integrati ed il fattore di successo sarà costituito dal livello effettivo di accesso ai diritti e alle tecnologie;
- ◆ presenza di una pluralità di operatori nazionali ma anche esteri (si ricorda che attualmente l'offerta pay è monopolio di un operatore controllato dai Gruppi stranieri Canal Plus e Kirch);
- ◆ progressiva affermazione delle nuove tipologie di offerta (pay TV, p.p.v.) sia via satellite che via cavo che eroderanno quote di mercato all'offerta generalista in cui emerge il ruolo decisivo del service provider;
- ◆ sviluppo di una rete di alleanze come elemento chiave per l'accesso ai contenuti/tecnologie, know how, rapporto con l'utenza oltre che per incrementare la capacità finanziaria.

In questo scenario i punti di attenzione per RAI appaiono essere i seguenti, sul fronte esterno:

- ◆ tendenza, comune anche agli altri servizi pubblici, alla diminuzione dell'ammontare complessivo delle risorse e delle quote di mercato (share). Per quanto riguarda il canone, si deve registrare il suo ritocco per il 1998 è inferiore all'inflazione dei due anni durante i quali il suo ammontare è rimasto invariato;
- ◆ riassetto normativo del sistema delle comunicazioni attualmente in discussione in Parlamento. L'approvazione senza modifiche dei due disegni di legge e il nuovo principio della "simmetria" applicato alle sole risorse porterebbe, come noto, ad un consistente taglio di queste ultime e al sostenimento di costi aggiuntivi connessi ai nuovi compiti assegnati al Servizio Pubblico (si

pensi alla sola rete parlamentare); e questo senza che la RAI, restando soggetta a vincoli molto più stretti, possa disporre di una capacità competitiva simmetrica;

- ◆ crescente concorrenza nel proprio segmento ed, in prospettiva, su quelli contigui che provoca forti tensioni sui costi di alcune tipologie importanti di prodotto che pure caratterizzano e qualificano l'offerta del servizio pubblico.

Inoltre la dimensione e la capacità di investimento dei principali concorrenti - in particolare esteri - è oggi sensibilmente superiore a quella RAI. Il ritardo potrebbe incrementarsi in funzione della dinamica della risorsa canone, della capacità di RAI di sviluppare una rete di alleanze, della gestione dei livelli di efficienza interni.

I maggiori punti di attenzione sul fronte interno possono così caratterizzarsi:

- ◆ missione: rappresenta la questione preliminare aperta da affrontare. Il nodo da sciogliere è costituito dalla presenza contemporanea nell'attività di RAI di finalità pubblicistiche da un lato, mentre dall'altro la necessità per il mantenimento di un ruolo centrale in ambito nazionale impone di sviluppare comportamenti rivolti al business, e quindi l'obbligo di raggiungere livelli competitivi adeguati;
- ◆ struttura organizzativa: oggi è concentrata ed eccessivamente verticalizzata e burocratizzata: in un'unica società si ritrovano attività estremamente differenziate sotto il profilo dei contenuti, del ciclo del prodotto, degli obiettivi strategici. Il tutto si riflette negativamente su:
 - processo di formulazione delle strategie
 - complessità ed efficienza nella conduzione della gestione ordinaria
 - focalizzazione, con impatti sul livello complessivo di efficacia
 - legame tra responsabilità, obiettivi e risultati.

In sintesi, le variabili di scenario sembrano concordemente orientate a limitare lo sviluppo del Servizio Pubblico. Le evidenze sul piano economico finanziario si traducono in un evidente gap strutturale del conto economico che determina:

- perdita di redditività;
- riduzione della capacità di autofinanziamento.

I riflessi di questa situazione impattano pesantemente sulla possibilità di RAI di essere presente da protagonista nelle nuove offerte, che com'è noto richiedono (specie nella fase di "start up") investimenti di ammontare rilevante e la capacità di implementare politiche di diversificazione nel campo multimediale.

Per contro l'ingresso - con alleanze e partnership di cui l'intesa appena raggiunta con STET rappresenta un primo e significativo esempio - nell'offerta digitale in chiaro ed, in particolare, a pagamento (si ricorda che oggi RAI nel settore dell'offerta criptata è autorizzata alla sola sperimentazione) appare vitale per lo sviluppo del Servizio Pubblico.

In caso contrario il Servizio Pubblico verrebbe progressivamente marginalizzato anche nel tradizionale segmento generalista e questo perché i grandi operatori tendono ad acquisire e conseguentemente a sfruttare sempre di più l'intera filiera dei diritti (antenna, pay, ppv, multimedialità, ecc.), oltre a puntare sul rapporto con l'utenza (abbonati pay) come primario fattore di successo nel prossimo futuro.

b) Piano Industriale 1997-1999 obiettivi, struttura e contenuti

Il Piano Industriale analizza opzioni e interventi da attuare rapidamente con impatti finanziari ed economici visibili nella consapevolezza che i tempi per definire il riposizionamento dell'azienda sono limitati. Gli obiettivi principali che il Piano indica possono così riassumersi:

- ◆ individuare le opzioni di sviluppo e operare sugli assetti aziendali delineando uno scenario nel quale si rendano reperibili i mezzi necessari per sostenere lo sviluppo strategico RAI;
- ◆ arrestare ed invertire il processo di peggioramento strutturale della gestione, specie a fronte delle sfide di efficienza e di efficacia richieste;
- ◆ riallocare il massimo di risorse, anche attraverso la riprogettazione organizzativa, sul business principale incluse anche l'offerta tematica in chiaro e "pay" (quest'ultima dipendente dalla nuova normativa) e quella multimediale;
- ◆ perseguire una politica di alleanze strategiche nel campo dell'offerta tematica e multimediale.

Le parti del Piano si sviluppano secondo una struttura modulare che risponde:

- ▲ alla necessità di separare gli effetti delle variabili e processi fondamentali, in considerazione dell'elevato grado di libertà che attualmente caratterizza sia lo scenario normativo che quello di mercato;
- ▲ all'evidenza della sequenzialità del percorso per RAI prefigurato nel Piano.

Nei primi due moduli vengono disegnati gli andamenti tendenziali e i probabili impatti della normativa.

Il Piano base quantifica gli effetti della forbice tra crescita dei costi e crescita dei ricavi. Il gap si misura in circa 3 punti percentuali con un impatto economico (sul MOL) e finanziario (sui cash flow generati) pari a circa 100 mld l'anno.

Gli Action Plan costituiscono (con l'eccezione di canali tematici, alleanze e partnership strategiche, RAI International, RAI Educational e Diversificazione del business), parte integrante del piano base ed individuano le risorse destinate ad azioni e interventi finalizzati al rafforzamento del servizio pubblico nel campo delle tecnologie, dei nuovi servizi e delle nuove offerte.

Il Modulo 1 (Nuova normativa di sistema, vedi allegato) analizza le tendenze che si stanno consolidando nelle sedi legislative. Sulla base di tali tendenze (raccolta pubblicità solo su due reti e realizzazione di una sostanziale simmetria con il principale concorrente) la stima dell'impatto della nuova normativa in termini di taglio delle risorse pubblicitarie (norme anti trust) è stata quantificata ben oltre i 150 mld che rappresentano l'obiettivo aziendale al di sotto del quale, anche per i maggiori oneri per compiti aggiuntivi, la situazione finanziaria di RAI verrebbe gravemente compromessa.

L'effetto complessivo vede:

- ◆ una tendenza peggiorativa dei risultati della gestione, connaturata alla struttura dei conti economici;
- ◆ l'impossibilità di finanziare lo sviluppo: l'autofinanziamento degli anni di Piano risulterebbe infatti insufficiente a coprire interamente i soli investimenti ordinari;
- ◆ la ripresa della crescita dell'indebitamento: quest'ultima porterebbe tensioni anche sul fronte dei vincoli posti dal contratto di servizio (come noto i debiti finanziari non devono superare il 50% del valore dei mezzi propri).

Il Modulo 2 (allegato) delinea i principali interventi di razionalizzazione organizzativa che consentono di recuperare efficienza per invertire il trend della gestione e risorse da riallocare sul prodotto e comunque da utilizzare per lo sviluppo. Gli interventi si dovrebbero così articolare:

- ◆ Piano operativo di revisione dei principali processi ed attività aziendali;
- ◆ Progetto di ridisegno della struttura organizzativa sull'intero arco di attività dell'Azienda.

In particolare per quanto riguarda il ridisegno della struttura (divisionalizzazione/societarizzazione) il Piano indica degli obiettivi minimi di soglia, al di sotto dei quali non appare conveniente avviare il processo di ristrutturazione.

Infatti è in fase di lancio il progetto quadro che dovrà individuare le aree di intervento, le priorità ed inoltre potrà quantificare con maggior precisione gli obiettivi di recupero produttività che l'azienda può consapevolmente prefissare. Il modello divisionale/holding può rappresentare la risposta efficace per: raggiungere una gestione focalizzata con evidenza e misurazione delle performance delle singole aree e con l'introduzione di un sistema di obiettivi/responsabilità; acquisire cultura d'impresa, con conseguenti benefici anche nella gestione delle attività di servizio; realizzare trasparenza nell'utilizzo delle risorse; favorire l'implementazione di una politica di partnership, sia secondo una logica finanziaria (reperimento risorse) sia secondo una logica di business (acquisizione competenze).

Il percorso è già prefigurato nella normativa sul sistema delle comunicazioni, che prevede la trasformazione del servizio pubblico in holding. Anche il contratto di servizio 1997 - 1999, nell'ambito della trasparenza dell'utilizzo delle risorse pubbliche, impegna la RAI a presentare un progetto di divisionalizzazione organizzativa/contabile entro la fine del 1997.

Il Modulo 3 (allegato) individua le modalità di approccio di RAI all'ampliamento dell'offerta, coerenti con il quadro di compatibilità economico finanziario:

- ◆ l'offerta specificamente di servizio (in accordo anche con i disegni di legge di sistema), trasformazione del terzo canale in canale di servizio rivolto anche al territorio sul modello francese;
- ◆ l'offerta digitale tematica "free", finanziata pressoché integralmente da aumenti di canone straordinari. Tale impostazione è stata enunciata nel contratto di servizio;
- ◆ offerta multimediale e tematica "pay", nell'eventualità auspicabile che la nuova normativa si esprima positivamente sull'ingresso di RAI in questo segmento, con modalità che prevedano la prevalenza nell'area "content" ed una presenza nelle funzioni di "service/platform provider" con quote di partecipazione minoritarie (come nell'ipotesi di intesa RAI-STET).

PAGINA BIANCA

ALLEGATI

PAGINA BIANCA

ALLEGATO A.

RAI RADIO
TELEVISIONE
ITALIANA

PIANO INDUSTRIALE 1997-1999



Maggio 1997

PAGINA BIANCA

RAI

PIANO INDUSTRIALE 1997-1999

EXECUTIVE SUMMARY

RAI UN BROADCASTER PUBBLICO EUROPEO

LO SCENARIO DI BUSINESS

IL MERCATO

Definizione di mercato applicabile a Rai

Analisi dei "trend" e relativi "driver"

Risorse del mercato audiovisivo

Costo dei diritti

Sport

Evoluzione degli utenti

Multimedialità "on-line"

Multimedialità "off-line"

GLI OPERATORI

Offerta analogica europea

Iniziative digitali europee

La situazione in Italia

Sviluppi nel campo delle alleanze

Le società di telecomunicazione

Alleanze negli Stati Uniti

Alleanze in Europa

"Content providers", "service providers", "carriers"

LE TECNOLOGIE

Produzione digitale radiofonica e televisiva

Trasporto in digitale

Diffusione digitale televisiva via satellite

Diffusione digitale radiofonica via satellite

Diffusione digitale via cavo radiofonica e televisiva

Diffusione televisiva via reti terrestri

Diffusione digitale radiofonica terrestre

Ricevitori domestici e sistemi di accesso condizionato

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO ACTIONPLAN

Premessa

Il Piano 1997-1999 obiettivi

Struttura del Piano

Vincoli e presupposti

ACTION PLAN

PIANO BASE

MODULO 1 NORMATIVA DI SISTEMA

MODULO 2 LEVA INTERNA

MODULO 3 NUOVE OFFERTE

3.1 Nuova rete di servizio

3.2 Offerta Tematica e a pagamento

3.3 Impatti economico - finanziari

EXECUTIVE SUMMARY

1. Scenario / Mercato di riferimento

Il ciclo di Pianificazione 1997-1999 si colloca alle soglie di una fase cruciale per Rai, caratterizzata da cambiamenti di grande portata sia sullo scenario di business che sull'assetto normativo.

Infatti se da un lato RAI assolve con efficacia ai compiti della missione di servizio pubblico e con un grado di efficienza elevato rispetto allo scenario degli altri servizi pubblici europei, dall'altro l'azienda dovrà confrontarsi con le annunciate profonde trasformazioni del mercato di riferimento, con l'affermarsi delle nuove offerte connesse alla convergenza dei settori del broadcasting, delle telecomunicazioni e dell'informatica.

Il mercato nazionale presenta caratteristiche peculiari rispetto ai mercati più *evoluti*:

- ☐ concentrazione delle risorse e dell'ascolto complessivo su due operatori generalisti (circa il 90%);
- ☐ ritardo sull'innovazione tecnologica e sull'offerta di nuovi servizi quali ad esempio il satellite ed il cavo;
- ☐ concentrazione degli investimenti pubblicitari sul mercato televisivo ed in particolare su quello generalista;
- ☐ ritardo nel processo di liberalizzazione delle TLC, di definizione del nuovo assetto TV, della costituzione dell'Authority.

Si può dunque ragionevolmente ritenere che il mercato nazionale subirà una rapida evoluzione verso una configurazione maggiormente somigliante a quella degli altri mercati europei. Più in particolare:

- ☐ caduta delle tradizionali barriere nazionali all'entrata, che hanno prodotto la formazione di mercati locali. I mercati saranno sempre più integrati ed il fattore di successo sarà costituito dal livello effettivo di accesso ai diritti e alle tecnologie;
- ☐ presenza di una pluralità di operatori nazionali ma anche esteri (si ricorda che attualmente l'offerta pay è monopolio di un operatore controllato dai Gruppi stranieri Canal Plus e Kirch);
- ☐ progressiva affermazione delle nuove tipologie di offerta (pay TV, p.p.v.) sia via satellite che via cavo che eroderanno quote di mercato all'offerta generalista in cui emerge il ruolo decisivo del service provider;
- ☐ sviluppo di una rete di alleanze come elemento chiave per l'accesso ai contenuti/tecnologie, know how, rapporto con l'utenza oltre che per incrementare la capacità finanziaria.

In questo scenario i punti di attenzione per Rai appaiono essere i seguenti, sul fronte esterno:

- ☐ tendenza, comune anche agli altri servizi pubblici, alla diminuzione dell'ammontare complessivo delle risorse e delle quote di mercato (*share*), ed in particolare del canone, tradizionale e principale fonte di finanziamento del Servizio Pubblico;
- ☐ riassetto normativo del sistema delle comunicazioni attualmente in discussione in Parlamento. L'approvazione senza modifiche dei due disegni di legge e il nuovo principio della "simmetria" applicato alle sole risorse porterebbe, come noto, ad un consistente taglio di queste ultime e al sostenimento di costi aggiuntivi connessi ai nuovi compiti assegnati al Servizio Pubblico (si pensi alla sola rete parlamentare); e questo senza che la RAI, restando soggetta a vincoli molto più stretti, possa disporre di una capacità competitiva simmetrica;
- ☐ crescente concorrenza nel proprio segmento ed, in prospettiva, su quelli contigui che provoca forti tensioni sui costi di alcune tipologie importanti di prodotto che pure caratterizzano e qualificano l'offerta del servizio pubblico;
- ☐ inoltre la dimensione e la capacità di investimento dei principali concorrenti - in particolare esteri - è oggi sensibilmente superiore a quella RAI. Il ritardo potrebbe incrementarsi in funzione della dinamica della risorsa canone, della capacità di Rai di sviluppare una rete di alleanze, della gestione dei livelli di efficienza interni.

I maggiori punti di attenzione sul fronte interno possono così caratterizzarsi:

- ☐ missione: rappresenta la questione preliminare aperta da affrontare. Il nodo da sciogliere è costituito dalla presenza contemporanea nell'attività di Rai di finalità *pubblicistiche* da un lato, mentre dall'altro la necessità per il mantenimento di un ruolo centrale in ambito nazionale impone di sviluppare comportamenti rivolti al business, e quindi *l'obbligo* di raggiungere livelli competitivi adeguati;
- ☐ struttura organizzativa: oggi è concentrata ed eccessivamente verticalizzata e burocratizzata: in un'unica società si ritrovano attività estremamente differenziate sotto il profilo dei contenuti, del ciclo del prodotto, degli obiettivi strategici. Il tutto si riflette negativamente su:
 - processo di formulazione delle strategie
 - complessità ed efficienza nella conduzione della gestione ordinaria
 - focalizzazione, con impatti sul livello complessivo di efficacia
 - legame tra responsabilità, obiettivi e risultati

In sintesi, le variabili di scenario sembrano concordemente orientate a limitare lo sviluppo del Servizio Pubblico. Le evidenze sul piano economico finanziario si traducono in un evidente gap strutturale del conto economico che determina:

- ❑ perdita di redditività;
- ❑ riduzione della capacità di autofinanziamento.

I riflessi di questa situazione impattano pesantemente sulla possibilità di Rai di essere presente da protagonista nelle nuove offerte, che com'è noto richiedono (specie nella fase di "start up") investimenti di ammontare rilevante e la capacità di implementare politiche di diversificazione nel campo multimediale.

Per contro l'ingresso - con alleanze e partnership di cui l'intesa appena raggiunta con STET rappresenta un primo e significativo esempio - nell'offerta digitale in chiaro ed, in particolare, a pagamento (si ricorda che oggi Rai nel settore dell'offerta criptata è autorizzata alla sola sperimentazione) appare vitale per lo sviluppo del Servizio Pubblico.

In caso contrario il Servizio Pubblico verrebbe progressivamente marginalizzato anche nel tradizionale segmento generalista e questo perché i grandi operatori tendono ad acquisire e conseguentemente a sfruttare sempre di più l'intera filiera dei diritti (antenna, pay, ppv, multimedialità, ecc.), oltre a puntare sul rapporto con l'utenza (abbonati pay) come primario fattore di successo nel prossimo futuro.

2. Piano Industriale 1997-1999 *obiettivi, struttura e contenuti*

Il Piano Industriale analizza opzioni e interventi da attuare rapidamente con impatti finanziari ed economici visibili nella consapevolezza che i tempi per definire il riposizionamento dell'azienda sono limitati. Gli obiettivi principali che il Piano indica possono così riassumersi:

- ♦ individuare le opzioni di sviluppo e operare sugli assetti aziendali delineando uno scenario nel quale si rendano reperibili i mezzi necessari per sostenere lo sviluppo strategico Rai;
- ♦ arrestare ed invertire il processo di peggioramento strutturale della gestione, specie a fronte delle sfide di efficienza e di efficacia richieste;
- ♦ riallocare il massimo di risorse, anche attraverso la riprogettazione organizzativa, sul business principale incluse anche l'offerta tematica in chiaro e "pay" (quest'ultima dipendente dalla nuova normativa) e quella multimediale;
- ♦ perseguire una politica di alleanze strategiche nel campo dell'offerta tematica e multimediale.

Le parti del Piano si sviluppano secondo una struttura modulare che risponde:

- ☐ alla necessità di separare gli effetti delle variabili e processi fondamentali, in considerazione dell'elevato grado di libertà che attualmente caratterizza sia lo scenario normativo che quello di mercato;
- ☐ all'evidenza della sequenzialità del percorso per Rai prefigurato nel Piano.

Nei primi due moduli vengono disegnati gli andamenti tendenziali e i probabili impatti della normativa.

Il Piano base quantifica gli effetti della forbice tra crescita dei costi e crescita dei ricavi. Il gap si misura in circa 3 punti percentuali con un impatto economico (sul MOL) e finanziario (sui cash flow generati) pari a circa 100 mld l'anno.

Gli Action Plan costituiscono (con l'eccezione di canali tematici, alleanze e partnership strategiche, RAI International, RAI Educational e Diversificazione del business), parte integrante del piano base ed individuano le risorse destinate ad azioni e interventi finalizzati al rafforzamento del servizio pubblico nel campo delle tecnologie, dei nuovi servizi e delle nuove offerte.

Il Modulo 1 (*Nuova normativa di sistema*) analizza le tendenze che si stanno consolidando nelle sedi legislative. Sulla base di tali tendenze (raccolta pubblicità solo su due reti e realizzazione di una sostanziale simmetria con il principale concorrente) la stima dell'impatto della nuova normativa in termini di taglio delle risorse pubblicitarie (norme anti trust) è stata quantificata in 150 mld; tale ammontare rappresenta l'obiettivo aziendale al di sotto del quale, anche per i maggiori oneri per compiti aggiuntivi, la situazione finanziaria di RAI verrebbe gravemente compromessa.

L'effetto complessivo vede:

- ☐ una tendenza peggiorativa dei risultati della gestione, connaturata alla struttura dei conti economici;
- ☐ l'impossibilità di finanziare lo sviluppo: l'autofinanziamento degli anni di Piano risulterebbe infatti insufficiente a coprire interamente i soli investimenti ordinari;
- ☐ la ripresa della crescita dell'indebitamento: quest'ultima porterebbe tensioni anche sul fronte dei vincoli posti dal contratto di servizio (come noto i debiti finanziari non devono superare il 50% del valore dei mezzi propri).

Il Modulo 2 delinea i principali interventi di razionalizzazione organizzativa che consentono di recuperare efficienza per invertire il trend della gestione e risorse da riallocare sul prodotto e comunque da utilizzare per lo sviluppo. Gli interventi si dovrebbero così articolare:

- ☐ Piano operativo di revisione dei principali processi ed attività aziendali;
- ☐ Progetto di ridisegno della struttura organizzativa sull'intero arco di attività dell'Azienda.

In particolare per quanto riguarda il ridisegno della struttura (divisionalizzazione/societarizzazione) il Piano indica degli obiettivi minimi di soglia, al di sotto dei quali non appare conveniente avviare il processo di ristrutturazione.

Infatti è in fase di lancio il progetto quadro che dovrà individuare le aree di intervento, le priorità ed inoltre potrà quantificare con maggior precisione gli obiettivi di recupero produttività che l'azienda può consapevolmente prefissare.

Il modello divisionale/holding può rappresentare la risposta efficace per: raggiungere una gestione focalizzata con evidenza e misurazione delle performance delle singole aree e con l'introduzione di un sistema di obiettivi/responsabilità; acquisire cultura d'impresa, con conseguenti benefici anche nella gestione delle attività di servizio; realizzare trasparenza nell'utilizzo delle risorse; favorire l'implementazione di una politica di partnership, sia secondo una logica finanziaria (reperimento risorse) sia secondo una logica di business (acquisizione competenze).

Il percorso è già prefigurato nella normativa sul sistema delle comunicazioni, che prevede la trasformazione del servizio pubblico in holding e società operative. Anche il contratto di servizio 1997 - 1999, nell'ambito della trasparenza dell'utilizzo delle risorse pubbliche, impegna la Rai a presentare un progetto di divisionalizzazione organizzativa/contabile entro la fine del 1997.

Il Modulo 3 individua le modalità di approccio di Rai all'ampliamento dell'offerta, coerenti con il quadro di compatibilità economico finanziario:

1. l'offerta specificamente di servizio (in accordo anche con i disegni di legge di sistema), trasformazione del terzo canale in canale di servizio rivolto anche al territorio sul modello francese;
2. l'offerta digitale tematica "free", finanziata pressoché integralmente da aumenti di canone straordinari. Tale impostazione è stata enunciata nel contratto di servizio;
3. offerta multimediale e tematica "pay", nell'eventualità auspicabile che la nuova normativa si esprima positivamente sull'ingresso di Rai in questo segmento, con modalità che prevedano la prevalenza nell'area "content" ed una presenza nelle funzioni di "service/platform provider" con quote di partecipazione minoritarie (come nell'ipotesi di intesa RAI-STET).

RAI - Piano 1997-1999

Dati Economici

Lire/miliardi

	Preconsuntivo	Budget	Piano 1998		Piano 1999	
	1996	1997	base	con impatti	base	con impatti
<i>RICAVI</i>	4.240	4.209	4.318	4.168	4.406	4.256
CANONE	2.402	2.397	2.442	2.442	2.473	2.473
PUBBLICITÀ	1.513	1.520	1.581	1.431	1.628	1.478
ALTRI	325	292	295	295	305	305
<i>COSTO DEL PERSONALE</i>	1.337	1.380	1.420	1.420	1.470	1.470
<i>COSTO DELLA PROGRAMMAZIONE</i>	1.406	1.572	1.680	1.680	1.800	1.800
<i>ALTRI COSTI OPERATIVI E GENERALI</i>	522	525	530	530	535	535
<i>AZIONI DI RAZIONALIZZAZIONE E COST SAVING</i>				-60		-200
<i>MOL</i>	975	732	688	598	601	651
<i>RISULTATO GESTIONE CORRENTE</i>	613	432	370	275	273	318
<i>RISULTATO D'ESERCIZIO</i>	97	80	74	52	72	94

N.B. Il piano base non comprende gli effetti della normativa; il piano con impatti considera gli effetti della normativa (*Modulo 1*) e della leva interna (*Modulo 2*).

RAI - Piano 1997-1999

Struttura Patrimoniale ed Indicatori Finanziari

Lire/miliardi

	Preconsuntivo	Budget	Piano 1998		Piano 1999	
	1996	1997	base	con impatti	base	con impatti
IMMOBILIZZAZIONI NETTE	2.759	2.776	2.811	2.841	2.916	2.906
CAPITALE INVESTITO NETTO	860	997	1.008	1.028	1.158	1.158
MEZZI PROPRI	732	811	885	863	957	956
INDEB. FINANZIARIO NETTO AL 31.12	-128	-186	-124	-165	-202	-202
INDEB. FINANZIARIO MEDIO	35	300	340	360	300	320
(+) surplus / (-) indebitamento						
Oneri Finanziari Netti	1	7	0	5	10	15
Investimenti tecnici	198	300	320	320	340	340
Investimenti programmi	587	595	600	600	600	600
Razionalizzazione e sviluppo attività	102	220	180	180	120	120
Debt/Equity	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2
Cash Flow	629	20	63	21	-78	-36

N.B. Il piano base non comprende gli effetti della normativa; il piano con impatti considera gli effetti della normativa (*Modulo 1*) e della leva interna (*Modulo 2*).

PIANO 1997 - 1999 - COSTO DEL LAVORO E ORGANICO A T.I.

	Precons. 1996	Piano		
		1997	1998	1999
COSTO COMPLESSIVO <i>(lire miliardi)</i>	1.337	1.380	1.420	1.470
variazione % su esercizio di riferimento precedente	1,2%	3,2%	2,9%	3,5%
ORGANICO A T.I. <i>(unità)</i>				
DIRIGENTI	382	365	365	365
GIORNALISTI	1.659	1.671	1.660	1.650
ALTRO PERSONALE	8.954	8.764	8.725	8.685
TOTALE	10.995	10.800	10.750	10.700

RAI UN BROADCASTER PUBBLICO EUROPEO

In questo capitolo viene analizzata l'attività di Rai nel confronto con i principali broadcaster europei (PBS, Public Broadcaster Services) sia sotto il profilo dell'efficacia e quindi della rispondenza al contenuto della missione che sotto quello dell'efficienza ossia dell'assorbimento di risorse e del costo dei servizi forniti.

La capacità Rai di rispondere alla propria missione può essere valutata sulla base di un sistema di riferimento di variabili qualificanti. Di seguito si riporta la griglia individuata con una sintetica descrizione delle relative performance Rai.

1. copertura del territorio: Rai copre in pratica tutto il territorio italiano, avendo raggiunto gli obiettivi individuati sia dal contratto di servizio che dai piani aziendali. I risultati sono pienamente soddisfacenti per quanto riguarda il comparto TV; permangono invece alcuni problemi nella realizzazione degli obiettivi di copertura della radio, determinati non da carenze impiantistiche ma da interferenze presenti sul territorio.

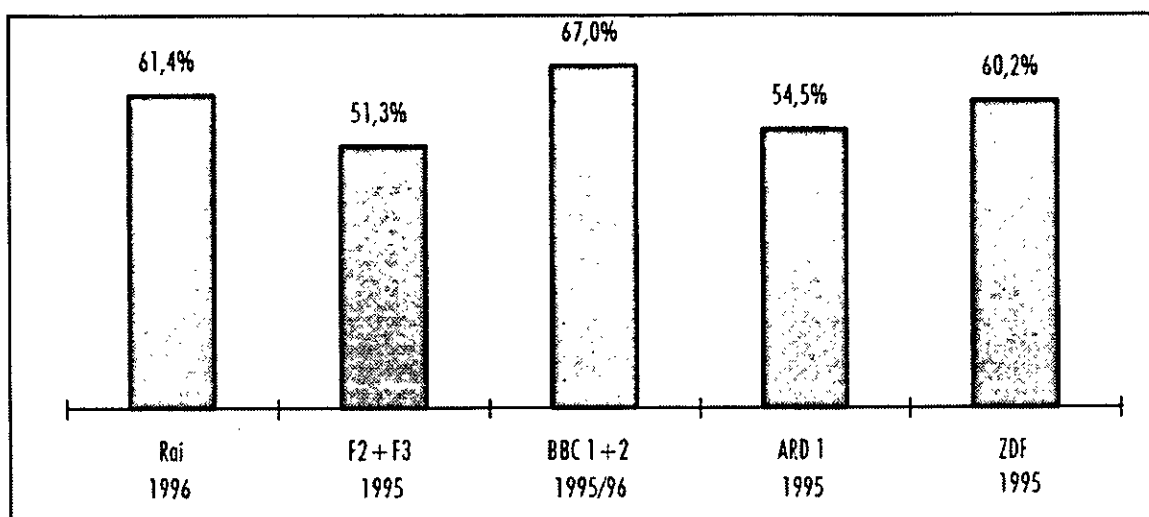
COPERTURA TERRESTRE DEL TERRITORIO NAZIONALE

	1988/95	1996	1997/99
	Obiettivi	Obiettivi	Budget
TV1 e TV2	99% pop. Copertura centri ≥ 500 ab.	99% pop. Copertura centri ≥ 350 ab.	99% pop. Copertura centri ≥ 350 ab.
TV3 Nazionale	Tendere a equiparazione con TV1/2	98% pop.	98% pop.
TV3 Regionale	85% pop.	95% pop.	96% pop.
Radio Rai FM	Migliorare ricezione	99% pop. 70% terr.	99% pop. 75% terr.
Radio Rai AM	Migliorare ricezione	93% pop. per Radio 1 91% pop. per Radio 2	95% Radio 1 e 2
Qualità tecnica del segnale		Non inferiore a 3 UIT-R	Non inferiore a 3 UIT-R

2. offerta di programmazione: l'obiettivo di Rai nella definizione dei propri palinsesti è quello di soddisfare il più ampio spettro di interessi, con particolare attenzione ai generi di pubblica utilità/servizio pubblico (informazione, cultura, sport minori, servizio) che presentano un'incidenza sostanzialmente superiore rispetto al concorrente privato.

**PESO DEI GENERI DI SERVIZIO PUBBLICO * SUL MIX
PER I PRINCIPALI PBS EUROPEI**

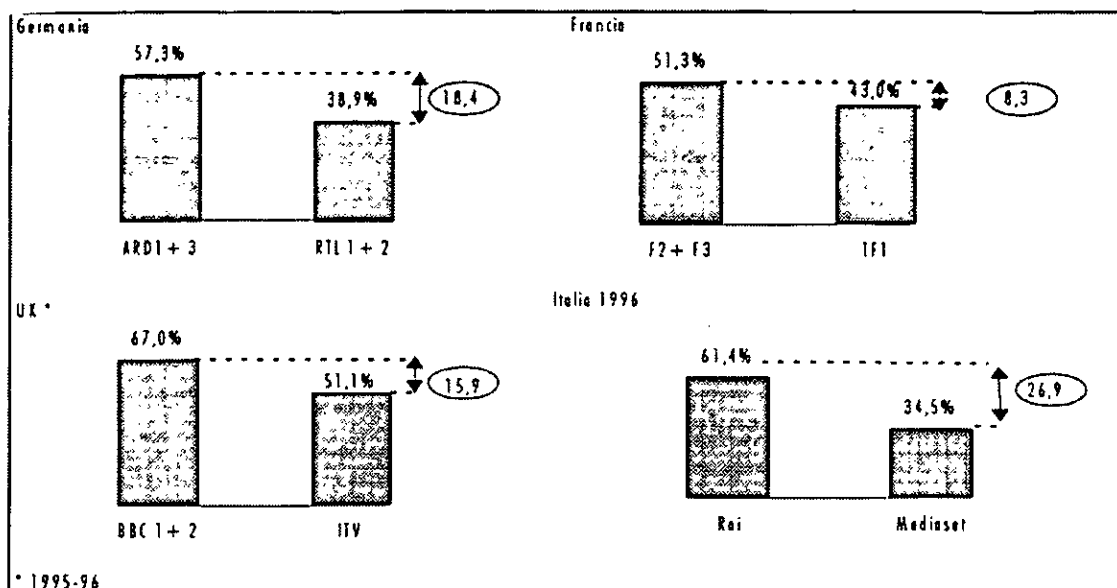
Per cento del totale ore di programmazione



* Come da contratto di servizio sono inclusi Telegiornali, Informazione, Cultura, Servizio, Bambini e Giovani, Sport. Prudenzialmente tutti i film e la fiction sono considerati generi di intrattenimento.

Fonte: EAO '96, CSA, Media Perspektiven, BBC Annual Report and Accounts, CPTV, Analisi McKinsey

Come si nota, Rai nel confronto con i principali broadcaster pubblici europei presenta un'elevata incidenza dei generi di servizio pubblico (61,4% nel '96) e risulta seconda solo alla BBC. Tale osservazione assume un maggior rilievo se si effettua il confronto con i broadcaster pubblici in relazione al gap rilevabile rispetto ai principali concorrenti privati.

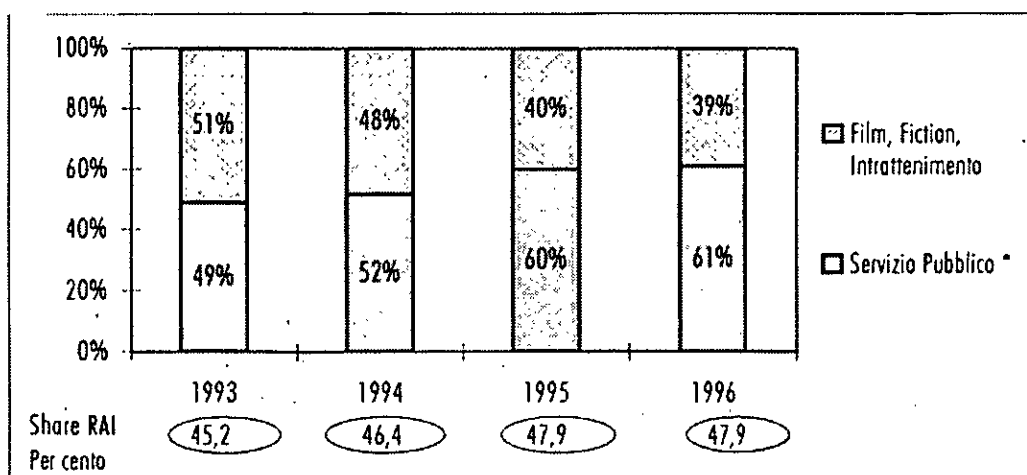


Fonte: EAO '96, CSA, Media Perspektiven, BBC Annual Report and Accounts, CPTV, Analisi McKinsey

Infine, Rai risulta già oggi oltre la quota di programmazione di generi di servizio pubblico prevista dal contratto di servizio stipulato con il Ministero PP.TT., con un'incidenza sul totale della programmazione di tali generi crescente nel corso degli anni, ed in presenza di una parallela crescita di ascolto (poco meno di tre punti percentuali di share) tra il 1993 e il 1996.

Evoluzione del mix di programmazione RAI

Per cento su totale programmazione (24 ore)

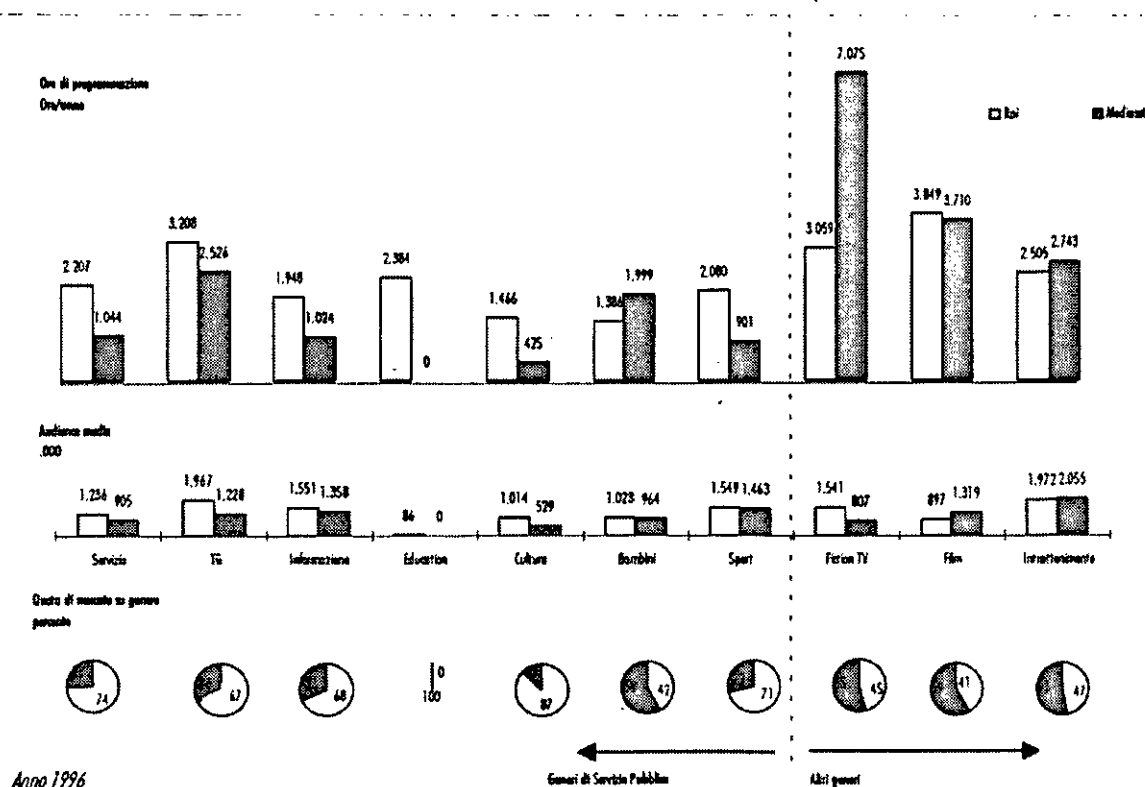


* Come da contratto di servizio, sono inclusi Telegiornali, Informazione, Cultura, Servizio, Bambini e Giovani, Sport. Prudenzialmente tutti i film e la fiction sono considerati generi di intrattenimento, nonostante una parte significativa di essi rientri nella definizione di servizio pubblico (produzione di qualità ed europea)

Fonte: RAI - Analisi, studi e ricerche, Analisi McKinsey

3. audience: Rai è oggi il leader sotto il profilo degli ascolti, in linea con il peso dei PBS nei principali paesi europei. L'analisi di dettaglio evidenzia come i livelli di audience risultino significativi soprattutto nei generi più specificamente di servizio pubblico. Considerando inoltre i singoli generi, si nota che Rai presenta un'offerta (numero di ore di programmazione) e un ascolto medio (audience media) superiori a quelli del concorrente privato nei generi di servizio pubblico, mentre negli altri generi le tre reti Mediaset presentano valori superiori a quelli Rai.

Audience e presenza Rai vs Mediaset per genere

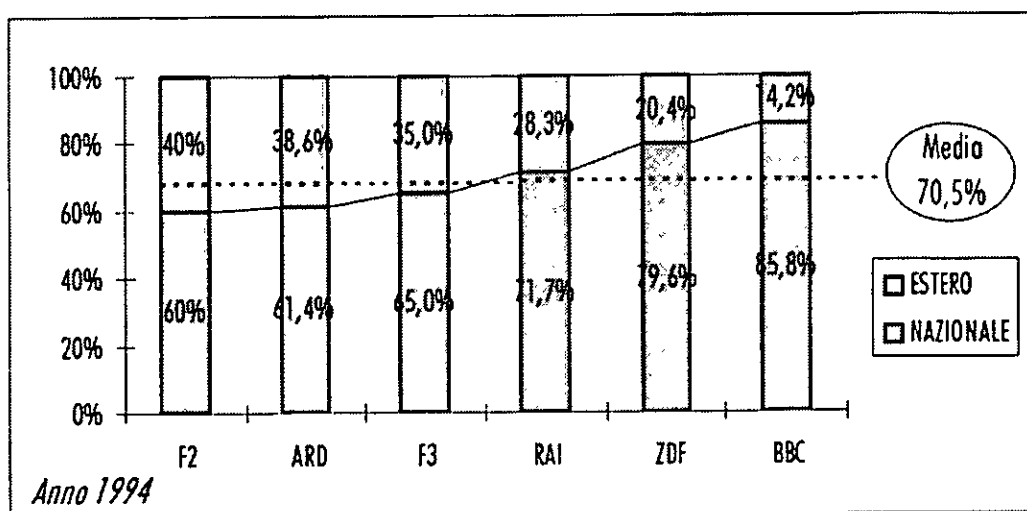


Fonte: Rai, Analisi, studi e ricerche, Analisi McKinsey

4. informazione: l'imparzialità dell'informazione rappresenta un elemento critico nella percezione della qualità complessiva del Servizio Pubblico. Oltre agli attuali criteri oggettivi di rilevazione (soggetti, durata, taglio dei servizi, modalità di valutazione) che consentono di valutare l'imparzialità dell'informazione, Rai sta per attivare un sistema di misurazione basato su periodiche ricerche di mercato che integrino i dati rilevati dall'Osservatorio di Pavia.
5. programmazione dai contenuti di qualità e differenziati: al fine di rilevare la qualità percepita della propria programmazione sia in assoluto che rispetto agli altri concorrenti sul mercato, Rai lancerà nel corso della seconda metà del '97 il progetto IQS (Indice di Qualità e Soddisfazione), che prevede un innovativo sistema di monitoraggio continuo ed interattivo dell'utenza.

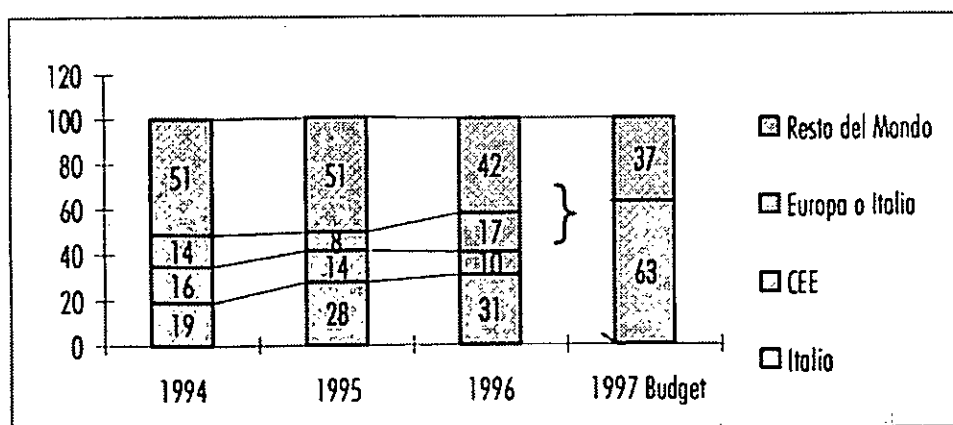
6. sostegno alla produzione italiana ed europea di qualità: Rai diffonde una quota di programmi di produzione nazionale elevata e superiore alla media dei principali PBS europei.

Origine del palinsesto dei principali PBS europei



In tale ottica, inoltre, il trend di investimenti Rai nella produzione di audiovisivi italiani ed europei risulta in crescita anche in armonia con le tendenze di legge;

Trend investimenti * RAI in produzione italiana o europea di audiovisivi **



* Acquisto diritti, costi di produzione esterna o interna, costi di promozione e distribuzione, costi per l'edizione e le spese accessorie

** Film, Fiction, documentari, cartoni, lirica, musica seria, teatro

7. tutela delle minoranze in Italia e all'estero: Rai offre in Italia programmi per le minoranze linguistiche (ladina, francese, tedesca, slovena), religiose (ebraica, protestante) e per i portatori di handicap (non udenti e non vedenti). Rai International, invece, ha il compito di diffondere all'estero la lingua, la cultura e l'economia italiana.
8. realizzazione di servizi di pubblica utilità: Rai sviluppa infine una serie di servizi di pubblica utilità, sinteticamente riportati di seguito.

SERVIZI DI PUBBLICA UTILITÀ

Servizio	Note
• Televideo	• Informazione 24 ore su 24 • Informazione e servizi regionali
• Isoradio e CISS	• Viabilità
• Rete parlamentare RF	• Completa copertura lavori parlamentari (da avviare)
• Filodiffusione	• Canale radio "tematico" senza pubblicità • Necessità di ristrutturazione completa del servizio
• Emergenze sociali	• Trasmissioni per raccolta fondi (Telethon, Telefono Azzurro)

Per quanto riguarda invece le modalità di finanziamento, Rai realizza la propria missione di Servizio Pubblico con un mix delle fonti costituito da canone e pubblicità come per gli altri principali broadcaster pubblici europei (tranne la BBC che come noto non si avvale di risorse pubblicitarie).

In merito alle risorse assorbite, Rai si colloca ad un livello complessivo di poco superiore al Servizio Pubblico francese mentre risulta sensibilmente inferiore alla BBC. Un discorso a parte va effettuato per la Germania in quanto il relativo costo complessivo (quasi il triplo delle entrate Rai) include la rilevante quota di risorse assorbita dal sistema di reti federate.

FINANZIAMENTO PRO CAPITE RADIOTELEVISIONE PUBBLICA

Totale ricavi Radio e TV pubblica/popolazione

	ITALIA	FRANCIA *	UK **	GERMANIA
Totale risorse assorbite PBS (miliardi di lire)	4.038	3.628	5.545	11.468
Popolazione (milioni)	57,2	57,7	58,4	81,4
Costo pro capite PBS (migliaia di lire)	70,6	62,9	94,9	140,9

Anno 1995

* Non include ARTE e La Cinquieme

** 1994/95

Fonte: AFC. France2. BBC Annual Report. The Economist. ARD Annual Yearbook. Annali McKinsey

Agli stessi risultati si perviene se si rapporta l'ammontare di finanziamento alla popolazione e anche se si limita l'analisi alle sole risorse da canone di abbonamento.

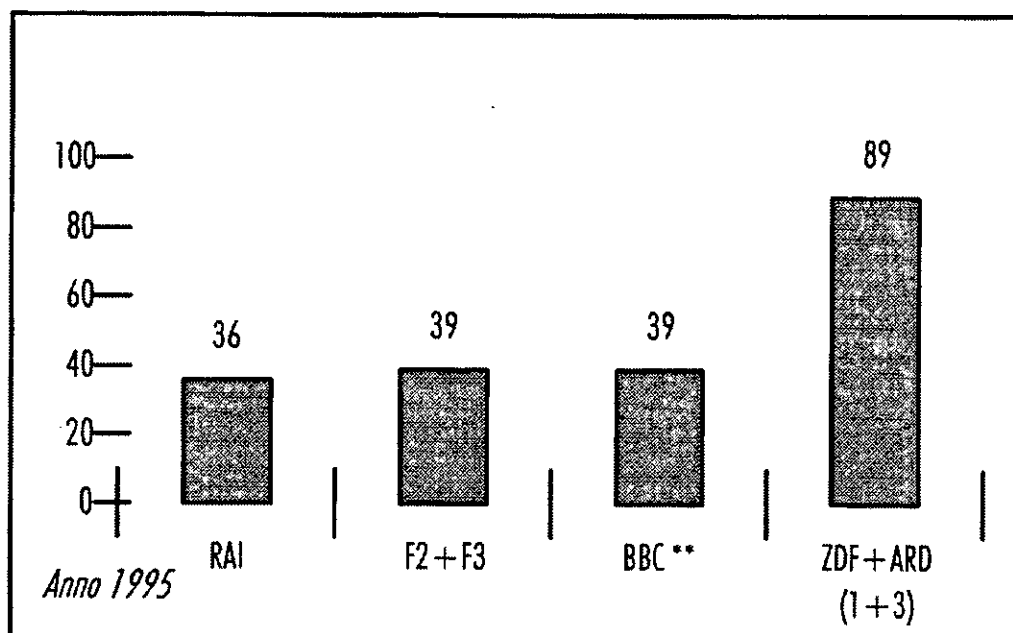
CANONE ABBONAMENTO AI PBS EUROPEI - TELEVISIONE

	RAI	F2 + F3	BBC	ARD 1 + 3 + ZDF
Totale raccolta da canone (miliardi di lire)	~2.060	~1.670	~4.230	~5.300
Canone pro capite (migliaia di lire)	36,0	28,9	72,4	65,1

Anno 1994

Per quanto riguarda il costo dell'offerta, Rai presenta un indice di costo ascolto inferiore ai PBS presi in considerazione.

Costo * ascolto Rai vs. principali PBS europei
Lire/h/contatto



* Costo totale PBS esclusa la radio

** 1994/1995

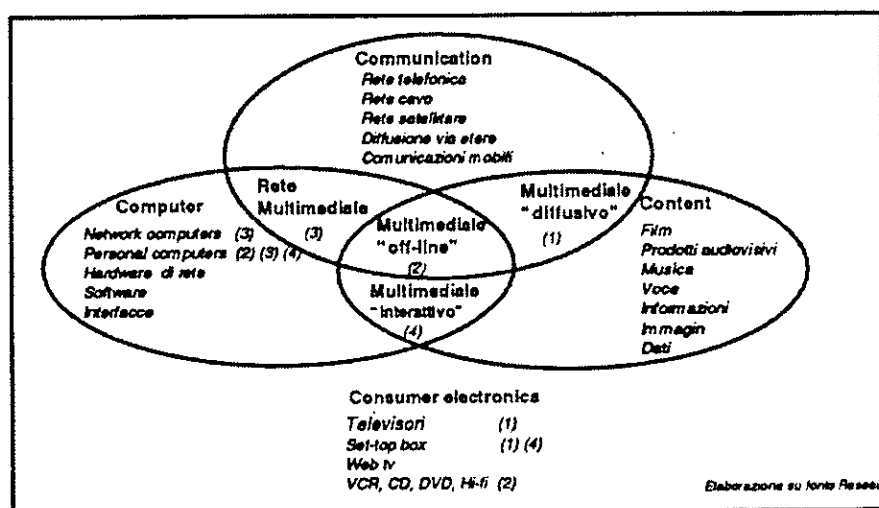
Fonte: Analisi McKinsey

L'analisi complessiva dimostra, in estrema sintesi, che Rai realizza la missione di Servizio Pubblico con efficacia rispetto al contenuto della missione e con un grado di efficienza elevato rispetto allo scenario degli altri servizi pubblici europei.

LO SCENARIO DI BUSINESS

IL MERCATO

Le zone di potenziale sovrapposizione tra i servizi di telecomunicazione, i servizi informatici e le trasmissioni radiotelevisive sono state da tempo individuate pur avendo subito un certo ritardo nel tradursi praticamente in significative opportunità di mercato. Nella Figura 1 le aree di intersezione rappresentano le applicazioni della cosiddetta convergenza delle 4C, resa più concreta dalla disponibilità di grandi capacità nei canali trasmissivi a larga banda quali quelli dei transponder satellitari e dei cavi in fibra ottica.



I numeri tra parentesi accanto alle apparecchiature informatiche e di elettronica di consumo fanno riferimento alle rispettive applicazioni multimediali nelle quali sono utilizzate.

Figura 1

L'esplosione nel giro di pochi anni dell'utenza Internet ha fatto emergere con evidenza le potenzialità di sviluppo della multimedialità interattiva intesa in senso specifico.

Recentemente le maggiori aziende informatiche hanno dedicato un'attenzione crescente ai prodotti ed ai servizi per Internet/Intranet, mentre alcuni grandi gestori telefonici hanno stipulato alleanze con operatori televisivi.

Per i gestori di telecomunicazioni (TLC) la partecipazione al mercato dei servizi a maggior valore aggiunto ed a quello della televisione è un indirizzo strategico che si propone di supportare il decollo delle autostrade dell'informazione e la valorizzazione degli ingenti investimenti nelle nuove reti a larga banda, anche per bilanciare le minori entrate conseguenti al rapido calo delle tariffe del trasporto telefonico, già avvenuto nei Paesi dove le telecomunicazioni sono in regime di concorrenza.

I gestori di TLC, già presenti nei servizi di TV via cavo e negli esperimenti di "video on demand", tendono pertanto ad ampliare la presenza sull'audiovisivo, tramite alleanze o in diretta concorrenza con gli operatori televisivi tradizionali.

Il peso finanziario di queste iniziative e la necessità di partecipare adeguatamente al mercato dei diritti sono più agevolmente affrontabili dagli operatori di maggiori dimensioni.

In particolare i leader mondiali nelle telecomunicazioni hanno i fatturati più alti (AT&T 132.000 miliardi di lire, Stet 37.000) con profitti significativi, seguiti dai leader mondiali nei contenuti multimediali (Time Warner 30.000, Disney/Abc 27.000).

Al confronto i fatturati degli operatori televisivi europei sono tutti notevolmente inferiori (sotto i 10.000 miliardi di lire).

Definizione di mercato applicabile a Rai

Le quattro aree di "business" della convergenza multimediale della Figura 1 sono tutte potenzialmente interessanti per Rai.

- (1) Nel *multimediale "diffusivo"* rientra la tradizionale attività di "broadcasting".
La fornitura di servizi Rai nelle nuove tecniche digitali può andare dalla programmazione di canali tematici da inserire nell'offerta di altri operatori, alla gestione diretta (in partnership con altri) dei rapporti commerciali con l'abbonato;
- (2) nella gestione di *rete multimediale* la disponibilità aziendale di una rete via etere integrata con trasmissione satellitare può candidare Rai a svolgere anche il ruolo di "network provider", per funzioni di trasporto nelle reti TLC, in concorrenza e/o alleanza con gli altri operatori telefonici nazionali;
- (3) il *multimediale "off-line"* include i prodotti in cui regia e sceneggiatura prevedono la realizzazione su "media" diversi che possono essere fruiti dall'utente su diversi canali, dai videotape, ai Cd Rom e in prospettiva ai Dvd (Digital video disc).
Anche il patrimonio delle teche Rai può essere maggiormente utilizzato a questi fini. Il prestigio e la garanzia del marchio Rai sono elementi chiave per differenziare il prodotto "off-line" in fase di commercializzazione;
- (4) il *multimediale "interattivo"* include la produzione di contenuti nuovi da usufruire in forma interattiva, la commercializzazione dei relativi diritti nonché la fornitura di servizi e la gestione dei rapporti con l'utente.

Rai può aspirare all'ampliamento dei servizi al di là della pura diffusione unidirezionale (punto 1) attraverso assemblaggio di bouquet, integrazione con Internet, distribuzione di dati ad utenti selezionati, videoconferenze, "video on demand", "home shopping", ed altri servizi che possono aprire a Rai le porte della futura società dell'informazione.

La realizzazione fisica del prodotto avviene già oggi in collaborazione con le maggiori aziende del settore.

Analisi dei "trend" e relativi "driver"

In dieci anni raddoppierà nel mondo il numero di abitazioni dotate di cavo o satellite. Secondo Kagan World Media in Europa passeranno da 58 a 87 milioni, con una crescita maggiore nel cavo, e raddoppieranno le abitazioni con pay-tv (a 24,6 milioni nel 2005).

Secondo altri analisti gli introiti pay-tv che oggi valgono in Europa un quarto di quelli pubblicitari saranno prevalenti nei primi anni del 2000.

- *È in atto un lento calo dell'audience dei broadcaster a beneficio dei servizi "individual":* negli Usa si è stabilizzata intorno al 60%.
- *Internet continuerà il suo vivace sviluppo:* si stima che il 23% delle abitazioni italiane saranno connesse in rete entro il 2000. Nel campo "business" e come rete aziendale sviluppi notevolmente maggiori avrà Intranet.

I "driver" fondamentali dei fenomeni in atto sono:

- *Progresso tecnologico:* disponibilità di canali a larga banda (cavo e satellite) a costi accettabili e accesso mondiale alla rete delle reti.
- *Personalizzazione della domanda:* il consumatore tende ad assumere un ruolo attivo nella soddisfazione dei suoi interessi individuali.
- *Globalizzazione dei mercati:* la possibilità per il consumatore di accedere anche ai servizi di operatori stranieri ha contribuito a rendere più agevole la personalizzazione della domanda. Satelliti e reti di telecomunicazioni come Internet consentono di entrare in contatto con potenziali utenti in tutto il mondo. Nessun territorio può rimanere a lungo un mercato protetto per un numero ristretto di operatori. La concorrenza è pronta ad erodere quote di mercato anche in aree tradizionalmente chiuse.

Risorse del mercato audiovisivo

Nel mercato mondiale le risorse pubblicitarie mantengono una forte predominanza. Il canone dei servizi pubblici rimane importante in Europa ed in Giappone. Cavo e "pay tv" hanno già una quota significativa negli Usa ed in Europa mentre la "pay-per-view" è ancora di dimensioni modeste anche negli Usa. Il fatturato delle sale cinematografiche rappresenta una quota limitata dell'intero mercato (v. Figura 2).

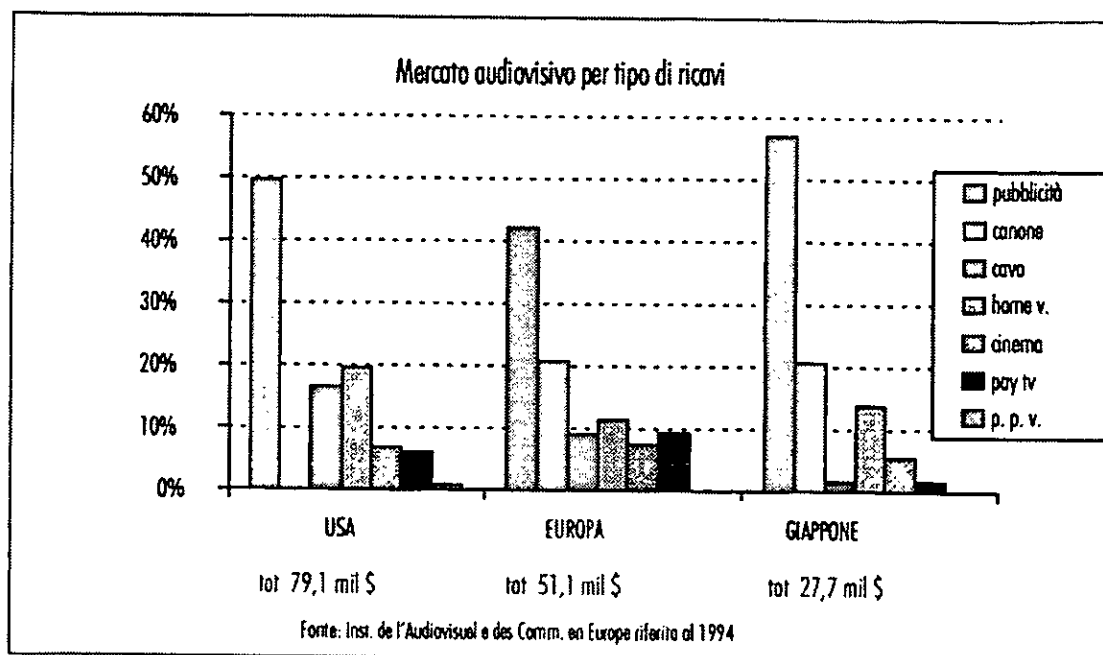


fig. 2

Le risorse totali del solo mercato televisivo in Europa sono stimate nel '96 in 42,8 miliardi di \$, con la suddivisione presentata nella Figura 3.

Importanza crescente potranno assumere altre fonti come: sponsorizzazioni, vendita di diritti su programmi, ecc. I costi del palinsesto (nuove produzioni e diritti) ed il "subscription management" hanno peso crescente.

La situazione italiana si presenta molto diversa dalla media europea per il ritardo nello sviluppo dei servizi pay e delle reti cavo (v. Figura 4).

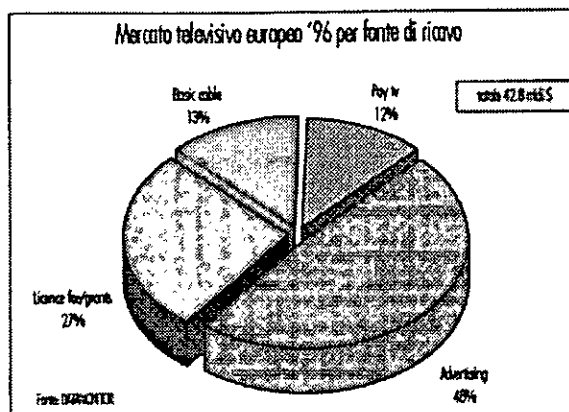


Figura 3

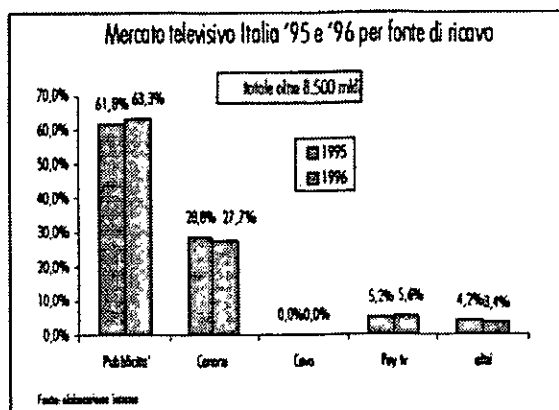


Figura 4

Le previsioni di Kagan World Media per le risorse del mercato televisivo Europeo dal 1995 al 2005 sono le seguenti:

- per il canone la crescita sarà molto contenuta, intorno al 3% annuo;
- per la pubblicità l'attuale sviluppo è destinato a durare con tassi intorno al 7%, anche a seguito dell'introduzione di nuovi strumenti;
- per i servizi tv a pagamento al già citato raddoppio degli abbonati corrisponderà una crescita dei ricavi intorno al 10% annuo.

Investimenti pubblicitari

Gli investimenti pubblicitari italiani sono inferiori a quelli dei maggiori Paesi industrializzati sia per quanto riguarda la spesa pro-capite sia come rapporto con il prodotto interno lordo (v. Figura 5).

Per gli investimenti in Italia, dopo la stasi, la ripresa del '95 è confermata dalla stima '96 (v. Figura 6).

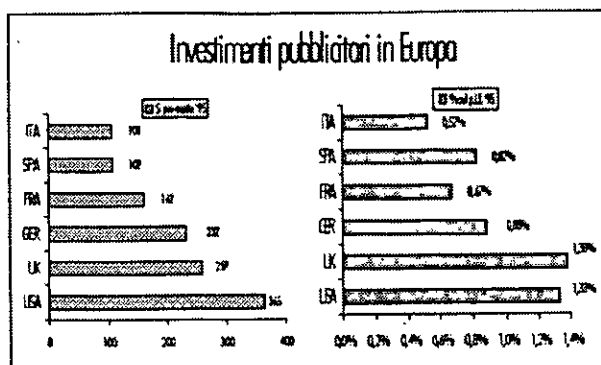


Figura 5

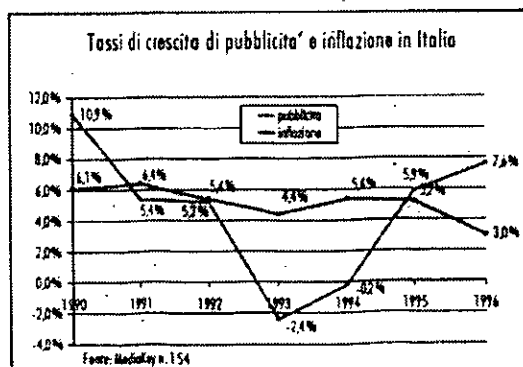


Figura 6

Il rallentamento dell'economia e il calo dell'inflazione fanno prevedere una dinamica meno sostenuta per il periodo di Piano.

La minor propensione italiana agli investimenti pubblicitari ha avuto un minor effetto sul mezzo televisivo che per questo motivo risulta avere un ruolo più importante sul mercato di quanto non abbia in altri Paesi (v. Figura 7).

La ripartizione degli investimenti pubblicitari tra gli operatori radiotelevisivi in Italia è illustrata nella Figura 8.

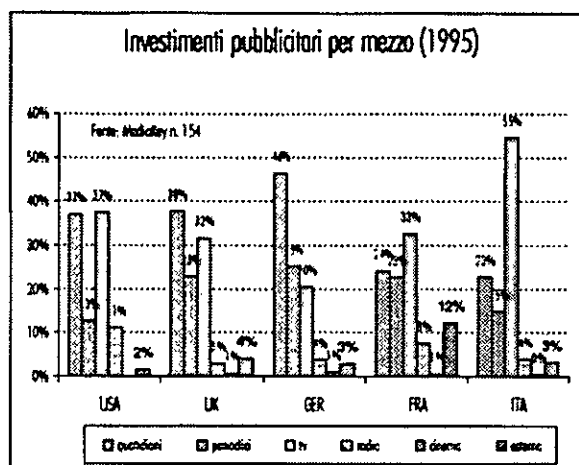


Figura 7

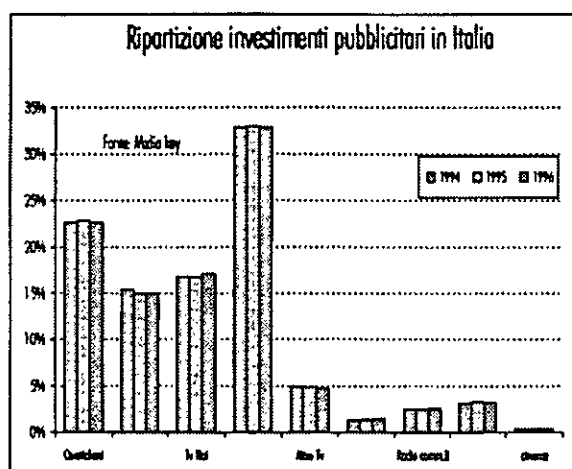


Figura 8

Il numero complessivo di spot Rai e Mediaset dal '91 al '95 è cresciuto del 24% raggiungendo le 700.000 unità. Le ore di pubblicità sono cresciute del 18% arrivando a circa 4.300 (v. Figura 9).

Nel '96 (gennaio-novembre) Rai ha ridotto sia le ore (-4,2%) che il numero di spot (-7,4%).

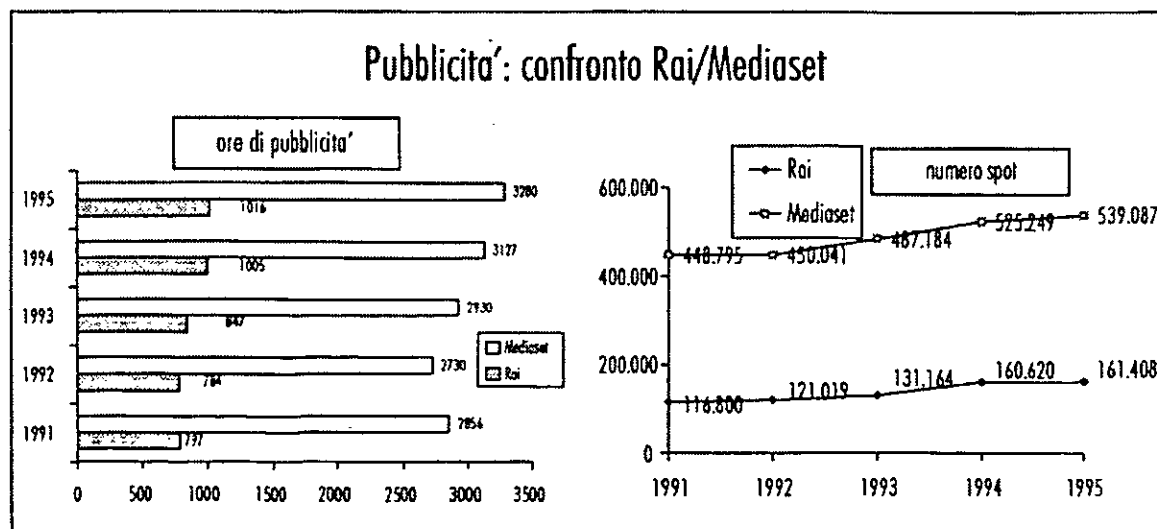


Figura 9

Dal '91 è cresciuto del 30% il numero di contatti, arrivati per Rai nel 1995 a 322 miliardi e per Mediaset a 657 miliardi, con un ritmo più sostenuto per Rai (+37%). Circa la valorizzazione del singolo contatto dopo il minimo del '94 vi è stata una ripresa nel '95 ed ancor più nel '96. Il costo contatto nel periodo gennaio-novembre '96 è passato per Rai da 4,58 a 5,37 lire con un incremento del 17%. Anche per Mediaset il costo contatto è cresciuto, sia pure in misura minore da 4,02 a 4,34 lire (+8%).

Costo dei diritti

La proliferazione dell'offerta mondiale di "pay-tv" ha creato una vivace domanda di contenuti la cui relativa scarsità ha sbilanciato il tradizionale rapporto di domanda-offerta nel mercato dei diritti, facendone lievitare i costi.

Eventi sportivi e film sono i programmi di maggior successo presso gli spettatori potenziali ed è pertanto la quotazione di questi diritti ad aver subito un'impennata.

Perseguendo la massimizzazione dei fatturati il mercato tende in generale ad anticipare le finestre temporali di disponibilità per i canali con più alti fatturati pro-capite, anche se talvolta pesa di più il fatturato totale del canale, come si vede dai casi che seguono:

- Il video tape è passato davanti alla pay-tv quando nella seconda metà degli anni '80 il suo fatturato totale è diventato maggiore.
- "Pay per view", "Near Video on Demand" e "Video on Demand" potrebbero in qualche anno scalzare il video tape nella sequenza delle finestre temporali.
- Le anteprime (o pre-theatrical) potrebbero assumere anch'esse un ruolo importante nel mercato dei diritti.

Le finestre temporali risultano attualmente come da Figura 10, dove il tempo t rappresenta l'uscita del film nelle sale cinematografiche (box office) e gli altri tempi sono il numero di mesi prima dell'uscita sugli altri mezzi.

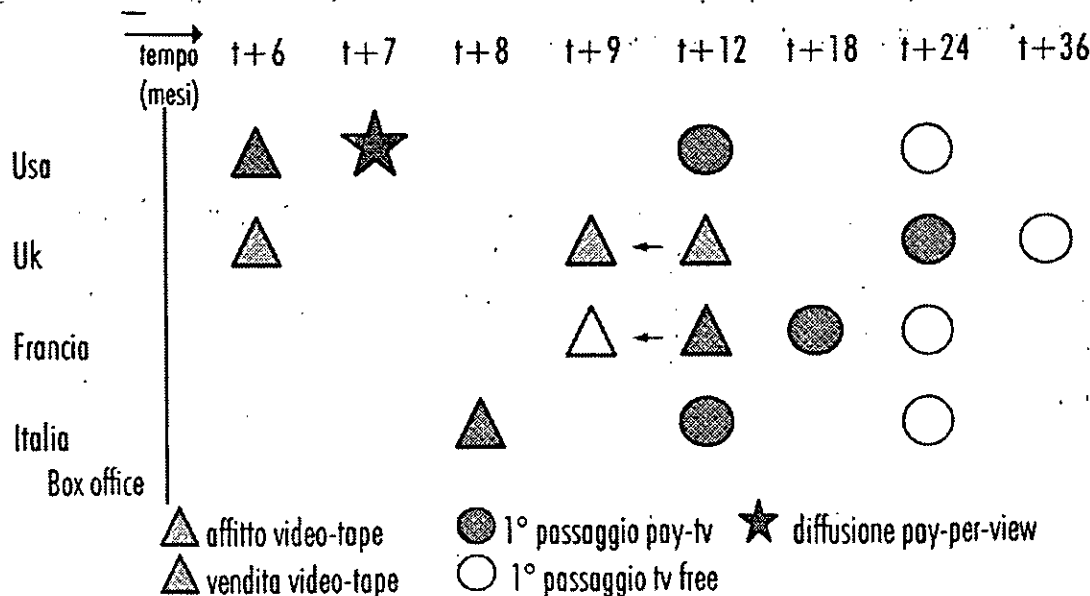


Figura 10 (Fonte: Bain, Cuneo ed elaborazioni interne)

L'affollamento delle finestre e la riduzione delle durate richiede valutazioni economiche ancora più accurate che per il passato da parte degli acquirenti sulle possibilità di ritorno dei loro investimenti.

Sport

I diritti sportivi, per la natura limitata degli eventi, hanno avuto una crescita estremamente elevata come risulta evidente da alcuni esempi.

- I diritti sui Mondiali di calcio per il 2002 e 2006 sono stati acquisiti da Kirch per 3,4 miliardi di Marchi.
- In Italia i contratti siglati dalla Lega calcio passano dai 108 miliardi per il triennio '90-'93 ai 1.237 miliardi per il triennio '96-'99, sia per l'ingresso sul mercato dell'offerta criptata di Tele+2 che per la concorrenza sui diritti in chiaro.

Evoluzione degli utenti

Nel numero di ore trascorse davanti al televisore l'Italia occupa la parte alta della classifica con un ascolto pro-capite di 3,6 ore giornaliere.

Una ricerca Eurisko condotta più in dettaglio in Italia rileva che l'86,7% della popolazione vede la tv tutti i giorni, il 31,3% la vede per almeno 2,5 ore al giorno e l'11,7% della popolazione, in particolare le donne anziane, la vedono per più di 5 ore.

Per quanto riguarda invece il mezzo di ricezione, la presenza di cavo e satellite è molto disomogenea nei diversi Paesi. La situazione europea è illustrata nella tabella seguente:

	Abitazioni TV	Satellite	Cavo	Tot. sat e cavo	% su Abit. Tv
Francia	21,1	1,0	2,1	3,1	15
Germania	32,7	10,0	16,9	26,9	82
Italia	20,2	0,7	-	0,7	3
Olanda	6,3	0,3	5,8	6,1	97
Regno Unito	23,4	3,8	1,4	5,2	22

Fonte : *Société Européenne des Satellites* (dati in milioni)

Le previsioni di evoluzione fanno ritenere che lo sviluppo dei prossimi anni sarà particolarmente sostenuto sia sul satellite che sul cavo. Lo sviluppo del cavo, oltrechè dal livello di cablatura del territorio, è dipendente dalla crescita di nuovi servizi multimediali e dal presumibile calo delle tariffe telefoniche.

Si nota come in tutti i Paesi lo sviluppo della televisione avverrà in parallelo alla diffusione dei personal computer e dei servizi multimediali e pertanto a regime la risorsa pregiata per la quale ogni servizio dovrà competere sarà il tempo libero dell'utente.

Proiezione di prodotti e servizi per le famiglie europee

	Telefonia cellulare		Personal computer		Servizi on line		Video registratori	
	1995	2005	1995	2005	1995	2005	1995	2005
	(% sulla popolazione)				(% sul totale delle abitazioni dotate di tv)			
Francia	3	32	12	54	1	26	65	71
Germania	6	35	22	62	2	30	58	72
Italia	8	36	10	49	1	24	63	76
Olanda	5	35	22	64	3	29	66	78
Spagna	4	29	7	40	0	19	55	67
Regno Unito	10	41	25	63	3	30	81	86

Fonte : Kagan World Media

Figura 12

I servizi on-line sono solo nella fase iniziale dovunque.

Multimedialità "on-line"

In base ad uno studio Nielsen del '95 il 17% della popolazione di Stati Uniti e Canada sopra i 16 anni ha accesso ad Internet. In Europa, nell'anno 2000 secondo l'osservatorio EITO saranno più di 12 milioni le abitazioni collegate ad Internet.

In Italia l'Associazione degli Internet Providers stimava a ottobre '96 circa 4.000 aziende collegate stabilmente, 100.000 utenti residenziali (consumer e professional), 150.000 utenti saltuari e 100.000 utenti non commerciali (università, enti pubblici ed altro).

Gli scopi dichiarati delle connessioni risultano essere posta elettronica, forum e news-group, consultazione di banche dati, ricerca scientifica, erogazione servizi, immagine pubblicitaria, business, curiosità, divertimento e hobby.

La limitazione attuale nelle possibilità di utilizzo multimediale della rete nelle famiglie dipende dalle basse velocità delle linee telefoniche che non consentono trasmissioni in tempi accettabili di immagini complesse, suoni e filmati; rimossi questi vincoli, con la possibilità di ricevere via Internet suoni e filmati di qualità accettabile si apriranno opportunità per gli operatori radiotelevisivi di utilizzare il nuovo mezzo in forma complementare rispetto al broadcasting tradizionale, per esempio nell'area delle news, offrendo all'utente la scelta di personalizzare gli approfondimenti.

La multimedialità consente modalità espressive nuove anche alla fiction per il fatto che si può arrivare ad una lettura diversa in funzione di scelte interattive.

Multimedialità "off-line"

In Italia i lettori di Cd-Rom sono circa 600.000 nelle famiglie e 500.000 per uso professionale ed il loro numero è destinato a salire rapidamente per la presenza standard del lettore in molte nuove offerte di personal computer.

Il fatturato dell'intera editoria elettronica sia per uso con pc che con televisore, secondo l'Anee (Associazione nazionale dell'editoria elettronica), è stimato per il '96 in circa 1.600 miliardi (+4% verso il '95).

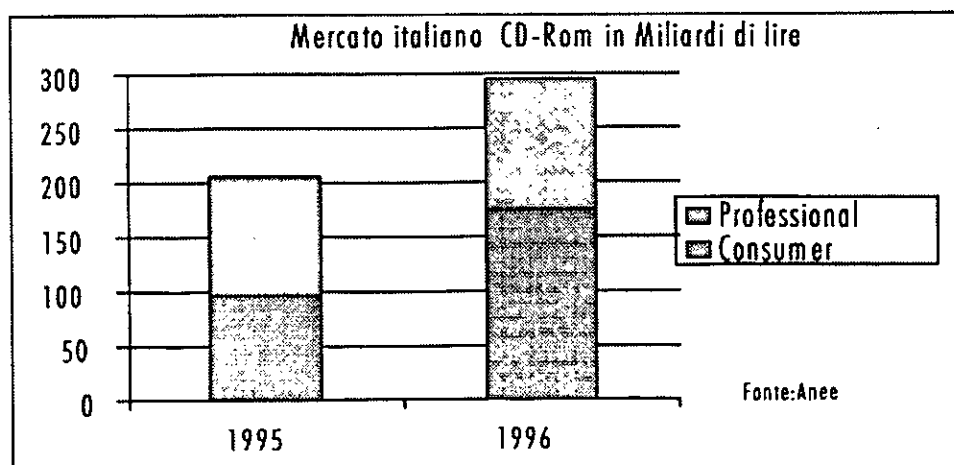


Figura 13

Dalla figura 13 si vede che i soli Cd-Rom hanno fatturato circa 300 miliardi (+50% verso il '95). Lo sviluppo maggiore è nelle famiglie che ne hanno acquistato per 175 miliardi (+82% sul '95).

GLI OPERATORI

Tra gli operatori globali più qualificati per dimensione e presenza significativa su mercati diversificati si possono citare:

Direct Tv in USA offre 175 canali digitali via satellite, parecchi dei quali per il servizio di *pay-per-view*.

Ha superato i 2 milioni di abbonati in Usa nel corso del '96.

L'azienda si è già espansa in America Latina e conta di farlo in Canada, in Giappone e in Spagna.

Rupert Murdoch, leader in GB con BskyB nella televisione analogica a pagamento con più di 5 milioni di abbonati, possiede la Star Tv a Hong Kong, studios e la rete televisiva Fox negli Stati Uniti. È entrato nella televisione digitale DFL del gruppo Kirch in Germania, partecipa ad un'offerta tv satellite e cavo in America Latina.

Canal Plus-Nethold, gruppo presente in molti Paesi europei dove gestisce complessivamente più di 8 milioni di abbonati. In digitale Canal Satellite in Francia ha raggiunto i 200.000 abbonati a fine '96. Le offerte digitali di Nethold in Scandinavia e Telepiù in Italia sono ancora in fase di avvio.

Kirch, gruppo operante nei Paesi di lingua tedesca nella televisione analogica ed in quella digitale in alleanza con Murdoch, ha importanti partecipazioni in Italia (Telepiù e Mediaset) e Spagna. La sua maggior forza risiede nei diritti sportivi e cinematografici acquisiti.

L'offerta di canali televisivi, già ampia nella trasmissione analogica, è destinata a crescere rapidamente in tutto il mondo a seguito del lancio dei satelliti operanti in digitale, che rendono disponibili a costi contenuti un numero rilevante di nuovi canali.

Offerta analogica europea

I maggiori operatori della televisione a pagamento (analogica) sono attualmente i seguenti:

BSkyB: nata in GB nel 1990 controllata da Rupert Murdoch, ha fatturato 811 milioni di sterline nel '95 con una crescita del 47% rispetto al '94. Diffonde 33 canali via satellite Astra e cavo.

Canal Plus: in Francia ha fatturato 1.656 milioni di \$ Usa nel '95. Diffonde un canale di cinema, sport e intrattenimento, iniziato via etere ed attualmente anche su satellite e cavo. Sul calcio ha un accordo in esclusiva

fino al 2000. Gli abbonati sono più di 4,5 milioni in Francia, Belgio e Africa francofona. La consociata Canal Plus Espana ha più di 1 milione di abbonati.

Premiere: in Germania ha un fatturato di 320 milioni di DM nel '94 (+ 14% di crescita). Diffonde 1 canale via satellite e cavo. Il palinsesto di film viene alimentato da stretti rapporti commerciali con le "major" americane e con produttori tedeschi indipendenti, oltre che dalla disponibilità di diritti di Kirch. Bertelsmann contribuisce con diritti in esclusiva sul calcio. Gli abbonati sono più di 1 milione.

Filmnet: in Svezia è controllata attualmente dal gruppo Canal Plus-Nethold. Diffonde via satellite e cavo 3 canali premium e 5 basic di film, intrattenimento e sport.

Telepiù: nata in Italia nel 1991 con i canali di film (Tele+1) e sport (Tele+2) trasmessi via etere, ha superato nei 5 anni di presenza gli 820.000 abbonati con un fatturato '95 di 421 miliardi di lire.

Le forme di pagamento sono l'addebito mensile sulla carta di credito e più raramente il pagamento su bollettino.

In 10 anni il fatturato dalle pay-tv analogiche continuerà a crescere fino a 8 miliardi di dollari.

Iniziative digitali europee

In Francia è partita in aprile '96 la trasmissione del bouquet di 30 canali digitali di Canal Satellite su Astra, raggiungendo i 200.000 abbonati a fine anno. In giugno sono iniziate via Eutelsat le trasmissioni di 14 canali AB Sat.

La terza iniziativa è di 15/40 canali da parte del consorzio Tps (Television Par Satellite) a cui partecipa anche la tv pubblica France Television.

In Germania, Austria e Svizzera Tedesca da luglio '96 è partita l'offerta digitale DF1 del gruppo Kirch con 32/33 canali Rupert Murdoch è entrata nell'iniziativa a settembre. Gli investimenti pluriennali per l'acquisizione dei diritti su film e serial-tv nonché dei due mondiali di calcio del 2002 e 2006 sono stimati dell'ordine di una decina di miliardi di marchi.

In Benelux Nethold/Canal Plus ha lanciato in luglio Multichoice Benelux con 41 canali digitali via satellite Astra.

In Gran Bretagna e Irlanda BskyB prevede di lanciare la televisione digitale su satellite Astra a fine '97, con 25 canali e servizi di near-video-on-demand.

British Telecom ha completato una sperimentazione di Video on demand su 2.500 abitazioni su doppino di rame con tecnologia Adsl e sta valutando l'estensione del servizio.

Sempre nel '97 su iniziativa di BBC, in collaborazione con altri operatori, uscirà anche un'offerta di televisione digitale terrestre.

In Spagna e per il mondo ispanico sono previsti due consorzi per lo sviluppo della televisione digitale. Nel primo è presente Telefonica con la televisione pubblica Rtve, la rete privata Antena 3, alcune reti regionali autonomicas e la messicana Televisa; nel secondo Canal Plus Espana e Direct Tv.

La situazione in Italia

La televisione digitale si sta sviluppando dopo l'entrata in esercizio del satellite Hot Bird 2 di Eutelsat, sul quale Telepiù, Rai, Mediaset e Stream hanno prenotato in tutto 9 transponder.

La *Digital satellite tv (Dstv)* di Telepiù ha avviato le trasmissioni a gennaio '96 con il sistema di accesso Irdeto sui satelliti Eutelsat ed ha raggiunto circa 50.000 abbonati a fine '96. Dopo il lancio di Hot Bird 2 è in grado di trasmettere l'intero pacchetto di offerta.

Punto di forza dell'offerta Dstv è il telecalcio in pay-tv che riguarda le partite del campionato di calcio di serie A (500.000 lire per tutte le partite della squadra scelta, 300.000 per le sole trasferte) e da febbraio '97 anche di serie B (250.000 lire per il girone di ritorno, 140.000 per le sole trasferte). Vi sono sconti per chi si abbona a Telecalcio ed al pacchetto completo.

Nei programmi dell'emittente è prevista un'espansione del numero di canali e l'introduzione di nuovi servizi, tra cui anche il "near VoD" e la ricezione satellitare di Internet ad alta velocità.

Per quanto riguarda i servizi via cavo, dopo la sperimentazione di video-on-demand avviata su mille abitazioni di Milano e Roma, Stream sta iniziando la commercializzazione dei suoi servizi di telecomunicazione che includono la trasmissione di Eurosport, Euronews, Cnn, Ebn, Telepiù 1-2-3, il Telecalcio, l'offerta in pay-per-view di film, il "near VoD", l'home shopping ed altro. La distribuzione avverrà non solo su rete ma anche via satellite.

Sviluppi nel campo delle alleanze.

La catena del valore multimediale prevede una vasta gamma di competenze che superano le possibilità di intervento di un singolo operatore.

Molte integrazioni di tipo verticale tra operatori con competenze complementari realizzate in questi anni si propongono di acquisire insieme al partner una maggiore autonomia lungo la catena, per poter perseguire più agevolmente obiettivi di profittabilità.

Le integrazioni orizzontali con operatori di competenze analoghe si propongono invece di acquisire una massa critica per affrontare investimenti di grande dimensione, migliorare il proprio potere contrattuale lungo la catena ed espandere la propria presenza sul mercato.

Le società di telecomunicazione

La liberalizzazione sta provocando un'agguerrita concorrenza sui servizi di telecomunicazione in tutte le aree più sviluppate del mondo, con caduta delle tariffe telefoniche.

A seguito di ciò gli operatori di TLC si trovano nella necessità di individuare nuove aree di affari. Questi operatori esperti nella gestione dei rapporti con gli utenti vedono nei servizi multimediali on-line la possibilità di predisporre un'offerta integrata di rete con servizi fissi e mobili, con accesso Internet e con pay-tv.

Alleanze negli Stati Uniti

Negli ultimi due anni sembra prevalere l'obiettivo dei grandi fornitori di contenuto di ampliare la gamma degli sbocchi commerciali ai propri prodotti e simmetricamente l'obiettivo delle reti televisive di garantirsi il rifornimento di contenuti riducendo la dipendenza dai proprietari dei diritti. In quest'ottica si inquadrano la fusione di Viacom (TV) e Paramount (cinema), l'acquisizione da parte di Disney della rete televisiva Abc, l'assorbimento da parte di Time Warner della Tbs-Cnn di Ted Turner e gli accordi con fornitori di servizi televisivi degli altri continenti.

Una diversa forma di alleanza verticale è stata siglata dalla rete televisiva Nbc e dal produttore di software Microsoft con l'obiettivo di individuare modalità di integrazione tra servizi televisivi e servizi tipo Internet.

L'abbattimento a inizio '96 con il Telecommunications Reform Act americano della barriera legislativa tra telefonia locale, telefonia a lunga distanza e televisione, ha posto le basi per una serie di ulteriori alleanze nell'ambito della competizione a rappresentare il veicolo di accesso unico per le famiglie per tutta la gamma dei servizi.

In quest'ottica si inquadrano le alleanze verticali dei grandi fornitori di rete e servizio telefonico americani:

At&t entrata nel capitale di Direct Tv.

Mci in alleanza con News Corporation di Rupert Murdoch ha vinto l'ultima concessione nazionale di tv digitale satellitare. In Europa la fusione di Mci con Bt in Concert apre possibili ulteriori collaborazioni.

Us West, entrata nel capitale di Time Warner.

Ninex, entrata in Viacom Paramount.

Alleanze in Europa

In Europa la maggior parte delle numerose alleanze recenti tra operatori televisivi e multimediali sono di tipo orizzontale e si propongono i seguenti obiettivi:

- affrontare gli elevati livelli di investimento necessari per entrare nella televisione digitale ripartendo i rischi;
- acquisire la massa critica necessaria per essere interlocutore qualificato sul mercato dei diritti;

- espandere il proprio mercato potenziale al di fuori dei confini nazionali.

I maggiori gestori di telecomunicazione europei, British Telecom, Deutsche Telecom, France Telecom, già presenti nella tv via cavo analogica sono entrati nel nuovo mercato dei servizi multimediali on-line in alleanza con fornitori di programmi tv.

Telefonica de Espana è entrata nella tv digitale satellitare e nella tv via cavo digitale.

In Italia l'accordo di Stream con la società cinematografica Cecchi Gori prevede la fornitura di prodotti audiovisivi da offrire in VoD ed in ppv. L'accordo con Teletipiù riguarda la trasmissione via cavo del suo bouquet di canali.

"Content providers", "service providers", "carriers"

Lungo la catena del valore dei servizi multimediali on line gli operatori si raggruppano in:

- fornitori di contenuti (*content providers*);
- fornitori di rete (*carriers o network providers*);
- produttori informatici (*hardware e software vendors*);
- fornitori di servizio (*service providers*);
- produttori di apparecchiature utente (*hw vendors, consumer electronics*).

Tra i service providers rientrano i detentori dell'accesso condizionato (*gatekeepers*). Questi operatori, avendo raggiunto una posizione dominante in un territorio, hanno imposto il loro metodo di accesso condizionato come standard di mercato. Altri operatori che vogliano rivolgersi allo stesso target di utenti devono accordarsi con il gatekeeper.

I broadcaster svolgono tradizionalmente attività di content e service provider oltre che di carrier via etere. Possono svolgere il ruolo di service provider multimediale anche nel nuovo mondo digitale con l'assemblaggio dei contenuti e mantenendo il rapporto con l'utente.

Tra i servizi multimediali on-line si possono citare: pay-tv, pay-per-view, posta elettronica, videoconferenza, consultazione di banche dati, telemarketing, vendita diretta, home banking,

LE TECNOLOGIE

Produzione digitale radiofonica e televisiva

L'integrazione dell'informatica nella produzione costituisce un'innovazione di processo che per ora si basa su tecnologie disponibili solo a livello prototipale con soluzioni di carattere proprietario che richiedono pertanto una maggiore cautela nell'introduzione. Il software assume quindi un ruolo crescente negli impianti di produzione. Ne consegue la *necessità di una strategia basata su una forte integrazione di sistema*; questa integrazione impone l'adozione di nuovi modelli produttivi e la definizione di nuove figure professionali.

Tra gli *obiettivi della produzione digitale* si possono citare i seguenti:

- . Miglioramento della qualità
- . Flessibilità operativa ed utilizzo ottimale degli studi
- . Riduzione di costi fissi e costi di esercizio
- . Accessibilità remota a materiale d'archivio
- . Salvaguardia del materiale originale
- . Predisposizione al trasporto in digitale ed alla diversità dei formati (4/3 e 16/9)
- . Realizzabilità di prodotti di tipo interattivo, anche per Cd-Rom e servizi on-line.

Trasporto in digitale

Le nuove tecniche di compressione e di modulazione rendono possibile e conveniente il trasporto in digitale dei segnali e concorrono ad ottimizzare significativamente l'uso dei mezzi trasmissivi rispetto all'analogico.

MPEG-2 è lo standard di compressione dei segnali televisivi che li rende idonei a canali trasmissivi con larghezze di banda ridotte, mentre con DVB si intende la famiglia di standard di trasmissione ciascuno specifico del mezzo (satellite, cavo/fibra, etere) che i detentori dei contenuti possono utilizzare anche in modo complementare per il recapito del loro prodotto all'utente.

Tra i vantaggi del trasporto in digitale ci sono l'abbattimento dei costi, l'aumento della capacità, la migliore qualità del segnale sino all'utente e la protezione da furti del segnale o da accessi non autorizzati.

Possibilità di trasmissione televisiva si sono quindi aperte anche alle reti di telecomunicazione e alle reti informatiche, finora limitate alla banda stretta, ma in via di rapida evoluzione verso la banda larga. Questo comporta nuovi rischi/opportunità per i broadcaster tradizionali che sono stimolati a riconsiderare il proprio posizionamento.

È verosimile che l'analogico e il digitale per un lungo periodo coesisteranno in ognuna delle alternative di distribuzione (satellite, cavo, etere).

Anche Internet è diventata interessante per i broadcaster, sono infatti iniziati servizi radiofonici ed è allo studio il superamento dei colli di bottiglia per le immagini in movimento.

Diffusione digitale televisiva via satellite

Il satellite è il primo mezzo di trasporto digitale ad essere operativo per le sue caratteristiche di immediata disponibilità del servizio. Un transponder digitale ha costi uguali ad uno analogico, ma capacità di trasporto multipla. La flessibilità del digitale consente di affiancare ai programmi generalisti canali tematici e/o servizi multimediali (video, audio, dati). In linea di massima un transponder utilizzato per un solo segnale televisivo analogico è oggi in grado di distribuire mediamente 8-10 canali, in particolare con i moderni multiplatori statistici.

Più satelliti in una stessa posizione orbitale rappresentano un'ampia scelta di canali per l'utente.

Tra i servizi multimediali è già realizzata la ricezione ad alta velocità da Internet.

I moderni satelliti consentono la ricezione "Direct To Home"; i ricevitori sono già disponibili sul mercato in quantità adeguate, ma a costi ancora alti in Italia (circa 1,5 ml lire) con previsione di riduzione al diffondersi del servizio; negli USA oggi a due anni dalla partenza dei servizi, con oltre 3 milioni di utenti, il costo per l'utente è circa la metà che in Italia.

Il mezzo è per natura monodirezionale, ma "Pay-per-view" e "Near Video on Demand" personalizzano il consumo.

In Italia dalle 700.000 parabole stimate nell'estate '96 si prevede di arrivare a 1,5 milioni entro l'anno 97.

Diffusione digitale radiofonica via satellite

Ricezione fissa a qualità CD è possibile con tre tecniche: ADR, DVB e DAB.

- "Astra Digital Radio": su ogni transponder analogico possono essere inserite fino a 12 sottoportanti audio stereo digitali.
- "Digital Video Broadcasting": lo standard prevede la possibilità di utilizzare la capacità del transponder digitale per video, audio o dati; ogni assemblatore di canali definisce il mix di canali radiofonici e televisivi da allocare in un transponder (Dstv offre in Italia il pacchetto di canali audio tematici DMX a pagamento).
- "Digital Audio Broadcasting": è lo standard concepito per diffusione radiofonica digitale da satellite; tecnicamente solo col DAB è possibile la ricezione mobile da futuri satelliti in orbite basse.

Per ora le sole sperimentazioni effettuate in alcuni Paesi europei non sono da satellite, ma in canali diffusivi terrestri.

Diffusione digitale via cavo radiofonica e televisiva

La tecnologia di cablatura si basa su fibra ottica e cavo coassiale. Lo standard DVB-Cavo è stato pensato per la conversione in digitale degli attuali servizi di cable-TV in analogico sulle reti esistenti, con conseguente moltiplicazione dell'offerta. I costi di questa conversione sono comunque alti per la sostituzione degli apparati di rete.

Radio e TV sono tra le offerte portanti del servizio cavo. Il vantaggio è nell'interattività con l'utente, ad esempio per il "Video on Demand" (VOD).

Sperimentazioni di VoD su doppino telefonico (ADSL: Asymmetrical Digital Subscriber Loop) sono state effettuate da operatori di TLC.

In Italia Stream ha sperimentato il VoD con 1.000 utenti di Milano e Roma. L'attuale offerta commerciale si rivolge alle abitazioni raggiunte dal cavo.

Il piano di cablatura italiano di 10 milioni di abitazioni ha ultimamente subito un forte rallentamento. Nonostante dichiarazioni più ottimistiche dei responsabili del programma, la stima di Kagan World Media è di arrivare nel 2000 a circa 4 milioni di case passate.

Notevole sviluppo è previsto nelle *velocità di accesso ad internet*.

In prospettiva di breve termine i "cable modem" dovrebbero consentire agli abbonati cavo di collegare ad Internet i loro pc con velocità dell'ordine dei Mbit/sec. Per tale applicazione si presta anche in modo particolare il sistema ADSL su doppino menzionato prima.

Diffusione televisiva via reti terrestri

Il servizio universale di diffusione radiofonica e televisiva continuerà, in Italia come negli altri Paesi, ad essere assicurato per parecchi anni dalle attuali reti di terra operanti in tecnica analogica, soprattutto per ragioni di mercato.

Il contratto di servizio Rai-Ministero PP.TT. d'altronde fa obbligo a Rai di estendere ulteriormente la copertura della diffusione all'utente sino a raggiungere il 99% della popolazione italiana con tutte e tre le reti; questo obiettivo può essere ottenuto solo con l'impiego della tecnologia più diffusa e consolidata.

- Diffusione digitale su reti di terra

In alcuni Paesi europei (UK, Svezia, Spagna e Germania) sono stati già messi a punto, sotto la spinta dei broadcaster pubblici e delle Telecom, precisi piani nazionali di sperimentazione nella prospettiva di avviare servizi operativi di televisione numerica terrestre multicanale nello standard DVB-T.

Il citato contratto di servizio prevede che anche Rai, come impresa, debba seguire attentamente l'emergere del nuovo standard numerico e debba acquisire, attraverso un'adeguata sperimentazione, un proprio autonomo know-how accumulando le indispensabili esperienze preoperative.

In Italia la Rai ha in questo campo un vantaggio competitivo rappresentato dalla proprietà diretta di una rete capillare di diffusione.

Il trasferimento degli attuali servizi in analogico su di una nuova rete digitale è purtroppo condizionato in Italia dalla *carenza delle frequenze addizionali* per la trasmissione contemporanea dell'analogico e del digitale (simulcast), necessaria nella fase di transizione tra i due sistemi.

I servizi previsti sono inizialmente addizionali e non sostitutivi dell'esistente.

Tra i vantaggi del nuovo standard si possono citare i seguenti:

- maggiore capacità trasmissiva (aumento del numero di canali sino a 6 volte);
- miglioramento della qualità;
- nuova tipologia di servizi (multimedialità);
- ricezione portatile anche in auto e nei tunnel;
- riutilizzo delle attuali antenne in trasmissione e ricezione;
- semplici adeguamenti degli impianti condominiali;

- Diffusione digitale televisiva a microonde

È una tecnica che si presta alla diffusione su aree limitate. Il sistema di diffusione è cellulare e si presta bene per emittente locali da integrare alla trasmissione di canali satellitari interconnessi al sistema a microonde.

Questi sistemi hanno il vantaggio dell'alta disponibilità di frequenze e possono essere complementari al cavo in casi particolari come in zone a bassa densità di popolazione o dove esistano impedimenti alla posa dei cavi, anche se l'utilizzo in ambiente urbano potrebbe risultare problematico.

La trasmissione è a larga banda in grado di veicolare un elevato numero di servizi multimediali con limitata interattività.

Diffusione digitale radiofonica terrestre

Il DAB può diffondere pacchetti multicanali musicali o servizi multimediali. In particolare in 4 pacchetti possono essere trasmessi 24 canali musicali stereo di qualità CD occupando la stessa larghezza di banda (7 MHz) richiesta da un singolo canale analogico televisivo.

In alternativa ad un pacchetto di 6 canali musicali è tecnicamente possibile trasmettere un canale video in MPEG-2 o servizi multimediali a valore aggiunto anche per ricevitori in movimento.

Anche per questo servizio esiste il problema della scarsità delle frequenze in Italia: è necessario un piano con il Ministero PP.TT. per rimuovere vincoli legislativi/amministrativi e reperire le frequenze. I ricevitori sono poco più che prototipali.

Ricevitori domestici e sistemi di accesso condizionato

- Ricevitori domestici

Per i servizi in digitale sono necessari nuovi terminali d'utente (IRD: Integrated Receiver Decoder) da associare al televisore, differenti per i vari mezzi diffusivi.

Generalmente all'inizio i ricevitori sono costruiti su commessa dei fornitori di servizi. Inizialmente i costi per l'utente sono piuttosto elevati a meno che gli IRD vengano sussidiati o noleggiati dal fornitore del servizio.

Per la ricezione da satellite gli IRD sono già disponibili ad un costo in Italia prossimo ai 2 milioni.

Per il cavo gli IRD saranno disponibili a breve e a prezzi inferiori a quelli del satellite; per la diffusione terrestre è prevista la disponibilità degli IRD a partire dal '98 a costi più elevati.

Recentemente è stata annunciata la produzione di set top box che permettono l'accesso ad Internet direttamente dal televisore (Web TV) e di televisori con incorporato l'accesso ad Internet (Net TV).

Nel frattempo Personal e Network computer sono in grado di collegarsi in rete con crescenti bit rate.

I cable modem consentiranno ai pc collegati alle reti cavo di raggiungere velocità di Mbit/s.

I Network computer sono apparecchiature di interfaccia alla rete Internet, del prezzo di circa 700 dollari, che prelevano dalla rete le applicazioni necessarie all'utente per la ricerca e l'elaborazione delle informazioni ed evidenziano i risultati su un televisore o un monitor pc.

- Sistemi di accesso condizionato (CA: Conditional Access)

I nuovi servizi in digitale sono soprattutto a pagamento.

Sistemi di CA proprietari sono adottati da operatori dominanti per contrastare la pirateria e proteggere l'investimento e possono anche limitare la ricezione dei programmi in chiaro.

La massima competizione ha luogo sul satellite con bacini di utenza definiti non solo da aree geografiche, ma anche da piattaforme tecnologiche.

In Europa sistemi di CA incompatibili tra loro sono adottati da Nethold, Canal Plus, Murdoch; dal punto di vista dell'utente la soluzione più conveniente sarebbe invece un sistema aperto.

La ricezione di programmi a pagamento diffusi con sistemi di CA differenti è possibile con due modalità alternative: Simulcrypt o Multicrypt.

Con il simulcrypt un canale satellite è contemporaneamente ricevuto da decoder (IRD) con sistemi di CA proprietari diversi.

Previ accordi commerciali con i gate-keeper dei singoli mercati, il broadcaster trasmette con il segnale i dati di abilitazione specifici dei vari sistemi di CA. Simulcrypt è comunque un sistema chiuso.

Al contrario multicrypt è un sistema aperto: l'IRD è standard e può dialogare di volta in volta con moduli di CA proprietari diversi attraverso l'interfaccia standard PCMCIA detta "common interface" o "open interface".

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO – ACTION PLAN

Premessa

Il ciclo di Pianificazione 1997-1999 si colloca alle soglie di una fase cruciale per Rai, caratterizzata, come visto, da cambiamenti di grande portata sia sullo scenario di business che sull'assetto normativo.

In questo scenario i punti di attenzione per Rai appaiono essere i seguenti, sul fronte esterno:

- ☐ tendenza, comune anche agli altri servizi pubblici, alla compressione del valore complessivo delle risorse e delle quote di mercato (share), ed in particolare del canone, tradizionale e principale fonte di finanziamento del Servizio Pubblico;
- ☐ riassetto normativo del sistema delle comunicazioni attualmente in discussione in Parlamento. L'approvazione senza modifiche dei due disegni e il nuovo principio della "simmetria" applicato alle sole risorse porterebbe, come noto, ad un consistente taglio di queste ultime e al sostenimento di costi aggiuntivi connessi ai nuovi compiti assegnati al Servizio Pubblico (si pensi solo alla rete parlamentare); e questo senza che la Rai, restando soggetta a vincoli molto più stretti, possa disporre di una capacità competitiva simmetrica;
- ☐ crescente concorrenza nel proprio segmento ed in prospettiva in quelli contigui. Ciò provoca forti tensioni sui costi di alcune tipologie importanti di prodotto, che pure caratterizzano e qualificano l'offerta del Servizio Pubblico;
- ☐ inoltre, la dimensione e la capacità di investimento dei principali concorrenti - in particolare esteri - è oggi sensibilmente superiore a quella Rai. Tale squilibrio potrebbe incrementarsi in funzione della dinamica della risorsa canone, della capacità di Rai di sviluppare una rete di alleanze, della gestione dei livelli di efficienza.

su quello interno:

- ☐ missione rappresenta la questione preliminare aperta da affrontare. Il nodo da sciogliere è costituito dalla presenza contemporanea nell'attività di Rai di finalità *pubblicistiche* da un lato, mentre dall'altro la necessità per il mantenimento di un ruolo centrale in ambito nazionale impone di sviluppare comportamenti rivolti al business, e quindi *l'obbligo* di raggiungere livelli competitivi adeguati;

□ struttura organizzativa oggi concentrata ed eccessivamente verticalizzata: in un'unica società si ritrovano attività estremamente differenziate sotto il profilo dei contenuti, del ciclo del prodotto, degli obiettivi strategici. Il tutto si riflette negativamente su:

- processo di formulazione delle strategie;
- complessità nella conduzione della gestione ordinaria;
- scarsa focalizzazione, con impatti sul livello complessivo di efficienza;
- legame non sempre coerente tra responsabilità, performance ed obiettivi.

Le variabili di scenario sembrano concordemente orientate a limitare lo sviluppo del Servizio Pubblico. Le evidenze sul piano economico finanziario si traducono in un gap strutturale nei conti aziendali che determina:

- perdita di redditività;
- riduzione della capacità di autofinanziamento.

I riflessi di questa situazione impattano pesantemente sulla possibilità per Rai di essere presente da protagonista nelle nuove offerte che, come noto, richiedono - specie nella fase di start up - investimenti di ammontare rilevante, e di implementare politiche di diversificazione nel campo multimediale.

Per contro l'ingresso - con alleanze e partnership di cui l'intesa appena raggiunta con STET rappresenta un primo, significativo esempio - nell'offerta digitale in chiaro e a pagamento (si ricorda che oggi Rai nel settore dell'offerta criptata è autorizzata alla sola sperimentazione) appare vitale per lo sviluppo.

In caso contrario il Servizio Pubblico verrebbe progressivamente marginalizzato anche nel tradizionale segmento generalista e questo perché i grandi operatori tendono ad acquisire e conseguentemente a sfruttare sempre di più l'intera filiera dei diritti (antenna, pay, ppv, multimedialità, ecc.), oltre a puntare sul rapporto con l'utenza (abbonati pay) come primario fattore di successo nel prossimo futuro.

Il Piano 1997-1999 obiettivi

Il Piano analizza opzioni e interventi da attuare rapidamente con impatti finanziari ed economici visibili nella consapevolezza che i tempi per definire il riposizionamento dell'azienda sono limitati. Gli obiettivi principali che il Piano indica possono così riassumersi:

- individuare le opzioni di sviluppo e operare sugli assetti aziendali delineando uno scenario nel quale si rendano reperibili i mezzi necessari per sostenere lo sviluppo strategico Rai;
- arrestare ed invertire il processo di peggioramento strutturale della gestione;
- riallocare il massimo di risorse, anche attraverso la riprogettazione organizzativa, sul business principale incluse anche l'offerta tematica in chiaro e pay (quest'ultima dipendente dalla nuova normativa) e quella multimediale;
- perseguire una politica di alleanze strategiche nel campo dell'offerta tematica e multimediale.

Struttura del Piano

Il Piano è articolato secondo una struttura modulare che risponde:

- ☐ alla necessità di separare gli effetti delle variabili e processi fondamentali, in considerazione dell'elevato grado di libertà che attualmente caratterizza sia lo scenario normativo che quello di mercato;
- ☐ all'evidenza della sequenzialità e della necessità del percorso prefigurato nel Piano:

Piano Base Action Plan	Analisi delle macro-tendenze della gestione economico - finanziaria a struttura organizzativa e quadro normativo invariati. Gli Action Plan, parte integrante del Piano Base, individuano le risorse destinate ad azioni ed interventi finalizzati al rafforzamento del Servizio Pubblico nel campo delle tecnologie, dei nuovi servizi e delle nuove offerte.
Modulo 1 Nuova normativa di sistema	Valutazione degli impatti determinati dalla approvazione dei due disegni di legge di riassetto del sistema delle comunicazioni.
Modulo 2 Leva interna	Stima dei riflessi economico - finanziari determinati dagli interventi di innalzamento del livello di efficienza interna: • piano operativo di revisione dei principali processi ed attività aziendali; • progetto di ridisegno della struttura organizzativa.
Modulo 3 Nuove offerte	Analisi dei possibili scenari in materia di composizione dell'offerta: • offerta regionale • offerta tematica free • offerta tematica pay

Vincoli e presupposti

Il raggiungimento degli obiettivi del Piano è sottoposto a un duplice vincolo:

- ☐ Esterno: lo scenario prefigurato in tema di normativa. Nell'eventualità che il testo definitivo della normativa risulti, rispetto a quanto ipotizzato in questo documento, sostanzialmente difforme in tema di risorse, struttura organizzativa, compiti e vincoli sul prodotto (entità della riserva su ore di trasmissione e su risorse da destinare a specifiche tipologie di prodotto), le previsioni di piano andrebbero complessivamente riviste e rimodulate.
- ☐ Interno: necessità di elaborare ed attuare in tempi brevi un progetto di riposizionamento strategico complessivo sia sul fronte editoriale che su quello industriale. In particolare per quest'ultima area che presenta maggiori margini per politiche di efficientamento dovrà essere predisposto un piano operativo che individui priorità ed aree di intervento e ne fissi rigorosamente obiettivi misurabili e tempi di realizzazione.

I presupposti utilizzati per l'elaborazione del Piano sono riassunti nella seguente tabella:

PRESUPPOSTI DEL PIANO

<i>(lire/miliardi)</i>	1997	1998	1999
PIL ($\Delta\%$ in termini reali)	2,4	2,6	2,6
Inflazione: Programmata	2,5%	2,0%	2,0%
Mercato Pubblicitario	4,8%	4%	4%
Quota mercato (share)	46÷47%	46÷47%	45÷47%
Prime rate	9,5%	9,0%	8,5%
Cambio Lira/Dollaro	1.650	1.600	1.600
Cambio Lira/DM	990	990	990
Dividendi	non si prevede distribuzione utili		

Nell'elaborazione del Piano i dati relativi all'esercizio 1997 sono quelli di budget, "costruito" sulla base della II Riprevisione 1996. Il Piano recepisce il Preconsuntivo 1996 che presenta alcune differenze rispetto alla seconda riprevisione in particolare per quanto riguarda l'indebitamento che beneficia di sfasamenti, rispetto alla norma, di flussi monetari relativi ad incassi e pagamenti.

Nel rispetto della corretta logica aziendale non si è proceduto a modificare il budget, quindi non vi è una coerenza tra i dati di cash flow ed indebitamento del 1996 e 1997. Peraltro in considerazione della natura degli scostamenti 96, gli obiettivi 1997 rimangono pienamente validi.

ACTION PLAN

In questo modulo viene sviluppato il primo livello della struttura del Piano che permette di individuare le macro-tendenze in atto nella gestione e di quantificare la capacità di Rai di assorbire (a struttura organizzativa sostanzialmente invariata) gli effetti derivanti dalla nuova normativa di sistema e dagli eventuali investimenti strategici in sviluppo dell'offerta e in tecnologia.

Gli Action Plan costituiscono (con l'eccezione di canali tematici, alleanze e partnership strategiche, Rai International, Rai Educational e Diversificazione del business), parte integrante del piano base ed individuano le risorse destinate ad azioni e interventi finalizzati al rafforzamento del Servizio Pubblico nel campo delle tecnologie, dei nuovi servizi e delle nuove offerte.

Gli action plan delle diverse funzioni aziendali, oltre al mantenimento del servizio secondo gli standard abituali, con azioni sugli impianti più obsoleti il cui rinnovo comporta comunque un processo di adeguamento alle nuove tecnologie, sono mirati ad adottare tutte le iniziative strategiche di investimento e non, che la Rai intende affrontare per rafforzare la propria presenza nel settore.

Vengono riassunte le azioni più rilevanti per aree e progetti.

- ☐ **Impianti di Produzione:** le azioni più importanti sono indirizzate allo sviluppo di nuovi impianti secondo le tecnologie più avanzate ed al miglioramento dell'efficienza del sistema produttivo aziendale con un piano di rinnovo degli impianti esistenti.

Verrà inoltre realizzato un adeguato piano di formazione in grado di coinvolgere tutti gli addetti alla produzione, sia televisiva che radiofonica, nell'utilizzo delle nuove tecnologie e, al fine di adottare nuovi modelli produttivi, è allo studio la semplificazione e la revisione delle attuali figure professionali.

Nel piano dei rinnovi particolare attenzione sarà dedicata agli interventi di adeguamento alle prescrizioni di legge in tema di sicurezza degli impianti e alla riduzione dei costi di produzione attraverso processi di automazione, numerizzazione e razionalizzazione degli impianti, con l'introduzione, tra l'altro, di sistemi di telecontrollo e di diagnostica integrata.

Le iniziative di ampliamento e potenziamento riguardano:

- per Rai International un nuovo impianto allestito a Roma per la produzione, le lavorazioni e la messa in onda automatizzata e differenziata, con razionalizzazione di tutto il processo produttivo;
- nuovi impianti di generazione e messa in onda da allestire per i canali tematici in numerico da diffondere via satellite, i primi dei quali partiranno a metà settembre 97 e saranno un canale cultura, un canale bambini/ragazzi e un canale educational;

- sul progetto teche aziendali (vedi dopo) l'avvio di una serie di iniziative per la costituzione di una teca di produzione di alta qualità con il completamento di un sistema di riversamento automatico da BVU a Beta e di una teca di consultazione digitale a qualità ridotta; la realizzazione di uno *sportello remoto per tg*, costituito da un server per l'accesso contemporaneo di più utilizzatori;
- nei centri di produzione la progressiva introduzione, valutando le convenienze economiche, di studi virtuali per la realizzazione di rubriche;
- in occasione di Giubileo 2000 l'installazione di un sistema di montaggio digitale con possibilità di consultazione da parte di stazioni di lavoro per giornalisti;
- la valorizzazione dei sistemi nel formato widescreen 16:9;
- l'attrezzaggio di mezzi leggeri di ripresa televisivi completamente digitalizzati per le news, dotati di stazioni di up link per il satellite (SNG).

Per quanto riguarda gli impianti di produzione radiofonica si prevede:

- l'introduzione delle tecnologie informatiche in tutte le fasi del processo produttivo, costituendo ambienti operativi basati su workstation collegate in rete tra loro e con l'audioteca;
- per l'avvio del nuovo servizio di informazione agli automobilisti, noto come RDS-TMC (Traffic Message Channel), lo sviluppo degli apparati e del software di sistema.

□ Diffusione e Trasmissione

Reti di collegamento: si agirà in particolare per la numerizzazione della rete dei collegamenti. Da un lato si provvederà al potenziamento della rete dei collegamenti audio già in parte numerizzata, per nuovi servizi di fonia-dati-videoconferenze; dall'altro alla progressiva numerizzazione dell'ormai obsoleta rete analogica video con l'obiettivo di aumentare la capacità trasmissiva, migliorare la qualità dei segnali, ottimizzare l'uso delle frequenze, predisporre l'introduzione di nuovi servizi. Così facendo si intende valorizzare e garantire la capacità di ampliamento a nuovi servizi che con l'attuale tecnica analogica rischierebbe di essere compromessa dall'introduzione di servizi di telecomunicazione di tipo mobile.

Nel campo dei sistemi via satellite si provvederà alla realizzazione della seconda catena di codifica per l'utilizzo anche del secondo transponder affittato dalla Rai su Hot Bird 2 da dedicare alle trasmissioni dei canali tematici in tecnica digitale; si provvederà inoltre alla realizzazione della stazione di "up link" per il transponder prenotato sul futuro Hot Bird 4. Con particolare attenzione sarà seguita l'evoluzione delle nuove tecnologie di trasmissione in digitale da satellite, come lo "statistical multiplexing" che permetterà di migliorare la qualità del segnale dei canali diffusi oltre ad aumentare la capacità complessiva di trasmissione. Verrà infine completato il processo di telesorveglianza di trasmettitori, ripetitori e della rete dei collegamenti.

Reti di diffusione: il contratto di servizio impone alla Rai il raggiungimento di determinati obiettivi di servizio e ciò comporta notevoli investimenti sugli impianti di diffusione terrestre che costituiranno il sistema distributivo principale per TV e radio, in coesistenza per parecchi anni a venire con i nuovi sistemi satellite e cavo. Tra le azioni di rilievo si segnalano:

- la realizzazione di una rete radiofonica a modulazione di frequenza per la diffusione dei lavori parlamentari;
- lo sviluppo del sistema radiofonico DAB (Digital Audio Broadcasting) con avvio del servizio alimentando i trasmettitori terrestri (operanti nelle bande di frequenza assegnati al DAB) tramite satellite;
- le sperimentazioni che verranno condotte con il Centro Ricerche e nell'ambito di progetti europei per la digitalizzazione delle reti terrestri di diffusione e per i sistemi a microonde MVDS (Multipoint Video Distribution System);
- l'introduzione di nuovi servizi nella rete radiofonica (oltre al già citato RDS- TMC, l'EON, Enhanced Other Network per la ricerca automatica di frequenze alternative sulle reti Rai).

☐ Sistemi Informativi: tutti i principali insediamenti aziendali saranno progressivamente dotati di infrastrutture informatiche di supporto allo sviluppo dei sistemi informativi, dell'automazione degli uffici e dei servizi di comunicazione interna. Sono previste tra l'altro le installazioni di stazioni di lavoro intelligenti multifunzionali da dedicare al nuovo sistema ARGO-2 per le redazioni giornalistiche e la creazione di più siti Web per Internet.

☐ Telecomunicazioni aziendali: sarà portata a compimento la realizzazione della rete di telecomunicazioni aziendali, che sarà una rete integrata fonia-dati-immagini, appoggiata sui collegamenti numerici di proprietà per la distribuzione dei programmi radiotelevisivi, finalizzata a costituire una struttura ben diffusa sul territorio. Si provvederà inoltre alla creazione di una rete Intranet satellitare tra le varie sedi aziendali.

☐ Qualità tecnica e Customer Satisfaction: si mirerà ad individuare, estrarre e canalizzare gli elementi di Qualità che caratterizzano il servizio fornito dall'Azienda e i processi produttivi e distributivi collocati a monte, inquadrandoli in una visione sistematica in linea con le normative ISO ed i principi dei sistemi dinamici della Qualità, al fine di definire standard qualitativi ed indicatori sulla qualità tecnica del servizio, con relativo monitoraggio e indicazione dei processi di miglioramento.

☐ Centro Ricerche: il principale compito del Centro Ricerche sarà quello di contribuire alla formulazione delle strategie aziendali sull'innovazione tecnologica e coordinare la fase di studio e di avvio preoperativo dei nuovi servizi e sistemi resi possibili dalle nuove tecnologie. In particolare, questo coordinamento riguarderà:

- lo studio e la sperimentazione dei servizi multimediali ed Internet/Intranet ad accesso veloce via satellite, intesi come estensione del servizio base di TV all'utente secondo lo standard europeo DVB-S, con utilizzo della stazione di up link del Centro Ricerche al satellite Hot Bird 1;

- la definizione delle funzionalità di un Set Top Box nazionale per la ricezione di servizi da satellite all'utente e lo sviluppo, in collaborazione con l'industria nazionale, di un terminale universale per satellite, cavo e reti ATM;
- la sperimentazione e l'avvio operativo del DAB nel canale televisivo H2 anche per servizi di datacast e di tipo multimediale ad utenti in movimento;
- per la diffusione televisiva terrestre in numerico, la sperimentazione e poi l'avvio di un servizio pilota con due trasmettitori in Valle d'Aosta e Torino;
- collaborazione per il nuovo servizio RDS-TMC, con l'industria per lo sviluppo degli apparati terminali da installare nei Centri trasmettenti e con la Direzione Diffusione e Trasmissione per la realizzazione del servizio pilota lungo la direttrice autostradale NordOvest-NordEst;
- nel settore dei sistemi di produzione il supporto nell'introduzione del numerico negli impianti e delle tecnologie informatiche nei processi di produzione televisiva e radiofonica, con lo studio, tra l'altro, dei sistemi di distribuzione all'interno degli studi dei segnali numerici in forma compressa;
- per il progetto audiovisoteca aziendale, contributo nella definizione della piattaforma tecnologica da adottare negli aspetti di codifica e compressione, memorizzazione, accesso con interfacce di tipo web, gestione del database;
- sperimentazione dimostratori di sistemi per la produzione e diffusione su supporto ottico di prodotti multimediali di elevata qualità.

□ **Audiovideoteche:** l'obiettivo è di creare in Azienda una moderna "library" della memoria aziendale e del suo patrimonio culturale, capace di ampliarsi ulteriormente e di diventare fonte aggiuntiva di ricavi per l'Azienda. Il primo problema che verrà affrontato sarà la catalogazione del patrimonio video, audio e fotografico, che presenta percentuali altissime di materiale non censito e dove i supporti sono in molti casi obsoleti e deperibili. Le future esigenze produttive aziendali (canali tematici) e più in generale le opportunità da cogliere nella società dell'informazione con l'accesso on-line all'archivio anche da parte di soggetti esterni impongono nuovi modi di procedere nella gestione del patrimonio costituito dalle teche. A tale scopo è previsto il completo rinnovo dei metodi di documentazione, il recupero di tutto il materiale registrato e la sua gestione automatica.

Nel breve/medio periodo le iniziative riguarderanno:

- l'accorpamento fisico dell'archivio oggi distribuito tra le teche e le singole strutture;
- il completamento della mappatura dei diritti;
- i più nuovi ed aggiornati criteri di documentazione;
- la catalogazione multimediale;
- l'avvio della digitalizzazione e la compressione per la conservazione (teca di produzione), la ricerca e la consultazione (teca di consultazione) del materiale.

Per quanto riguarda la piattaforma tecnologica sono previste le realizzazioni di:

- una "library" primaria dei prodotti finiti con qualità di produzione e post lavorazioni per la loro messa in onda e la loro archiviazione;
- una "library" secondaria con qualità diffusione per consultazioni ed estratti;
- un database per la classificazione, documentazione del materiale nelle librerie mirato al business e supportato dalla futura rete aziendale di TLC ad alta velocità;
- un sistema informativo per la gestione integrata delle teche.

INVESTIMENTI '97-99

	Forecast 1996	1997	1998	1999	Totale 97-99
<i>Investimenti tecnici VDG/PD</i>					
Produzione TV	63	82	69	71	222
Produzione RF	17	22	33	30	85
Diffusione e Trasmissione	61	89	121	139	349
Centro Ricerche	5	5	8	8	22
Sistemi Informativi	15	27	22	29	78
Totale VDG/PD	161	225	253	277	756
<i>Sviluppo Infrastrutture</i>	12	36	41	35	112
<i>Investimenti non tecnici</i>	7	14	3	5	21
Totale Investimenti	180	275	297	317	889
<i>Convenzioni</i>	2	3	1	1	5
TOTALE	182	278	298	318	894
<i>Costo Personale</i>	26	22	22	22	66
TOTALE GENERALE	208	300	320	340	960

☐ Canali Tematici: si rinvia a quanto contenuto nel MODULO 3 NUOVE OFFERTE.

☐ Alleanze e partnership strategiche: il memorandum d'intesa tra Rai e STET costituisce un primo esempio; secondo questo memorandum Rai e STET intendono sviluppare un'alleanza di largo respiro in grado di presidiare l'intera filiera multimediale in uno scenario di convergenza tecnologica e di mercato dei settori delle telecomunicazioni, dell'informatica e dei media.

Questa partnership appare d'altra parte tanto più urgente ed essenziale in quanto è interesse nazionale che l'industria italiana della comunicazione abbia un ruolo preminente nello sviluppo e nella gestione delle piattaforme digitali via satellite e via cavo. Rai e STET intendono pertanto sviluppare un'alleanza strategica per affermare in questo settore una presenza nazionale capace di integrarsi con autorevolezza nei processi di globalizzazione che investono l'industria della comunicazione.

Per raggiungere questi obiettivi Rai e STET intendono:

- perseguire prioritariamente l'obiettivo di una piattaforma digitale unica, aperta a tutti gli editori multimediali, per garantire il più ampio sviluppo dell'industria dei contenuti e il più largo pluralismo editoriale. Qualora questo obiettivo prioritario si rivelasse irraggiungibile, Rai e STET perseguiranno la costituzione di una piattaforma digitale autonoma, che rappresenti un "common carrier" nazionale per l'industria dei contenuti;
- sviluppare nel mercato italiano l'offerta di contenuti per la televisione digitale, nella prospettiva anche della multimedialità interattiva, ricercando le più ampie alleanze editoriali e produttive;
- realizzare verso l'estero un'offerta qualificata in lingua italiana di programmi e di know how sistemistici essenzialmente di produzione nazionale e di nuove forme di contenuti, in prospettiva anche interattivi.

Rai e STET, affinché la televisione digitale in Italia abbia caratteristiche di sistema aperto, ricercheranno inoltre, per quanto riguarda i decoder, intese con l'industria italiana dell'elettronica civile.

L'alleanza che Rai e STET intendono stringere è inoltre finalizzata a costituire le condizioni affinché l'innovazione tecnologica faccia il suo ingresso anche a livello locale. In questo senso fondamentali interlocutori saranno gli operatori televisivi a livello locale, per sviluppare un radicamento anche territoriale della nuova offerta multimediale. L'alleanza tra Rai e STET intende infatti contribuire alla valorizzazione delle aree del Paese già capaci di esprimere un livello di produzione culturale con potenzialità di diffusione nei circuiti globali e assicurare opportunità di sviluppo della produzione culturale alle aree altrimenti escluse dalle dinamiche industriali e culturali dell'industria della comunicazione in questa fase di accelerata globalizzazione.

- ☐ Rai International: le azioni previste mireranno a rilanciare la presenza della Rai a livello internazionale, sviluppando ulteriormente le iniziative già intraprese per gli italiani all'estero e per la diffusione della cultura italiana nel mondo. Dall'attuale palinsesto unico, creato per il territorio americano e adattato per la versione Asia-Australia, si passerà alla differenziazione dei palinsesti destinati ai vari continenti, con notevoli sforzi sia editoriali che di produzione. Al riguardo particolare importanza dovrà essere data per risolvere il problema dei diritti di trasmissione, svolgendo un grande lavoro preparatorio e di sinergia con tutti i settori Rai interessati. Un ulteriore sforzo verrà dedicato alla ricerca di accordi che consentano di coprire anche l'Africa, permettendo quindi di completare il raggiungimento con un segnale Rai di tutti i continenti.
- ☐ Rai Educational: si pone l'obiettivo di operare nel multimediale attraverso la TV e la radio con gli spazi dedicati a Videosapere sulle reti terrestri, con un canale digitale via satellite dedicato principalmente all'insegnamento a distanza di carattere universitario (Consorzio Nettuno) e per la scuola media superiore (Progetto PICO), con l'off-line (home video, CD Rom, editoria), con Internet.



PIANO BASE

Si riporta di seguito l'andamento, per il triennio di piano, delle principali variabili economico - finanziarie, dell'organico e dei flussi finanziari:

VARIABILI ECONOMICO - FINANZIARIE

<i>(lire/miliardi)</i>	1996 Precons	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
Margine Operativo Lordo	975	732	688	601
Risultato economico	160	145	124	72
Amm.ti anticipati	-63	-65	-50	-
Risultato netto	97	80	74	72
Indebitamento Finanz. netto	128	186	124	202
Investimenti:	785	895	920	940
- tecnici	198	300	320	340
- programmi	587	595	600	600
Personale:				
Organico (unità)	10.995	10.800	10.750	10.700
Costo	1.337	1.380	1.420	1.470
Incentivazioni	105	41	30	36

Il conto economico tendenziale presenta un evidente gap strutturale relativo alla dinamica differenziata tra ricavi e costi, determinata dalla loro composizione e natura, quantificabile in circa 3 punti percentuali per anno.

I Ricavi crescono complessivamente ad un tasso di poco inferiore all'inflazione infatti:

la dinamica dei ricavi da Canone di abbonamento (pari al 60% degli introiti Rai) è funzione di due variabili:

- ☐ ammontare canone unitario. Nell'ambito della ridefinizione del contratto di servizio è stato fissato il canone unitario per il 1997 allo stesso livello del 1996, mentre per il 1998 e il 1999 sono ipotizzabili incrementi al di sotto dell'inflazione programmata;
- ☐ portafoglio abbonati. Si registra il progressivo esaurimento del "bacino" aggredibile per il recupero dell'evasione o per i nuovi abbonati.

Negli anni di Piano si è ipotizzato di conservare l'attuale consistenza di abbonati TV e RF e di incrementare seppur lievemente gli abbonati autoradio in considerazione dell'elevato tasso di evasione (circa il 50%) e degli ottimi risultati ottenuti nell'ultimo biennio in cui sono state sviluppate campagne mirate.

La forte crescita registrata nel '96 dalla Pubblicità (superiore al +10% rispetto al 1995) è stata determinata dalla presenza in palinsesto di eventi sportivi di grande richiamo (Europei di calcio, Olimpiadi) e da una congiuntura eccezionalmente favorevole del mercato (+7,4%. Fonte UPA).

Per il triennio 1997-1999 si prevede rispetto al '96 ed in linea con le previsioni degli istituti specializzati una crescita sensibilmente ridotta (2-3 punti circa superiore all'inflazione) su cui potrebbe ulteriormente influire negativamente il prolungarsi dell'attuale stagnazione dei consumi interni.

Per gli Altri ricavi si prevede un trend sostanzialmente stazionario. I fattori che caratterizzeranno l'evoluzione di tali introiti sono da un lato la politica di tensione sui meccanismi della spesa pubblica che tende a ridurre i trasferimenti dalla Pubblica Amministrazione a fronte di specifici servizi resi da Rai, dall'altro il riposizionamento di Rai nell'area commerciale che prevede anche un legame più stretto tra attività commerciali e missione.

La dinamica dei Costi presenta un incremento medio valutabile intorno al 5% annuo. Più in particolare:

per la programmazione sono prevedibili tassi di incremento sostenuti in considerazione dei seguenti elementi:

- ☐ aumento costi unitari per alcune tipologie (ad esempio sport) per effetto della crescente concorrenza nel segmento generalista, ma anche nei segmenti contigui della TV tematica a pagamento;
- ☐ cambiamento mix a favore della produzione interna (che presenta costi orari superiori agli acquisti) anche in considerazione delle disposizioni inserite nel disegno di legge Maccanico in merito alle politiche di sostegno alla produzione europea, ricomprese in parte anche nel contratto di servizio Rai - Ministero PP.TT..

nell'area del personale, si è esaurita la fase più consistente di calo dell'organico a seguito delle politiche di incentivazione su base volontaria interamente finanziate da Rai. Nell'arco dei prossimi tre anni si prevede un'ulteriore diminuzione del personale per complessive 300 unità. L'obiettivo sarà raggiunto in virtù della prosecuzione degli interventi di razionalizzazione e di un ulteriore ricorso allo strumento dell'incentivazione all'esodo.

Gli interventi di razionalizzazione saranno mirati ad una diversa riallocazione delle risorse interne, volta al potenziamento dell'area editoriale, al consolidamento dell'area produttiva ed alla riduzione delle aree di staff e

di supporto. I risultati di tali interventi sono peraltro limitati dalla rigidità dell'attuale struttura organizzativa e dallo scenario di riferimento caratterizzato dalla mancanza di strumenti che consentano, attraverso un rigoroso processo di gestione delle risorse, un forte ricambio e mobilità.

Il 1997 prevede una chiusura a 10.800 unità (100 unità in meno rispetto all'ipotesi formulata in sede di budget). A fine '96, infatti, si è verificata un'accelerazione degli esodi, favorita in buona parte dall'aspettativa sull'evoluzione del quadro normativo e pensionistico.

COSTO DEL LAVORO				
	Precons 1996	1997	Piano 1998	1999
COSTO COMPLESSIVO (lire miliardi)	1.337	1.380	1.420	1.470
variazione % su esercizio precedente	1,2 %	3,2 %	2,9 %	3,5 %

Nei due esercizi successivi l'organico a tempo indeterminato si attesterà rispettivamente a 10.750 e 10.700 unità. Gli spazi per l'incentivazione su base volontaria si sono fortemente ridotti, non solo per il citato esaurimento del bacino, ma soprattutto per le tensioni sul modello organizzativo che si determinerebbero a fronte di nuove uscite senza che venga effettuata contestualmente una revisione dell'assetto macro organizzativo ed una riscrittura dei principali processi interni di funzionamento.

La sostanziale stazionarietà del livello degli organici si ripercuote sul costo complessivo del personale che negli anni di piano evidenzia un trend crescente.

COMPOSIZIONE ORGANICO				
	Precons 1996	1997	Piano 1998	1999
DIRIGENTI	382	365	365	365
GIORNALISTI	1.659	1.671	1.660	1.650
ALTRO PERSONALE	8.954	8.764	8.725	8.685
TOTALE	10.995	10.800	10.750	10.700



La risultante di questa prima analisi, come già evidenziato, sta nell'aver individuato e quantificato l'effetto "forbice" ricavi-costi interno alla struttura del conto economico che determina una tendenza al peggioramento della gestione sotto il profilo economico e finanziario. Nelle due tabelle si fornisce l'evidenza quantitativa di tale effetto:

GESTIONE OPERATIVA

Margine Operativo Lordo

<i>lire/miliardi</i>	1996 Precons	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
Ricavi	4.240	4.209	4.318	4.406
Δ %		- 0,7 %	+ 2,6 %	+ 2 %
Costi operativi	3.265	3.477	3.630	3.805
Δ %		+ 6,5 %	+ 4,4 %	+ 4,8 %
M.O.L.	975	732	688	601
Δ %		- 24,9 %	- 6 %	- 12,6 %

A fine Piano il peggioramento della gestione ordinaria è quantificabile nella misura di oltre 350 miliardi rispetto al 1996, pari ad una perdita di redditività a livello di margine operativo lordo di circa il 40 %.

GESTIONE FINANZIARIA

Capacità autofinanziamento investimenti strategici

<i>lire/miliardi</i>	1996 Precons.	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
Cash flow netto	+ 629	+ 20	+ 63	-78

La capacità Rai di autofinanziamento presenta un trend di riduzione costante. È importante ricordare che il cash flow '96 beneficia di eventi straordinari e non ripetibili sia sul fronte degli incassi (es. crediti verso lo Stato) che degli esborsi. Inoltre sul profilo del cash flow incide lo slittamento al 1998, per problemi di tesoreria dello Stato, di quote di canone di abbonamento di competenza 1997.

Tutto ciò considerato è evidente come le caratteristiche sopra descritte del conto economico - appiattimento della dinamica del canone di abbonamento, crescita della pubblicità secondo il mercato e lievitazione dei costi unitari del prodotto - producano i loro effetti anche sulla gestione finanziaria con la conseguenza che a fine piano il cash flow diviene negativo e quindi l'indebitamento finanziario riprende a crescere.



I precedenti cicli di pianificazione presentavano un elevato livello di stabilità nel mercato di riferimento, nel quadro competitivo, e quindi nella struttura dell'offerta che determinava anche una costanza degli assetti industriali.

La principale novità dell'attuale ciclo di pianificazione è invece data dal fatto che il *piano base* presenta oggettivamente una scarsa probabilità di realizzazione. Infatti sia dal versante istituzionale sia da quello più propriamente di mercato sono già oggi visibili forti spinte verso una modifica sostanziale dello scenario complessivo e conseguentemente anche degli assetti della Rai.

In questo quadro assumono una rilevanza centrale le opzioni che vengono sviluppate di seguito, articolate secondo una struttura modulare prescelta proprio a ragione dell'elevato grado di volatilità connessa con il momento di transizione del mercato della comunicazione.

MODULO 1 NORMATIVA DI SISTEMA

Il riassetto del sistema si articola su due disegni di legge:

il d.d.l. n. 1.021 (c.d. "stralcio") i cui principali contenuti sono i seguenti:

- ✓ istituzione dell'Authority per le garanzie nelle comunicazioni, propedeutica tra l'altro alla privatizzazione della Stet;
- ✓ introduzione di limiti antitrust mediante la determinazione dell'ammontare massimo di risorse consentito per singolo soggetto nei diversi settori;
- ✓ trasformazione di una rete Rai in emittente di servizio che non può avvalersi di risorse pubblicitarie;
- ✓ norme transitorie, per la disciplina del settore sino all'entrata in vigore delle leggi complessive in particolare riguardanti Rete 4 di Mediaset e l'assetto delle reti terrestri a pagamento di Telepiù.

Lo stralcio del disegno di legge ha come obiettivo quello di rendere più rapida l'approvazione delle misure che presentano carattere di maggiore urgenza (Authority preliminare alla privatizzazione della Stet, risposta alla sentenza della Corte Costituzionale sul pluralismo nel settore della comunicazione).

Il d.d.l. n. 1.138 (c.d. "di sistema") che disciplina nel dettaglio sia le attività di telecomunicazione che quelle del settore radiotelevisivo ed il processo di convergenza tra tali settori. In particolare si segnalano di seguito i principali elementi che hanno impatto su Rai:

- ✓ la concessione per lo svolgimento del Servizio Pubblico è affidata ad una società holding che partecipa con quote di maggioranza nelle società che gestiscono le attività che tradizionalmente erano ricomprese nella nozione di Servizio Pubblico;
- ✓ la possibilità per le aziende di telecomunicazione di entrare nel settore delle produzioni radiotelevisive a partire dal 1° gennaio 1998 e, già da ora, di diffondere programmi radiotelevisivi (per esempio, la diffusione via cavo da parte di Stream di servizi pay e pay per view);
- ✓ la possibilità per le aziende televisive attuali di entrare nel campo delle trasmissioni a pagamento;

- ✓ la nuova regolamentazione della pubblicità sia sotto il profilo delle quantità consentite (affollamenti pubblicitari orari e giornalieri) che sotto quello dell'inserimento nella programmazione;
- ✓ la previsione di norme a sostegno della produzione e diffusione di opere audiovisive nazionali e comunitarie.

La valutazione degli impatti su Rai derivanti da tale normativa si focalizza sulle seguenti aree:

- a) *Risorse.* L'entrata in vigore delle norme contenute nel disegno di legge stralcio provocherebbe, rispetto alla situazione attuale, una riduzione delle risorse disponibili per tutte le attività del Servizio Pubblico radiotelevisivo nell'ordine di 500-600 miliardi, in gran parte nell'area televisiva;
- b) *Offerta.* È prevista la trasformazione, entro l'agosto 1997, di un canale generalista in una nuova rete di servizio senza pubblicità; ciò potrebbe comportare, in funzione del modello organizzativo e di offerta prescelto, un incremento dei costi;
- c) *Vincoli allo sviluppo.* Il testo del disegno di legge comporta la penalizzazione di Rai nell'immediato e pesanti limiti allo sviluppo rispetto agli altri operatori sia sul settore generalista che su quello delle nuove attività, in quanto fissa di fatto la dinamica delle risorse Rai ad un livello inferiore a quello dei concorrenti. Le emittenti generaliste TV e Radio potranno raccogliere pubblicità in misura non superiore al canone, la cui dinamica è determinata in sede di contratto di servizio tra Rai e Pubblica Amministrazione secondo il metodo del "price-cap" che prevede una crescita inferiore all'inflazione.

Ad esempio, se si applicasse la norma già nel 1997 (anno per il quale è prevista l'invarianza del canone di abbonamento unitario) si avrebbe anche il blocco dei ricavi pubblicitari al valore dell'anno precedente.

L'iter legislativo dei due disegni di legge è in corso; pertanto non si hanno indicazioni definitive. Sembrano comunque consolidate due tendenze relative a Rai:

- a) riduzione risorse disponibili anche se in misura meno consistente rispetto al testo originario. Ciò in base anche agli orientamenti emersi nella prima fase dell'iter parlamentare dei due disegni di legge che sembrano andare verso una mitigazione dei limiti antitrust sulle risorse sia in linea generale che per il Servizio Pubblico.
- b) trasformazione di una rete (la terza) da generalista a emittente di servizio senza pubblicità.

In questa sede viene quantificato il solo impatto relativo al "taglio" di risorse/maggiori costi che per Rai è ragionevolmente valutabile in una perdita di almeno 150 miliardi di ricavi (pari al 70/80% dell'attuale raccolta pubblicitaria sulla terza rete). Tale valore rappresenta la soglia al di sotto della quale la situazione finanziaria di Rai risulterebbe gravemente compromessa. Va inoltre specificato che il raggiungimento di tale obiettivo è, ad oggi, tutt'altro che conseguito in quanto postula modifiche al testo di entrambi i disegni di legge all'esame del Parlamento.

Gli effetti si dovrebbero manifestare a partire dal 1998. Ciò determinerebbe un ulteriore peggioramento della situazione economico-finanziaria presentata nel primo modulo, così sintetizzabile:

GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA
(con impatto normativo)

<i>lire/miliardi</i>	1996 Precons	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
M.O.L.	975	732	538	451
Cash flow netto	+ 629	+ 20	- 8	-135
Indebitamento netto	128	186	194	329
Risultato netto	97	80	24	-5

Per far fronte al peggioramento della gestione sono stati eliminati anche per il 1998 gli ammortamenti anticipati previsti nella misura di 50 mld. Inoltre il cash flow ed i risultati 1998 e 1999 considerano anche il ricalcolo delle imposte conseguente alla variazione di utile lordo.

In sintesi, si può affermare che l'impatto della normativa amplifica le tendenze in atto e ne anticipa le conseguenze:

- il cash flow netto diventa negativo già a partire dal 1998;
- qualunque investimento aggiuntivo oltre quelli "ordinari" provoca automaticamente un aumento dell'esposizione verso il sistema bancario;

la struttura del conto economico non è in grado - in assenza di interventi - di garantire il rientro dall'indebitamento (il cash flow operativo mostra un costante peggioramento).

MODULO 2 LEVA INTERNA

La struttura economico-finanziaria nel prossimo triennio sulla base dei seguenti presupposti:

- ☐ posizionamento sul segmento generalista;
- ☐ invarianza sostanziale della macro struttura e dei modelli organizzativi;
- ☐ conferma dell'attuale composizione delle fonti di finanziamento;
- ☐ valutazione dell'impatto della nuova normativa sugli introiti pubblicitari;

determina come già evidenziato:

- ☐ peggioramento della gestione con conseguenti criticità sul mantenimento dell'equilibrio del conto economico;
- ☐ riduzione della capacità di autofinanziamento - la gestione non finanzia integralmente gli investimenti ordinari. Diviene praticamente nulla la capacità di investimento sui nuovi business.

In sintesi la struttura economico finanziaria rappresenta un vincolo forte non solo per lo sviluppo di nuovi progetti di investimento, ma anche per il mantenimento del primato nel mercato generalista.

La situazione sinteticamente descritta impone a Rai la predisposizione di un Piano operativo di interventi che dovrà prevedere oltre ad azioni indirizzate ad acquisire un recupero efficiente in tutte le aree aziendali anche interventi di tipo strutturale.

L'obiettivo è quello di abbassare in misura sensibile il punto di pareggio e di massimizzare il recupero/riallocaimento di risorse sul prodotto.

Più in particolare, gli interventi della c.d. leva "interna", riguardano le seguenti aree:

Piano revisione processi e attività, da definire con modalità discriminanti al fine di non pregiudicare l'area prodotto. A questo proposito, si ricorda che già nel corso degli ultimi anni, per far fronte ad una crisi strutturale, l'azienda ha realizzato un piano di "cost-saving". L'intervento si è incentrato soprattutto sulla compressione del livello di spesa, lasciando di fatto immutati i layout organizzativi ed i conseguenti modelli produttivi.

I risultati sono stati significativi e conseguiti in tempi molto rapidi, in considerazione anche degli ampi margini di recupero efficienza presenti in modo generalizzato nelle diverse aree aziendali. Nell'attuale situazione, peraltro, tali margini si sono sensibilmente ridotti. Inoltre la compressione ulteriore dei costi a struttura costante potrebbe dar luogo a delle tensioni sul fronte organizzativo.

Progetto di ridisegno della struttura organizzativa sull'intero arco di attività dell'Azienda. La riconsiderazione del disegno organizzativo si impone come uno dei punti essenziali del processo di riposizionamento aziendale.

La struttura attuale Rai è articolata su di un modello organizzativo di tipo conglomerato: in una sola società, sono concentrate attività totalmente eterogenee tra loro quali reti televisive nazionali, reti radiofoniche, l'informazione regionale, Televideo, Home Video, la rete di diffusione del segnale, gli stabilimenti di produzione, ecc.; questo provoca criticità non soltanto sul versante della gestione ordinaria ma anche sul fronte della definizione delle linee strategiche.

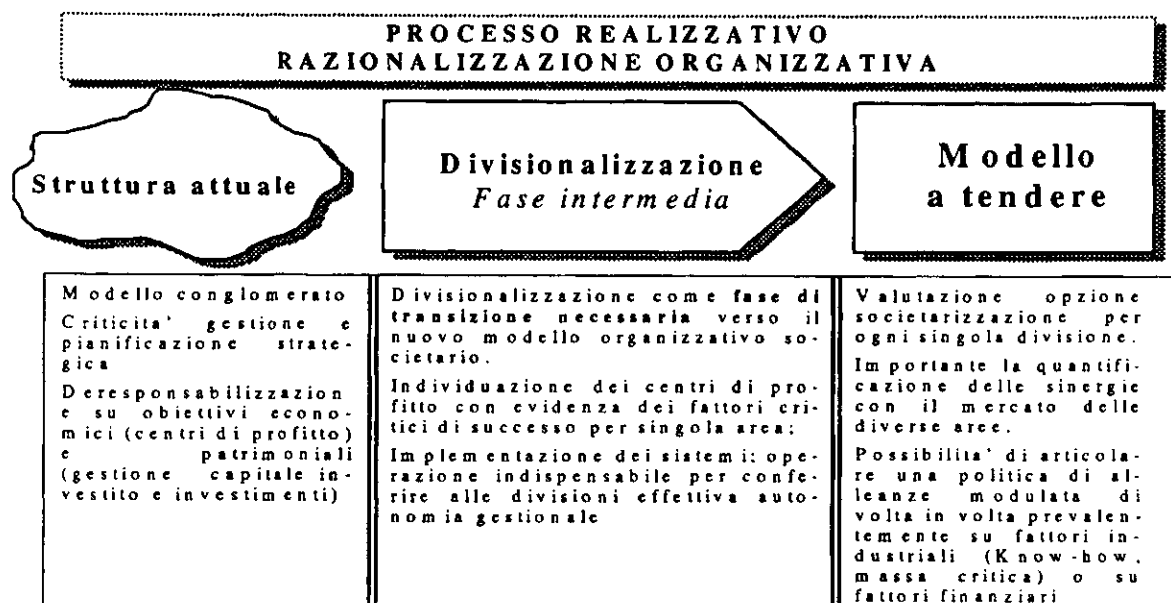
In termini operativi le opzioni da valutare dovrebbero prevedere l'allocazione in entità/società separate di attività che presentino un sufficiente grado di omogeneità e per le quali sia possibile definire linee di azione e di gestione efficaci e coerenti.

□ I modelli possibili in questo contesto sono:

- Divisionale consiste nel creare all'interno dell'azienda delle unità con autonomia gestionale e responsabilità del margine economico e del patrimonio (obiettivi su costi, ricavi e investimenti), mantenendo comunque l'unitarietà dell'azienda, ma con un sistema di deleghe che permetta flessibilità ed efficacia;
- Holding prevede la costituzione di entità separate anche dal punto di vista giuridico.

Il modello *Holding* (c.d. societarizzazione) si distingue rispetto a quello divisionale da un lato per il potenziale impatto superiore sulla struttura, dall'altro in quanto permette un'indubbia flessibilità in merito agli aspetti operativi di eventuali partnership.

Il modello infatti consente di modulare nelle diverse aree del ciclo del prodotto la politica delle alleanze, sia secondo una logica finanziaria (reperimento risorse) sia secondo una logica di business (acquisizione competenze). Il modello divisionale peraltro si configura come uno stadio comunque necessario in quanto rappresenta un *ponte* dalla situazione attuale al modello a tendere individuato.



Queste considerazioni fanno emergere la valenza essenzialmente "strumentale" del processo di riorganizzazione, considerato il suo forte legame con le principali linee strategiche dell'azienda.

In questo contesto l'ipotesi di avviare un processo secondo le direttrici generali sopra descritte si coniuga con il seguente sistema di obiettivi:

- ☐ acquisire livelli superiori di efficienza, grazie alla possibilità di approcci focalizzati nelle singole aree di business ed in particolare nella produzione;
- ☐ introdurre in Rai ulteriori elementi di cultura di impresa mediante l'adozione di modelli che leghino strettamente obiettivi e responsabilità;
- ☐ modulare strategie di partnership in funzione del contenuto dell'attività e delle strategie aziendali, volte ora ad acquisire competenze e "know how" ora a liberare risorse da concentrare sul core business.

In sintesi gli interventi sulla struttura organizzativa dovrebbero essere mirati a: focalizzare risorse e investimenti sulle attività di core business, procedere ad un progressivo snellimento della struttura per rendere più efficiente e funzionale la gestione.

Per contro l'elevata complessità dell'operazione ha insiti dei rischi, quali la perdita di controllo del processo e un possibile inasprimento delle relazioni industriali. La minimizzazione di tali rischi può avvenire attuando una precisa definizione del progetto e delle diverse fasi di implementazione.

Il processo richiede quali prerequisiti essenziali:

- ☐ chiarezza sul disegno complessivo e sulla situazione di arrivo. Definizione del posizionamento Rai nelle diverse aree dove oggi è presente: tipologia di offerta (generalista, tematica, pay, radio, ecc.), produzione, diffusione segnale, attività commerciale, ecc.;
- ☐ centralizzazione della responsabilità del processo da localizzare nell'Alta Direzione per evitare il manifestarsi nel corpo aziendale di spinte centrifughe verso l'acquisizione di generici spazi di autonomia in contrasto con il disegno globale;
- ☐ "project management"; l'implementazione ha bisogno di una dettagliata definizione delle fasi e dei tempi, in questo contesto la presenza di responsabili di progetto è uno dei fattori chiave di successo.

Gli impatti della razionalizzazione organizzativa si misurano nel medio periodo; pertanto se si valuta opportuno intervenire sulla struttura è necessario avviare da subito (1997) la fase di studio e la realizzazione dei primi interventi.

La quantificazione degli impatti economico-finanziari dipende infatti dalla valutazione dei seguenti elementi:

- ☐ efficienza - recupero produttività attraverso modelli produttivi e contrattuali specifici, gestione della mobilità orizzontale del personale eccedente con possibilità di rimodulare la politica del personale all'interno del Gruppo;
- ☐ efficacia dei modelli organizzativi rispetto agli obiettivi;
- ☐ mercato - valutazione del potenziale di ricavi da terzi che Rai può attrarre sul mercato;
- ☐ alleanze - quantificazione di apporti legati ad operazioni di parziale *privatizzazione* delle società operative.

Nel recente passato sono state effettuate analisi su alcuni aspetti particolari, mentre non si è proceduto ad effettuare una valutazione di insieme - pur se per linee generali - di un progetto che riconsideri un processo complessivo di riorganizzazione e di riposizionamento di Rai sulle singole aree/business. Al momento, pertanto, non si hanno elementi sufficienti per una precisa determinazione dell'impatto del ridisegno.

In questa sede è possibile comunque una quantificazione prudenziale e in via parametrica (percentuale sui costi operativi delle aree interessate) dell'impatto dell'operazione anche sulla base di risultati ottenuti in recenti operazioni analoghe di ristrutturazione portate a termine nel nostro paese.

La scelta di procedere in questa direzione comporta lo sviluppo in parallelo, già nel corso dell'esercizio 1997, dei seguenti interventi:

- ☐ elaborare uno studio sul progetto di societizzazione complessivo, mirato ad individuare e qualificare elementi chiave quali: modello generale, priorità, alleanze, opportunità di business;

- ☐ realizzare gli interventi previsti nel progetto di razionalizzazione delle attività commerciali di Gruppo, presentato ed approvato nelle sue linee essenziali dal Consiglio di Amministrazione. La realizzazione e l'implementazione con successo di questo progetto rappresentano il banco di prova per valutare la risposta della struttura ad interventi e comportamenti innovativi, in vista di un eventuale avvio di un ridisegno complessivo dell'organizzazione del Gruppo.

In ogni caso preliminare all'adozione del modello ed alla separazione delle diverse attività è la puntuale misurazione delle performance economico - finanziarie delle singole aree con evidenza dei livelli di efficienza recuperabili con azioni specifiche.

La prima operazione da effettuare è quindi quella di suddividere logicamente le attività presenti in macro-aree omogenee rispetto a parametri di gestione e di sviluppo.

La griglia proposta potrebbe essere la seguente:

1. editoriale/broadcasting
2. industriale tecnica e tecnologica
3. commerciale
4. corporate - supporto/servizio

Si fornisce di seguito una sintetica illustrazione delle caratteristiche delle diverse macro-aree ed una stima dei costi relativi:

1. editoriale/broadcasting

Contenuto - rappresenta il core business; è in tale area che Rai possiede le proprie competenze peculiari. Comprende le reti nazionali TV e Radio, l'informazione nazionale e regionale TV/Radio, le strutture di programmazione tematiche, ed in prospettiva le nuove offerte;

Fattori critici di successo - Competenze, contenuti, diritti.

Strategia - mantenimento della leadership nell'offerta generalista, ingresso visibile nei nuovi business. Concentrazione delle risorse (finanziarie, umane, tecnologiche).

L'area di attività attualmente riguarda oltre 3.000 unità di organico, per costi operativi specifici che ammontano a circa 2.000 miliardi;

2. industriale tecnica e tecnologica

Contenuto - include la produzione (centri di produzione TV e radio, archivi aziendali), i sistemi informativi, gli archivi aziendali e la diffusione/trasporto del segnale;

Fattori critici di successo - efficienza, efficacia, tecnologia;

Strategia - focalizzazione organizzativa e contrattuale, sfruttamento sinergie per saturare capacità produttiva anche attraverso partnership, ricerca convergenza con TLC.

Questa macro-area si suddivide in due sottogruppi:

- **produzione:** rappresenta una tipica attività manufacturing. In questa area sono prioritari la ricerca dell'efficienza e l'acquisizione e il mantenimento di competenze specifiche ad alto contenuto professionale.
Lo strumento può essere individuato nello sviluppo di partnership che consentirebbero la liberazione di risorse da concentrare nelle attività principali (Broadcasting) e la possibilità di uno sfruttamento ottimale della capacità produttiva.
In particolare nel settore televisivo sono attualmente impiegate circa 3.500 unità, per un ammontare di costi operativi (inclusi personale, ammortamenti ma esclusi appalti di produzione) di circa 550 miliardi.
- **sistema produttivo per l'informazione e il coordinamento delle sedi regionali:** è un'area simile a quella della produzione ma con caratteristiche di "commessa" e di efficacia temporale.
In particolare vi sono attualmente impegnate circa 1.200 unità di personale con costi operativi pari a 165 mld.
- **trasporto e diffusione:** consiste nelle attività connesse con la rete di trasporto e diffusione del segnale. In questa area le azioni dovrebbero essere mirate da un lato alla razionalizzazione del processo dall'altro alla definizione di alleanze di carattere strategico, finalizzate allo sviluppo di nuove aree di business (convergenza con il settore delle TLC) ed all'acquisizione di tecnologia al servizio dell'offerta Rai.
L'area occupa poco meno di 750 addetti, e presenta oltre 200 miliardi di costi operativi (inclusi gli ammortamenti e l'affitto di capacità satellitare);
- **sistemi informativi aziendali e TLC aziendali:** 160 addetti e 70 mld di costi;
- **audiovideoteche:** circa 50 addetti e 25 mld di costi.

3. attività di commercializzazione

Contenuto - attività legate allo sfruttamento del prodotto Rai: archivi, palinsesti per altre offerte, commercializzazione diritti fiction, sviluppo diritti derivati (merchandising, off line) ecc.;

Fattori critici di successo - sviluppo prodotto Rai per segmenti di mercato diversi dal broadcasting;

Strategia - razionalizzazione portafoglio attività; partnership per sviluppo nuovi prodotti (per es. multimedialità on line).

In tale macro-area sono attualmente impiegate circa 200 unità (totale Gruppo), per un fatturato complessivo di circa 350 miliardi; attualmente è in fase di realizzazione il piano operativo di razionalizzazione di tali attività.

4. Corporate support/servizio

Contenuto - si tratta delle tradizionali attività di Corporate nonché di quelle di supporto amministrativo e dei servizi generali, a livello sia centrale che sul territorio;

Fattori critici di successo - efficienza, riduzione della quota di risorse destinate a tali attività su quelle totali;

Strategia - intervento sui processi e sulle attività ricorrendo ove possibile anche ad operazioni di outsourcing (p. es. gestione abbonamenti, manutenzioni, servizi generali, ecc.).

Nel complesso il perimetro di queste attività riguarda circa 2.000 addetti, per costi operativi di oltre 500 miliardi.

Si riporta di seguito un primo calendario di massima degli interventi da avviare e realizzare nell'arco di Piano.

In questa sede non è stata prevista la realizzazione, e pertanto non se ne quantificano gli effetti, di interventi di ridisegno organizzativo nell'area editoriale. Tali interventi infatti sono influenzati principalmente dal ridisegno della missione del Servizio Pubblico che potrà derivare dalla nuova normativa in materia di telecomunicazioni.

1996-1997

- ✓ budget risorse interne - introduzione, in via sperimentale, nel budget assegnato alle strutture del costo del personale diretto e delle risorse interne assorbite. Si tratta di un primo passo volto alla definizione di un sistema di responsabilizzazione del management su obiettivi misurabili;

- ✓ progetto razionalizzazione attività di commercializzazione (consociate, iniziative promozionali, ecc.). Gli obiettivi del progetto - già in fase operativa - sono: avviare il processo di semplificazione della struttura organizzativa e valorizzare le potenzialità di sfruttamento del complesso dei diritti e dei marchi Rai.

Gli impatti saranno già visibili dal 1997.

- ✓ outsourcing attività di servizio (a titolo esemplificativo gestione abbonamenti ed altri da individuare), con impatti visibili entro l'arco di Piano;
- ✓ avvio progetti mirati alla trasformazione in divisioni con autonomia gestionale delle attività già individuate (Produzione, Diffusione, Radiofonia, Produzione Cinemafiction, ecc).

1998-1999

- ✓ realizzazione dei progetti di divisionalizzazione. L'obiettivo è quello di realizzare già a partire dal 1999 significativi recuperi di produttività e di verificare l'effettiva esistenza sul mercato di potenzialità di sinergie e di acquisizione di ricavi/risorse aggiuntive con l'obiettivo di aprire il capitale delle società specifiche a terzi operatori.

La tabella che segue riporta una prima stima - da sottoporre a verifica puntuale - degli impatti economici degli interventi sopra delineati:

- ☐ Interventi efficientziali - come precedentemente ricordato lo spazio per ulteriori risparmi si è considerevolmente ridotto. Si è ipotizzato quindi per gli anni 1998 e 1999 di realizzare un contenimento dei costi rispetto all'andamento tendenziale stimato nell'ordine dell'1% dei costi operativi totali.
- ☐ Razionalizzazione attività commerciali - lo studio di fattibilità evidenzia un recupero potenziale di circa 30 mld annui rispetto alla situazione attuale. Prudenzialmente è stato considerato un raggiungimento dell'obiettivo pari al 60/70% a fine periodo.
- ☐ Modello divisionale/societario - l'indicazione dei valori è da considerarsi come obiettivo minimo raggiungibile.
È stato stimato infatti un recupero quantificabile nell'ordine dell'8/10% del totale dei costi operativi delle aree interessate che in questa sede sono state limitate all'area industriale ed alla Corporate. È evidente che obiettivi inferiori alla soglia minima renderebbero di fatto non conveniente l'avvio del progetto.

La tabella riporta gli effetti complessivi degli interventi sopra descritti. Non sono in questa sede quantificati gli impatti "esterni" quali per esempio lo sviluppo di nuove linee di prodotto/offerte. Una valutazione al riguardo viene effettuata nel MODULO 3 NUOVE OFFERTE.

IMPATTO LORDO INTERVENTI INTERNI

<i>lire/miliardi</i>	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
Progetti cost saving	-	+ 30	+ 50
Razionalizzazione attività commerciali	+ 5	+ 10	+ 20
Modello divisionale/societario	- 5	+ 20	+ 130
Totale (al lordo effetto imposte)	≅ 0	≅ 60	≅ 200

Gli effetti degli interventi/azioni di cui sopra in termini di M.O.L. e di cash flow netto, al netto del calcolo differenziale delle imposte, sono i seguenti :

IMPATTO NETTO INTERVENTI INTERNI

<i>lire/miliardi</i>	1996 Precons	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
----------------------	-----------------	----------------	---------------	---------------

M.O.L. senza interventi	975	732	538	451
M.O.L. con interventi	975	732	598	651

Cash flow netto senza interventi	+ 629	+ 20	- 8	- 135
Cash flow netto con interventi	+ 629	+ 20	+ 21	- 36

Gli interventi di tipo "interno" sopra delineati consentono di riportare in sostanziale equilibrio la gestione economico - finanziaria ed ad apprezzare anzi un'inversione della tendenza seppure di intensità moderata. Inoltre, tenute fisse le altre variabili, l'intervento strutturale sull'area editoriale, qui non considerato, potrebbe ulteriormente migliorare i risultati economico finanziari del Piano.

Lo scenario prefigurato in tema di normativa di sistema rappresenta il vincolo esterno pregiudiziale riguardo la validità delle ipotesi sviluppate. In caso di determinazioni sostanzialmente difformi in tema di risorse e vincoli sul prodotto (entità della riserva su ore di trasmissione e su risorse da destinare a specifiche tipologie di prodotto) le previsioni di piano andrebbero complessivamente riviste e rimodulate.

Il profilo finanziario per i prossimi tre anni richiede che eventuali progetti di sviluppo dell'offerta debbano essere formulati con il presupposto di sostanziale equilibrio del cash flow.

MODULO 3 NUOVE OFFERTE

Le opzioni presentate in questo modulo sono state sviluppate postulando un impatto limitato sui conti aziendali. In pratica si sono assunti i seguenti presupposti:

- riallocazione di parte delle attuali risorse finanziarie di organico ed impiantistiche;
- destinazione di risorse aggiuntive solo in presenza di un finanziamento specifico (canone o ricavi dell'iniziativa).

Inoltre gli scenari in merito alla composizione dell'offerta Rai nel periodo di piano non possono non considerare tre tendenze che appaiono consolidate:

- Rete di servizio. La normativa sulle telecomunicazioni in discussione prevede la trasformazione di una rete Rai in un canale a vocazione di servizio, finanziato solo da canone; il disegno di legge, peraltro, non fornisce al riguardo sufficienti elementi per l'individuazione del modello e pertanto della quantificazione dell'impegno della Rai.
- Offerta tematica e a pagamento. Apertura anche se parziale, per il momento solo free, della normativa verso l'ingresso di Rai nell'offerta tematica. In questo segmento le opzioni da valutare riguardano:
 - creazione di un bouquet digitale Rai in chiaro, con forte connotazione di servizio, finanziato totalmente/parzialmente da risorse aggiuntive da canone di abbonamento;
 - partecipazione ad un'iniziativa di offerta Pay (satellite/cavo). Un simile progetto per i costi decisamente elevati potrebbe prefigurare la necessità di partnership con una pluralità di operatori.
- Offerta nel campo delle telecomunicazioni. La liberalizzazione dei servizi di telecomunicazione offre ad una società come la Rai opportunità di nuovi business che trovano punti di forza all'interno dell'azienda nel patrimonio di infrastrutture tecniche, nella possibilità di utilizzarle a costi marginali e negli skill del personale.

Tali opportunità saranno adeguatamente valutate nei loro aspetti strategici e di business prima di trasformarsi in iniziative operative.

3.1 Nuova rete di servizio

Per assolvere in modo efficace il suo ruolo di Servizio Pubblico, Rai deve mantenere tre Reti. Questa affermazione trova conferma anche dal raffronto con la situazione degli altri principali paesi europei, nei quali il rapporto ore di programmazione delle emittenti pubbliche sul totale risulta superiore a quello di Rai. Per poter assolvere adeguatamente la missione di Servizio Pubblico, i network pubblici hanno bisogno di disporre di un peso significativo sull'offerta in chiaro nazionale.

OFFERTA CANALI NAZIONALI TERRESTRI IN CHIARO PUBBLICI vs. PRIVATI - PRINCIPALI PAESI EUROPEI

Numero di ore di programmazione/giorno

Italia		Francia (1)		UK (2)		Germania (3)	
Reti	Ore	Reti	Ore	Reti	Ore	Reti	Ore
RaiUno	24	F2	24	BBC1	18,3	ARD1	21
RaiDue	24	F3	20	BBC2	18,7	ARD3	21
RaiTre	24	TF1	24	ITV	20,6	ZDF	21
Canale 5	24	M6	24	C4	19,5	RTL	24
Italia 1	24			C5 (4)	n.d.	RTL2	24
Rete 4	24					SAT1	24
TMC	24					PRO7	24
TMC 2	24						

Rapporto ore di programmazione emittenti pubbliche su totale	37,5%	47,8%	38,4%	39,6%
--	-------	-------	-------	-------

Anno 1994

(1) Non include ARTE e la Cinquième, canali pubblici a basso share

(2) Non include il network regionale ITV-GMTV

(3) Non include 3 SAT (ZDF) e VOX (privato) a basso share e copertura parziale del territorio

(4) ipotizzato pari al valore medio degli altri canali nazionali, lanciato il 31/3/97 con circa il 60% di copertura del territorio

Fonte: EAO '96, CPTV - Analisi di Mercato, Analisi McKinsey

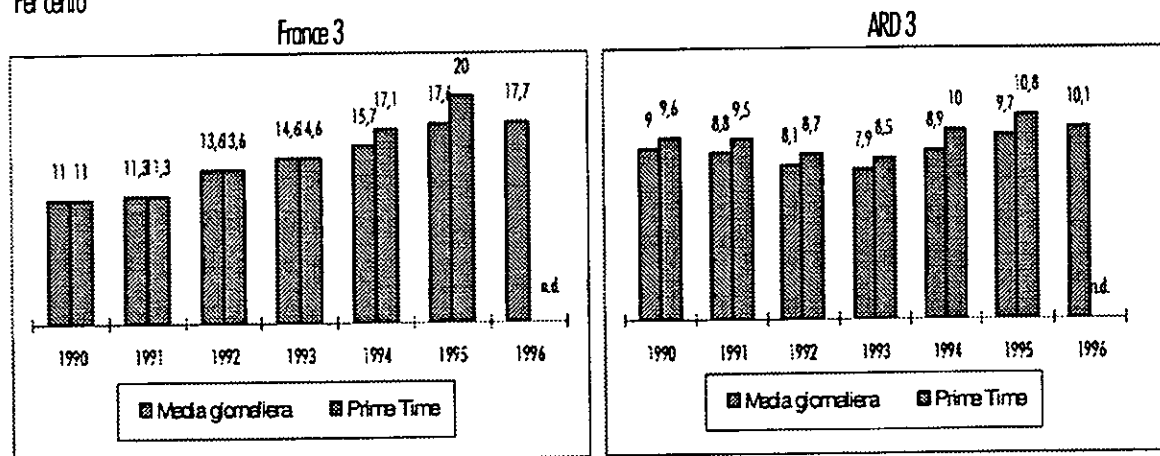
La terza rete è già oggi una rete a prevalente contenuto di servizio, con chiara connotazione regionale. In vista della nuova normativa, Rai sta elaborando un nuovo progetto editoriale che preveda:

- l'aumento dello spazio di informazione regionale, che incontra crescente consenso nel pubblico europeo. L'aumento dello spazio andrà ovviamente armonizzato con le risorse disponibili, la possibilità di utilizzo delle strutture preesistenti, l'opportunità di accedere a finanziamenti aggiuntivi;
- l'aumento della programmazione dei generi di servizio.

Trend share TV "territoriali"

1990-1996

Per cento



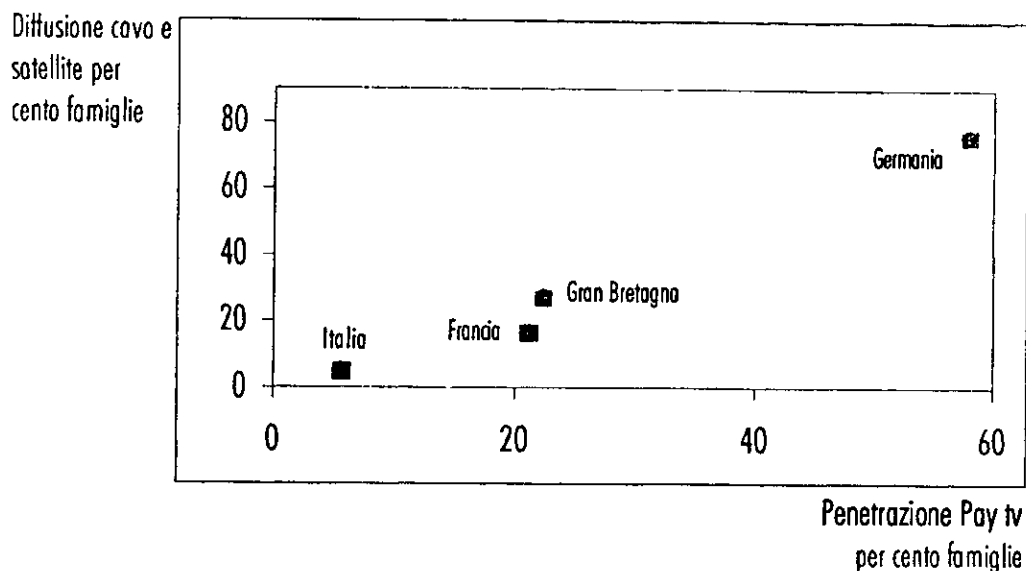
La rete di servizio dovrebbe essere organizzata secondo il modello di tipo francese, che appare quello in grado di garantire il raggiungimento degli obiettivi editoriali in relazione alle risorse disponibili ed ai lay-out preesistenti. Tale modello è gestito centralmente e prevede un'offerta articolata su un palinsesto nazionale con finestre di programmazione regionale.

Per contro, un modello federato (sullo schema di ARD in Germania) presenta delle oggettive difficoltà di applicazione alla realtà italiana sia per gli elevati costi (ARD assorbe complessivamente oltre 11.000 miliardi) sia anche per la complessità nella gestione (possibile mancanza di unità di indirizzi riguardanti le linee editoriali, la programmazione, lo sviluppo delle risorse umane).

3.2 Offerta Tematica e a pagamento

L'evoluzione tecnologica offre a Rail nuove opportunità, sia per il rafforzamento del suo ruolo di Servizio Pubblico sia per lo sviluppo di nuove aree di business. Lo scenario complessivo è incerto ed ancora in fase di rapida evoluzione.

Posizionamento principali mercati europei sulle nuove offerte

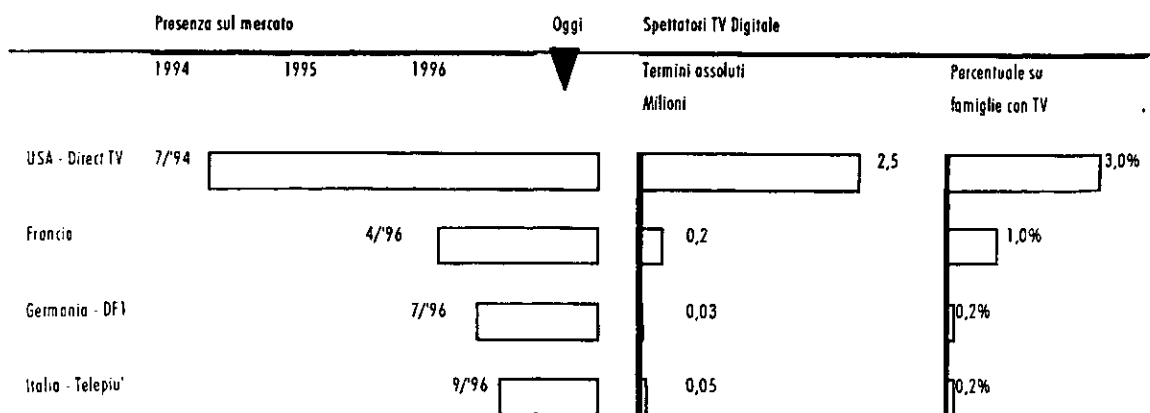


Fonte: Lehman Brothers, Analisi McKinsey

Il mercato italiano presenta una fortissima televisione generalista in chiaro, uno scarso sviluppo della pay ed è all'ultimo posto in Europa nella diffusione diretta via satellite e nella penetrazione del cavo. Infatti negli altri paesi - in particolare nel caso della Germania, che presenta livelli di sviluppo tecnologico e di penetrazione di servizi a pagamento molto elevati - si hanno tassi di sviluppo sensibilmente superiori.

La televisione digitale in Europa sta facendo i suoi primi passi, mentre negli Stati Uniti il tasso di sviluppo è maggiore.

Penetrazione TV digitale

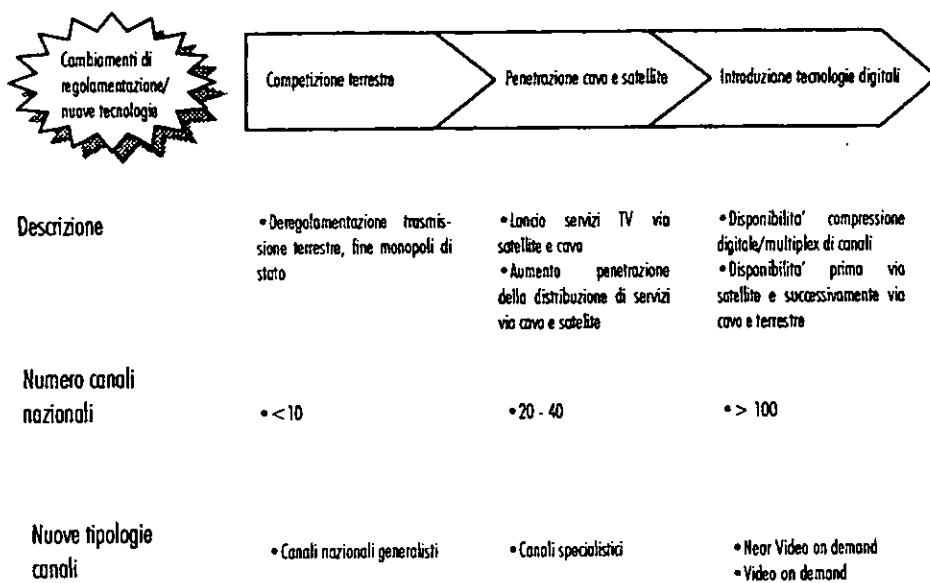


Fonte: Press clipping, Interviste, Analisi McKinsey

Le prospettive di crescita del mercato digitale in Europa risultano però interessanti sotto il profilo di:

- un maggior numero di canali offerti ai telespettatori;
- flessibilità e personalizzazione dell'offerta (Video on demand, Near video on demand, ecc.);
- differenziazione nei servizi (home shopping, giochi, ecc.).

Evoluzione del sistema televisivo nei vari paesi europei



Inoltre con la diffusione della tecnologia digitale l'investimento iniziale per lo spettatore (parabola e decoder) è destinato a diminuire drasticamente. Infatti, mentre negli USA - il mercato più sviluppato - il costo del decoder si aggira intorno ai 500 dollari, in Europa il costo è circa doppio, intorno ai 1.000 dollari.

Per quanto riguarda più specificamente l'Italia, la televisione digitale rappresenta una opportunità particolarmente interessante, anche se lo scenario sarà dominato ancora per molti anni dai canali generalisti in chiaro:

- il cavo è potenzialmente interessante per le caratteristiche di interattività; d'altro canto esistono forti incertezze sui relativi tempi di sviluppo, considerati gli alti investimenti iniziali richiesti;
- la televisione generalista nazionale in chiaro continuerà a dominare il mercato televisivo italiano. Anche negli Stati Uniti, che costituiscono il mercato più evoluto sia in termini di pay (oltre il 35% di penetrazione) che

tecnologici (elevata diffusione di cavo e satellite) la televisione nazionale in chiaro generalista detiene ancora più del 60% del mercato.

La presenza di Rai nella Tv tematica è finalizzata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ☐ ampliare e rafforzare la missione del Servizio Pubblico, anche diversificandone gli strumenti;
- ☐ tutelare e valorizzare l'offerta generalista, anche nella prospettiva di un mercato dei diritti nel quale la sinergia tra segmento generalista e tematico sarà un fattore sempre più decisivo;
- ☐ presidiare le aree a più alto indice di innovazione del prodotto, nella prospettiva degli sviluppi della comunicazione digitale e della multimedialità;
- ☐ sviluppare e specializzare la propria capacità produttiva;
- ☐ arricchire il mix delle fonti tradizionali di finanziamento;
- ☐ tentare una programmazione digitale che caratterizzi il marchio Rai.

In questa area il posizionamento Rai è condizionato dall'attuale normativa che consente esplicitamente alla Concessionaria Pubblica di operare nel settore dei canali tematici esclusivamente in chiaro, attraverso il satellite e con finalità legate alla valorizzazione della lingua e della cultura italiana ed alla promozione dell'innovazione tecnologica ed industriale con particolare riferimento ai processi di convergenza multimediale (L. 23 dicembre 1996 n.650). Il nodo dell'ingresso di Rai anche nel segmento Pay dovrebbe sciogliersi con la nuova normativa di sistema.

Pertanto le due opzioni da considerare sono le seguenti:

- ☐ canali tematici di servizio in chiaro e finanziati in via prevalente da risorse pubbliche e con un'offerta nettamente differenziata dal punto di vista editoriale rispetto a quella degli operatori commerciali;
- ☐ offerta pay (in caso di pronunciamento positivo della nuova normativa).

3.2.1 Canali tematici di servizio

Lo sviluppo di un'offerta tematica di servizio presuppone la possibilità di finanziare tale offerta in tutto o in parte consistente con la risorsa canone.

Il metodo del "price-cap", attualmente utilizzato per la determinazione del canone di abbonamento unitario, non si presta a supportare un tale orientamento.

Per Rai la suddetta metodologia innesta un meccanismo perverso ("price-cost" gap) che determina, come documentato nel modulo *Piano base*, criticità nei conti economici e finanziari dell'azienda e vincoli sostanziali allo sviluppo.

Infatti il canone:

- rappresenta circa il 60% dei ricavi aziendali;
- è una tariffa "lump sum" quindi non correlata alla quantità/tipologia e qualità del prodotto fruito dall'utenza (*p. es. caso Telecom in cui i ricavi totali sono funzione sì della tariffa, ma anche del volume di traffico*).

L'ingresso di Rai nelle nuove offerte, fondamentale per mantenere la centralità del Servizio Pubblico nel sistema, verrebbe quindi negato anche in presenza di un'autorizzazione normativa.

Tale tendenza è ancor più accentuata per l'offerta con caratteristiche di servizio che potrebbe essere eventualmente finanziata solo in via sussidiaria da risorse di mercato (pubblicità, abbonamenti).

In conclusione l'applicazione del "price cap" a Rai senza l'introduzione di meccanismi correttivi porterebbe a:

- progressiva marginalizzazione del Servizio Pubblico sul mercato generalista;
- impossibilità di ingresso nell'offerta tematica e nelle nuove tecnologie;
- distorsione nella composizione delle risorse (modifica nel rapporto canone/pubblicità).

Nel contratto di servizio il Ministero PP.TT. si esprime positivamente in linea di principio riguardo la possibilità di integrare il meccanismo di determinazione del canone di abbonamento ai fini di tener conto di eventuali ampliamenti dell'offerta (es. canali tematici).

Pertanto si può ipotizzare la creazione di un nuovo schema di definizione e di sviluppo del canone che consenta, sempre facendo salvi gli obiettivi e i relativi controlli sul rispetto di parametri di efficiente utilizzo delle risorse pubbliche, lo sviluppo - a fianco della tradizionale offerta via etere - di un bouquet di canali tematici di servizio via satellite da finanziare specificamente, ed in modo visibile, con la risorsa canone.

A livello operativo si individuano le azioni e la metodologia da seguire nel caso venga accolta l'ipotesi di destinare una quota del canone all'offerta tematica di servizio:

1. creazione di società/divisioni separate (per l'offerta tradizionale, e per la nuova offerta tematica) con l'obiettivo di avere trasparenza nell'allocazione e nella gestione delle risorse per le due linee di programmazione;
2. determinazione delle quote di canone da destinare alle due offerte (generalista e tematica). La determinazione dei due "canoni" è sottoposta a dinamiche/logiche differenziate legate allo sviluppo delle due diverse aree;
3. quota di canone da destinare alle nuove offerte contenuta, per rendere l'offerta tematica del Servizio Pubblico fruibile indiscriminatamente a tutti i possessori di un decoder digitale. Si potrebbe ipotizzare una crescita graduale della quota di canone tematica che raggiungerebbe l'ammontare previsto a regime in un arco di anni prestabilito (per es. in un periodo di due/tre anni).

Infatti solo in caso di aumenti annui contenuti del canone si può ragionevolmente sostenere l'opzione di finanziamento proveniente dall'intera collettività degli utenti (oltre 15 milioni) e non solo da parte di quelli che usufruiranno effettivamente del prodotto (indicativamente, nel medio periodo, 2-4 milioni). In caso contrario si potrebbero facilmente determinare criticità nel rapporto con l'utenza.

In questo quadro, la Direzione Canali Tematici ha elaborato un progetto che, già a partire dal 1997, ha in programma l'istituzione di due canali tematici:

☐ Canale "Bambini e ragazzi";

☐ Canale "Cultura".

Più in particolare:

- ☐ il canale "Bambini e ragazzi" rispondendo in modo innovativo alle sempre più pressanti richieste di un'offerta televisiva fondata sui valori della società italiana ed europea dedicata a tale fascia di pubblico, offrirà una programmazione:

- costituita dalle migliori produzioni televisive internazionali con particolare attenzione a quelle europee;
- di qualità e al contempo attraente;

- alternativa alla programmazione commerciale che valorizzi la creatività e la fantasia favorendo una maturazione critica e responsabile dei bambini e dei ragazzi rispetto all'ambiente che li circonda;
- ☐ il canale "Cultura" creando un dialogo tra il Servizio Pubblico e la cultura italiana, le sue strutture e i suoi protagonisti, anche attraverso una forte apertura alla cultura europea:
 - valorizzi la produzione culturale italiana, sostenendone i circuiti, le strutture e le istituzioni (teatro, musica, danza, letteratura, ecc.);
 - rappresenti i grandi mutamenti culturali che investono l'Europa, anche in un quadro di apertura al "meglio" della produzione televisiva internazionale: una vera e propria "finestra aperta sul mondo";
 - valorizzi il patrimonio audiovisivo della Rai anche attraverso l'utilizzo sinergico dei diritti acquistati in campo culturale;
 - presti sempre maggiore attenzione alle generazioni più giovani e alle loro esperienze culturali e in particolare ai nuovi linguaggi (computer, video-clip, nuove modalità di fruizione del mezzo TV).

CANALI TEMATICI

Costo totale (lire miliardi)

Canale			
	1997	1998	1999
<i>Cultura</i>	12	23	27
<i>Bambini - Famiglia</i>	11	23	27
<i>Struttura</i>	7	7	7
Totale	30	53	61

Si ipotizza di ottenere l'aumento straordinario del canone in due/tre anni per diluire l'impatto sull'utenza ed in accordo con lo sviluppo graduale dell'offerta. Se si realizzasse questo scenario gli eventuali oneri per Rai si

limiterebbero ai costi di finanziamento dello start up dell'iniziativa che si tradurrebbero in un aggravio degli oneri finanziari (stimati in 3/4 mld su base annua) determinato dallo sfasamento tra la spesa e l'effettivo incasso della quota di canone dedicata.

È in corso l'elaborazione progettuale di altri canali tematici. In particolare è in fase avanzata di studio a cura della Direzione Educational la realizzazione di un canale Educational, che dovrebbe partire in via sperimentale da settembre 1997. Si sta valutando inoltre l'implementazione della versione italiana del canale tematico Eurosport nonché alcuni altri canali (parte sicuramente in chiaro perché di Servizio Pubblico, parte a pagamento se vi saranno le condizioni giuridiche per farlo).

La realizzazione di tali iniziative è strettamente vincolata al gettito determinato dall'aumento straordinario del canone unitario di abbonamento. La Rai finanzia con proprie risorse le fasi di progettazione e avvio pari ai costi attribuiti ai canali tematici per il 1997 (30 mld) e lo start up degli eventuali nuovi canali nel 1998 (20 mld) da reperire nei *Costi per lo Sviluppo*.

Nella tabella che segue si ipotizza un aumento del canone straordinario di 10.000 / 12.000 lire da effettuarsi in due tranches (1998-1999).

IMPATTO SVILUPPO CANALI TEMATICI

	1997	1998	1999
Aumento canone unitario	-	5.000/6.000	5.000/6.000
Max risorse disponibili (L. mld)	-	60/75	120/150
Costo offerta canali "Bambini" e "Cultura" (L. mld)	24	53	61
Risorse disponibili per nuovi canali (da finanziamento canone)		20	90
Costi Rai start up / progettazione	6	30	

I costi del 1997 includono anche la valorizzazione di risorse di altre strutture Rai quantificabili in circa 10 mld. A partire dal 1998 si considera la creazione di una società separata per lo sviluppo dei canali tematici con una conseguente valorizzazione del costo pieno di canale.

Nel caso non si realizzasse l'opzione di aumento straordinario, l'iniziativa non sarebbe coerente con l'obiettivo di mantenere in equilibrio la struttura economica e l'ottimale composizione delle fonti di finanziamento (rapporto debiti finanziari/mezzi propri); pertanto andrebbero ricercate alternative fonti di finanziamento all'esterno e/o si dovrebbe realizzare una riallocazione delle risorse aziendali.

3.2.2 Offerta Pay

L'ingresso di Rai nella Tv tematica digitale limitata alla sola offerta di servizio presenta delle evidenti controindicazioni. Il finanziamento prevalente da canone porta a minori disponibilità e quindi ragionevolmente un appealing ridotto rispetto all'offerta a pagamento. Inoltre riduce le opportunità riguardo la politica di alleanze al settore cosiddetto istituzionale. In definitiva pone Rai su un gradino più basso rispetto ad operatori che invece possono occupare tutta la gamma delle offerte.

La presenza di Rai nel segmento della Pay in termini di contenuti e volume di ascolto è innanzitutto funzione della politica del Governo riguardo al finanziamento ed alla gamma di canali dell'offerta in chiaro.

La logica di investimento e di business è profondamente differente rispetto all'offerta di servizio.

In particolare un primo punto di attenzione riguarda l'ammontare dell'investimento che si può stimare, nel caso di un'iniziativa integrata (content + service) intorno ai 1.000 e 1.200 miliardi per i primi tre anni; inoltre si prevede il raggiungimento della redditività nel medio periodo, mentre ancora più lungo è l'arco di tempo su cui misurare il recupero dell'investimento (pay back).

È evidente come Rai non possieda la capacità finanziaria sufficiente per affrontare una simile iniziativa accollandosi da sola una quota preponderante del rischio.

Le strade percorribili e non necessariamente alternative per Rai sono le seguenti:

- ☐ Partnership nelle quali Rai avrebbe una posizione di minoranza. Coerentemente al requisito che lega la fattibilità di nuove iniziative ad impatti limitati sui conti aziendali si può ipotizzare che la quota di partecipazione sia correlata al valore apportato da Rai all'iniziativa in termini di canali tematici e di capacità satellitare. In tale quadro l'intesa appena raggiunta con STET rappresenta un primo, significativo esempio.

- ❑ **Content Rai.** La composizione e la natura dei ricavi tradizionali (canone, pubblicità) non consentono, per le ragioni sopra esposte, uno sviluppo apprezzabile dell'offerta tematica. Per contro l'ingresso di Rai in quest'area appare promettente già nel breve/medio periodo; la valorizzazione del ruolo di content provider Rai per i nuovi operatori che si stanno attrezzando per entrare sul mercato pay potrebbe portare ad immediati benefici sui conti.

La scelta potrebbe rappresentare la base di partenza di ingresso di Rai nel settore della TV digitale. In particolare nell'ipotesi di rapporto di fornitura esclusiva ad un service provider si potrebbe affiancare un accordo che conceda a Rai, a scadenze prestabilite, delle opzioni per entrare nel capitale della società fornitrice di servizio in base anche a mutamenti di scenario intervenuti (partner, modifica assetti industriali del Servizio Pubblico, ecc.).

Tali importi andranno validati da approfondimenti specifici riguardo: la tipologia dei canali criptati, i costi, le modalità di vendita (esclusiva, minimi garantiti, ecc.) e in definitiva la strategia di Rai in questo segmento che come visto è fortemente condizionata dalla normativa e dal trade off offerta in chiaro/offerta pay.

3.3 Impatti economico - finanziari

Nel modulo dedicato alle nuove offerte non è stata effettuata una puntuale valorizzazione degli impatti economico - finanziari delle diverse iniziative in considerazione, come sopra ricordato, del limitato impatto che tali iniziative produrrebbero sui conti aziendali.

Nella tabella che segue sono indicate le modalità di finanziamento delle singole iniziative:

Tipologia nuova offerta	Fonte di finanziamento
<i>Rete di servizio</i>	Riallocazione delle attuali risorse finanziarie, di organico e impiantistiche oggi dedicate al terzo canale TV.
<i>Offerta tematica in chiaro</i>	Specifico finanziamento attraverso un aumento straordinario del canone di abbonamento da destinare all'offerta tematica. Finanziamento da parte Rai nella fase di <i>start - up</i> .
<i>Offerta tematica pay</i>	Ingresso in partnership in posizione di minoranza ed eventualmente in qualità di <i>Content Provider</i> .

DATI ECONOMICO FINANZIARI

RAI - Piano 1997 - 1999 *base*

	1996	1997	1998	1999
	Precons.	Budget	Piano	Piano
<i>(Lire/miliardi)</i>				
RICAVI				
Canoni	2.402	2.397	2.442	2.473
Pubblicità	1.514	1.520	1.581	1.628
Altri ricavi	325	292	295	305
Totale ricavi	4.240	4.209	4.318	4.406
COSTI				
Personale	1.337	1.380	1.420	1.470
Costi di programmazione	1.406	1.572	1.680	1.800
Costi operativi e generali	522	525	530	535
Totale costi operativi	3.265	3.477	3.630	3.805
Margine operativo lordo	975	732	688	601
Ammortamenti tecnici	285	260	285	285
Canone di concessione	40	40	40	40
Margine operativo netto	650	432	363	276
Oneri finanziari netti	2	7		10
Gestione partecipazioni	35	-7	-7	-7
Risultato gestione ordinaria	613	432	370	273
Altri oneri straordinari	-105	-41	-30	-36
Gestione straordinaria e Accant. rischi	-88	54	50	44
Costi per lo Sviluppo (destinati a nuovi progetti)	-102	-220	-180	-120
Risultato <i>(ante politiche di bilancio)</i>	319	225	210	161
Ammortamenti anticipati	-63	-65	-50	
Risultato lordo	256	160	160	161
Imposte dirette	-159	-80	-86	-89
Risultato netto	97	80	74	72

N.B. Il budget 1997 è stato costruito sulla base della II Riprevisione 1996. Non si è provveduto ad un ricalcolo del budget stesso sulla base dei dati di preconsuntivo inseriti nei prospetti.

R A I - Struttura patrimoniale 1997 - 1999 *base*

<i>(Lire/miliardi)</i>	1995	1996	1997	1998	1999
	Consuntivo	Precons.	Budget	Piano	Piano
Immobilizzazioni immateriali nette	675	756	802	847	892
Immobilizzazioni materiali nette	2.048	1.898	1.872	1.862	1.922
Immobilizzazioni finanziarie nette	110	105	102	102	102
Immobilizzazioni nette	2.832	2.759	2.776	2.811	2.916
Magazzino	23	30	27	25	25
Credit commerciali	877	655	700	670	700
Altre attività	145	128	114	110	110
Debiti commerciali	-738	-774	-800	-843	-868
Fondi per oneri e rischi	-827	-930	-903	-840	-790
Altre passività	-386	-471	-345	-345	-335
Capitale di esercizio	-906	-1.361	-1.207	-1.223	-1.158
Capitale investito	1.926	1.398	1.569	1.588	1.758
Fondo tratt. fine rapporto	-534	-538	-572	-580	-600
FABBISOGNO NETTO DI CAPITALE	1.392	860	997	1.008	1.158
coperto da :					
Indebitamento finanziario netto breve termine	400	-203	-146	-175	-60
Indebitamento finanziario netto m/l termine	357	331	333	299	261
Indebitamento finanziario totale	757	128	186	124	202
Capitale sociale	120	120	120	120	120
Riserve e risultati a nuovo	447	516	611	691	765
Utile del periodo (ante politiche di bilancio)	68	97	80	74	72,05
Capitale proprio	636	732	811	885	957
TOTALE FONTI	1.392	860	997	1.008	1.158

N.B. Il budget 1997 è stato costruito sulla base della II Riprevisione 1996. Non si è provveduto ad un ricalcolo del budget stesso sulla base dei dati di preconsuntivo inseriti nei prospetti.

RAI - Fabbisogno Finanziario 1997 - 1999 *base*

	1996	1997	1998	1999
	Precons.	Budget	Piano	Piano
Fabbisogno	795	898	920	940
Investimenti:	785	895	920	940
- Tecnici produzione	198	300	320	340
- Programmi	587	595	600	600
- Finanziari	10	3		
Copertura	1.424	918	983	862
Utile del periodo	97	80	74	72
Ammortamenti	849	855	885	835
- Tecnici produzione	285	260	285	285
- Anticipati	63	65	50	
- Programmi	501	530	550	550
Variaz. cap. eser., TFR ed altre variazioni	478	-17	24	-45
Flusso cassa generato Gest. Operativa	629	20	63	-78
Finanza straordinaria				
Cash Flow totale	629	20	63	-78
Indebit. finanz. netto a fine anno	128	186	124	202

N.B. Il budget 1997 e' stato costruito sulla base della II Riprevisone 1996. Non si e' provveduto ad un ricalcolo del budget stesso sulla base dei dati di preconsuntivo inseriti nei prospetti.

RAI - Piano 1997 - 1999
con impatto normativo e razionalizzazione

<i>(Lire/miliardi)</i>	1996	1997	1998	1999
	Precons.	Budget	Piano	Piano
RICAVI				
Canoni	2.402	2.397	2.442	2.473
Pubblicità	1.514	1.520	1.581	1.628
Altri ricavi	325	292	295	305
Impatto normativo			-150	-150
Totale ricavi	4.240	4.209	4.168	4.256
COSTI				
Personale	1.337	1.380	1.420	1.470
Costi di programmazione	1.406	1.572	1.680	1.800
Costi operativi e generali	522	525	530	535
Cost Saving			-30	-50
Razionalizzazione attività commerciali		-5	-10	-20
Modello divisionale/societario		5	-20	-130
Totale costi operativi	3.265	3.477	3.570	3.605
Margine operativo lordo	975	732	598	651
Ammortamenti tecnici	285	260	285	285
Canone di concessione	40	40	40	40
Margine operativo netto	650	432	273	326
Oneri finanziari netti	2	7	5	15
Gestione partecipazioni	35	-7	-7	-7
Risultato gestione ordinaria	613	432	275	318
Altri oneri straordinari	-105	-41	-30	-36
Gestione straordinaria e Accant. rischi	-88	54	50	44
Risultato (ante Costi Sviluppo e Ammortam. anticipati)	421	445	295	326
Costi per lo Sviluppo (destinati a nuovi progetti)	-102	-220	-180	-120
Risultato (ante politiche di bilancio)	319	225	115	206
Ammortamenti anticipati	-63	-65		
Risultato lordo con impatto normativo	256	160	115	206
Imposte dirette	-159	-80	-63	-112
Risultato netto con impatto normativo	97	80	52	94

N.B. Il budget 1997 è stato costruito sulla base della II Riprevisione 1996. Non si è provveduto ad un ricalcolo del budget stesso sulla base dei dati di preconsuntivo inseriti nei prospetti.

ALLEGATO B.

INDICAZIONI PER LA DEFINIZIONE DI LINEE EDITORIALI *

1. Il nuovo documento di Linee editoriali della Rai tiene prioritariamente conto del quadro di riferimento istituzionale-legislativo nel quale il Servizio Pubblico si trova ad operare, con una particolare attenzione al riordino del sistema televisivo e delle telecomunicazioni, attualmente in discussione, i cui effetti riguarderanno anche la nostra Azienda.

- 1.2 Nel quadro di riferimento sopra citato, il documento recepisce normative ed indirizzi riferiti alla Costituzione Italiana, alla disciplina del sistema radiotelevisivo pubblico e privato (Legge 223 del 6 agosto 1990), alle disposizioni legislative sulla concessionaria del servizio pubblico (legge 206 del 25 giugno 1993), al decreto legge sulla Rai più volte reiterato, agli indirizzi espressi dalla Commissione Parlamentare di Vigilanza, alla Convenzione Stato-Rai (15.3.1994), di durata ventennale, che disciplina gli elementi fondamentali del servizio pubblico radiotelevisivo, al relativo Contratto di Servizio tra Ministero delle Poste - Telecomunicazioni e Rai (decreto del Presidente della Repubblica del 4 aprile 1996).

* Testo approvato dal CdA nelle sedute del 6 e 13 agosto 1996

Roma 14/08/1996

2. La Rai e' una societa' che opera in un contesto fortemente competitivo e, consapevole del proprio ruolo di servizio pubblico e della necessita' di consolidarlo ed ampliarlo, confermando la propria missione formativa ed informativa, deve contemporaneamente saper affrontare una situazione di mercato, in fase di grande sviluppo nazionale ed internazionale e di competitivita', e rafforzare la propria cultura di impresa, attenta alle strategie industriali e ai bisogni della collettivita'.
- 2.1 Le Linee editoriali dell'Azienda hanno, pertanto, come riferimento non soltanto i contenuti e la struttura della sua offerta di informazione, cultura, spettacolo e/o la quantita' e la tipologia del pubblico a cui e' rivolta la programmazione, ma soprattutto la missione strategica di una impresa che svolge un servizio pubblico.
- 2.3 E' urgente rilanciare la Rai sia nei confronti dell'opinione pubblica che dello scenario internazionale. Per raggiungere questo scopo e' prioritario porre al centro di ogni intervento grande attenzione al prodotto e alla combinazione dell'offerta. La Rai dovra' offrire al suo pubblico - in palinsesti fortemente differenziati, con una marcata ridefinizione editoriale dei canali - un prodotto che abbia innanzitutto le caratteristiche di un bene pregiato e durevole, che valorizzi le potenzialita' della nostra industria culturale e che abbia sempre forte e costante attenzione alla qualita'. E la qualita' della programmazione e informazione di un servizio pubblico ha valori aggiunti e precipui rispetto all'offerta commerciale, che motivano la sua peculiarita' e la sua rilevanza sociale.

Tra questi valori aggiunti si ricorda la necessita' di:

- indirizzare sempre di piu' l'informazione e la programmazione del Servizio Pubblico verso i canoni imprescindibili della completezza e dell'imparzialita' e della qualita';
- rappresentare tutti i settori della societa' con particolare attenzione alle fasce deboli, alle minoranze etniche e religiose;
- sostenere la crescita qualitativa in tutti i settori della creazione e della programmazione ed ampliare programmi mirati alla formazione culturale del Paese perche' sia all'altezza delle sfide tecnologiche ed etiche piu' attese dallo scenario mondiale ;
- rispettare i valori cardine della nostra societa', con particolare attenzione critica ai messaggi di violenza veicolati direttamente ed indirettamente dal mezzo radiotelevisivo ed alla loro influenza sulle utenze deboli e sui bambini; queste ultime dovranno essere al centro di una particolare attenzione progettuale;
- interpretare i nuovi bisogni legati alla dimensione locale e territoriale e le tematiche che contraddistinguono la complessita' delle diverse esigenze sociali anche attraverso una maggiore partecipazione della gia' esistente articolazione sul territorio della Rai (sedi, centri, strutture, professionalita' archivi) ed un maggiore coinvolgimento delle istituzioni rappresentative che operano a livello regionale, provinciale e comunale. Senza ancora anticipare i progettati profondi cambiamenti del sistema televisivo su questo tema, la dimensione locale del Servizio Pubblico e le tematiche del federalismo, intese anche come recupero di valori, tradizioni e identita', saranno al centro delle innovazioni editoriali e richiederanno un importante sforzo progettuale per una maggiore visibilita' e per una completa rappresentazione delle tante identita'.

- stabilire un nuovo equilibrio, anche per un piu' efficace posizionamento sul mercato nazionale ed internazionale, nel mix acquisto/produzione per una maggiore valorizzazione dell'industria culturale italiana ed europea, sia per recuperare una presenza attiva e concreta nei settori della produzione cinematografica e di fiction sia per consentire lo sviluppo tecnologico mediatico che favorira' nuove opportunita' di mercato. Il tutto nel rispetto delle regole della CEE e tenendo conto anche delle normative in via di definizione nel nostro Paese;
- superare l'approccio tradizionale e casuale nei confronti della condizione femminile, riqualificandone la rappresentazione per una interpretazione piu' moderna, attuale e non stereotipata del ruolo della donna e delle problematiche conesse alla politica delle pari opportunita': la dignita' dell'immagine della donna e' un altro dei valori cardine della societa' che dovra' essere posto al centro dell'attenzione;
- rafforzare, approfondire ed allargare le aree dedicate a temi educativi, didattici, di formazione civica, professionale e di servizio, di attualita' e di interesse sociale, con particolare riferimento alla crescita di una cultura economica, anche attraverso le offerte tematiche che saranno consentite dalle nuove normative;
- valorizzare gli avvenimenti sportivi nella linea dei prioritari interessi degli utenti del Servizio Pubblico, contestualmente, gli sport cosiddetti "minori" ; incrementare la conoscenza del ruolo e del valore sociale e formativo dello sport;
- facilitare il rapporto tra le istituzioni ed i cittadini rafforzando le aree dedicate all'informazione parlamentare e istituzionale;
- dedicare adeguati spazi di programmazione ai piu' significativi eventi nei settori delle opere teatrali, musicali, liriche, cinematografiche, letterarie, delle arti figurative con intento non sostitutivo ma promozionale rispetto agli avvenimenti culturali;
- sperimentare, con rapide decisioni strategiche, le opzioni produttive e trasmissive consentite dalle nuove tecnologie;

- istituire un filo diretto di comunicazione tra il Servizio Pubblico e gli utenti per consentire il necessario dialogo tra i cittadini e gli operatori dell'informazione e della programmazione;
- mobilitare le nostre risorse su significative opzioni culturali e sociali del Paese (il rapporto con l'Europa, i nuovi problemi della scuola, il rapporto tra salute e cittadini, giornate tematiche sulle emergenze sociali tra le quali il rapporto tra società e terza età, il rapporto tra religione, etica e medicina, ecc.)
- dedicare il massimo sforzo organizzativo, produttivo, creativo perché le tematiche religiose, storiche, etiche e sociali del Giubileo siano interpretate e divulgate con la coscienza di svolgere una funzione universale per la preparazione spirituale e civile al terzo millennio.

- 2.4 La necessita' di una serie di forti interventi per incidere sulla qualita' dell'offerta radiotelevisiva e' tra le priorita' del Servizio Pubblico. La complessita' dell'operazione e' tale da richiedere un importante sforzo ideativo, creativo, organizzativo, culturale, produttivo, finanziario, formativo. La linea guida del concetto di qualita' deve attraversare orizzontalmente l'intera offerta radiotelevisiva e non come limitarsi ad essere considerato un concetto di nicchia. E' pertanto la *differenziazione* tra il soggetto pubblico e quello privato uno dei principali indicatori: piu' elementi di diversita' che di rassomiglianza esisteranno tra il Servizio Pubblico e la televisione commerciale e piu' essi concorreranno a formare il nostro indicatore di qualita'. In questo senso i responsabili della programmazione dovranno incidere profondamente su una spirale nella quale la creativita' e l'innovazione stentano a trovare la loro giusta collocazione a vantaggio della ripetitivita' e della clonazione al ribasso.
- 2.5 Le nuove e necessarie iniziative devono innestarsi all'interno di un processo di riconversione qualitativo/produttiva da sviluppare e rilanciare. Il risanamento economico-finanziario dell'Azienda, ancora in corso e meritevole di continuo impulso, consente oggi piu' di ieri di concentrare maggiormente gli sforzi su un progetto qualita'. Con cio' si intende porre l'accento su quello che dovra' essere l'atteggiamento di tutte le strutture aziendali verso il prodotto: non separare il momento del risanamento da quello della riconversione dell'offerta. Si tratta, in sostanza, di non scindere il rapporto tra la rappresentazione dei valori ed il momento organizzativo, interpretando, in questo senso, le necessita' dei cambiamenti che attraversano la societa'.

2.6 Le nuove iniziative per rilanciare il progetto qualità devono articolarsi su piani diversi: all'interno dell'apparato aziendale, nei confronti del prodotto e nei confronti del mondo esterno. Nel primo caso si tratta, fondamentalmente, di investire sulla formazione e la riqualificazione professionale e di legare maggiormente, anche con limiti temporali nell'assegnazione di incarichi di direzione, gli obiettivi ai risultati. Tra le misure immediate sul prodotto occorre: perfezionare il filo rosso che collega l'invenzione di un prodotto (test) con la sua sperimentazione (numeri zero), la sua collocazione (rapporto domanda-offerta), la sua funzione (di servizio, di mercato), il suo controllo (verifiche, monitoraggi, feed-back); mutuare le positive esperienze dei recenti osservatori sulla comunicazione politica e sulla violenza in televisione nella creazione di uno strumento di analisi permanente sull'offerta con la collaborazione di università mirate anche per l'individuazione di giovani professionalità emergenti; inserire nell'assegnazione dei budget di reti, testate, supporti quote destinate alla sperimentazione di nuovi autori, alla realizzazione di numeri zero, al reperimento di format, compatibilmente con il rispetto degli obiettivi economico-finanziari dell'Azienda per la prosecuzione dell'opera di risanamento; individuare periodicamente iniziative editoriali, trasversali ai canali televisivi e radiofonici, che oltre a caratterizzare l'Azienda nella trattazione di temi di rilevanza sociale e culturale ne rafforzino l'immagine di unitarietà. Per quanto riguarda le iniziative sul mondo esterno, diventa indifferibile l'individuazione e l'operatività di nuovi strumenti di dialogo tra gli utenti ed il Servizio Pubblico così come è necessario allargare e sistematizzare il rapporto con i più qualificati interlocutori esterni (dal mondo universitario, della cultura, della ricerca, delle istituzioni, degli addetti ai lavori) in modo da renderlo una sorta di "laboratorio" permanente e superare così gli approcci casuali e contingenti. Occorre ritrovare un ruolo propositivo e di scambio, non soltanto ai fini di accordi di coproduzione, con le più qualificate emittenti europee ed extraeuropee, per proseguire il dialogo sul posizionamento dei servizi pubblici in vista dei futuri scenari di sistema e consolidare i grandi progetti di collaborazione con enti e istituti, pubblici e privati per la valorizzazione del nostro patrimonio artistico e culturale.

3. La fisionomia della Rai dovra' connotarsi maggiormente per una rinnovata progettualita' editoriale che renda sempre piu' visibile il proprio ruolo di servizio, anche attraverso l'individuazione di un nuovo modello organizzativo/produttivo che specializzi verso l'alto tutti i generi radiotelevisivi. Tutto cio' andra' compiuto non solo in virtu' di una ricerca e di un innalzamento della qualita' dell'offerta e dei singoli "generi" che costituiscono l'ossatura della trasmissione, ma percorrendo contemporaneamente una innovativa strategia della conoscenza - realizzata attraverso una nuova politica delle ricerche- che rivaluti il concetto della domanda come componente indispensabile per interpretare le attese del pubblico radiotelevisivo. Molti, infatti, sono i bisogni individuali (di conoscenza, di servizio, di intrattenimento, di qualita') che la TV e la Radio non soddisfano e sempre piu' esplicito e' il bisogno di un mix tra offerta generalista e tematica, dove quest'ultima e' da considerare un valore aggiunto rispetto all'attuale offerta.
- 3.1 E' convinzione di questo Consiglio di Amministrazione (come del resto sostenuto dal Rapporto Censis "Il ruolo del Servizio Pubblico, le attese degli italiani, la sfida della qualita'") che debba essere il Servizio Pubblico il motore di una impegnativa sfida per superare l'opposizione impegno/divertimento poiche' "se da un lato il pubblico non contesta alla Rai la sua vocazione aziendale, dall'altro pretende da questa che, grazie alle risorse pubbliche di cui dispone ed in virtu' del suo mandato istituzionale, funga da volano e da traino per un innalzamento della qualita' della televisione italiana nel suo complesso, condizionando quindi indirettamente anche l'emittenza privata". Il ruolo della Rai e' pertanto anche quello di soggetto intermedio tra esigenze del pubblico, esigenze del mercato e mondo delle istituzioni, laddove il Servizio Pubblico, impegnato per sua stessa natura in un confronto quotidiano con le esigenze dei telespettatori da un lato e con quelle istituzionali dall'altro, puo' accompagnare il processo di ridefinizione dei modelli e delle sensibilita' collettive.

3.2 La Rai dovra' anche assolvere in modo nuovo, attraverso mirate iniziative, alla sua funzione di "memoria" di un patrimonio storico audiovisivo che costituisce l'identita' nazionale: deve essere pertanto il centro del recupero, della costruzione e dello sfruttamento del piu' grande archivio audiovisivo del nostro Paese, per mettere a disposizione della collettivita' - sia attraverso una programmazione rinnovata, sia come offerta di servizi - i materiali per la storia del Paese. A questo fine e' necessario creare un'unita' specifica che abbia una sua nuova configurazione istituzionale, una autonomia gestionale ed una vera e propria dimensione strategica.

4. Più in generale la riconversione dell'offerta del Servizio Pubblico deve procedere sullo stesso binario del riordino del sistema televisivo e delle telecomunicazioni. Per la prima volta, dopo la riforma degli anni '70 ed il superamento della situazione di monopolio, negli anni '80, la Rai si trova oggi a riconvertire, senza ripudiare la sua storia, i propri modelli di offerta in uno scenario in forte trasformazione dove al consolidamento dell'esistente (la cosiddetta Legge Mammi) si propone adesso, in termini legislativi, il ridisegno complessivo del sistema che ha tra i suoi fini quello di superare l'attuale situazione duopolistica di fatto.
- 4.1 In questo contesto appare chiaro che le linee editoriali espresse dal presente documento devono tenere conto della normativa ancora esistente e, allo stesso tempo, guardare oltre: queste linee fanno riferimento alla situazione attuale ma non trascurano il modello a tendere che dovrà, in relazione anche alla conclusione dell'iter legislativo, interpretare la ridefinizione conclusiva del processo di riordino, rispetto al quale la Rai vuole assumere un ruolo da protagonista.
- 4.2 Se, infatti, negli anni precedenti è stato possibile (al di là delle valutazioni di merito sul contenuto dei precedenti Piani editoriali elaborati dai Consigli di amministrazione nominati nel luglio del 1993 e nel luglio del 1994) formulare documenti il cui quadro di riferimento, per quanto riguarda l'assetto televisivo, era la Legge 223 del 6 agosto 1990, oggi il Consiglio di Amministrazione deve tenere conto sia delle trasformazioni di sistema proposte dall'Esecutivo - predisponendosi a dare il proprio contributo per il nuovo modello industriale ed editoriale che la prossima legge prevederà - sia dei tempi tecnici che richiederà l'approvazione della nuova normativa, attualmente ancora in fase di esame da parte del legislatore, e dell'entrata in vigore degli specifici articoli di legge.

- 4.3 Se il passaggio dal "vecchio" al "nuovo" sistema non deve trovare la Rai - intesa come industria culturale - impreparata ai nuovi impegnativi compiti, nell'attuale fase di transizione, non ancora compiuta, la Rai - intesa come Azienda - deve compiere i propri passi con la responsabilit  di chi non puo' anticipare scelte non ancora definitive e deve porre in essere tutti gli strumenti (finanziari, produttivi, editoriali, tecnologici, organizzativi) per accrescere il livello qualitativo e di efficienza delle performance aziendali.
- 4.4 E' per questi motivi che l'attuale documento ha l'intento di guardare al proprio futuro rimodellando e perfezionando, nell'immediato, l'attuale assetto organizzativo ed editoriale, nell'attesa di interpretare le prossime trasformazioni di scenario con nuove opzioni industriali e di offerta che sono gia' allo studio. E' pertanto necessario procedere ad un primo, rapido intervento sull'attuale assetto dell'organizzazione della produzione radiotelevisiva che recuperi una specificita' di competenze professionali, legata a tipologie concrete di prodotto, utile a garantire un'offerta differenziata sui canali e ad accrescerne la qualita'. Di fronte allo schema organizzativo attuale e' necessario privilegiare l'accorpamento di alcune strutture produttive per articolare al meglio la produzione e per recuperare professionalita' altrimenti disperse.
- 4.5 E' nella consapevolezza di questa situazione di transizione che l'impegnativa sfida di indirizzare con progetti progressivi la piu' importante azienda editoriale del Paese richiede di coniugare la massima efficienza manageriale e strategica con un forte impegno partecipativo di tutte le componenti aziendali ed una interpretazione pluralista e completa dello strumento radiotelevisivo. Si tratta, in sostanza, di individuare nuove strategie di mercato, nuovi modelli produttivi, nuovi linguaggi televisivi e radiofonici in tutti i generi dell'offerta; di operare per il futuro dell'Azienda e dell'intero sistema televisivo, mettendo in moto una serie di azioni che non contrastino con il presente utilizzando, di volta in volta, l'acceleratore per andare nelle direzioni indicate dai principi di una efficiente cultura di impresa e dalle nuove esigenze di scenario.

- 4.6 E' con queste motivazioni che il Consiglio di Amministrazione vuole coinvolgere le migliori professionalita' - rappresentate in primis dai Direttori di Rete, Testata, Supporto nominati in base alle loro specifiche competenze ed alle professionalita' rispondenti agli indirizzi contenuti nelle Linee editoriali - per la formulazione piu' estesa di un Piano Editoriale Operativo che presenti in modo omogeneo, coerente e completo il piano capillare di azione di tutte le strutture aziendali. Un simile percorso potra' rendere piu' efficace anche il ruolo di indirizzo, di controllo, di verifica da parte dei competenti organi istituzionali e piu' proficua e trasparente la dialettica tra le parti, nel rispetto dei propri ruoli e delle proprie prerogative.
- 4.7 Si ritiene, inoltre, necessario esplicitare senza ipocrisie un concetto guida per gli interventi migliorativi sul prodotto radiotelevisivo: qualsiasi idea, qualsiasi progetto non puo' essere considerato compiuto se accanto ad essi non si individuano le persone piu' competenti per svilupparle con il massimo dell'efficienza e della professionalita'. Ragionare sull'offerta televisiva senza accostare ad ogni elemento di valutazione il contributo delle persone chiamate a livelli di responsabilita' rischia di diventare pura esercitazione stilistica. Non si vuole, cioe', sottovalutare il rapporto tra le scelte sulle professionalita' e le missioni editoriali, tra le grandi opzioni culturali e la capacita' di interpretarle, senza per questo esprimere giudizi di merito sui metodi seguiti nel passato. Per fare questo si ritiene indispensabile investire su competenze professionali indirizzate verso: la conoscenza degli strumenti e dei metodi propri del marketing editoriale; la capacita' di far incontrare la propria offerta con i bisogni della domanda; la capacita' di comprendere, interpretare ed anticipare le attese ed i bisogni del pubblico e di utilizzare le informazioni derivanti dalle ricerche, utilizzando le analisi di mercato anche secondo una logica di segmentazione; la capacita' di interpretare la domanda locale; le competenze di progettazione dei target; le competenze di tipo manageriale ed imprenditoriale anche per lo sfruttamento ottimale delle potenzialita' delle strutture produttive e la capacita' di coniugare insieme alle esigenze del mercato quei valori aggiunti espressi in precedenza (paragrafo 2.3). Queste caratteristiche impongono di ricercare innanzitutto all'interno dell'Azienda i profili piu' idonei per le principali posizioni di responsabilita', non sottovalutando - laddove specifici identikit pongano in risalto forti elementi di valore aggiunto - le potenzialita' offerte dal mercato.

5. Area televisiva

5.1 *Completezza dell'informazione.*

Il primo passo per consolidare le ragioni profonde del legame tra la Rai e tutti i settori della nostra società è quello di indirizzare sempre di più l'informazione e la programmazione del Servizio Pubblico verso i canoni imprescindibili della completezza e della ricchezza delle posizioni, in modo da rappresentare le complessità del nostro sistema senza forzature di parte. La capacità di interpretare senza condizionamenti la realtà che ci circonda è la principale responsabilità degli operatori della comunicazione: contribuire alla formazione libera e senza condizionamenti delle opinioni è la principale missione del servizio pubblico. L'indipendenza dagli interessi politici ed economici è lo strumento perché si realizzi questa missione. L'informazione del Servizio Pubblico dovrà richiamarsi sempre di più ai saldi principi dell'imparzialità per superare taluni limiti contenuti nel necessario rispetto del pluralismo: non sempre, infatti, la somma delle diverse posizioni rispecchia correttamente le complessità politiche, economiche, civili, religiose della società.

5.2 *Verso un nuovo modello organizzativo/produttivo.*

Come si è detto le misure immediate all'interno dell'apparato aziendale devono tendere innanzitutto ad introdurre elementi di novità nel modello organizzativo, produttivo e finanziario affinché le posizioni chiave dell'Azienda rispondano sempre di più alla logica imprenditoriale e di prodotto e sempre meno alla cultura burocratica. In questa direzione si inquadra una nuova politica dell'utilizzo delle risorse, dove ogni assegnazione di budget alla Direzione di prodotto dovrà prevedere, come si è detto prima, quote destinate alla sperimentazione di nuovi autori, alla realizzazione di numeri zero, al reperimento di format, a maggiori investimenti nell'area film/fiction per quanto attiene ai primi passi del processo creativo (soggetti/sceneggiature)

5.3 La riconversione dell'offerta deve essere compiuta prendendo atto non tanto della crisi della televisione generalista (questa diffusa convinzione e', al momento, smentita dal consolidamento dell'uditorio globale di televisione diffusa per via hertziana) quanto dei nuovi mix di domande che vengono espressi direttamente o indirettamente dall'utenza televisiva con un particolare interesse verso l'apertura di canali tematici e verso una specializzazione tematica dei diversi media. Pertanto il nuovo modello organizzativo/produttivo dell'offerta televisiva deve garantire la presenza contemporanea nel Servizio Pubblico di offerta generalista, tematica e locale attraverso soluzioni in linea con lo sviluppo tecnologico e con la convergenza televisioni/telecomunicazioni/ multimedialita'. Soprattutto nella prima fase dovra' essere privilegiata la soluzione meno traumatica rispetto al nostro presente, che si basi su una riconversione professionale e delle risorse tecniche governabile in termini economico-finanziari e di rapporti non conflittuali con l'importante patrimonio professionale delle risorse umane. Le necessarie sperimentazioni in campo tematico da avviare, legate ad una possibile offerta di canali "mirati", potranno consolidare ed incrementare i significativi esperimenti gia' in corso nel campo dell'educational ed aprire nuovi spazi per utilizzare la "memoria" audiovisiva del Servizio Pubblico, per valorizzare la complessita' dei diversi segmenti culturali ed artistici e per fornire importanti servizi aggiuntivi, rispetto alle possibilita' della televisione generalista, che vadano incontro alle esigenze conoscitive dei cittadini. L'anticipazione in "chiaro" di argomenti tematici, oltre che nelle altre fasce di programmazione, puo' iniziare a trovare spazi di sperimentazione nelle fasce notturne dei tre canali: le cosiddette "fasce di basso ascolto", con una precisa ed autonoma (rispetto alle reti) linea editoriale assolverebbero cosi' anche al compito di essere il terreno di prova - in termini di programmazione e non di target di pubblico - dei futuri canali tematici.

5.4 Nel progettare i nuovi palinsesti sara' pertanto necessario trovare una soddisfacente compatibilita' tra specializzazione e targhettizzazione delle reti. Sara' cioe' necessario trovare il punto di mediazione tra canali che si caratterizzano in funzione della loro concentrazione su macrogeneri e canali nei quali sara' sempre maggiore il numero di programmi destinati a target specifici. Dal mix tra *specializzazione* (leggibile attraverso i generi), *targhettizzazione* (verificabile sulle caratteristiche dei destinatari) e *diversificazione editoriale* (missione, storia e identita' di canale) scaturira' la nuova offerta del Servizio Pubblico, non perdendo di vista il modello a tendere gia' prefigurato dal dibattito legislativo.

5.5 Si e' detto prima che la televisione generalista non e' in crisi sebbene la formula "generalista" deve andare sempre piu' incontro alle domande crescenti di prodotti differenziati e mirati. Ai fini editoriali e' comunque necessario connotare maggiormente la differenziazione dell'offerta tra le reti. Il discorso si riferisce sia all'attuale distribuzione dei palinsesti sulle tre reti sia alle possibili trasformazioni relative alla cosiddetta rete federata.

6. Nel cercare di definire le linee editoriali e' necessario avere come punto di riferimento il presente per utilizzare anche le *criticita' esistenti* ai fini della elaborazione di nuovi indirizzi. Tenere conto di queste *criticita'* non significa avanzare giudizi negativi sull'attuale programmazione/informazione ma delineare gli scostamenti, talvolta inevitabili, tra la missione del Servizio Pubblico e la sua offerta, tra obiettivi e risultati.

6.1 Alcune delle *criticita'* individuate - e non attribuite specificamente alle politiche di canale - impongono:

- una maggiore presenza nell'area della *sperimentazione*. La pur necessaria attenzione alle regole del mercato ed ai risultati di ascolto ha fatto si' che troppo poco spazio sia stato dedicato all'innovazione nonostante l'introduzione delle *leadership* di fascia per le reti consentisse - nelle fasce orarie non leader- ampi margini di sperimentazione sul prodotto. Negli ultimi anni la programmazione televisiva ha avuto segni di stanchezza e di impoverimento nei formati e nelle scelte dei collaboratori. Da qui, obsolescenza e ripetitivita' ai danni della qualita' del prodotto e delle identita' delle diverse reti. E' necessario specializzare la programmazione e soprattutto incoraggiare la sperimentazione di formule, non fine a se stessa e non limitata ad un circuito minoritario - in ogni genere di trasmissione - con particolare attenzione alla ricerca di nuovi autori e di nuovi volti. Altrettanto si puo' dire sulla necessita' di una maggiore inventiva nelle storie, nei linguaggi, nei contenuti tecnici e formali per i prodotti ad utilita' ripetuta.' Il rilancio della sperimentazione non dovra' significare l'avvio di progetti astratti e non valutati (anche in termini di costi) ma dovra' coincidere con la capacita' di rispondere maggiormente alle esigenze del pubblico.
- la necessita' di rafforzare uno stretto rapporto tra l'innovazione del prodotto ed un ottimale utilizzo delle potenzialita' derivanti dalle *nuove tecnologie* sia di produzione sia di diffusione, in un'ottica di pianificazione e sviluppo estesa alle innovazioni derivanti dal passaggio dalla comunicazione analogica a quella digitale, alla valorizzazione delle infrastrutture di telecomunicazione della Rai, alle nuove realta' costituite dal satellite e dal cavo.

In questo contesto e' necessario rafforzare la strategia aziendale nei confronti delle nuove opzioni e delle alleanze per non restare ai margini dei processi finanziari e tecnologici che definiranno gli assetti della comunicazione, televisiva e non, del prossimo decennio, anche per rispondere adeguatamente ed in modo non statico alla domanda di multimedialita' e di interattivita' che la societa' sta sviluppando;

- una diversa *politica degli acquisti* nel campo dell'audiovisivo in grado di far crescere il confronto tra diverse culture, dove al necessario rapporto con il forte mercato statunitense deve affiancarsi un'offerta del Servizio Pubblico per la produzione e diffusione nazionale ed europea in sintonia con le forze creative del Paese, nel rispetto delle regole della CEE e anche delle normative in via di definizione. E' necessario trovare il giusto equilibrio tra l'acquisto e la produzione di film, tvmovie, serie, miniserie, documentari per il diritto irrinunciabile di ogni cultura ad esprimersi, consolidarsi e arricchirsi qualitativamente. In questo senso e' importante considerare il mercato come fonte di scambio e non solo di acquisto. Allo stesso tempo gli investimenti sul prodotto consentono di aggiornare e sviluppare continuamente le tecnologie mediatiche anche per essere maggiormente presenti sul mercato internazionale;
- una maggiore certezza strategica ed operativa sul fronte del *posizionamento internazionale* dell'Azienda, sia per quanto riguarda i mercati sia per quanto attiene alla conoscenza dei meccanismi organizzativi, produttivi, editoriali e di diffusione. Occorre pertanto tenere presente gli scenari di riferimento, con la tendenza dei mercati nazionali separati verso un sistema integrato, la convergenza tra broadcasting, telecomunicazioni ed informatica ed i nuovi fattori di espansione legati alla disponibilita' / accesso ai diritti televisivi. Tutto cio' richiede, indipendentemente dal posizionamento della Rai in questi scenari, un elevato tasso di conoscenza e di aggiornamento. Molta attenzione deve essere anche riservata alla nostra presenza editoriale in Europa e negli altri continenti attraverso una revisione/riorganizzazione dell'offerta sia in termini contenutistici sia di diffusione.

E' urgente, in questo contesto, rilanciare concretamente, per superare le criticita' esistenti - senza piu' esitazioni - il posizionamento di Rai International nello scenario internazionale e compiere un importante sforzo editoriale rivolto alle nostre comunita' all'estero, oltre che a pubblici non italiani. Rai International deve sviluppare con rapidita' e concretezza una politica di collegamenti, se necessario con altri partners, mantenendo sempre un forte controllo sia sulla gestione dell'offerta sia nella fase di diffusione sui vari territori. In questo modo potra' coniugare al meglio la sua funzione di Servizio Pubblico con le diverse opportunita' di mercato e svolgere un ruolo di particolare prestigio per l'immagine del nostro Paese all'estero e per arricchire il patrimonio culturale dei connazionali fuori d'Italia.

- una nuova politica dell'offerta nel campo dell'*educational* per svolgere compiutamente un ruolo formativo. La televisione educativa, ovvero il settore dedicato alla produzione e alla messa in onda in chiaro di programmi educativo-formativi, e' presente in tutte le televisione pubbliche del mondo. L'iniziativa privata che fino a qualche anno fa si limitava alla produzione di scarsi materiali destinata alla televisione educativa ora si presenta sul mercato audiovisivo sempre piu' attrezzata grazie anche allo sfruttamento delle nuove tecnologie della comunicazione interattiva. I motivi di questo cambiamento della struttura del prodotto *educational* sono stati piu' volte segnalati e descritti in documenti recenzi non solo di alcuni dei governi dei Paesi piu' solleciti nelle politiche sociali, ma in documenti ufficiali dei maggiori organismi internazionali (Unesco, Fao, Oms, Unione Europea).

La Rai, attraverso la sua adesione all'UER, alla piu' recente partecipazione alla costituzione dell'agenzia UER per la produzione, la coproduzione e lo scambio di programmi educativi tra i Paesi membri, nonche' con gli accordi e le relazioni con il ministero della Pubblica Istruzione, ha gli strumenti per potenziare e riqualificare la propria presenza nel settore con iniziative specifiche.

- una maggiore attenzione alle problematiche del *mondo giovanile* interpretando e riqualificando il rapporto con un segmento di pubblico che non riconosce spesso le proprie attese, anche informative, nell'attuale offerta televisiva pubblica; il compito principale della Rai in questo settore non dovra' essere soltanto quello di "intercettare" le articolate e complesse domande che provengono dai giovani ma soprattutto di essere in grado di mostrare - senza dover riproporre, come avviene spesso nella nostra civiltà, un mondo che si nasconde nella virtualità delle risposte tecnologiche perché in assenza di stimoli interiori- i nuovi valori che provengono proprio da coloro che saranno chiamati ad essere la società del domani.

6.2 Per quanto riguarda alcune criticità emerse nel contesto delle linee di azione delle singole reti, appare innegabile che la linea generalista per eccellenza, quella di *Raiuno*, abbia svolto un ruolo dominante nel recupero degli ascolti del gruppo Rai nell'ultimo biennio, privilegiando talvolta - anche per ragioni di debolezza di magazzino - l'intrattenimento rispetto ad altri generi televisivi, senza introdurre forti elementi di novità; che l'impegnativo percorso di cambiamento di *Raidue* dovesse scontare molti risultati contraddittori nella ricerca, ancora non conclusa, di una nuova identità di servizio; che per *Raitre* i temi dell'approfondimento e del rapporto con la società, anche a livello territoriale, dovessero essere interpretati maggiormente in chiave innovativa, sperimentando nuovi modelli e nuovi formati; che, più in generale, la distribuzione dell'offerta sui tre canali rispondesse a maggiori criteri di differenziazione anche del consumo, sulla linea di una più accentuata tematizzazione della seconda e della terza rete.

- 6.3 Se in termini di obiettivi di ascolto la Rai ha consolidato la sua posizione fino ad ottenere, nel 1995, un ascolto del 49% in prima serata e di quasi il 48% nell'intera giornata e' anche vero che la crescita rispetto all'anno precedente (1994: 48.33% in prima serata; 46.20% nell'intera giornata) e' da attribuirsi ad una sola rete (Raiuno) a fronte del lieve calo delle altre due.
- 6.4 In futuro l'Azienda, pur ritenendo di dover puntare su una rete leader, anche per non "uscire" dalle regole del mercato, non deve contestualmente indebolire le altre reti, tanto piu' se sara' maggiormente caratterizzata la loro missione editoriale. Nell' attuale scenario radiotelevisivo, pertanto, il ruolo generalista dell'offerta del Servizio Pubblico, sebbene con forti connotazioni tematiche, dovra' coniugare una rinnovata qualita' della programmazione con la sostanziale tenuta del posizionamento sul fronte del consumo, ponendo attenzione al giusto mix di ascolti tra i diversi canali. In questo senso il Consiglio di Amministrazione della Rai fornira' ai Direttori, al momento del loro incarico, precise indicazioni anche sugli obiettivi di ascolto da raggiungere. Ovviamente il sistema radiotelevisivo che scaturira' dall'approvazione della legge di riordino, comportera' strategie ed obiettivi diversi a seconda del numero di canali, della loro missione e del ruolo che verra' richiesto alla Rai in merito ad una valorizzazione delle realta' locali.
- 6.5 Ai fini della riorganizzazione dell'offerta televisiva Rai e dell'esame delle attuali criticita' e' anche bene tenere conto dell'eccessivo numero di "editori" che partecipano alla formazione dei canali, della loro complessa e difficile integrazione con le linee editoriali e dei vincoli organizzativi, produttivi e decisionali. Oggi, infatti, i tre canali della Rai sono alimentati da troppi editori:
- Raiuno, TG1, Videosapere, Direzione Tribune Politiche e Servizi Parlamentari;
 - Raidue, TG2, Format, TGS, Direzione Tribune Politiche e Servizi Parlamentari;
 - Raitre, TG3, TGR, TGS, Videosapere, Direzione Temporeale;
- a questi vanno aggiunti il ruolo sulla programmazione televisiva della Direzione Acquisti, Produzioni, Coproduzioni (per tutto cio' che attiene all'acquisto e alla produzione di Film e Fiction e, in generale, all'utilita' ripetuta per le tre reti), della Direzione Artistica, della Struttura Tematica per la Cultura e della Struttura Tematica per i ragazzi

6.6 La situazione appena descritta contrasta con il presupposto base che i vari editori partecipino alla pianificazione dell'offerta con il comune obiettivo di ottenere elevati standard di prodotto insieme ad un buon risultato di ascolto. La situazione attuale provoca forti criticita' nei ruoli, nelle competenze e nelle responsabilita' delle varie Direzioni o Strutture ponendo in essere difficolta' di rapporti derivanti da attribuzioni e sovrapposizioni di competenze che rendono spesso conflittuale l'iter di ideazione e realizzazione di programmi, quando non addirittura fuori missione alcune linee editoriali. Molti problemi sono sorti tra le reti e la Direzione che gestisce il budget dei prodotti ad utilita' ripetuta nella definizione e attuazione della politica di acquisto e produzione di film e fiction; altrettanto e' successo nel forzato incastro tra programmi di prima serata gestiti da una rete e programmi di seconda serata gestiti da una diversa struttura; e' ancora oggi difficilmente decifrabile il rapporto che intercorre tra le due strutture tematiche aziendali (Programmi culturali, Programmi per ragazzi) e le reti televisive; il ruolo di Videosapere non soltanto non e' in linea con una necessaria missione educativa e formativa ma ha provocato nelle reti una sorta di disaffezione verso una programmazione di stimolo culturale nella convinzione che questo ruolo fosse sostanzialmente delegato ad altri.

6.7 La scelta del modello organizzativo da adottare non puo' pertanto prescindere dalla necessaria armonizzazione e non sovrapposizione dei palinsesti, dal ruolo e dalla identita' dei canali e da criteri di efficienza produttiva. Se e' vero che l'insieme di tutte le componenti di un canale portano al riconoscimento del fatto che il canale stesso e', nell'ambito del mercato televisivo, la *brand* (quello che puo' essere comunemente definito "l'effetto marchio") e' importante considerare, come soluzione organizzativa quella della identificazione della responsabilita' di canale con funzioni di *brand manager*, non piu' orientate alla produzione ma allo sviluppo della linea editoriale in sintonia con le responsabilita' del marketing editoriale all'interno dell'Azienda.

- 6.8 Cio' significa che ad una maggiore attenzione verso l'attuazione della missione di servizio pubblico di ogni canale corrisponderanno aree tematiche (cosiddetti "generi") all'interno delle quali saranno allocate le responsabilita' produttive e che avranno la responsabilita' delle fasi di approntamento dei programmi in linea con le esigenze di servizio pubblico, le esigenze del mercato e la funzione di brand.
- 6.9 Questo modello a tendere, che non potra' essere operativo se non dopo tutte le verifiche strategico/gestionali e un adeguato periodo di compensazione, e' la prima concreta risposta alla necessita' aziendale di specializzare il prodotto ed innalzarne il livello qualitativo. Ciascuna area tematica - verso le quali i canali hanno il ruolo di "committenti" - si avvarra' di personale specializzato per quella determinata tipologia di offerta (ad esempio Film, Fiction, Educational, Talk Show, Cultura, Intrattenimento, ecc.) in modo che il modello produttivo, strutturato per tipologia di offerta, abbia il vantaggio di accrescere l'efficienza dei processi ed incrementare il tasso di competenza. Il "ruolo guida" dei direttori di canale e' determinante nello sfruttare al massimo le competenze delle singole aree tematiche cosi' come i coordinatori di queste ultime incideranno positivamente sulla specializzazione dell'offerta.
- 6.10 La ridistribuzione in modo partecipato e specialistico delle diverse componenti dell'offerta, anche attraverso accorpamenti dei generi, oggi troppo disaggregati in termini organizzativi e differenziati all'interno dei diversi canali, potra' produrre effetti positivi non soltanto sulla qualita' e specializzazione del prodotto, ma anche per l'individuazione di nuove aree di azione.

7. Per quanto riguarda gli indirizzi editoriali dei diversi canali, si possono già indicare le linee guida che saranno sviluppate nei rispettivi Piani editoriali:
- 7.1 Tra gli elementi caratterizzanti la *prima rete*, resteranno punti di riferimento la grande fiction, il talk show, i film di forte visibilità, i contenitori con offerte di servizio, i grandi avvenimenti ed eventi (sportivi e no), l'informazione, i programmi per bambini e giovani, l'intrattenimento: tutti macrogeneri tipici di un canale orientato alle dinamiche familiari e ad una fruizione a 360 gradi che rafforzi il rapporto tra tradizione e modernità non disperdendo le caratteristiche di un impatto culturale di massa. In questo contesto il Telegiornale, oltre al rispetto dei canoni della completezza e dell'imparzialità, utilizzerà il linguaggio giornalistico proprio di un organo di informazione che si rivolge ad una vastissima platea.
- 7.2 La *seconda rete* dovrà puntare maggiormente sulla sperimentazione, la novità e la freschezza di idee, sui nuovi generi di fiction, sugli approfondimenti non tradizionali anche in prima serata (collocazione troppo spesso esclusa nell'utilizzo di questo genere), sugli importanti appuntamenti di spettacolo "alto" (teatro, musica, balletto) senza però sostituirsi ai "luoghi" della cultura, sugli spazi "istituzionali" (ad esempio cronache e dirette parlamentari) e, più in generale, su una programmazione mirata (anche nella scelta dei film e dei tv-movie) ai giovani, alle donne, alle classi emergenti, alle fasce deboli. Più in generale è la rete che dovrà interpretare le tendenze future, le domande dei giovani, il "nuovo sociale". In questo contesto il Telegiornale, oltre al rispetto dei canoni della completezza e dell'imparzialità, dovrà contribuire sempre di più a ribaltare un luogo comune secondo il quale le testate danno le notizie e le reti fanno approfondimenti, dedicando particolare attenzione alle trasformazioni culturali e sociali che si stanno determinando nel Paese e che sono profondamente connesse ai cambiamenti delle strutture economiche.

7.3 Piu' impegnativo il problema della diversificazione editoriale della *terza rete*, riferita, per il momento, al sistema esistente. E' il canale che richiede, proporzionalmente agli altri, maggiori investimenti e l'utilizzo delle piu' consolidate professionalita': il recupero e la valorizzazione di una nuova dimensione territoriale costringe a ripensare ex novo la sua missione e la sua offerta sia in termini di programmazione che di informazione. Nel primo caso si tratta di dare largo spazio alla sperimentazione, accrescere la specificita' di un rapporto con la cronaca e con la realta', innovare le formule dei programmi cosiddetti di satira (di cui si e' persa, in termini di visibilita', la forte carica), non fare ricorso in prima serata, ad esclusione del periodo estivo, a film e tv movie. In questo contesto il Telegiornale, oltre al rispetto dei canoni della completezza e dell'imparzialita', si troverebbe di fronte a due forti innovazioni: lavorare nella direzione della unificazione della testata nazionale con quella regionale; incidere profondamente sul linguaggio per allontanare gli appuntamenti informativi dai tradizionali canoni espositivi e ricercare nuove formule che costituiscano una coraggiosa sperimentazione per un modello inedito di notiziario.

8. AREA RADIOFONICA

- La radiofonia in Italia, sia pure con le note difficoltà di ricezione, registra, come del resto in altre parti del mondo, un obiettivo aumento d'interesse da parte del pubblico. Negli USA si sono registrati negli ultimi anni incrementi sempre maggiori d'investimenti nel settore radiofonico, che viene considerato dagli operatori economici un vero e proprio "nuovo mercato".
- In Italia si è alla vigilia di una nuova era tecnologica ed editoriale. L'onda digitale che sta investendo il settore comporterà trasformazioni radicali nei formati dell'offerta, e nei moduli di consumo. L'economia dell'abbondanza dei canali, pone il problema della targettizzazione degli ascolti.
- Il fenomeno avrà - come è già evidente nell'esperienza di paesi più avanzati - riflessi diretti sia nell'architettura delle reti con l'accelerazione delle applicazioni digitali, sulla rete terrestre (DAB), sul satellite e nella stessa struttura degli apparecchi ricevitori, sempre più in grado di "navigare" nel flusso dell'offerta.
- In questo scenario Radio Rai deve ritrovare motivazioni forti e grande identità per rimanere centrale nel mercato e indispensabile nel servizio. Radio Rai deve soprattutto essere parte di un processo di modernizzazione dell'intero paese, anticipando passaggi tecnologici e applicazioni industriali. Lo sviluppo di un media deve essere anche strumento di una missione civile, istituzionale, di grande respiro: oggi Radio Rai potrà essere il laboratorio dove sperimentare modelli di sviluppo internazionale della comunicazione e moduli di articolazione locale delle reti.
- Capacità di intercettare le nuove risorse collegate all'innovazione tecnologica, definendo standard industriali ed editoriali d'avanguardia; impegno ad assicurare al paese strumenti per proiettarsi sulla scena internazionale della comunicazione, entrando da produttore sul mercato europeo delle news; modello di applicazione di una nuova geografia della comunicazione locale. Sono questi i tre impegnativi "input" di un nuovo progetto editoriale della radiofonia pubblica, che motivi un grande sforzo economico e culturale.

- Ottimizzando gli elementi appena accennati prima, si pone dunque la necessita' di una riforma strutturale dell'offerta di Radio Rai. Riforma che riclassifichi i singoli prodotti tipici della radiofonia pubblica secondo criteri di servizio e ricerchi le possibilita' di emergere in un mercato frammentato da centinaia di emittenti e ora anche sollecitato da una nuova robusta offerta internazionale. Proprio alla vigilia del periodo digitale, dunque, l'attuale assetto editoriale di Radio Rai deve essere inteso come un laboratorio che collauda e prepara i format per il salto per le nuove prospettive, anche di mercato: le tre reti attuali devono poter prefigurare futuri canali tematici a grande identita' di prodotto.
- Il rischio di marginalita' di Radiorai rispetto ad un mercato crescente, quale quello della radiofonia, e' gia' evidente dalla lettura dei dati di ascolto. A fronte di un incremento del consumo di radio, che ha portato un milione di contatti in piu' sul mercato, le reti pubbliche non riescono a recuperare la distanza che le separa dalla concorrenza privata. Nell'ultimo triennio la quota di audience di Radio Rai e' calata dal 27,3% al 21,3% del 1996 e ci si sta avvicinando a quota 20%, riducendo l'influenza complessiva di Radiorai ad un quinto del mercato totale. Il dato quantitativo qui riportato segnala una tendenza ancora piu' preoccupante: analizzando in dettaglio l'andamento dell'ascolto l'offerta di Radiorai perde pubblico proprio nei segmenti orari dove piu' alto e' il numero dei contatti complessivi con la radio.
- In questo quadro del consumo radiofonico, appare anche evidente come lo stesso prodotto guida della Radio pubblica, l'informazione, sia entrato in una crisi di identita' che non permette nemmeno lo sfruttamento delle tradizionali rendite di posizione.

- Il cuore di una nuova strategia e' oggi il cosiddetto "marchio" informativo, ossia la capacita' di rendere centrale, evidente e utilizzabile un'offerta di informazione originale. Ricollegandosi all'esperienza di paesi omologhi, l'Italia deve poter disporre di almeno una rete di grande informazione continuativa- sul modello di *All News* 24 ore su 24- che metta i cittadini in condizione di essere informati sempre, con la massima garanzia di accesso alle fonti dirette. Si tratta di individuare nell'*All News* la prima delle varie tipologie di offerta, generata dal nuovo mercato digitale. L'*All News* infatti e' il prodotto di base di ogni entita' editoriale autonoma, un prodotto tipico del servizio pubblico di un paese che vuole non solo essere consumatore di prodotti altrui, ma si considera protagonista di una nuova offerta globale. L'*All News*, per la macchina organizzativa che lo identifica e la bussola internazionale che lo deve sorreggere, e' inoltre un formato produttivo non agevole per la concorrenza privata, e non commerciabile in Italia per la concorrenza internazionale.
- L'*All News* deve essere il risultato di una redazione in grado di presidiare e decifrare la cadenza degli eventi, che assicuri all'Azienda la materia prima della sua attivita' - le notizie e le informazioni base - e che potra' essere organizzata in una testata unica della radio che produce l'*All News* e distribuisce differenti formati su gli altri due canali. Un format di flusso per un canale di flusso, che deve, 24 ore al giorno, rappresentare l'approdo naturale per chiunque debba o voglia essere informato al meglio su gli avvenimenti, gli eventi o le specificita' del momento particolare in cui ci si sintonizza su Radio Rai.
- L'*All News* consente, assumendolo come riferimento iniziale, di rendere piu' moderna e decifrabile la differenziazione dell'offerta dei tre canali di Radio Rai. Rispetto ad un canale *All News*, la *seconda rete* radiofonica deve porsi l'obbiettivo di raggiungere le tipologie di pubblico che nel corso della giornata si rivolgono alla Radio per ricavare un'occasione di intrattenimento o una colonna sonora di attivita' principali. Pubblico che va attentamente analizzato e scelto, per meglio rendere l'efficacia di un servizio che non discrimini figure sociali gia' abbandonate dalla concorrenza privata e non trascuri segmenti sociali centrali, oggi raggiunti con successo dalle altre emittenti.

- In questa prospettiva il *secondo canale* della radio pubblica deve configurarsi come il canale della musica e dell'intrattenimento. Un canale che si proponga al mattino come strumento di interesse e di compagnia per un target familiare non ancora attratto dalla programmazione televisiva; miri ai target piu' giovani, elevando la qualita' di un' offerta di musica e cultura d'attualita' e la notte offra opportunita' di attualita' internazionale e di comunicazione multimediale. E' questo il canale che puo' contendere alla concorrenza personaggi e prodotti della grande industria discografica. L'informazione in questo canale e agile e limitata a pochi appuntamenti quotidiani.
- Il *terzo canale* sara' invece il vertice della comunicazione di qualita', della narrazione degli eventi culturali piu' significativi e della memoria. Un canale che alterni individuazione di fenomeni e analisi degli stessi, che dia voce alle diverse opinioni culturali. Un canale di grande densita' della parola e della musica che, componendo nella sua programmazione giornaliera pubblici e figure differenti, offra anche una consistente produzione di memoria, animando e attivando gli archivi dell'azienda e delle istituzioni culturali. Anche in questo caso l'informazione da giornale radio sara' limitata a poche occasioni della giornata, mentre il linguaggio comunicativo sara' teso a recuperare piu' volte commenti e analisi su eventi di strettissima attualita'..
- Ai tre canali tradizionali, si devono aggiungere le nuove dotazioni di servizio, quali la *rete parlamentare*, che deve diventare una vera e propria agenzia dei lavori parlamentari, oltre alla riprogettazione di prodotti quali *Isoradio*, che puo' diventare il perno per un fascio di reti del movimento da articolare sul territorio, e della *Filodiffusione* che parallelamente al procedere del cablaggio delle citta', puo' diventare la base per un servizio di Radio on demand di grande qualita'.

- Il decentramento deve essere una delle missioni principali della nuova Radio Rai che cerchi di dare risposta a soggetti locali reali, non solo identificabili con entita' amministrativa. Radio Rai, piu' che procedere ad una ragionalizzazione di una rete, che ponga a tutte le regioni lo stesso ritmo di offerta, potra' configurarsi come un vero grande centro servizi nazionale, che distribuisca sul territorio tecnologie e contenuti per alimentare reti, canali, segmenti di strutture comunicative, adeguati alle specifiche esigenze delle realta' locali: un modello a geometria variabile, che segua il procedere dell'innovazione e la configurazione di nuove soggettivita' territoriali.

- Per ottenere risultati realmente innovativi occorre ripensare la Struttura complessiva della radiofonia RAI, sottraendola ai modelli organizzativi gia' sperimentati e articolandola in modo analogo a quello di un'Azienda pressoché autonoma.
- Questa nuova struttura deve essere la piu' agile e compatta possibile, per poter meglio rispondere alle esigenze di un contesto in grande evoluzione, sperimentando anche formule di intreccio e combinazioni produttive in ambito locale con soggetti terzi, che consentano un migliore sfruttamento delle risorse e un conseguente contenimento dei costi.
- Lo schema si basa sostanzialmente su due aree di attivita', l'area editoriale e l'area produzione risorse e servizi che faranno capo ad una funzione di Coordinamento.
- Area editoriale - prevede una Direzione di Testata giornalistica e una Direzione Programmi. E' prevista inoltre la Direzione della Rete istituzionale da costituire in adempimento degli obblighi di Convenzione con lo Stato.
- Area produzione, risorse e servizi comuni
quest'area si porra' in funzione di servizio per le attivita' della Direzione giornalistica e dei programmi erogando e gestendo le risorse,ottimizzando le procedure, curando la messa in onda, assicurando le relazioni con il mercato, e realizzando anche un'offerta di servizi di produzione e trasmissione per emittenti privati e comunitarie. Tale area dovra' infine sovrintendere la gestione delle iniziative di pubblica utilita' realizzate in partecipazione con altri Enti esterni.
- Nell'ambito dello staff saranno infine gestite tutte le attivita' che contribuiscono ad assicurare alla radio, di intesa con le strutture aziendali competenti, la migliore presenza sul mercato nazionale ed internazionale la valorizzazione del proprio patrimonio artistico, i necessari benefici di immagine e la partecipazione attiva a tutti i progetti di ricerca e sviluppo connessi al mezzo radiofonico.

ALLEGATO C.

PIANI EDITORIALI DELLE TESTATE GIORNALISTICHE

PIANO EDITORIALE "TG1"

Desidero innanzitutto salutare l'assemblea del TG1 e ringraziare tutti per una partecipazione così sentita a un momento delicato della vita del telegiornale. Saluto e ringrazio anche le rappresentanze di telecineoperatori, montatori, registi, grafici, addetti alla documentazione, impiegati, che hanno accolto l'invito a partecipare alla presentazione del piano editoriale. L'analisi che farò e le proposte che esporrò riguardano tutti; ed è giusto, quindi, considerare questa come occasione di riflessione comune.

Vedete, io ho cercato, in queste prime settimane di lavoro, e in una serie di riunioni con le redazioni e le strutture del telegiornale, di conoscervi, di farmi conoscere e di farmi un'idea dei problemi più urgenti che ci riguardano. Ed anche se, per forza di cose, si è trattato di una conoscenza superficiale, e di riunioni fatte un po' nei ritagli di tempo, devo dirvi che sono rimasto sinceramente colpito dal clima di serietà e di grande collaborazione che s'è stabilito, da subito, fin dal primo di questi incontri. Io do molta importanza a un buon clima; lo considero sempre la premessa di un buon lavoro. E se questo può servire a chiarire il problema del direttore esterno o interno, bene: voglio dirvi chiaramente che sono contento di essere diventato un interno Rai e orgoglioso di essere entrato a far parte della redazione del TG1.

Ma visto che il momento - ce lo diciamo tutti i giorni - è delicato, e visto che la Rai, tutta la Rai, non solo il TG1, è al centro di una bufera che non accenna a placarsi, io credo che prima di discutere di quel che facciamo e di quel che faremo, sia giusto interrogarsi su quel che sta accadendo. E se non vogliamo nasconderci la verità, dobbiamo riconoscere, senza alcuna esagerazione, che siamo entrati in guerra, e dobbiamo prepararci all'idea che ne avremo per un bel po'.

Io vedo qui le facce dei colleghi che hanno più anni e più esperienza di me e forse si ricordano le guerre precedenti. La prima, se non sbaglio, si combatté più di venti anni fa e segnò il passaggio da una Rai monocolor e praticamente monocolore, a una con tre reti, e almeno in prospettiva con tre TG. La seconda, ormai sei anni fa, quando la Rai, trovatasi praticamente all'improvviso a fare i conti con una concorrenza privata, prima illecita poi resa legittima dalle sentenze della Corte costituzionale, dovette prendere atto di non essere la sola emittente tv nazionale e rischiare perfino, in futuro, di non essere più la principale. L'armistizio, stavolta,

consistette nel dividere a metà (si fa per dire), tra Rai e Fininvest (oggi Mediaset), l'etere televisivo.

Ma una tregua così fragile non poteva resistere a lungo. Né poteva sopravvivere a tutto quel che è accaduto in Italia negli ultimi anni, dalla fine della Prima Repubblica, all'incerto avvio della Seconda, ai conflitti tra poteri dello Stato, fino alla <par condicio>, come rimedio provvisorio all'ingresso in politica del maggiore imprenditore privato televisivo. Di qui è nata la terza guerra della tv. Di qui la confusione in cui ci troviamo.

Io non sono in grado - forse nessuno di noi lo è - di prevedere quanto potrà durare questo stato di cose: tra l'altro, le guerre precedenti le ho vissute da osservatore, mentre di questa, come tutti voi, un po' mi sento protagonista. L'esperienza del passato mi fa dire che difficilmente si approderà a una vera soluzione. L'altra sera, in diretta, mentre andava in onda la nostra edizione delle venti, abbiamo assistito a un nuovo armistizio. Poi, tra qualche mese, le ostilità riprenderanno, e magari ce ne sarà un altro. Ma fino a quel momento, e anche dopo, quale dovrà essere il comportamento di noi del TG1, quale il modo di svolgere il nostro ruolo di giornalisti del servizio pubblico?

Vi dico veramente che sento il peso di una grande responsabilità nel cercare di dare una risposta a questa domanda. Eppure, per quanto mi interroghi, io non vedo altra risposta che la professionalità. Il buon giornalismo, il confronto delle opinioni, la sintesi intelligente di fatti e retroscena, al di fuori di tesi precostituite e verità di comodo, sono l'unico metodo che reputo idoneo, sia per affrontare le difficoltà che abbiamo davanti, sia per continuare a lavorare in tranquillità. Tra l'altro, se ho capito qualcosa in questo mese e mezzo di lavoro comune, questo è il vostro metodo, è l'aspetto più evidente della miglior tradizione del TG1. La strada che ci aspetta è in salita. Ma se posso essere franco, mi pare che non abbiamo nulla, o quasi nulla, da temere.

Ho detto il primo giorno, alla prima riunione, presentandomi, di essere convinto, da sempre, che i giornali hanno un'anima, e compito del direttore, e di tutti, è di conoscerla e rispettarla.

Quella del TG1 emerge da una lunga tradizione con tratti fortemente riconoscibili.

TG1 come testata autorevole, credibile, e completa, con il maggior numero di notizie.

TG1 come voce ufficiale della nazione, con un approccio neutrale ai fatti, senza tesi precostituite.

TG1 come modello originale di telegiornale al quale si sono ispirati tutti gli altri TG.

TG1 come punto di riferimento dell'informazione non soltanto nei notiziari, ma anche negli approfondimenti.

TG1 come telegiornale in grado di esprimere un'elevata leadership tecnologica rispetto agli altri concorrenti, nelle scenografie, nella grafica, nella qualità fotografica delle immagini e dei suoni, nella qualità dei collegamenti video e audio.

TG1 come telegiornale campione nella verifica dell'attendibilità e veridicità delle notizie.

TG1 capace di reagire in maniera tempestiva con tempi da primato agli avvenimenti. Faccio solo due esempi, recentissimi: il siluramento del capo del Gico di Firenze e le dimissioni di Di Pietro dal governo. Perché, lo sappiamo bene, chi arriva dopo è sempre ultimo.

Ora, questi tratti caratteristici dell'identità del TG1, sommati alla leadership incontrastata degli ascolti, basterebbero a dire, se non proprio che il TG1 non ha bisogno neppure di un ritocco, almeno che bisogna andarci piano, cauti, nelle innovazioni. E invece, lo sappiamo bene tutti, non è detto che questa sia la strada più giusta.

E lo dico, lo dico chiaramente, senza girarci attorno, non perché mi senta già in grado, dopo solo un mese e mezzo di direzione, e senza alcuna esperienza televisiva alle spalle, di formulare un giudizio critico credibile. Lo dico perché siete stati voi a dirmelo, richiamando la mia attenzione, fino ai minimi dettagli, su tutto ciò che andrebbe cambiato, per far sì che il TG1 regga il passo dei tempi, sia sempre in grado di confrontarsi con la concorrenza, e all'altezza della sua storia.

Questo spirito autocritico, quest'abitudine, per non dire regola, di un esame

rigoroso della qualità del prodotto, e del modo di realizzarlo, mi è apparsa subito come manifestazione di professionalità. Un invidiabile segno di distinzione. Un motivo d'orgoglio di una redazione che ha fatto di questo sentimento la sua bandiera.

Ma se vado a guardare il mio taccuino d'appunti, e rileggo la lunga serie di interventi che ho ascoltato nelle riunioni con le redazioni e le strutture del telegiornale, devo dirlo sinceramente: la diagnosi è severa almeno quanto è forte il desiderio di un rilancio.

Ho annotato gli spunti più ricorrenti e interessanti di questo discorso collettivo, e ve li riferisco in modo volutamente disorganico, ma in sonoro, o come si dice, tra virgolette. Il nostro TG, per un'alta percentuale, è fatto di facce e repertori. Il girato è poco, non c'è dinamica di immagini, non c'è ricerca di uno stile narrativo. A volte, anche i piani illustratori delle notizie sono banali. L'edizione delle 13 e trenta andrebbe ripensata. Buco nero nella società: ci sono interi segmenti della vita del paese che non trovano spazio nel TG, anche al di là delle intenzioni di quelli che vorrebbero dedicarcisi. Buco nero nella politica: troppo palazzo, poca periferia. Ancora: un giornale che non indaga, si limita a illustrare le agenzie. Un giornale che privilegia certe vetrine e ne trascura altre, incurante del pubblico più sofisticato. Un giornale che ha messo inopinatamente in archivio le sue rubriche, e vive senza un'attenzione sistematica per i libri, l'arte, i viaggi, la salute, il tempo libero, i moderni giocattoli per adulti, computer e motori. Inoltre, un giornale che rinuncia, in pratica, alla notte. E infine: un giornale tutto preda del feticcio Auditel, quando invece la scommessa è coniugare gli indici d'ascolto con l'alta qualità, distinguersi dagli altri TG, imporre l'identità del TG1 come stile narrativo, come confezione del prodotto.

Quest'analisi - che è vostra, vi assicuro, io l'ho solo rimontata come un <blob> -, devo dirlo sinceramente: io l'ho trovata spesso impietosa. Consentitemi la presunzione di giudicarla partendo dalla mia esperienza. Vedete, io ho passato ventiquattro anni nei giornali prima di arrivare in Rai. Son salito lentamente, un gradino dopo l'altro, dalla periferia al centro, fino alla direzione di un grande giornale. E se c'è un atteggiamento da cui ho imparato a difendermi come da una malattia, è quel mix pernicioso di senso di superiorità e disillusione, di cinismo e approssimazione che hanno invaso purtroppo gran parte del giornalismo italiano.

Per questo, scusatemi se insisto: ma non credo affatto che la grande storia e la

grande esperienza del TG1 possa essere ridotta a quella di un gigante che vive di rendita. Piuttosto, occorre che questo gigante, questo Golia forte e potente recuperi in sé la sfrontatezza di un Davide. Che abbia voglia di sfidarsi. Sì, di sfidare se stesso, e vincere la scommessa di migliorarsi. Io vi invito a osare, care colleghe e colleghi; a rimettere in gioco voi stessi. E vi garantisco che farò la mia parte.

Passo adesso a un esame, schematico e dettagliato per quanto è possibile, dei principali problemi che riguardano l'organizzazione del telegiornale. Con una premessa: io ho raggiunto ieri un'intesa con l'azienda che affronta quasi tutte le questioni più urgenti che mi avete posto. Non la illustro nei dettagli perché non mi sembra questa la sede e perché in alcuni casi esistono soluzioni diverse che io intendo discutere con il Cdr. Dico solo due cose: ci sarà un rimpiazzo dei numerosi vuoti di organico apertisi durante il 1996. Ci sarà un aggiustamento in alto del budget per venire incontro alle esigenze del piano editoriale.

Parliamo delle redazioni.

SPORT. Ho dovuto riscrivere questa parte del piano partendo da una novità che tutti abbiamo appena appreso. Fabrizio Maffei è stato nominato questa mattina direttore della TGS. C'è bisogno di dirlo? E' una notizia che ci riempie di soddisfazione ed è un riconoscimento che la battaglia che tutto il TG1 ha condotto per la salvaguardia dei suoi spazi sportivi aveva delle buone ragioni. Io faccio molti auguri a Fabrizio, anche se mi dispiace che la nostra collaborazione qui al telegiornale sia stata così breve. E sono sicuro che dopo il suo insediamento, rapidamente troveremo una soluzione chiara al problema che ci riguarda.

INTERNI. Io non mi illudo - voglio dirlo con chiarezza - che il TG1, com'è stato detto in passato, possa essere collocato in una sorta di <zona franca> lontana dal conflitto politico. Siamo seri: parliamo del TG1. I colleghi degli interni lo sanno bene e il loro lavoro merita una giusta considerazione. Naturalmente, credo che una buona informazione politica, più snella, e non necessariamente dilagante sulla testa del giornale, sia un dovere verso il pubblico e una risposta seria alla parcellizzazione delle voci partitiche. Tutto ciò, senza nulla togliere ai problemi di organico della redazione interni, per una rapida soluzione dei quali ho già posto le premesse, in accordo con l'azienda.

ESTERI. C'è sicuramente una compressione degli esteri rispetto alle necessità di un grande giornale e alla tradizione del TG1. C'è purtroppo una linea di tendenza generale che ha visto negli ultimi anni, considerato anche quel che è successo in Italia, una crescita degli spazi di interni e cronache a scapito dei fatti dall'estero. C'è fortunatamente un'inversione di questa tendenza legata all'avvicinarsi della scadenza europea e allo sviluppo di un'economia integrata in aree sovranazionali. Quanto ai problemi di ristrutturazione della line, è stata predisposta una soluzione da realizzare in tempi brevi.

CRONACA. E' sicuramente un punto di forza del TG. Accanto alla giudiziaria, che affolla per forza di cose buona parte della nostra pagina di cronaca, vanno potenziati servizi più mirati su protagonisti, retroscena, rivisitazioni di grandi casi. Mantenendo rapporti di buon vicinato con le sedi, non dobbiamo tuttavia avere riserve nel coprire con nostre risorse i fatti che ci interessano. Ancora: niente timidezze sugli scoop: siamo un giornale <ufficiale> ma anche un giornale <fonte>. Un'intesa con l'azienda per i problemi di linee di precariato interno è in via di definizione.

SOCIETA'. Faccio solo un esempio di temi derelitti, e purtroppo, a scapito di frequenti sollecitazioni che vengono dai colleghi della redazione società: adozioni, emigrazione, stato sociale. Uso dei beni culturali, ambiente, centri storici, vivibilità delle metropoli, metodi di sopravvivenza. Occorre rafforzare tutti gli spazi di pubblica utilità. Fare della redazione società centro propulsore per tutti gli spazi da Uno mattina a Italia sera. Il ruolo di servizio pubblico in questo campo può anche essere svolto in positivo, organizzando campagne coordinate di informazione su determinati argomenti.

ECONOMIA. La crescente attenzione del pubblico per i problemi economici lascia prevedere un relativo allargamento degli spazi (con conseguente aumento di risorse) ma pone anche la necessità di uno sforzo di semplificazione del linguaggio. Sulla formula e sulla sua attuale collocazione oraria del TG economia è aperta una discussione con Beretta, che continuerà a esserne il responsabile.

CULTURA. C'è un paradosso che, almeno in prospettiva, io considero inaccettabile: la Rai è una grande azienda produttrice di cultura, il TG1 è il telegiornale che ha il più alto tasso di scoop in materia ma è anche l'unico privo di un rotocalco mirato in questo settore. Uno spazio del genere, se reinventato,

consentirebbe il recupero di argomenti che in passato venivano trattati in rubriche.

TG1 MATTINA. I colleghi di Uno mattina lavorano in condizioni di frontiera ma hanno dai dati di ascolto la conferma quotidiana dei risultati del loro lavoro. E' allo studio un progetto di morning news che mi trova molto favorevole. Necessario un rinforzo e un canale di collegamento più forte con le strutture centrali del giornale.

ITALIA SERA. Quest'anno si trova a combattere su una frontiera più affollata e con una concorrenza più ricca. Con Cazzella e Giurato si è cominciata una discussione sulla formula e sulle necessità del programma.

TV7. Anche se ne sono stato attento telespettatore, ho chiesto, appena arrivato, di poter avere una cassetta con una raccolta dei servizi di TV7. Il mio giudizio positivo è confermato. TV7, si capisce, punta a situarsi sullo stesso piano di magazine come 60 minutes. Obiettivo ambizioso, ma tutto sommato raggiungibile. L'edizione di TV7 dell'anno scorso si colloca come esperienza raffinata e altamente sperimentale all'interno della tradizione di servizi speciali del TG1. Per la nuova edizione (prevista a partire dalla seconda metà di gennaio) occorrerebbe studiare una formula che rafforzi il rapporto tra il quotidiano e il settimanale e moltiplichi i contributi della redazione e del meglio delle professionalità di operatori e montatori.

SPECIALI. Gli speciali del TG1 mantengono una qualità alta e una soddisfacente media di ascolti. Con Mobrici e con i colleghi della redazione si è avviata una discussione sulle prospettive e sui modi di uso dello studio in un autunno-inverno, come questo, in cui la frontiera dell'approfondimento giornalistico tv si è fatta più insidiosa. Prima di chiudere su questo punto vorrei aggiungere ancora una cosa: TV7, speciali, rubriche, dirette rappresentano anche un autentico momento di sfida professionale e di espressione più articolata per i nostri telecineoperatori, per i registi, per i montatori, costretti spesso dal telegiornale a una routine che non sempre accontenta le loro aspirazioni e la loro tradizionale passione per la qualità del lavoro. E proprio io che, come dire, sono nuovo del mestiere, desidero ringraziarli per la disponibilità che mi hanno manifestato nelle riunioni avute con loro e confermare l'impegno a una maggiore attenzione e per il contenuto del loro lavoro.

COORDINAMENTO. I colleghi del coordinamento sono quelli con cui mi è

capitato di giorno in giorno di lavorare gomito a gomito. Hanno un ruolo molto importante, come sappiamo tutti. Ma se posso dire una cosa che a qualcuno apparirà scontata, mi sembrerebbe un errore considerare il coordinamento uno snodo solo tecnico della confezione del giornale. In prospettiva, anzi, il coordinamento deve diventare il luogo di sperimentazione delle novità che man mano introdurremo nelle diverse edizioni.

E veniamo alla direzione. L'ho lasciata alla fine non solo perché, come sappiamo, è il problema più delicato ed è insieme lo sbocco logico e operativo di questo piano. Scusatemi se lo sottolineo, ma vi chiedo un supplemento di attenzione e di giudicare la proposta per il senso che intendo dargli, per l'obiettivo che gli assegno.

Voglio fare una premessa: voi tutti sapete che io non ero il solo candidato alla direzione del TG1. Anzi, a dire la verità, non ero proprio candidato. Prima della mia, e più autorevoli della mia, c'erano altre candidature, dentro e fuori di questo telegiornale. Ora, se il destino personale e le scelte aziendali mi hanno assegnato una responsabilità così grande, io ritengo mio dovere stabilire i confini del mio ruolo tenendo ben presenti i miei limiti.

Per questo, penso a una direzione <di servizio>. O meglio, penso alla direzione del TG1 come uno dei servizi del telegiornale. Un perno, saldamente fissato nella storia e nella tradizione di questo grande giornale, su cui far ruotare tutte le nostre ambizioni di rinnovamento.

Questa formula semplice - almeno mi auguro, almeno per me lo è - deve poi fare i conti con le disposizioni dei vertici della Rai e con i piani aziendali: mi riferisco, voi lo avete già capito, alla rigida regola dei due vicedirettori. Io ho cercato di rimettere in discussione questa regola, di spiegare che non può essere meccanicamente applicata a strutture diverse. Ma non c'è niente da fare. E mio malgrado, ho dovuto definire la soluzione che passo a illustrarvi in quest'ambito.

Il primo punto riguarda Ottavio Di Lorenzo. Non devo essere io, che l'ho avuto al fianco in questi primi giorni a ricordarlo. Lo sapete bene, lo sappiamo bene tutti: Ottavio è uno degli ultimi esponenti di quella generazione che ha fatto grande l'informazione Rai. La generazione dei maestri. Quella da cui molti di voi hanno appreso il mestiere, con tutta la durezza delle regole che lo riguardano. Risulta incomprensibile, per me, l'iniziativa dell'azienda di inserirlo nell'elenco dei giornalisti

da pensionare in forza dell'articolo 33. Ma dal momento in cui questa decisione è presa, ho chiesto che Di Lorenzo possa usufruire di un normale preavviso e del riconoscimento che merita chi ha dedicato una vita alla Rai.

Il secondo punto riguarda Massimo Magliaro, al quale ho chiesto di rinunciare al suo ruolo di vicedirettore. Magliaro adesso rifletterà sul suo futuro ruolo, valutando diverse proposte che gli ho presentato stamane.

Ho poi deciso di confermare Alberto Maccari nel suo ruolo attuale e ho proposto la nomina di Daniela Tagliafico a vicedirettore. Chiederò inoltre di affiancare ai due vicedirettori, tre capiredattori centrali per venire incontro alle necessità organizzative crescenti delle diverse edizioni del telegiornale.

Questa è la mia proposta, in linea con il lungo discorso che vi ho fatto fin qui: un mix di tradizione e innovazione, una soluzione che a me pare rispettosa dell'anima e delle diverse generazioni di questo giornale. So bene che al momento delle scelte tutte le ipotesi appaiono discutibili. E anche questa, va da sé, non sfugge a una sua parzialità. Ma nel momento in cui anche voi, tutti voi, vi trovate a decidere, io voglio farvi ancora una richiesta a un appello. Valutate bene, tenete in considerazione il momento particolare della vicenda del telegiornale e lo scenario inquieto di tutta la televisione. Se avete grandi dubbi, non mi illudo di poterli rimuovere con queste parole. Ma se avete dubbi piccoli o medi, metteteli da parte. L'appello che vi faccio è a dare un segno di unità.

PIANO EDITORIALE TG2

Gli incontri che ho avuto nei giorni scorsi con le redazioni tematiche sono stati utili e costruttivi. Avrei dovuto averli prima.

Questi incontri mi hanno convinto a riproporvi il piano editoriale con maggiori, dovuti, dettagli, con maggiore, dovuta, chiarezza, rinunciando al mio amore per la sintesi.

Lo stesso amore per la sintesi che, nell'incontro precedente, mi ha involontariamente indotto a sottintendere una affermazione importante.

La faccio apertamente ora.

E' questa: "la titolarita' della informazione sulla Rete Due e' del Tg2".

Nessuno, pero', legga in questa affermazione una dichiarazione di ostilita' con la Rete. Anzi. Confermo la piena intesa con il direttore di raidue, ma nel rispetto delle rispettive competenze, delle rispettive autonomie, dei rispettivi spazi.

Con la Rete, oltre che tra noi, ritengo debbano sempre prevalere la tolleranza, il buon senso, le ragioni che ci uniscono.

Affermato, dunque, che l'attualita' giornalistica (offerta attraverso i telegiornali, le rubriche, gli spazi-speciali) e' di esclusiva competenza della Testata voglio anche sottolineare, perche' ne sono altrettanto convinto, che questo giornale ha tutti i numeri (umani, professionali e tecnici) per essere tempestivamente sui fatti, come ha sempre dimostrato.

E' mia intenzione proseguire, insieme a voi, sulla strada della valorizzazione di tutte le nostre capacita' professionali. Di tutte: nessun ruolo escluso.

L'obiettivo e' comune: una informazione quanto piu' immediata, chiara, completa, profondamente rispettosa di ogni liberta', rappresentativa di tutte le componenti della nostra societa', in uno sforzo quotidiano di rigorosa professionalita' e serena obiettivita'. E tra noi: nella logica del dialogo del confronto altrettanto sereno.

L'OFFERTA ATTUALE DEL TG2

Il Tg2 ha attualmente 7 edizioni:

- le 11.45
- il Tg2 ore 13.00
- il Tg2 Economia
- le 15.45
- le 17.00
- l'edizione delle 19.45
- l'edizione delle 23.15, e per di piu' ad orario variabile.

.....

Delle numerose rubriche ha mantenuto soltanto "Medicina 33". Non dimentico il settimanale di approfondimento "Dossier". Un approfondimento che ho invidiato quando ero responsabile degli Speciali del Tg1 ed anche quando ho lavorato per la Tv commerciale.

.....

Il Tg2 ha rinunciato a "Diogene" "Anni d'Argento" "Non Solo Nero" "TG2 Motori" "Gulliver" "Il Tg delle donne". Ha rinunciato anche al suo quotidiano di approfondimento "Pegaso".

Rubriche che non sono state soppresse da questa direzione. Soppressione che ritengo tuttora inspiegabile. Sono stati appuntamenti importanti per la storia di questo giornale.

I PROSSIMI APPUNTAMENTI DEL TG2

Una breve premessa anche se mi sembra di averlo già detto: sono convinto che il Tg2 abbia la concreta possibilità di fare altri passi avanti in qualità, in credibilità, in termine di ascolti.

I prossimi appuntamenti del telegiornale propriamente detto.

Dal 16 gennaio avremo:

- Dalle sei alle otto del mattino il rullo (presto gli troveremo un nome) a carattere nazionale e regionale, della durata di 12 minuti.

L'idea del rullo non è di Clemente Mimun. È dell'Azienda che, offrendo informazione sulle tre reti, vuole controbattere, dalle sei alle otto del mattino, l'analoga offerta della TV commerciale.

Alla rete 1 tocca unomattina, alla terza la rassegna stampa, a noi, Tg2 - Rete due il rullo.

È ovvio che la preparazione del rullo richiederà una diversa organizzazione del lavoro (e delle redazioni e del montaggio) ma è altrettanto ovvio che anche la messa in onda del rullo del mattino contribuirà, assieme al recupero delle rubriche) ad aumentare il budget che sarà assegnato al Tg2.

TG2 DELLE 11.45: non muterà rispetto all'edizione attuale: breve, veloce, con servizi essenziali. Dovremo sempre fare attenzione a non anticipare esattamente la scaletta del tg successivo, dando un vantaggio alla concorrenza. I conduttori non saranno più gli stessi del Tg delle 13, per consentire a chi si occupa della nostra edizione di punta, di farlo al meglio. È una esigenza che mi è stata rappresentata, tra gli altri, da Carmen Lasorella, sulla quale mi trovo totalmente d'accordo.

TG2 DELLE 13.00: avra' la durata di 30 minuti. Un Tg che deve puntare ad aumentare il proprio pubblico, ricorrendo anche allo stesso accorgimento del "Fra poco" che precede il Tg delle 19.45.

Una brevissima finestrella, ad esempio, all'interno della trasmissione di Rete "I fatti vostri", magari per la notizia piu' importante.

Un Tg, quello delle 13.00, che privilegera' la cronaca, ma dedichera' anche spazi importanti agli altri temi della giornata. Un Tg che recuperera', in sinergia con la TGR, la diretta su eventuali avvenimenti di grande cronaca, o su iniziative specifiche che intraprenderemo. Le dirette a tutto campo potrebbero fare la differenza: rappresentare insieme la novita' e anche il nostro punto di forza.

TG2 ECONOMIA: nel corso della riunione che ho avuto con la redazione economica il collega Ottolenghi, difendendo il ruolo del nostro tg-economia, ha detto che non si puo' affondare una flotta per cambiare ammiraglio. La flotta consistente e' quella del nostro telegiornale specializzato, curato da colleghi che, senza clamore, realizzano un tg tematico di prestigio e ottimo ascolto. Nella precedente assemblea ho spiegato che l'azienda intende evitare, dopo la nascita dei tg tematici, la sovrapposizione di prodotti giornalistici affini tra le diverse reti. Per questo, lealmente, sinceramente, vi ho detto che difficilmente avremmo potuto salvare il nostro telegiornale economico, poiche' il tg su questo tema era stato affidato ai colleghi del tgl. Ho tentato anche di spiegare, ma forse non sono stato sufficientemente chiaro, che ci saremmo ritirati, a malincuore, ma per ultimi. Solo dopo aver registrato la soppressione sulle altre reti di rubriche o supplementi sulla societa' e la scienza, gli argomenti dei tg tematici affidati al Tg2. Poiche' sento e leggo che gli altri direttori pensano di poter conservare tutte le rubriche, dico chiaro e tondo che il nostro tg economia andra' avanti.

Voglio difendere il tg2 economia con voi. Sono sicuro che di fronte ai dati d'ascolto, alle proteste della gente comune, dei sindacati, dei politici e degli imprenditori, l'azienda ci stara' a sentire. In ogni caso confermo che l'economia al di la' del tg specializzato, deve avere uno spazio ragguardevole in tutte le edizioni ed anche nei nuovi tg tematici per il grande interesse che si registra sul tema della previdenza, delle pensioni, delle privatizzazioni e del lavoro.

I TG TEMATICI "Societa' e Costume", "Scienze" seguiranno il Tg 13.00, l'uno tre volte la settimana, l'altro due volte la settimana. I tg tematici avranno una durata di 15-18 minuti. Per la loro realizzazione verranno create due apposite line formate da caporedattore, vice, caposervizio, un redattore, un conduttore e un paio di collaboratori con contratto a tempo determinato. Al di la' dell'assetto organizzativo, con Onder e De scalzi stiamo predisponendo il progetto editoriale dei due tg. Puntiamo a realizzare dei veri telegiornali, strettamente legati all'attualita', con un approfondimento quotidiano, non dei numeri monografici.

I TG DEL POMERIGGIO: la formula resta inalterata. Spero di ottenere orari tondi e una edizione in piu'. Punto ad avere edizioni alle 15 e 30, 16 e 30, 17 e 30. Apprezzo molto il fatto che si tratti di tg con molto ritmo, che prevedono anche un dialogo tra il nostro conduttore, Barbara Modesti e quello della rete, Cecchi Paone. Vorrei pero', e su questo saro' fermo, che i dialoghi non vadano a scapito del risicatissimo spazio dei tg. Sono anche convinto, e lo stiamo facendo molto bene, che si puo' intervenire di piu'. Quanto al nostro inviato Marrazzo, lavora molto bene e sta facendo una grossa esperienza. Credo, pero', di non poter piu' accettare che l'unico intervento del tg2 sul suo lavoro sia quello di pagare trasferte che vengono definite solo dalla rete.

Penso anche che dovrà essere chiaramente identificabile la sua appartenenza al tg2.

L'EDIZIONE DELLE 19.45 : la durata sarà quella attuale, sempre preceduta dalla finestrella "fra poco". Un Tg che sarà più politico, ma non solo più politico.

Non penso ad un Tg - fast fodd. Non penso ad un Tg di brevissimi servizi della durata di un minuto, un minuto e venti, purché c'entri tutto ed a tutti i costi. Non tutte le notizie meritano un servizio, non tutte le notizie sono di interesse generale. Non tutte le notizie possono essere risolte in un minuto e mezzo di servizio. Se ci sono le immagini, le testimonianze, le voci, se c'è insomma materia, la presunta regola del minuto e mezzo deve saltare. Penso ad un Tg che contenga, in prima pagina, le 2-3-4 notizie al giorno, che preveda dirette sui fatti, che oltre alla politica non dimentichi la cronaca, la politica e la cronaca estera, l'economia, la cultura, la società, l'ambiente e il costume.

Gli avvenimenti, insomma, devono avere lo spazio che meritano.

E nel Tg2 delle 19.45 non può non esserci spazio per lo Sport.

A questo proposito vi ripeto che trovo ancora inspiegabile la soppressione della redazione sportiva solo al Tg2. Se Tg1 e Tg3 continueranno a mantenere il loro piccolo nucleo redazionale "sport" anche il tg2 ne avrà presto uno. E voglio difendere, non solo con i contenuti, ma anche con la qualità del prodotto, il Tg delle 19.45: in ogni caso ghigliottina pronta a sfumare Tg3 e TgR se dovessero sforare.

IL TG DELLA NOTTE

Conquista un orario tondo : le 23,30 ed avra' la durata di 30 minuti, per cinque giorni su sette alla settimana.

Avra' un nome che sceglieremo insieme.

Sara' il telegiornale dell'approfondimento, nel solco di "Pegaso", altro appuntamento storico del giornale. Sara' un Tg-rubrica che dopo avere rapidamente sintetizzato per immagini le notizie - notizie della giornata, offerto l'immagine-documento (anche come un "no comment") approfondira' il tema di attualita' di rilievo, creera' l'attualita' di rilievo, con ospiti in studio (quando necessari), inchieste, faccia a faccia.

Questo giornale avra' in se' i contenuti e le caratteristiche della prima pagina del quotidiano importante del giorno dopo.

Se riusciremo a convincere "La Stampa", "Il Corriere della Sera", "La Repubblica" ed altri quotidiani importanti, ed anche settimanali, a porre fine allo stop delle prime pagine nell'edicola televisiva prima delle 24.00, questo Tg conterra' e commenterà anche le prime pagine di pochi selezionati quotidiani e settimanali, puntando l'attenzione magari sul titolo che riguarda il fatto del giorno o della settimana.

Siamo, in ogni caso, gia' al lavoro per mettere a punto la formula.

Questi sono gli appuntamenti del telegiornale propriamente detto ma e' ovvio che chiederemo spazi-speciali alla Rete ogni qualvolta gli avvenimenti lo richiederanno. Intendo la grande attualita' e non solo quella italiana.

LE RUBRICHE

Ho recuperato per le rubriche del Tg2 spazi nel contenitore del mattino della Rete. Non sono gli orari migliori, ma sono corso ad occupare gli spazi disponi-

bili prima che altri ci arrivassero. Diciamo che, per il momento, ci siamo accontentati. Per il momento.

Ritengo che sia un primo importante risultato recuperare gli spazi (anche se non quegli spazi specifici) destinati alle rubriche che non sono state io a cedere.

Le rubriche, che andranno in onda, a cura del Tg2, all'interno del contenitore del mattino della Rete, sono:

- Diogene, diritti del cittadino
- Anni d'argento
- Non solo nero
- Medicina 33

La rete ci mette a disposizione un'ora al giorno, dal lunedì al venerdì, per le nostre rubriche. E' un impegno molto gravoso che si può affrontare solo con una redazione specializzata e programmi in diretta. Il punto di forza potrebbe essere quello classico, cioè il dialogo in diretta coi cittadini. D'altra parte non possiamo essere indifferenti alla difesa dei diritti del cittadino, ai problemi degli anziani, a quelli degli immigrati che vivono nel nostro paese, ai problemi del mondo del lavoro, al mondo dei giovani che cercano un lavoro. E' un compito che ci affida il piano editoriale dell'azienda. E' un ruolo che il tg2 ha saputo interpretare al meglio e sono sicuro che rinnoveremo una tradizione altamente positiva.

Nel pomeriggio di sabato andrà in onda "TG2 Motori". Non ho potuto riconquistare gli spazi per il Tg delle donne, per Gulliver. Me ne rammarico. Ma tornerò alla carica per ottenere una rubrica culturale. A proposito di cultura, dopo l'esperimento positivo della rubrica libri nell'edizione della notte di venerdì, con la collaborazione della "Stampa" di Torino, sono d'accordo coi colleghi della redazione per raddoppiare con una edizione per le 13 della domenica. Avremo nel tg anche una rubrica sul teatro.

DOSSIER

Dossier merita un discorso a parte. Andra' in onda per ora il giovedi, ma spero di conquistare la domenica.

Non ho mai pensato che il grande settimanale del tg2 potesse scomparire da questo giornale. Dossier sara' ancora il grande settimanale dedicato soprattutto ai grandi reportages dall'estero. Il settimanale in cui il gusto per l'immagine, l'analisi giornalistica, il respiro del racconto garantiscono al telespettatore un momento di riflessione sui grandi temi. Dossier continuera' ad allargare il suo raggio di azione anche ai grandi temi italiani ed ai problemi di interesse generale: dal dibattito politico e sociale, al fatto di cronaca significativo, (quello che suscita interrogativi ed apre dibattiti nel paese)

E Dossier ospitera' anche le grandi inchieste, quelle che fanno capire il "come dei fatti". Dossier e' una grande palestra nella quale continueranno ad impegnarsi i colleghi gia' esperti, ma anche tutti coloro che vogliono sperimentare il passo lungo dell'approfondimento. Voglio anche annunciarvi che nel giro di due-tre mesi, "dossier", se saremo in grado, passera' da quattro a sei appuntamenti mensili. Il direttore di raidue e' favorevole a questa ipotesi. Io credo che potremo farcela.

TG2 MATTINA

Un altro appuntamento sottovalutato. Tg2 mattina in onda il sabato e la domenica mattina grazie all'impegno di due colleghi: Carlo Picone e Vincenzo Parisella. Nemmeno il Tg2 Mattina deve essere residuale. Me ne occupero' personalmente con Picone e Parisella nelle riunioni che faremo ogni venerdi.

RIEPILOGO APPUNTAMENTI TG2

Dal primo gennaio il Tg2 avra' 12-13 edizioni quotidiane, cinque rubriche ed un settimanale.

Oggi il Tg2 ha sette edizioni e due rubriche.

IL RAPPORTO CON LA RETE

Ho un ottimo rapporto con il direttore della rete e La Porta ha un ottimo rapporto con il Tg2. Il nostro obiettivo e' ambizioso: rendere RAIDUE e TG protagonisti assoluti dell'informazione televisiva pubblica e privata. L'essere servizio pubblico ci assegna una responsabilita' importante e delicata. L'essere noi il TG al quale il consiglio assegna il compito di affrontare un pubblico piu' evoluto, anche attraverso l'approfondimento, rende il nostro compito piu' difficile ma piu' stimolante. Questo per dire che non potremo inseguire l'ascolto a tutti i costi ma che l'ascolto non ci dispiace affatto. Non ho alcuna intenzione di consegnare, armi e bagagli, il nostro pubblico alla concorrenza. Anzi mi sono dato degli obiettivi di ascolto ambiziosi per le singole edizioni del tg e per dossier. Dobbiamo crescere e rapidamente.

Noi non possiamo rinunciare alle nostre strategie che vanno di pari passo con quelle della rete. La rete punta ad una forte caratterizzazione di carattere sociale, con tanti programmi di servizio, di dialogo con i cittadini. L'intesa fra RAIDUE e TGDUE deve portare ad una vera politica di canale, una politica che non deve, contrariamente a quanto e' accaduto nel passato, sopraffare la redazione del Tg2. Dobbiamo sempre mettere il cappello sul fatto, con gli uomini ed i mezzi del Tg2. Sono molte le cose dovute al Tg2 ed io sto cercando di riconquistarne altre. Ma ho bisogno del vostro aiuto e

del vostro sostegno. Sbaglia chi pensa che recuperare spazi sia stato semplice. Sbaglia chi crede che io abbia un atteggiamento prudente o remissivo. Ho chiesto spazi per rubriche cancellate. Ho ottenuto il loro ritorno in orari che non soddisfano me, come non soddisfano voi. E però l'ho ottenuto. Se le cose andranno bene, e credo che così sarà, l'anno prossimo il tg2 sarà in grado di trattare da posizioni di forza e potrà riconquistare gli orari giusti.

MIXER

Non so ancora quale sarà la programmazione di Mixer. Una cosa è certa. Mixer non è il titolare dell'informazione giornalistica sulla Rete. La titolarità dell'informazione sulla Rete due è del Tg2. E credo che dobbiamo dire la nostra, sempre di più, anche sul piano degli approfondimenti.

GLI UFFICI DI CORRISPONDENZA

È il momento della rivincita del Tg2 anche per quanto riguarda le sedi di corrispondenza. Nelle prossime settimane col cda e gli altri direttori faremo il punto della situazione. A quella riunione mi presenterò con questa posizione:

Londra deve essere destinata ad un giornalista del Tg2.

Mosca, e New-York, devono essere integrate con uno dei nostri.

La sede di corrispondenza per l'Estremo Oriente è del Tg2. Il collega Di Salvo ha da oltre un anno in tasca la lettera dell'Azienda che lo assegna a quella sede (Tokio) e quella lettera non è ancora operativa.

Il Tg2 deve puntare molto sulle sedi di corrispondenza: ad avere uomini propri, ad avere dalle sedi il prodotto. E se qualcuno delle sedi si è messo in testa (o si fosse mai messo in testa) di non mandare il prodotto, il Tg2

ha il fior fiore degli inviati. Manderemo gli inviati. Ne abbiamo di bravissimi in tutte le redazioni.

SCADENZARIO

I grandi avvenimenti. Non possiamo arrivare impreparati sui grandi avvenimenti già programmati. Dobbiamo organizzarci, giocare d'anticipo, ottenere il meglio (dal punto di vista giornalistico) di quell'avvenimento. Non voglio che il Tg2 perda i grandi appuntamenti, così come (e ve l'ho detto prima) la grande attualità.

Sui grandi avvenimenti non possiamo perdere la battuta. Ma non dobbiamo neppure perdere di vista la possibilità di concentrare i nostri sforzi su determinate aree del mondo, quelle che giudicheremo, di volta in volta, più feconde sia per i tg che per gli approfondimenti. Per gli esteri, così come per l'economia, la politica, la cronaca, l'ambiente e la cultura, dobbiamo cercare sempre di andare oltre il menu' del giorno, cioè l'informazione dovuta, allargando il nostro raggio d'azione, cercando sempre il retroscena e la curiosità.

TELECINEOPERATORI

Sui grandi avvenimenti abbiamo il fior fiore di colleghi e di telecineoperatori da inviare. Non ho dimenticato i colleghi telecineoperatori. Facciamo lo stesso lavoro e spero che l'azienda capisca definitivamente che il lavoro dei telecineoperatori e' determinante per migliorare la qualita' del nostro Tg. Non tenere conto, nel debito conto la loro esperienza, la loro creativita' sarebbe un grave errore. E quando parlo dei telecineoperatori parlo di tutti loro, anche di quelli che non possono esibire (sono otto) il tesserino professionale perche' non e' ancora avvenuta la novazione del loro contratto. E spero che si riesca ad ottenere la qualifica di inviato anche per gli altri 14 colleghi telecineoperatori che ne hanno diritto.

Sto poi studiando la possibilita' che i coordinatori dei telecineoperatori diventino due, perche' l'impegno al quale e' chiamato il Tg2 (ve ne rendete conto) non puo' essere affrontato, con un settore talmente vitale, sottoorganico. Diro' di no ad ogni esodo, anzi chiederò altri cineoperatori. E che siano tutti dotati di una telecamera personale: della quale saranno personalmente responsabili. Così come non mi pare rinviabile l'assegnazione, almeno di una piccola dotazione di telefoni cellulari per le nostre troupes. Prego vivamente i colleghi delle edizioni di controllare che vengano sempre firmati i servizi anche con il nome del telecineoperatore. E' una firma che vale quanto quella del giornalista. Com'e' dovuta la firma dei montatori. Qui il prodotto non e' individuale. Spesso anche i montatori vengono lasciati soli: non deve piu' accadere. Tutti dobbiamo partecipare al rilancio di questo giornale, a chiudere con il passato, a ritrovare l'orgoglio del Tg2. E' uno sforzo che chiedo, chiediamo a tutti i settori di questo giornale. Anche ai grafici, il cui aiuto e' determinante per il nuovo linguaggio di questo giornale. Credo sia opportuno fare tutto il necessario per riportare sotto

la responsabilita' della testata settori che oggi dipendono da altri. Non e' possibile tollerare che quando esce una troupe, l'operatore risponde al tg, lo specializzato ad un altro settore, chi fornisce l'auto ad un altro ancora. Anche i montatori devono tornare ad essere gestiti dal tg2. Il loro lavoro e' importantissimo. Devono dipendere dalla testata. E' UN PROBLEMA CHE PORRO' ALL'AZIENDA.

IL LINGUAGGIO

Insisto sullo sforzo del linguaggio per rendere fruibile ed appetibile al grande pubblico anche la politica e l'economia. E non solo, ma politica ed economia sono le materie piu' ostiche per la maggior parte dei telespettatori ma sono anche quelle sulle quali e' giusto impegnarsi di piu'. Il telespettatore deve essere posto nelle condizioni di sapere tutto, di capire tutto. Noi siamo qui per questo, per fare capire con grande senso di equilibrio e di responsabilita'.

Dobbiamo raccontare con chiarezza tutto quello che accade, anche gli argomenti piu' ostici, con i nostri tempi, in un mix chiarissimo di spiegazione, grafica, contraddittorio. Dobbiamo raccontare le trasformazioni della societa' italiana, i mutamenti dei costumi, delle abitudini, i grandi sconvolgimenti del mondo del lavoro, dell'economia.

Il Tg2 dobbiamo rinnovarlo tutti insieme, profondamente. Non e' solo un problema di contenuti. E' anche un problema di confezione.

Credo alla necessita' di dare concreti segni di evoluzione, assicurando a tutte le redazioni pari dignita', valorizzazione del loro lavoro nelle pagine del giornale. Un tg2 che deve anche sburocratizzarsi profondamente.

I conduttori devono evitare il ruolo di semplici lettori. Devono sapersi cucire addosso il telegiornale, anche se lo ripeto non credo al giornale raccontato, ma ad un condensato di informazioni che già nella maniera più rapida, immediata ed efficace possibile il succo della notizia e tutti gli elementi per la sua comprensione".

METODO DI LAVORO

Un Tg non può che essere, per i tempi che ha, il corrispettivo della prima pagina del quotidiano che domani troveremo in edicola. Questo significa selezionare con cura le notizie. Darsi un metodo di lavoro che differenzi profondamente le edizioni. In pratica: mentre si sta preparando il Tg delle 13.00 deve già esserci chi pensa a quello delle 19.45, mettendo in piedi servizi, interviste, approfondimenti sui temi del giorno. (Una piccola digressione: il Tg2 documento tornerà ogni qualvolta sarà necessario, se l'argomento lo meriterà, non ho alcuna intenzione di buttare alle ortiche le buone idee). Tutti siamo chiamati ad avere iniziative per caratterizzare il nostro Tg. E penso anche, e non soltanto, all'appuntamento della notte, quello delle 23.30, che non sarà più il ricettacolo dei servizi scartati nelle altre edizioni.

So benissimo che queste cose sono state dette altre volte nel passato. Io credo alle parole ma anche alle opere. Il Tg della notte è stato spesso il Tg residuale. L'appuntamento che ci aspetta, anche alle 23.30, non può essere residuale. Sarà un giornale, quello della notte, sul quale dovremo riversare una particolare attenzione, caratterizzato per l'approfondimento, per grandi iniziative culturali, per grandi interviste di più ampio respiro. Deve essere

un altro fiore all'occhiello di questo giornale. Sarà necessario riversare attenzione, risorse umane, tecniche anche su questa edizione. Come su ogni altra edizione.

Dobbiamo puntare ad un grande lavoro di squadra: giornalisti, telecineoperatori montatori, registi, grafici. Dobbiamo puntare al linguaggio giusto, alle immagini giuste ai ritmi giusti.

I PRECARI

Ci sarà molto da fare, per tutti. L'organico del Tg2 è largamente insufficiente per l'impegno che ci attende e mi attiverò per ottenere reintegri di posti, sostituzioni, nuove assunzioni. Nessuno deve tuttavia sentirsi più sottoutilizzato. Tutti saranno impegnati, in conformità con le loro caratteristiche ed i loro interessi, secondo le esigenze del giornale.

Sono necessarie altre forze. Farò tutto il possibile per risolvere i casi ancora aperti dei precari. Per i contratti a termine le rubriche e i Tg tematici prevarranno sempre i colleghi iscritti nelle liste di disoccupazione. È un impegno che confermo all'assemblea.

CONCLUSIONI

C'è molto da fare, per tutti. Questo nostro lavoro richiede libertà di espressione, pluralismo, pieno ed aperto confronto democratico, uso costante del contraddittorio. Questo nostro lavoro richiede che noi lo si faccia al meglio, nell'interesse della gente. Questo nostro lavoro all'interno dell'azienda RAI chiede che noi si sia veramente all'altezza di un servizio pubblico, che lo si sia onestamente.

Questo nostro lavoro richiede però anche fatica, sudore. Sano sudore. Il mio per primo anche per impedire che il Tg2 possa essere logorato.

Conosco bene le prerogative e le responsabilità che l'articolo sei del contratto affida al direttore già all'atto di presentazione del primo piano editoriale feci una affermazione non rituale che qui voglio riconfermare: rispetterò alla lettera il contratto nazionale di lavoro. Posso assicurarvi che non userò l'articolo sei per fare terra bruciata, per distruggere professionalità, per umiliare umanità e dignità.

So che l'attesa è anche per l'assetto definitivo delle redazioni, ma sto ancora lavorando con i vicedirettori per metterle in condizione di affrontare al meglio vecchi e nuovi impegni. E' però sicuro che l'assetto definitivo non calpesterà alcun diritto.

C'è la necessità di ridare slancio al nostro lavoro.

Dobbiamo uscire insieme dalle secche della polemica e dello scontro per affrontare a viso aperto le nuove sfide, con senso di responsabilità, con intelligenza, con amore per il nostro lavoro comune, senza abbassare la guardia di fronte ad una concorrenza agguerrita che dobbiamo battere quotidianamente su tutti i terreni, con la nostra creatività, per la tempestività del nostro intervento, con la qualità del prodotto, con uno sforzo costante per migliorarci

e per rendere il tg2-lo ripeto-il piu' credibile tra tutti i tg pubblici e privati.

Ci riusciremo se ce la metteremo tutta. Credendo davvero in noi stessi e nel nostro progetto, nella nostra capacita', nel valore alto di quel che facciamo, senza ripiegare mai, mantenendo inalterata la nostra curiosita' e il desiderio di raccontare quel che accade nel modo piu' chiaro possibile, con onesta' intellettuale, con imparzialita'.

E' la sfida che propongo a tutti noi.

PIANO EDITORIALE "TG3"

Il TG3, il TGR, e la Terza Rete sono considerati, è inutile nasconderselo, una realtà tutto sommato di status minore. TG3 e Terza Rete in alcuni periodi si sono poi riscattati da questa "minorità" soprattutto di mezzi, attraverso una pratica felice del minoritarismo. Il TGR, invece, che pure è, con i suoi quasi 700 giornalisti la più ampia struttura RAI, è sempre stata pochissimo valorizzata come strumento di informazione.

Oggi c'è una tendenza non detta a pensare che questa realtà in blocco sarà alla fine, magari con un grande numero di parole, destinata a una sorta di scioglimento di fatto, il prezzo che sarà pagato al mercato da una parte e alla retorica federalista dall'altra.

Può essere che finisca così.

E tuttavia, e forse con ingenuità, è mia convinzione che questi tre settori nel loro complesso costituiscono la grande occasione della attuale RAI, il luogo vero sviluppo del servizio pubblico. Se infatti la Rete 1 e la Rete 2 hanno forma definitiva, e possono intervenire solo sulla propria identità e sull'audience, la rete 3 ha davanti a sé il grande campo dello sviluppo federalista.

C'è uno scetticismo diffuso nei confronti di questa idea, ed è possibile che nel contesto italiano la rete federalista faccia la stessa fine, nebulosa e strascicata, delle riforme istituzionali. Eppure, la creazione di una rete federalista è una operazione che ha valenza politica ben più ampia del campo stretto della informazione. Il modo come questo processo avviene avrà infatti effetto diretto sul sistema politico nazionale.

Pensiamo oggi alla RAI, alla sua forza e debolezza: alla debolezza che la porta a riprodurre fenomeni di servilismo politico, ma anche alla forza che ha di influenzare le istituzioni; e pensiamo a queste forze e debolezze trasferite sul piano regionale, e si capirà l'importanza che può avere in un senso o in un altro la federalizzazione di una rete.

Le opzioni per la costruzione di questa nuova rete sono, in altre parole, molto simili a quelle del federalismo: più stato centrale, cui vengono agganciate le scelte locali, oppure dispersione regionalistica. Più forza al centro, come motore di una interpretazione nuova delle voci del territorio, o esplosione regionalista che rischia di disperdere il patrimonio RAI e di introdurre nella politica nazionale nuovi fenomeni di frammentazione, con mini-rai appaltate a varie forze politiche dominanti in una o in un'altra zona del paese.

Nel fare le sue scelte, dunque, la RAI farà in qualche modo da battitore libero e anticipatore di uno dei più importanti processi di trasformazione delle nostre stesse istituzioni politiche.

Ma la trasformazione federale è anche un immenso mercato di sviluppo della RAI. La creazione di una informazione molto integrata, nazionale e locale, significa la costruzione di una rete di quasi mille dipendenti, con redazioni su tutto il territorio nazionale. In termini di diffusione e di influenza, può essere la prima rete di dimensioni simili alle più potenti internazionali: basti pensare che la BBC ha duemila dipendenti.

Quello che ho descritto è naturalmente solo l'abbozzo di un processo possibile. La federalizzazione della RAI avrà tempi lunghissimi, e sarà un passaggio complesso. Ma nel delinearne le possibilità intendo solo farne vedere le potenzialità e affermare che, qualunque cosa avverrà in un prossimo futuro, le basi di quello che succederà si stanno gettando, ora, nei mesi avvenire.

Concretamente, qualunque federalizzazione che abbia un senso può avvenire solo se ha dentro un centro intorno a cui ruotare, un motore che ne sia la forza propulsiva: e questo non può essere altro che un forte nucleo di informazione nazionale e locale, intorno a cui costruire l'ossatura del resto che verrà.

Questo spazio e questa funzione sono il luogo di naturale espansione che il TG3 oggi può avere dentro la RAI dei prossimi anni.

Per concludere.

Il passaggio che ho finora descritto significa per la testata una secca alternativa. Il TG3 è oggi come mai prima sull'orlo di una scelta definitiva: scomparire, o

rilanciarsi, divenire residuale o ritrovare un posto centrale nello sviluppo del servizio pubblico.

Il rilancio e il rafforzamento del TG3, in questa strategia, è l'impegno che io prendo con questa redazione.

Infine, due ultime parole sulla RAI, prima di passare alle proposte.

Al di là delle polemiche, giustificate o meno che siano, sulle nomine, questo nuovo CdA ha il compito di un risanamento e di una ridefinizione del servizio pubblico. Non è il primo CdA che ha assegnata questa funzione, ma nuovo è il contesto in cui è chiamato a svilupparla. L'entrata in Europa, il pericolo di recessione della economia italiana, la crisi della spesa pubblica, portano a una politica di stretta economia e di sacrifici nel paese.

Rispetto a questa politica, la RAI si trova molto sfasata. La RAI si affaccia sul mercato ed esce dalla sua zona protetta, ma vi arriva in una fase di austerità, mentre il mercato dell'informazione è in espansione e i suoi competitori sono già molto avanti sulla strada della competizione tecnologica. La RAI inoltre, come servizio pubblico, tende naturalmente a gravitare in una zona di contiguità con il governo, il che rende il suo operare lento e farraginoso, laddove i suoi competitori, più liberi da un quadro di riferimento istituzionale possono operare con più flessibilità sul mercato del prodotto. La RAI insomma è stretta tra leggi di mercato e servizio pubblico. E' una posizione non comoda e non facile. Una sorta di strettoia, che rischia anche di essere uno strangolamento.

In questo senso, il ruolo di un CdA capace di regolare questa contraddizione, capace cioè di portare la RAI ad essere un luogo produttivo vero, rimane l'elemento più importante del futuro. Senza il quale varranno molto poco gli sforzi delle singole testate.

Il TG

Il TG3, dunque, come ho detto, è a un bivio. Le due possibilità sono chiare e alternative: assestarsi in una area di nicchia com'è ora rimanendo, tutto sommato, la TV dei ragazzi, o mettersi sulla mappa delle istituzioni giornalistiche, diventando

esso stesso istituzione - dandosi cioè le basi strutturali per una esistenza di lungo periodo, e divenendo luogo imprescindibile di produzione di informazione. Il traghettamento da una fase all'altra è il passaggio che vorrei compiere con questa testata.

La mia proposta per farlo è semplice. Finora il TG3 è stato un piccolo giornale generalista, una copia in minore - se non altro per necessità di mezzi - del TG1. La sua forza naturale, io credo, sia invece quello di diventare un giornale di target. Un giornale cioè tagliato, mirato, che stia per intenderci come il Foglio al Corriere, o come il manifesto a Repubblica. E' nelle corde, nelle professionalità e nel pubblico di questo giornale poterlo fare, a differenza di altre testate nate "generaliste".

La identità - Il TG3 è intanto un giornale particolare. Come tutti sapete nel bene e nel male. Il Telekabul delle esagerazioni e delle passioni, il giornale della parzialità vissuta come valore dirompente. Naturalmente, è da molto tempo che il giornale non è più questo, ma la eredità della sua identità passata non è stata mai più risolta. Si fa spesso carico ai direttori dopo il leggendario Curzi di questa crisi. Ma se la si guarda spassionatamente, essa si sarebbe presentata comunque, così come ovunque nella società italiana si è logorato quella sorte di frontismo che per anni ha sostenuto le convinzioni della sinistra. Nel grande passaggio sociale degli anni ottanta, è stato anche naturale che si siano svelate più in crisi proprio le "letture" forti della società.

Il giornale, tuttavia, è denso di professionalità, anche se intrappolato dentro una immagine che non corrisponde più a questa professionalità attuale. Lo si è descritto per anni ormai attraverso gli occhi della nostalgia: con il risultato di darne alla fine una immagine compiacente ma tutto sommato paternalistica.

La forte identità del giornale costituisce invece in termini giornalistici una grande dote: significa che vi esiste dentro una riconoscibilità forte (si pensi alla "riconoscibilità" di Corriere e Repubblica), che offre una solida base di partenza per "tagliare" le notizie, e tende a formare forte identificazione nel pubblico. Si veda in questo senso la "forza" dei legami fra lettori e istituzioni a forte riconoscibilità come il Corriere e Repubblica.

Da questa riconoscibilità bisogna partire, per fare un attraversamento che porti a una identità più articolata, capace di creare letture per zone ampie della società. Per

semplificare: bisogna prendere il kabulismo, lo schierarsi, la cifra politica e impegnata della tradizione del TG3, abbandonandone il segno ideologico ma recuperarli come l'occhio, l'adrenalina, il confronto con cui si lavora sulle notizie.

Cosa significa giornale target

- 1) Giornale "scelto", giornale fondato sul "taglio" e la "scelta". Giornale mirato ad essere la pagina dell'informazione TV che fa opinione. Giornale per una classe dirigente in senso ampio - quella che in Italia è la ampia fascia di gente che fa opinione e va dai massimi vertici del paese ai protagonisti di una società dove rimangono un diffuso attivismo e cultura sociale.
- 2) Un giornale che trova la sua autorevolezza non nella posizione politica, ma sulla sua capacità di trovare anticipare le notizie. La forza di un giornale target non è infatti nelle sue opinioni, ma nell'anticipo della realtà che sa offrire.
- 3) Un giornale senza schermi mentali. Il pluralismo nelle notizie non è un'option, ma un obbligo.

In conclusione. Un giornale target è un giornale selezionato ma completo, piccolo ma non minoritario.

Come si tratta la notizia/il nostro linguaggio/dubbi cui rispondere

- troppa politica? (in realtà qui si intende dire che c'è troppa politica di palazzo, e non si ha più a cuore il sociale. Cosa si intende per "politica", perché la scelta della politica istituzionale, che è nodo irrisoltissimo. E riflessione necessaria invece su come si tratta il "sociale", vedi la questione metalmeccanici.)
- specifico televisivo? (non esiste in sé opposizione fra immagini e parole. Specifico televisivo è tutto quello che ci serve a comunicare l'idea e l'emozione che c'è dietro una notizia.)
- che linea politica? (con il governo o meno? la risposta è che si è innanzitutto con le notizie, innanzitutto. Noi siamo garanti o non garanti di tutti - il punto di vista con cui misuriamo la bontà o meno di una proposta è il suo funzionamento per il bene comune. In questo e non nel facile populismo c'è il nostro impegno come giornalisti.)

Rafforzamento

Il rafforzamento della testata passa attraverso una ridefinizione delle sue varie edizioni.

- fascia mattino "live".
- le due edizioni "pilota" delle 12 e delle 2,30.
- 17 e 20,30 come pagina della giornata - apertura e chiusura, domanda e conclusione.
- notte come è, fino al cambio.
- speciale TG3.

Passa tuttavia anche attraverso un cambio della sua struttura, di fatto ora inesistente.

- verticalizzazione del lavoro: ufficio centrale.
- semplificazione delle gerarchie: pochi vicedirettori e line leggera.

fine

Lucia Annunziata

PIANO EDITORIALE: "TESTATA GIORNALISTICA REGIONALE"

Siamo alla vigilia di una trasformazione profonda della presenza della Rai sul territorio. Non possiamo oggi sapere quale sarà l'approdo finale del legislatore, siamo certi però che il nuovo modello della Terza Rete rappresenta "la grande sfida" sulla quale la Rai sarà chiamata a misurarsi mettendo in gioco la propria capacità di impresa e la legittimazione di essere servizio pubblico. La "nuova Terza Rete" che sembra profilarsi deve dunque essere vissuta con atteggiamento di forte positività: è la vera innovazione degli anni Novanta all'interno del sistema televisivo italiano, non un'ipotesi di ridimensionamento per liberare risorse di mercato ma un momento decisivo di rafforzamento di un servizio pubblico rinnovato che rinsalda il legame con il "paese reale" e con la "società civile".

La presenza capillare della Rai sul territorio attraverso la TGR è il tratto distintivo di questo processo. La dimensione locale dell'offerta informativa e produttiva, però, non può nuovamente essere mortificata ed avvilita dal ripercorrere esperienze passate. Sarebbe come tornare a quella visione parziale e distorta del localismo che ha determinato sin dalla sua nascita il fallimento del decentramento. Così come l'esigenza, che non può essere soltanto politica, di maggiore accentuazione regionalistica non deve annullare un patrimonio professionale di prim'ordine in zone franche di influenza delle forze politiche o delle istituzionali locali.

C'è un equivoco di fondo dal quale bisogna presto uscire ed è rappresentato dall'aggettivazione che il legislatore vorrebbe attribuire alla nuova rete: "federata". L'espressione evoca intanto esperienze televisive non riproponibili nel nostro Paese. Il modello tedesco, spesso indicato, è in effetti l'unico vero esempio di rete federata. Ma in Germania la storia della televisione è profondamente diversa. La TV nasce dal basso: è il livello regionale che una volta diventato autosufficiente si aggrega sino a federarsi in un organismo televisivo, l'ARD, le cui dimensioni (24.000 dipendenti, 8 mila miliardi di ricavi, di cui 7 mila solo dal canone) fanno ben comprendere che una simile trasformazione non soltanto è estranea alla nostra storia ma anche non compatibile con le risorse economiche oggi in campo. Ma l'espressione "rete federata" potrebbe evocare soprattutto un altro termine: "frammentazione" mentre oggi l'esigenza più avvertita è di esaltare le diverse identità del Paese e le autonomie in una cornice però di ricomposizione.

Federalismo sì, ma unitario e solidale. Allora, decentramento informativo non deve significare esasperazione, e di conseguenza ghettizzazione, del locale, ma arricchimento della dimensione regionale attraverso l'individuazione di nuovi, più ampi e più visibili spazi di palinsesto e soprattutto opportunità per il "locale" di un nuovo "centro virtuale", luogo di incontro ideale dove le varie parti del Paese possano raccontarsi, confrontarsi, comunicare.

E' in questa prospettiva di un'informazione complementare ed integrata, nazionale e locale, di unitarietà della nuova rete che deve inaugurarsi subito una nuova stagione di convinta collaborazione Rete-TG3-TGR.

Di fronte a questo scenario la missione editoriale della Testata dovrà essere caratterizzata da 4 momenti:

1. consolidare la presenza dell'informazione regionale all'interno dell'attuale sistema;
2. incidere profondamente sul linguaggio e sui modelli organizzativi per distinguere gli appuntamenti informativi regionali dai tradizionali canoni espositivi, ricercare nuove formule per sperimentare un modello inedito di notiziario;
3. avviare una fase sperimentale di collaborazione con alcune edizioni del TG3;
4. attrezzarsi per poter affrontare con consapevolezza professionale ed efficienza il cambiamento.

Quattro momenti strettamente interconnessi tra loro dove l'ultimo dovrà essere la chiave che finalmente aprirà la porta alla soluzione di quei problemi strutturali (ad esempio la tradizionale "povertà" tecnica e tecnologica delle sedi regionali) che mortificano ormai da 17 anni le nostre redazioni.

Considero questo piano editoriale l'avvio di un processo. Esso subirà, quindi, ulteriori aggiornamenti nel corso del mandato in relazione ai risultati di volta in volta raggiunti.

Devo a questo punto esprimere elementi di forte preoccupazione. Spinto non da

spirito polemico ma per poter affrontare e superare tutti assieme, con il concorso delle redazioni e con il sostegno dell'Azienda, i punti di criticità.

C'è un primo dato sul quale vorrei che si riflettesse: la costante flessione dell'indice di ascolto. Ho preso a campione non un periodo ristretto (il dato potrebbe essere a volte condizionato da cause contingenti e temporanee) ma gli ultimi 4 anni ed ho registrato una tendenza che se dovesse essere ulteriormente confermata determinerebbe una situazione di forte allarme.

Alla sostanziale tenuta dell'edizione delle 14.00 (1993: 14.35% - 1994: 16.65% - 1995: 16.72% - primi sette mesi del 1996: 16.77%) si registra un andamento negativo per l'edizione principale delle 19.35 (1993: 20.47% - 1994: 19.61% - 1995: 18.12% - primi sette mesi del 1996: 15.29%). Se la flessione è contenuta (-0.8%) tra il '93 e il '94, si accentua nel 1995 (-2.83%) per precipitare (-4.32%) nel periodo gennaio - luglio di quest'anno. Il crollo degli ascolti è ancora più evidente se si considera che il TG3 delle 19.00, pur essendo trasmesso in un orario di palinsesto meno favorevole, per la prima volta ha effettuato il "sorpasso" della TGR (+0.63%) interrompendo ed invertendo una tendenza consolidata ormai da anni. Il dato è inoltre il peggiore da quando vi è la rilevazione Auditel. La situazione è resa più critica dal fatto che la flessione è generalizzata, interessa cioè tutte le regioni, ad eccezione di Trentino ed Alto Adige, e che sono ben dieci le regioni dove il calo degli ascolti è fortemente accentuato (Sicilia, Sardegna, Calabria, Abruzzo, Molise, Campania, Lazio, Emilia Romagna e Veneto).

Dagli incontri con le redazioni regionali, con tutti i C.d.R. e con i capiredattori è emersa la convinzione che la Testata sta attraversando uno dei suoi momenti più difficili. Le nostre redazioni (lo hanno detto in molti nel corso degli incontri) sembra che stiano vivendo una fase di vera e propria "stanchezza professionale". Non si tratta di stanchezza fisica, che anche c'è a causa dei carichi di lavoro diventati in alcuni casi insostenibili, ma, ripeto, "stanchezza professionale". E' determinata da vari elementi: una visione spesso burocratizzata e ripetitiva del nostro lavoro e della nostra presenza nelle redazioni, l'insoddisfazione per i mille ostacoli frapposti dall'insufficienza e dall'inadeguatezza dei mezzi o dai rapporti con gli altri settori della sede, il malessere e l'amarezza nel constatare di lavorare in un'azienda che non è riuscita soprattutto in periferia a trovare forme di gratificazione per le alte professionalità esistenti. Sono elementi che alla lunga finiscono con il mortificare lo stesso ruolo del giornalista.

Ci sono due aspetti che vorrei qui sottolineare. Il primo serio che si ricollega a quanto dicevo in apertura: le redazioni cominciano a non riconoscersi più nel prodotto che realizzano. Il secondo grave che determina la mia preoccupazione più forte e che vorrei indicare con l'espressione "condizioni di vivibilità nelle nostre redazioni". Si tratta, quest'ultimo, di un fatto nuovo che non ritenevo avesse potuto assumere le attuali dimensioni. In molte, troppe, realtà redazionali la situazione è al limite della tollerabilità. Sulla dialettica, o se si vuole sui contrasti anche forti, ma sempre su temi professionali, stanno prevalendo le divisioni in gruppi e sottogruppi, divisioni non componibili perché non rispondono più a logiche professionali. Di qui tensioni palpabili, rapporti interpersonali deteriorati, profonde spaccature. Ho ricevuto appelli per riportare almeno condizioni "minime" di vivibilità. Ho sentito parlare di necessità di tregua, di bisogno di riportare serenità quasi come se le nostre redazioni invece di essere luoghi di produzione ideativa fossero campi di battaglia. Lo ripeto ritengo tutto ciò intollerabile. Compito di un gruppo dirigente responsabile e di ricreare le condizioni dell'unità. Questo obiettivo non può essere solo un impegno ma un dovere. Indico due strade:

1. il ritorno alle regole troppe volte violate negli ultimi anni;
2. il corretto rapporto Direzione di Testata - Redazioni regionali.

Il primo atto della mia Direzione, il 21 agosto, è stato quello di eliminare la firma del Direttore responsabile dalle sigle di TG e GR. E' stato un segnale preciso: restituire autonomia alle redazioni regionali. Senza rinunciare ad alcuno dei poteri derivatemi dal contratto sono convinto che una Testata come la TGR non può essere caratterizzata da una gestione fortemente centralizzata. Soltanto chi non conosce la TGR può coltivare l'illusione di trasformare un'organizzazione così complessa e così diversamente strutturata in una quarta Testata nazionale. Progetto inevitabilmente destinato al fallimento perché antitetico alla stessa filosofia editoriale di un caso unico in Europa: una redazione di oltre 700 giornalisti (redattori e TCO) che si articola capillarmente sul territorio, che concorre alla realizzazione di prodotti nazionali ma che idea e realizza anche un proprio prodotto informativo. E' questa l'originalità della TGR, è questa la sua grande ricchezza che non può essere calpestata e dispersa. Rispetto delle regole dicevo. La prima è la restituzione ai capiredattori regionali di un'autonomia forte che devono saper amministrare con autorevolezza e responsabilità. Alla Direzione di Testata tocca tracciare le linee editoriali complessive, gli obiettivi da raggiungere, il controllo costante affinché il progetto indicato trovi piena applicazione. Alle redazioni la responsabilità, all'interno di questa cornice, dell'attuazione territoriale del piano

Sono passati 17 anni da quel 21 dicembre 1979 quando esordì la prima edizione del telegiornale regionale. Da allora il prodotto TGR è sicuramente migliorato, sono aumentati gli spazi di palinsesto. Oggi però probabilmente rivela l'usura degli anni. Oggi forse dobbiamo ammettere, la mia è anche un'autocritica rispetto alle funzioni svolte all'interno della Testata, che è ancora lontano il traguardo di un'informazione innovativa, non ripetitiva, in grado di rappresentare con completezza ed imparzialità quanto avviene nelle nostre regioni. Non siamo riusciti ad inventare un nuovo linguaggio, un nuovo modello informativo che si differenziasse dai modelli classici dell'informazione televisiva nazionale. E così i TG regionali, al di là degli aggiustamenti apportati negli anni, sono rimasti la copia (però di un livello qualitativo più basso in considerazione della limitatezza di uomini e mezzi) del modello del telegiornale nazionale.

Un'organizzazione del lavoro caratterizzata da elementi di rigidità, anch'essa figlia di un ormai superato modello organizzativo importato dalle Testate nazionali, lo smantellamento sistematico della rete dei corrispondenti, il fallimento di qualsiasi progetto di moltiplicazione di punti di iniezione, sono tutti questi elementi che hanno concorso a far perdere alla TGR un saldo rapporto con il territorio. Ne consegue ad esempio che solo raramente riusciamo ad essere fonte autonoma di notizie, spesso, troppo spesso, ci limitiamo a registrare senza avviare un processo di comprensione degli eventi o di anticipazione delle tendenze, come richiesto ad un'informazione moderna ed autorevole. Ha ragione il comitato di redazione di Milano "produciamo forsennatamente, ma non produciamo più nulla di riconoscibile".

La richiesta di fermarsi, di compiere una riflessione per poi ripartire è l'elemento maggiormente emerso dagli incontri che ho avuto con le redazioni in questi 60 giorni. Forse questo piano deluderà in quanto qualcuno potrebbe considerarlo minimalista. Spero che sia invece compreso ed apprezzato per la sua concretezza. Ho riletto tutti i piani della TGR (Di Schiena, Porcacchia, Valente, Scaramucci, Vigorelli). Mi sono tutti sembrati più l'elenco di ciò che un Direttore di Testata avrebbe desiderato fare e non che cosa un Direttore di Testata avrebbe potuto fare rispetto alle risorse.

La mia opzione è per la qualità non per la quantità e per questo pongo da subito al centro dell'impegno del mio mandato il prodotto con al primo posto i telegiornali e i giornali radio. Sembra una banalità, ma credo che a volte per pensare ad altro la

TGR ha dimenticato che la sua funzione prioritaria è di informare con tempestività, con completezza e puntualità su quanto avviene nelle nostre regioni. Altrimenti sarebbe come se il TG1 privilegiasse lo "speciale" all'edizione quotidiana delle 20.00.

Le altre priorità sono:

- rafforzamento del nostro ruolo di agenzia nei confronti dei telegiornali e dei giornali radio nazionali, ruolo che è elemento qualificante e irrinunciabile della presenza della TGR sul territorio;
- un'ipotesi di palinsesto nazionale fattibile già da subito con l'inizio del '97 che coniuga la conferma delle rubriche più collaudate divenute patrimonio della Testata con l'avvio di una sperimentazione di quel canale di comunicazione tra le varie parti del Paese che ponevo all'inizio come elemento qualificante dell'informazione della "nuova terza rete";
- l'inizio di una collaborazione forte con il TG3;
- l'avvio di un rapporto nuovo con Rai International che ha posto tra i nuovi obiettivi uno sforzo editoriale per arricchire il patrimonio culturale dei nostri connazionali all'estero e per creare un forte collegamento con le comunità di origine. La TGR può e deve offrire in quest'ambito un contributo determinante.

I Telegiornali

Sono, come ho detto, insieme con i giornali radio le produzioni privilegiate della Testata. Su di essi va concentrato lo sforzo produttivo. Su di essi si misura la capacità di innovazione della Testata. Deve essere avviato un processo di trasformazione profonda, ma che sarà graduale e destinato a subire continui aggiornamenti senza escludere la possibilità di sperimentare nuove formule e nuovi linguaggi in alcune redazioni campione. Da subito sarà introdotta una chiara differenziazione tra le tre edizioni. E' in fase avanzata di realizzazione un nuovo progetto grafico di impaginazione che comprende anche una nuova sigla e una nuova scenografia.

TG 14.00

E' l'edizione che si è sempre rivolta ad un target meno politicizzato e meno istituzionale, sarà quindi caratterizzata da una maggiore attenzione ai temi sociali, ai problemi dell'ambiente, della salute, del lavoro, della scuola, ai mutamenti in corso nelle nostre comunità, dando spazio al racconto di storie di vita reale.

L'informazione della TGR si deve caratterizzare come l'informazione sulle cose concrete. La gente della TGR vuole sapere come funziona il suo ospedale, vuole che siano denunciate le inefficienze dei servizi e le quotidiane ingiustizie ed è poco interessata alle cronache di palazzi e "palazzetti".

E' questa l'edizione dove devono trovare ospitalità l'inchiesta (soprattutto dalla provincia) e l'approfondimento, per contrastare un'informazione spesso drogata dalla velocità e dall'approssimazione. Un giornale più possibile raccontato, che coinvolga e che instauri un dialogo tra i cittadini e la redazione.

TG 19.35

E' l'edizione che deve fornire allo spettatore un quadro il più completo possibile di quanto è avvenuto nella regione. Un giornale dunque ricco di notizie, di fatti, di dati che gli ascoltatori forse vogliono a quell'ora più conoscere che approfondire. Servizi filmati con ritmo incalzante. Un blocco di brevi dalle singole province. Un giornale completo insomma con le sue pagine di cronaca, politica, spettacolo, sport, ecc.

TG 22.45

Completa e chiude il ciclo informativo della giornata. Un'edizione agile che "apre" con un breve servizio sulla notizia più importante del giorno, che riassume con ritmo gli altri avvenimenti ma con un'informazione che si proietta sul giorno successivo. Il conduttore è una presenza discreta che garantisce gli aggiornamenti dell'ultim'ora.

In tutte le tre edizioni bisogna considerare l'immagine come uno strumento forte e distintivo della comunicazione televisiva.

Lo sport nei TG della TGR

Vorrei aprire a questo punto una breve parentesi sullo sport della TGR. La cancellazione delle rubriche sportive ha gravemente "ferito" una delle missioni storiche della Testata: dare spazio ai cosiddetti sport minori di cui sono ricche le nostre regioni e che sono esclusi dal circuito nazionale. Nel breve periodo sarà difficile, se non impossibile, riaprire una trattativa sul palinsesto. Lascio liberi i capiredattori di decidere, a seconda delle necessità informative delle loro regioni, di dedicare all'interno dello spazio del TG delle 14 una terza edizione della rubrica in un giorno fisso della settimana. Questa ipotesi se realizzata ci consentirebbe di utilizzare con maggior produttività i nostri art. 2 a tempo determinato.

I Giornali Radio

Se la radio nazionale viene definita la Cenerentola dell'Azienda, la dimensione regionale sembra ormai essere una "bella addormentata" che non riesce a svegliarsi. Vi è un ritardo tecnologico che va presto superato. L'organizzazione del lavoro in tutte le redazioni ha relegato la radio in un ruolo marginale. Eppure l'informazione regionale radiofonica regge e regge bene ma grazie esclusivamente ai numerosi colleghi delle redazioni regionali che alla radio continuano ad essere fortemente attaccati.

Il primo appuntamento del mattino è senza dubbio il nostro appuntamento informativo (anche rispetto ai TG) più importante. Siamo il primo giornale regionale che entra nelle case degli italiani. Non credo che oggi abbiamo la possibilità di aumentare il palinsesto radiofonico che dovrebbe in prospettiva essere completato con un terzo appuntamento di fine giornata. Dobbiamo però, anche se ci costerà qualche sacrificio, eliminare da subito la vergogna di interrompere nei giorni festivi e in estate (sono stati ben due mesi quest'anno) l'appuntamento delle 7.20. L'informazione del servizio pubblico non può andare in vacanza. Io considero quello della TGR un sistema integrato di comunicazione al servizio della comunità che comincia alle 7.20 del mattino con la radio e si conclude alle 22.45 con l'ultimo telegiornale.

Le rubriche

Sono il livello nazionale della missione editoriale della TGR che descrivevo in apertura del piano e si devono porre come produzioni di tutta la Testata, alle quali dunque devono collaborare tutti i colleghi della Testata, e che vengono come realizzazione affidate in decentramento ad alcune redazioni per la specializzazione professionale acquisita e per la specificità dei piani editoriali regionali di quelle redazioni.

Vengono confermate:

Bellitalia, la cui realizzazione sarà affidata alla redazione del Lazio, unica redazione tra quelle con centro di produzione alla quale da 17 anni non è stata mai data l'opportunità di misurarsi con la produzione di un appuntamento nazionale.

Mediterraneo - E' ormai trasmessa da 12 televisioni del bacino, da Euronews in 4 lingue. Ai coproduttori tradizionali France3 e PBS Malta si aggiungerà presto la TV svizzera di Lugano. Sarà ripreso il progetto originario della costituzione a Palermo di una grande e autosufficiente redazione multinazionale finanziata dagli organismi televisivi aderenti, come già avviene con France3, unico esperimento del genere in Europa. Per il potenziamento del progetto saranno esplorate tutte le strade che possono far aumentare l'attuale finanziamento comunitario.

Ambiente Italia - In occasione dei nuovi palinsesti sarà negoziato uno spazio maggiore. Saranno realizzate edizioni speciali legate all'attualità o in occasione dei grandi eventi.

Eurozoom - Dovrà diventare il luogo di dibattito e di confronto tra le diverse esperienze europee, strumento di conoscenza per le nostre regioni, le nostre comunità di come in altri Paesi sono stati affrontati problemi comuni.

Europa - Sarà la pagina patinata di questa specializzazione europea della redazione di Milano.

Vengono confermate le rubriche ***TGR Agricoltura***, il ***TGR Economia*** da Milano e ***TG Leonardo***. Quest'ultimo, che ha subito dalla Testata un vero e proprio abbandono, dovrà nuovamente caratterizzare la redazione di Torino come punto di

riferimento dell'informazione scientifica.

Sarà restituito a tutte le regioni lo spazio settimanale di approfondimento "*Regione 7*". Ho trovato incomprensibile la scelta di rinunciare all'unico momento di approfondimento e di inchiesta a livello locale e pertanto di annullare opportunità professionali gratificanti per i giornalisti delle redazioni regionali.

Sperimenteremo infine due nuovi appuntamenti settimanali: uno affidato alle redazioni di Venezia e Napoli, l'altro alle redazioni di Milano e Napoli.

Il primo prende spunto da un ragionamento di grande interesse compiuto insieme con i colleghi di Venezia. C'è stata una lacuna grave del servizio pubblico: non aver saputo rappresentare in questi anni le trasformazioni di un'area del Paese, il NordEst, venuta poi alla ribalta con un'immagine fortemente contraddittoria e per alcuni versi ormai stereotipata: ricca ma egoista, competitiva ma chiusa in se stessa, produttiva ma priva di identità culturale. Oggi c'è la necessità di esplorare questa parte di Italia cercando di coglierne gli aspetti più veri, i mutamenti sociali e di costume, il modo di pensare, di vivere. Ma c'è la necessità, ed è questa l'integrazione che secondo me deve essere apportata alla proposta originale di un programma sul NordEst, di mettere a confronto questa realtà con la altre parti del Paese, di sottolineare i forti contrasti per costruire una linea di dialogo aprendo una finestra sulle regioni più deboli. Per questo la realizzazione della rubrica viene affidata a due regioni così diverse come Veneto e Campania.

La seconda rubrica tende a colmare il vuoto dell'informazione nazionale del servizio pubblico sulle aree metropolitane. I problemi delle grandi città dal traffico all'inquinamento, dai nuovi piani regolatori alle reti telematiche, dai nuovi bisogni alle vecchie e nuove emarginazioni, sono temi che sinora non hanno avuto accesso, se non episodicamente.

Eppure il decentramento e il federalismo passano anche, se non soprattutto, per i grandi comuni. Il settimanale realizzato dalle redazioni di Milano e Napoli, dovrà essere la prima tappa per poter poi sperimentare nel tempo un telegiornale quotidiano sulle città.

Infine "*Italia in diretta*", l'unica trasmissione nazionale radiofonica della TGR. Resterà all'interno dell'Agenzia. Sono convinto che debba cambiare formula: non

può essere il giornale della cronaca minore e residuale di tutte le redazioni. Una strada potrebbe essere quella di selezionare 2-3 fatti regionali più importanti della giornata e su quelli chiedere di volta in volta ad alcune redazioni (non a tutte assieme) di dare il loro contributo.

I nuovi rapporti con TG3 e Raitre

Cosa è stata in questi ultimi due anni la Terza Rete se non una realtà marginale dell'Azienda via via diventata il condominio di attività editoriali considerate evidentemente marginali. Su di essa hanno concorso ben cinque direzioni: Raitre, TG3, TGR, Videosapere, TGS. Mentre Rete e TG3 in determinati momenti erano riusciti a ribaltare in positivo questa "minorità", così come l'ha definita Lucia Annunziata nel suo piano, la TGR nonostante sia sempre stata potenzialmente la più grande struttura d'informazione televisiva d'Europa, ha sempre avuto all'interno della Rete un ruolo residuale, l'inquilino povero del condominio, in posizione subalterna e mal sopportato. In alcuni momenti è stata persino negata l'esistenza di una dimensione locale dell'informazione. L'opzione per una rete federalista e non federata rappresenta una grande sfida sin da oggi. TG3 e TGR devono dunque mettere subito in campo iniziative comuni per prefigurare l'unico modello possibile della nuova rete con un livello locale d'informazione e con un livello centrale dove le spinte regionaliste si ricompongono in un'interpretazione nazionale. Siamo d'accordo con il Direttore del TG3 di lavorare assieme sui due TG pilota: il TG3 delle 12.00 da Milano che si aprirà alla collaborazione delle redazioni del Nord della TGR e il TG3 delle 14.20 che punterà sul concorso professionale delle redazioni TGR del Centro Sud. E' un esperimento che potrà poi estendersi ad altre iniziative editoriali comuni.

L'organizzazione del lavoro

Una nuova organizzazione del lavoro legata ad una rafforzata presenza sul territorio della TGR è condizione determinante per l'attuazione del piano e per ricreare quello spirito di squadra necessario per la valorizzazione delle professionalità e del prodotto. Le redazioni sono state costruite su un modello organizzativo preso a prestito 17 anni fa dall'unico modello esistente in Azienda, quello delle Testate nazionali. Vi sono stati nel frattempo incrementi di organico e di

quadri intermedi, ma la fisionomia delle redazioni è rimasta quella di una redazione centrale mentre si sono accentuate rigidità che oggi rendono i nostri nuclei redazionali sempre meno visibili sul territorio e sempre più chiusi su se stessi. Da qui un'informazione sempre meno regionale e sempre più legata al capoluogo. Alcune sperimentazioni originali (che non vanno abbandonate ma integrate) effettuate in Sicilia, Sardegna e Friuli hanno attenuato con i duplex il problema ma non lo hanno risolto. Lo smantellamento della rete dei corrispondenti provinciali è stata una colpa grave dell'Azienda. I posti vacanti (sono oggi purtroppo più di 40) devono essere reintegrati. Quella del corrispondente provinciale è una figura insostituibile, l'unica che potrà anche in vista della prossima maggiore territorializzazione della rete garantirci una presenza costante e diffusa 7 giorni su 7. Vi è poi la necessità di poter realizzare un modello di intervento tempestivo sul territorio che ci consenta non solo il riversamento ma anche il montaggio di immagini e servizi. Non è pensabile che la Rai possa farlo in proprio. Soltanto in questi giorni stanno per essere ultimati i punti di L'Aquila, Lecce, Terni, Pordenone di cui sento parlare ormai da anni. Ho trovato ancora aperto e non risolto il problema di Reggio Calabria.

L'unica strada è quella di attivare convenzioni con singole televisioni private che diano adeguate garanzie di qualità professionale (non con circuiti nazionali come si fece in passato con Cinquestelle) per un service "pieno" che in alcuni casi possa prevedere oltre al montaggio e al riversamento gli studi, il posto di lavoro per il giornalista e che possa coprire anche con le immagini le esigenze di emergenza sugli avvenimenti di cronaca. Capisco e condivido le preoccupazioni che possono sorgere nei colleghi TCO. Li rassicuro, l'acquisto di immagini, il ricorso a troupe d'appalto deve essere complementare non sostitutivo. Dicevo prima che dobbiamo considerare l'immagine strumento forte e caratterizzante dell'informazione televisiva. Sono i TCO, e sarà questa la mia indicazione ai capiredattori, coloro che devono essere utilizzati in quei servizi professionalmente più impegnativi e che concorrono a formare l'immagine aziendale. Ma torniamo all'organizzazione del lavoro. Credo sia indispensabile un confronto redazione per redazione per rivedere i singoli modelli produttivi. Sono convinto, infatti, che ci sono i margini per liberare energie professionali e sono certo che questo è l'interesse dei tanti colleghi che oggi si sentono non adeguatamente utilizzati. E' necessario farlo per dare certezza ai ruoli di ognuno e per garantire la corretta utilizzazione professionale di tutti.

Questi gli obiettivi:

- ridare efficienza operativa alle redazioni;

- rimotivare le singole professionalità;
- recuperare sulla ideazione e sulla realizzazione di servizi alcune rigidità di linee;
- ricreare un clima di serenità e collaborazione, in modo che tutti si sentano componente attiva e propositiva e non semplicemente esecutiva della redazione.

Sono convinto che alla fine di questo percorso saranno individuate organizzazioni del lavoro differenti a seconda degli impegni editoriali di ciascuna redazione e delle specificità delle singole regioni. In questo quadro il ruolo del capo redattore sarà determinante. Riacquisterà l'autonomia compressa in questi anni da una gestione centralista della Testata ma assumerà forti responsabilità: da lui dipenderà soprattutto la ricostruzione della squadra. Per quanto riguarda i rapporti con le altre strutture della Sede l'azienda deve finalmente sciogliere un nodo che si trascina da anni: come ottimizzare le funzioni di supporto dell'unico centro produttivo rimasto, cioè le redazioni. Il passaggio della sezione produzione sotto la responsabilità dei capiredattori potrebbe sembrare la soluzione più idonea ma non mi convince. Io vorrei che il caporedattore indirizzasse tutte le sue energie sul prodotto e, quindi, non può essere distratto da problemi di gestione del personale. La via più logica è che le direzioni di sede comprendano che il loro ruolo è cambiato da molti anni e che devono assumere finalmente una funzione di service nei confronti dei settori produttivi. Così come del resto avviene nel rapporto "supportone TV"/Testate Nazionali. Vi è però un settore che non capisco perché non possa essere trasferito sotto la gestione diretta delle redazioni: quello delle teche. E' la redazione l'unico soggetto che le alimenta, e sempre la redazione l'unico soggetto che le utilizza, e infine la redazione l'unico soggetto che è interessato alla loro efficienza. Diverso il discorso per le sedi delle regioni a Statuto Speciale di Bolzano, Trento, Aosta e Trieste, dove è stata mantenuta la programmazione e dove si producono informazione e programmi per le minoranze etniche. Anche in queste sedi però il rapporto con le nostre redazioni deve essere rivisto e sburocratizzato per raggiungere l'obiettivo di una maggiore efficienza produttiva. C'è un aspetto infine, dell'organizzazione del lavoro in queste sedi, che va ricondotto nell'ambito di una normale gestione aziendale: il passaggio alle redazioni dei colleghi TCO non solo come dipendenza funzionale ma anche come dipendenza gerarchica e amministrativa.

L'agenzia

Come ho anticipato nel corso dell'incontro con la redazione subito dopo il piano sarà affrontata una profonda revisione del modello organizzativo. L'agenzia non può essere né un semplice service per le esigenze delle redazioni regionali, né il serbatoio dove si pesca indiscriminatamente per tamponare emergenze. Alle dirette dipendenze del Direttore di Testata dovrà sempre di più caratterizzarsi come l'Ufficio di corrispondenza dalla Capitale delle redazioni regionali assolvendo anche a un ruolo attivo di proposta. Rispetto alle sue specificità collaborerà alle rubriche nazionali della Testata, assolvendo inoltre ai compiti di coordinamento organizzativo, produttivo e di assistenza della Direzione di Testata.

Le convenzioni

Questa Direzione della TGR non accetterà che spazi di informazione possano essere convenzionati. Subito dopo il mio insediamento ho comunicato all'Azienda di non rinnovare nessuna delle convenzioni dello scorso anno. Un'informazione trasparente quale deve essere quella del servizio pubblico non può subire alcuna forma di condizionamento. All'informazione di servizio o di cosiddetta pubblica utilità (in passato oggetto di convenzioni) siamo tenuti in quanto servizio pubblico che riscuote dall'utente un canone. Diversi e più delicati i problemi sollevati dalla convenzione con il Cinsedo. Sono state dette in proposito delle vere e proprie falsità ("la TGR commissariata dalle Regioni" ecc.). Il piano editoriale è un'occasione di chiarezza. E' stata la Direzione della TGR (ci sono i comunicati aziendali che lo attestano) a chiedere per due volte la sospensione della messa in onda delle trasmissioni. Una prima volta l'11 ottobre, quando si è accorta che stava per andare in onda un prodotto giornalistico senza il controllo e la verifica della Testata, l'unica titolare del prodotto informazione sul territorio. Ed è stata sempre la Direzione della TGR a chiedere il 23 ottobre l'apertura di un nuovo confronto con la Conferenza dei Presidenti delle Regioni e la sospensione sine die delle trasmissioni regionali. L'inusitata durezza del comunicato del 24 ottobre dei Presidenti delle Regioni e il sorprendente documento dei colleghi degli uffici stampa delle Regioni hanno inequivocabilmente confermato le mie perplessità su una convenzione che questa Direzione di Testata e l'attuale Direzione Generale si sono trovati in eredità dal precedente consiglio di Amministrazione.

Ritengo la convenzione una scorciatoia illegittima per bypassare la Commissione Parlamentare di Vigilanza rispetto alle competenze sull'accesso. Giudico l'atteggiamento delle Regioni inoltre un segnale pericoloso. La rete territoriale potrà nascere soltanto se le Istituzioni locali comprenderanno che il riferimento sono le regioni come comunità e non come istituzioni. Ho detto nei giorni scorsi a Venezia ai Presidenti dei Consigli regionali, anch'essi fortemente critici nei confronti della convenzione Cinsedo, che è compito del servizio pubblico rafforzare le aree dedicate all'informazione parlamentare e istituzionale affinché si rinsaldi il rapporto fra le istituzioni e i cittadini ma come scelta autonoma e professionale.

La Rai può offrire servizi non cedere i suoi spazi per un'informazione autogestita. Mi chiedo cosa succederebbe se il governo nazionale facesse una convenzione con una rete pubblica o privata per trasmissioni sulla sua attività curata dall'Ufficio stampa della Presidenza del Consiglio. Spero che oggi prevalga la ragione e la consapevolezza della responsabilità dei propri ruoli. Si faccia quindi un passo indietro e possa con le Regioni avviarsi un confronto costruttivo in vista della nuova rete territoriale.

Il problema delle minoranze linguistiche

Le redazioni regionali di Bolzano, Trento, Trieste ed Aosta devono essere strutturate per rispondere sempre meglio alle istanze di regioni a statuto speciale ricche di fermenti e crocevia di diversità culturali ed etniche. Il servizio pubblico qui è chiamato ad essere luogo di incontro, di dialogo, di scambio di esperienza ma anche luogo in cui le singole comunità concretamente si riconoscano, dando risposta alle loro giuste richieste di cultura e di informazione articolata, anche con attrezzati presidi sul territorio. In questo ambito l'autonomia della redazione in lingua slovena va rafforzata con l'obiettivo di offrirle pari dignità con gli analoghi servizi della Rai. Il problema delle trasmissioni in francese ad Aosta troverà presto una soluzione definitiva e proprio alcune settimane fa abbiamo raggiunto un'intesa con la Presidenza della Regione autonoma che consentirà di recuperare il ritardo aziendale e della Testata.

La lunga, positiva esperienza maturata sul campo dai giornalisti italiani, sloveni, tedeschi e ladini costituisce la solida base attraverso la quale dare contenuti veri ad un progetto serio di Sedi di frontiera.

E' anche su situazioni di questo tipo che si misura la capacità della Stato italiano di dare risposte positive ai problemi delle minoranze che vivono sul suo territorio, in una prospettiva di dialogo e di reciproco arricchimento. Ed è per questi motivi che la contrazione dei contributi previsti dalla nuova legge finanziaria deve preoccupare non solo le comunità interessate ma la stessa Azienda del servizio pubblico che non può vedere ridimensionato il suo ruolo in quelle regioni.

Il progetto Internet

Altro possibile punto di forza dell'informazione regionale, le nuove tecnologie. L'esperienza Internet della TGR è in questo senso un'anticipazione e una conferma. Sta "riavvicinando" alla propria terra e alle proprie comunità italiani che vivono in Giappone e in Sud Africa, in America, in Australia e nell'Arabia Saudita. Per molti di loro, come per tanti italiani in Europa, i nostri GR sono diventati un appuntamento quotidiano. Fatto insolito ed innovativo nella filosofia e nelle abitudini della rete. Ma c'è di più. Cresce la domanda di altri appuntamenti informativi quotidiani. Telegiornali regionali, rubriche, "speciali", sport, meteo. I 150.000 contatti registrati nei primi tre mesi da TGR ON LINE, sono un dato doppiamente indicativo. Un valore da primissime posizioni nella graduatoria dei siti italiani ed europei per un progetto ancora in fase sperimentale. E nello stesso tempo un parametro di partenza in rapporto alle ulteriori innumerevoli potenzialità del mezzo e dell'offerta. Senza considerare le ricadute positive che un sistema telematico, con computer e modem in tutte le redazioni, può avere anche all'interno della Testata.

La Direzione di Testata

Ho deciso di semplificare la struttura della Direzione di Testata. Sarà composta da un solo condirettore, un vice direttore a Milano, tre vice direttori a Roma. Il condirettore si muoverà a tutto campo, sarà in sostanza l'alter ego del Direttore. Tre Vice Direttori avranno deleghe per aree geografiche: Nord, Centro, Sud. Un quarto Vicedirettore avrà la delega del coordinamento di tutte le rubriche nazionali della Testata. Sarà una Direzione operativa con al centro del proprio impegno il prodotto e la verifica quotidiana dell'attuazione del piano editoriale. Per consentire un collegamento sempre più stretto tra la Direzione e le Redazioni regionali sarà realizzato un circuito in teleconferenza. Il sistema sarà subito sperimentato con le

redazioni di Milano, Torino, Venezia, Napoli e Palermo per poi essere esteso a tutte le redazioni regionali.

Istituirò infine una figura nuova per la TGR: l'assistente del Direttore di Testata per le relazioni esterne, i rapporti con le istituzioni e i problemi del decentramento. Al progetto per la nuova Terza Rete, infatti, la TGR è chiamata a dare un importante contributo, essendo stato il Direttore di Testata nominato dal Consiglio di Amministrazione coordinatore del gruppo di lavoro di cui fanno parte tutte le Direzioni aziendali e i Direttori di Raitre e TG3. Avverto inoltre la necessità che la Testata costruisca con le Istituzioni Locali, (Regioni, Province, Comuni) un nuovo e più stretto rapporto nel rispetto della propria autonomia.

Credo di conoscere bene la Testata Giornalistica Regionale. Sono cresciuto nella TGR. Nel dicembre del '79 rappresentavo l'incremento di organico per l'avvio della Terza rete nella redazione di Palermo. Da quel giorno ad eccezione di una recente e non voluta parentesi di due anni, ho vissuto (da redattore ordinario, inviato speciale, vicecaporedattore, caporedattore regionale, vicedirettore) tutti i momenti più significativi della Testata. Non vi nascondo che assumerne oggi la Direzione è per me una forte emozione. Spero di poter contare sulla collaborazione convinta di tutta la Testata. Dobbiamo ricostruire la dimensione autentica del servizio pubblico non dimenticando mai che le nostre scelte, le nostre decisioni, i nostri comportamenti verranno giustamente giudicati con severità.

I nostri interlocutori sono i cittadini che pagano un canone e che per questo ci chiedono non un'opinione ma gli elementi di conoscenza indispensabili per contribuire alla formazione libera e senza condizionamenti delle loro opinioni.

La nostra responsabilità è nei confronti del sistema-Paese, delle istituzioni, non nei confronti di interessi di parte, politici o economici che siano.

Queste sono le linee guida tracciate anche dal piano editoriale dell'Azienda che oggi siamo chiamati responsabilmente ad attuare.

PIANO EDITORIALE "TSP"

Missione della TSP (Testata per le tribune ed i servizi parlamentari) è informare (nel rispetto delle decisioni della Commissione di Indirizzo e Vigilanza con garanzia di equidistanza, equilibrio, equal time):

- * sull'attività del Parlamento, autonomo e distinto rispetto al governo e alle forze politiche, senza dimenticare l'interazione fra i tre soggetti;
- * sull'attività politico-istituzionale particolarmente nei momenti essenziali della democrazia: crisi di governo, elezioni, referendum, i temi di rilievo della vita del paese;
- * sulla ricaduta che le decisioni parlamentari hanno sul vivere quotidiano della comunità.

Gli *obiettivi* che la TSP si propone sono:

- * avvicinare i cittadini alle istituzioni, struttura portante della vita democratica;
- * rendere evidenti le ragioni che sono alla base della proposta di ciascun gruppo parlamentare;
- * rispondere alla domanda di informazione sul Parlamento, sulle istituzioni, sulla politica, molto forte da parte dei giovani e delle classi sociali meno attrezzate culturalmente.

Il profondo cambiamento avviato negli scorsi anni dal mutamento dell'equilibrio geopolitico europeo e mondiale esige un approfondimento delle ragioni che vincolano al rispetto reciproco cittadini ed istituzioni, una comunicazione puntuale ed equilibrata sulle ipotesi di cambiamento istituzionale e una rappresentazione corretta del dibattito che conduce alle nuove scelte.

Una informazione, all'interno dell'Azienda di servizio pubblico, vincolata al rispetto di norme liberamente concordate con le istituzioni, può e deve, innanzitutto, recuperare la potenzialità pedagogica del mezzo radio-televisivo per rendere comprensibili e trasparenti le radici culturali del travaglio del paese, per rinnovare l'impegno e la passione alla politica (intesa nel suo senso aristotelico), per rafforzare il legame cittadino-istituzione, condizione indispensabile del vivere democratico.

Questo non vuol dire offrire tesi precostituite ma al contrario offrire tutti gli strumenti e gli elementi necessari per la formazione di un giudizio libero ed autonomo.

Particolare attenzione va rivolta alle *giovani generazioni*, povere di strumenti informativi sulle tematiche alle quali si fa riferimento.

La domanda di informazione politica e di conoscenza dei meccanismi che regolano lo Stato è forte nei giovani. La sfida delle risposte va raccolta anche se non vanno sottaciute le difficoltà: prima fra tutte la capacità di comunicazione con un lessico che sia da loro comprensibile senza per questo che sia povero o che tradisca i concetti.

Forte è anche la domanda dei *cittadini culturalmente meno attrezzati* che rischiano di perdere la dimensione dei problemi e la difficoltà delle soluzioni attirati da una informazione politica che, in una linea di progressiva e costante semplificazione, rischia di ridurre a pura forma il confronto perdendo di vista la sostanza del dibattito e aprendo spiragli alla demagogia.

Lo spettro della *demagogia* va respinto con fermezza perché storicamente fattore inquietante, ed a volte tragicamente devastante, della pacifica convivenza.

Il massimo dello sforzo sarà rivolto a non perdere mai di vista il fatto che in Parlamento convergono le esigenze di sviluppo e cambiamento (economico, culturale, politico) del paese alle quali i rappresentanti democraticamente eletti danno risposte stabilendo regole comuni nel libero confronto delle diverse opinioni e posizioni. Compito del servizio pubblico è comunicarle in modo completo e fedele traducendole per ogni target di pubblico con una maggiore attenzione nei confronti di chi ha più necessità di conoscere un mondo che sente lontano e talvolta addirittura ostile.

Maggiore attenzione va rivolta alla *radio*, strumento agile che consente una informazione tempestiva e capillare. Si può cominciare a sperimentare sulla 3^a rete radiofonica quella rete istituzionale che consentirà, con il minimo di mediazione, la partecipazione diretta del cittadino ai lavori delle istituzioni.

Un discorso a parte merita la stagione delle *riforme istituzionali* che si apre con

l'inizio dei lavori della commissione bicamerale per le riforme. Le proposte finora avanzate sono difficili da comprendere per la maggior parte dei cittadini italiani. Bisognerà dunque informare in una duplice direzione: rendere conto dei lavori e contemporaneamente approfondire le proposte e spiegare le divergenze analizzando le conseguenze di ogni singola opzione. Solo così sarà possibile, anche attraverso lo strumento radio-televisivo, aiutare i cittadini a capire e condividere le scelte del futuro assetto istituzionale del paese.

Oltre al lavoro d'aula è necessario seguire con attenzione il *lavoro delle commissioni* per rendere conto tempestivamente del percorso dei provvedimenti e delle proposte che si fronteggiano. Sarà così possibile anche far conoscere al maggior numero di persone possibili, i meccanismi del lavoro parlamentare.

Rapporti con le istituzioni

Il processo di rinnovamento indicato va compiuto in stretto contatto e collaborazione con le Istituzioni avanzando proposte compiute che possano essere discusse nel merito.

- * È importante stabilire le regole delle trasmissioni che cadono in periodi di particolare importanza politica (crisi di governo, referendum, elezioni) non con l'urgenza imposta dall'avvenimento ma in tempi che consentano una riflessione più serena.
- * Va rivisto il comma della Legge di riforma che regola il diritto all'accesso che, per il profondo cambiamento della società e del panorama televisivo, appare non più rispondente all'obiettivo di offrire un servizio alle molteplici realtà del paese.
- * È necessario (tranne che per le tribune elettorali) ragionare sul termine "*propaganda*" che compare nei documenti che regolano il rapporto TSP-Istituzioni.

Proposte editoriali

Alla luce di queste considerazioni la TSPI nel rispetto della missione definita e dei controlli istituzionali, propone un approccio diverso (di linguaggio, di soluzioni tecniche ed editoriali), rispetto al passato, all'ambito informativo assegnatole.

La programmazione della TSP deve integrarsi nei palinsesti rispondendo alle esigenze del mezzo adoperato senza per questo tradire il compito istituzionale. Un diverso atteggiamento denuncia già in partenza una *diversità* ed un "*peso*" sul palinsesto che significa distanza dal telespettatore.

Si propone:

- * *un prolungamento* delle due edizioni quotidiane (attualmente in onda 3 giorni a settimana) dal lunedì al venerdì, per far crescere l'abitudine di un appuntamento nell'edizione pomeridiana con i giovani, gli anziani, le donne.
- * *Per l'edizione notturna* (rivolta prevalentemente ad un target di addetti ai lavori) è necessario fissare un orario certo ed immediatamente a ridosso di un TG.
- * *Il rullo quotidiano* trasmesso ogni mattina dal TG3 può essere integrato da 5' di informazione parlamentare.
- * *I due spazi settimanali* già esistenti, "*7P*" e "*Giorni d'Europa*", vanno caratterizzati in direzione dell'approfondimento e della alimentazione di notizie sulla fruizione degli organi istituzionali (nazionali ed internazionali).
- * Lo spazio oggi dedicato alla replica di "*7P*" il lunedì alle 15.40 va recuperato inserendolo in una continuità di offerta di RAIUNO.

Ci si propone di dare vita ad una "*Tribuna Giovani*" perchè settimanalmente studenti dell'ultima classe degli istituti di istruzione secondaria superiore (scelti sempre perchè si trovano insieme ragazzi del nord e del sud) possano confrontarsi, nel merito di un provvedimento legislativo, con i proponenti o con i relatori.

In seconda serata si propone, settimanalmente, di ripristinare la classica "*Tribuna Politica*" nella sua formula di conferenza stampa. Possono essere invitati segretari di partito, esponenti del governo, capigruppo parlamentari, presidenti del Cda o amministratori delegati di grandi aziende di interesse pubblico.

PIANO EDITORIALE "RAI SPORT"

Cari colleghi, sono trascorsi 2 mesi dal mio arrivo e sento di potere dire di aver avuto già modo di conoscere, di mettere maggiormente a fuoco la grande mole di problemi che caratterizzano la vita della nostra Testata e ne fanno un "unicum" all'interno dell'Azienda.

Pur essendo fisicamente vicini, può essere difficile dall'esterno comprendere la complessità dell'impegno della TGS.

Dall'esterno può sfuggire che la TGS non è soltanto una Testata che produce informazione; ma oltre questo è anche un canale, una rete, un produttore per gli altri organismi televisivi, un fornitore di servizi, una fonte di ricchezza per tutta l'Azienda.

Lo sport, infatti, è indiscutibilmente una delle fonti principali di "reddito" per l'Azienda nella quale viviamo (stipendi) poichè non vi sfugge certamente la richiesta pubblicitaria che gravita intorno al mondo del quale noi siamo gli interpreti, o, se preferite, i narratori.

Sono trascorsi due mesi utili, soprattutto, mi auguro, per migliorare una conoscenza reciproca. E a questo sono serviti senz'altro i nostri incontri che hanno assunto, talvolta, un gradevole sapore di tete a tete, dei quali ho fatto ampiamente tesoro e dei quali vi ringrazio comunque e sinceramente per la disponibilità.

Un dato è emerso da questi incontri: che quella che ho di fronte è una redazione stanca di promesse non mantenute e che non è più disposta a firmare cambiali in bianco.

Bene - facciamo chiarezza, subito e una volta per tutte. Non sto per presentarvi un progetto che possa ottenere un consenso attraverso promesse che so di non poter mantenere.

Quello che sto per illustrarvi è il mio piano - leale, serio, meditato e concreto - di riorganizzazione della nostra Testata alimentato anche dai suggerimenti preziosi, disinteressati, dettati dall'esperienza che voi stessi, durante i nostri incontri, mi avete messo a disposizione.

E ciò vale per i giornalisti, come per gli impiegati (molti li ho incontrati, con tutti gli altri ci vedremo a cominciare da domani), per i montatori come per gli operatori.

Siamo tutti consapevoli che quello attuale è un momento nel quale non è più concesso sbagliare o illudersi. I progetti basati sulle illusioni possono portare a fallimenti dolorosi, che potrebbero mettere in discussione il nostro futuro.

Se da un lato si descrive un'Azienda ripiegata su se stessa, alla difficile ricerca di un'identità forse nuova forse diversa, dobbiamo ammettere per onestà che per quanto riguarda il settore sport la Rai dimostra, in quest'ultimo periodo una volontà e una vitalità che possono addirittura entusiasmare.

Parliamo di segnali in questo senso e che segnali! Chiari, forti, inequivocabili. Ho avuto la fortuna di vivere direttamente il recupero di avvenimenti prestigiosi la cui possibile acquisizione - consentitemi da aziendalista convinto - era stata forse trattata con eccessiva leggerezza.

E forse eccessiva leggerezza c'è stata finora anche nella protezione di alcune nostre importanti esclusive. Un esempio non a caso: quello del calcio domenicale.

Sappiamo tutti quali siano, invece, le regole che gli altri ci impongono, regole ferree sicuramente, che hanno talvolta un vago sapore punitivo.

Non sto qui ad invocare la legge del contrappasso, ma è senz'altro necessario intervenire affinché i nostri diritti vengano tutelati. In questo il nostro compito (conto molto anche sulla tua collaborazione, Antonello) non può che essere quello di sollecitare le strutture aziendali preposte ad interventi tempestivi ed efficaci.

Oggi, per non correre più i rischi di cui ho già parlato, l'Azienda ha avvertito l'esigenza di creare la Direzione Pianificazione e Rapporti Esterni con lo Sport, e la responsabilità ne è stata affidata ad Antonello Perricone: si deve soprattutto al suo lavoro se alcuni grandi avvenimenti sono tornati a casa.

A questo proposito, visto che ho citato il nome del prezioso nuovo amico dello Sport della Rai, Antonello Perricone, vorrei sgomberare il campo da qualunque possibile equivoco o sospetto.

Puoi correggermi se sbaglio ma sono pronto a sostenere che la responsabilità e quindi, la valutazione editoriale e giornalistica degli eventi è di pertinenza esclusiva della nostra Testata.

E, all'interno dell'Azienda, la separazione dei ruoli è tanto più netta e chiara quanto più è solido il nostro legame, quanto più è compatto il nucleo che noi formiamo.

Sia pure nel poco tempo che ho avuto a disposizione troppe volte ho avuto la sensazione, anzi la certezza che in passato la mano destra non sapesse cosa faceva la mano sinistra. Ora la mano destra resta la mano destra, la mano sinistra resta la mano sinistra. Ma tutte e due sanno di appartenere allo stesso corpo.

Dopo pochi minuti, nel corso del primo incontro con Antonello Perricone, ci siamo trovati in piena sintonia su un argomento, caro a noi, a voi, a tutta l'Azienda: mi riferisco all'esigenza della trasparenza, dello stile, del rigore morale.

Immediatamente abbiamo deciso che doveva finire un'antica abitudine, quella che per troppo tempo ha visto la Rai ricevere da federazioni e organizzazioni i diritti di taluni avvenimenti a titolo gratuito (soprattutto di quelli che si definiscono minori).

Venivano inseriti in palinsesto spazi sportivi non contrattualizzati. Oggi tutto quello che va in onda, va in onda perchè è diventato proprietà della Rai, con un regolare contratto che ci mette al riparo tra l'altro anche da qualunque tipo di violazione alle leggi fiscali.

È incredibile ma è così. Solo adesso, questa Testata può considerarsi al riparo da ogni sospetto o dubbio circa la trasparenza delle scelte fatte e da fare.

La mia proposta, subito accettata dall'Azienda, di cambiare nome a questa Testata, ha voluto significare: "dare una novità anche nel simbolo, un'immagine che rappresenti la filosofia che deve guidarci".

Il nome "RAI SPORT" rappresenta non solo un logo, bensì la certezza di poter rappresentare, una volta per tutte, l'intera produzione sportiva della Rai.

RAI-SPORT per la trasversalità che il nome stesso definisce, sposa in pieno l'obiettivo di esclusiva titolarità che la stessa azienda ci riconosce e che noi

dobbiamo mettere a frutto compiutamente.

Penso alla grande offerta quotidiana, fatta di pomeriggi sportivi tutt'altro che mortificanti, ai quali siamo tenuti nello spirito del servizio pubblico; penso alle grandi dirette; penso alle rubriche storiche e a quelle nuove che con il contributo di tutti sapremo realizzare. Ma penso anche ad un vero telegiornale sportivo che completi l'offerta dei nostri notiziari; e penso anche ad una mai riuscita sinergia con i Telegiornali, verso i quali dovremo sicuramente aprirci ad una ancor maggiore collaborazione.

Penso a tutto questo coltivando un desiderio, quello di poter considerare lo Sport della Rai e cioè RAI-SPORT non soltanto un'entità televisiva, ma anche radiofonica. Vi posso garantire il massimo impegno da parte mia affinché si realizzi un ritorno dei radiocronisti sotto la nostra nuova bandiera, nel pieno rispetto dei ruoli, delle competenze, dello specifico professionale.

Prima di illustrare in dettaglio la riorganizzazione che ho immaginato vorrei spendere ancora qualche parola sul modo di affrontare la quotidianità del nostro mestiere. Un mestiere che non può essere fatto con l'esclusivo apporto delle tecnologie. I maestri di una volta dicevano che un buon giornalista consuma almeno due paia di scarpe l'anno. Vorrei poter contribuire, come RAI SPORT ad incrementare la già fiorente industria della calzatura italiana.

Nel senso che vorrei che venisse cancellato un certo modo di fare il giornalista. Quello troppo comodo dietro la scrivania con l'Argo qualche volta acceso qualche volta no.

Mi piacerebbe che fossimo noi ad andare incontro alle notizie; che fossimo noi ad alimentare Argo e che i giornali fossero più spesso costretti a trovarsi al nostro rimorchio.

Se volete, auspico un giornalismo più ficcante, più incalzante, addirittura più audace, ben lontano da quello che molti di noi hanno conosciuto in altri tempi, quando per dare notizia della nevicata a Roma non bastava arrivare a Via Teulada con le catene, ma bisognava attendere che l'usciera orizzontale portasse dalla telescrivente in redazione i lanci di agenzia e le telefoto ANSA del Colosseo imbiancato.

Fin qui filosofia e strategia, certezze e aspirazioni di tutti noi. Fra poco entreremo nel vivo dei particolari operativi, certamente la cosa che più vi sta a cuore.

Ma prima una riflessione sul nostro rapporto.

Ho fiducia, almeno lo spero, di essere riuscito a dimostrare, nei colloqui che ho avuto con tutti voi, il mio leale atteggiamento nei confronti della Testata e della redazione.

Credo, almeno lo spero, di aver concretamente provato che la mia presunta ostilità verso la TGS nasceva soltanto da malintesi ed equivoci, spesso strumentalizzati, sempre spiacevoli per tutte le parti in causa.

A questo punto passo senz'altro ad illustrarvi il piano editoriale che tutti voi aspettate e che è la ragione per la quale siamo tutti qui stamattina. Ormai credo che l'abbiate capito tutti: la cosa che mi interessa di più è che questa Testata riacquisti le motivazioni, gli stimoli, la voglia, la consapevolezza di svolgere un compito che nessuno ci ha imposto, ma che abbiamo scelto, in taluni casi addirittura inseguito dopo anni di precariato.

Io credo sia sufficiente chiedere proprio ai più giovani che non hanno ancora ottenuto il contratto che cosa significhi per loro poter diventare giornalisti professionisti in RAI SPORT.

Accanto a considerazioni del genere, debbono essere poste anche considerazioni che riguardano il nostro personale rapporto con il lavoro.

Desidero che in tutti noi si affermi definitivamente l'orgoglio di appartenenza a questa Testata e a questa Azienda e che tutti noi possiamo finalmente dare all'interno e all'esterno un'immagine di compattezza, di solidità oltre che, è naturale, di grande competenza.

Per ottenere questo risultato credo sia indispensabile recuperare la dimensione del gruppo, della squadra. Il successo del singolo deve essere salutato come l'affermazione di tutti.

Un errore, un disservizio, anche banale, deve ricadere sulla coscienza di tutti noi,

non solo su quella dei diretti responsabili.

Una squadra, lo sapete bene, è costretta anche a gestire momenti difficili: è la legge dello sport.

Bene. Se mai dovessero arrivare quei giorni il dovere di tutti è quello di mantenere, se non addirittura aumentare, coesione, compattezza, spirito di gruppo.

E poi, cari colleghi, non dimentichiamo mai di sorridere. A volte è il rimedio migliore per spezzare la tensione che certi ritmi d'impegno ci costringono a sopportare.

Molti, in questi giorni, mi hanno chiesto se condividevo l'attuale organizzazione di RAI SPORT. Personalmente ritengo che la struttura che è in piedi in questo momento, abbia favorito inevitabili conflittualità e sovrapposizione di ruoli, facendo perdere di vista il rispetto delle regole di gestione interna.

Sto per proporvi un modello più agile, che conduce ad un'organizzazione meno dispersiva.

Cominciamo dalla testa. In accordo con la direzione aziendale ho previsto nel nuovo piano, tre vicedirettori.

Sono i colleghi Mauro Alunni, Michele Giammarioli, Giampiero Bellardi.

Ne illustro le rispettive competenze.

Ad Alunni viene affidato l'incarico di sovrintendere all'organizzazione e alla pianificazione. Giammarioli avrà la responsabilità del Palinsesto.

Per Bellardi, qualche parola in più. Il suo sarà sicuramente un incarico delicato. Oltre ad avere la responsabilità dei notiziari, sarà assegnato a lui il compito di valorizzare la presenza di RAI SPORT sul territorio secondo una strategia aziendale, che ben si concilia con le precedenti esperienze di Giampiero.

Di qui per lui il piacevole onere di fare il pendolare di lusso fra Roma e il Nord, Milano in particolare.

Detto questo, il modello organizzativo che ho immaginato prevede sette linee che sono:

- Segreteria di Redazione
- Redazione di Milano
- Redazione Calcio
- Redazione Varie
- Rubriche
- Progetti speciali e Scuola Telecronisti
- Coordinamento

Desk - Coordinamento

Il desk-coordinamento ritengo sia la vera novità di questo progetto.

Per l'esperienza che ho accumulato negli anni trascorsi in azienda, sono convinto che la solidità di una testata dipenda in gran parte dalla solidità del coordinamento, vero cuore di ogni giornale televisivo.

Se è vero, com'è vero, che RAI SPORT ha diramazioni in ogni settore della produzione ecco che il coordinamento deve assumere un ruolo centrale.

In esso deve passare la quotidianità del lavoro e nello specifico deve curare i rapporti con le testate, la gestione, l'impaginazione e l'edizione dei notiziari e dei contenitori quotidiani, la progettazione degli eventi in stretto raccordo con la direzione.

Per svolgere tale complesso volume di lavoro, considerato l'ampio arco di impegno a breve, medio e lungo termine, valutata la delicatezza del ruolo, ritengo indispensabile affidare il compito a tre colleghi che avranno paritariamente il grado di capiredattori centrali, che suddivideranno i loro impegni per turni di lavoro, fasce orarie e occasionali incarichi specifici.

La precisa divisione dei compiti e dei rapporti sarà fissata nel corso di una sorta di piccola conferenza di produzione fra la direzione e i responsabili della linea.

Il desk, d'intesa con i capiredattori, coordinerà, appunto, la gestione del corpo redazionale unificato, fungendo da vera e propria camera di compensazione delle esigenze derivanti dall'intero ventaglio di impegni della testata. Il desk coordinamento sarà ovviamente completato con una line adeguata e qualificata.

La redazione

I nostri colloqui non hanno fatto altro che confermare i miei dubbi circa la bontà di una divisione in redazioni tematiche.

Non sono rari i casi in cui un redattore assegnato, per esempio, alla redazione calcio svolga il proprio lavoro per rispondere alle esigenze di un'altra redazione.

Ecco perchè credo sia giunto il momento di rivedere radicalmente il disegno. Sono convinto come voi che la redazione unica possa fare fronte alle necessità quotidiane, rispondendo in modo più agile al ventaglio di impegni.

L'unica divisione che reputo necessaria riguarda le line che individuo in due competenze specifiche: calcio e sport vari per esaltarne le possibilità propositive.

La redazione unica è una miniera nella quale brillano spiccate individualità e vocazioni precise e precisamente identificabili. Sarà compito delle line e della direzione impegnarle e valorizzarle nel migliore dei modi.

La redazione farà riferimento ai capiredattori per ciò che concerne taglio e contenuto dei servizi da notiziario o da rubrica.

Il capo della redazione calcio e quello della redazione sport vari designeranno, d'intesa con la direzione, telecronisti e inviati per la copertura degli eventi.

Segreteria di Redazione

Un passaggio nodale, questo, per la ottimizzazione delle risorse e per la migliore organizzazione del lavoro. La Segreteria di Redazione, collegata, da un rapporto fiduciario con la direzione - vedi modello testate nazionali - dovrà garantire al

meglio la pianificazione operativa del palinsesto e della produzione delle trasmissioni. Fungerà quotidianamente da service nei confronti delle redazioni e sarà il punto di riferimento organizzativo per ogni tipo di iniziativa.

Assicurerà univocità nei rapporti con gli interlocutori operativi interni ed esterni all'azienda (pianificazione rapporti esterni per lo sport, coordinamento risorse e testate, centro di produzione, relazioni internazionali, direzione di produzione, direzione tecnica, Sipra, TV Commerciali, ecc.).

Per far fronte a tali compiti la segreteria di redazione dovrà poter contare su una line di almeno quattro giornalisti e su un altrettanto adeguato e qualificato gruppo di personale non giornalistico.

Redazione di Milano

Appena nominato ho ricevuto un'indicazione precisa da parte della direzione generale che prevedeva per lo sport un intervento più incisivo e mirato sul territorio.

Tale progetto intende valorizzare in principal modo l'area nord occidentale che possiamo considerare un fornitore straordinariamente ricco di eventi e protagonisti.

In un simile contesto, il potenziamento della redazione di Milano è stato anche da me ritenuto assolutamente indispensabile, tanto da convincermi a nominare un responsabile con il rango di vice direttore, che logicamente sarà affiancato da una line completa.

Milano, da sempre, è stata considerata la culla dell'informazione sportiva della Rai. Ruolo che intendo confermare e, se possibile, addirittura consolidare.

Una trasmissione storica come la Domenica Sportiva è e resterà patrimonio del centro milanese, il quale continuerà ad avere la responsabilità dell'appuntamento serale del lunedì.

Per mantenere fede a quanto ho detto, la redazione milanese non solo continuerà a curare l'appuntamento dedicato alla serie B calcistica, ma le verrà, affidato anche

quello nuovo di zecca del giovedì, dedicato al Mondiale di F1.

Studieremo insieme la possibilità di avere una presenza quotidiana, aprendo uno studio in Sportsera per poter valorizzare l'immagine della redazione, che dovrà essere, però, a questo punto adeguatamente rinvigorita non soltanto sotto il profilo redazionale, ma anche nelle strutture non giornalistiche.

Per quello che riguarda il problema della titolarità dei mezzi di produzione, confermo ai colleghi l'impegno assunto davanti a loro un mese fa e aggiungo di aver già avviato - con incontri e contatti - la "macchina" delle procedure per cancellare una situazione francamente intollerabile. A questo proposito il Vice Direttore Generale Vannucchi, responsabile dei centri di produzione, si è già detto disponibile ad un "incontro - verifica" sul problema di RAI SPORT a Milano.

Una disponibilità significativa che segue quella già espressa dal direttore del centro di produzione di Milano per l'assegnazione giornaliera di due turni di montaggio (salvo la domenica o in situazioni di maggior necessità) alla redazione di RAI SPORT.

Altro momento di confronto l'avremo con la TGR (il direttore della quale mi ha già testimoniato massima attenzione al problema) per garantire a Milano almeno due troupes ogni giorno, sempre durante la settimana, si intende. Il tutto in un quadro di sinergie che consentano di far fruttare al meglio le risorse aziendali e di contenere spese ed appalti. Occorre, insomma, garantire alla redazione di Milano l'autonomia operativa indispensabile per far fronte sempre meglio alla notevole mole di lavoro che essa è chiamata a svolgere.

Rubriche

Per quanto riguarda le rubriche "storiche" di Sabato, Domenica e Lunedì, conto di dedicare ad esse una particolare attenzione perchè debbono continuare ad essere la "vetrina chic" della Testata.

Ritengo l'attuale formula di Dribbling sicuramente valida e vincente. Il mio impegno sarà quello di continuare a garantire al nostro Rotocalco l'elevata qualità dei contributi di operatori, montatori e autori che sono poi fondamentali per la riuscita

di qualsiasi trasmissione, ma in particolare di un settimanale "patinato" come deve rimanere Dribbling.

Sono convinto, però, che la Testata meriti di avere un altro spazio di riflessione su temi di grande attualità, magari con una collocazione nel palinsesto della settimana che consenta di realizzare una trasmissione un pò meno "patinata" ma più approfondita.

Vedrei molto bene un Dossier Sport di 40~5 minuti da collocare il lunedì sera nello spazio attualmente a disposizione del Processo che sinceramente ritengo un tipo di trasmissione un pò superato dai tempi, a meno che non si abbia nostalgia di vecchie formule "urlate" ormai, secondo me, assolutamente improponibili da parte di una Testata del Servizio Pubblico.

Io credo che la Testata abbia tutte le risorse giornalistiche per individuare ed approfondire settimanalmente argomenti di largo interesse da trattare in modo serio e accattivante anche per fasce di spettatori non esclusivamente sportivi. Altro discorso va fatto per le rubriche domenicali. Per esse non si può prescindere da quello che sarà l'esito della vertenza sui diritti del calcio, perchè se la Rai li dovesse perdere, saremmo chiamati ad un grande sforzo di fantasia per inventare un nuovo modo di proporre il campionato.

Penso che sia molto più realistico e serio rinviare il "progetto domenicale" - e mi impegno fin d'ora a presentarvelo tempestivamente - al momento in cui si avranno maggiori certezze sul futuro dei diritti calcistici. In realtà, prendo soltanto tempo, con un pizzico di scaramanzia, nella certezza che tutto resterà come prima.

Le Rubriche "Storiche"

L'ideazione, la confezione, la messa in onda delle rubriche storiche del fine settimana, compreso "Il Processo del Lunedì", è affidata alla line "rubriche".

Ne sarà responsabile Maurizio Vallone, in diretto collegamento con me.

A Vallone faranno capo i curatori delle singole rubriche che fino al termine della stagione rimangono Valeri (Dribbling e Domenica Sprint), Bellardi (DS), la redazione di Milano nel suo complesso per il "Processo", Scardina per 90. Sarà

definito quanto prima invece il curatore di Stadio Sprint in sostituzione di Mauro Alunni, che assumerà, come detto, l'incarico di Vicedirettore.

Approfitto dell'occasione per informarvi che - come potete facilmente immaginare - tutte le trasmissioni non cambiano fisionomia fino al termine della stagione calcistica.

Scuola Telecronisti

Penso sia questo il momento di compiere insieme un definitivo salto di qualità per ciò che concerne le telecronache.

Se è vero come è vero che l'immagine di una testata televisiva viene misurata anche per la competenza, la bravura, la precisione dei telecronisti, desidero istituire una vera scuola all'interno di RAI SPORT.

Ciò non significa creare una struttura antitetica o che raddoppi gli utili sforzi della struttura affidata all'amico Porcacchia, ma in sintonia con quella, dare vita ad una scuola che tenga conto della materia trattata, per consentire di affinare le capacità, di apprendere tutti quei segreti, indispensabili per affrontare microfoni e telecamere.

Come voi sapete, la Rai ha istituito corsi affidati a una società specializzata, corsi che alcuni di voi già conoscono, ma ciò che ho in mente potrebbe esserne un logico completamento, mirato sullo sport.

In più mi piacerebbe che RAI SPORT fosse in grado di svolgere, in questo settore, un ruolo da talent scout, alla ricerca di nuove professionalità nelle sedi regionali e, perchè no, sull'intero territorio.

Quali docenti, immagino anche storiche figure del nostro giornalismo radiotelevisivo come, ad esempio, Tito Stagno, Sandro Ciotti, Rino Icardi, Nando Martellini, Enrico Ameri, Sandro Petrucci.

Il compito di realizzare questo progetto sarà affidato a Mario Giobbe, il collega che forse meglio riunisce in sé le esperienze e le qualità che il responsabile di un'iniziativa così innovativa deve assolutamente avere.

A lui sarà affidato anche il compito di gestire il rapporto con Eurosport, un rapporto sempre più stretto con RAI SPORT e che potrebbe essere utilissimo proprio come palestra per i nostri futuri telecronisti, come è già successo in altri paesi.

Eurosport

Dopo quella di avvio e di sperimentazione l'operazione Eurosport ha creato le premesse per una seconda fase di sviluppo e di concreto irrobustimento. L'iniziativa proposta dalla Direzione Strategie Aziendali ha previsto dal giugno del '96 una collaborazione con il Consorzio Eurosport per la durata di un anno nel corso del quale alla Rai era concessa la possibilità di commentare su uno dei quattro satelliti del Gruppo alcuni avvenimenti dei quali Eurosport stessa deteneva i diritti di trasmissione in lingua italiana.

La Direzione Generale in collaborazione con la Direzione del Personale e la Direzione Strategie aveva chiamato tutte le strutture giornalistiche per contribuire a determinare le condizioni alla sperimentazione. Il bilancio dopo appena sei mesi è stato considerato dai responsabili di Eurosport e dalle strutture aziendali positivo e lusinghiero. Per la Rai l'iniziativa ha costituito l'occasione per verificare e sperimentare sul campo voci nuove che potranno costituire in prospettiva, come detto, il serbatoio dei radiotelecronisti. Il bilancio positivo ha fatto affrettare i tempi per l'ampliamento della collaborazione Rai-Eurosport.

In vista di una presenza del satellitare della proposta sportiva Rai l'azienda ha già iniziato trattative con Eurosport per inserire nel palinsesto anche nostre produzioni. L'azienda ha previsto a tal fine un investimento superiore all'anno precedente che ci consentirà in particolare di riproporre in piccolo anche a Milano uno studio tecnicamente attrezzato come questo di Roma che potrà offrire finalmente anche ai colleghi di quella sede di far parte del ventaglio dei commentatori.

Telecronisti

Vorrei affrontare brevemente il capitolo telecronache.

Credo sia opportuno continuare per il calcio sulla strada intrapresa, quella della telecronaca a due voci.

Personalmente ritengo inutile la presenza del cosiddetto "esperto", utilissimo invece per altre discipline sportive; esperto che il più delle volte è stato individuato tra ex calciatori o tecnici.

Le eccezioni valide sono poche, se ci guardiamo intorno. E non fanno altro che confermare una regola: il più delle volte l'esperto non fa che ripetere con parole simili, ma con articolazione più stentata, la descrizione fornita dal telecronista.

Sono assolutamente convinto che due telecronisti possono offrire una qualità ben superiore, a patto che si crei il feeling giusto nel rispetto degli equilibri e dei ruoli.

Incoraggerò la formazione di queste coppie, nelle quali dovrà trovare posto anche una terza figura: quella dell'inviato a bordo campo.

Non può accadere che il terzo uomo sia un corpo estraneo al racconto della partita, che viva l'inserimento in telecronaca in maniera marginale e con timidezza, solo su sollecitazione della "prima voce". Troppo spesso ho sentito dal campo confermare la sostituzione già annunciata di un giocatore.

Per ottenere il migliore dei risultati possibili questa direzione solleciterà conferenze aperte ai telecronisti e a tutti quei colleghi che saranno individuati adatti ad entrare a far parte degli staff dedicati al calcio.

Notiziari

In attesa di acquisire la titolarità dello spazio attualmente assegnato al TG1, i nostri quotidiani rimangono Sportsera e Notte Sport. Il primo ha già acquistato nelle ultime settimane un'impaginazione che considero gradevole con i titoli di testa e servizi più asciutti che consentono una maggiore varietà di contributi filmati e di informazione.

Sono convinto che dovremo lavorare ancor più in questa direzione fino a quando non riusciremo ad ottenere, come sto cercando di fare, uno spazio più ampio di

circa mezz'ora, che abbia garanzia assoluta di puntualità, come gli appuntamenti informativi degli altri TG. Il mio obiettivo è poter redigere un vero e proprio Giornale Sportivo che dovrà essere completamente ripensato e che potrà ospitare anche mini-approfondimenti su temi di attualità.

Per quanto riguarda Notte Sport, credo che l'attuale formula possa essere mantenuta, cercando magari di ampliare l'offerta delle pagine dei giornali dell'indomani. Per questo spazio informativo conto molto sul contributo che potrà essere fornito da una migliore organizzazione del lavoro redazionale; nel senso che la "fascia notturna" dovrà essere adeguatamente coperta ogni giorno da presenze giornalistiche e tecniche sempre all'altezza di un compito estremamente delicato, visto che in quell'orario ci si... esibisce senza rete di protezione.

Vi confido, infine, un progetto ambizioso, quello di creare, oltre al Telegiornale di RAI SPORT, tre appuntamenti di aggiornamento o, se volete delle edizioni ridotte che possano collocarsi immediatamente prima o immediatamente dopo i TG delle varie fasce orarie.

Conduttori

Vorrei che non sfuggisse a nessuno, neppure ai colleghi chiamati a condurre appuntamenti apparentemente meno prestigiosi, l'importanza e la delicatezza del ruolo. Il conduttore, in qualunque spazio, rubrica, notiziario è il volto della nostra testata. Deve trasmettere competenza, credibilità, capacità di accattivarsi l'attenzione dello spettatore, ed anche, se è il caso, essere in grado di gestire ogni emergenza che una diretta può proporre. Anche la forma è importante per chi, inevitabilmente, deve rappresentare un'immagine. Ripeto, per la delicatezza dell'incarico, i conduttori saranno chiamati a seguire sin dal momento dell'impostazione, a stretto contatto fisico con il desk, la trasmissione di loro competenza; cosa che avviene puntualmente in ogni redazione di telegiornale, ma che mi risulta altrettanto puntualmente disattesa qui da noi.

Per i conduttori dei notiziari, che richiedono una gestione accuratamente combinata con il desk e con la regia, sarà obbligatorio scrivere i testi dei propri interventi, per consentire la necessaria distribuzione ai settori interessati..

In linea di principio e con le eccezioni dettate da particolari situazioni di emergenza, le conduzioni saranno affidate a colleghi svincolati da incarichi di line particolarmente impegnativi.

Supporti Tecnici

I recenti interventi nei settori montaggio, vidigrafo e messa in onda hanno solo parzialmente risolto le endemiche carenze delle risorse tecniche. La collaborazione avviata con il Coordinamento Risorse Testate e con il Centro di Produzione dovrà proseguire ed essere intensificata, in sintonia con le strategie aziendali, per fare ulteriormente fronte con uomini e mezzi, alle future esigenze alle quali la Testata dovrà dare soluzioni valide per quantità e qualità, in relazione anche agli ambiziosi programmi e progetti in materia di offerta sportiva. A queste esigenze, ribadisco, si potranno dare concrete e definitive risposte risolvendo il problema degli spazi operativi (studio, salette di montaggio e post-produzione, registrazione, sincronizzazioni e off-tube).

Per quanto riguarda in particolare l'apporto del reparto montaggio, non sono qui a elencare ore di produzione e turni di lavoro: sarebbe solo demagogia spicciola. La dedizione, lo spirito di sacrificio dei colleghi sono sotto gli occhi di tutti 365 giorni l'anno. Me ne sono personalmente convinto anche in occasione dei recenti mondiali di Sci Alpino e Nordico, per i quali RAI SPORT ha offerto un lavoro di qualità eccellente.

Colgo l'occasione per rivolgere un complimento e un caloroso ringraziamento a tutti coloro i quali si sono adoperati sui campi di gara e in sede per la migliore copertura delle trasmissioni e dei servizi.

Per il montaggio, comunque, ho strappato al supporto la promessa che quanto prima, avremo due nuovi arrivi in sostituzione dei due colleghi usciti per pensionamento.

A questo proposito, mi permetto di farvi notare che il numero totale degli uscenti dalle Testate è di 15 unità. L'Azienda ne reintegrerà solamente 12. Credo di poter dire che a rimetterci non sarà certamente RAI SPORT.

Una parola anche per i telecineoperatori. L'impegno dell'azienda è quello di completare finalmente l'organico con l'assegnazione a RAI SPORT di altri due colleghi.

Personale Amministrativo

L'attuale consistenza del personale non giornalistico - indispensabile e prezioso sostegno per il funzionale svolgimento del lavoro quotidiano, in un clima di fattiva collaborazione e sincera colleganza per il raggiungimento degli obiettivi comuni - l'attuale consistenza, dicevo, potrà essere ridistribuita e incrementata in funzione della riorganizzazione generale della Testata.

Dopo un'attenta e serena verifica le esperienze e le professionalità maturate dovranno essere valorizzate con affidamenti che tengano conto delle capacità e delle vocazioni.

Registi

La realizzazione degli eventi, soprattutto quelli targati RAI, contribuisce a creare e a proporre l'immagine di RAI SPORT. È questa la fase alla quale devono partecipare in forte e diretta sinergia le varie figure aziendali e di Testata.

Sin dalla fase d'ideazione l'indispensabile rapporto tra producer, pianificatori, curatori e telecronisti dovrà coinvolgere anche la figura del regista.

Anche in questo settore, dovranno essere promosse e valorizzate le professionalità e le specializzazioni ed esaltate le capacità creative e propositive in uno spirito di collaborazione e collegialità.

L'attuale bacino dei colleghi registi, che auspico possa essere ampliato e integrato per far fronte alla crescente offerta di produzione sportiva, ha garantito finora una collaborazione fattiva rispondendo positivamente sul piano della qualità.

Nell'impostare e realizzare gli eventi si dovranno comunque tener costantemente presenti le indicazioni del budget e gli obiettivi editoriali assegnati dall'Azienda alla

testata e il rispetto dovrà essere rigoroso nel quadro di una motivata gerarchia d'impegni. Compito questo comunque della Direzione.

La nostra Testata, in accordo con l'importante serbatoio dei nostri registi, può e deve assumere anche un ruolo propositivo nei confronti della direzione tecnica aziendale per un continuo adeguamento tecnologico, in un ambito che è in costante evoluzione.

La Rai, anche nella produzione sportiva, deve puntare a posizioni d'avanguardia.

Precari

Non potete immaginare quanto mi stia a cuore la figura del "precario". Sono stato "precario" una vita prima nei giornali poi in Rai, prima di essere assunto. Sento mio il travaglio che caratterizza la vita professionale di questi colleghi.

Mi impegno (come ho già' avuto modo di dire anche ai diretti interessati) mi impegno, ripeto, a porre fine alle loro preoccupazioni e a consentire loro il raggiungimento della tanto agognata assunzione definitiva.

Vorrei poter dire anche entro quale tempo. Ma la chiarezza e la lealtà che desidero sempre avere nei confronti di tutti voi mi induce a un minimo di cautela almeno per quanto riguarda i tempi.

Nella Testata ci sono 5 precari, 4 a Roma, 1 a Milano. Il ricambio imposto dalle numerose e recenti uscite a vario titolo dalla Testata mi spinge all'ottimismo perchè è mia intenzione attingere, per l'integrazione, prioritariamente dal bacino dei precari. Concorrerò i criteri con il C.d.R. e con il Sindacato nel pieno rispetto delle regole e delle funzioni.

Settore Sub

Un servizio tecnico di alta specializzazione viene garantito da RAI SPORT, tramite il coordinamento delle riprese subacquee di cui è incaricato Franco Capodarte. Si tratta del ben noto settore subacqueo a disposizione dell'intera azienda, reti e

testate.

Il settore ha realizzato servizi molto suggestivi, che hanno arricchito soprattutto le altre Testate. Ora che c'è maggiore sensibilità verso gli sport legati alla natura è mia intenzione servirmi del settore per varare una "serie" dedicata alle attività sportive sopra e sotto il mare.

Ambiente di lavoro

Una delle prime impressioni che ho ricevuto giungendo in redazione è stata l'inadeguatezza degli spazi destinati al lavoro quotidiano.

Come sapete, uno dei miei primi incontri l'ho avuto con l'Ing. Lionetti, direttore del CPTV, al quale ho manifestato tutte le mie perplessità, poi confermate dalle valutazioni emerse dagli incontri singoli con redattori, tecnici, impiegati. Sapete meglio di me quali sono i nodi più urgenti: sicuramente lo studio, sicuramente la sincronizzazione, sicuramente il vidigrafo, per non parlare di altri spazi lavorativi.

Su mia sollecitazione, i responsabili del centro e la direzione generale stanno affrontando in modo serio il problema per risolvere definitivamente le nostre esigenze, senza ulteriori parziali aggiustamenti.

Ecco perchè, probabilmente, varrà la pena attendere qualche mese di più e scartare soluzioni a breve termine (parziale ristrutturazione dello studio, recupero dell'area Isoradio) che sarebbero solo costosi e poco efficaci palliativi.

Il progetto importante che sta per realizzare l'Azienda prevede, con un cospicuo finanziamento ad hoc, il passaggio di RAI SPORT nella palazzina attualmente occupata da Rai-International, dove avremmo spazi redazionali e tecnici finalmente adeguati.

Videoteca

Anche la videoteca calda appare un obiettivo utopistico. Ma quando tutti, e sottolineo tutti, sono concordi nel definire scellerata la gestione personale delle

cassette, ritengo sia giunto davvero il momento per risolvere il problema dell'archivio - immagini.

Non ci si può affidare esclusivamente allo scrupolo di alcuni che arrivano addirittura a negare contributi per salvaguardare il loro piccolo e personale patrimonio.

E al tempo stesso è impensabile che un servizio non possa essere corredato da immagini perchè quelle immagini sono personale possesso di chi, in quel momento, è assente per un qualsiasi motivo.

Ho già avuto un contatto con la struttura diretta da Barbara Scaramucci. Il vice direttore Sacerdoti mi ha assicurato che entro un mese potremo contare su un progetto vero, concreto per avviare finalmente l'organizzazione del nostro indispensabile e irrinunciabile serbatoio di immagini.

In questo progetto dovremo inserire anche un archivio cartaceo: Almanacchi, annuari, guide delle varie discipline sportive dovranno costituire un prezioso e permanente bene comune; e così le collezioni, quanto meno, dei quotidiani sportivi.

È una struttura che deve nascere. Faccio affidamento sulla buona volontà di tutti voi, sullo spirito di iniziativa, e mi attendo, perchè no, adesioni personali per concretizzare quello che al momento viene considerato solo un sogno.

Linea Grafica

Per quanto riguarda la linea grafica, bisognerà ovviamente ridisegnarla, adeguandola al nuovo nome della testata.

Proprio in questa occasione ritengo utile intervenire per rendere più omogeneo e sobrio l'uso delle sigle e delle intersigle, pur senza dimenticare le esigenze pubblicitarie e quelle delle firme delle varie rubriche.

A proposito delle sigle sarà necessario individuare messaggi musicali più coinvolgenti che possano diventare un connotato preciso e facilmente identificabile delle varie offerte della nostra testata. Come avviene, per esempio, per

90. Minuto e Domenica Sprint.

Questione morale e regole

Vi ho già anticipato che l'idea di trasformare questa testata da TGS in RAI SPORT è nata anche per una questione morale.

Ora, l'aver cambiato nome significa aver voltato definitivamente pagina. Ma la parola decisiva spetta a tutti noi che saremo chiamati ad osservare un codice di comportamento, indispensabile per poter riacquistare un'immagine seria, credibile, superiore a qualsiasi forma di pur ingiustificato sospetto.

Consentitemi in poche parole: vorrei che a questa testata venisse riconosciuto uno stile in piena sintonia con quella che deve essere, in ogni settore, l'immagine della Rai.

Sappiamo bene che il terreno sul quale ci muoviamo quotidianamente è un terreno estremamente insidioso disseminato di trabocchetti nei quali può essere anche abbastanza facile cadere.

Parlo dei trabocchetti "pubblicitari" nei confronti dei quali io ho chiesto a tutti voi, fin dal mio arrivo, un'attenzione particolare. Il nostro compito di operatori di un servizio pubblico ci deve assolutamente costringere ad un rigore morale.... maniacale.

Sono convinto di trovarvi perfettamente d'accordo su questa esigenza. Sono comunque determinato ad usare tutti i poteri concessi al direttore di una testata giornalistica per mantenere, con estrema decisione, la massima trasparenza nella vita della redazione. Mi auguro, quindi, di poter contare in ogni momento sul vostro appoggio così come su quello dell'Usigrai ed in particolare del Comitato di Redazione al quale sento l'obbligo di esprimere il mio personale apprezzamento per il comportamento di grande fermezza e coerenza tenuto costantemente nella lotta per il rispetto delle regole.

E a proposito di regole, un'attenzione particolare dovrà essere rivolta anche a quelle che consentono, giorno per giorno, uno svolgimento più ordinato e

produttivo del lavoro redazionale. Ognuno deve fare la sua parte. I ruoli dovranno essere rispettati con grande senso della disciplina di squadra che non va interpretata in chiave limitativa ma va invece vista come l'arma in più per ottimizzare il rendimento dei singoli e dell'intero gruppo.

Rapporti con il TG1

Immagino che questo sia uno dei capitoli più attesi. Francamente ritengo che ci sia ben poco da dire. E, consentitemi, aggiungo per fortuna. Ritengo che l'annosa vicenda "TG1" sia giunta all'epilogo. Anni di equivoci, di incomprensioni, di polemiche, sono destinati a concludersi definitivamente.

Alcuni giorni fa, esattamente martedì 25 febbraio, ho avuto un incontro con il Direttore Generale Iseppi, con il Direttore del TG1 Sorgi e con il Direttore del Personale Di Russo. A questa riunione ha partecipato anche il qui presente dottor Perricone. Bene, il Direttore Generale ha stabilito una data entro la quale dovrà esaurirsi quello che è stato definito "il processo di integrazione del TG1 in RAI SPORT".

Tale data è il 1 agosto 1997.

Da domani comincerà il graduale passaggio attraverso una sempre maggiore collaborazione che studieremo anche con l'amico Sorgi. Le importanti professionalità unanimemente riconosciute, dei colleghi del TG1, potranno trovare in RAI SPORT non soltanto gli spazi adeguati ma la definitiva consacrazione e libertà di manovra in piena armonia con l'intera redazione. Si concluderà così un'operazione mai realizzata in passato per via della poca chiarezza aziendale, per alcune decisioni che hanno rafforzato posizioni ambigue che hanno avuto l'unico potere di scatenare comportamenti e ripicche che spesso hanno raggiunto toni disdicevoli.

Con questo passaggio (che ripeto avverrà entro e non oltre il 1 di agosto 1997) si conclude il difficile tragitto della Testata che realizzerà finalmente la sua piena affermazione nel rispetto del disegno aziendale che attribuisce a RAI SPORT l'esclusiva titolarità dello Sport targato Rai.

Rapporti con le Sedi

Lo sport è un fatto nazionale che coinvolge tutte le aree del paese. Per seguirne compiutamente le vicende è indispensabile incrementare il rapporto fra la titolarità e la centralità di RAI SPORT e le realtà locali.

L'Azienda ha il vantaggio, e la grande possibilità di contare sulle sue sedi regionali, attente ed attive anche nell'ambito dello sport con valide risorse giornalistiche e tecniche.

Questo quadro, in armonia con la direzione della TGR, ci consente una copertura a 360 gradi del panorama sportivo nazionale.

E la TGR con la sua nuova direzione, pur alle prese con problemi di organizzazione, organico e risorse, ha offerto la sua più ampia collaborazione, in un quadro generale che rispecchia le strategie dell'Azienda.

Andando oltre questo già significativo rapporto, non v'è dubbio che certe realtà debbano essere tenute ancor più presenti per favorirne la visibilità.

E penso, in particolare, al ricchissimo serbatoio dell'Emilia-Romagna (dal calcio alla pallavolo, dal basket ai motori al ciclismo, e l'elenco potrebbe continuare) che mi induce a pensare a un più stretto contatto, a un ruolo ancor più incisivo della nostra sede bolognese.

Come pure, penso alla realtà del già consistente nucleo torinese (anche quello alle prese con un ampio arco di impegni) che mi sembra di poter considerare, per il momento, come facente parte *honoris causa* di RAI SPORT.

Rai - International

Consentitemi di giudicare estremamente positivo sia per ciò che riguarda l'idea, sia per ciò che concerne il risultato, il rapporto con la Testata diretta da Roberto Morrione.

Dopo appena due settimane, la Giostra dei Gol è diventata un appuntamento "cult"

per i nostri connazionali che vivono all'estero che possono godersi quello spettacolo calcistico che tutti gli italiani vorrebbero vedere: vale a dire un vero e proprio Tutto il calcio minuto per minuto televisivo.

La volontà di ampliare questo rapporto esiste, ma starà anche a noi, al nostro spirito di iniziativa, farlo decollare definitivamente.

Internet

Se penso a Internet penso a Riccardo Lambertini, vero e proprio mago della navigazione nei siti, luoghi a me totalmente sconosciuti. Lo ammetto.

Ma è grazie alla sua iniziativa se RAI SPORT ha ogni giorno migliaia di amici in tutto il mondo che ricevono informazioni e ne danno in cambio fino ad offrire spunti interessanti per servizi nelle nostre rubriche.

Quanti siano questi amici l'ho scoperto in occasione di un nostro disservizio, quando cioè non riuscimmo a dare in Domenica Sprint i gol di una partita del Torino; ma anche quando, in collaborazione con Rai-International, abbiamo lanciato la Giostra dei gol. Siamo il primo sito italiano in termini di "audience": non male davvero. Ecco perchè quella di Internet è un'iniziativa da incoraggiare, da sviluppare in sintonia con le linee aziendali. Presto ci sarà un ordine di servizio che inviterà i curatori e i conduttori a dare in ogni trasmissione l'indirizzo del nostro sito.

In occasione del mondiale di F1 e del Motomondiale cercheremo, anche su Internet, di offrire un prodotto ricco e qualificato, come abbiamo finora fatto, ad esempio, per il calcio.

Rapporti con il Coni e le Federazioni

Uno sguardo ai rapporti con i nostri maggiori fornitori, che sono ovviamente le Federazioni Sportive, che invadono il nostro palinsesto di eventi. E non solo: ci perseguitano con richieste pressanti e incombenti.

Non c'è dubbio che tutta la materia debba essere, un pò alla volta, disciplinata in maniera chiara.

Per questo, l'intermediario ideale dovrebbe essere - ente istituzionale come la Rai - il CONI, la federazione delle federazioni che, almeno in parte, può svolgere un proficuo lavoro di dosaggio nelle richieste delle federazioni aderenti, troppe volte in contrasto fra loro, per concomitanze di giorni e di orari. Compito sicuramente difficile, comunque, anche per l'amico Pescante e per i suoi collaboratori.

Esiste, ma non so quanto sia stata utile in passato e quanto possa esserlo in futuro, una commissione paritetica che ha impegnato direttamente Gilberto Evangelisti, Gianfranco de Laurentiis, Marino Bartoletti.

Risultati, pochi. E non si può certo attribuire colpe a qualcuno se sono mancati, vista la difficoltà oggettiva dell'impegno.

In attesa che si riesca a disegnare un quadro d'insieme, tenendo presente che siamo aperti a tutti ma non siamo debitori di nessuno, cercheremo di regolamentare i rapporti con le singole federazioni.

Penso, ad esempio, alla pugilistica che può salvaguardarci da molti match insignificanti messi insieme nel solo interesse degli organizzatori; penso alla CSAI che si occupa del vastissimo settore dell'automobilismo sportivo.

E penso - ma qui il discorso è diverso - alla federcalcio, che ritengo disponibile ad intese più vaste, nell'interesse nostro e del calcio azzurro, per promuovere e seguire gli appuntamenti della nazionale e delle altre rappresentative.

L'essere noi tributari delle federazioni e degli organizzatori non significa che ci riteniamo esclusi dalla capacità e dalla possibilità di diventare noi stessi promotori di eventi. Non mancano in questa testata esperienza, fantasia e qualità professionali per inventare grandi appuntamenti televisivi.

Un esempio? Immagino un anello in tartan che abbraccia la splendida piazza Navona, teatro occasionale di un grande Galà di atletica leggera.

Oppure, nella cornice dei Fori Imperiali, con l'Arco di Costantino a fare da quinta,

proporre un tentativo di record mondiale del salto con l'asta: protagonista, magari, Sergei Bubka.

O ancora, un campo da tennis in piazza del Popolo per una sfida tra Sampras e Becker.

D'altra parte, tanti anni fa davanti al Papa in piazza San Pietro, Roma e Pesaro dettero vita ad un'appassionante partita di pallacanestro.

Sport e Disabili

Sento il dovere a questo punto di coinvolgere tutti voi su un argomento troppo spesso trascurato che tocca profondamente, invece, la sensibilità personale di tutti noi.

E per una volta ignoriamo l'audience.

Lo sport e i disabili. Solo due parole.

Fra i compiti che abbiamo anche per la nostra funzione di servizio pubblico, ritengo doverosa un'attenzione alla pratica sportiva di chi deve dolorosamente convivere con i propri handicap fisici.

Un atleta che salta 2 metri con una gamba sola rappresenta un messaggio importantissimo per chi guarda la televisione come unica fonte di apprendimento e distrazione.

RAI SPORT aprirà un rapporto di collaborazione con la federazione Sport Disabili, così come con tutte quelle federazioni interessate ad intraprendere un serio programma per avvicinare i giovani alle varie discipline.

Abbiamo in corso dei contatti con la struttura "Educational" di Federico Scianò. Vi terrò al corrente degli sviluppi di tali programmi che potrebbero coinvolgere anche il Ministero della Pubblica Istruzione.

Un rapporto di collaborazione indispensabile dovremo avere con il TG2, per poter

fornire una presenza sportiva nel notiziario destinato ai non udenti.

Verifiche sugli ascolti

Fra le novità allo studio di questa direzione c'è anche il riposizionamento strategico della programmazione di RAI SPORT.

Nell'ambito della programmazione televisiva, lo sport - dopo i Telegiornali - rappresenta l'argomento più seguito, con ascolti molto superiori a quelli della fiction e dell'intrattenimento. Lo sport in Rai ha una quota d'ascolto sulle private del 78,4%. Nella classifica delle prime 10 trasmissioni più seguite nel 1996, ai primi tre posti ci sono partite di calcio: vi ricordo solo Italia-Germania del Campionato d'Europa che ha fatto registrare uno share del 76,5% con 22 milioni e 179 mila spettatori.

Nella classifica AUDITEL dall'87 al '96, fra le prime 100 trasmissioni con il più alto indice di ascolto le prime venti sono partite di calcio. Questi dati confermano l'esigenza di un'attenta lettura dei contenuti dei nostri spazi (per quello che riguarda le telecronache siamo il più delle volte vincolati al nostro ruolo di servizio pubblico).

Mi piacerebbe che venisse meglio analizzata l'attenzione del pubblico per le varie discipline e, perchè no, conoscere anche il gradimento (arrivo a dire minuto per minuto) per le nostre trasmissioni.

Darò incarico al settore aziendale competente di monitorare in maniera approfondita i nostri ascolti, riservandomi peraltro la possibilità di ricorrere ad una collaborazione esterna di strutture qualificate e già ampiamente collaudate da altre reti e testate.

Le nuove sfide

Domani con il primo numero di "Pit-Line" (settimanale dedicato alla F1), comincia in pratica la nuova stagione delle grandi sfide.

Domenica partirà il primo dei 17 Gran Premi che la Rai ha deciso di tenere per intero senza accettare compromessi e formule di scambio per noi penalizzanti.

Tale decisione ci consentirà oltretutto di avere, dall'anno prossimo, sia la Formula Uno che il Giro d'Italia. Una strategia che mi trova totalmente d'accordo e sulla quale, quindi, ho potuto esprimere un parere positivo.

So bene come è stato accolto qui da noi il ritorno a casa del Giro d'Italia che solo un anno fa ci eravamo visti sfuggire dalle mani quando sembrava ampiamente acquisito.

Se da un lato la soddisfazione è ampia e giustificata, dall'altro non mi sfugge (e non sfugge a nessuno di voi), quale tipo d'impegno costituisce simile ritorno. Sia sotto l'aspetto economico e della produzione ma anche sotto l'aspetto editoriale e giornalistico.

Il confronto con la concorrenza (alla quale va dato atto di importanti realizzazioni) quel confronto, dicevo, sarà quotidiano e sotto gli occhi attenti di tutti.

È una sfida, certo. Ma chi vive di sport conosce le regole e sa che certe partite vanno giocate per vincerle.

Il Giro d'Italia sarà anche l'occasione per allargare l'orizzonte della telecamera non più unicamente concentrata sugli sforzi degli atleti. In collaborazione con le Regioni, il Ministero dei Beni Ambientali e quello delle Risorse agricole, si cercherà di realizzare una trasmissione che, tappa dopo tappa, racconti il territorio sul quale i corridori si danno quotidianamente battaglia.

Ambiente e agricoltura saldati in un connubio inscindibile ed accomunati dalla sola disciplina sportiva in grado di legare il territorio con un unico filo conduttore.

Conclusioni

Cari colleghi questo è il mio progetto editoriale. Come avete potuto ascoltare, molti sono i punti che mi stanno particolarmente a cuore.

Spero che il disegno che ho immaginato (anche attraverso i vostri stessi disinteressati suggerimenti), possa essere accolto con soddisfazione.

Di promesse, lo ripeto ancora una volta, non c'è traccia. Anzi una promessa c'è e la rinnovo con forza: sarò sempre a vostra disposizione, ogni qual volta lo desideriate, per discutere, confrontarci, esaminare progetti e nuove proposte. Come avete potuto constatare non mi ritengo un direttore "blindato" tanto che, se devo essere sincero, mi è dispiaciuto in questi ultimi giorni, essere stato costretto a diradare i contatti con la redazione.

Io ho finito. Ora tocca a voi, ai vostri interventi. Vi ringrazio per l'attenzione che avete dimostrato, e ancora di più vi ringrazio perchè, e ne sono pienamente convinto, 2 mesi di quotidiana frequentazione ci hanno permesso di conoscerci meglio.

Grazie.

PIANO EDITORIALE "RAI INTERNATIONAL"

La situazione di Rai International, quindi della Rai in campo internazionale, mi richiama alla mente un sogno ricorrente, forse un incubo, se preferite. Siamo in una stazione e sappiamo che dobbiamo a ogni costo partire per un viaggio importante, dal quale dipende il nostro futuro. Davanti a noi continuano a passare treni modernissimi, sempre più veloci, con soste sempre più brevi. Cerchiamo di salire, ma non vi riusciamo. Vi lanciamo sopra al volo le nostre valigie, che però finiscono chissà dove e a chi. Noi invece restiamo lì, sconsolati, sapendo che tra poco i treni non si fermeranno neppure: li vedremo solo sfrecciare, balenii di luci e fragori, cartelli di belle città lontane, ai finestrini sagome di eleganti signore sedute in scintillanti carrozze o che si preparano nei wagon-lit a chissà quali avventure e azioni. Ci è qualche volta capitato, da ragazzi, in stazioni periferiche, di sognare sbocconcellando un panino, mentre passano treni irraggiungibili.

E' il convoglio della comunicazione che percorre sempre più veloce le strade del mondo, ma sul quale la Rai e con essa il sistema Italia, rischia ogni giorno di più di non salire, inesorabilmente, di restare inchiodata alla sua dimensione e alle sue guerre di provincia e al sogno di un viaggio che tra breve non sarà più in grado di compiere. Per uscire di metafora, mentre in Italia si combatte ancora attorno a una prima legge di sistema che cerca di regolamentare vent'anni di devastante guerra civile senza regole, ma che deve ancora superare la giungla degli equilibri politico-parlamentari, a livello globale è in corso un confronto mondiale sulle comunicazioni che ha per posta lo sviluppo economico e gli scenari futuri del pianeta. Da questo confronto l'Italia è ancora sostanzialmente esclusa: la Rai e per essa la struttura-testata di Rai International, hanno di fronte ancora una volta, ma potrebbe davvero essere l'ultima, l'occasione di salire su quel treno o di restare inchiodata ai margini in una situazione subalterna e passiva, contendendosi magari uno striminzito panino con la Mediaset.

I 45 giorni che ho trascorso in "full immersion" come nuovo direttore di Rai International mi hanno posto di fronte due elementi di fondo che considero inseparabili e decisivi per le scelte strategiche di posizionamento internazionale della Rai.

La vastità della penetrazione del grande capitale finanziario internazionale

conduce a un crescente e vertiginoso processo di convergenza di Telecomunicazioni, Computing Industry e Audiovisual. Si tratta di un complesso di oltre 500 miliardi di dollari, circa 700mila miliardi di lire italiane, in continuo movimento.

Come si sa, si confrontano in un intreccio molto dinamico di alleanze e partnership, le grandi aziende telefoniche, i principali gruppi di hardware e software, le "conglomerates audiovisual". Di recente sono entrati in competizione anche i sistemi satellitari di capitale americano, come Hughes, con Direct-TV e Galaxy. Risorse economiche, tecnologiche, normative si saldano in una competizione che rischia di essere mortale per qualsiasi "content provider", alimentando nuove strategie attraverso nuove tecnologie, come la compressione digitale e il rapporto multimediale TV-computer-telefono, con crediti finanziari e bancari pressoché illimitati, anche se spesso solo virtuali.

Allo stesso tempo, l'evoluzione tecnologica, con l'infinita moltiplicazione di canali e mezzi di trasmissione, aumenta e moltiplica la capacità di trasportare nelle reti il "content", ma rende straordinariamente scarso e quindi prezioso proprio il "content", e in particolare le "library" più ricche e complesse, quale quella della Rai e, più in generale, dei grandi "broadcaster" europei.

Ecco dunque l'altro punto che ho capito in questi 45 giorni e che mi sembra vitale per il futuro della Rai nel panorama europeo e globale.

I "content providers" del nostro continente sono di per se una grande risorsa da gettare sul mercato, purché non diventino la ruota di scorta di automobili di proprietà altrui che percorrono autostrade decise, progettate e finanziate in una banca di New York, di Melbourne o di Francoforte.

Le grandi "partnership" di telefonia, telecomunicazioni e hardware stanno costruendo e controllando le nostre autostrade elettroniche: i "content providers" europei devono almeno mantenere progetto e proprietà delle automobili. Trovare le risorse, ma anche costruire progetti unitari, politici, normativi, culturali che controllino almeno la direzione di marcia delle autostrade, come azionisti magari di minoranza e comunque senza svendersi e facendo pesare la propria dote originale.

Il nostro obiettivo, come Rai International, è dunque duplice; essere presenti, con

un ruolo quanto più possibile autonomo, nella grande distribuzione satellitare diretta e via cavo su scala globale, valutando che i nostri interlocutori sono in primo luogo i 60 milioni di persone di lingua o di origine o almeno di cultura e discendenza italiana sparsi nel mondo, ma che l'immagine Italia, la sua cultura, la sua storia, la sua creatività artistica e imprenditoriale, sono molto richiesti in tutto il pianeta.

Nessun altro paese come l'Italia ha comunità così capillarmente diffuse e verso di esse occorre costruire una strategia di comunicazione specifica, secondo i compiti propri del servizio pubblico nazionale. Ma occorre insieme realizzare una programmazione radiofonica e televisiva, nella quale l'originalità della cultura del nostro Paese, come quella di gran parte d'Europa, sia una risposta più globale all'offensiva del puro consumo commerciale, della penetrazione di modelli culturali, di vita e di costume, soprattutto d'oltreoceano, che stanno invece dilagando ovunque. E questo va fatto con buona televisione e buona radio, informazioni, programmi, intrattenimenti di alto livello, senza pesantezze pedagogiche, ma battendo le grandi concentrazioni soprattutto sul terreno della qualità e del pieno controllo sui palinsesti per l'estero.

Il rischio di vedersi tagliati fuori, come "content provider" europei, dai diritti sulla trasmissione degli avvenimenti è infatti fortissimo, data la tendenza dei gruppi multinazionali ad appropriarsi della compravendita di "content" organizzato in interi palinsesti di 24 ore, identificati da marchi di qualità e distinti per generi: news, sport, musica, educational, cinema, generalista (come nel caso di Rai International).

Ciò deve portare in generale la Rai, in tutte le sedi adeguate, ad alcune linee strategiche di fondo, nelle quali si inserisce la specifica missione di Rai International:

- * Rafforzare tutte le possibili alleanze con i broadcasters pubblici europei e con le istituzioni dell'Unione Europea a partire dalla UER, con una particolare attenzione verso l'area del Mediterraneo.
- * Assolvere a tutti i compiti e le funzioni dell'attuale partnership contrattuale di distribuzione senza farsene ostaggio, ma mantenendo un'autonomia globale di movimento soprattutto in direzione del punto precedente.
- * Studiare forme di collegamento e di eventuale sinergia con la STET, che dispone potenzialmente di grandi risorse finanziarie e tecnologiche da gettare nel confronto (ad esempio Stream, che ha tecnologie avanzate, ma è costretta a

rivolgersi alla Rai per disporre di "content" con cui alimentarle) da posizioni non subalterne e comunque con le dovute garanzie di autonomia sul piano legislativo e istituzionale.

- * Premere perché si arrivi presto a istituire un osservatorio e in prospettiva un'autorità europea sulla "convergenza" con norme di controllo e di garanzia sui limiti di diffusione e concentrazione commerciale delle nuove tecnologie, verso obiettivi di normative anti-trust sovranazionali e di salvaguardia della produzione culturale audiovisiva a livello europeo.

Rai International oggi

La costituzione di Rai International nel '95 è stato un passo avanti importante per l'azienda, accorpendo Direzioni e settori vecchi, frammentati e farraginosi e cominciando almeno a misurarsi con i problemi del confronto internazionale. Il faticoso lavoro portato avanti da tutti in quasi due anni ha gettato le basi per una partita che altrimenti, oggi, non saremmo neppure in grado di giocare. Poi c'è stata la scelta di Arbore, molto prestigiosa ed efficace. Nonostante i passi avanti di coordinamento e di organizzazione unitaria, tuttavia, penso che non siano stati raggiunti 2 punti-chiave della nuova strategia, cioè l'integrazione della programmazione per l'Estero con le strategie di rapporti internazionali dell'azienda e una adeguata qualificazione produttiva del palinsesto. Nello stesso tempo il velocissimo cambiamento dello scenario internazionale delle TLC e il nuovo peso del confronto finanziario e tecnologico su scala mondiale sono stati molto più rapidi e incisivi, così da offrire oggi un preoccupante paradosso. Il divario tra la presenza internazionale della Rai e il confronto competitivo e tecnologico mondiale è oggi addirittura accresciuto rispetto alle decisioni del '94-'95 e ai risultati dello sforzo riorganizzativo, rimasto peraltro largamente incompiuto per la indecente modestia delle risorse messe a disposizione da chi governava l'azienda, ciò che dimostra il ritardo anche di comprensione da parte dei vertici della Rai della reale portata del problema e della sfida che si diceva di voler accettare.

La situazione, rispetto agli obiettivi, si presenta dunque oggettivamente preoccupante e complessa.

- a) C'è una risorsa di fondo, le Convenzioni della Presidenza del Consiglio, che pone però ancora forti vincoli e appesantimenti burocratici, soprattutto per gli obblighi e le caratteristiche di quella del '62 relativa alle onde corte. La nuova

stesura dell'altra Convenzione, finalmente approvata, è nettamente migliore e consentirà maggiore autonomia e agilità di programmazione, ma anche forti responsabilità produttive (700 ore annue di TV e circa 1.300 di radio) in tempi delimitati e sempre con numerosi obblighi e passaggi di controllo.

- b) La collocazione internazionale negli organismi soprattutto europei (UER, Gruppo di Bruges, Copeam, Euronews, ecc.) ha visto spesso un'attiva partecipazione Rai, soprattutto con il settore direttamente guidato da Vittorio Panchetti, ma la permanente e globale collocazione nelle "relazioni esterne" di Viale Mazzini, nonché la mancanza di collegamenti operativi con gli impegni di distribuzione e di produzione di Rai International, sempre nel prevalere della logica provinciale e totalizzante del duopolio Rai-Mediaset (per di più con varie ombre e interrogativi aperti sui rispettivi ruoli e rapporti, ad esempio verso le nuove tecnologie, le pay-Tv, ecc.) non hanno portato ad alcuna strategia unificante. Così anche Rai International è rimasta, diciamo, prigioniera in un ruolo di pura produzione, più virtuale che reale però, tranne che nell'informazione giornalistico, radiofonico, per di più limitata e condizionata dalla mancanza di investimenti, di risorse tecniche, di personale, ecc.
- c) Un contratto di "distribuzione" per Nord America, Sud America e Australia sottoscritto con il partner Dallah Albaraka, che costringe Rai International - ad una pratica "profit oriented" senza usufruire dei vantaggi immediati di tale pratica - ad un rapporto difficile con i nostri concittadini di quelle aree geografiche.
- d) Risorse umane e tecniche largamente insufficienti a far acquisire una dignitosa posizione concorrenziale o paragonabile ai nostri principali omologhi dei broadcaster europei (BBC World, TV5, Deutsche Welle, che ha un budget di circa 800 miliardi di lire). Il permanere della nostra attuale disponibilità di budget, senza investimenti tecnici, strutturali e umani in ogni settore, renderebbe certo molto problematico, anzi impossibile, un vero progetto di sviluppo. Si può andare nel mondo, su quel treno velocissimo che dobbiamo prendere in corsa, senza avere uno studio TV nostro, una troupe leggera di ripresa, salette e montatori, mezzi tecnici ed elementari dotazioni redazionali e organizzative in quantità e di qualità accettabili o essendo costretti a turni ed orari spesso massacranti e al di fuori della normativa contrattuale?
- e) Una minima visibilità nel complesso scenario descritto, sia sul piano esterno, sia su quello aziendale. Oggi nell'azienda e nell'opinione pubblica poche persone conoscono l'esistenza stessa di Rai International e ancor meno la sua missione, il suo funzionamento, il suo palinsesto. Nonostante il costante e duro impegno

svolto da quando esiste, con forti motivazioni anche volontaristiche da parte delle redazioni giornalistiche, delle strutture programmi e palinsesto, dei suoi tecnici e impiegati, Rai International è oggi "figlia di un Dio minore", oggetto semi-clandestino di una sfida per ora virtuale, che richiede invece grande visibilità, promozioni, dignità e originalità d'offerta e di prestigio aziendale, costanti collegamenti con le altre strutture aziendali, con i media nazionali e internazionali, condizioni essenziali per una vera, credibile presenza sulla scena mondiale.

- f) Palinsesti molto frammentati, tranne qualche sporadica produzione di livello e l'apporto, molto significativo ma che rischia di restare un fiore all'occhiello, di Renzo Arbore e del suo entusiasmo di "testimonial" artistico. I passi avanti compiuti sono stati evidentemente notevoli rispetto al passato, e le energie e le capacità profuse non sono in discussione, ma - soprattutto per le ragioni suddette - gli obiettivi sono oggi lontanissimi. C'è da sottolineare poi, per quanto riguarda quello televisivo, che enormi difficoltà, di natura contrattuale e legale, sono date dalla presente questione dei diritti di trasmissione per l'estero, spesso assenti nelle contrattazioni di tutte le strutture Rai preposte (Reti, Fiction, Sacis, ecc.) e che pongono problemi enormi, fino alla necessità, ora per fortuna molto ridotta, di oscurare parti qualificanti della programmazione, che in ogni caso ne risulta impoverita.
- g) Sul terreno della diffusione e della distribuzione c'è poi la pesante eredità rappresentata dalle vicende di Rai Corporation, che deve avere, come chiesto dal Consiglio di Amministrazione, un progetto di soluzione entro metà novembre. Le vicende relative sono note e non mi ci soffermo, se non per rimarcare che la paralisi globale di Rai Corporation, per i molteplici compiti che svolge storicamente e praticamente - al di là degli "scheletri negli armadi" che vanno comunque radicalmente estirpati - si riflette con vari danni sull'azione di Rai International nelle Americhe, per quanto attiene ai suoi compiti contrattuali e per le stesse prospettive del progetto di sviluppo internazionale, che deve in ogni caso attivare oltre Oceano una articolata struttura commerciale, distributiva e in parte produttiva.
- h) Infine, più in generale, ma evidentemente legato per molti versi ai punti precedenti, c'è il problema del complesso rapporto con le comunità degli italiani nel mondo, con un distacco, una mancanza di conoscenza e di rapporti sistematici, una difficoltà e spesso una chiusura "assistenzialista" e difensiva che è certo in parte dovuta anche al quadro generale e alla difficile gestione del contratto Albaraka, ma che non è rispondente ai nostri compiti e alla nostra

missione. Così, oltre tutto, non si libera una risorsa che ritengo invece non solo istituzionalmente dovuta, ma decisiva proprio per il miglioramento e la qualità del nostro prodotto.

Rai International domani

Obiettivi strategici di sviluppo

Secondo la missione editoriale che mi è stata affidata dal Consiglio di Amministrazione, da me sottoscritta insieme con il Direttore Generale, Rai International "deve rilanciare concretamente, per superare le criticità esistenti - senza più esitazioni - il posizionamento nello scenario internazionale e compiere un importante sforzo editoriale rivolto alle nostre comunità all'estero, oltre che a pubblici non italiani. Rai International deve sviluppare con rapidità e concretezza una politica di collegamenti, se necessario con altri partners, mantenendo sempre un forte controllo sia sulla gestione dell'offerta sia nella fase di diffusione sui vari territori. In questo modo potrà coniugare al meglio la sua funzione di servizio pubblico con le diverse opportunità di mercato e svolgere un ruolo di particolare prestigio per l'immagine del nostro Paese all'estero e per arricchire il patrimonio culturale dei connazionali fuori d'Italia". E' molto ben sintetizzato e rappresenta il cuore del mio piano editoriale. Rai International, per assolvere ai compiti della sua missione editoriale, non può che essere considerata a tutti gli effetti la quarta Rete della Rai, con compiti e obiettivi specifici diversi da quelli di RAI 1, RAI2, RAI 3, ma con una più vasta estensione essendo insieme rete radiofonica e televisiva: certo, dunque, con altrettanta dignità, valenza e considerazione. In più è collocata a un crocevia certo e strategico dello sviluppo futuro della comunicazione, venendo così ad essere anche dal punto di vista istituzionale, economico e di politica estera un perno del sistema Italia e della sua immagine nel mondo. Come abbiamo visto, siamo molto in ritardo: è possibile recuperare, se l'Azienda, così come è stato in più sedi espresso, a partire dalla missione approvata dal C.d.A., editoriale e industriale, metterà presto a disposizione tutte le risorse necessarie, finanziarie, tecniche e umane.

Obiettivi industriali e istituzionali

- * Il suo ruolo potenziale nello scenario descritto, la sua appetibilità, la sua affidabilità, il marchio di riferimento (RAI), l'audience strategica di riferimento (60 milioni nel mondo con un livello di evoluzione medio-alto e un'integrazione nel tessuto produttivo altissimo), il suo azionista di maggioranza (IRI e conseguentemente lo Stato Italiano), le tradizioni artistico-culturali, il potenziale di promozione del made in Italy e del turismo, etc... ne fanno un Content provider collocabile nella hit-parade dei primi 6 del mondo (BBC World, TV 5, NBC International, Deutsche Welle, TVE International) e le conferiscono la facoltà di generare, in seguito, una serie di palinsesti "tematici": educational, multiethnics movies, art & tourism, etc....
- * Produrre con propri mezzi parte dei palinsesti televisivo e radiofonico, in stretto rapporto con la TGR e l'Educational, e utilizzando la creatività di Renzo Arbore e di altri personaggi del mondo artistico e culturale.
- * Ottimizzare il rapporto costi-ricavi nei territori in cui è di fatto una pay tv. Costituire "area managers" in tutte le zone di distribuzione, anche come punto di riferimento per le comunità, osservatorio di produzioni e coproduzioni.
- * Attivare sponsorizzazioni e advertising utili al "made in Italy".
- * Favorire il raggiungimento soddisfacente del progetto "voto italiani all'estero", svolgendo tutti i compiti informativi-istituzionali propri del servizio pubblico e al di fuori del confronto politico.
- * Sostenere ruoli di rappresentanza diplomatica anche nei confronti delle Nazioni Unite e dell'Unione Europea, ma soprattutto nelle grandi aree dove è più discussa e meno evidente la nostra rappresentanza di politica estera, quali l'America Latina, l'Australia, l'Asia.
- * Sostenere il "made in Italy", come "carrier" di molte imprese interessate a finanziamenti e sponsorizzazioni legati a un palinsesto di qualità.
- * Attivare partner-ship con soggetti internazionali importanti che abbiano ricadute sul piano della politica estera, in particolare con Francia e Spagna nell'area del Mediterraneo.

Obiettivi editoriali

Il primo obiettivo è quello di raccogliere e analizzare tutte le possibili ricerche d'ascolto e di mercato sui diversi "bacini" e "target" ai quali ci rivolgiamo per avere

un panorama non casuale ed episodico, come è avvenuto in definitiva finora attraverso le pur numerose lettere pervenute (circa 25mila l'anno) delle comunità italiane nelle diverse aree geografiche, della loro composizione generazionale e sociale, del loro reale rapporto con la patria d'origine e con il paese in cui si sono inserite, della loro domanda nei confronti del servizio pubblico radiotelevisivo. Queste analisi, che possono essere fatte a campione, appaiono difficili e complesse, ma sono importanti per orientare in termini realistici le scelte e i contenuti della programmazione radiofonica e televisiva. Una prima ricerca, che fu avviata da Angela Buttiglione, è stata compiuta da Data Media sugli ascolti e l'immagine-Italia del pubblico radiofonico in Europa, negli Stati Uniti e in Canada. Pur con un'impostazione per alcuni aspetti discutibile, è un'indagine preziosa, che la Direzione intende approfondire ulteriormente per quanto riguarda il futuro palinsesto radiofonico. Un'altra indagine, più limitata e concernente gli ascoltatori in Italia, è stata svolta da un istituto di Milano su un campione meno rilevante, riguardo a Notturmo Italiano. E' anch'essa allo studio, nonché a disposizione della redazione giornalistica interessata e dei Programmi Radiofonici. Altre iniziative specifiche saranno prese in direzione del palinsesto televisivo e, in una fase più avanzata, anche riguardo alle aspettative di ascoltatori e spettatori di lingua non italiana, rispetto all'immagine complessiva del nostro Paese.

Rinnovare radicalmente e ampliare la produzione di informazione giornalistica e di programmi radiofonici e televisivi, individuando una linea certa e chiara che non sia inutilmente ripetitiva, spesso con esiti inevitabilmente meno incisivi per ragioni oggettive e disponibilità di risorse rispetto ai GR, ai TG e ai programmi radiofonici e televisivi delle reti nazionali generaliste. Va raggiunta infatti una specificità, ma anche una cifra stilistica unitaria, di un'offerta che deve valutare la complessità, ma anche la non conoscenza e lontananza, per composizione generazionale, sociale e spesso linguistica, dai temi che magari fanno più notizia nella patria d'origine. Va cercato un equilibrio di cultura, informazione e, in definitiva, conoscenza di quanto accade in Italia e di quanto esprima oggi il nostro Paese in relazione alla collocazione, alla cultura e all'integrazione dei nostri concittadini nell'attuale paese e sistema d'appartenenza, con un'offerta che sia insieme utile e di servizio, ma anche non noiosa, né pedagogica con molti momenti leggeri, ma anche di arricchimento linguistico, culturale, di ariosità, di costume, curiosità di memoria della radio e TV storiche. Per quanto riguarda specificamente i notiziari giornalistici (oggi radiofonici, ma spero presto anche con un appuntamento televisivo) non avrebbe senso una tradizionale presenza di attualità ad esempio nella politica

estera, quanto invece cogliere degli avvenimenti internazionali gli aspetti che più direttamente coinvolgono interessi e posizioni italiane attinenti alla zona geografica alla quale ci si rivolge, tranne ovviamente le grandi emergenze o i temi che coinvolgono una nostra specifica iniziativa (ONU, FAO, Unione Europea, ecc.) a livello internazionale. Per raggiungere parzialmente gli obiettivi della sua missione, Rai International deve poter realizzare una linea editoriale complessa, che va elaborata tenendo ben presenti vari fattori. In primo luogo c'è l'eterogeneità e la stratificazione dei suoi "target" di riferimento, che in ogni caso richiedono un'offerta che sia sufficientemente rappresentativa di un'idea generale e unitaria del nostro Paese, ma anche capace di cogliere e approfondire aspetti particolari. Da un lato c'è la necessità di poter rappresentare sia sul versante radiofonico che su quello televisivo, un panorama concentrato della più significativa programmazione delle Testate e delle Reti nazionali, indispensabile sia per motivi di qualità che per problemi di risorse e di costi altrimenti insuperabili. Dall'altro lato c'è però l'esigenza, altrettanto importante e finora largamente non soddisfatta, di passare a una fase più alta, con la dovuta attenzione a un dialogo serio, non episodico, con la variegata realtà delle comunità di lingua, cultura od origine italiana. Ciò richiede uno stile e un linguaggio assolutamente diverso da qualsiasi altra situazione produttiva e di programmazione della Rai. Vanno infine considerate le notevoli differenziazioni imposte dalla molteplicità dei palinsesti stretti fra le diversità dei fusi orari e contratti di distribuzione e l'esigenza, ad esempio, di dare ovunque l'attualità in diretta o con lievi scarti orari di registrazione.

La giostra rotante

Al di là delle necessità contrattuali immediate, che devono essere comunque soddisfatte già nelle prossime settimane, come il palinsesto televisivo per le Americhe a 24 ore o il prossimo avvio di quello per l'area del Pacifico, penso che debbano esserci numerosi momenti di dialogo con gli ascoltatori e spettatori da realizzare in diretta in uno studio radiofonico e in uno televisivo, simbolici interlocutori nei diversi palinsesti. Si dà cioè vita a un continuo "talk show" che si differenzierà per fasce e per "target" dall'area di destinazione. In queste occasioni si introdurranno o commenteranno notiziari, reportages, partite di calcio o altre gare sportive, film e "fiction" concerti di ogni tipo di musica, rubriche giornaliere e settimanali, spazi di informazione scientifica, religiosa, di costume, spettacoli, giochi e intrattenimento. Ogni giorno, con scadenze e appuntamenti prefissati, si

alterneranno con loro ospiti, testimoni, personaggi noti dei vari campi o solo curiosi o utili, per fornire risposte, informazioni istituzionali, legislative o sociali, come intrattenimento, costume, ricordi. La programmazione di Rai International deve gradualmente diventare una sorta di giostra in continuo movimento, sulla quale via via salgono e scendono programmi, appuntamenti giornalistici, fette di palinsesti, dal giorno alla notte, ininterrottamente, con ascolti evidentemente diversi a seconda del fuso orario e della zona di invio, ma con un dialogo aperto dallo studio, che in alcuni momenti può diventare dialogo vero, bilaterale e in diretta. Su questa linea, di grande importanza sarà l'apporto creativo e la sensibilità di Renzo Arbore che, come nostro Direttore Artistico, può dare un grande contributo di idee, di esperienza radiofonica e televisiva, di selezione e preparazione di nuovi intrattenitori, di utilizzazione del repertorio leggero delle teche secondo modelli da lui collaudati. La trasmissione via satellite, ormai operativa o in via di diventarlo verso tutti i continenti, consentirà di realizzare uno dei desideri, ma in molti casi potrei dire dei sogni proibiti espressi con maggiore calore e identificazione da parte delle nostre comunità: il contatto diretto con la propria regione o città o paese, con amici, familiari, o magari con personaggi del mondo dello spettacolo, della televisione, dello sport, della cronaca o delle istituzioni, dal sindaco al ministro, dal giudice al maresciallo dei carabinieri, dal parroco al postino. Si può andare da una sorta di rapido scambio, con molti diversi soggetti, a trasmissioni più lunghe e approfondite, attraverso lo studio centrale o quelli delle sedi regionali, senza escludere, di tanto in tanto, dirette esterne vere e proprie con una piazza nota o un teatro o un caffè di una città o di un paese, scelti a turno e con criteri di programmazione regionale. Dall'altra parte si sceglieranno soggetti di comunità, o famiglie, o associazioni di cultura e legame regionale, che parleranno dallo studio (a Los Angeles o a Sidney, a Toronto o a Francoforte) con lo studio di Trieste o Pescara, Cosenza o Palermo, secondo modelli che comprendono "cartoline", semplici scambi di saluti, discussione di qualche problema, ricordi, testimonianze. Sarà un processo graduale e a tappe, ma va affrontato subito. Sono evidenti le difficoltà anche tecniche e organizzative, che presuppongono precisione, capacità di ideazione, programmazione e realizzazione dalle due parti, oltreché la decisiva disponibilità delle necessarie risorse umane e tecniche a partire dagli studi e dalla loro continua copertura. Credo che, quando il "posizionamento" internazionale di Rai International prenderà corpo, con la conseguente rete di partnership distributive, di collegamenti contrattuali e operativi con le Tv via cavo e le emittenti radiofoniche e televisive che trasmettono in lingua italiana nonché con le Comunità, i nostri consolati, la rete delle imprese italiane all'estero, questo dialogo a

distanza non solo sarà praticabile, ma avrà un effetto promozionale ed emotivo dirompente e una eco straordinaria, così da poter propagarsi e ripetersi con appuntamenti sempre più naturali. Queste linee ci portano nel cuore del mio piano editoriale, che, come elementi caratterizzanti della nuova programmazione, oltre alla cifra di linguaggio dello "studio a giostra rotante", ha l'estensione e la qualificazione dell'offerta anche multimediale della lingua italiana, l'esplorazione dei giacimenti culturali, di costume e della memoria delle Regioni e dei Comuni. Il "ritorno d'immagine" della vita delle comunità di cultura italiana sparse nel mondo, l'informazione istituzionale e di servizio sull'attività parlamentare e legislativa.

La lingua italiana

Sulla lingua italiana, oltre al necessario aggiornamento dei tre tipi di corsi già prodotti (adulti, adolescenti, bambini) sempre più richiesti a vario titolo, ho dato il via al progetto multimediale in Internet, elaborato dalla struttura programmi, con il particolare contributo di Fabio Storelli e Massimo Mallardo (che vi lavorerà specificamente), in collaborazione con l'università di Trieste e Pisa e 5 grandi università estere (Sorbona, Yale, Harvard, Berlino, Alberta). E' un'iniziativa moderna e prestigiosa che consentirà un collegamento molto vasto e qualificato con università, istituti di cultura, enti di ricerca e possibilità di inserimento di molti altri soggetti analoghi, ad esempio in America Latina. Altri progetti, soprattutto per quanto riguarda la lingua, ma anche per altre iniziative in comune, intendo impostarli in stretto rapporto con il settore Educational e in particolare con la redazione multimediale di " Mediamente".

Le regioni: giacimenti culturali

Con le Regioni e i Comuni, sia attraverso l'autonoma iniziativa di Rai International, sia attraverso un'importante collaborazione con la direzione della TGR e le sedi RAI, intendo stabilire particolari rapporti di ideazione, proposta e visibilità all'estero, comprese partecipazioni a progetti editoriali e di diffusione a livello internazionale (sul tipo dell'ottimo modello di "Mediterraneo") coproduzioni e sponsorizzazioni. Una prima iniziativa congiunta con la TGR riguarderà il rilancio e la riorganizzazione della nostra rubrica televisiva in collaborazione con la TV del Canton Ticino, unica e preziosa zona di "italofonia" oltre i nostri confini in Europa,

con vaste ricadute di ascolto, oltreché nella Confederazione Elvetica, nel Nord Italia e in parte della Germania. Anche il settimanale televisivo a impostazione regionale, che pure andrà ripensato e potenziato, riceverà migliori impulsi da una nuova collaborazione con la TGR. Più in generale, ritengo che il rapporto con le sedi regionali, oggi terribilmente marginale, precario, difficile e odiosamente "assistenziale" (almeno nell'ottica di una parte dei colleghi delle sedi stesse) debba diventare un rapporto vero, continuo e reciprocamente ricco sul piano umano e professionale. Rai International sarà così più conosciuta e apprezzata sul campo, giorno per giorno, con la qualità e la risonanza del suo lavoro, ma anche progettando specifiche iniziative e collaborazioni che esaltino e identifichino insieme, in una più ampia proiezione internazionale, queste due realtà della Rai, apparentemente lontane, ma in realtà vicinissime e fisiologicamente intrecciate nell'immagine dell'Italia nel mondo.

Il ritorno d'immagine

Quanto al "ritorno d'immagine" a livello nazionale delle comunità italiane, fortemente richiesto dal CGE, dai tanti singoli concittadini all'estero, dai rappresentanti del Ministero degli Esteri e dalla Presidenza del Consiglio, penso anche a specifici segmenti di programmazione, attraverso soprattutto i documentari e i reportages da realizzare nelle varie zone e situazioni geografiche e che possono coinvolgere altri broadcaster. Occorre puntare soprattutto alle storie umane e ai problemi della loro vita, del loro inserimento economico e sociale, dei rapporti tra le diverse generazioni e le diverse culture, ad esempio al difficile dialogo tra nonni e padri che magari ricordano solo il dialetto d'origine e figli e nipoti che parlano solo l'inglese o il francese o lo spagnolo. Molto si può fare su questo terreno, sia sul piano della produzione che su quello delle coproduzioni e degli scambi internazionali in Europa, ma anche negli Stati Uniti, in Canada, in America Latina, in Australia. Un'interessante iniziativa televisiva, ad esempio, l'ho avviata in questi giorni su problemi e storie degli anziani: si chiama "Le sere della vita", regista Nelo Risi. Penso che possa essere coinvolta anche l'Unione Europea e il Gruppo di Bruges, nel quale stiamo, per ora poco più che formalmente, insieme con le grandi TV pubbliche europee. Quanto all'informazione per la programmazione istituzionale e di servizio, con in primo piano i lavoratori immigrati e i cittadini italiani che hanno mantenuto la nazionalità, si tratta di ripensare, accorpare centralmente o in parte eliminare molti dei piccoli spazi radiofonici e televisivi

finora imposti dalle Convenzioni o da altre antiche e mai verificate consuetudini e per l'esito dei quali non esiste in sostanza la minima certezza di ascolto come di dignitoso rapporto con i tempi dell'attualità. L'attuale Convenzione, faticosamente contrattata dai mie predecessori e ora finalmente operativa, dà a questo punto un'eccellente agilità di manovra e di palinsesto, anche se non bisogna creare per comodità dei guasti frettolosi o dei reali vuoti. E' comunque certo che non soltanto c'è una crescente richiesta di risposte istituzionali e di conoscenza legislativa da parte delle comunità, in questo caso sia attraverso la radio che la televisione, ma ancora più che questo nostro dovere possa essere un eccellente occasione di dialogo, di ricerca di nuovi linguaggi, di arricchimento creativo dei palinsesti, proprio in direzione di un più specifico modello informativo.

Le iniziative speciali

E c'è infine da considerare la necessità di mantenere e sviluppare gli impegni già assunti per le "iniziative speciali" che vedono particolarmente impegnato Renzo Arbore, nelle sue funzioni di Direttore Artistico, ma anche di importante "testimonial" di Rai International. Sono confermate le tournée di Arbore con l'Orchestra Italiana: nella seconda metà di novembre nell'America Latina con concerti previsti in Brasile, Venezuela, Argentina e Messico, nonché con un possibile, grande concerto di partenza a Miami. Nel 1997 è prevista invece un'altra tournée di Arbore nell'area del Pacifico, con particolare riferimento alla Cina e al Giappone. Per queste iniziative, attraverso la SIPRA, si stanno cercando le opportune sponsorizzazioni, dato il loro elevato costo. Valutando che per novembre comincerà ad essere operativa la distribuzione del palinsesto di Rai International nel Sud America (contratto Albaraka) a partire da Brasile, Argentina e Venezuela (dove vivono complessivamente circa 40 milioni di persone di varie generazioni con origini italiane) e che nel '97 sarà operativo il nostro palinsesto su Asiasat 2 per l'area del Pacifico, (bouquet dei broadcaster pubblici europei) non sfugge l'eccezionale importanza promozionale di queste iniziative e la loro ricaduta positiva per la nostra missione. Tra i progetti speciali prosegue anche la progettazione del grande "Viaggio in Italia" televisivo, in 52 puntate di 30 minuti l'una con il coordinamento ideativo di Renzo Arbore. Con il nostro Direttore Artistico, la Direzione di Rai International è molto impegnata nell'approfondimento e nella progettazione di alcune ore quotidiane di trasmissione e produzione anche secondo i modelli che ho esposto, con l'ipotesi di un particolare uso delle teche e

del materiale di repertorio leggero di cui è ricca la Rai. Un altro progetto speciale della precedente direzione, al quale ho dato un via operativo e che è affidato a Silvia Viglia, riguarda il corso di formazione multimediale a livello europeo, con finanziamenti dell'Unione Europea e il coinvolgimento della Scuola Rai.

Canali tematici, multimedialità, nuove tecnologie

Rai International, per la stessa natura della sua missione editoriale e aziendale, deve porsi tra i principali soggetti nella sperimentazione delle nuove tecnologie, a partire dalla ormai improcrastinabile produzione in digitale. A questo riguardo è di particolare rilievo la proposta, che ho già avanzato ai vertici aziendali (in particolare al Vice Direttore Generale Operativo Vannucchi) di poter partecipare allo studio e all'elaborazione di proposte per realizzare reti tematiche in digitale sul satellite Eutelsat Hot Bird 2. Il progetto riguarderà due canali tematici che interessano l'Europa e l'area del Mediterraneo, nostro terreno strategico più complesso e immediato. Il primo riguarda un canale di film multietnici di produzione indipendente, compresa la cinematografia emergente italiana, da trasmettere in varie lingue con sottotitolazioni. Sono evidenti le implicazioni culturali e internazionali. Il secondo l'arte e la cultura del Mediterraneo, con particolare riferimento ovviamente all'Italia, anche in chiave di promozione turistica. Intendo affidare questo impegnativo progetto al coordinamento di Giovanni Manzolini, per le sue caratteristiche insieme di dirigente e di esperto di politica internazionale e problemi del Mediterraneo. Lo propongo pertanto come mio Assistente per questo progetto. Come Direzione, riteniamo che entrambi i progetti possano avere molte possibilità di partnership a livello non solo europeo, trovare autonome fonti di finanziamento ed avere una potenziale diffusione in tutto il mondo, oltretutto nelle aree direttamente coinvolte. Per quanto riguarda poi la multimedialità, ritengo che sia molto importante una progettazione e un'integrazione di Rai International non solo con le Direzioni e i settori preposti (dalla Pianificazione che fa capo all'ing. Vannucchi, alla Direzione Tecnica, al CPTV, al Coordinamento della Radiofonia, fino a Telespazio per la parte satellitare) ma con altri settori produttivi già a vario titolo coinvolti. In particolare, siamo già in una fase operativa con "Mediamente", la trasmissione sperimentale di punta dell'Educational e intendo con questa Direzione avere un rapporto continuo di scambio e programmazione, che abbia cioè ricadute sul nostro palinsesto, soprattutto per quanto riguarda progetti di diffusione linguistica per vari "target" e

per diverse generazioni. Intanto stiamo lavorando insieme con la Direzione Tecnica per rendere operativo un progetto di Work Station in digitale elaborato da Glauco Benigni, al quale, come vedremo, affiderò più ampie e specifiche responsabilità di promozione e sviluppo tecnologico. Si tratta di un progetto per produrre materiale multimediale, dai testi, alle foto, alle immagini in movimento, fino a veri e propri programmi in digitale, inviabile a una molteplicità di destinatari via satellite (utilizzando il software di Eutelsat con l'Università di Salisburgo) e sul sito Internet. Ciò consentirà di poter rapidamente raggiungere, con il nostro palinsesto e materiali di promozione di ogni tipo, un'enorme quantità di distributori, TV cavo, TV locali, Comites e Consolati, agenzie, stampa e media in ogni parte del mondo, insieme assolvendo a obblighi contrattuali e diffondendo il marchio e l'immagine di Rai International. Nel progetto, insieme ad altri, è impegnata Silvia Viglia, che si occuperà anche del corso europeo di formazione multimediale con la Scuola Rai, di cui ho parlato, e di altre iniziative speciali. Sempre su Internet, come ho detto, prenderà corpo il progetto sulla lingua e la cultura italiana a cui sta lavorando una delle strutture programmi, sotto la responsabilità di Franco Monteleone, in collaborazione con una serie di università. Per Internet, comunque, non intendiamo specificatamente porci come uno dei tanti siti Rai, che si stanno moltiplicando, quanto funzionare da punto di riferimento e di copertura planetaria per tutti i siti italiani, diventando anche un veicolo globale per la loro conoscenza e promozione internazionale.

La direzione, la redazione e le strutture

La Direzione si articolerà operativamente attraverso deleghe ai Vice Direttori per i vari settori, con uno spirito collegiale e di squadra di cui, nel rispetto delle rispettive competenze e responsabilità, si fa garante il Direttore, tutte le precedenti funzioni, molte delle quali rimaste peraltro sulla carta, vengono pertanto così sostituite.

Redazione Giornalistica. 2 Vice Direttori: Luigi Bencetti (confermato), Franco Poggianti (nuova nomina). Luigi Bencetti lo conoscete bene tutti: è un pilastro di Rai International oltrechè una delle sue "memorie storiche". Lo ringrazio con particolare calore per la sua speciale e faticosa collaborazione di queste settimane, per me insostituibile. Franco Poggianti è giornalista da molti anni ed è stato a lungo prima inviato e Caporedattore al TG3, poi Caporedattore alla sede regionale di Firenze, dove ha acquisito importanti esperienze di "line" sia radiofonica che televisiva, nonché gestionali. I Vice Direttori giornalistici sono interscambiabili e

coprono tutto l'arco della produzione giornalistica radiofonica e televisiva, collaborando per quanto attiene gli approfondimenti, con i responsabili della struttura Programmi. Dirò tra poco, dettagliatamente, come voglio riorganizzare la redazione.

Struttura Programmi: Vicedirettore Franco Monteleone. Quando è stato nominato, ne sono stato particolarmente lieto, perché ci siamo incontrati spesso in oltre 30 anni di Rai e lo considero un dirigente di grande valore, esperienza e lealtà, oltretutto un notevole esperto e conoscitore della comunicazione radiotelevisiva. La Struttura Programmi, d'intesa con lo stesso Monteleone, si dividerà, in modo armonico e con le dovute sinergie, in una Struttura Tv, affidata a Franco Porcarelli e in una Struttura Radiofonica, affidata a Fabio Storelli. Franco Monteleone mi ha proposto un piano di Riassetto delle due strutture, che condivido nelle linee generali e che costituisce parte integrante del piano editoriale, sulla base delle linee di produzione e programmazione che ho poco fa esposto. Ne riassumo alcuni punti essenziali:

Struttura TV: si ripartisce in 3 distinti settori.

Palinsesto: si propone un aumento di organico di 3 unità più l'acquisizione di un dirigente con competenza specifica.

Magazzino e verifica diritti: quest'ultima è naturalmente da gestire unitariamente alla Struttura Marketing, di cui tra poco parlerò. Si propone per questo settore l'acquisizione di 4 unità.

Produzioni e riedizioni internazionali dei Programmi: c'è a questo riguardo una articolata richiesta di trasferimenti, promozioni e passaggi tra vari settori, che non sto qui a leggere, ma che renderò successivamente nota. In complesso l'organico della struttura dovrebbe crescere considerevolmente.

Struttura RF

La produzione radiofonica verrà coordinata da Rachele Digilio. Per le trasmissioni "Taccuino Italiano" "Con voi sul mare", "Qui Italia", "Notturmo Italiano" e "Un'ora con voi" e Satelradio nell'ambito di una riconsiderazione complessiva legata al nuovo modello di programmazione ci saranno affidamenti a programmisti, curatori e conduttori.

Spedite: ci sono ben 8 rubriche. Va verificata bene la nuova dislocazione e quali dovranno eventualmente restare.

Segreteria Struttura e Organizzazione Studi e Personale: si richiede il

rafforzamento di 1 unità e 2 assistenti musicali.

Costituzione di un **Gruppo Speciale di lavoro** (nuovo): per la realizzazione di "Italica On the Net". Sarà coordinato da Massimo Mallardo, che verrà inquadrato, permanendo nell'attuale II fascia, come Assistente del Direttore per il progetto speciale sulla diffusione della lingua italiana via Internet. La struttura radiofonica continuerà ad occuparsi dei corsi in lingua italiana (tomassi) e fino ad esaurimento, o a diversa soluzione, dei programmi televisivi, in Convenzione. Complessivamente si chiede il potenziamento di 6 unità + 2 assistenti musicali.

Gruppo lavoro Iniziative Speciali (nuovo): Vice Direttore Carlo Orichuia. Dirigente di grande esperienza anche internazionale, a lungo capostruttura di RAI 1, porta una competenza specifica nel campo dei contratti, del marketing e dei diritti, nonché delle coproduzioni e sarà prezioso nell'individuare campi e regolamentazioni di queste attività in gran parte nuove. Questo gruppo, che si avvale della eccellente collaborazione di Lorenza Lei, per la quale propongo l'assunzione, deve in particolare gestire i rapporti e il lavoro specifico con la tournée di Renzo Arbore, collaborare con il Marketing e la Promozione.

Struttura marketing e contratti (nuova): Vice Direttore Carlo Orichuia. Responsabile Giovanni Celsi, che sarà definitivamente acquisito dalla SACIS, comprende fra gli altri Monica Pizzoli. Deve coprire tutta l'area della diffusione e della distribuzione, con particolare riferimento ai contratti di partnership, ai rapporti con l'emittenza via cavo e locale, ai rapporti con le Comunità Italiane e con le strutture d'area che si formeranno nelle zone di presenza e distribuzione dei nostri palinsesti (compresa la futura struttura oggi Rai Corporation). Programma altresì insieme con la Struttura Promozione e le competenti Direzioni RAI la partecipazione di Rai International a mostre, rassegne e appuntamenti del mercato TLC.

Struttura Promozione, Stampa e Sviluppo Tecnologico (nuovo): se ne occuperà direttamente il Direttore. Responsabile Glauco Benigni. Ne farà parte Silvia Viglia. Ho già parlato a lungo delle importanti, vitali funzioni che assume per Rai International la promozione, la conoscenza del marchio, l'immagine, insieme alla sperimentazione e alla produzione multimediale. Lavora in sinergia con la Struttura Marketing per tutti gli adempimenti contrattuali di competenza, nonché per la partecipazione di Rai International ed appuntamenti a mostre internazionali e con la Struttura Relazioni Internazionali e Pianificazione per quanto attiene agli avvenimenti istituzionali europei e ai collegamenti con organismi radiotelevisivi pubblici e privati di vari Paesi.

Essendo strutture nuove, che richiedono tra l'altro personale molto specializzato, si prevedono incrementi di organico, anche con forme di collaborazione.

Struttura Relazioni Internazionali. Pianificazione e budget (nuova): Vice Direttore Vicario: Vittorio Panchetti. Vittorio, amico più di 20 anni (percorsi paralleli ma costantemente intersecati, lui al TG 2, io al TG 1, entrambi nel sindacato dei giornalisti e su vari altri percorsi) è il mio vicario: come dire un interfaccia. Trattare con me o con lui sarà per tutti, compresa l'Azienda, la stessa cosa. Amico è una parola importante, con lui la uso volentieri. Inutili le presentazioni: non c'è vicenda internazionale, relazione, partnership, grande avvenimento mondiale in cui entrasse la RAI che non lo abbia avuto per protagonista o almeno testimone. E continuerà a lavorare e a rappresentarci in molti organismi internazionali e radiotelevisivi di nostro riferimento: conosce tutti e tutto in questo settore, per noi decisivo, e tutti lo stimano.

Così come passeranno anche per il suo settore molti dei progetti produttivi e di partnership dei quali ho parlato, delle proposte di reti tematiche al posizionamento strategico nella diffusione satellitare, televisiva e radiofonica alla nostra specifica funzione per appuntamento di rilievo mondiale come il Giubileo.

A questo riguardo ritengo che sia tra gli appuntamenti operativi più importanti e urgenti quello con i responsabili della programmazione radiotelevisiva prevista per il Giubileo, sia sul versante della Santa Sede, sia su quello della RAI (gruppo Fuscagni - Citterich).

Penso che, quando sarà il momento, Rai International debba attrezzarsi con un apposito gruppo di lavoro, un responsabile ecc. ma già da ora la Direzione sta discutendo e approfondendo alcuni possibili progetti, sia sul piano dei contenuti, sia su quello della diffusione tecnologica.

Per quanto concerne il Personale della Struttura Relazioni Internazionali e Pianificazione, è in corso un approfondimento con la Direzione Generale: chiedo comunque che passino a Rai International, cioè con uno scorporo dall'attuale Direzione Relazioni Esterne, tutte le unità strettamente necessarie a portare avanti i progetti internazionali di partnership e di coproduzioni previsti dalla mia Direzione o che comunque abbiano nelle proprie funzioni relazioni con la UER e vari altri organismi radiotelevisivi essenziali per realizzare concretamente i progetti della

missione di Rai International.

Nel rispetto delle funzioni centrali e decisionali dei vertici aziendali, infatti, è altrettanto essenziale per la mia riuscita del rilancio internazionale di questo settore che non sia intaccata o frammentata l'unità operativa e la stessa sua rappresentatività ai livelli radiotelevisivi dei broadcaster pubblici. Oltretutto, è ovvio che alcuni di questi elementi potrebbero benissimo continuare a funzionare, come consulenti, esperti, ecc. a cavallo tra Rai International, la Direzione Generale e la Presidenza, per qualsiasi esigenza di rappresentanza o trattative che si ponesse, com'è altrettanto ovvio che debba restare divisa la Direzione che avrà compiti di rappresentanza o istituzionali, quale il Premio Italia o varie altre manifestazioni internazionali. Allo stesso modo va stabilito un permanente scambio e collegamento con l'Agenzia Europa, affidata a Daniela Brancati, in modo da evitare doppioni e assicurare una efficace e utile informazione reciproca. Per quanto riguarda il budget e il supporto amministrativo, prendo atto che attualmente, vista la linea di unificazione e centralizzazione dei supporti adottata dal Consiglio, non ci sono margini per avere un supporto di Rai International autonomo, ma sottolineo che l'esigenza si pone comunque in una prospettiva non lontana e che sarebbe naturale, visto tra l'altro che Rai International produce e trasmette sia radiofonia che televisione, gestisce complesse e speciali Convenzioni con lo Stato e ha una serie di problemi tecnologici e commerciali del tutto inesistenti in altre Testate. Il problema, dunque, resta oggettivamente aperto nell'interesse dell'Azienda. Ringrazio intanto per l'impegno profuso il dott. Vincenzo Viggiani, che a quanto ho appreso passerà ad altro l'incarico.

La Segreteria Centrale: Attualmente esiste una Segreteria di Redazione e un settore Mezzi di Produzione, divisi e addirittura alle volte non facilmente comunicativi. E' un'anomalia assurda, che non ha precedenti in qualsiasi altra situazione produttiva della RAI, giornalistica o di programmi: ancora più inconcepibile e dannosa se pensiamo alla particolare finalità produttiva di Rai International, alla sua duplicità di trasmissione radiofonica e televisiva, alla complessità e alla molteplicità dei compiti affidati dalle Convenzioni. Da tutto ciò infatti deriva un'evidente necessità di coordinare unitariamente e con una visione d'insieme la grande gamma e varietà di problemi organizzativi, che altrimenti si disperdono in mille rivoli e diventano davvero incontrollabili. Così come è necessario uno stretto coordinamento di questo organismo con la Presidenza del Consiglio, con il Ministero degli Esteri, con il CGIE, soprattutto per quanto

riguarda gli obblighi delle Convenzioni e le conseguenti necessità operative e amministrative.

C'è poi da considerare l'attuale fase di difficoltà nei mezzi tecnici e nel personale, che deve però lasciare presto il campo a un grande sforzo e impegno organizzativo, senza il quale rimarrebbe lettera morta ogni progetto di potenziamento e rilancio, mentre la stessa capacità contrattuale della Testata e della Struttura nei confronti dei settori tecnico e amministrativo sarebbe esaltata dalla azione coordinata e costante di un livello dirigenziale centrale, con una visione d'insieme dei problemi e delle necessità.

Mi sembra dunque fondamentale creare una segreteria centrale, che sia insieme Segreteria di Redazione e Segreteria dei Mezzi di Produzione, affidandola a un Capo Redattore Centrale. Sotto di sé, il Capo Redattore Centrale avrà un Vice Capo Redattore e un Capo Servizio, con tutti i compiti più specificamente di Segreteria di Redazione (ma non solo quelli, ovviamente) e una Segreteria dei Mezzi di Produzione. Verrà successivamente approfondita sia la specifica delle funzioni e delle deleghe, sia l'entità e la tipologia del personale necessario alla organizzazione della Segreteria Centrale.

Già ora, posso però dire che chiedo la dotazione alla Segreteria, anche per ridistribuirle orizzontalmente nelle redazioni e nella Struttura Programmi oltreché per compiti centrali (quali la diffusione di cassette, la ricerca di materiale di teca e di documentazione, il normale lavoro di segreteria, le trasferte), di 10 unità impiegatizie. Una specie di "task force", per la quale siamo aperti anche a varie soluzioni quali contratti di formazione - lavoro, trasformazioni di altri tipi di contratto, al limite contratti a termine ma che è assolutamente preziosa e indispensabile. Basti pensare che, in tutto, oggi la Testata giornalistica dispone solo di 6 impiegati e che nessuna redazione ne ha uno proprio, fatto unico tra le testate, che crea lentezze burocratiche, disservizi, aggravio per i giornalisti, con mansioni contrattualmente ingiustificate ecc. Considero questa richiesta, apparentemente non centrale, come importantissima e qualificante per il buon funzionamento della Struttura.

A fianco della Segreteria Centrale come futuro gruppo di lavoro a se stante, occorre avere un punto di riferimento specifico che si occupi istituzionalmente dei rapporti con la Presidenza del Consiglio (Convenzioni) e con il Ministero degli

Esteri. Questo gruppo verrà quanto prima potenziato, con particolare appoggio nell'ambito del supporto gestionale, in modo da concentrare e snellire tutta la parte di controllo procedurale delle Convenzioni stesse, così come è stato giustamente chiesto dal Responsabile per l'Editoria Mauro Masi e dalla dott.ssa Mirella Boncompagni della Presidenza del Consiglio.

La Redazione Giornalistica

La redazione giornalistica va riorganizzata valutando "in primis" la più ampia e specifica missione produttiva che Rai International va sviluppando, con la gradualità e la progressione che sono impliciti nella complessità del progetto, nei tempi imposti dall'acquisizione delle corrispondenti risorse umane e tecniche, nonché nella parallela necessità di acquisire una nuova sistemazione logistica e unitaria per l'intera Rete-Testata.

La riorganizzazione deve seguire ed essere funzionale ai seguenti criteri:

- * Il consistente aumento della quota di produzione propria, soprattutto nel settore televisivo.
- * La diversificazione dei palinsesti, innestati su un elemento unitario, radiofonico e televisivo, rappresentato dagli "studi rotanti", 24 ore su 24, con "target mirati" e diversi fusi orari corrispondenti alle aree geografiche.
- * Il mantenimento per la base redazionale della doppia valenza, radiofonica e televisiva, che è una caratteristica professionale propria della missione e delle caratteristiche di Rai International, con la diversificazione e la specializzazione che sarà in parte imposta dalla costruzione di un TG della notte.
- * Il pieno assolvimento degli obblighi di legge posti dalla convenzione ex '62 per quanto riguarda le onde corte, almeno finché non sarà sciolto - a livello del governo e dei ministeri competenti - il nodo dell'opzione tra il potenziamento strategico delle Onde Corte (progetto costruzione 3 nuovi centri di trasmissione) e il passaggio più rapido possibile al nuovo sistema satellitare e radiofonico che sarà operativo entro 2-3 anni.
- * L'inserimento come materia di fondo della produzione, sia giornalistica sia di programmi, del "ritorno di immagine" delle nostre comunità all'estero, sulla realizzazione di serie di reportages e documentari sulla loro vita e le loro storie, servizi mirati nel TG della notte, nei notiziari e nei contenitori radiofonici, forte incremento di collegamenti in diretta con le sedi regionali ("lettere dall'estero e dall'Italia", dialoghi e ritorni via satellite, dialogo telefonico e dirette TV con lo studio centrale e quelli regionali, ecc.).

- * La semplificazione e l'accorpamento delle rubriche giornalistiche, radiofoniche e televisive, oggi molto disperse e frammentate, in un'unica redazione-base, di rubriche-approfondimenti tematici, che lavora in sinergia con la Struttura di Programmi funzionando come un polmone elastico che programma gli appuntamenti, li struttura e ne imposta la realizzazione, d'intesa con la Segreteria Centrale, il Palinsesto, i responsabili delle redazioni tematiche e di fascia.
- * L'utilizzazione mista dei redattori per i compiti previsti dai notiziari e per la realizzazione di servizi della redazione rubriche, che si avvarrà altresì di collaboratori, registi, programmisti, d'intesa e in sinergia con la Struttura Programmi, nel rispetto delle rispettive mansioni, ma con un forte affiatamento e pari dignità nei confronti del prodotto.
- * La linea editoriale e di linguaggio specifica, mirata a non ripetere GR e TG generalisti, ma a fornire, con un occhio sempre rivolto alle caratteristiche e alle richieste delle comunità, sintesi e aggiornamenti rapidi di notizie-avvenimenti della realtà italiana, storie e risvolti di vita e di costume, radici e riflessi regionali, informazioni di servizio istituzionali (attività legislative e di governo, approfondimento su problemi di "status", cittadinanza, lavoro, pensioni ecc.).

Per ottenere questa linea, si ritiene necessario riorganizzare le redazioni seguendo il seguente schema:

- * supervisione e controllo dei due Vice Direttori, a turno;
- * Segreteria Centrale per la parte organizzativa e di produzione;
- * una redazione Coordinamento che lavora per fasce orario (mattino, pomeriggio-sera, notte) affidata a "line" in grado di coprire contemporaneamente le responsabilità di impaginazione e messa in onda, la impostazione e l'aggiornamento dell'onda corta, l'inserimento dei servizi delle sedi regionali. Le tre fasce saranno affidate a Capi Redattori, che si alterneranno secondo schemi operativi e turni che verranno fissati nell'ambito del coordinamento.

Cinque redazioni tematiche: Politico Economico
 Cronaca
 Sport
 Cultura e Scienza
 Collegamento Sedi

Ciascuna di esse si avvale di una "line", per il Politico Economico, la Cronaca e il Collegamento Sedi affidata a un Capo Redattore, per Cultura-Scienza e Sport, data

la novità e le forze ancora limitate a disposizione, a un Vice Capo Redattore.

Sarà inoltre creato uno specifico settore per seguire l'informazione religiosa, di particolare rilevanza anche in vista del Giubileo.

L'intera struttura dei notiziari, per assicurare la massima continuità dell'attualità e dell'aggiornamento delle notizie, nonché il coordinamento tra le diverse esigenze produttive (con l'utilizzazione mista dei redattori del settore rubriche) e il funzionale passaggio di consegne tra le fasce di messa in onda, sarà coordinata da un Capo Redattore Centrale, che verrà surrogato - quando necessario - da uno dei capi redattori del Coordinamento.

Le riunioni redazionali passano a tre: ore 9-9,30, ore 16-16,30, ore 21,30-22: saranno coordinate a turno da un Vice Direttore e/o dal Capo Redattore Centrale, che sarà altresì responsabile dell'applicazione della linea editoriale, per evitare "buchi", disfunzioni e doppioni, di garantire la staffetta tra i vari notiziari, in costante collegamento con la Direzione e di seguire l'aggiornamento dei notiziari in Onda Corta.

La richiesta costituzione del TG della notte, implicherà il rafforzamento della fascia notturna, con la costituzione di un piccolo nucleo di "line" autonomo, ancora da definire, che si avvarrà però soprattutto del lavoro dell'intera struttura dei notiziari, con un sommario quotidiano da costituire a parte, che sarà impostato nella riunione delle 21,30-22 e quindi successivamente aggiornato. Se e non appena verrà approvato, la Direzione, la Segreteria Centrale e il Coordinamento, consultando tutti i Capi Redattori, prepareranno il progetto di fattibilità redazionale e tecnico.

La redazione Rubriche-approfondimenti tematici sarà affidata a un Capo Redattore Centrale e si articolerà in una redazione TV, affidata a un Capo redattore e in una redazione radiofonica, con un altro Capo Redattore. Vi farà capo anche una redazione Servizi Immigrazione e Informazioni Istituzionali, affidata a un Capo Redattore, che lavorerà in stretta sinergia con la Redazione Politico Economico e con la Segreteria Centrale, rispondendo però direttamente al Capo Redattore Centrale. I suoi compiti riguarderanno soprattutto le informazioni di servizio, l'attività legislativa, parlamentare e di governo, l'illustrazione di leggi e normative sindacali e amministrative, anche attraverso testimonianze in studio, ecc.

Fra le rubriche televisive, tutte da rivedere e ristrutturare (molte da accorpare o eliminare) particolare rilievo manterranno i temi di "Italia delle Regioni", "Sport Italia", "Vicini in Europa", "contact Europa", "Azienda Italia", che potranno però essere profondamente cambiate con nuovi titoli, impostazione grafica, ecc.. Per "Vicini in Europa" è già prevista un'ampia ristrutturazione data la sua importanza italoфона, con un potenziamento a tre tra Rai International-TV Svizzera Italiana-TGR.

Ecco lo schema del nuovo organico previsto:

Segreteria Centrale: 1 Capo Redattore Centrale

1 Vice Capo Redattore

1 Capo Servizio

1 FO Mezzi Produzione

Coordinamento: 1 Capo Redattore Centrale

3 Capi redattori di fascia

Mattino: Capo Redattore
Vice Capo Redattore
Capo Servizio
2 redattori

Pomeriggio-Sera: Capo Redattore
Vice Capo Redattore
Capo Servizio
1 redattore

Notturmo: Capo Redattore
Vice Capo Redattore
Capo servizio
4 Redattori

Redazioni Tematiche

Politico Economico: Capo Redattore
Vice Capo Redattore
Capo Servizio
6 redattori

Cronaca: Capo Redattore
Vice Capo Redattore
Capo Servizio

Sport:	5 redattori
	Vice Capo Redattore
	Capo Servizio
	2 redattori
Cultura-Scienza:	Vice Capo Redattore
	Capo Servizio
	1 redattore
Collegamento Sedi:	Capo Redattore
	Capo Servizio
	1 redattore
Segreteria Centrale:	Capo Redattore Centrale
	Vice Capo Redattore
	F0

Redazione Rubriche e Approfondimenti Tematici: Capo Redattore Centrale

TV:	Capo redattore
	Vice Capo Redattore
Radio:	Capo Redattore
	Vice Capo Redattore
Emigrazione e Servizio:	Capo Redattore
	Capo Servizio
	1 o 2 Redattori

Come avete notato, non ho indicato nomi, ma solo il quadro completo delle funzioni previste. Mi riprometto di rendere noto al C.d.R. e alla redazione l'organigramma completo, non appena si sarà delineato interamente il complesso quadro di opzioni e disponibilità inevitabile dopo la presentazione dei piani editoriali e il terremoto che ha investito tutte le Direzioni di Testata. Vi posso però dire che in ogni caso saranno ampiamente riconosciuti diritti, esperienze e professionalità interne maturate sul campo in questi anni.

Un problema a parte, che capisco di non aver bene approfondito e avviato a soluzione con questo piano, anche per la sua grande complessità, resta per ora quello delle Onde Corte.

Al di là dell'attuazione della Convenzione e del possibile sbocco sul piano dello

sviluppo o della soppressione futura, per gli sviluppi tecnologici, resta il nodo della difficoltà di attualizzazione continua nell'arco delle 24 ore, nonché del problema dell'attuale organizzazione dei notiziari in lingua estera, oggi fin troppo estesa e dispersiva. Alcuni cambiamenti sono apportabili subito, come una diversa disponibilità dei traduttori per aggiornare i notiziari notturni, ma mi rendo conto che il problema è più complesso, posto del resto anche dalla Signora Boncompagni della Presidenza del Consiglio.

Ho chiesto ai traduttori di organizzarsi con una propria rappresentanza, con la quale intendo aprire al più presto un dialogo diretto, che si estenderà se necessario anche ai loro sindacati e al C.d.R., per studiare a fondo tutti gli aspetti di una riorganizzazione. La soluzione adottata ora nella linea editoriale, ancorché non ideale, resta comunque obbligata, una volta esclusa come improponibile e ingiusta l'ipotesi di un ritorno ad una specie di vetero "ghetto onde corte" separato dal resto del giornale.

Il problema della sede di Rai International

Dalla complessità della situazione e degli enormi problemi logistici, già fortemente sofferti dal personale, ma fortemente crescenti via via che si ampliano compiti, strutture operative e organici, emerge la necessità assoluta, ormai inderogabile, di trovare una più ampia sede dove riunificare le varie redazioni e strutture.

Qui nella palazzina "E" di Saxa Rubra non entriamo più e mi dicono che sia pressoché impossibile ottenere altre stanze dalle Riprese.

Già abbiamo difficoltà enormi a trovare le stanze ai Vice Direttori e siamo stati costretti a operare alcuni trasferimenti a Col di Lana, dove peraltro sarà costretto per ora a restare il personale che passerà a Rai International insieme a Vittorio Panchetti. A questo punto ci sono solo due ipotesi: o spostiamo altro personale nell'ambito di Saxa Rubra, ampliando la soluzione trovata per parte del Supporto Gestionale a noi preposto o, come apparirebbe più funzionale, Rai International si sposta con armi e bagagli, intera e finalmente accorpata, in Via Teulada. Il progetto, antico, è ancora in piedi e l'ho riaperto con la Direzione Generale.

I grandi vantaggi sarebbero che li avremmo già predisposto un buono studio TV,

per noi vitale soprattutto per il progetto 24 ore su 24 (giostra ruotante) mentre si potrebbero allestire o trasferire, però con un certo costo, gli studioli radiofonici.

Penso che fra le due ipotesi la seconda sia la più vantaggiosa e credo praticabile: la decisione, dati gli impegni e le presenti esigenze, deve essere presa in tempi molto rapidi dalla Direzione Generale, d'intesa con la Direzione Tecnica, il CPTV (l'Ing. Lionetti ha al riguardo già predisposto un piano di massima) e gli Affari Generali.

Risorse

E' evidente, ma va sottolineato, che questo piano editoriale ha avuto un'approvazione di massima da parte dei vertici aziendali, con la sottolineatura della gradualità di attuazione e la riserva della verifica di compatibilità finale con il Piano Industriale. C'è però l'impegno, già espresso dal Consiglio di Amministrazione nella missione editoriale e autorevolmente confermato di recente dal Presidente e dal Direttore Generale, a dare a Rai International tutti i mezzi necessari per avviare lo sviluppo, nell'ambito di una scelta strategica dell'Azienda, che rappresenta in questo caso gli interessi e l'immagine del sistema Italia nel mondo, coincidenti con le ragioni del servizio pubblico e gli interessi dello Stato e della collettività nazionale. Se la Rai vuole entrare nel futuro, deve procedere subito e con determinazione operativa.

La gradualità è evidentemente necessaria nel quadro del piano industriale.

- a) Procedere al piano per le risorse tecniche preparato da CPTV e Direzione Tecnica (messa in onda, studio TV a disposizione per l'arco dell'intera giornata, messa a disposizione squadre e mezzi montaggio, ecc.) via via che diventano operativi i palinsesti per le varie aree geografiche e le esigenze nuove poste dai contratti e dalla Convenzione, con possibile stralcio immediato di alcuni tecnici nuovi per affrontare le scadenze immediate e cominciare a lavorare in digitale (investimento industriale complessivo per l'Azienda). Tutte queste risorse tecniche, a partire dalle squadre di studio, dovranno essere pienamente operative per il nuovo palinsesto dall'inizio del 1997, come previsto dai contratti Albaraka, AsiaSat 2 e dalla Convenzione.
- b) Ottenere subito dal Supporto Tecnico del Coordinamento Radiofonico e dalle altre direzioni interessate una piena e pari dignità di dotazioni tecniche

- ordinarie e di personale esterno e interno radiofonico (tecnici audio per i servizi, turni notturni, mezzi registrazione, computer, ecc. secondo le ordinarie esigenze redazionali). Un apposito e dettagliato elenco verrà fornito da Rai International.
- c) Cominciare ad impostare il piano di dotazione di troupes leggere di ripresa (almeno 2 intercambiabili), di disponibilità di mezzi di ripresa diretta ed esterna, di salette e turni di montaggio (almeno 2) nonché la predisposizione-adattamento di uno studiolo TV fra quelli usati dalla fascia notturna, che può essere usato altresì per rapidi flash di aggiornamento e la copertura di emergenze anche per gli altri TG.
- d) La ricerca e la graduale acquisizione nell'ambito dei prossimi due mesi dei 16 giornalisti aggiuntivi che appaiono necessari per il piano.

La ricerca e la graduale acquisizione, naturalmente via via che diventeranno operativi i vari impegni e partendo da 2-3 elementi certi per ogni settore, già individuati dalle strutture competenti, di complessivi 56 elementi, compresi i giornalisti così suddivisi:

16 giornalisti;

18 programmisti-registi e palinsesto + 2 assistenti musicali;

10 funzionari e impiegati per le due nuove strutture marketing e promozione;

10 impiegati per la Segreteria Centrale e per le Redazioni, da notare che, rispetto all'organico aziendale prefissato Rai International è sotto di 16 unità: si tratta dunque di acquisire a regime 40 persone.

Si sottolinea che non si parla solo necessariamente di assunzioni. Oltre alla mobilità interna, si può attingere con varie forme contrattuali alle collaborazioni, che per le loro specializzazioni, per il tipo di programmazione prevista, per la conoscenza di tecnologie e lingue straniere, appaiono spesso più congeniali alle esigenze di Rai International.

Si è infine avviata con la Direzione Aziendale una verifica di fattibilità sulla possibilità di realizzare un notiziario quotidiano televisivo, rivolto agli italiani all'estero, con un taglio quindi del tutto diverso e non ripetitivo rispetto alle Testate nazionali, ma rivolto a specifiche tematiche, aspettative e informazioni di servizio.

Voglio sottolineare, alla redazione e alla Struttura, come spero di aver dimostrato e che abbiate capito in questi primi 45 giorni di impegno, che intendo lavorare con voi - come ho sempre fatto in 35 anni di Rai, in molteplici esperienze giornalistiche

e anche in altre complesse esperienze gestionali, culturali e sindacali - con assoluta lealtà e disponibilità al dialogo e al confronto, senza evidentemente rinunciare ad alcuna delle mie prerogative e responsabilità . Ciò vale ovviamente, oltre i termini di rispetto del contratto, per il Comitato di redazione, come per le altre categorie della Struttura, che con piacere vedo si stanno organizzando anche con proprie rappresentanze.

Altrettanta lealtà e collaborazione la chiedo a tutti e penso che verrà non solo nella conoscenza reciproca, che stiamo ampliando sul campo, ma anche in un dialogo che ho già cominciato con le singole redazioni e che deve continuare.

Io credo nella collegialità, nello spirito di squadra, nella circolazione di idee, perché più ce ne sono e meglio è, anche se portano a confronti. Rispetto le responsabilità assegnate, perché so che problemi esistenti ma evitati e lasciati sotto traccia, come quelli dello scavalco, inevitabilmente marciscono e poi esplodono. Se c'è una cosa che sono riuscito sempre a fare nella vita, in tante diverse esperienze, è stato proprio il costruire, motivare e far funzionare squadre: sono certo che, insieme a voi, ci riuscirò anche questa volta. La sfida è molto complessa e difficile, i ritardi sono immensi, il lavoro che ci aspetta fa paura, ma è anche entusiasmante. Cercheremo di farcela, consapevoli che si tratta di una sfida, non solo per la Rai, ma anche e soprattutto per l'Italia e per noi stessi.

CONTRIBUTO DI RAIUNO AL PIANO EDITORIALE

Il piano editoriale di rete

Raiuno, rete generalista per eccellenza del servizio pubblico, più di ogni altra struttura produttiva della RAI deve collocare la sua offerta di programmi tenendo conto di due esigenze: quella di **rappresentare al livello più alto la missione formativa e informativa dell'azienda**, e quella di **resistere, in un contesto fortemente competitivo, ai continui tentativi di scalzare la sua posizione leader nel mercato**.

La capacità di Raiuno di fornire risposte convincenti e durature su entrambi questi fronti costituisce oggi, fino a quando la struttura del mercato non sarà cambiata radicalmente, la principale fonte di legittimazione per l'azienda e di garanzia per il suo sostentamento.

In numerose occasioni negli ultimi anni sono cresciuti i dubbi sulla reale possibilità per Raiuno di conservare il primo posto negli ascolti. Solo in anni recenti è stata superata quella forma irrazionale di concorrenzialità interna (di fatto non industriale) una volta vigente tra le reti, e i documenti aziendali hanno apertamente assegnato a Raiuno una missione di leadership interna ed esterna negli ascolti.

Oggi la RAI coerentemente sostiene Raiuno nella sua battaglia quotidiana per gli ascolti: sono stati rafforzati i momenti di coordinamento del palinsesto, sono state introdotte tecniche raffinate di previsione e monitoraggio delle performance, si è rafforzata la produttività e la professionalità nella produzione dello spettacolo destinato alle prime serate. Se questi comportamenti aziendali non fossero stati diffusi e coerenti probabilmente Raiuno avrebbe sofferto sconfitte, anziché riuscire vincente.

Sull'altro fronte, quello della qualità, non si può dire che le cose siano andate in modo altrettanto soddisfacente.

Occorre attenzione nell'esaminare questo aspetto, per evitare di confondere la mancanza di qualità con la "eccessiva" popolarità di certi programmi. Questo orientamento non può trovare spazio nella gestione della TV generalista, come

appare inapplicabile nella gran parte dell'industria culturale contemporanea. Di per se non mancano di qualità le grandi serate di spettacolo popolare, condotte e gestite con esperienza e professionalità; ne sono invece privi quegli appuntamenti che ricorrono a mezzi offensivi, gratuiti e volgari per attrarre l'attenzione dello spettatore. A Raiuno ci sono stati momenti di cedimento deprecabili, ma possiamo dire che non hanno avuto il sopravvento. Ora occorre, per quanto possibile, farne a meno del tutto.

Le linee editoriali proposte da Raiuno devono avere dunque, come primo obiettivo, di **eliminare quanto di volgare e banale possa avere fatto parte della programmazione in alcuni momenti di esasperata concorrenzialità** degli ultimi anni. Questo primo intervento, certo insufficiente a un vero salto di qualità della programmazione, già darà all'azienda consistenti benefici di immagine; esso non dovrà essere accompagnato dall'abbassamento dei livelli di ascolto.

Altro aspetto rilevante è **la ricerca di un punto di equilibrio tra tradizione e innovazione**. Se infatti le caratteristiche del pubblico di Raiuno sconsigliano di forzare i tempi del rinnovamento nei linguaggi, è altrettanto certo che i ritmi del cambiamento dei gusti hanno in questi anni subito una grande accelerazione. Questa trasformazione deve essere favorita **adottando nuovi format di programmi e lanciando personaggi nuovi**. Inoltre l'accelerazione del tempo soggettivo della comunicazione impone un impegno sempre più consistente verso la sintesi e l'affollamento dei significati contenuti nell'unità di tempo; questo processo deve essere realizzato senza perdere la coerenza e la qualità dei contenuti, e lasciando disponibili spazi di riflessione. Le modifiche nella programmazione di Raiuno sono dunque indispensabili ma pongono problemi delicati, perché è più facile disturbare abitudini di ascolto acquisite che crearne di nuove.

Alla base di queste considerazioni, c'è la forte esigenza di identificare il tipo di pubblico al quale Raiuno intende rivolgersi. La definizione di **"rete della famiglia"** è esatta ma insufficiente. Occorre aggiungere che Raiuno aspira a un **pubblico trasversale rispetto alle fasce di età, al sesso, alla collocazione geografica, al livello culturale e a quello economico**. E' facile comprendere come ciascuna di queste categorie ponga complessi problemi e contribuisca a definire in un ambito relativamente condizionato le possibili scelte della rete. Raiuno deve usare linguaggi parlati e visivi semplici e comprensibili ma assolutamente corretti; deve proporre personaggi e situazioni accettabili al nord come al sud; deve

equilibrare l'offerta di generi maschili e femminili; deve rispettare i più giovani e promuovere la loro crescita culturale e civile, informare la popolazione attiva, assistere e divertire gli anziani. Questi obbiettivi come altri spesso non possono essere raggiunti separatamente, mediante la segmentazione delle diverse tipologie di spettatori attraverso programmi a loro specificamente destinati; al contrario devono essere ottenuti tendenzialmente tutti insieme, o almeno cercando sempre di **raggiungere il gruppo più vasto tra quelli possibili in ciascun momento e ciascuna circostanza.**

Ci sono tuttavia alcune rilevanti eccezioni a questi criteri. Esistono infatti fasce di **utenti di particolare rilevanza sociale che richiedono attenzione e protezione** da parte di una grande rete generalista di servizio pubblico. I bambini, i ragazzi, gli anziani, le donne prive di autonomia economica, i disoccupati, gli immigrati, i portatori di handicap possono costituire categorie per le quali Raiuno rinuncia a livelli di ascolto più elevati acquisendo in cambio legittimità quale fonte di solidarietà sociale e di crescita della convivenza civile.

Per migliorare la sua qualità Raiuno deve poter contare su strumenti sempre più raffinati di analisi delle attese del pubblico, in termini di valori condivisi e di modelli culturali e non solo di meri consumi. Anche la capacità di autopromozione della rete e dei suoi programmi deve essere quantitativamente incrementata: **la trasmissione di messaggi di autopromozione costituisce un vantaggio competitivo per una rete leader**, e deve essere sfruttato al massimo.

La qualità deve dunque divenire il filo rosso riconoscibile all'interno di tutte le **attività produttive di Raiuno**. Questo processo richiede un impegno di rinnovamento delle potenzialità produttive della rete, con la **immissione di nuovo personale qualificato e l'abbassamento della età media dei produttori e programmisti**, naturalmente nel pieno rispetto delle compatibilità aziendali. Il rinnovamento deve riguardare anche i collaboratori esterni creativi: autori, conduttori, registi.

La fascia di prima serata

Raiuno si propone nel 1997 **un rafforzamento e un progressivo rinnovamento della immagine di rete attraverso la prima serata**. Eventuali ridimensionamenti

degli ascolti, legati a questi processi, devono essere di misura molto limitata e comunque dovranno mantenere Raiuno leader di mercato.

Nel primo trimestre verrà sperimentalmente ridotto il numero delle serate di intrattenimento leggero a due per settimana, il giovedì e il sabato. La disponibilità creativa e comunicativa di personaggi di primo piano nel mondo dello spettacolo resta condizione essenziale per la loro realizzazione. Verranno introdotti nella programmazione del sabato sera nuove occasioni di gioco e intrattenimento, anche affidate a personaggi popolari assenti da tempo a quegli appuntamenti.

Oltre al tradizionale appuntamento del venerdì con Piero Angela per una serata di informazione su scienza e natura, **verrà introdotto il martedì un nuovo appuntamento di attualità giornalistica** di richiamo, che sarà affidato alla conduzione di Gad Lerner.

La domenica sarà dedicata alla **fiction italiana**, con due serie lunghe nel primo quadrimestre ("Noi siamo angeli" con Bud Spencer e "Linda e il brigadiere" con Nino Manfredi) in corso di realizzazione, accompagnate da altre produzioni più brevi. Il lunedì sarà dedicato ai film d'acquisto, a volte intercalati con la seconda puntata di miniserie in due parti iniziate la domenica precedente. Il magazzino della fiction di produzione presenta **insufficienze quantitative e qualitative**; ed è urgente accelerare i ritmi produttivi secondo linee editoriali che Raiuno ha già cominciato a mettere a punto d'intesa con la Direzione APC.

Il mercoledì continuerà "Donne al bivio", film per la TV sulla condizione femminile accompagnati da interviste e testimonianze di personaggi reali.

Nei giorni infrasettimanali la fascia di prima serata verrà rafforzata da due brevi appuntamenti quotidiani: "Il fatto" di Enzo Biagi e "La zingara". Le partite di calcio delle varie Coppe si inseriranno, quando disponibili, nella programmazione.

E' intenzione di Raiuno inserire nella programmazione **alcune prime serate speciali dedicate a temi o eventi culturali o di attualità di particolare richiamo.** Queste serate richiederanno un attento "mix" tra il rigore dei contenuti e l'arricchimento narrativo e spettacolare.

Durante il periodo estivo, o per esigenze imprevedute in stagioni di maggiore ascolto, tenendo anche conto della carenza di fiction di produzione, potrebbe essere necessario aumentare le prime serate di intrattenimento: occorre dunque creare un magazzino di format in fase di sviluppo.

La fascia del mattino

Nella fascia mattutina continuerà "Uno mattina", dal lunedì al venerdì, seguito da un film o telefilm di magazzino, da "Verde mattina" e da una serie di telefilm di grande richiamo come "La signora in giallo". La mattina del sabato sarà dedicata ai ragazzi ("La banda dello zecchino") e alla informazione scientifica e culturale ("Il mondo di Quark", "Check Up"); la domenica ancora ai ragazzi, alla Messa e alla rubriche religiose, per le quali - d'intesa con i competenti uffici della Conferenza Episcopale Italiana - si metteranno allo studio forme di rinnovamento. Concluderà la mattinata domenicale "Linea verde".

La fascia del pomeriggio

Dopo l'informazione e le rubriche del TG1, dal lunedì al venerdì verrà introdotto un appuntamento quotidiano con l'informazione scientifica, l'esplorazione, l'archeologia e l'avventura affidato, a Alberto Angela. Seguiranno un gioco o un telefilm e "Solletico", il tradizionale appuntamento per ragazzi di Raiuno.

Il sabato pomeriggio riprenderà la rubrica "Più sani, più belli" seguita da "Disney Club". L'intero pomeriggio della domenica, fino al TG1 delle ore 20, sarà dedicato a "Domenica in" e a "Novantesimo minuto".

La fascia preserale

Dal lunedì al venerdì la fascia preserale, dopo l'appuntamento con l'informazione si aprirà con la rubrica del TG1 "Italia sera" e continuerà con il gioco "Luna park". Il sabato verrà trasmessa la rubrica religiosa "Settimo giorno", seguita da "Luna Park".

La fascia di seconda e terza serata

La seconda e la terza serata di Raiuno sono praticamente unificate, perché la collocazione fissa del TG1 a mezzanotte e il TG1 di mezza sera intorno alle ore 23, in genere dopo la conclusione della prima serata, riducono lo spazio disponibile a meno di un'ora. Dopo il TG1 e prima della fascia del "basso ascolto" trovano collocazione gli appuntamenti di "Videosapere" e la rubrica di interviste "Sottovoce".

La utilizzazione dell'ora quotidiana disponibile, della quale è auspicata l'estensione con lo spostamento del TG1 alle 24,30, è oggetto di attenta considerazione da parte della rete. Nel primo semestre del '97 troveranno collocazione due appuntamenti di "Porta a porta" di Bruno Vespa il lunedì e il mercoledì, due rubriche del TG1 il sabato e la domenica, mentre per martedì, giovedì e venerdì sono allo studio nuovi appuntamenti a carattere culturale, giornalistico e di intrattenimento, quest'ultimo volto anche a sperimentare nuovi volti e nuove professionalità.

L'eventuale spostamento del TG1 consentirebbe una maggiore diversificazione dell'offerta della seconda serata, con l'introduzione almeno alcuni giorni di una vera terza serata. Ne trarrebbe vantaggio l'immagine della rete soprattutto presso la fascia "alta" degli spettatori; sarebbe anche possibile inserire nel palinsesto almeno un appuntamento settimanale con il cinema di qualità, con particolare attenzione a quello italiano.

CONTRIBUTO DI RAIDUE AL PIANO EDITORIALE

Premessa

Non si può elaborare il piano editoriale di una rete senza tener conto della sua tradizione e delle sue memorie storiche. Solo in un caso si può cominciare da zero. Quando si imposta una nuova emittente e si deve lavorare su congetture ed ipotesi sul nuovo e sul vuoto. Negli altri casi, quando si interviene su una realtà già esistente, il cambiamento di linea editoriale deve essere graduale, per conquistare progressivamente un nuovo pubblico, senza perdere il patrimonio di audience precedentemente accumulato. La televisione, a differenza di altri media come la stampa o il cinema che per vendere devono contare sullo scoop o sull'evento, si basa sulla fedeltà del pubblico e presuppone, quindi, un lavoro sistematico, quotidiano, continuo di consolidamento dei risultati raggiunti. Ma, nello stesso tempo, richiede uno spostamento progressivo di programmazione. Il palinsesto appare fisso, però si muove lentamente, in modo impercettibile, così da permettere un ricambio ed un rinnovamento dell'offerta, senza generare stanchezza o esaurimento della formula editoriale. Lo spostamento dei palinsesti assomiglia più ad un bradisismo che ad un terremoto. La televisione deve cambiare dando l'idea della continuità. Deve assicurare il suo pubblico, mentre cerca di ampliarlo per raggiungere un pubblico nuovo.

In televisione non ci possono essere fratture. O meglio. Le fratture si producono spontaneamente in occasione di cambiamenti strutturali, legati ad un rinnovamento del medium.

La televisione pedagogica delle origini era legata al monopolio pubblico ed alla presenza di una unica emittente.

L'introduzione della televisione commerciale ha prodotto una programmazione più agile e veloce, legata alle esigenze del marketing e quindi, indirettamente, del divertimento e dell'intrattenimento.

L'exasperazione di uno specifico televisivo, la diretta, ha prodotto la TV verità in un momento in cui profondi cambiamenti della vita politica del paese alimentavano nel pubblico una richiesta di dibattito, di discussione e di partecipazione.

Oggi, la televisione sta vivendo una mutazione fondamentale che prevede una fusione ed un'integrazione del medium televisivo con altri media, come telefono e computer. Questo implica, in tempi brevi, profonde modificazioni nella scelta dei

programmi. Da strumento diretto al pubblico più vasto possibile, la televisione si appresta a diventare PAY-per-VIEW. Da medium generalista, controllato dal marketing e soggetto alle esigenze della pubblicità, sta per trasformarsi in medium autonomo, che vende se stesso e non generi di consumo come prosciutti o pelati.

Questo comporterà, in tempi brevi, profonde modificazioni nella scelta dei programmi. Sarà sempre più necessario privilegiare trasmissioni programmabili più volte, rispetto ai programmi usa e getta, utilizzabili per un unico passaggio.

La diretta, l'attualità, stanno per essere sostituite da materiale meno deperibile e meno datato. Anche la programmazione di una rete come Raidue, destinata alla sperimentazione ed alla conquista di nuove fasce di pubblico, come i giovani, non può fare a meno di queste premesse. La stesura del piano editoriale deve pertanto, tener conto di questi elementi, della memoria storica della rete che mi è stata affidata e degli sviluppi del medium televisivo nel prossimo futuro.

Memoria storica della rete

Nella sua storia Raidue ha subito molteplici cambiamenti ed adattamenti.

Esiste un passato remoto della rete per cui Raidue in contrapposizione a Raiuno, si caratterizzava come rete innovativa e sperimentale, secondo un modello che oggi si vorrebbe recuperare.

Emblema di questa tradizione storica rimane Arbore con trasmissioni che hanno fatto epoca e sopravvivono come oggetto di culto: "L'altra domenica" "Quelli della notte" "Indietro tutta".

Esiste, poi un modello più recente di Raidue diretto ad un pubblico popolare, non dissimile da quello a cui si rivolge la televisione commerciale.

Questa programmazione più recente privilegia, all'interno dell'informazione, alla cronaca, unita da una fiction di largo consumo, come soap opera, miniserie, telefilm. Il punto di forza della rete è costituito oggi dalla fiction di produzione italiana che occupa un posto di rilievo accanto ai classici prodotti internazionali come *Derrik*, *Parry Mason*, ecc.

Si tratta di una produzione destinata al pubblico più vasto. Pertanto, non ha pretese di sperimentazione. Sono films per la TV costruiti come prodotti medi, partendo dai generi tradizionali: commedia, poliziesco, dramma sociale. Con questa produzione di serie, la televisione riempie un vuoto lasciato aperto dal cinema e mantiene in vita la domanda di cinema popolare italiano. Da tempo le sale cinematografiche privilegiano prodotti stranieri, soprattutto americani, di grande

spettacolarità, oppure prodotti italiani ed europei d'autore. La tradizione del cinema popolare italiano degli anni 50 e 60 sopravvive grazie alla televisione e al suo pubblico.

Futuro prossimo

Oggi ci muoviamo ancora all'interno di un modello di TV generalista, in cui i programmi sono organizzati ed offerti in palinsesti rigidi, l'intervento sempre più attivo del pubblico, la vendita di televisione "alla carta", porteranno in un prossimo futuro ad una progressiva disarticolazione dei palinsesti, ad un crollo della strategia di programmazione "orizzontale" e "verticale" in favore di un'offerta più fluida, ma basata su prodotti più "forti". Il palinsesto della TV generalista è un'architettura che contestualizza i programmi più diversi. In un'ottica di breve periodo, i programmi dovranno acquisire un valore autonomo. Il palinsesto dovrà organizzarsi sempre più come ipertesto, percorribile in diverse direzioni. Lo specifico della televisione è stato, in questi anni, la diretta, quindi, il presente, la TV verità. La TV verità è oggi un modello in crisi perché rappresenta l'effimero, l'usa e getta, il deperibile della programmazione. La tendenza in atto porta sempre più a lavorare sull'archivio, sul magazzino, sulla memoria storica, o sulle nuove espressioni ispirate all'irruzione di tecnologie d'avanguardia: sul passato e sul futuro, mentre il presente sopravvive solo come scarto di entrambi. Dal neorealismo della TV verità si passa a due nuovi modelli: memoria ed immaginazione.

Prime Time

La trasformazione di Raidue che da rete popolare in rete sperimentale, può portare a ritenere che al prime time debbano essere riservati i maggiori cambiamenti. Coerentemente con quanto sopra esposto, ritengo invece che la sperimentazione, per evitare un impatto negativo sul pubblico, debba riguardare la totalità delle fasce orarie, partendo da quelle meno esposte e visibili.

I prodotti di maggior successo potranno in seguito essere collocati in prima serata, con un procedimento analogo a quello per cui i prodotti di maggior successo di Raidue, sono destinati ad essere promossi su Raiuno.

Nel prime time si continuerà a lavorare sui generi tradizionali della TV generalista.

In particolare si darà spazio alla produzione di Fiction, al varietà, all'informazione,

tendendo ad un rinnovamento dei generi.

Varietà

Per il varietà si farà ricorso ad una forma innovativa di programmazione. Verrà richiesto ad ogni autore, conduttore o gruppo di lavoro, un numero limitato di puntate, che verranno in seguito programmate con periodicità distanziata, ad esempio mensile. Ciò permetterà di assicurare alla rete la collaborazione di autori che non sarebbero disponibili ad un impegno continuativo. Si costruirà, così il varietà, in senso letterale, del varietà come intrattenimento. E si potrà evitare anche il senso di noia e ripetitività spesso causata dalla serialità del prodotto.

Fiction

Alla fiction verrà affidato il compito della continuità della rete e della valorizzazione della sua identità, attraverso un genere di produzione che ha trovato sino ad oggi un'ampia risposta di pubblico.

Informazione

In questi ultimi anni l'informazione si è andata sempre più spettacolarizzando, occupando le piazze ed i teatri, proponendosi di volta in volta, come gossip, intrattenimento, denuncia.

Bisogna ridare all'informazione il compito di informare. Non più la piazza, lo scontro, il rumore, ma modelli di approfondimento, per problemi. Negli altri paesi europei c'è una grossa richiesta di reportages, inchieste per argomento, documentazioni specifiche. Per questo settore si cercheranno collaborazioni e sinergie con settimanali e quotidiani.

Day Time

Accanto ai programmi tradizionali di rete, soap opera, telefilm, film, intrattenimento, programmi che rispettano in qualche modo il consumo tradizionale di TV, vorrei

mettere in evidenza, nei programmi del day time, tre soggetti emergenti: le associazioni, i giovani ed "il resto del sociale", cioè il pubblico che non è stato toccato né dai media né dalla cultura. Questi tre soggetti che vivono in una clandestinità mediologica, non verranno portati in studio, ma studiati nel territorio e sul territorio. Ad ognuno verrà dedicata una striscia quotidiana costruita secondo lo stile di espressione che le è propria e destinata alla corrispondente fascia di pubblico.

Obiettivi

La televisione pubblica si rivolge, per definizione alla totalità del paese, ma ha il compito di svolgere un utile servizio. Non può quindi rappresentare né una televisione di élite, né una televisione esclusivamente volta alla ricerca dell'audience.

Bisogna raggiungere un difficile equilibrio tra questi due estremi perché un prodotto eccessivamente popolare, rischia di essere banale, di allineare l'emittente pubblica al modello di televisione commerciale, mentre un prodotto troppo "alto" o specialistico, rischia di ritagliarsi una percentuale insignificante di pubblico, selezionata tra quanti già dispongono di capitale economico e capitale intellettuale. La televisione deve al contrario contribuire al superamento delle differenze e delle fratture, rivolgendosi in particolare, a quella fetta di pubblico che dispone di mezzi minori di arricchimento e di informazione. Il suo compito risulta, in qualche modo, analogo e complementare a quello della scuola pubblica. La possibile soluzione di questo problema può risiedere nella ricerca di un'audience dotata di un valore aggiunto, capace cioè di interagire con gli altri mezzi di comunicazione di massa, come cinema e giornali. Un'audience in qualche modo "attiva" basata sull'interesse e sullo stimolo intellettuale, anziché sulla passività e sul condizionamento dello spettatore.

CONTRIBUTO RAITRE AL PIANO EDITORIALE

Premessa

Forte ancoraggio al territorio, pluralismo culturale scelto come valore da difendere e da rappresentare costantemente. Programmi caratterizzati nella loro natura di servizio - nuovi linguaggi, formati innovativi - lettura dei fenomeni nazionali e locali legati alla prospettiva europea. Lunga serialità elettronica a basso costo di fiction locale con proiezione nazionale, rilancio dei documentari e dei documenti nazionali e internazionali attraverso inchieste, "viaggi d'autore", ecc...

Programmi a "genere misto" con sperimentazione di linguaggi e delle nuove tecnologie, cinema d'autore, satira di costume e politica e soprattutto grande investimento sui diversi "Formati" dell'informazione realizzati in stretta collaborazione con il TG3 e il TGR per anticipare le linee di programmazione a forte contenuto federalista della terza rete.

Rete nella quale "federalismo" sarà piuttosto capacità di girare la macchina da presa dalla "faccia" degli attori a quella della realtà per raccontare storie locali che diventano nazionali ed europee. Una rete che cerchi in continuazione il rapporto tra il "local" e il "global" con tutti i generi possibili di racconto e con un rilancio della cultura intesa come capacità critica di raccordare la "realtà paese" - le sue forme e le sue espressioni - con l'esigenza di vivere da protagonisti l'Europa prossima ventura.

Una rete ad un tempo "autorevole" grazie alla scelta e alla "qualità" della sua informazione moltiplicata e diversificata e "popolare" grazie alle storie, alle emozioni e ai linguaggi che saprà usare.

Una rete capace di illustrare e coniugare una lettura critica dei fenomeni della "globalizzazione dell'economia" rispetto alle esigenze della salvaguardia della "specificità" economica culturale e ambientale dell'Italia.

Una rete, insomma, che racconti le tante facce del "Nuovo Rinascimento" necessario per fare dell'Italia un paese moderno che coniugando sviluppo, "qualità della vita" e valori entri a pieno titolo in Europa ricordando sempre di essere il

paese leader del Mediterraneo.

In uno slogan una rete "d'autore fatta da autori" che si sviluppi come un "cantiere aperto" capace di recepire gli stimoli che il dibattito sul senso del suo essere federata offriranno il Parlamento e il paese.

Prime time

Le linee di programmazione della prima serata di Raitre si svolgeranno secondo due prospettive entrambe legate ad un progetto sperimentale di interpretazione delle esigenze specifiche di un paese in cerca di identità tra le realtà del "local" e quelle del "global": programmi di servizio e programmi di approfondimento informativo, senza escludere una serata dedicata alla fiction d'acquisto o di produzione.

Le testate di servizio toccheranno gli argomenti che maggiormente permettono di stabilire un dialogo costruttivo con il pubblico: da *Elisir*, un programma di divulgazione medica per informare il pubblico su comportamenti e atteggiamenti corretti nei confronti della salute e del benessere psico-fisico, a *Mi manda Lubrano*, per mantenere aperta una finestra problematica sui diritti del cittadino e sui consumi; a *Chi l'ha visto*, una task force televisiva per stabilire un contatto diretto tra i telespettatori e le Istituzioni sui più scottanti casi di cronaca, a *Misteri*, indagini scientifiche per il nuovo millennio, per rispondere insieme agli interrogativi scientifici, culturali e religiosi nello scenario problematico del 2000; a *Milleunadonna* per dare forte visibilità ai problemi e ai punti di vista dell'universo femminile sempre più protagonista del cambiamento socio-culturale del nostro paese; a *Nel regno degli animali* per concretizzare l'impegno della rete sulle tematiche naturaliste e ambientaliste, tematiche che pervaderanno l'intera rete con appuntamenti diversificati all'interno del palinsesto.

L'approfondimento informativo sarà caratterizzato in prima serata da una forte innovazione di palinsesto con una "striscia" di 2 o 3 giorni realizzata in stretta collaborazione con il TG3 e con la TGR e costruita non con la formula del *talk show* ma con quella di un rotocalco radicato nel territorio e capace di raccontare le molte facce della realtà (costume, politica, attualità, cronaca). La striscia avrà come obiettivo prioritario quello di analizzare un contesto politico e culturale sempre più

caratterizzato dal confronto delle idee e delle opinioni, degli scenari e degli schieramenti. L'innovatività del progetto consisterà nella possibilità di raccontare gli eventi nel loro determinarsi e svilupparsi quotidiano. In questo spirito la rete che considera il palinsesto uno strumento vivo e mobile, tenderà a realizzare, quando necessario anche grandi "serate evento".

Seconde serate

Nelle seconde serate verrà consolidata l'esperienza di Format (300 ore di programmazione, 24 titoli prodotti in un anno) sia in termini di sperimentazione, sia sotto il profilo della specializzazione dell'offerta.

Nella convinzione che in seconda serata un significativo bacino di telespettatori dimostra una forte propensione per una fruizione televisiva non generalista ma di orientamento tematico, le proposte di Raitre si diversificheranno nell'ambito della settimana, per generi e per temi: satira, costume, storia, documentari e documenti d'autore, ritratti di personaggi eccellenti, faccia a faccia, grandi viaggi, proposte di nuovi formati sperimentali.

In sintesi un'offerta tematica, sperimentale e d'autore con titoli di programmi quali: *Professione reporter*, *Numero zero*, *Top secret*, *Film vero*, *L'errore*, *Mixer*, *Harem*, *Viaggiatore*, *Turisti per caso*, *I predatori*, *Perdenti*, *Ritratti*, etc.

Fascia preserale e day time

Nelle intenzioni editoriali di Raitre la fascia preserale costituisce il luogo dove stabilire il massimo del coinvolgimento del pubblico attraverso una programmazione diversificata ma sempre seriale. La caratteristica prioritaria sarà quella dell'alternanza, durante l'anno, di una striscia satirica e di una fiction a lunga serialità interamente prodotta in Italia.

La fiction domestica a lunga serialità e a bassi costi, rappresenta infatti un esempio di produzione radicata nel territorio dove il federalismo è inteso sia come capacità di raccontare l'interazione tra dimensioni socio-culturali locali e nazionali, sia come valorizzazione dei Centri di produzione decentrati e delle realtà territoriali in cui

operano, sia come volano dell'industria culturale.

Questo stesso spirito di decentramento potrebbe diventare la linea editoriale su cui costruire nuove offerte, diversificate per genere, da collocare negli spazi del day-time a disposizione della rete.

A questo proposito va ricordato che un progetto in tal senso potrà essere sviluppato solo dopo la progressiva attribuzione alla rete, come concordato con la D.G., degli spazi di palinsesto del day-time attualmente occupati dai programmi di Videosapere e della TGS, al fine di consentire alla rete certezza e continuità di programmazione.

CONTRIBUTO DIREZIONE PROGRAMMI RADIO AL PIANO EDITORIALE

Nel ripensare la radiofonia del servizio pubblico va dato l'impulso più deciso al processo di aggiornamento tecnologico, affinché venga promossa in tempi rapidi la conversione del sistema di trasmissione dall'analogico al dab. Ciò perché l'ascolto della radio italiana tutta - pubblica e privata - non è soltanto disturbato da un sistema di trasmissione obsoleto, incapace quindi di offrire per i suoi limiti un buon segnale, ma, soprattutto e anche, perché l'eccessivo affollamento delle emittenti (ben 4.000) rende incerto e pericolante qualsiasi ascolto, con evidente perdita di credibilità soprattutto della radio pubblica, quella cioè dalla quale pagando il canone, l'utente si attende di più come del resto la nostra pubblicità promette.

Dunque, convertire il sistema, espletare una accorta politica di relazioni con l'industria del settore per promuovere il mercato degli apparecchi in grado di ricevere il nuovo segnale, rendere edotti Governo e forze sociali di questa straordinaria occasione di sviluppo e modernizzazione del nostro sistema produttivo sono compiti alti e imprescindibili del management del servizio pubblico radiotelevisivo.

La conversione del sistema - e il documento del C.d.A. lo sottolinea - comporterà trasformazioni radicali nei modelli di consumo, e - perciò stesso - nei formati dell'offerta, che sarà certamente più vasta di quella attuale. Nel progettare quella di RadioRai sarà necessario ottenere perciò conto di una molteplicità di fattori: affollamento del mercato, qualità dell'offerta altrui, norme antitrust, risorse, nuovi prodotti e nuovi mercati in vista delle nuove possibilità che si schiudono per una radio tecnologicamente aggiornata. Qui, per il gruppo dirigente della Rai si apre una forbice tra la necessità di progettare un'offerta che tenga conto delle attuali abitudini di ascolto - che non è giusto e neppure opportuno interrompere bruscamente - e la possibilità di percorrere vie inesplorate in un contesto di probabile e rapida integrazione multimediale. Pensando in questa direzione si può immaginare un utente di un futuro non remoto che, da casa o nella sua auto, riceva allo stesso tempo - e da un medesimo apparecchio - i normali flussi di programmazione e anche i cosiddetti "servizi a valore aggiunto", quali ad esempio la comunicazione scritta e orale attraverso codici personalizzati. Si può pensare, ad una radio che sia anche un telefono e un fax, oltre ad essere un compact o un dat.

Azzardiamo l'ipotesi perciò che oltre ad essere ormai un medium vecchiotto, quasi antico, la radio possa essere anche il mezzo del futuro, quello di più sicura integrazione, e ciò perché si presta all'ascolto di chi è in movimento o di chi sta svolgendo un'altra attività. Ma torniamo alla forbice, cui accennavamo, tra la necessità di progettare un'offerta diciamo più tradizionale e quella di pensare un futuro che è già dietro l'angolo. Un futuro che ci regalerà - e presto in modo diffuso - una tecnologia in grado di permetterci di sintonizzarci in certi orari, programmaticamente, su stazioni diverse, consentendo così a ciascuno di noi di costruirsi un vero e proprio palinsesto personale. E certamente questo futuro ci chiede di progettare in vista di una fruizione della radio fatta di "contatti", magari più volte ripetuti e con più canali e ci impone di pensare ad una pluralità di reti tematiche, regina delle quali sarà necessariamente la rete "All News", la quale - lo dice il documento del C.d.A. - non può che essere la "prima delle varie tipologie di offerta generate dal nuovo mercato digitale". L'"All News", che se vuol essere descritta nel piano editoriale della nuova Rai (e cioè prodotto tipico del servizio pubblico che "non vuole essere consumatore di prodotti altrui") non può che essere una grande impresa dell'Azienda tutta, punto centrale dell'informazione radiotelevisiva.

E tutto questo però - ribadiamo - è il futuro: un domani prossimo ma pur sempre un domani.

C'è poi l'oggi. E RadioRai deve subito dare risposte ai bisogni dell'oggi, progettando però al contempo in funzione degli esiti della rivoluzione tecnologica cui abbiamo accennato e che è già in atto. Insomma, RadioRai deve tentare di innescare un circolo virtuoso tra produzione per l'oggi e bisogni indotti dalla propria capacità di progettare il domani. Attualmente, noi abbiamo, tre reti generaliste, che vanno reinventate, e differenziate restituite di identità al fine di rilanciare da subito un'immagine, ora fortemente appannata, di professionalità di servizio pubblico.

Quali i profili delle tre Reti?

1) il canale A: quello a vocazione informativa

Sarà il canale dove l'informazione è l'ingrediente principale. Un mix di notizie, trasmissioni di servizio, ma anche intrattenimento e musica, grandi dirette. La radio di questi giorni ne ha già dato un saggio, domenica 15 settembre in occasione della manifestazione leghista, quando per due ore tutto il territorio

nazionale - e non solo gli argini del Po - sono stati raccontati minuto per minuto agli ascoltatori da una redazione intera mobilitata per l'evento con inviati, ospiti in studio o per telefono, leader leghisti raggiunti nelle località più sperdute. RadioRai ha battuto ogni record quella mattina, dimostrando inequivocabilmente che se la radio si mobilita non c'è mezzo che possa starle a pari. Ma il canale A sarà anche fucina di un esperimento più complesso: la cooperazione tra mondi finora separati, l'area dell'informazione e quella dei programmi. Sono già allo studio ipotesi di contenitori nei quali si cercherà di dar vita a un modello nuovo di prodotto a metà strada tra l'informazione e l'intrattenimento. E inoltre: il canale A - non volendo sopraffare i suoi ascoltatori - riserverà loro anche angoli più tradizionali di spettacolo in senso stretto, uno spettacolo mirato a un pubblico esigente.

2) il canale B: l'intrattenimento e la musica leggera

Sarà la radio nazionale, la radio di una comunità che deve integrare prodotti di largo consumo - quale la musica leggera - con la disponibilità alla cultura della parola come conferma di un'identità nazionale. Sarà il canale del dialogo rinnovato tra RadioRai e industria discografica. Occorre dire che la radio è musica? Un tempo la radio di stato era interlocutrice privilegiata dell'industria della canzone, oggi con il consolidamento sul piano professionale di molte emittenti private questo rapporto è sembrato divenire inessenziale. E così non può essere. Va anzi - e subito - segnata un'inversione di tendenza: una programmazione svecchiata deve cercare di aprire segmenti e settori di mercato inesplorati (e forse inesplorabili a opera dei privati) rendendo così nuovamente attraente per l'industria della canzone un rapporto privilegiato con il servizio pubblico. E, a proposito di musica, secondo un sondaggio diffuso dall'Istituto di rilevazione "Music Control Italia", al repertorio nazionale le radio italiane riservano una quota inferiore al 40% della programmazione. Ciò fa riflettere sulla opportunità di riservare - come per il cinema - una quota più ampia di programmazione alla canzone italiana.

Il canale B - nella fase iniziale della ristrutturazione dell'offerta sarà quello che scenderà in campo per cercare di riconquistare il pubblico di RadioRai, in parte migrato altrove. Un pubblico non desideroso di saltare da una rete all'altra in cerca di un proprio palinsesto personale, un pubblico ancora non sedotto da internet per pigrizia o semplicemente, per mancanza di mezzi, un pubblico in cerca di un canale di affezione, ma non di un prodotto opaco o, peggio,

naftalinizzato, quale quello attuale. Ebbene, a questa parte della popolazione - potenzialmente vasta fatta di infiniti segmenti, RadioRai deve fare l'offerta più ricca e creativa realizzando un palinsesto fluido, la cui apparente "spontaneità" sia in realtà frutto di una sapiente orchestrazione di ingredienti diversi: dal varietà popolare all'intrattenimento intelligente, dal dialogo con gli ascoltatori su temi da grande rilevanza sociale, agli appuntamenti ed eventi di più marcato interesse per il mondo giovanile, quello che ha il futuro davanti a sé e con il quale RadioRai sembra aver quasi perduto i rapporti. E in un canale siffatto l'informazione, ridotta a pochi essenziali appuntamenti, deve sapersi inserire nella varie ore della giornata in modo naturale, senza dare la sensazione (come è stato finora) di scaturire da un altrove, da un altro ordine delle cose.

3) il canale C: la cultura

E' il canale che ha meno pubblico. E ciò per ragioni strutturali, legate alla fragilità dell'attuale sistema di trasmissione. Noi proponiamo di rendere feconda questa contingente condizione di debolezza, facendone il canale della sperimentazione di forme, linguaggi, musiche, sperimentazione finalizzata all'immissione sul mercato - una volta resa pari attraverso la digitalizzazione la sua fruibilità - di un secondo grande canale nazionale con target più alto e mirato. Il terzo è, anche e soprattutto, fin da subito il canale che promuove uno scambio fecondo tra informazione e cultura. E' infine il canale delle alleanze con le grandi istituzioni culturali del Paese, prime fra tutte scuola e università.

Abbiamo tentato di delineare una radio per l'oggi fatta di alcuni palinsesti diciamo tradizionali, che però contengano in sé anche il germe fecondo del futuro. Ciascuno di questi canali - dobbiamo aggiungere - deve essere infatti concepito come vivaio delle reti tematiche prossime venture. Il canale A per le "All News" e "News and Music" o "Talk and Music". Il canale B per reti di musica leggera, spettacolo e società: si considerino quante reti musicali si possono coltivare all'interno di questa nicchia, ma anche quante reti specializzate (bambini, donne, giovani, teen-agers). Il canale C per musica classica, educational, ecc. Tutto ciò può aver inizio fin da subito. Tutto ciò sarà possibile quanto più il sistema politico darà sostegno alla Rai nella realizzazione di questa impresa e quanto più l'azienda sarà capace di far lavorare in sinergia settori diversi. A cominciare da radio e tv: concerti, grandi eventi, grandi spettacoli, possono, devono essere seguiti insieme. Ma soprattutto devono lavorare in modo sinergico i due settori principali della radio: programmi e informazione. La radio - mezzo per eccellenza rapido e agile - soffre in

modo particolare - lo abbiamo registrato di recente - di gestioni condominiali litigiose. E' nostra intenzione perciò lavorare offrendo la nostra cooperazione più convinta a tutti i settori dell'azienda, ma soprattutto alla direzione del Giornale Radio, affinché dal lavoro comune possa scaturire quel messaggio fluido e unitario che il pubblico ha il diritto di aspettarsi nel sintonizzarsi su uno qualsiasi dei canali di RadioRai.

A tutto questo bisogna aggiungere alcune riflessioni su Isoradio e Filodiffusione. Due prodotti che possono rappresentare una grande opportunità per RadioRai.

Isoradio, un motore potente imbrigliato in una carrozzeria inadeguata dovrebbe arrivare a coprire l'intera rete autostradale, circa 6.000 chilometri. Attualmente, invece, ne copre soltanto 1.600. Gli automobilisti si attendono da questo servizio certezza e tempestività delle notizie riguardanti il traffico autostradale.

Il potenziamento di Isoradio dovrebbe avvenire attraverso un reale servizio agli utenti con un maggior coinvolgimento degli Enti istituzionali: Ministeri competenti sui temi della circolazione automobilistica, Protezione Civile, Forze dell'Ordine, ecc..

Anche per questi motivi Isoradio, oltre a fornire le inderogabili informazioni di servizio, dovrà configurarsi in tempi ristretti come un vero e proprio canale radiofonico con una articolata offerta di programmi modellati sui gusti e le esigenze dell'ascolto, che va dalle tradizionali categorie di viaggiatori alle famiglie e ai giovani.

Filodiffusione, attraverso un preciso progetto di adeguamento tecnologico e con una diversa utilizzazione dei suoi attuali sei canali potrebbe diventare una risorsa estremamente qualificata sul piano dell'immagine aziendale con posizione prioritaria sul mercato della cultura via rete telefonica.

Importanti possibili incrementi dell'utenza sono stati evidenziati da una ricerca Rai-Cirm dello scorso giugno; secondo la quale si potrebbero avere un milione di nuovi abbonati nei prossimi tre anni. Per questi motivi occorre far uscire questo "servizio" dal limbo in cui in questi anni è stata relegata.

La filodiffusione grazie ad una acustica fedele viene particolarmente apprezzata da un pubblico culturalmente raffinato ed è la "preferita" per categorie deboli, anziani e non vedenti.

PIANO EDITORIALE "GIORNALE RADIO"

Premessa

Mi avete tutti chiesto un piano editoriale molto analitico. Vi ho presi in parola, dunque vi avverto che parlerò a lungo. E di questo vi chiedo scusa anticipatamente.

E' passato poco più di un mese da quando ho messo piede in questa redazione. Voglio innanzitutto ringraziarvi per come mi avete accolto. Per quello che mi avete insegnato. Per come avete risposto, tutti, alla richiesta di un maggior impegno. Ho cercato, in queste settimane, di far uscire il Giornale RadioRai dal cono d'ombra dove, certo non per colpa vostra, era finito.

So di poter dire, senza timore di essere smentito, che quel che abbiamo fatto ha già riacceso i riflettori su di noi. So anche che tutto questo ha creato qualche incomprensione, qualche incongruenza, qualche sfasatura. E ve ne chiedo scusa. Ma il bilancio è comunque positivo.

I GR e i fili diretti sono "finiti" sui giornali come esempio di giornalismo autorevole e innovativo.

Basti un solo esempio: il filo diretto con Prodi è stato ripreso la sera stessa, in apertura, dal TG3, dal TG1, dal TG5 e dal TG2. I telespettatori che quella sera hanno saputo della trasmissione sul Giornale RadioRai sono stati in tutto 23.733.000. Che sommati a quelli che hanno ascoltato in diretta il presidente del Consiglio ai nostri microfoni, e a quelli che il giorno dopo ne hanno sentito una sintesi nei nostri GR della mattina fa decisamente un bel numero. Un bello Spot sul GRR.

Questa è già di per sé la più indiscutibile dimostrazione delle grandi potenzialità che abbiamo davanti. Basta volerlo. Basta crederci. Basta avere il senso di una squadra. E non dividerci fra noi.

Ho letto in questi giorni su un quotidiano, su una rubrica scritta da qualcuno che non ha il coraggio di firmarsi con il proprio nome e cognome, che avrei stretto patti operativi con questo o con quello, in rappresentanza di questi o di quelli. Voglio

allora dire qui in modo ufficiale, per chi non lo avesse ancora capito, che questa logica delle cordate, questo modo di intendere il giornalismo non solo non mi appartiene ma sarà da me combattuto nel modo più fermo. Il mio patto operativo io l'ho stretto con ciascuno di voi, vice direttori, capi redattori, vice capi redattori, capi servizio, inviati e redattori.

Darò delle deleghe, naturalmente, ai vice direttori, ma questo non vuol dire che creerò dei compartimenti stagni, delle repubbliche autonome. Non tanto, come è ovvio, perchè le deleghe così come vengono date possono essere tolte, quanto perchè considero questa direzione, anche per i rapporti umani che si sono creati tra di noi, una direzione di squadra.

E una squadra, al di là dei ruoli che ognuno ricoprirà deve considerarsi la redazione tutta.

Guardate che questa del sentirsi una squadra non è una cosa secondaria. E' il segreto per poter vincere la nostra sfida. Ed è anche l'unica condizione per poter soddisfare le singole ambizioni che ciascuno di noi legittimamente ha.

Un giornale può essere davvero grande solo se tutta la redazione si sente coinvolta in un'avventura collettiva, in un lavoro collettivo. Per questo vi dico sin d'ora che se riusciremo a fare un buon giornale radio il merito sarà di tutti. E a ciascuno, di fronte a tutti, saprò riconoscerlo. Sulla base di una esclusiva - ripeto: esclusiva - valutazione professionale.

A questo proposito, anzi, permettetemi un'altra breve notazione, un altro ringraziamento.

So bene, e lo voglio dire qui, all'inizio di questo mio discorso sul piano editoriale, che se stiamo risalendo la china il merito non è solo nostro. La squadra del Giornale RadioRai comprende anche i tecnici, gli impiegati, gli annunciatori, che come noi dedicano fatica e intelligenza alla riuscita di un'impresa che ci vede tutti coinvolti. Anche a loro è stato chiesto, in queste settimane, un impegno ulteriore. E anche loro hanno risposto, credo di poterlo dire, con un entusiasmo di cui dobbiamo essere tutti grati.

Il resto, le difficoltà per far quadrare ogni giorno i conti fra quel che vorremmo e

quel che possiamo fare sulla base di una organizzazione ancora imperfetta, fa parte della sfida che abbiamo davanti, dei problemi che siamo tutti chiamati a risolvere.

Intanto tocca a me spiegarvi le linee alle quali intendo ispirare la mia direzione, avvertendovi però di una cosa: che i programmi non servono a ingessare le idee, che dunque occorre comunque flessibilità, spirito di iniziativa, capacità di adattarsi alla realtà e di guidare il processo di cambiamento in cui tutti siamo immersi.

PIANO EDITORIALE

Considerazioni generali

Viviamo, non solo in Rai, una difficile fase di transizione. Scontiamo, non solo come giornalisti della Rai, una perdita di credibilità degli strumenti informativi. Siamo tutti spettatori di questo strano paradosso: la gente chiede più informazione, ma i giornali perdono copie, la TV (sia pubblica che privata) non è considerata così attendibile e la Radio..., la Radio sembrava destinata ad una crisi irreversibile.

Ora io credo che la crisi dei giornali sia ancora lunga, e difficile. Che la TV faticherà ancora per riconquistare non già gli ascolti (che non ha perduto) ma la considerazione, quella sì smarrita. E che la Radio, in generale (e la RadioRai in particolare) possa invece svegliarsi, lo stiamo già vedendo, dal suo lungo letargo. Riprendere a correre. Riconquistare la prima linea. Essere fonte prima di notizie, non solo perchè in grado di battere tutti gli altri sul tempo, ma anche per la sua enorme flessibilità, che, come abbiamo visto, ci consente di creare noi stessi degli eventi: i fili diretti sulla fame del mondo, sull'Unicef, sull'Eurotassa con Prodi, sulle riforme con Berlusconi, sullo Sme con Ciampi....

Se sono qui, vedete, è perchè credo, nella radio come strumento primario di informazione. Perchè mi è stato garantito che l'azienda intende investire sull'informazione radio (il budget del prossimo anno aumenterà del 10 per cento rispetto al '96, cosa che non accadeva da anni). Perché so che la radio ha un futuro.

La Radio, me lo insegnate, è (dovrebbe essere) imbattibile non solo per quanto riguarda la capacità di arrivare per prima sulle notizie, ma anche per quanto riguarda la possibilità di fornire in tempo reale gli approfondimenti necessari, e di creare

dunque opinione, in tempo reale.

La Radio si coniuga meglio della televisione con la freneticità della vita moderna. La Radio può essere ascoltata da chi lavora e da chi viaggia. La TV no. La Radio ci tiene in contatto con il mondo senza generare l'ansia che la TV spesso genera. La Radio è discreta, e produce con il tempo un senso di appartenenza in chi ascolta. Ha nel suo Dna, forse solo per il fatto di essere la sorella maggiore della TV, quel che troppo spesso manca ai mass media: l'autorevolezza.

Se sono qui, dunque, se ho deciso di venirci e di rimanerci nonostante le turbolenze di questi giorni, è perchè penso che, insieme, si possa vincere una grande scommessa. Col nostro lavoro, con la nostra intelligenza, con la nostra indipendenza, con la nostra capacità creativa, con la nostra ambizione (l'ambizione di poter essere più avanti di tutti gli altri media, di poterli orientare, anche), con i mezzi che l'Azienda si è impegnata e si impegnerà a darci.

Starà a noi dimostrare che il servizio pubblico (almeno per quel che ci riguarda, cioè la Radio) non è necessariamente il luogo della spartizione partitica. Ma può essere, come è anche stato, il luogo di un'informazione corretta, completa, intelligente, libera, rispettosa delle diverse culture. Autorevole senza essere pesante.

Alla nostra professionalità, alla nostra obiettività, alla nostra autonomia è legato (oltre che ai mezzi di cui disporremo) il rilancio del GRR.

Come direttore del GRR, all'atto della mia nomina, mi sono impegnato a "garantire un'informazione completa, corretta, chiara e capace di rappresentare tutte le componenti di una società democratica complessa e al tempo stesso articolata... in uno sforzo quotidiano di rigorosa professionalità e di serena obiettività".

Nel documento approvato dal Consiglio di amministrazione dell'azienda il 6 e il 13 agosto scorsi si sottolinea con forza la centralità della "missione informativa" del servizio pubblico.

Per noi che lavoriamo nella Radio questo significa in primo luogo la difesa degli spazi attualmente dedicati all'informazione su ciascuno dei tre canali, accanto ad uno sforzo sempre maggiore per accrescerne la qualità e ove possibile anche la quantità.

Non si tratta, oltre tutto, di un atteggiamento corporativo, ma della convinzione che questo può essere premiante anche in termini di ascolti. E che questo è comunque il terreno su cui battere la concorrenza delle Radio Private.

Cito testualmente dal documento del Cda. "Il cuore di una nuova strategia è il così detto marchio informativo, cioè la capacità di rendere evidente e utilizzabile un'offerta di informazione originale. Ricollegandosi all'esperienza di paesi omologhi, l'Italia deve poter disporre di almeno una rete di grande informazione continuativa - sul modello dell'All News 24 ore su 24 - che metta i cittadini in condizione di essere informati sempre, con la massima garanzia di accesso alle fonti dirette ...".

Ora sappiamo tutti che l'All News è stata sinora poco più che uno slogan. Ma di questo, e di come penso di interpretare io questo progetto, parleremo più avanti.

Se ho voluto citare questo brano del documento del CdA è solo per ribadire la mancanza totale di fondamento di qualsiasi voce relativa alla possibilità di un ridimensionamento del Giornale RadioRai.

Nel documento di reciproco impegno che ho firmato all'atto della mia nomina, controfirmato dal direttore generale Iseppi, è scritto testualmente: "Caposaldo e ragione del Servizio Pubblico è il diritto di tutti all'informazione... Sotto il profilo editoriale la testata radiofonica ha come obiettivo prioritario il potenziamento dell'offerta di informazione".

In questa prospettiva, essendo il primo il canale dedicato prevalentemente all'informazione, è chiaro che il potenziamento riguarderà soprattutto la Rete uno.

Ma anche sul secondo canale, definito nel documento del CdA come quello della musica e dell'intrattenimento, l'informazione non potrà subire alcuna sostanziale riduzione.

Il potenziamento, in questo caso dovrà essere qualitativo (ne parlerò più avanti).

Quanto al terzo canale, che tra mille difficoltà è comunque in crescita di ascolti, nostro obiettivo sarà quello di farlo diventare sempre di più una vetrina di professionalità affrancandolo dall'immagine (in verità più interna alle nostre stanze che esterna) di figlio minore e un po' dimenticato degli altri GR.

L'informazione pubblica

A questo punto, prima di affrontare l'irrisolto problema della differenziazione, di come sia possibile cioè far lavorare un'unica redazione per tre progetti editoriali differenti, permettetemi qualche parola ancora sulla questione dell'informazione in generale.

Ho già detto che il nostro impegno deve essere quello di mettere in primo piano il diritto dei cittadini ad una informazione corretta.

Viviamo giorni in cui troppo spesso si scambia la verità con la somma di due bugie contrapposte. Io credo piuttosto che il giornalismo migliore sia quello che si sforza di raccontare i fatti con onestà intellettuale e scrupolo di verità. Senza omissioni, reticenze, manipolazioni, subalternità.

Il nostro compito primario è quello di raccontare quel che accade ogni giorno, e di fornire a chi ci ascolta quanti più elementi possibili per formarsi poi un proprio, autonomo, giudizio.

In questo senso sarà indispensabile evitare ogni commistione tra informazione e pubblicità, mantenere i fatti rigorosamente separati dai commenti, non contrabbandare come punto di vista generale le proprie opinioni, garantire pari opportunità di intervento alle varie posizioni sugli argomenti trattati, non giocare con i sentimenti per il gusto del sensazionalismo, essere capaci soprattutto di porre e di porci le giuste domande, che è l'essenza del buon giornalismo.

Il Giornale RadioRai dovrà essere uno strumento credibile di informazione al servizio di tutti i cittadini, e dunque affrancato da signorie partitiche ed editori di riferimento. Unico nostro editore di riferimento dovrà essere il cittadino che paga il canone.

Un buon giornale, inoltre, deve essere capace di far pensare la gente, di farla riflettere, di seminare dubbi, di innescare discussioni, lanciare grandi parole d'ordine tematiche. Anche questo obiettivo, credo, dobbiamo porci. Individuando spazi, dentro e fuori i GRR tradizionali, dove far diventare i singoli eventi elemento di discussione e di approfondimento.

Penso per esempio alla possibilità di commenti, anche sotto forma di aforismi o di brevi corsivi. Penso anche all'eventualità di avere in studio, oppure collegati con noi per telefono, in alcune edizioni dei GR un ospite (non solo politico) che commenti con noi il fatto principale (o comunque un fatto) raccontato nel giornale.

La mattina, ma non solo la mattina

Sappiamo tutti che le prime ore della mattina sono per la Radio quelle di massimo ascolto. Sono, come qualcuno ha detto con un'immagine felice, "la prua della nave". Sono la nostra forza e sono state, nei momenti difficili, la nostra ancora di salvezza.

Gli ultimi dati audiradio segnalano tuttavia, anche qui, qualche segnale di cedimento. La mia opinione (al di là della attendibilità esatta di questi dati, e del fatto che essendo stato cambiato metodo di rilevazione ogni confronto è improprio) è che ciò che ci penalizza è la zavorra con cui siamo costretti a correre. Troppa pubblicità concentrata nei minuti che precedono i GR, accanto a trasmissioni di servizio dedicate a una fascia troppo ristretta della popolazione portano inevitabilmente gli italiani a considerare la possibilità di cambiare canale, alcuni di loro (sembra 90mila) alla fine lo hanno fatto.

Non dico questo per arrivare alla conclusione che ci vuole meno pubblicità. La pubblicità è la benzina che ci permette di correre, ma forse potrebbe essere studiato un modo diverso di concentrazione degli spazi pubblicitari.

Che senso ha, per esempio, dedicare i minuti di volare informati a tutti gli italiani che ascoltano la Radio la mattina? Quanti saranno gli italiani che prendono l'aereo ogni giorno? Centomila? E noi facciamo ascoltare le notizie sul traffico aereo anche a tutti quelli che se ne stanno tranquillamente a casa. Non basterebbe Televideo per volare informati? E non sarebbe possibile, ritagliando minuti preziosi negli spazi lasciati liberi da trasmissioni come queste inventare nuovi programmi di traino, capaci di attirare pubblicità e ascolti insieme?

E' solo una riflessione.

Comunque, con la zavorra o senza zavorra, dobbiamo rilanciare i GR del mattino. Farli ritornare un appuntamento irrinunciabile per tutti gli italiani.

Per far questo occorre non prendere sottogamba la concorrenza delle private. Ed essere allo stesso tempo consci che quando noi ricominceremo a correre nessuno potrà starci dietro.

Occorrerà poi una intelligente differenziazione fra i canali (di cui parlerò più avanti), e una capacità di coniugare l'autorevolezza con l'agilità. Abbiamo già iniziato a farlo.

Bisognerà mantenere nei grandi giornali una scansione completa di pagine, che noi più di chiunque altro (grazie alle professionalità interne) possiamo garantire.

La politica, la cronaca, l'economia, gli esteri, la cultura, gli spettacoli, le scienze, lo sport: bisognerà fare di tutto perchè nessuna di queste pagine salti senza una ragione. Ma bisognerà anche essere capaci di dedicare il giusto tempo a ciascun servizio e a ciascuna notizia. Non avrebbe senso, non ha senso, infatti dedicare, magari per pigrizia mentale, un minuto e mezzo ad una cosa che può essere raccontata in trenta secondi. Così come è sbagliato soffocare in un minuto e mezzo un servizio che magari avrebbe bisogno di due minuti. Anche qui occorre flessibilità.

Occorrerà inoltre prevedere, per i giornali delle 8, delle 8,30 e delle 8,45 moduli capaci di proiettarli sulla giornata che si apre, liberandoli dal fardello di quella passata.

Qui, nella fascia 6-9 si combatte una battaglia decisiva. E però sento di dover dire con chiarezza che non sarebbe una corretta politica editoriale quella di puntare tutte le nostre forze sulla mattina. Non è solo lì che vinceremo o perderemo la nostra scommessa. Dobbiamo avere tutti chiaro in mente che anche le altre fasce orarie vanno rilanciate. Con fantasia, con creatività, con impegno. I risultati che abbiamo ottenuto con i fili diretti del pomeriggio, costringendo i Telegiornali e la carta stampata a venirci dietro e a parlare di noi, lasciano in questo senso ben sperare.

La differenziazione fra i GR delle tre reti

Pochi giorno dopo il mio insediamento qualcuno di voi mi ha chiesto se la strada dell'unificazione possa essere abbandonata. Tutti, poi, nei colloqui singoli e di

gruppo (con le redazioni di fascia e le tematiche) che abbiamo avuto in questi giorni mi avete descritto con dovizia di esempi i grandi problemi che l'unificazione ha portato.

So bene, dunque, quanto indigesta e tuttora indigerita sia per molti di voi la strada intrapresa due anni e mezzo fa.

Debbo dirvi però, con tutta onestà, che non vedo alcuna possibilità di un ritorno al passato.

Non è reintroducendo, in forme più o meno surrettizie, una differenziazione che avrebbe poi il sapore antico di una auto lottizzazione che risolveremo i nostri problemi. Dobbiamo piuttosto guardare avanti, avere più coraggio, guardare in faccia (per risolverli) i problemi organizzativi e editoriali che ci spezzano le gambe, e non illuderci che si possa progredire con la testa volta ad un passato che non torna.

E allora, per essere chiari, non risolveremo il problema della differenziazione fra le reti raddoppiando o triplicando le redazioni tematiche.

Non è questa la strada se non altro perchè non ci è concessa la moltiplicazione dei pani e dei pesci. Perché siamo costretti a fare i conti con le nostre forze.

Ma non risolveremo il problema della differenziazione nemmeno con le acrobazie quotidiane sui titoli e le scalette. O con lo sdoppiamento, verrebbe da dire, la dissociazione mentale, dei colleghi costretti a costruire due servizi diversi su una stessa notizia.

La verità è che abbiamo davanti una sola strada per garantire prodotti diversi e qualificati sui tre canali radiofonici: vincolare i GR delle tre reti a tre diversi progetti editoriali, e rimodellare su di essi la nostra organizzazione del lavoro.

Una stessa notizia può essere trattata in tre modi diversi, solo che si sappia con esattezza qual è il modello.

La rete 1 e l'All News

Se questo è il nostro obiettivo, allora, e lo è, dobbiamo innanzitutto chiarire un equivoco. Stabilire cioè se All News significhi semplicemente edizioni brevi e frequenti del GRR, certamente da ripensare rispetto alla formula attuale dell'Ultimo minuto, o se non sia possibile invece una accezione più ampia di questo progetto che il CdA Rai ha definito "cuore della nuova strategia" informativa dell'azienda.

La mia risposta è che se crediamo davvero che l'informazione costituisca un elemento fondamentale dell'identità di RadioRai, se l'All News è il marchio informativo della radio riformata, allora occorre volare più alti. Per esempio, nel quadro di una rinnovata e ritrovata collaborazione con il direttore dei programmi, è possibile immaginare forme di coproduzione fra la testata giornalistica e la direzione dei programmi rendendo effettivo, e allo stesso tempo aperto a contributi esterni, il controllo della testata giornalistica sull'intera programmazione della rete dedicata all'informazione.

In questo contesto, come mi è stato garantito, il segnale dovrà continuare a partire da Saxa Rubra. Solo così sarà possibile un'informazione realmente All News. Solo così potremo abituare gli ascoltatori alla "sindrome dell'ultim'ora".

La Radio interattiva

Dobbiamo tutti liberarci dal complesso del forte assediato. Il paese vuole dialogare con noi.

All News significa alla fine dei conti informazione in tempo reale, e capacità di costruire intorno alle informazioni di base programmi capaci di catturare ascolti. Inventare un modo più moderno anche per le cosiddette trasmissioni di servizio.

Servizio pubblico non vuol dire programmi noiosi. Tutti coloro che fanno informazione, tanto più in un servizio pubblico, dovrebbero partire dal principio che il loro lavoro è un servizio: verso il pubblico prima di tutto, ma anche e più in generale per la crescita civile e culturale del Paese.

Non c'è servizio pubblico se non ci sono grandi ascolti. Ma l'idea di una qualità,

anche di una qualità sociale, sganciata dalla quantità (in questo caso di ascolti) è un'idea sbagliata, ipocritamente elitaria del servizio pubblico.

Un progetto innovativo di All News deve dunque fondarsi su una concezione interattiva della Radio, su un uso creativo del Talk Show, o della Talk Radio, su una concezione sinergica del lavoro del "news jockey" e del disk jockey.

All News non dovrà dunque significare banalmente tutte notizie, solo notizie, quanto piuttosto un mix ben congegnato di notizie, dialogo con gli ascoltatori sulle notizie, musica capace di evocare emozioni legate a quelle stesse notizie.

In questo senso trovo che andrebbe anche rivista la logica della musica come un tappeto su cui far camminare le notizie. E quello delle rubriche come episodi slegati gli uni dagli altri disseminati un po' come capita su questo tappeto. Molto meglio sarebbe riuscire a tessere con dosaggi diversi a seconda dei programmi e delle fasce orarie, musica, notizie, approfondimenti, dibattiti e rubriche in un tutt'uno.

In questo tessuto continuo andrebbero poi ad incastonarsi i grandi giornali, di tipo tradizionale, e gli interventi della redazione All News, ad appuntamenti fissi e ogni qual volta se ne presenti l'occasione.

Solo così credo, sarà possibile realizzare quel flusso informativo continuo e ben ritmato che quando fu deciso il progetto dell'All News aveva come obiettivo quello di raccontare agli ascoltatori, senza annoiarli, la storia in progress della giornata. Quello di far sentire chiunque si colleghi con il canale uno di RadioRai protagonista diretto di un'avventura collettiva in cui non può non rimanere coinvolto, avvinto, perché lì è che va in onda il mondo, e non la finzione.

Avvieremo, seguendo questi canoni, una sperimentazione dell'"All News", costruendo nel palinsesto, anche in collaborazione con la rete e i programmi, delle "isole", dei contenitori in diretta, che rispondano all'esigenza di una moderna radio di flusso.

Si inserisce in questo quadro la sperimentazione e dei fili diretti, che considero uno dei tratti distintivi della mia direzione, in piena sintonia con quanto indicato al paragrafo due del documento approvato dal CdA nelle sedute del 6 e del 13 agosto scorsi sulle linee editoriali, laddove si ricorda la necessità di "istituire un filo diretto

di comunicazione tra il Servizio Pubblico e gli utenti per consentire il necessario dialogo tra i cittadini e gli operatori dell'informazione".

E' opportuno, intanto, riflettere sull'eventualità di istituire una task force composta da giornalisti ed impiegati pronta ad entrare automaticamente in funzione per la realizzazione dei fili diretti.

Consentitemi anzi, a questo proposito, un ringraziamento al collega Testi, che in questi giorni si è impegnato con tutte le sue forze non solo nella fascia dell'alba, soprattutto al rilancio del GR1, ma anche nell'organizzazione di fili diretti molto complessi quali sono stati quelli sull'Unicef e sulla Fao. Due eventi radiofonici che hanno contribuito a riaccendere i riflettori su di noi e che hanno avuto anche positive eco di critica sulla stampa.

Si inseriscono comunque nel quadro appena delineato anche trasmissioni storiche come Radio Anch'io e Zapping, che costituiscono già un fiore all'occhiello dell'informazione del Giornale Radio, che andranno sempre più inserite e considerate parte integrante di un progetto complessivo di All News, e che dovranno dunque coinvolgere ogni qual volta questo sarà necessario e possibile, anche le redazioni tematiche.

Una redazione per l'All News

Se il giornale tradizionale, per la sua dimensione, ha bisogno di voci alternate, di servizi e collegamenti, di una scansione ordinata delle pagine tematiche, i giornali brevi obbediscono soprattutto al criterio della tempestività. Il ritmo, il modo di condurre sono diversi. Dunque anche la squadra deve essere diversa.

Il mio obiettivo è dunque quello di costruire, in tempi brevi, questa squadra.

Attualmente, il ciclo dei notiziari brevi sulla rete uno, va dalle 9 alle 23, prevedendo 12 notiziari alle ore piene e 8 alle mezz'ore. Ci sono interruzioni sia al mattino (fra le nove e le dieci, in coincidenza con Radio Anch'io) sia alla sera (fra le 19.30 e le 21).

Poi c'è un generale calo dell'informazione su Radiouno nel fine settimana, almeno a partire dal sabato pomeriggio. E la mattina della domenica c'è una strana situazione

per cui sul primo canale i notiziari sono ridotti a quello delle 8, mentre sul secondo vanno regolarmente in onda le 6.30, le 7.30 e le 8.30).

Per immaginare una struttura che si occupi del ciclo dei brevi, cosa che io credo indispensabile, bisogna dividerla in due fasce, presumibilmente lasciando il notiziario delle 9 a carico della fascia dell'alba.

Gli orari delle due fasce potrebbero essere 9.00/16.15 e 16.00/23.15.

La situazione ottimale sarebbe quella di cinque unità per ogni redazione. Decisiva sarà comunque la presenza di buoni conduttori (due per fascia), pronti anche ad un po' di improvvisazione al microfono.

Si potrebbe, credo, creare una struttura unica con due vice-capi redattori che abbia il compito di organizzarsi in modo da garantire la copertura dell'intera giornata informativa.

Inoltre, poichè l'obiettivo strategico di un canale All News è quello di convincere gli ascoltatori che saranno informati in tempo reale di qualsiasi evento rilevante, non ci si potrà limitare agli appuntamenti fissi alle ore e alle mezz'ore. L'essenza stessa del concetto All News prima ancora che nell'abbondanza di notizie risiede infatti nell'aspettativa, nell'attesa della notizia. Occorrerà allora dare all'ascoltatore la certezza di essere in diretto contatto con il mondo, con interventi della redazione All News nei programmi-contenitori e/o con collegamenti del conduttore All News con i nostri inviati e le sedi regionali.

L'organico della redazione All News, quando partirà, cioè spero nella seconda metà di gennaio, potrà essere credo inizialmente fissato in 10 persone compreso il Redattore capo. Vi prego però di interpretare questo numero, come gli altri che dirò più avanti, come una indicazione di massima.

Liberate dai compiti dei notiziari brevi, le fasce e le tematiche potrebbero concentrarsi sui giornali lunghi, sull'approfondimento delle notizie, sui rapporti sempre più serrati con le sedi e gli inviati.

I contenitori in diretta

Ho detto prima del progetto di costruire il palinsesto della Rete 1, anche in collaborazione e in coproduzione con la Rete e la direzione dei programmi, intorno a isole contenitori secondo il modulo della diretta.

Radio Anch'io è uno degli esempi di questo modo di fare la Radio e sarà certamente il perno intorno a cui far ruotare la fascia della seconda mattina.

I Fili diretti che in queste settimane abbiamo fatto il pomeriggio a ridosso delle 19 possono costruire l'embrione di un progetto di programma destinato a tirare le fila della giornata che si avvia a finire. Un programma in diretta, con collegamenti in diretta, per il quale può essere studiata una collaborazione non solo con la rete e i programmi ma anche con la TGR. Un programma su cui andranno ad insistere, quanto sarà il caso di organizzarli, i fili diretti monotematici, che non dovranno essere solo di politica.

Progetti analoghi, sempre in collaborazione con la Rete, andranno studiati anche per le fasce del primo pomeriggio e della sera.

Un solo numero verde

Introduco qui un argomento solo all'apparenza meno importante, certamente più facile da risolvere.

Una Radio che vuole essere interattiva, che vuole mantenere costante il dialogo con gli ascoltatori, non può non avere un centralino unico, un unico numero verde, un centro di ascolto destinato a raccogliere idee, proposte, suggerimenti.

Chiunque voglia chiamare la Radio deve poterlo fare.

Oggi, come sapete, questo avviene in maniera disordinata. Qualcuno chiama Radio Anch'io, altri Spazio Aperto, altri Zapping, altri le singole redazioni quando riescono a procurarsi il numero.

Credo che salvaguardando la possibilità di un accesso diretto alle trasmissioni, sia

doveroso comunque istituire un'interfaccia fra tutti gli ascoltatori e il Giornale Radio. Un'interfaccia che abbia un interlocutore autorevole e riconoscibile per gli ascoltatori. Per far questo sarà necessario anche l'istituzione di un numero verde centralizzato.

Il ruolo essenziale delle redazioni tematiche

Mentre il flusso delle notizie scorrerà lungo la giornata, e intorno alle isole - contenitori in diretta prenderà corpo il progetto di una Talk Radio capace di lasciare spazio alla musica, compito essenziale delle redazioni tematiche dovrà essere - come si dice in gergo - quello di "salire sui fatti" trasformando la notizia che di per se è un semilavorato in un prodotto finito: in un servizio, in un approfondimento, nell'occasione di un'intervista, di un rapido dibattito da inserire all'interno dei grandi giornali o, all'occasione, anche nei contenitori.

E' questo, del resto, l'unico modo per non essere travolti dagli eventi, per non limitare il ruolo del Giornalista a quello di un vigile urbano che cerca di regolare alla meno peggio l'enorme ingorgo di notizie che ogni minuto affluiscono sui nostri computer.

Il nostro compito è quello di capire ciò che accade, cosa sta succedendo, e quindi di raccontarlo. Per questo le redazioni tematiche, con il loro carico di esperienza, di professionalità, di memoria, sono essenziali.

Non si fa buon giornalismo senza memoria. E le redazioni tematiche sono la nostra memoria. Di più: sono la memoria dei nostri ascoltatori.

In questo quadro, è mia intenzione dedicare una rinnovata attenzione alla società, al costume, alle scienze. Cioè a tutto ciò che porta in sé i semi del futuro, che - per dirla con una espressione alla moda - fa tendenza. Sarà allora opportuno rinforzare la redazione che attualmente si occupa solo di Scienze.

Ai fini di una migliore organizzazione del lavoro in un settore chiave dell'informazione reputo inoltre necessario istituire una line politica qui a Saxa, mantenendo naturalmente quella a Montecitorio che andrà possibilmente rafforzata anche con la presenza di un nucleo dedicato specificatamente all'informazione

economico parlamentare. Infine andranno unificate le redazioni Rubriche e Speciali.

Ricapitolando, le redazioni tematiche dovranno essere 11:

- 1) Politico Saxa
- 2) Politico Montecitorio
- 3) Economico 1
- 4) Economico 2
- 5) Cronaca
- 6) Società e Scienze
- 7) Esteri
- 8) Cultura
- 9) Spettacoli
- 10) Speciali e rubriche
- 11) Sport

Ad esse si aggiungeranno come è ovvio la Segreteria di Redazione e un ufficio centrale con compiti di coordinamento e di ideazione, che lavorerà in stretto contatto con la direzione e di cui sarà parte integrante il collegamento sedi.

La Politica

Il settore politico parlamentare è attualmente composto da 13 colleghi, compreso il capo redattore, cui si affiancano il collega Conti che segue Palazzo Chigi ed il collega Luciano Frascchetti, che insieme a Paolo De Luca segue il Quirinale.

L'organizzazione che immagino per il futuro prevederà una line di soli albisti qui a Saxa, incaricati di dare un valore aggiunto in termini di novità, di servizi e di interviste ai GR del mattino e del centro.

Questa Line dovrà essere composta da almeno cinque persone.

L'esistenza della line a Saxa permetterà come è ovvio una diversa organizzazione anche del lavoro a Montecitorio, che potrà cominciare più tardi, e permettere dunque una copertura serale più ampia.

Per GR della fascia centro si potrebbe ipotizzare un breve collegamento in diretta con la redazione di Montecitorio. Una sorta di agile punto della giornata fin lì trascorsa.

In questo modo sarà possibile preparare, a fine giornata, servizi molto più freschi, pensati e completi. E non sarà difficile concordare, d'intesa con la direzione, i temi che la redazione politica di Saxa sarà poi incaricata di portare ulteriormente avanti con interviste e approfondimenti. Un'organizzazione di questo tipo dovrebbe evitarci l'ingrato compito di svegliare, intorno alle 7.30, i nostri interlocutori mattutini.

La line politica di Montecitorio seguirà tutta l'attività politica e governativa, dunque anche palazzo Chigi, e dovrà avere almeno 10 giornalisti.

L'Economico 1 e l'Economico 2

Economia vuol dire tante cose: vuol dire i nostri soldi, i prezzi, le tasse, i contratti di lavoro, le nostre pensioni, la nostra vita. Economia vuol dire il cammino verso la moneta unica europea. E poi tutto quello che si muove nel mondo che produce. Le imprese grandi, medie e piccole. E poi la definizione dei nuovi assetti di potere nell'Industria e nella Finanza.

Tutto questo sarà il campo d'azione delle due redazioni economiche, che sono da sempre uno dei punti di forza dei nostri GR.

L'Economico 1 continuerà ad avere un taglio più generalista e a curare le tradizionali rubriche. L'Economico 2 sarà uno dei punti di forza del Giornale Radio del secondo canale, dove l'Economia sarà trattata secondo un taglio più popolare, tipo "i nostri soldi".

L'organico dell'Economico 1 dovrà in prospettiva essere portato a otto persone compreso il caporedattore. Quello dell'Economico 2 a sei.

Le due unità aggiuntive ci permetteranno di istituire a Montecitorio due terminali economici per seguire con continuità l'attività delle commissioni economiche e delle leggi a forte valenza economica, prima fra tutte la finanziaria.

Questa area *border line* è spesso, anche nella carta stampata, terreno di nessuno, occupato di volta in volta dal politico, dall'economico o, appunto, da nessuno dei due. Di qui l'esigenza di una razionalizzazione.

Sarà opportuno valutare la possibilità di rafforzare questo settore con un articolo 2 a tempo determinato con l'incarico di seguire le commissioni parlamentari.

La Cronaca

E' un altro punto di forza del giornale.

I colleghi che ne fanno parte rappresentano un patrimonio professionale da tutelare.

Cronaca vuol dire il racconto di ciò che accade. Il racconto del quotidiano. La cronaca è l'anima della nostra professione. E dunque approfitto qui per fare una raccomandazione a tutti voi: restare cronisti è il modo migliore per essere sempre dei buoni giornalisti.

Primo requisito di una buona cronaca è arrivare sempre per primi. Questo vale ancora di più per il Giornale Radio, che dovrà essere in grado, ove possibile, di raccontare in diretta quel che accade.

La cronaca giudiziaria, che in questi anni ha assunto un'importanza fondamentale, andrà trattata da un lato con un'attenzione tutta particolare ai riflessi che essa ha sul piano politico, e dall'altro non dovrà perdere di vista le "storie" che ne sono alla base. Il racconto è un elemento essenziale della cronaca.

La cronaca giudiziaria, però, non è tutto. Con l'aiuto delle sedi la cronaca dovrà infatti individuare una o due storie al giorno meritevoli di essere raccontate. Cronaca nera o bianca poco importa. Quel che conta è che siano storie capaci di interessare ognuno di noi, di farci pensare, di farci riflettere.

L'organico della cronaca (sollevata da quei temi che riguardano la società intesa nel modo che ho sommariamente delineato e su cui sto per tornare) potrà essere fissato orientativamente intorno a 12 unità compreso il capo redattore. Cui si potranno affiancare dei collaboratori nelle procure più importanti.

La Società e le Scienze

L'intento di questa che sarà una piccola redazione, è quello di ricercare ogni giorno alcuni fatti indicativi di una tendenza.

Penso alla redazione società come ad un sismografo verso il duemila, capace di rilevare ogni minimo mutamento nella ricerca scientifica, nel gusto, nel costume, nella moda.

In particolare, per il settore Scienze, che è già un punto di forza del Giornale Radio, andrà confermata l'impostazione attuale. L'obiettivo non è dunque quello (o non è solo quello) di confezionare servizi del tipo "strano ma vero", quanto di raccontare a chiunque ci ascolti, qualsiasi grado di istruzione abbia, come sta cambiando la nostra vita nelle piccole e nelle grandi cose.

Non si tratta dunque di una redazione cui chiedere pezzi per ogni edizione del giornale, ma di un gruppo dal quale pretendere ogni giorno "la cosa in più", un valore aggiunto, qualcosa di simile a quello che nei giornali è il "taglio basso" e che noi dovremmo non copiare più.

La consistenza minima dovrebbe essere di 6 persone, probabilmente svincolate dalla presenza nei turni di fascia esclusi i casi di emergenza. Spero sarà possibile arrivare anche a 8. E' comunque indispensabile che anche il caporedattore produca pezzi, che non sia insomma solo un coordinatore della redazione.

Gli Esteri

Se non fosse per la tradizionale approssimazione e disattenzione della nostra carta stampata per tutto ciò che accade fuori dall'Italia (semplifico, ma sapete tutti che purtroppo, salvo rare eccezioni la tendenza è questa), sarebbe inutile sottolineare l'importanza che gli esteri hanno.

L'idea che l'Italia sia un mondo a sé non mi appartiene. Non foss'altro perchè non è così. Viviamo in una società complessa dove tutto è intercorrelato su una dimensione ormai sopranazionale: la politica, l'economia, la cronaca, gli spettacoli, la cultura.... Tutto.

In questo quadro il ruolo degli Esteri è da un lato quello di seguire la politica estera, come è ovvio, e dall'altro quello di intervenire sui grandi fatti di cronaca avvenuti all'estero.

L'apporto dei nostri corrispondenti è fondamentale, si potrà inoltre pensare ad una serie di collaboratori nelle aree del mondo attualmente scoperte.

Gli inviati non dovranno mai essere utilizzati per fornire servizi paragonabili a notizie di agenzia, ma dovranno fornire un contributo aggiuntivo, un "valore aggiunto specifico". Le notizie potranno anche essere "cucinate" in redazione.

I redattori della line potranno essere a loro volta utilizzati, nell'ambito delle loro specifiche professionalità, su particolari servizi, così come accade in tutti i giornali.

L'organico della line Esteri andrà possibilmente rafforzato. Gli inviati saranno utilizzati dal capo della tematica in stretta intesa con la direzione.

La Cultura

Compito specifico della redazione culturale sarà quello di "fare cultura". Di essere cioè di stimolo alla riflessione sui temi dell'attualità.

Qualsiasi fatto di cronaca, di politica, di Esteri, di Sport può essere l'occasione di un approfondimento culturale.

In questo senso, come voi stessi avete proposto, l'informazione culturale deve essere confezionata in uno stile accattivante, vivace, non convenzionale.

Non bisognerà limitarsi a seguire eventi o a recensire libri, ma bisognerà aprire dibattiti, individuare tendenze. In questo senso il compito della redazione e cultura sarà parallelo a quello della redazione scienze e società.

Potremmo ad esempio organizzare, al di fuori dei GR, in collaborazione con riviste come Liberal, Micromega, Ideazione, dei dibattiti culturali.

L'obiettivo generale, della Radio prima ancora che del GR e della redazione cultura,

dovrà essere quello di sfidare gli intellettuali (oggi così critici con la Tv) a riscoprire la Radio come strumento di circolazione delle idee oltre che delle notizie.

La recensione dei libri potrebbe essere fatta in maniera più creativa. Invito chi abbia proposte in tal senso a farle.

In un quadro di migliore organizzazione del lavoro l'organico della cultura potrà essere fissato orientativamente in 6 persone svincolate dai turni dell'alba esclusi i casi di emergenza.

Gli Spettacoli

So bene che attualmente gli spettacoli soffrono, come la cultura, della sindrome dell'ultimo pezzo. I GR sono spesso, troppo spesso, lunghi e siccome l'ultimo pezzo impaginato è quasi sempre un servizio di cultura o di spettacolo i colleghi che ci lavorano vanno a dormire con l'incubo che l'indomani mattina la loro fatica sarà buttata.

Sarà mia cura fare in modo che questo, nei limiti del possibile, non avvenga. Nessun giornale rinuncerebbe mai a una pagina di spettacoli o alla pagina culturale.

Ho già detto che fare del buon giornalismo significa saper cogliere ciò che si muove nel ventre della nostra società, saperlo raccontare, saperlo capire. Non sarebbe un buon giornale un giornale che non capisse quanto importanti sono gli spettacoli, la musica, il cinema, il teatro, nella vita di ognuno di noi.

Voglio dunque dire qui, in maniera formale, all'atto della presentazione del mio, piano editoriale che né la cultura né gli spettacoli sono considerati da questa direzione un settore secondario, marginale, di puro alleggerimento. Sarà dunque opportuno inserire, anche nei titoli, quando il tema lo merita, un servizio degli spettacoli.

E' bene valutare anche la possibilità di dirette su grandi eventi di spettacolo. Dirette che presumibilmente andranno ad inserirsi nella programmazione serale.

In ogni caso non andrebbero accettati embarghi che ci danneggiano, facendoci

arrivare per ultimi quando potremmo arrivare per primi.

In un quadro di migliore organizzazione del lavoro, l'organico degli spettacoli potrà essere di sei persone svincolate dai turni dell'alba esclusi casi di emergenza.

Gli Speciali e le Rubriche

L'idea di accorpare queste due tematiche non è nuova. Risponde all'esigenza di coordinare, all'interno del palinsesto, tutti quegli spazi di approfondimento sottratti alla "schiavitù del minuto". Spazi importanti che non vanno affatto ridimensionati. Ma se vogliamo, e anzi dobbiamo, considerare il Giornale Radio come un tutt'uno fatto di tante edizioni, di programmi contenitore, di fili diretti e di spazi dedicati all'approfondimento, di "rotocalchi" quotidiani o settimanali, questo coordinamento è indispensabile. Occorre superare la concezione delle repubbliche autonome.

In questo quadro intendo inserire nella programmazione anche nuovi appuntamenti settimanali dedicati all'approfondimento. Penso che sia possibile immaginare per il Giornale Radio qualcosa di simile a quel che Tv7 è stato ed è per la Tv. A una trasmissione che diventerebbe col tempo una delle vetrine del giornale.

Penso anche a formati più agili per i reportage, visto che viviamo nell'era dei videoclip. Penso ad un uso intelligente degli inserti sonori. E forse anche ad un programma di soli inserti sonori commentati, quasi riepilogo della colonna sonora della settimana. Cui potrebbe aggiungersi uno spazio, una scheggia, di storia.

Penso anche alla possibilità di immaginare in maniera diversa il palinsesto informativo del Week-end. Di tutto questo dovrà occuparsi la redazione speciali e rubriche, che sarà comunque chiamata ad un impegno quotidiano. E che dovrà avvalersi anche della collaborazione delle tematiche per la realizzazione dei servizi.

L'organico di questa redazione potrebbe essere orientativamente fissato intorno a 8/10 persone.

Lo Sport

Di cosa discute la gente al bar? Cosa è che unisce un top manager all'ultimo dei suoi impiegati o dei suoi operai? Gianni Agnelli con un parcheggiatore abusivo? E' appunto lo sport, e anche qui occorrerà fare una riflessione complessiva. Capire tutti, tutta la redazione, intendo, che lo Sport è un pagina essenziale del GR.

Lo Sport è a suo modo una cartina di tornasole della società, non può diventare o essere considerato un'appendice dei giornali solo perché separato da una sigla e dalla pubblicità. E' compito dei colleghi tutti, sia di quelli delle fasce che di quelli delle tematiche, che degli stessi colleghi dello sport, non alimentare l'idea, del tutto erronea, di vivere in mondi separati. Un concetto questo che del resto contrasterebbe in maniera radicale con il progetto stesso dell'All News.

Lo Sport, dunque, è una componente essenziale sia dei GR che della programmazione sul canale uno.

Trasmissioni come Tutto il calcio, Tutto basket o Pallavolando fanno sono e devono continuare ad essere parte integrante del GR. E dobbiamo essere tutti grati ai colleghi radiocronisti, che con il loro lavoro mantengono alto lo standard qualitativo dello Sport sulla Radio, ancorano alle nostre frequenze milioni di ascoltatori, costituiscono un "marchio di garanzia" per noi tutti, come da ultimo ci è stato riconosciuto con il "telegatto" d'oro.

Ma il giornalismo sportivo, non è solo il racconto delle partite, dei tornei e di quant'altro. Il giornalismo sportivo prevede anche il genere dell'inchiesta, dell'approfondimento. E su questo terreno dovranno misurarsi, sulla base delle rispettive specifiche professionalità, anche i colleghi della line.

L'organico dello sport dovrà possibilmente essere incrementato di una due unità nella line. Dovrà dunque essere portato a 8/9 persone compreso il redattore capo. Cui si aggiungeranno gli attuali sei radiocronisti.

Essenziale, per una buona copertura degli eventi sportivi, sarà il rapporto con le Sedi, cosa che già avviene anche in trasmissioni storiche come "tutto il calcio minuto per minuto" e "tutto-basket", "pallavolando". Sono sicuro che troveremo in Nino Rizzo Nervo un interlocutore consapevole della necessità di una

collaborazione con la testata giornalistica radiofonica.

L'informazione religiosa

L'informazione religiosa, che non riguarda solo la religione cattolica, è un elemento essenziale di qualsiasi giornale.

La religione fa discutere. Divide le coscienze. L'approssimarsi del Giubileo rende poi questi temi di ancora più stringente attualità.

Se non sarà possibile rafforzare il piccolo staff che oggi si occupa di religione, guidato dal collega Anastasi, bisognerà prendere in considerazione almeno un articolo 2.

Internet

Come voi tutti sapete, il lavoro svolto in questi mesi dai colleghi Lucarini e Santella non solo ha portato il Giornale RadioRai in Rete, aprendogli nuove frontiere, ma ha fatto del nostro l'esperimento pilota per quel che riguarda l'intera Rai.

I messaggi di posta elettronica che arrivano tutti i giorni da tutto il mondo mettono in evidenza l'interesse che manager, operatori culturali e le comunità che vivono all'estero hanno per questo tipo di servizio.

Attualmente è immesso in rete il GR delle 13, ma stiamo lavorando per fare altrettanto con alcune rubriche, come quella di Emanuela Medi sulla salute, e con tutto il calcio minuto per minuto.

Oggi il GR è dunque in grado di offrire, ben prima della Tv, una forma di audio on demand. In più, grazie ad Internet, RadioRai è già diventata un'emittente globale in grado di raggiungere tutti i continenti.

Considero questa esperienza essenziale sia per il ritorno di immagine, sia per gli sviluppi ulteriori, e credo che una intelligente politica delle sponsorizzazioni potrebbe consentirci di incrementare il servizio a costo zero.

I colleghi della Redazione Internet potrebbero curare una striscia quotidiana di notizie dal mondo della Rete da inserire in uno dei contenitori in diretta di cui vi ho già parlato.

I colleghi che si occupano Internet sono alle dirette dipendenze della direzione e dell'Ufficio centrale.

Gli inviati

Voglio essere chiaro su questo punto. Un giornale che non voglia essere solo il luogo dove si cucinano notizie trovate da altri e rilanciate dalle agenzie deve poter contare sui suoi inviati.

Il compito degli inviati è quello di trovare contributi originali, voci, testimonianze, quando la notizia è di dominio pubblico. Ed è quello di trovare notizie quando queste non siano ancora state scovate.

Non ha alcun senso chiedere agli inviati la copertura continua di un evento se questo significa tenerli lontano dal luogo dove l'evento stesso si sta svolgendo, magari per leggere notizie di agenzia che potrebbero essere "cucinate", anche in redazione.

L'impiego degli inviati è deciso dal direttore, che potrà delegare uno dei vice.

Le sedi di corrispondenza

Nel quadro delle compatibilità aziendali, ci impegneremo a potenziare il ruolo e l'apporto dei corrispondenti verso il Giornale Radio, soprattutto cercando di risolvere una situazione inaccettabile, per cui in molte sedi c'è la possibilità di trasmettere permanentemente o quasi materiali televisivi e invece è impossibile riversare quelli radiofonici.

L'Ufficio centrale

E' opportuno istituire un ufficio centrale dei redattori capo: struttura agile e snella, alle dirette dipendenze della Direzione, in strettissimo contatto con il collegamento sedi, per individuare e organizzare la realizzazione di quei servizi e o inchieste che dovranno caratterizzare il GRR.

Ogni giorno noi, tutti insieme, dovremo produrre il nostro giornale che dovrà avere contributi originali rispetto agli altri organi di informazione.

Di questo ufficio, non appena mi sarà possibile costituirlo, dovranno far parte non più di quattro cinque colleghi che, per funzione e particolari capacità ideative e propositive, rapporto fiduciario con la direzione, diano affidamento per il raggiungimento di tali finalità. Siano insomma, insieme alla direzione, alla segreteria di redazione e al collegamento sedi il centro propulsivo e organizzativo del giornale.

La segreteria di redazione

In ogni giornale la segreteria di redazione ha un ruolo fondamentale. Al Giornale Radio questo è ancora più vero. Dalla segreteria, come voi tutti sapete, dipende molto della funzionalità del nostro lavoro. Una segreteria che non funziona rende ogni cosa più difficile. Una segreteria che funziona diventa il cuore operativo del giornale. E può, anzi deve, avere anche un ruolo propulsivo. La segreteria andrà dunque ristrutturata e rafforzata nell'organico.

Fra gli impegni che saranno richiesti alla segreteria vorrei segnalarne due.

Il primo è quello di raggiungere un livello soddisfacente di rapporti con il settore tecnico, per cercare di soddisfare al massimo le esigenze della redazione e contemporaneamente consentire ai tecnici di lavorare il più ordinatamente possibile.

Il secondo è quello di garantire le comunicazioni tra tutti i settori redazionali, che troppo spesso sembrano oggi privi di collegamenti informativi tra loro. In generale la segreteria dovrà diventare un sensore in grado di captare i punti di sofferenza organizzativa del giornale e affrontarli insieme con la direzione.

Il collegamento sedi

La forza di un giornale sta, è persino pleonastico sottolinearlo, nella sua capacità di essere presente sul territorio. Di avere delle antenne sensibili. Di non dipendere esclusivamente dalle antenne altrui, cioè dalle agenzie.

Ho già detto prima quanto sia importante in questo quadro avere una rete di corrispondenti esteri.

Altrettanto importante è avere un buon rapporto con le sedi Rai in Italia. Capire quel che succede lontano dai palazzi della Politica, e raccontare le storie delle nostre province, e quando sarà necessario anche come è la politica lontano dai palazzi.

Individuare ogni giorno le storie, gli avvenimenti da seguire attraverso le nostre sedi è un compito essenziale. L'organico del collegamento sedi dovrebbe prevedere almeno tre persone.

Le fasce

Se non ho parlato sinora delle fasce, come forse avrete intuito, non è certo perché le consideri meno importanti, quanto perché mi premeva parlarvi subito di alcuni cambiamenti nell'organizzazione complessiva del giornale.

Qualcuno di voi, nei colloqui che abbiamo avuto, ha definito le fasce la caldaia, o la sala macchine, della nave GR. Non sono d'accordo. Le fasce sono la tolda della nave. Sono il luogo dove si confeziona il prodotto finito del GR. E la confezione è fondamentale se vogliamo essere ascoltati.

Credo che un giornalista che non sia mai stato in fascia non sia un giornalista completo. Solo stare in fascia, cioè nel vivo della creazione del giornale, consente di capire le compatibilità, insegna a comparare le notizie, a pensare il giornale come ad un insieme dove c'è bisogno di argomenti diciamo così pesanti e leggeri.

Le fasce del GR sulla rete uno, alleggerite del compito relativo alla messa in onda dei notiziari All News, potranno dedicarsi con più energia alla confezione dei Giornali di punta, ai cosiddetti Grandi Giornali.

Essenziale sarà il recupero di un buon rapporto con le tematiche.

Il loro organico potrà essere differenziato a seconda delle fasce orarie. Al mattino serviranno più persone che al centro e alla sera.

Potrebbe anche essere presa in considerazione, visto che la nuova organizzazione del lavoro libererà le fasce dai GR brevi, anche la possibilità di fare degli accorpamenti. Naturalmente previa trattativa sindacale e fermi restando gli attuali livelli retributivi.

Nel complesso, quando avremo portato a termine la riorganizzazione, l'organico delle fasce del GR1 potrà essere più snello di quello attuale. Credo che orientativamente potremmo fissare l'organico complessivo intorno a 12/15 unità.

Importantissimo sarà il ruolo dei conduttori.

L'ufficio centrale e i vice direttori si occuperanno d'intesa con il direttore del necessario raccordo fra le fasce e la struttura dell'All News in modo da evitare il crearsi di mondi separati, eccessi ripetitivi e o il brusco abbandono di temi trattati.

Vorrei tornare adesso sul ruolo dei conduttori.

Considero i conduttori un elemento cardine del Giornale, perché la loro voce, il loro modo di condurre, sarà sempre di più uno degli elementi di riconoscibilità del nostro giornale radio.

Il conduttore è come il *maitre* di un ristorante di qualità: non può essere approssimativo, trasandato, altrimenti, anche se i piatti sono eccellenti il ristorante va a rotoli.

Il primo impatto dell'ascoltatore con il Giornale Radio è proprio la voce di riferimento. Proprio per questo è necessaria una riqualificazione, e una differenziazione del modo di condurre da canale a canale. Come tutti, credo, sapete, l'azienda si è impegnata a istituire un corso di riqualificazione per i conduttori. E' un fatto importante, perché conduttori non ci si improvvisa. Non basta una buona voce per essere un buon conduttore. La conduzione è il risultato di un lavoro di preparazione sia personale che di gruppo.

Le fasce potranno anche avvalersi di conduttori inquadrati nell'organico di una tematica.

I conduttori dovranno interpretare il giornale con uno stile personale, che però dovrà inserirsi in un contesto generale. I conduttori non dovranno avere alcun problema nell'andare a braccio. Dovranno essere capaci di improvvisare senza incertezza, adoperando ove necessario tutti i trucchi del mestiere.

I conduttori dovranno continuare ad aggiornarsi per essere in grado di gestire situazioni difficili, tipo telefonate in diretta o avvenimenti improvvisi, ed essere pronti ad incrociare due o più argomenti per tutta la durata del giornale.

Molto importante sarebbe riuscire ad inserire in questo quadro la creazione di una banca dati sul modo corretto in cui pronunciare le parole straniere sull'esempio della Pronunciation Guide della Ap. La banca dati potrebbe essere curata da un collega che conosca più lingue straniere, dovrebbe essere inserita in Argo e dovrebbe essere aggiornata ogni qual volta il responsabile individuerà una nuova parola. La Banca dati potrebbe essere di libero accesso (solo in lettura ovviamente) per tutti. Magari via Internet. E potrebbe anche essere pubblicizzata sulla stampa come un'iniziativa del GR Rai.

Il rapporto tra fasce e tematiche

Gran parte dei problemi degli ultimi anni, come mi avete detto, sono legati al difficile rapporto tra fasce e tematiche. Un'intelligente riorganizzazione del lavoro, ed una differenziazione dei modelli fra la rete uno e la rete due potrebbe a mio avviso risolvere il problema.

Ho già detto che penso che sul primo canale le fasce dovrebbero diventare progressivamente una struttura assai agile, composta in prevalenza da conduttori capaci di ancorare l'ascolto. E di confezionare sulla base del materiale preparato dalle tematiche il prodotto GRR.

L'organizzazione del lavoro potrebbe invece essere ribaltata sul secondo e sul terzo canale, lasciando alle fasce (dotate di un organico più consistente) un più ampio margine di intervento. E limitando ai due o tre servizi principali l'apporto delle

tematiche, che avrebbero così minore difficoltà nel raddoppiare la copertura degli eventi di maggiore importanza.

Il Giornale Radio sulla Rete due

Il Giornale Radio della rete due dovrebbe, per ammissione di quanti già ci lavorano, marcare di più la sua caratterizzazione sociale. Dunque più società, più costume, più economia vista dalla parte del cittadino, la politica e la cronaca spiegate in maniera molto piana. Più collegamenti con la gente nelle piazze sul fatto del giorno.

Ma come incarnare questa differenziazione senza obbligare i colleghi delle tematiche a dividersi in due?

Il tipo di soluzione che propongo è quello di garantire sui due o tre fatti principali della giornata (selezionati durante la riunione plenaria di sommario o addirittura il giorno prima) servizi delle redazioni tematiche interessata ad entrambi i canali, possibilmente differenziati anche attraverso l'utilizzazione di due inviati. Il maggior impegno delle tematiche su questi argomenti sarebbe compensato dal fatto che su altri avvenimenti queste stesse redazioni potrebbero dedicarsi di più al primo canale e all'All News. Mentre sul secondo canale la parte centrale del giornale verrebbe affidata a fasce dotate dei rinforzi possibili, che dovrebbero contribuire all'ideazione del prodotto in stretto contatto con la direzione e con l'ufficio centrale.

Sempre per il secondo canale dovrebbero lavorare prevalente le sedi: questo contribuirebbe ulteriormente alla differenziazione, perché la maggior parte dei pezzi delle redazioni regionali non andrebbero più in onda su entrambi i canali.

Nei giornali dell'alba (sempre sul secondo canale) questo rapporto privilegiati con le sedi potrebbe assumere le vesti di uno sguardo in diretta sull'Italia che si sveglia, con collegamenti con tre sedi (Nord, Centro, Sud), possibilmente da luoghi rappresentativi della vita sociale.

Inoltre, sui giornali del secondo canale si può pensare ad uno spazio ad hoc dedicato all'argomento "Tempo" non solo come previsioni, condendolo con aneddoti, statistiche vivaci, osservazioni ironiche e altro, affidando il tutto ad un collega giornalista che abbia l'attitudine a diventare personaggio.

In più, parte degli argomenti trattati attualmente sulle rubriche che vanno in onda sul primo canale potrebbero essere trasportati sul secondo (uno su tutti la Medicina) e inseriti in mini rubriche all'interno dei notiziari.

Si potrebbe reintrodurre la rubrica di Piero Santi "cronachette dall'arte". Si potrebbe introdurre uno spazio per recensire i libri di grandissima tiratura. Si potrebbe prevedere un minuto di critica televisiva feroce.

Essendo poi inserito in una Rete a prevalenza non informativa il GR2 potrebbe avere al suo interno una finestra dedicata ai programmi più importanti della Rete. Es. Fabio e Fiamma.

La differenziazione potrebbe riguardare anche l'impaginazione del secondo canale. I titoli potrebbero avere una forma ancora più discorsiva dell'attuale o essere aperti da una sorta di copertina sonora dedicata alla voce o al suono del giorno o delle ultime ore. Su alcuni argomenti, come la politica o l'economia la differenziazione oltre che sull'utilizzo di colleghi diversi dovrebbe essere anche nel taglio dei pezzi. I servizi per il GR del secondo canale dovrebbero avere un taglio allo stesso tempo più ragionato e divulgativo, dedicato ad un pubblico che avendo fatto la scelta di sintonizzarsi su Radio due, in alternativa al canale informativo, presumibilmente è meno interessato alla notizia e più a cogliere rapidamente il suo senso fondamentale.

Le fasce dei GR sul secondo canale, essendo il cardine della differenziazione del prodotto, dovranno avere un organico più consistente.

Il Giornale Radio sulla rete tre

Per la struttura del Giornale Radio del terzo (e chissà se non sarebbe opportuno tornare a questa dizione storica!) bisognerebbe puntare alla massima differenziazione possibile rispetto agli altri canali.

Per dirla con uno slogan, troppo più convincente l'idea di un GR colto rispetto a quella di un GR culturale.

Per esempio andrà tenuto nel debito conto il fatto l'edizione delle 8.45 va in onda dopo Prima Pagina, e che dunque ha l'obbligo di offrire un approfondimento

originale, con un taglio appunto, colto.

L'ascoltatore che ha avuto dalla lettura dei giornali non solo le notizie ma anche i commenti, non può essere sottoposto ad una inutile ripetizione di cose già dette. Meglio un asciutto, rigoroso, aggiornamento delle notizie in corso e un approfondimento di tipo culturale.

Si potrebbe allora pensare ad una scansione di questo genere:

- 6.45: flash di 5 minuti con gli aggiornamenti della notte ed un breve riepilogo dei fatti generali. Il giornale dovrebbe essere condotto in maniera dialogata, e potrebbe prevedere al massimo un servizio sul fatto più importante.
- 8.45: giornale radio di 15 minuti. Di nuovo una breve panoramica dei fatti principali, proiettati verso la giornata in corso. Seguiti da un servizio originale, di taglio culturale. O da un commento, o da un'intervista, di cui uno dei fatti del giorno (al massimo del giorno prima) potrà essere lo spunto.
- 13.45: Giornale radio di 5-10 minuti affidato alle scuole di giornalismo sotto la supervisione di un redattore capo del GR.
- 18.45: Giornale radio-notiziario di panoramica sui fatti del giorno, con una media di 2 servizi sui fatti principali, più un approfondimento dedicato di giorno in giorno a temi diversi. Le fasce del giornale radio del terzo dovrebbero essere due: una per la mattina ed una per la sera.

L'organico minimo potrebbe essere di 8/10 persone. So bene quanto poco questo significhi. Ma non abbiamo forze ulteriori.

Il Giornale della Mezzanotte

Il Giornale della Mezzanotte è tradizionalmente un piccolo gioiello dell'informazione Radio. Lo era prima di entrare nella famiglia del GR, deve continuare ad esserlo.

Il Giornale della mezzanotte non è l'ultimo aggiornamento quotidiano del GR, ma un giornale riassuntivo dell'intera giornata, proiettato di già sull'indomani mattina.

Occorrerà affrontare il problema della mancanza di impiegati, ed anche studiare forme creative nel suo editing.

Penso per esempio ad un collegamento con New York per sapere come hanno aperto lì i telegiornali della sera e come ha chiuso Dow Jones. Penso anche a collegamenti con teatri di prosa o di lirica in occasione delle grandi prime.

L'organico del GR della mezzanotte non dovrà scendere sotto le 4 unità compreso il redattore capo.

La Profonda notte

La notte deve avere per la radio la stessa importanza delle altre fasce orarie. L'ascolto durante la notte è anzi molto più motivato e dunque attento di quello durante il giorno.

Considero quindi essenziale il rafforzamento dell'organico della fascia della cosiddetta profonda notte, che oltre tutto ha come compito primario la cura del primo GR della mattina, che come tutti sapete ha un ascolto di tutto rispetto. Diciamo pari alle copie vendute ogni giorno dal Corriere della Sera.

Credo che l'organico della profonda notte possa essere fissato in 4 unità.

La Notte dei Misteri

La notte dei misteri si inserisce a pieno titolo in quel concetto di All News enunciato all'inizio di questa mia relazione, ed è un esempio di come si possano studiare forme di collaborazione fra la testata giornalistica e i programmi.

Dal momento che il collega Carlo Barrese è passato ad altra struttura, Paolo Francisci avrà il compito di coordinare la parte giornalistica.

Andrebbero forse studiate meglio forme di sinergie con la fascia della profonda notte, in modo rendere più concreto il concetto di All News. Possono anche essere previste forme di intervento continuativo dei colleghi di New York favoriti dal fuso orario.

Vi ho descritto un progetto di riorganizzazione del nostro lavoro in cui credo e che spero vi convincerà. Nel caso vi fossero perplessità legate alla composizione degli stipendi, l'azienda mi ha garantito che in costanza di un progetto complessivo di riordino del nostro lavoro i livelli retributivi di ciascuno non saranno intaccati. E' chiaro poi che mi impegnerò a far sì che gli eventuali spostamenti da un settore all'altro tengano conto delle richieste, delle aspettative, delle specificità professionali di ognuno.

I rapporti con la Rete

Non sempre i rapporti con la Rete sono stati buoni, in passato. Credo che da una collaborazione fondata su patti chiari avremo tutti da guadagnarci.

Il primo patto, che riguarda la Rete uno, è che la titolarità del segnale sulla rete dedicata all'informazione deve essere del Giornale Radio Rai.

Se la Rete uno sarà un canale di notizie, dibattiti e grandi, dirette è comunque possibile sperimentare forme di collaborazione fra l'area dell'informazione e quella dei programmi, anche attraverso forme di coproduzione.

I rapporti con i tecnici

Ho già detto all'inizio quanto consideri essenziale il ruolo dei tecnici, che dovranno aiutarci non solo a trasmettere o a montare i nostri servizi, ma anche a costruire la colonna sonora dei nostri pezzi.

Un buon rapporto con i tecnici è alla base del nostro lavoro. So che ci sono dei problemi, delle incomprensioni. Mi impegnerò a risolverli. E chiedo ad ognuno di voi di fare altrettanto. Il ruolo e la funzione dei tecnici vanno comunque difesi.

Sarà opportuno, per il futuro, che la Segreteria di redazione tenga con i coordinatori dei tecnici riunioni settimanali e mensili per la programmazione del lavoro. Quanto a me ho intenzione, subito dopo il voto sul piano editoriale, di incontrare personalmente i tecnici per discutere con loro i problemi relativi all'organizzazione del lavoro.

I mezzi tecnici

Mi avete tutti segnalato l'obsolescenza dei nostri sky link. All'inizio del prossimo anno saranno disponibili una decina di Nokia interfacciati che sostituiranno questo vecchio strumento di trasmissione.

Nel corso del prossimo anno dovremmo anche avere in dotazione una quindicina di registratori digitali e una macchina attrezzata per collegamenti tramite ponte mobile.

Il ruolo degli impiegati

Sappiamo tutti quanto indispensabili siano gli impiegati nel nostro lavoro quotidiano. Molti di voi mi hanno segnalato a questo proposito i problemi che sorgono dalla loro rotazione fra le diverse redazioni di fascia. Si tratta di una questione che stiamo approfondendo. Credo che una riorganizzazione sia comunque necessaria.

Il rapporto con la Tgr e i referenti Radiofonici

Ho già detto prima quanto consideri fondamentale l'apporto delle Sedi al lavoro del Giornale Radio. La Radio deve potersi radicare sul territorio non solo con le trasmissioni regionali, ma anche nella programmazione nazionale. Rizzo Nervo s'è detto disponibile a nuove forme di collaborazione.

E' per esempio possibile, e né l'azienda in generale né Rizzo Nervo in particolare hanno obiezioni di sostanza da muovere, prevedere referenti radiofonici almeno nelle città centri di produzione più Palermo. La direzione generale ha già dato ampie garanzie scritte e verbali sia a me che al Cdr.

Si tratterà di individuare in queste città, all'interno delle Sedi, un uomo Radio che esegua servizi specifici per il Giornale Radio, anche su indicazione della direzione di Roma.

E' inoltre possibile, e Rizzo Nervo non è contrario, che in ogni sede ci sia un "graduato" incaricato specificatamente della gestione del rapporto con il GR.

I problemi tecnici: la ricezione del segnale

Per quanto riguarda l'ascolto della Radio sul territorio nazionale prosegue lo sforzo dell'azienda per ammodernare e riposizionare gli impianti di trasmissione. Ciò dovrebbe in tempi non eccessivamente lunghi migliorare il grado di copertura e di ascolto di Radio Rai, causa non ultima dei passati cali di ascolto.

Sia il ministro Maccanico che il presidente della commissione di vigilanza Storace mi hanno personalmente assicurato il loro impegno per risolvere il problema dell'isofrequenza.

Posso dirvi comunque che mi impegnerò durante la mia direzione affinché la classe politica non sia più insensibile al problema della radiofonia.

Per quanto riguarda le opportunità offerte dalle tecniche digitali (il Dab, digital audio broadcasting) è incoraggiante il fatto che l'azienda stia lavorando per non farsi cogliere, nei prossimi anni, impreparata. Il Dab, come sapete, ha una qualità audio paragonabile a quella dei compact disc, e permette una continuità di ricezione in automobile a prova di interferenze. Tuttavia deve essere chiaro a noi come all'azienda che prima di considerare il Dab la nostra principale fonte di broadcasting passeranno almeno 10 se non 20 anni.

Un'altra forma di diffusione del nostro segnale potrebbe essere via cavo. Sarebbe un ritorno, in forme tecnologicamente più avanzate, con una fedeltà digitale, all'antica filodiffusione.

La necessità di una campagna pubblicitaria

Con il nostro lavoro abbiamo già riaperto i riflettori sul Giornale RadioRai. Abbiamo costretto i giornali a parlare di noi, ed a parlarne bene. Ma per invertire in maniera irreversibile la tendenza che ci dava destinati ad un lento quanto inesorabile declino abbiamo bisogno di una campagna pubblicitaria che promuova in maniera sistematica quanto stiamo facendo o faremo nei prossimi mesi.

Sono possibili sinergie con le testate televisive, passaggi di ospiti del GR in alcune trasmissioni di grande ascolto (Uno Mattina, Tg1, Italia Sera, Tg2, I fatti Vostri, TG2

Costume e società, TG3, Quelli che il Calcio, Domenica In, Telesogni).

E' comunque indispensabile un ulteriore sforzo aggiuntivo da parte dell'azienda che potrebbe concretizzarsi in spot radiofonici e Tv, o nella pianificazione di una campagna cartellonistica (per esempio sulle grandi arterie stradali o negli stadi). Mi domando per esempio se non sarebbe più proficuo, ai fini degli ascolti, pubblicizzare sui quotidiani regionali e nazionali le frequenze di RadioRai anziché limitarsi ad una generica pubblicità del tipo "di tutto di più" oppure "la Rai accende l'intelligenza". Sarà opportuno anche studiare un nuovo logo del GR Rai con cui caratterizzare i nostri microfoni. Ogni ripresa televisiva di conferenze stampa o interviste potrà così trasformarsi in un breve spot per il GR così come già accade, ai nostri danni, con i microfoni di Rtl e o di Radio Dimensione Suono.

Il Clock

La puntualità, il rispetto degli orari previsti, è una caratteristica indispensabile di una Radio che voglia apparire credibile. Non sgangherata. Occorrerà dunque evitare gli sforamenti se non in casi davvero eccezionali.

Le Teche

E' indispensabile, per un canale radio All News in particolare, ma non solo per esso, avere a disposizione in tempo reale le voci, gli effetti sonori, il materiale di archivio. Da questo punto di vista l'attuale organizzazione della nastroteca è assolutamente insufficiente. L'impegno è quindi a riformarla radicalmente, sulla base di un progetto compiuto da realizzare eventualmente con la collaborazione della struttura teche dell'azienda.

Le Pubbliche relazioni

Se ne avremo le forze sarebbe utile all'interno del giornale (probabilmente inquadrati nella segreteria di redazione) uno o due colleghi incaricati anche di tenere le pubbliche relazioni e di promuovere all'esterno l'immagine del giornale radio.

Il Budget

Il Budget destinato al GR passerà dai 14,5 miliardi del 1996 a 16 miliardi per il 1997. Non sono molti soldi in assoluto, ma sono tanti in percentuale, specialmente se si considerano le difficoltà attuali della Rai. E' il segno dell'attenzione che l'azienda riserva al rilancio della Radio.

I Vicedirettori di *line*

Come voi tutti sapete già all'atto del mio insediamento ho proposto al Consiglio di amministrazione la nomina quali vice direttori dei colleghi Cruciani, Masullo, Santalmassi, Testi e Valentini.

Conoscete le qualità professionali e umane di ognuno di loro. E' mia intenzione far sì che questa direzione sia caratterizzata da un grande senso di squadra. Prego quindi tutta la redazione di aiutarci a preservare un clima di grande collaborazione. Quanto a me, non intendo rilasciare a nessuno deleghe in bianco, quanto chiedere ad ognuno di lavorare per il GR nel suo complesso.

In questo quadro al collega Cruciani chiederò di coordinare la fascia centro, e di sovrintendere ad una corretta gestione delle risorse economiche del GR.

Al collega Masullo chiederò in particolare di occuparsi dell'attuazione del progetto editoriale relativo al GR del secondo canale, con presenza all'alba, e della messa a punto del progetto All News, di cui poi si occuperà tutta la direzione nel suo complesso.

Il collega Santalmassi avrà la responsabilità di Radio Anch'io e sarà il punto di riferimento dell'isola All News che intorno a questo programma sarà costruita nella fascia oraria 8.30/12.

Al collega Testi chiederò di continuare ad impegnarsi nella fascia dell'alba e di dedicarsi con tutte le sue energie, che come sappiamo non gli mancano, come già sta facendo, al rilancio del Giornale della rete 1, che è la prua della nostra nave, la cartina di tornasole su cui misurare la nostra capacità di risalire la china. Mi avvarrò, poi, della sua collaborazione ogni qual volta sarà necessario organizzare dei fili

diretti speciali, in occasione di grandi eventi.

Al collega Valentini chiederò di coordinare le edizioni della sera, e di partecipare alla riunione che ho intenzione di istituire intorno alle 19.30 per preparare (sulla base delle notizie della sera) i giornali della mattina. Il collega Valentini coordinerà anche gli speciali.

I Vicedirettori fuori line

Ai colleghi vice direttori fuori line, che ringrazio per la loro disponibilità, la direzione generale si è impegnata ad offrire collocazioni adeguate, sulla base dell'accordo sottoscritto con il sindacato. Mi impegno anch'io, nell'ambito delle mie competenze, a cercare soluzioni che vadano in questa direzione.

L'organico

L'organico del GR come sapete, non potrà scendere sotto le 189 unità. Questo vuol dire che a gennaio, in sostituzione dei colleghi passati ad altre testate o strutture o andati in pensione entreranno a far parte dell'organico del GR 10/12 nuove unità.

I nuovi ingressi comprenderanno alcuni colleghi della scuola di Perugia, altri provenienti da testate Rai, altri dalla lista dei precari. Altri saranno disoccupati che hanno già lavorato per la Rai e che a norma dell'articolo 6 del contratto nazionale di lavoro riterrò di dover assumere.

Nel corso dei primi mesi del prossimo anno saranno poi possibili nuovi ingressi nella misura di almeno 5 altre unità.

Tengo a precisare che non sono compresi in questi numeri i colleghi già arrivati negli ultimi giorni, cioè Fantasia e Bassignano. Né i praticanti Tivegna e Bellenzier.

Sull'organico è comunque prevista una verifica a gennaio anche fra l'azienda e il Cdr.

Conclusione

Quello che vi chiedo è dunque un atto di coraggio. Quello che vi prometto è il massimo dell'impegno e della lealtà. Siamo tutti sulla stessa barca. Ciò di cui abbiamo bisogno lo sappiamo. Quel che possiamo intanto prometterci tra noi è fiducia reciproca, collaborazione, lealtà, amicizia.

Quel che dobbiamo assolutamente evitare, per dirla con Tito Livio, è essere un popolo. (un piccolo popolo, una redazione) incapace di sopportare sia i propri malanni che i loro rimedi.