

ADPRAI

Associazione Dirigenti Pensionati

Rai

Presidente

Otello Onorato

CONVEGNO

***Servizio Pubblico, Media Company ed
Etica***

Rai

Sala degli Arazzi

Viale Mazzini, 14

Roma, 15 marzo 2016

PARTECIPANTI AL DIBATTITO.

ANDREA MELODIA-Giornalista, già dirigente Rai

VALERIO FIORESPINO-Direttore Risorse Umane Rai

PIERO DE CHIARA-Consulente Agcom

NINO RIZZO NERVO-Giornalista, presidente Scuola di Perugia

VITTORIO DI TRAPANI-Giornalista, segretario Usigrai

FLAVIA BARCA-Studiosa di media e politiche culturali

STEFANO BALASSONE-Saggista, già dirigente Rai

PADRE FRANCESCO OCCHETTA-Gesuita, collaboratore di Civiltà cattolica

CLAUDIO CAPPON-Già Direttore generale Rai

CARLO ROGNONI-Giornalista, ex dirigente Rai

FRANCO SIDDI-Consigliere di amministrazione Rai

MICHELA GRAVILA-Dipartimento comunicazione della Sapienza

MONICA MAGGIONI-Presidente della Rai

MASSIMO BERNARDINI-Giornalista, conduttore Rai

MARCO FOLLINI-Presidente Apt, già dirigente Rai

CARLO VERDELLI-Direttore editoriale per l'informazione Rai

ELEONORA ADREATA-Direttore Rai fiction

CARLO FRECCERO-Dirigente Rai, professore universitario, saggista

PAOLO RUFFINI-Direttore TV2000, già dirigente Rai

ANDREA FABIANO-Direttore Rai Uno

BRUNO VOGLINO-Già dirigente Rai

LUIGI ROCCHI-Direttore strategie tecnologiche Rai

Saluto dal Presidente dell'ADPRAI

Desidero rivolgere innanzitutto un caloroso benvenuto a tutti i presenti, a nome dell'Associazione dei Dirigenti Pensionati Rai che ha organizzato questo convegno.

Ringraziamo in particolare la Rai che ci ha ospitato e soprattutto – mi permetto di citarla – Antonella Pisanelli e i suoi collaboratori, che ci hanno consentito di superare tutta una serie di difficoltà operative. Senza il loro aiuto non saremmo riusciti a organizzare questo incontro nel modo con cui lo avevano previsto e voluto.

Un saluto vorrei anche rivolgerlo alla Professoressa Anna Bisogno, dell'Università Roma Tre, che è presente tra noi con un gruppo di suoi studenti. È giusto che, in un convegno in cui si parla di servizio pubblico, media company ed etica, ci siano anche i giovani, che sono il nostro futuro, che erediteranno quello che abbiamo lasciato, e che potranno, da un lato, far tesoro delle cose buone e, dall'altro, magari scartare quelle meno buone.

Nel programma, era previsto un intervento del Senatore Sergio Zavoli, che purtroppo è stato colpito da una fastidiosa influenza. Mio tramite, vi porgo il suo saluto, il suo rammarico di non poter essere qui, perché avrebbe gradito enormemente incontrarvi ed esprimere il suo pensiero sui temi del convegno. Anche l'Amministratore Delegato, Dottor Campo Dall'Orto, a causa di impegni istituzionali, non potrà essere presente, tuttavia ci ha tenuto a farci avere questo messaggio, di cui do lettura:

Come noto, sono giorni nei quali stiamo lavorando a tempo pieno su

canone, rinnovo della concessione, piano industriale e preparazione dei nuovi palinsesti. Questo non significa che non siamo vicini a tutte quelle anime della Rai che hanno fatto la storia di questa azienda e che sono parte integrante del suo nuovo corso. La prego di rivolgere alla platea tutta un caloroso saluto da parte nostra e un augurio di buon lavoro.

Infine, ci è stata comunicata una tenera notizia poco fa, che indubbiamente all'Associazione Pensionati non può non far piacere: si tratta di un nostro socio che ha compiuto cento anni, l'Ing. Candussi, di Trieste, che molti di voi certamente ricorderanno.

Passiamo al contenuto del convegno. Intanto il titolo ***Servizio pubblico, media company ed etica***. Per la verità, il gruppo di persone che vi ha lavorato, avrebbe voluto inizialmente dar vita a un convegno dedicato esclusivamente all'etica. Ci sembrava che l'etica, in questo momento storico, fosse un argomento importante da sottoporre a chi opera in un'azienda come la Rai. Successivamente abbiamo ritenuto che il tema potesse non interessare i dirigenti in servizio e che rischiasse di essere molto teorico, tale comunque da non portare a risultati concreti.

Abbiamo così cominciato a ragionare sul fatto che fosse preferibile calarsi in una realtà operativa e vedere come l'etica — che comunque, trasversalmente, attraversa tutte le nostre attività — potesse coniugarsi con altri argomenti, che sono quelli che trovate nel programma. Ma ciò che ci ha poi definitivamente convinti dell'opportunità di dar vita a un convegno di diverso tipo, è stata la coincidenza di un importante anniversario: oggi è il 15 marzo 2016. Ebbene, 40 anni fa, il 15 marzo 1976, nasceva la riforma della Rai. Ad essa hanno partecipato una buona metà dei presenti, che in

tempi lontani hanno dato le loro forze e le loro energie all'attuazione di quella legge. Casualmente, a 40 anni da quella legge, ci troviamo a parlare di servizio pubblico, media company ed etica, in una data che ripropone — aggiornati — argomenti simili. Che questo titolo fosse quello giusto da proporre, ce lo hanno anche confermato alcune dichiarazioni rilasciate dal nuovo vertice aziendale, orientato a fare dell'azienda, non solo un network competitivo ma uno specchio della vita di tutti gli italiani, che risponda alle esigenze di tutti i telespettatori e radioascoltatori.

Alcuni fatti recenti ci confermano che, probabilmente, abbiamo colto nel segno. Pensiamo ai successi che la Rai ha inanellato in questi ultimi mesi, a cominciare dal *Festival di Sanremo* di quest'anno, che ha superato tutti i record e che sicuramente è un programma di servizio pubblico; e ricordare poi alcune fiction di impegno sociale e civile, come *Il sindaco pescatore* o *Io non mi arrendo*, che hanno toccato temi di profonda delicatezza e di grande attualità, registrando un notevole successo di pubblico. Anche se l'auditel non è il nostro Dio, bisogna tener conto dei buoni risultati di ascolto.

Ma la ciliegina sulla torta — se mi permettete questa espressione — è stata l'assegnazione dell'Orso d'Oro a Berlino al documentario di Rosi *Fuocoammare*, prodotto da Raicinema. Un titolo di merito che va all'azienda tutta e che ha posto all'attenzione di tutto il mondo il tema dei migranti, persone che lasciano il loro paese d'origine per approdare ai lidi del Mediterraneo, dove non sempre vengono accolti, e dove spesso vengono addirittura respinti.

Questo è un tema che ci riguarda tutti e, nel nostro caso, occorre chiedersi come la Rai si debba porre di fronte al suo pubblico, come debba impegnare le sue risorse per documentare la realtà di ogni giorno attraverso le immagini. Che portano con immediatezza a far riconoscere il

telespettatore nei fatti della vita che vengono proposti. Questo, secondo noi, è il filo conduttore che dovrebbe sempre essere seguito dall'azienda.

Tra poco daremo inizio al convegno, con una prima parte (di cui parlerà Andrea Melodia) sulle nuove competenze. Pensiamo infatti che l'etica non possa esistere se non ci sono le persone adatte che la facciano vivere presso il pubblico.

Un caro saluto infine al Dottor Parapini, Direttore delle Relazioni Esterne Istituzionali Internazionali, che ci ha consentito di essere oggi in questa bella e storica sede.

Andrea Melodia

Io credo che non siamo qui per discutere se sia utile o no il servizio pubblico; siamo qui per confermare la nostra volontà positiva nei confronti del servizio pubblico, per discutere le ragioni di questa volontà positiva e, se possibile, per trasformare queste ragioni in azioni pratiche e argomentazioni politiche.

L'ultima legge sulla Rai dice che il Ministero dello Sviluppo Economico, in vista della concessione del servizio pubblico, radiofonico, televisivo e multimediale (che — vi ricordo — scade, per quel che riguarda la Rai, nel prossimo mese di maggio 2016), avvia una consultazione pubblica sugli obblighi del servizio medesimo, garantendo la più ampia partecipazione. E proprio oggi, questo pomeriggio, il Sottosegretario Giacomelli dovrebbe illustrare a una commissione del Senato il piano della consultazione pubblica.

Noi abbiamo l'ambizione di collocarci in questo percorso, un percorso

utile a questa consultazione, e lo facciamo ponendo il tema dell'etica al centro della nostra attenzione. Vorrei tranquillizzare tutti: non parleremo di massimi sistemi. Ciò che abbiamo in mente è un'etica di natura sostanzialmente professionale, legata alle scelte e alla responsabilità concreta della comunicazione, quindi un'etica laica, non moralistica, intesa come processo di maturazione delle volontà e delle intenzioni di ciascuno, insieme ai propri compagni di lavoro (quindi un'etica anche condivisa), per far bene il proprio mestiere e rendere davvero un servizio al pubblico. Il che non significa dare al pubblico quello che il pubblico *vuole*, ma assumersi la responsabilità di interpretare quello che al pubblico realmente *serve*; il che non è un problema da poco. Siamo convinti che in questo percorso di riflessione il ruolo della Rai sia essenziale. E questo non solo per imitare la Bbc che, come sapete, ad ogni rinnovo della Royal Charter, avvia un ampissimo processo di consultazione pubblica nel paese; ma proprio perché la Rai, se merita la concessione (e penso che possa meritarsela) deve comunicarlo ai cittadini e convincere i cittadini di esserne meritevoli.

Siamo ovviamente grati all'attenzione che la Rai dedica a questo convegno, anche se siamo convinti che in generale la Rai debba e possa fare più di quanto è avvenuto nel passato, in modo trasparente, per convincere il paese che essa è attenta a dare un nuovo smalto alla consapevolezza di essere una società diversa dalle altre, pagata con i soldi dei cittadini, tenuta quindi a restituire al paese quanto riceve in termini di cultura, in termini di immagine pubblica, orientata alla crescita, buona informazione e capace di trasferire tutto questo, dal mondo tradizionale delle reti radiotelevisive — che pure credo vadano presidiate e integrate nei nuovi media — a tutto quel mondo *social* nel quale i giovani sono immersi, e direi ormai non più soltanto i giovani. La Rai, con forza endogena, deve

reinventare se stessa, aprendosi ai giovani, demolendo le proprie barriere interne, difendendo la propria autonomia e mantenendo alto il dialogo con i cittadini, con le forze sociali, con la politica. E ritrovare così la sua piena credibilità.

Due rapidissimi ricordi personali. L'ultima volta che ho parlato in questa sala, ho presentato un libro postumo di Emilio Rossi, intitolato *E' tutto per stasera*, in cui è riportata una lettera scritta da Rossi prima della riforma del '75 e nella quale si esprimevano dubbi sulla sua utilità. Emilio Rossi aveva scritto: *Lottizzare significa spartire l'ex campo comune: un'aiuola per noi e una per voi. Nell'aiuola vi autorizzo, anzi vi esorto, ad assumere posizioni esplicitamente antagonistiche, vi do licenza di parteggiare, esentandovi in partenza da riguardi verso le ragioni altrui.* Queste erano (quando il tema lottizzazione quasi non si conosceva, anche se già Emilio Rossi lo usa) le prime avvisaglie del pericolo che si sarebbe manifestato negli anni successivi.

Secondo e ultimo ricordo: esattamente 40 anni fa, 15 marzo '76, io ero intento con altri colleghi a riassetare la redazione, perché materialmente dovevamo spostare le scrivanie per preparare la riforma e la separazione tra le testate: dovevamo infatti adeguarci all'ordine, arrivati dall'alto, di dividerci tra Tg1 e Tg2. Nell'euforia del momento, non tutti erano convinti su quella scelta, ed io in qualche modo ero tra questi, forse perché non vivevo l'identità e l'appartenenza ad una parte politica come un valore prioritario rispetto alla professione.

Oggi il Tg2 festeggia i 40 anni dalla sua nascita, dovrebbe festeggiarli anche il Tg1, perché anche il Tg1 è nato nella stessa data. Che il Tg1 non lo festeggi non so a cosa sia dovuto, ma il fatto che ci sia questa separatezza, significa che forse, in qualche modo, questa divisione ideale all'interno della Rai ancora sopravvive, nonostante tutto.

Nel corso della giornata, sentiremo molte voci, voci di persone competenti più che di sigle. Temo che non parleranno abbastanza i giovani, ma spero che i giovani siano presenti nei nostri discorsi. Non abbiamo invitato i politici, non perché il loro parere sia irrilevante, tutt'altro; ma perché ci sono momenti in cui li vorremmo soprattutto all'ascolto.

Entro quindi subito nel primo *focus*: le nuove competenze. Vogliamo capire come adeguare i processi di selezione e di formazione del personale Rai, per prepararlo ad essere funzionale ad una media company di servizio pubblico. Io concentrerei l'attenzione sul personale creativo, quello che deve dare contenuti e intelligenza alla produzione. Devono essere selezionati, e formati per la nuova Rai, non solo giornalisti e programmisti come tradizione, ma anche editori di social media, grafici; e forse persino programmatori e ingegneri nella nuova realtà della comunicazione in rete, anch'essi con ruolo creativo.

Abbiamo posto questo problema in testa alla giornata, per evitare di dimenticarlo strada facendo: siamo infatti convinti che esso sia un problema essenziale e critico di questo nostro tempo. Ma anche perché credo che, negli ultimi 20-25 anni, sia stato alquanto trascurato.

Se non sbaglio (Fiorespino mi correggerà), l'ultima selezione pubblica per programmisti risale al 1979 (non mi smentisce, quindi probabilmente è vero). Può non essere un male che si ricorra ad assunzioni esterne per i quadri dirigenti del servizio pubblico o si ricorra ad appalti per realizzare programmi; ma è un male se questa è l'unica opzione possibile rispetto alla mancanza di ricambi interni; o alla difficoltà di garantire il controllo creativo del lavoro affidato ad altri; oppure se i dirigenti neo assunti sono orientati prioritariamente alla competizione commerciale.

Alcune questioni assumono poi una rilevanza essenziale. Come realizzare

in una grande azienda il ricambio generazionale e un elevato grado di giovinezza nei quadri creativi? Quanti sono i dirigenti con meno di 40 anni in Rai? (Temo molto pochi!) Come gestire carriere che spesso richiedono un'attenzione personalizzata, pianificata, professionale, non soggetta a pressioni esterne o a cambiamenti repentini di linea? Attraverso quali iniziative assicurare una formazione iniziale e un aggiornamento permanente della cultura aziendale, valorizzando la pluralità delle idee, tenendo costantemente acceso il focus del servizio pubblico? Da queste domande possiamo partire per questo nostro dibattito. Il primo interlocutore al quale chiedo di intervenire ovviamente è Valerio Fiorespino, responsabile della Direzione Risorse Umane della Rai. Come si prepara l'azienda al necessario ringiovanimento nella trasformazione in media company e cosa si può fare per pianificare le carriere creative in un'azienda come questa?

Valerio Fiorespino

Devo dire che la carne al fuoco è molta, però io partirei proprio dal tema centrale che è l'agire etico, che non vedo come possa non interessare i dirigenti in servizio. Francamente, se non li interessasse sarebbe inquietante e, a maggior ragione, andrebbe fatto un convegno solo su questo aspetto. Se non li interessasse sarebbe grave perché soprattutto chi maneggia denaro pubblico non può non avere interesse al tema dell'agire etico all'interno dell'azienda o all'interno della professione che svolge, visto e considerato che giustamente — si diceva — non parliamo di etica facendo moralismo o scivolando sul trascendente, ma lo facciamo molto concretamente sulla

base del nostro impegno professionale. Questo è importante, perché agire eticamente ci può indicare molte strade. Ad esempio, c'è una ragione per cui purtroppo non si fanno selezioni per programmisti registi da tanto tempo: quella è una categoria che ha subito, sicuramente più di altre, i danni di un approccio che è stato, per molti anni, un approccio non lineare. Ricordo che mi sono trovato ad un certo punto — ero a Risorse Televisive — a dover prendere una decisione sbagliata, ma assolutamente inevitabile per come si erano messe le cose, e cioè bloccare i passaggi da assistente programmi a programmista-regista, perché ciò che ormai era invalso nell'uso, da diversi anni, era far passare — dopo 2 o 3 contratti — assistenti ai programmi a programmisti registi in modo assolutamente automatico, indipendentemente dalle capacità e dalla professionalità espressa da quei ragazzi.

Ciò cosa determinava? Determinava, da un lato, un ingrossamento abnorme della categoria dei programmisti registi, che già a sua volta era stata ingrossata dal ricorso ai contratti a termine per chiamata diretta e senza selezioni; dall'altro determinava l'impovertimento del bacino degli assistenti ai programmi, che era una categoria continuamente in affanno. Cosicché si continuava a prendere assistenti ai programmi che tuttavia non venivano spostati a fare i programmisti registi. Troppi programmisti registi e pochi assistenti ai programmi. Un fenomeno che, tra l'altro, ha determinato anche il precedente che noi oggi stiamo assumendo, stabilizzando ogni anno 400 precari. Tutta gente assunta in questo modo, dalla metà degli anni 80 fino agli anni 2000, quando finalmente le dimensioni del fenomeno, e del contenzioso che ne era derivato, hanno suggerito di bloccare le prime utilizzazioni di questo tipo e cercare di arginare il fenomeno e cominciare a gestirlo. Quindi, siamo tutti in qualche modo responsabili di questa pratica, che ha determinato la conseguenza per

cui oggi assumere un programmatista regista è un problema, perché ne abbiamo troppi. E da ciò derivano più problemi di gestione che opportunità! Naturalmente l'impegno di tutti noi è quello di valorizzarli al meglio. E su ciò credo di poter avere qualche credenziale, nel senso che qualche anno fa, quando ero a Risorse Televisive, proposi alla Direzione Risorse Umane di fare una mappatura di tutto il personale con qualifica di programmatista e di assistente: 1.300 persone! Ma come le formi? E che ne so come le formo se non so chi sono, se non so quali sono le esigenze formative? La Direzione del Personale mi disse: è un'ottima iniziativa questa della mappatura, falla tu però. E noi, che non eravamo strutturati per farlo, mappammo comunque tutti i 1.300 i programmisti-registi.

Ricordo che emersero indicazioni molto interessanti, per esempio la capacità o l'aspirazione di alcuni di loro di fare una professione nuova, che prima non c'era, quella del video-maker. Abbiamo avuto 150 richieste per questa nuova professione, le abbiamo selezionate, e da quella mappatura (soltanto un esempio ovviamente di quanto si può fare), sono uscite 50 candidature credibili. Abbiamo cominciato da quei 50 con un corso di videomaker che, speriamo, riesca a valorizzare un pezzo di quelle professionalità.

Ora, il fatto che essi siano arrivati in un certo modo, non significa che non abbiano professionalità; tutt'altro, noi abbiamo fior di professionisti. Il problema è che non lo sappiamo, perché questa è un'azienda che ha trascurato l'indagine sul proprio personale. Forse voi non sapete (scusate, vado avanti in modo non troppo organico!), che sta partendo in questi giorni una mappatura di tutto il personale giornalistico, cioè una rilevazione di tutte le competenze professionali, le attitudini, le aspirazioni di tutti i nostri giornalisti, da Aosta a Palermo, avvalendoci della collaborazione di un gruppo di persone che hanno anche partecipato alla selezione dei

giornalisti professionisti che si è chiusa l'ottobre scorso.

Questo si aggiunge alla mappatura dei programmisti registi, e a tutta una serie di altre indagini sul personale della Rai, al fine della miglior valorizzazione di queste persone. Tutta roba iniziata da parecchi anni e completamente abbandonata! Il fatto di aver perso dieci anni nella ricerca della consapevolezza e della conoscenza del personale che noi abbiamo, lo paghiamo, perché la verità è che quando qualcuno ci viene a dire *facciamo un'assunzione dall'esterno*, noi abbiamo difficoltà a dire *no, ho questi dieci*, perché non li conosciamo, perché questo tipo di indagini conoscitive, all'interno della Rai, sono state avviate dalla fine degli anni '90 all'inizio degli anni 2000 e poi abbandonate. E questo è un dato di fatto, non lo invento. Andate a vedere quali erano i lavori che facevamo alla fine degli anni '90 sulle famiglie professionali. E andate a vedere che fine hanno fatto: stanno nei cassetti. Da poco abbiamo faticosamente ricominciato, introducendo mappature delle professioni importanti, e di conseguenza specifiche iniziative formative. Perché la formazione non la fai se non sai quali sono le esigenze formative; oppure la fai così, a casaccio. Quindi devi sapere a cosa serve, e non è che lo devi sapere latamente per categorie, anche perché è chiaro che se poi devi formare i tecnici su un nuovo apparato, devi fare il corso di formazione su di esso. Ma quello non è formazione, quello è addestramento. Per fare formazione bisogna sapere quali sono le esigenze formative a livello praticamente individuale, e per farlo devi sapere, devi conoscere le persone che hai all'interno dell'azienda.

E' un lavoro molto lungo, complesso, dove l'agire etico è fondamentale perché, se tu approcci questo discorso col fatto che *questo si chiama in un modo e quello si chiama in un altro*, sei finito; lo devi fare facendo un esame obiettivo, realistico, trasparente e chiaro, delle competenze che hai

all'interno dell'azienda.

Il fatto che l'ultima selezione dei programmisti risalga a così tanto tempo fa, e che ciò sia spiegato con un meccanismo di selezione diverso e sicuramente meno trasparente di quello che noi auspichiamo; e che in seguito ci ha messo dinanzi a una certa difficoltà nel ripetere questo tipo di esperienza selettiva anche per i programmisti e per il personale di questo tipo, è dimostrato da tutte le selezioni che sono state fatte su tutto il restante personale, dove invece gli spazi per fare le selezioni si sono trovati.

Non so se lo sapete, penso di sì, ma noi negli ultimi due anni, abbiamo assunto 150 apprendisti: tutti ragazzi con meno di 30 anni in tutte le aree della Rai. 150 ragazzi con qualifica di specializzati della produzione, tecnici, montatori, operatori, aiuto-registi, laureati in discipline come economia, giurisprudenza e ingegneria, e l'abbiamo fatto attraverso una serie di processi selettivi. Bene. Sapete per 150 assunzioni quante domande abbiamo ricevuto? Oltre 45 mila. Abbiamo processato queste 45 mila domande e assunto il meglio che c'è oggi in questo paese. Se l'avesse fatto Sky se ne sarebbe parlato per un mese su tutti i giornali. L'ha fatto la Rai: quanti di voi, che siete addetti ai lavori, lo sanno?

Andrea Melodia

Colpa della Rai?

Valerio Fiorespino

Certo, questo probabilmente è anche colpa della Rai, che non ama parlare di se stessa o che non vuole farlo. Però è bene farlo! Perché questi ragazzi che sono entrati in Rai, e ai quali noi abbiamo fatto un corso di introduzione in azienda, sono, nei loro rispettivi campi, eccellenze! Io vi farei vedere i titoli! Naturalmente non li abbiamo messi tutti e 45 mila in aula; abbiamo fatto una prima selezione per titoli, perché altrimenti avremmo dovuto ogni volta affittare tre giorni l'Ergife per fare ogni singola selezione di ogni singolo gruppo professionale. Ma io vi farei vedere soltanto i titoli che avevano i laureati in giurisprudenza che sono entrati in quell'aula! Quindi le cose si fanno e si fanno anche con entusiasmo, come abbiamo fatto anche nella selezione per giornalisti professionisti. Ma purtroppo dobbiamo creare le condizioni e lo spazio affinché questo ci sia consentito anche sulle figure editoriali.

Ciò è reso complicato da molti anni di ingressi conseguiti in un certo modo! Ma la Rai il suo investimento sul personale lo ha fatto, e in questi ultimi anni abbiamo stabilizzato una serie di professionisti che sono stati utilizzati per anni, prima come consulenti, poi come autori; e infine hanno fatto i capi-progetto e maturato una loro professionalità, anche all'esterno dell'azienda. Alcuni quadri, sostanzialmente quelli della tecnostruttura, l'azienda li ha poi fatti crescere dall'interno. C'è insomma una tradizione se, a tutt'oggi, benchè con tutte le difficoltà legate ai fenomeni del precariato, abbiamo ora dei giovani bravi che crescono e che saranno in grado di prendere il nostro posto. Sull'area ideativa invece, questo investimento la Rai l'ha fatto con i contratti esterni. Che questo sia avvenuto più o meno consapevolmente, non so; però è avvenuto e oggi comunque disponiamo di quadri importanti all'interno delle reti televisive.

Giusto? Sbagliato? Non lo so. Ma ad ogni modo le professionalità importanti sono uscite anche in quell'area. Non faccio nomi, ma ce ne sono diversi che ormai sono responsabili qualificati del prodotto televisivo.

Andrea Melodia

Il quadro mi sembra chiaro. Ovviamente qui nessuno vuol fare processi, il problema è che comunque, in un'area relevantissima (poi parleremo anche dei giornalisti), come quella della ideazione e realizzazione dei programmi, la Rai ha serie difficoltà, oggi, a gestire all'interno uno know-how sufficiente a dare delle risposte. Tu ci hai detto, giustamente, che esiste tutta una serie di motivi storici per cui la situazione attuale è così. La maggior parte di noi riconosce, ed è d'accordo con te, su questa analisi. Ma resta il fatto che una Rai che voglia trasformarsi in media company, probabilmente ha bisogno di affrontare una discontinuità significativa in questo settore.

Valerio Fiorepino

È vero, bisognerà farlo, e anche in modo selettivo, perché poi avremmo un problema di numeri, un problema di personale. Sarebbe bello assumere altri 300 giovani ma abbiamo qualche ovvio problema; è un tema da affrontare. Però è anche vero che all'interno abbiamo risorse sorprendenti. Non faccio nomi, e probabilmente faccio torto ad altri, però non so se avete visto

quelle inchieste sui giornalisti di mafia che ha mandato in onda Raiuno, a notte fonda, un paio di mesi fa, mi pare tra gennaio e febbraio, e che hanno avuto un successo notevolissimo di critica (ma anche di pubblico a quell'ora di notte, roba che ha fatto il 7-8%, da mezzanotte in poi). *Bene, quella roba lì l'ha fatta una programmista-regista della Rai di primo livello!*

Andrea Melodia

E probabilmente la sua carriera non sarà valorizzata...

Valerio Fiorepino

Sto dicendo proprio questo. Il fatto che il meccanismo di selezione sia per certi versi discutibile, non significa che non dia frutti. Quindi si può fare un lavoro, e noi lo stiamo facendo. Bisogna scovare le pepite che ci sono, e sappiamo che sono tante. Abbiamo messo in piedi un ufficio casting, fatto con tutti programmisti interni, non c'è nessuno di esterno, ad eccezione di qualcuno che ogni tanto ci affianca da fuori quando abbiamo casting particolarmente importanti e quindi dobbiamo integrare un po' la squadra. Addirittura Fazio, per *Rischiatutto* — sul quale aveva dubbi proprio perché non si fidava della struttura di casting interno — alla fine ci ha fatto i complimenti. Questo significa che le persone ci sono, e con loro anche le professionalità. Certo, nella prospettiva futura della media company dobbiamo assolutamente modernizzarci, come abbiamo fatto per altre

figure professionali, attingendo a contratti di lavoro subordinato, a contratti di lavoro autonomo (che secondo me in questo comparto hanno un loro senso) persino valorizzando quelli che già lavorano, sia a tempo indeterminato sia con contratti di lavoro autonomo. Insomma, non dobbiamo trascurare quello che di buono c'è già, e anzi valorizzarlo. Ci vuole un po' di tempo, tuttavia è un percorso ineludibile: anche in termini di equità e giustizia rispetto a quelli bravi. Ce la si può fare!

Andrea Melodia

Ti ringrazio. A questo punto vorrei sentire una voce esterna, quella di Piero De Chiara, un esperto di televisione digitale, che recentemente ha scritto che, negli anni '50, la Rai realizzò un grande momento di discontinuità con i famosi concorsi con i quali assunse centinaia di persone, molte delle quali saranno poi ottimi dirigenti nei decenni successivi.

Piero De Chiara

Sempre, ma oggi in modo crescente, l'asset principale di una azienda editoriale — di una media company se preferite — è il suo capitale umano, più di quanto non lo sia il suo sistema di distribuzione, le sue frequenze; perfino più di quanto non lo sia il magazzino dei diritti. Nelle numerose acquisizioni e fusioni che stanno caratterizzando questa fase molto dinamica, sono proprio le potenzialità del capitale umano quelle che più influiscono sul valore dell'azienda.

Da questo punto di vista, credo che la Rai non abbia bisogno di un maquillage ma di una operazione straordinaria di turn-over. Di un turn-over diffuso su tutto il corpo dei dipendenti, non solo sul top management, perché è il corpo dei dipendenti che produce il futuro. Questa operazione straordinaria non può essere tuttavia decisa all'interno della Rai. C'è un problema di risorse, e quindi deve essere decisa dall'azionista, con lo strumento del rinnovo della concessione. A questo proposito, mi auguro che la scadenza della attuale concessione venga, nelle prossime ore, spostata al 31 dicembre, allineata al primo contratto di servizio e allineata anche al rinnovo della concessione Bbc, che scade il 31 dicembre. Costituirà così un utile pietra di paragone, perché chiudere il dibattito in poche settimane francamente mi sembrerebbe una operazione pericolosa.

Questo turn-over deve essere un cambiamento forte di mix generazionale e mix di competenze. Voi sapete che solo 2.000 dipendenti Rai hanno meno di 41 anni e diminuiscono anno dopo anno. La mediana, cioè più della metà dei dipendenti Rai, ha più di 51 anni e cresce anno dopo anno.

È la stessa deriva che opprime tutta la pubblica amministrazione. Ma qui stiamo parlando di una società editoriale, che può permetterselo molto meno di un ministero.

Non a caso, in passato, a questa deriva la Rai ha risposto con due forti discontinuità: sia all'inizio degli anni '50 (citava adesso Melodia), sia a metà degli anni '70. Rispetto a questi indispensabili momenti di rottura, a cadenza ventennale, siamo in grande ritardo. E ciò comporta che il prossimo ricambio generazionale dovrà essere ancora più intenso.

Tuttavia, ancor più del salto generazionale, occorre un cambio dei mix delle competenze. Non abbiamo bisogno, infatti, di giovani cameramen, registi, giovani amministrativi; abbiamo bisogno di nuovi mestieri che formano le nuove società editoriali, che oggi dentro la Rai esistono poco, o

quasi non esistono. Questi nuovi mestieri sono la capacità di connettersi con l'esterno, perché la Rai oggi, da sola, è piccola, è molto piccola di fronte a un contesto ormai affollato di altre voci e sconvolto dai processi di internazionalizzazione. Lo avete visto: il tentativo di uscire da Youtube per fare del proprio sito l'hub in cui trovare i programmi della Rai, si disperde.

Da sola la Rai non va da nessuna parte. Ma oggi una media company è forte se fa sistema con i suoi fornitori e con i suoi utenti. Questo vale naturalmente per le nuove società, come Google e Facebook, ma anche per le vecchie, come stanno facendo Bertelsmann o Viacom, e persino per i servizi pubblici. In fondo Bbc e Channel Four in Gran Bretagna, che hanno meno ascolti della Rai, sono amate, rispettate e forti perché hanno fatto sistema con il mondo dei fornitori britannici; non solo con quello degli utenti. Oggi sono prevalentemente le società di *scouting* e *commissioning* che hanno determinato il successo dell'industria creativa in Gran Bretagna che — pochi lo ricordano — vent'anni fa era grande quanto quella italiana, e oggi è dieci volte più grande, grazie soprattutto al lavoro delle due televisioni pubbliche: Channel Four e Bbc.

Serve poi (ed è ancora più difficile) entrare nel nuovo mestiere delle società editoriali: l'indicizzazione dei contenuti. Ciò che nel dibattito europeo è stato definito il *public service navigator* è la risposta a questa specifica domanda: esisterà — in questa massa di contenuti e di informazione, dove quello che conta è una guida, che ti porta a vedere quello che è importante, o che ti serve o che ti piace vedere — esisterà un servizio pubblico in futuro? Non per fare concorrenza ai meravigliosi algoritmi di Spotify o di Netflix o di Google, che già ti portano con efficacia dove vuoi o dove vogliono loro; ma quegli algoritmi, per chi li frequenta, dicono in sostanza: *ti do (e te lo do bene) quello che piace a te e quello che piace a quelli come te.*

Questa efficiente logica di base, oltre a rispondere a interessi commerciali, costruisce bolle, nel senso che alla fine, in qualche modo, mi conferma nei miei gusti, nelle mie opinioni; ma non costruisce nessi e non favorisce il dialogo e la scoperta del diverso, anzi frammenta la coesione sociale e crea certezze di gruppo neotribali, minando la capacità dei mezzi di comunicazione di far crescere dinamicamente la nazione.

Questa è la vera partita per un servizio pubblico. Questa è la partita che dovrebbe imporre l'azionista alla Rai; non solo recuperare il posto in classifica. La Rai è al 21° posto tra gli utenti unici nei siti, ma l'obiettivo non è arrivare al 19° o 18°, non è proporre meglio i propri contenuti contro quelli concorrenti ma fare sistema con il paese, selezionando e indicizzando tutti i contenuti di valore pubblico, organizzando la capacità critica, i *prosumer*, i produttori che stanno fuori dalla Rai, cioè interpretando, appunto, gli interessi generali della nazione.

Alcune occasioni si sono perse: non possiamo più fare iPlayer, forse non possiamo fare neanche YouView, cioè il tentativo, riuscito peraltro, della Bbc, di mettere insieme tutte le imprese del paese per costruire una piattaforma che funziona e che è diventato un punto di riferimento. Enrique Lambert, che vedo tra noi in sala, ha presentato un progetto concreto di piattaforma dei servizi pubblici europei, anche per aumentare la massa critica rispetto al gigantismo dei grandi operatori *over the top*. Ma la cosa da sapere è che, nel corso del prossimo decennio, alla prossima concessione di occasioni rivoluzionarie se ne presenteranno altre che ancora non immaginiamo. Questa è la velocità del cambiamento e, per cogliere queste occasioni, abbiamo bisogno non di centinaia, ma di migliaia di nuovi quadri che entrano in una azienda di servizio pubblico e che siano capaci di cogliere le occasioni: per servire l'azienda e il paese, ma essendo in grado di *manovrare* il dinamismo di questa fase.

Si tratta di migliaia di nuove persone, che poi vanno formate, perché la sensibilità di servizio pubblico — l'etica, se preferite — non si compra sul mercato privato e neanche esce già formata dall'università. Occorre una ambiziosa capacità di formazione interna. Negli anni '50, quando entrarono Eco, Furio Colombo, Vattimo, Portinari (vedo qui Emanuele Milano) e tanti intellettuali, giovani ingegneri, tutti con meno di 30 anni, tutti furono formati dalla dura scuola di Pier Emilio Gennarini, che era la vera fucina del pluralismo culturale della Rai e che è stata la vera sede del pluralismo culturale del paese. Perché il pluralismo si fondava lì, dove si insegnava a rischiare, a coltivare le proprie passioni e le proprie idee politiche, che erano diverse tra tutti loro. Proprio la capacità di rischiare per metterle insieme rappresentò la forza di quel grande motore che fu la Rai dell'epoca.

Quindi non può essere un rattoppo, ma una enorme operazione di cambiamento. Se invece vogliamo fare una operazione omeopatica o inerziale, saranno soldi persi e tempo perso: solo una grande operazione ha possibilità di successo. Una operazione che — ripeto — deve decidere l'azionista, cioè il proprietario pubblico. Non solo tramite l'amministratore delegato, ma attraverso dettami scolpiti dentro la concessione decennale che dice: *proviamoci, è durissima ma proviamoci*. E sapendo che costa. Un turn-over di questo genere costa qualche centinaio di milioni. A mio avviso, per una sfida così decisiva, non dovremmo escludere persino una operazione di ricapitalizzazione; ma, considerando anche le finanze pubbliche, oltre che una operazione di ricapitalizzazione verificiamo se nel capitale della Rai c'è qualcosa che, se è stato utile in passato, lo è molto meno per il futuro. Abbiamo davvero bisogno di avere il controllo delle torri trasmissive (delle sole frequenze terrestri, peraltro), la cui proprietà nel mondo quasi mai appartiene alle medie company, neanche a quelle pubbliche? Non possiamo ricavare da lì i soldi per il grande turn-over da

cui dipende il futuro? Davvero abbiamo bisogno di cinque mux? Guardate che l'anno prossimo dobbiamo fare un nuovo piano delle frequenze, e i privati che dovranno restituire un po' di mux di frequenze avranno un importante indennizzo; quell'indennizzo secondo me spetta anche alla Rai che può lavorare persino con meno di 5 mux.

Sono cose preziose, ma so anche che la cosa più preziosa (per il paese, non solo per la Rai) è oggi uno straordinario investimento sul capitale umano. Da un lato, per la Rai, perché senza l'inserimento di migliaia dei migliori giovani talenti nei nuovi mestieri l'azienda non ha alcuna chance di partecipare alla nuova fase dell'industria della comunicazione. Dall'altro, per il paese, perché ormai quei talenti preziosi vanno all'estero o lavorano per il profitto di aziende che hanno all'estero le attività strategiche. Bandire uno o più concorsi della Rai, rivolti alla parte migliore di una generazione, sarebbe un segnale entusiasmante: far capire, cioè, che in Italia è possibile lavorare nella comunicazione dal punto di vista dell'interesse pubblico, con l'obiettivo di riprenderci il posto che avevamo negli anni Cinquanta, e che ci spetta anche negli straordinari prossimi anni dell'industria della comunicazione mondiale del XXI secolo.

Andrea Melodia

Grazie. Continuando a parlare di formazione, passiamo ai giornalisti. Nino Rizzo Nervo, oltre alla lunga carriera in Rai è stato anche consigliere di amministrazione e oggi è presidente dell'ente da cui dipende la scuola di formazione di Perugia. Una scuola chiamata Scuola Rai, ma che in realtà non è interna alla Rai e di cui la Rai fa un uso discontinuo. Chiederei a lui

di parlarci quindi di formazione. Secondo te si può fare di più, si può fare meglio, si può estendere il modello anche ad altre categorie professionali?

Nino Rizzo Nervo

Vorrei collegarmi all'ultima parte di De Chiara, cioè quella dell'investimento sul capitale umano, perché credo che tutte le aziende, ma soprattutto le imprese editoriali, sono fatte da persone più che da macchine e tecnologia, persone che quella tecnologia la sappiano usare ma, soprattutto, governare. È quanto stiamo vivendo in questi tempi. C'è un problema di contesto che è molto debole. Mi riferisco ad esempio all'occasione mancata della riforma dell'ordine dei giornalisti, e quindi alla questione dell'accesso alla professione. L'Italia è rimasto l'unico paese dove quella dei giornalisti è una corporazione chiusa e l'accesso alla professione è regolato da norme vecchie e superate. La filosofia è ancora quella del praticantato e del mestiere che si apprende nelle redazioni, ma intanto i gruppi editoriali, i giornali grandi e piccoli, non fanno più praticanti. Andate in una qualsiasi redazione, dalla *Nazione* di Firenze al *Corriere della Sera*, al Tg1 o al Tg2, non troverete praticanti; eppure la riforma privilegia ancora quel percorso per l'accesso professionale.

Perché insisto sulle necessità del capitale umano? Perché il processo di cui ci siamo occupati in questi anni ha riguardato, alcune più velocemente, altre più lentamente, tutte le imprese editoriali. Quel processo è stato il

passaggio dall'analogico al digitale. Un passaggio storico che è stato vissuto forse con superficialità proprio in relazione al problema del capitale umano. Se vi ricordate, sia Rai alcuni anni fa, sia Mediaset, hanno propagandato l'avvento del digitale in un modo comunicativo così sbagliato che il pubblico cominciò a pensare che avrebbe visto qualcosa di nuovo, mentre in realtà non ha mai visto nulla di nuovo, a parte la moltiplicazione dei canali.

Su questa evoluzione, che è soltanto evoluzione della tecnologia, sono stati fatti molti investimenti. L'accelerazione in Rai della digitalizzazione delle testate (Fiorespino mi correggerà) negli ultimi anni credo abbia avuto un valore di circa 120 milioni di euro. Il problema è che quando si fanno gli investimenti, bisogna anche capire per farne cosa.

E arrivo alla formazione. Il digitale non è nulla, un Tg5 digitalizzato, un Tg4 digitalizzato, una La7 digitalizzata non sono nulla, se parallelamente non si comprende che devono cambiare i modelli organizzativi e produttivi. Non si scappa, anche perché se non usi appieno le opportunità della nuova tecnologia, non fai fruttare gli investimenti che hai compiuto. Qui entra il problema della formazione. La professione del giornalista — alcuni accenni li faceva anche De Chiara — è totalmente cambiata, ogni impresa editoriale oggi è già una media company. C'è una parola molto di moda che è *contemporaneità*, ma il progresso tecnologico, così impetuoso, ha cancellato la figura del presente. Oggi ognuno di noi lavora nel futuro, ma rischiamo di accorgercene tardi. La Columbia University, una delle migliori organizzazioni degli Stati Uniti da cui dipende una prestigiosa scuola di giornalismo (quella per intenderci del premio Pulitzer), non oggi ma quattro anni fa, nel 2012, ha pubblicato un lavoro molto importante di alcuni suoi ricercatori che si intitola *Giornalismo post-industriale* e comincia così: *Il presente non c'è, dobbiamo solo adattarci al futuro.* È

quindi da tutti gli elementi che stanno sconvolgendo la professione che noi (non noi Rai, dico noi giornalisti italiani) non abbiamo forse ancora colto gli elementi di novità e quindi non riusciamo, come dicevo prima, a governare. Nel 2014 muore Sgalambro, eminente filosofo che, grazie al sodalizio con Franco Battiato, entrò anche nel mondo della musica, scrivendo testi per canzoni. Più di un giornale (*Repubblica*, *Panorama*, *Il Tempo*, *Il Corriere*, alcune agenzie, alcuni telegiornali, il Tg3) nel fare il coccodrillo di Sgalambro, scrisse che, oltre ad occuparsi di cose serie come la filosofia o di testi per musica seria, era stato anche l'autore di *Fra Martino campanaro*, *Il merlo aveva un becco* e altre canzoni per bambini.

Cosa era avvenuto nelle redazioni? Una cosa semplicissima che ha molto a che fare con le nuove tecnologie e le nuove piattaforme. Muore Sgalambro, vado su Wikipedia, e lì un bontempone aveva inserito un falso, facilmente riconoscibile come falso perché quelle canzoni erano degli inizi del Novecento. Qualcuno se ne accorse e lo scrisse. Ma siccome la memoria di internet è solidissima, se fate una ricerca su quel falso vedrete che viene spacciato per vero ancora oggi. Dopo qualche mese muore Jaques Le Goff, storico medioevalista francese; e anche in questo caso, copiando Wikipedia, qualcuno scrive nei coccodrilli che *Il trono di spade* nasce dallo sviluppo di un suo romanzo. E ci ricascano, tutti, sempre per l'incapacità di usare correttamente la rete.

Esempio inverso: per la prima volta, nel 2010, un sito (si chiama Propubblica ed è stato fondato dall'ex direttore del *World Street Journal*) vince il premio Pulitzer con una inchiesta condotta attraverso gli strumenti di un sito web, un'inchiesta a tavolino che usa tutte quelle opportunità che il giornalismo investigativo via internet ti offre. Lo rivince nel 2011, e poi non sarà più un'eccezione. Nel 2013 lo vincerà l'*Huffington Post* e negli anni successivi altri siti di news. Bene. Propubblica ha un organico di 34

giornalisti! Da qui la dimostrazione che efficienza e efficacia sono due concetti che camminano assieme.

Tutto questo perché lo dico? Perché io credo che i nostri editori, tutti, quindi non soltanto la Rai, devono finalmente capire che formazione e aggiornamento professionale servono non solo ad accrescere la qualità di quel capitale umano cui faceva riferimento De Chiara, ma sono un elemento determinante per raggiungere anche gli obiettivi di business. Oggi, la logica dell'ipertesto ha scardinato contenuti e contenitori. E lavorare per un editore di media company (che ha più piattaforme, con i loro linguaggi, con le loro *regole grammaticali*) non è la stessa cosa del Tg1 o del Tg2 dei tempi di via Teulada 40 anni fa. E per le competenze che sono richieste al giornalista — che deve lavorare insieme ad altre figure professionali, compresi gli ingegneri o i programmatori cui faceva riferimento De Chiara — non funziona più essere autodidatti o apprendere il mestiere in redazione. Ecco perché formazione e aggiornamento devono essere attività costanti in qualsiasi azienda editoriale.

Guardate! Noi, nei convegni, nei seminari, nelle interviste, nelle aule della Vigilanza, nel Parlamento, abbiamo sempre indicato il mito della Bbc, perché essa è stata un punto di riferimento di qualità dell'informazione nei paesi occidentali. Poi, però, quando si vogliono introdurre processi produttivi o organizzativi sull'esempio della Bbc, diciamo no, noi siamo più bravi e facciamo come abbiamo sempre fatto. Sapete quanto investe la Bbc ogni anno sulla formazione? Solo nel campo delle news quindi giornalisti e figure professionali che concorrono alla produzione di news investe 14 milioni di sterline l'anno! Andate su internet, cliccate *Bbc academy*, che è il sito della formazione Bbc, e vi renderete conto che anche l'etica di un servizio pubblico è un tema in costante evoluzione, e scoprirete con quale accuratezza e rigore è trattato.

La formazione non è un costo, ma un'opportunità. Un'opportunità di sviluppo che consente di stare al passo con l'evoluzione tecnologica.

Andrea Melodia

Grazie Nino Rizzo Nervo. Ora tocca parlare di giornalisti. Immagino che poi Fiorello possa avere modo di fare una replica. A Vittorio Di Trapani, segretario dell'Usigrai, avrei tante cose da chiedere, ma cercherò di limitarmi al massimo, mettendo sul tavolo un po' di problemi.

Problema n. 1: ha senso che si assumano solo professionisti già formati, col tesserino in tasca? Ci si può lasciare influenzare dai dictat dell'ordine dei giornalisti in questa nuova realtà del mondo della comunicazione? Ha ancora senso che in un'azienda come la Rai siano i singoli direttori, rispettando il contratto, a dover formalmente decidere l'assunzione di un giornalista o è l'azienda che dovrebbe prendersi questa responsabilità attraverso percorsi trasparenti di selezione? Il contratto giornalistico non è diventato una sorta di gabbia a doppia sbarra, sia in entrata che in uscita? Cioè difficile entrarci, ma anche difficile a uscirne, per chi ha aspirazioni e capacità creative? E poi c'è tutto l'enorme tema (sul quale potremmo passare la giornata) dell'*infotainment*, dell'informazione fatta nelle testate: cioè giornalisti, non giornalisti, a chi si pagano i contributi, quali sono le regole, ecc... Anche qui io ho la sensazione che l'appartenenza all'ordine sia una sorta di *liberi tutti*, per quelli che non sono dentro l'ordine e quindi non hanno nessuna regola. I giornalisti hanno le loro regole, magari non le

rispettano. Quelli che non sono giornalisti fanno lo stesso mestiere, però sono tenuti al rispetto di quelle regole. Siamo in un guazzabuglio, nel nostro paese, dal punto di vista delle norme e delle pratiche della professione giornalistica. Non è il caso di dare una spallata a tutto ciò, e provare ad uscirne?

Vittorio Di Trapani

Grazie Andrea. Per rispondere potrei impiegare più o meno tutta la mattina, e forse anche un pezzo del pomeriggio, perché i temi sono moltissimi. Posso però ricordare che oggi, oltre al compleanno del Tg2, è il compleanno anche di una storica trasmissione radiofonica?

Andrea Melodia

Sì, è l'unica che avrei voluto vedere veramente ricordata oggi.

Vittorio Di Trapani

Perché lo ricordo? Perché in realtà, abbiamo sempre un vizio, che è quello di dimenticare un po' il comparto radiofonico, che invece è e deve essere parte integrante del servizio pubblico e dello sviluppo del servizio pubblico. Parto da questo per dire che, per arrivare anche a tutte le domande che tu mi hai posto, probabilmente manca la prima grande

risposta alla domanda: quale servizio pubblico per questo paese? Se noi non rispondiamo a questo interrogativo anche le esigenze di organico, di formazione, rischiano di essere risposte un po' al buio. Io pure sento parlare molto di media company, come se l'obiettivo fosse solo quello di trasformarsi in media company. Ma trasformarsi in media company dovrebbe essere lo strumento rispetto all' obiettivo di una nuova missione del servizio pubblico. Se io sono un allenatore di una squadra di calcio, ho come obiettivo quello di giocare in Champion League, non ho come obiettivo il modulo che poi metto in campo. Quindi la media company non è il fine.

Perché dico questo? Perché probabilmente anche, guardando indietro, quando nacque il Tg2 quella riforma ruotava intorno ad un'idea di paese, giusta, sbagliata, vecchia, ma nacque intorno a un'idea di paese, per cui si decise che era necessaria. Il grande dibattito che manca oggi è questo: la trasformazione verso quale servizio pubblico? In quale sistema paese?. Io trovo curioso che ora la discussione sia: *rinviamo il rinnovo della concessione, perché non abbiamo abbastanza tempo per la consultazione*, come se improvvisamente ci fosse arrivata questa scadenza del 6 maggio totalmente imprevista e quindi, presi tutti in contropiede,...*facciamo un piccolo rinvio perché non abbiamo tempo*. Vi vorrei segnalare che il 6 maggio è una data fissata da 12 anni, quindi se avessimo voluto aprire una discussione, avevamo un po' di tempo per farlo! Così come aveva tempo non solo il governo che si prende il diritto di fare la consultazione per legge, ma aveva tempo anche la Rai per poterla fare.

Eppure, l'azienda non ha mai aperto la discussione con i cittadini per dire quale servizio pubblico si volesse costruire. Un sondaggio fatto da una agenzia che si chiama *Comunicaweb*, ha rivelato che essi non vogliono più vedere in televisione litigi, discussioni, urla, ma dal servizio pubblico

vogliono invece l'esempio, di una discussione che sia finalmente ragionata, improntata intorno a qualità, competenza, fiducia e credibilità. Allora se non parti da lì — da qual è l'obiettivo del servizio pubblico — non puoi neanche andare a costruire i nuovi modelli produttivi. Parti quindi dalla missione: qual è la nuova organizzazione dell'azienda, i suoi modelli produttivi? Certo c'è la digitalizzazione, ma se non cambi i modelli produttivi e se non introduci nuove figure professionali è solo un cambio di tecnologia, non un vero salto in avanti.

Detto tutto questo, ci dobbiamo intendere su un elemento. Ho sentito dire *serve un grande ricambio*. Lo capisco, però vorrei che cominciassimo (forse non lo dovrebbe dire proprio il sindacalista) anche da un dato che dovremmo tenere tutti in considerazione: questa è un'azienda sana, la Rai servizio pubblico è un'azienda sana, è la prima azienda in Italia e, in termini di ascolti, la prima in Europa. Quindi noi stiamo parlando della riorganizzazione e dell'innovazione di un'azienda sana, di un'azienda leader. E se è stata un'azienda sana e un'azienda leader, lo si deve a chi ha lavorato dentro questa azienda, che non ha avuto bisogno di innesti esterni per spiegarci come innovare e come continuare ad essere leader. Lo siamo stati negli anni, lo siamo stati anche in momenti di trasformazione, lo siamo tutt'oggi.

Questo vuol forse dire che non dobbiamo cambiare? Certo che dobbiamo cambiare. Quanto? In maniera radicale. Ma lo dobbiamo fare con la consapevolezza che siamo un'azienda leader e che di conseguenza non serve l'innesto dall'esterno per venirci a spiegare come continuare ad innovare. Le competenze dentro ci sono, il problema è che vanno liberate. Forse quello che ci sta sfuggendo, in questo momento, è che noi siamo passati da una fase in cui alcune scelte venivano fatte secondo equilibri politici, ad una fase in cui le scelte vengono fatte probabilmente intorno ad

interessi.

La dico in maniera ancora più chiara: forse dovremmo aprire una riflessione sul peso crescente che in questa azienda stanno iniziando ad avere gli agenti e le società di produzione. Un peso crescente, che inevitabilmente determina un cambio anche della natura del prodotto di un *servizio pubblico*. Andrea ha ragione, c'entra il tema delle reti, perché se tu porti davvero lì dentro alcune regole, probabilmente alcune cose non le potresti più vedere. Invece lo strapotere degli agenti e delle società di produzione porta a scelte che sono fatte intorno a valutazioni di scuderia e non intorno a valutazioni di prodotto. È quella che in alcune occasioni abbiamo chiamato una privatizzazione strisciante del servizio pubblico, che è in atto. Allora, se noi vogliamo fermare questa privatizzazione (così arrivo alle domande dirette che Andrea mi ha fatto), credo che dobbiamo ripartire da alcune valutazioni: e cioè che la Rai, in questi anni, un tentativo di costruire competenze e capacità lo ha fatto.

Primo: base data delle competenze. Ne ha parlato il direttore Fiorespino. Noi, come sindacato, dal nostro congresso abbiamo detto *lanciamo il database delle competenze*. Ovviamente parlavamo in questo caso di noi, ma vale anche per tutti gli altri, così la smettiamo con l'alibi che l'azienda non sa chi è dentro. L'azienda non lo sa perché non lo ha voluto sapere, perché era più facile prendere l'amico dall'esterno piuttosto che accorgersi che, dentro, c'erano vivai da far crescere. Quindi ha voluto chiudersi gli occhi; e i soldi, che dovevano andare in formazione per accrescere le competenze, sono andati per altre spese; e abbiamo preferito pagare qualcuno dall'esterno piuttosto che investire nella formazione qualcuno che era dentro per continuare a farlo crescere. Cose che in altri anni non si sarebbero mai viste.

Secondo: vorrei comunicarvi che la Rai ha fatto un concorso pubblico per

giornalisti, non so se lo sapete. Cinquemila candidati, un concorso senza pari nella storia della Rai servizio pubblico; cinquemila candidati giornalisti professionisti, 100 persone selezionate. Da sei mesi queste persone sono ferme qui fuori ai cancelli, perché in maniera totalmente incomprensibile la Rai decide di non prenderle. Allora qui il problema non è *trasformare* ma è *attuare* ciò che si è fatto, per il semplice motivo che ci sono 100 persone selezionate. Io fossi un cittadino mi incazzerei, perché pretendo che dentro, a fare il giornalista, ci sia chi è entrato con quella selezione pubblica. Eppure egli è fuori da questi cancelli. Probabilmente qualcuno lo dovrebbe spiegare perché sono ancora lì fuori. Le esigenze di organico ci sono; il famoso ricambio di cui si parla. Abbiamo selezionato 100 talenti nella professione, di età media anche abbastanza bassa, parliamo di quarantenni. 100 talenti che stanno qui fuori e che possono venire ad arricchire la nostra azienda.

Quindi, prima risposta: attuare i criteri di un servizio pubblico. Seconda risposta: la Rai, da ventiquattro anni, quasi venticinque, investe soldi in una scuola di giornalismo. Da circa quattro anni la Rai fa finta di non avere quella scuola di giornalismo, almeno per quel che riguarda gli accessi dei giornalisti.

Allora qui bisogna chiarirsi: o quella scuola di giornalismo è una opportunità per il servizio pubblico, o si faccia una riflessione su quella scuola. A breve avremo altri 50 giovani giornalisti, i famosi *under trenta*. Eppure, per la scelta (che io non condivido) di sottostare a un diktat dell'ordine dei giornalisti, si decide di non prendere quelli della scuola di giornalismo. Ma non si potrebbero coniugare i talenti della selezione pubblica con i giovani da crescere della scuola di giornalismo? Io credo di sì, credo che sia una opportunità. E se il problema è stabilire se si tratta di una scuola aziendale o no, facciamo un bel concorso e così diventa una

scuola per praticanti e il praticantato glielo fa la Rai. Non serve il praticantato fatto direttamente dall'ordine dei giornalisti, glielo fa la Rai, una delle tante testate della Rai può fare tranquillamente il praticantato. Quindi la Rai l'opportunità di ricambio ce l'ha: database, competenze, concorso, scuola di giornalismo. Poi rifletteremo un giorno sul tema dei demansionati, perché questi meccanismi portano poi a tanti demansionati e ai tanti costi che questa azienda sopporta a causa dei demansionamenti decisi da quei famosi direttori che interpretano il contratto o l'articolo 6, non come una occasione per guidare una squadra, ma come una clava per decidere chi può andare più avanti e chi no. E poi mi permetterei di aggiungere un elemento, che è quello della mobilità interna, perché essa può aiutare a fare nuove esperienze, a crescere. Quindi, se ho risposto a tutte le domande di Andrea, ora mi chiedo: ha senso assumere solo professionisti? Abbiamo fatto una ricerca di cento talenti, e spero che entrino presto: c'è costato un bel po' quella selezione pubblica. Utilizziamo allora gli strumenti che abbiamo, come la scuola di giornalismo di Perugia!

Il tema del contratto e dei direttori, è un tema più delicato. Secondo me il contratto va esteso a tutte le aree dove si fa informazione. Di conseguenza, se l'informazione la si fa nelle reti, e nelle reti si applica il contratto giornalistico, non capisco per quale motivo si debba fare informazione senza i giornalisti o senza essere pagati come tali. È un tema che io proprio da un punto di vista logico (avrò un modo di ragionare forse un po' terra-terra) non riesco a comprendere. Anche perché, se non lo facciamo noi lo farà qualche giudice qui fuori, come è già accaduto in passato.

Concludo. Il tema centrale nel rilancio del servizio pubblico è proprio quello del valore del capitale umano. Perché come tutti i capitali, se tu non continui ad investire, si deprezza. Investire vuol dire fare formazione, ha ragione Nino Rizzo Nervo. Quando smetteremo di intendere la formazione

come un costo, allora probabilmente faremo un salto in avanti. La formazione è un investimento sul capitale umano, quindi sull'azienda e quindi sugli obiettivi della nostra azienda. Quando ci saremo intesi su tutto questo, probabilmente sarà possibile fare il decisivo passo in avanti per costruire un nuovo servizio pubblico.

Andrea Melodia

Valerio, a te la parola ovviamente

Valerio Fiorespino

Rispondere su tutto è un'impresa credo impossibile, anche per i tempi. Cercherò di fare qualche cenno. Guardate, però, che io faccio un certo tipo di mestiere, quindi sto qui in quella veste e di quello rispondo. Noi dobbiamo gestire un'azienda di 12 mila persone, con decine di migliaia di collaboratori esterni e dobbiamo farla funzionare.

Se mi dicono di assumerne quattromila mi fanno l'uomo più felice del mondo, è il libro dei sogni, va benissimo. Dopo di che, debbo dire che concordo con quello che dice Vittorio: maneggiare con cura. Non possiamo dimenticare che questa è un'azienda leader che fa degli ascolti che nessun'altra tv europea fa, con un canone evaso al 27%, che è la metà di quello tedesco e un terzo di quello inglese. Insomma, tutta questa roba noi lo sappiamo, però non dobbiamo perderla di vista. Questa è un'azienda che funziona. Secondo me è un'eccellenza. Forse sbaglio, ma penso che questa

sia tuttora un'eccellenza, quindi va maneggiata con cura. Per cui, dire *mandiamone via quattromila, assumiamone altri quattromila* va bene, ma con riserva: vediamo chi sono quelli da mandare via e chi sono quelli da assumere, perché è da vedere se poi la baracca va avanti come va avanti adesso, perché è certo che dobbiamo innovare, è certo che dobbiamo essere una media company che oggi non siamo, e sono anche d'accordo sul fatto che quello di essere media company è uno strumento e non un obiettivo.

Tuttavia non possiamo rischiare di buttare il bambino con l'acqua sporca e, in ogni caso, io il proposito di far lavorare al meglio i dodicimila ce l'ho, per cui se poi un giorno mi dicono: *guarda, hai la possibilità di fare il turnover che vuoi, di mandare a casa le persone che vuoi e di scegliere i migliori che trovi sul mercato*, io sono felice. Però con che cosa mi confronto adesso che salgo alla riunione col direttore generale? Mi confronto col fatto di avere dodicimila persone, di avere i direttori di testate che demansionano e di doverli impiegare anche demansionati, di doverli spostare di testata quando litigano col loro direttore, di dover trovare il modo di andare a capire chi sono i 1300 tra programmisti e assistenti ai programmi e cercare di metterli dentro i programmi, dentro le produzioni, in maniera tale che possono dare il loro contributo meglio possibile. Dopo di che, il giorno che mi diranno *ne puoi prendere quattromila* sarò felice. Ma io il problema di gestire questa roba ce l'ho, e francamente definirla operazione omeopatica mi sembra perlomeno ingeneroso. Altro che operazione omeopatica, è una operazione della madonna! quale omeopatica?!

Scusi Dottor De Chiara, io ci sto tutti i giorni a combattere con queste tematiche, e le assicuro che tutto è tranne che una pratica omeopatica. Purtroppo omeopatici sono gli ingressi che noi facciamo, perché i 150 giovani, tutti sotto i trent'anni che abbiamo assunto, un pochetto, poco

poco, ci abbassano l'età media; ma solo per un anno perché poi improvvisamente gli altri 11.500 compiono gli anni e quindi ci si rialza tutto un'altra volta. Quella è una grande opportunità che io vorrei che fosse moltiplicata, ma che purtroppo dobbiamo gestire finché qualcuno non ci dirà che possiamo fare diversamente; finché qualcuno non ci dirà che il canone lo mettono in bolletta e rimane il più basso d'Europa. La formazione non è un costo? Guardate che la formazione alla Rai costa zero, perché noi i tre quarti della formazione, nessuno lo sa, la facciamo autofinanziata, con Fondimpresa e Fondirigenti. Perché se io dovessi fare la formazione col budget che ho, non potrei farla. Noi in questi ultimi due anni abbiamo triplicato le ore di formazione, per tutte le categorie, giornalisti compresi, ma l'abbiamo fatto con i fondi di Fondimpresa e Fondirigenti perché il budget che abbiamo a disposizione nemmeno ve lo dico. E non perché chi fa i budget è tiranno. Chi fa i budget, come me, deve far tornare i conti. Credo che la formazione, in momenti di crisi, sia l'unica leva di cambiamento possibile perché nel momento in cui io non posso fare straordinari percorsi di carriera, straordinari percorsi di sviluppo perché non ho le risorse per farli, straordinarie immissioni dall'esterno perché più di tante assunzioni non si possono fare, l'unico strumento, l'unica leva di cambiamento vera è la formazione. Quindi, figuratevi se non sarebbe bello poter avere budget per la formazione. La verità è che la formazione noi, da diversi anni, la facciamo persino in aumento, e comunque autofinanziata.

La selezione. Visto che Vittorio Di Trapani dice, con fare anche un po' teatrale (d'altronde su qualcosa dobbiamo pure discutere se no per ora gli ho dato solo ragione), dice *stanno fuori*: gli va osservato che anche quello è un materiale da maneggiare con molta cura. Intanto i mesi sono 4 e non 6, quindi diamo a Cesare quel che è di Cesare. Quella è una selezione da maneggiare con molta cura, perché se voi andate a vedere le provenienze

di quei ragazzi che hanno vinto la selezione, sono tutti occupati, disoccupati non ce ne sono, e non sono occupati in posti qualunque, sono occupati a *Euronews*, sono occupati a *Repubblica*, sono occupati all'*Espresso*, sono occupati a *Panorama*, sono occupati a SkyTg24, e noi gli stiamo per prospettare un'assunzione a tempo determinato, che avrà la prospettiva di una stabilizzazione a tempo indeterminato e la si fa soltanto per equipararli e quelli che da tanto tempo stanno in fila e non farli scavalcare da questi che arrivano e vengono assunti a tempo indeterminato. Ma uno che lavora a SkyTg24, di cui è un volto, se tu lo prendi, e in ordine di graduatoria lo butti a Campobasso, forse un problema ce l'hai. Allora, è meglio cercare di gestire questa cosa con attenzione cercando di fare gli inserimenti al meglio, magari aspettando un mese o due o anche tre in più. Oppure ci facciamo dire *no* da tutti e ci facciamo una bella figura davanti al mondo!

Abbiamo problemi piuttosto delicati da affrontare e da gestire. Non prendo 100 selezionati e li butto dentro con la pala, non si può fare, ci andiamo a schiantare. Quindi, Vittorio, loro non stanno fuori a premere i cancelli, e noi stiamo solo cercando di fare in modo che possano essere inseriti in modo degno rispetto ai percorsi professionali che hanno fatto, ma non si può gestire tutto come se provenisse da un accordo collettivo solo perché sono tutti uguali. Non ce lo possiamo più permettere, proprio perché *non* sono tutti uguali, sono diversi, e quindi vanno gestiti. Offrire loro Campobasso, Bolzano, Trieste significa sentirsi dire: no no no. Quindi bisogna gestirli con attenzione.

Andrea Melodia

Allora non era forse meglio prendere 100 ragazzi e metterli al praticantato?

Valerio Fiorespino

Francamente, si poteva fare una cosa diversa, l'ho detto, è noto, ho discusso lungamente proprio a Perugia col presidente dell'Ordine dei Giornalisti, cercando di essere sempre cordiali, anche se ai limiti di una contrapposizione un po' accesa. L'Ordine dei Giornalisti ci ha fatto molti danni di immagine, pur avendo noi fatto quella selezione in modo ineccepibile. Dopo di che qualcuno ha detto: fa ridere che l'Ordine dei Giornalisti attacchi l'unica azienda che fa assunzione di giornalisti. Però intanto ci hanno attaccato in malo modo, e continuano a farlo. Quindi l'Ordine dei Giornalisti, finché c'è c'è. Dopo di che io sono d'accordo sul fatto che tu puoi scardinarlo questo meccanismo. La Scuola di giornalismo, nei contratti della Rai, era più o meno inserita espressamente negli accordi collettivi, era uno dei bacini di riferimento dei giornalisti della Rai, e mi sembra che fosse la cosa più scontata. Ci investiamo su quella Scuola! Io sono un sostenitore della scuola di giornalismo, faccio parte del comitato direttivo da una vita, prima come supplente poi come effettivo. E quando un giorno vidi che l'allora Direttore del Personale, giustamente, si era

messo lui, quando io non lo ero più, nel comitato direttivo della scuola di Perugia e lo appresi dall'ordine di servizio, ci rimasi pure male perché io sono affezionatissimo a quell'istituzione che secondo me, per noi è un'opportunità straordinaria. Nino mi ha mandato l'altro giorno un elenco delle attività che loro sono in grado di erogare in termini di formazione. Interessantissimo, quindi figuratevi!

Però forse qualche riflessione va fatta, perché noi, per come stiamo messi — anche per le regole che abbiamo su trasparenza e anti-corrruzione nelle assunzioni — a prendere dal mazzo quelli della scuola di giornalismo abbiamo difficoltà obiettive, perché arriva Cantoni e dice: *scusa, perché hai preso quelli della scuola di giornalismo di Perugia e non quelli della scuola di Urbino? Sulla base di cosa ci investi? Allora è una scuola aziendale. Se è una scuola aziendale, l'Ordine ti toglie il riconoscimento del praticantato.* Bene, forse su questo una riflessione si può fare, ed è questa: prendiamoceli noi come praticanti, tanto vengono formati allo stesso modo. Anzi ci conviene, perché per i primi due anni li paghiamo pure di meno, quindi assumiamoli. Un ragionamento di questo tipo, io ci sto a farlo, certo è una scelta piuttosto dirompente, che determina probabilmente un contenzioso non idilliaco con l'Ordine dei Giornalisti, tuttavia è un discorso che si può fare. Abbiamo appena pubblicato o stiamo per pubblicare il bando per il prossimo biennio, quindi abbiamo tempo. È un ragionamento che ci dà perlomeno una valvola di sfogo rispetto a un Ordine che dice *alt, fermi tutti, non puoi mettere nessun requisito di base, tutti i giornalisti professionisti devono poter partecipare alla selezione.* Questa è stata la condizione che l'Ordine ha posto, una condizione alla quale noi, *aborto collo*, abbiamo poi deciso di aderire.

Andrea Melodia

Ti ringrazio, Valerio. Ora però dobbiamo chiudere questa prima fase, perché siamo abbastanza in ritardo. La seconda parte della mattinata è intensa, ci sono molti interventi. Quindi dieci minuti per il caffè. Tra dieci minuti ci ritroviamo qui.

SECONDA SESSIONE

Andrea Melodia

Secondo *focus*: Autonomia delle testate, ma anche delle reti, cioè quanto nella storia della Rai, negli ultimi 40 anni, è stato considerato il primo baluardo a favore del pluralismo *versus* unità del servizio pubblico. Nuovo pluralismo da interpretare, evidentemente, in un clima culturale nuovo in cui le ideologie sostanzialmente tendono a perdere valore.

Nel porre la questione a questo tavolo, vedo due rischi. Il primo è che si faccia fatica ad uscire da questa mentalità del passato che è quella di un mondo nuovo sì, ma nel quale, anche se è nuovo, le ideologie in qualche modo cercano di resistere e quindi non si accetta che la pluralità delle idee possa essere un valore fondante e come tale, essendo un valore fondante, un valore che ovunque può essere difeso, senza bisogno di costruire orti separati, le aiuole di cui parlava Emilio Rossi.

Il secondo pericolo è che il concetto di unità del servizio possa venire interpretato non tanto come unità dello stato del paese, come coesione sociale, ma piuttosto come ossequio alla volontà del governo di turno, o, peggio ancora, alla mentalità o *alle* mentalità dominanti. Ma certamente tra i compiti del servizio pubblico ci deve essere quello — uso un'espressione di Papa Francesco ormai diventata di moda anche in ambiente giornalistico — di *portare al centro dell'attenzione tutte le periferie del mondo*. Partirei quindi da queste due considerazioni, per chiedere ai nostri ospiti il loro intervento.

Comincerei con Flavia Barca, esperta di media e di politiche culturali. Tu hai scritto recentemente che *può far paura l'idea di una Rai paternalistica che governi le nostre interazioni o almeno ci provi con una spinta gentile*.

Come rispondere a queste paure? Pensi che la società italiana sia pronta ad accettare questa *spinta gentile* da parte del servizio pubblico e costruire questo progetto pubblico, che è fatto di valori e anche di servizi alla comunità?

Flavia Barca

Prima di rispondere a questa domanda, vorrei fare qualche riflessione sullo ieri. Oggi già è stato fatto qualche ripensamento sulla televisione degli anni settanta. È importante pensare al futuro ma per costruire il futuro dobbiamo anche ricordarci da dove veniamo. Noi veniamo inizialmente da un'azienda che aveva l'obiettivo di costruire un utente unico, unitario. A quel tempo l'importante era l'idea di unificare non di dividere, quindi non si parlava di pluralismo all'inizio; anzi si parlava di unificare i generi, unificare le differenze, unificare le classi. Era un mandato importante, era un valore, richiamava l'unificazione linguistica su cui tanto ha scritto De Mauro.

Poi, dall'utente unico si passa agli utenti, dal pubblico ai pubblici. E si scopre che non siamo tutti uguali. Improvvisamente il valore diviene proprio questo, cioè la differenza, la diversità linguistica, l'identità di genere, ecc. ecc.

Tra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '70, accanto alla Rai, ai grandi gruppi editoriali, esplose con grande dinamismo il mondo delle piccole imprese, che cavalca in qualche modo questa tendenza alla diversità, a nuovi bisogni differenziati. Molti piccoli imprenditori iniziano ad investire, non solo in Italia, ma certamente in Italia prima di altri paesi;

iniziano a investire in televisione e nascono così le prime emittenti locali. E qui, non subito ma tra gli anni '70 e gli anni '80, si verifica un passaggio chiave, uno *slide in door* notevole per il sistema televisivo italiano, cioè *si perde per strada la chiarezza di un obiettivo di bene comune*.

Sono tre i fattori negativi che concorrono a questo passaggio. *Primo fattore*: le televisioni locali — che non hanno un progetto pubblico, non nascono nell'alveo di un progetto, di un'idea — vengono osteggiate dal governo in carica, non vengono capite, vengono abbandonate a se stesse. E queste — nonostante il grande dinamismo politico e sociale degli inizi — lentamente si trasformano in strumenti prettamente commerciali. Scrive De Rita, in quegli anni, una cosa importante: il potere economico va sì in periferia, ma non va su isolotti ben solidi su cui si può fare, per esempio, potere culturale, trattativa culturale, nuova televisione, nuovo giornale. No: va su livelli estremamente frantumati. È una frantumazione ideologica, che perde l'occasione per rompere gli schemi della cultura egemonica dei grandi gruppi editoriali, perché anche laddove il territorio e i territori esprimono delle alterità culturali (e ce ne sono importanti), gli imprenditori televisivi non sono in grado, non hanno la voglia, non sono interessati a farsene interpreti.

Secondo fattore: le regioni. Le nascenti regioni — che avrebbero — potuto coinvolgere con gentilezza (poi torniamo al termine *gentile*) questo potere economico, questo potere periferico — all'interno di un progetto territoriale con fini anche pubblici — mancano di un vero progetto culturale, prese in gran parte (chiaramente sto semplificando) da interessi settoriali e corporativi. Si perde così un'occasione storica di fare dell'informazione regionale, di fare dell'informazione dei territori e del territorio un progetto democratico e di sviluppo.

Terzo fattore: si è detto già stamattina che da una parte la Rai, dall'altra i

grandi gruppi editoriali del paese, resistono al cambiamento, perdono l'occasione di conoscere e dialogare con questi nuovi pubblici che premono per avere nuovi prodotti mediatici, nuova musica, nuove narrazioni.

Guido Crainz, in un libro molto bello, *Il paese mancato*, ci spiega come in quegli anni manchi un governo della trasformazione (in Rai come nel paese) in grado di integrare classi e fenomeni emergenti in un sistema di valori e regole condivise. Questo è un momento chiave in cui si perde di vista l'obiettivo pubblico. Negli anni della rete unica e del monopolio democristiano (è stato ricordato stamattina), l'obiettivo politico, l'obiettivo del partito dominante coincide invece in qualche modo con gli interessi del paese o almeno propone e cavalca comunque una chiara e precisa visione di servizio pubblico, con idee, progetti, valori: è una forte assunzione di responsabilità, la responsabilità delle proprie scelte. Se io dichiaro le mie scelte, dichiaro i miei obiettivi, mi prendo la responsabilità di cosa sto costruendo, di cosa sto raccontando al mio pubblico.

Fino alla metà degli anni '70 la Rai produce alfabetizzazione e ha un progetto educativo, ha un progetto di formazione. La Rai contribuisce ad ampliare lo sguardo, anche in senso geografico, e lavora su valori, giusti o sbagliati che fossero, ma dietro i quali c'è un progetto.

Dopo di che la spartizione in reti, in correnti, produce una versione deturpata potremmo dire, usando un termine un po' forte, di quello che erano gli ideali della riforma; ideali frutto di un grande dibattito pubblico del paese. Sono gli ultimi anni in cui si discute sul progetto pubblico, poi non si è più discusso. Oggi non si discute, e non solo dentro la Rai, non si discute fuori dalla Rai.

Si perde quindi, in questo processo di spartizioni in correnti, il senso complessivo di una strategia unica aziendale, di una missione. Piano piano si offusca il mandato di servizio pubblico in funzione di singoli progetti, di

marketing politico, spesso diretto agli elettori più che ai cittadini. E chiaramente, nel frattempo, passano anche dei pezzi fondamentali di storia della Rai, che lasciano un forte *imprinting* nel paese: pensiamo alla pluricitata Raitre di Angelo Guglielmi, che produce innovazione, produce programmi importanti. È la dimostrazione che quando la Rai spinge in avanti (e torniamo al discorso della *spinta gentile*), quando la Rai investe in idee, essa lascia un segno. La Raitre di Angelo Guglielmi ha lasciato un segno. Ha lasciato un segno in formati, in linguaggi, ha rinnovato un pezzo del paese; ma è stato uno degli ultimi momenti in cui si è osato realizzare una programmazione così nuova, dovuta forse anche a una figura di visionario come Guglielmi.

Dopo di che (e mi avvicino all'oggi), è arrivata la televisione arricchita, la cosiddetta *enhance television*. Sia Rai che Mediaset resistono più che possono alla televisione arricchita, perché modificare vuol dire anche correre il rischio di perdere rendite di posizione. Entrare in partita su nuove piattaforme è rischioso per chi ha pezzi consolidati di pubblico. Quindi ha paura ad entrare nel gioco dell'innovazione, si cerca di conservare la rendita, si cerca di fare in modo che il mondo non cambi. Ma nel frattempo il mondo cambia, il pubblico cambia, anche se noi sappiamo che la Rai possiede ancora una fetta di pubblico enorme di questo paese, per cui è stata capace negli anni di continuare, con tutte le difficoltà (e questo va detto), a parlare alla maggioranza degli italiani. Questo è un grande valore, se pensiamo a quello che invece, negli Stati Uniti e in tanti altri paesi, si è perso in termini di frammentazione dei pubblici.

Questo pubblico oggi richiede, pretende, forse si merita, una televisione più ricca, più diversificata, pretende un linguaggio più innovativo, complesso, ibrido (come ci racconta in un bel libro Arcani) e soprattutto merita di nuovo un progetto di servizio pubblico.

Ma da dove può ripartire questo progetto? (così siamo arrivati all'oggi). Esso non consiste nel ripensare una nuova Rai. Credo che consista soprattutto nell'immaginarsi un *nuovo paese*, cioè il coraggio di costruire una visione sull'Italia, sul paese che vogliamo lasciare ai nostri figli, per il loro futuro. Un paese migliore, anche se non saremo tutti d'accordo sul concetto di paese migliore, ma con degli elementi chiave, un paese di sviluppo sostenibile, un paese con meno differenze tra nord e sud, un paese in cui per esempio si parli molto più di cultura, un paese in cui non venga lasciato il nostro *brand* culturale agli inglesi, che magari producono cose bellissime su Pompei, che noi non siamo in grado di produrre, dato che non siano neanche capaci di fare marketing e promozione dei nostri gioielli migliori. Questo mandato deve essere un mandato unico e non competitivo. Un mandato a migliorare le condizioni di vita, a migliorare il territorio in cui viviamo, aumentare e migliorare il benessere collettivo.

Non è un progetto paternalista (perché poi il rischio quando tu dici *educare, formare*, sembra subito un progetto paternalista), non lo è perché oggi nessun progetto può essere unidirezionale. E non è neanche un progetto che la Rai può pensare, costruire, e poi in qualche modo raccontare al proprio pubblico. Non è così: oggi si parla in due, oggi si balla in due, oggi si costruisce in due. Quindi la Rai deve riuscire a costruire strumenti che permettano anche al proprio pubblico di costruire e progettare con la Rai.

Il servizio pubblico deve diventare in qualche modo, lo è stato negli anni (mi veniva in mente questo termine pensando al tema del microcredito), uno sportello, una banca che offre microconoscenze, ma lo fa — e questo è stato ricordato — con la fondamentale vocazione di intrattenere, di essere divertente, innovativo, coinvolgente. Oggi si usa questo termine “engaging”, ma chiaramente io non posso dialogare con te se non sono in

grado di *acchiapparti*. La Rai deve acchiappare il proprio pubblico, quindi deve trovare cose interessanti da raccontargli. Il pubblico non è stupido e si vede, si vede quando la Rai produce delle cose di altissima qualità, che divertono, che divertono i ragazzini, divertono gli adulti, divertono trasversalmente la popolazione, ma nello stesso tempo raccontano la società che sta cambiando, e la sua complessità. Perché il punto è questo: alzare il livello, alzare il livello del dibattito, alzare la complessità.

Per esempio mi sembrava abbastanza assurdo e paradossale il fatto che si mette in evidenza in alcuni luoghi del paese, del governo, l'importanza di finanziare, di premiare, stimolare l'innovazione, e poi si tiene fuori da tutto questo ragionamento la Rai. In tutto il tema dell'agenzia del digitale, la Rai deve avere un posto da leone. Noi abbiamo bisogno di un media autorevole e critico a cui rivolgerci, che ci dia, ci indichi delle rotte da seguire in questo spaesamento quotidiano, negli eventi più critici. Una cosa che io non posso non dire — e che per me è stata scioccante e imbarazzante dopo gli eventi di Parigi — è stato vedere i resoconti del servizio pubblico. Capisco il momento, la difficoltà di organizzarsi. Ma proprio la difficoltà di costruire un percorso critico, che sta nel mandato dell'azienda pubblica, impone di dare risposte complesse, indicare delle rotte da seguire, aiutare me cittadina a risolvere i miei dubbi, la mia paura, la mia complessità.

Tutto questo può avvenire solo all'interno di un progetto che sia costruito sulla fiducia. La fiducia si costruisce con i fatti, ma si costruisce soprattutto con la cooperazione. Quindi credo sia necessario avviare un nuovo percorso collaborativo. È un tema chiave in tutte le aziende editoriali. Oggi tutti i grandi gruppi editoriali si chiedono “come posso dialogare meglio con il mio pubblico?”

Leggevo alcuni giorni fa un progetto di creare la nuova figura di *public editor*, che non vuol dire semplicemente essere bravo a mettere la mia

azienda sui social media e farla viaggiare bene, non è solo un problema di *reputation* dell'azienda, ma è anche un problema di andare sui *social media*, interpretare e capire quello che i *social media* mi dicono, riportarlo in azienda e sulla base di questo costruire delle nuove rotte. Quindi fare da ponte tra l'interno e l'esterno.

Questa forma di collaborazione può avvenire in tanti modi, io ne ho immaginati alcuni, ma ce ne possono essere tanti altri; per esempio mi sono immaginata proprio una *unit* di collaborazione fra Rai e utenti, diciamo un ufficio studi 2.0, un team che sia dedicato alla costruzione di ponti con l'esterno. Rai, a mio parere, deve ripartire, ricostruire e progettare un dibattito pubblico, lo deve cavalcare e deve fare in modo che questo dibattito pubblico entri nell'agenda del paese. È ciò che gli economisti chiamano *operazione win-win*, perché questo permette alla Rai di rientrare, come azienda, nel dibattito pubblico, e nello stesso tempo di costruirne uno più alto. E costruire soprattutto un nuovo dialogo, che era stato avviato negli anni '70, ma che poi si è perso un po' per strada; cioè il dialogo con le grandi fondazioni, con gli istituti di ricerca, con l'università. Ne parlava stamattina De Chiara, la Rai si deve aprire all'esterno. E soprattutto deve avere la possibilità di intercettare i pubblici del nuovo millennio. I pubblici stanno cambiando, vogliono parlare in modo diverso, soprattutto vogliono essere protagonisti, e vanno aiutati ad essere protagonisti nel modo migliore. Questo vuol dire reinterpretare il concetto di servizio pubblico educativo. L'educazione oggi è un'altra cosa, ce lo spiega chi fa pedagogia. Anche nelle scuole, educazione non vuol dire che io sto qui e ti propino la mia lezione, magari leggendola (come sto facendo io oggi), ma educazione vuol dire che io butto sul tavolo delle idee e ti chiedo di raccogliere. Poi le costruiamo insieme. *Costruire insieme*. Oggi educazione vuol dire questo. Quindi non deve essere un termine che ci fa paura, deve essere un termine a

cui ridiamo senso, deve essere un termine che riempiamo di significato.

Concludendo non posso non citare l'importanza di recuperare un dialogo con i territori, ridare un senso a tutto il ruolo della Rai regionale, ridare un senso a quei posti, a quei luoghi di produzione giornalistica che la Rai ha costruito negli anni ma che si sono persi per strada, e che non sono più strumenti di costruzione di senso sul territorio, di dialogo col territorio, di interpretazione dei bisogni del territorio.

La Rai deve ricostruire questo dialogo con i territori. È questa la Rai che vorrei. Una Rai con una missione, discutibile, perfettibile, ma solida, pubblica, trasparente e condivisa.

Andrea Melodia

Grazie Flavia. Diamo intanto il benvenuto a Monica Maggioni, Presidente della Rai, e la ringraziamo per essere tra noi.

Continuiamo nel nostro dibattito, pregando tutti se riuscite a tenervi nei dieci minuti. Stefano Balassone. Molti leggono il tuo *Sciò Business* quotidiano, che è una newsletter in cui parti già con le parole, perché “sciò” è scritto all'italiana, come buttar via il business dalla televisione, forse. Forse no, perché in realtà tu parli molto anche di sistema industriale, collochi correttamente il servizio pubblico all'interno di una analisi generale sul sistema industriale, e hai anche il merito di dimostrare che l'auditel non è solamente quel mostro che genera inutili classifiche, ma è anche uno strumento importante di analisi dell'offerta. Come la vedi la situazione in questa trasformazione della Rai oggi?

Stefano Balassone

Non per terrorizzarvi, inizierò con una citazione di qualcosa che probabilmente si colloca nel '68-'69 (chiedo aiuto a Emanuele Milano per vedere se il mio ricordo è corretto). Il rapporto Martinoli — Bruno — De Rita, tre illustri economisti, sociologi eccetera, che fu alla fine degli anni '60 un tentativo su iniziativa interna della Rai, di immaginare una Rai fulcro dello sviluppo. Non sto a condividere o a negare le ricette che lì erano indicate, però il punto essenziale è che, allora (e manca qualche anno alla fine della Convenzione ventennale decollata nel '52) ci si poneva il problema: *che accadrà anche dopo?* Era un periodo in cui c'erano spinte relative alla stessa governance della Rai (*siamo sempre a ripercorrere, a camminare su orme, come diceva un tale*). Perché? Perché stava cambiando il quadro politico dentro l'area di governo, che determinava forti spinte. In sostanza, già allora si pose in termini piuttosto netti la distinzione strategica fra sviluppo e lottizzazione; perché il vero quid della lottizzazione, in termini di divisione strategica, è che un'azienda, se la lottizzi, non le chiedi di svilupparsi, le chiedi di garantirti quello che ha e quello che è, cioè di riprodursi.

Cosa è cambiato da allora e perché oggi dovrebbe andare diversamente? Sappiamo che allora prevalse l'impostazione *a ognuno il suo*, (è stata ricordata la lettera di Emilio Rossi). Era un'espressione che perlomeno aveva dietro una qualche robustezza muscolare. Andiamo a quando si svolgevano le discussioni che poi prepararono quell'esito, a metà degli anni '70. Si discuteva contro la omogeneizzazione, si diceva *non può essere tutto uguale*, ecc. ecc. Allora, i disomogenei nel campo esterno si

raccoglievano in tre brand di partito. Lo dico solo per ricordare: la diga democristiana, la comunità comunista, i nuovisti del Psi.

Di conseguenza, la lottizzazione è stata anche un elemento, per qualche anno, di dinamizzazione, perché quando si scontrano o si confrontano delle identità, tu il dinamismo ce lo hai per forza: c'è l'emulazione, c'è la dialettica reciproca ... inutile spiegarlo a voi.

Però, si dice che il sole è più bello al tramonto. Ebbene tutte queste identità che si scontrarono erano identità al tramonto, perché era il secolo breve che stava tramontando. Le classi sociali erano mangiate dall'automazione, dal cambiamento nel mondo, dagli shock petroliferi, da una quantità di cose che cambiavano proprio il contenuto semantico delle stesse parole che si adoperavano: la classe esisteva, ma non era più la classe di prima. E non ve la faccio lunga.

A questo punto, cosa è restato? È restato il lascito organizzativo senza l'anima culturale. Quindi la Rai si è trovata irrigidita, al di là di ogni calcolo che qualcuno possa aver fatto prima, si è trovata irrigidita in un presidio di spazi che, più tempo passava, meno avevano un mandato culturale per stare lì, e vorrei dire — già che ci sono — che la Terza Rete (sono sempre grato a chi la ricorda), è stata un evento, è stata più una storia di persone che una storia d'azienda, cioè quasi un incidente! È stato un incidente che ha approfittato — sulla base di una certa tostaggine di persone a partire dalla Direzione — del fatto che tutto il mondo intorno si stava sbriciolando e quindi era possibile qualsiasi cosa. È stato dare una forma ad una potenzialità che veniva da una situazione, alla fine degli anni '80, ormai anarchica. Il Re era non solo nudo ma conciato proprio malissimo.

È rimasta l'articolazione della lottizzazione, essendo venuto meno: a) il mandato sociale; b) insieme con esso, le connotazioni culturali che in qualche maniera facevano brand, poi rapidamente è venuta meno anche

l'indispensabilità del pluralismo garantito attraverso la ripartizione di quel che c'è, perché pluralismo — inteso come la disponibilità di ricchi mezzi attraverso cui la complessità della società trova le vie, i viottoli e le strade, — ha trovato poi altre strade, ed è nata internet.

Pensate al modello commerciale della musica, che una volta era basato sulle grandi case discografiche: tu volevi fare il cantante, dovevi andare là, bussavi, facevi il provino, se piacevi o non piacevi. Oggi l'avviamento commerciale, i talenti se lo fanno da soli su internet, figurati se tu non puoi fare politica a prescindere dalle case discografiche della situazione, ovvero dai telegiornali, tanto più che i politici oggi hanno imparato perfettamente a farsi inseguire; ci vuol niente, basta saper leggere e scrivere oggi per un politico, e non comandando ma costringendo tutti a voltare le telecamere in quella direzione. Poi è venuta meno anche una ragione meno epocale e più italiana, e cioè la connivenza nel duopolio, perché la Rai si è auto-sostenuta nella sua forza d'esistere (consentitemi di dire) nel fatto che dagli anni '80 in poi, ha avuto un ruolo strategico di pilastro istituzionale, di una costruzione più larga che io chiamo "duopolio", dove c'era un privato, il lato privato che faceva gli affari suoi, giustamente rastrellando margine, e dall'altra il lato istituzionale che era quello che sappiamo, cioè essenzialmente rafforzato nei confronti del suo *stake holder* (i politici), dal pensiero che lì dentro si amministrasse la visibilità.

Andrea Melodia

Grazie Stefano. Hai posto problemi molto seri sui quali bisognerebbe avere molto più tempo per andare avanti a discutere.

Ora, a Padre Francesco Occhetta, scrittore della Civiltà Cattolica, che spesso scrive di democrazia, vorrei chiedere: cosa ci si può aspettare dal servizio pubblico — nel tempo della sua trasformazione nell'era digitale — in ordine all'obiettivo di salvaguardare la democrazia?

Un tempo si parlava di arco costituzionale, cioè si collocava il servizio pubblico all'interno di un patto costituzionale che escludeva qualcuno: *arco costituzionale* significava lasciare qualcuno fuori dalla porta. Poi questa esclusione è venuta a cadere. Questo è un tema che si pone in modo serio proprio oggi, nel momento in cui si affacciano tensioni di tipo populista, e di tipo a volte decisamente reazionario, anche nella gestione pubblica. Problemi vecchi e nuovi: ci sono le migrazioni, c'è il *melting pot* culturale, c'è il terrorismo. Che si può fare in ordine ad una corretta salvaguardia della democrazia?

Padre Francesco Occhetta

Innanzitutto grazie per questo invito, e grazie a tutti voi che siete qua, in particolare la Presidente della Rai.

Io vorrei toccare tre punti sul fondamento e sulle radici del servizio pubblico. La domanda di Andrea può avere una risposta schematica: noi dal servizio pubblico ci dobbiamo aspettare che curi anzitutto la

democrazia, una pianticella debole, che possiamo perdere — come diceva Primo Levi — perché *quello che dimentichiamo potrebbe ritornare*. Quindi il servizio pubblico deve anzitutto custodire la memoria di un paese. Attraverso che cosa? Attraverso la cultura, un bene che non si può comprare, che va costruita e alimentata insieme. Come definizione di cultura direi che essa è *la condizione per riconoscerci senza conoscerci*. Noi ci riconosciamo nella cultura senza conoscerci direttamente, perché la respiriamo, contribuiamo a formarla, ci alziamo al mattino per poterla costruire insieme.

Io sono contento che ci siano qui tanti giovani seduti in fondo: voi, sono certo, in questi anni starete studiando informazione sui tre verbi del servizio pubblico, che sono: informare, intrattenere, educare. Educare, dal latino *educere*, vuol dire tirare fuori ciò che uno è, non imporre ciò che uno deve diventare. Quindi attenzione alla semantica del termine educazione. Ciò che uno è, è. Quindi il servizio pubblico deve personalizzare, proprio nella stessa maniera in cui si fa crescere un girasole o un tulipano, che son diversi.

Il problema? È che questi tre verbi sono così provocatori, che non ci permettono di definire il servizio pubblico nel tempo e nello spazio univocamente, perché cambiano, così come cambia la comprensione. E se noi siamo qui è proprio perché siamo un po' in crisi nel ridefinire il servizio pubblico.

Monica Maggioni, Presidente della Rai, lo ha così definito (io ho avuto l'onore, ho fatto un librettino in cui lei mi ha fatto la prefazione). Lei definisce il servizio pubblico con tre condizioni. La prima: *Una governance pubblica la cui autorevolezza sia riconoscibile anche dai cittadini*. La seconda: *Continuare a garantire a tutti, compresi quelli che non hanno possibilità economiche, un servizio di qualità autorevole e imparziale*. E,

come terza: *essere consapevoli che l'informazione del servizio pubblico è anche lo strumento con cui si costruisce una memoria pubblica condivisa della storia del paese nel suo farsi*. Dobbiamo ripartire da qui, cioè dal come governare il servizio pubblico e costruirlo. Perché dobbiamo farlo? Perché sono le radici che nutrono i frutti ed essi ci spingono a vivere. Ma in quale modo?

Su questo voglio spendere alcune brevi riflessioni. Il come governare si iscrive in una storia e ha un *telos*. Per chi è figlio di culture contadine come me, il servizio pubblico è come un grande campo in cui non si vedono definiti i confini, ma il contadino sa che non può andare oltre. Ci sono dei limiti, lo spazio interno può contenere tutto. Questi confini che fondano il servizio pubblico sono la dimensione della libertà e del pluralismo. Non una libertà *da*, (io posso fare con il mio solipsismo, attraverso il mio diritto soggettivo, tutto quello che voglio), ma una libertà *per* costruire insieme spazi di bene comune. Attenzione, è una definizione di libertà relazionale. Questo principio, che è entrato nella Costituzione, ha fatto il miracolo di far incontrare Togliatti e Dossetti nella prima Sottocommissione per pensare insieme quei dodici principi che noi abbiamo nella Costituzione, e che il servizio pubblico deve reinterpretare.

La Pira diceva, il 2 ottobre 1946, che *ogni libertà è fondata sulla responsabilità*. Meuccio Ruini, il presidente della commissione dei 75 che scriverà la Costituzione, sei mesi dopo aggiunge che *libertà vuol dire responsabilità, i diritti di libertà non si possono scompagnare dai doveri di solidarietà in cui sono l'altro e inscindibile aspetto*. Per cui il servizio pubblico ha, come prima moneta, queste due facce: il diritto alla libertà da dare e il dovere alla solidarietà.

Il servizio pubblico nella nostra democrazia deve essere ridefinito attuando i principi costituzionali in un gioco di pesi e di contrappesi. Cioè,

se il costituente ha voluto che nella Costituzione il valore umano della dignità umana fosse il valore su cui essa è stata costruita — e che è da difendere — allora i principi servono come pesi e contrappesi per definirla. E tutto questo non è statico ma cambia nel tempo.

Qual è il pericolo che io vedo oggi a livello culturale? Il servizio pubblico deve anzitutto immergersi nella vita della società, entrarne in relazione. Però, attenzione, il servizio pubblico va pensato nelle logiche dell'economia del mercato, in cui non tutti i beni sono merci; ma se noi facciamo entrare, al contrario, le logiche esclusive del mercato, allora lì ci sarebbe l'umiliazione; cioè la negazione stessa del servizio pubblico, vittima delle logiche della società del mercato, che tende a monetizzare tutto, incluso l'utero di una donna povera, oppure il costo e il guadagno di un immigrato. Ma la fiducia, il senso di giustizia e il rispetto, l'amore tra noi, questi valori non si comprano.

Allora, o creiamo una dimensione, un'area in cui queste dimensioni del nostro vivere possano capitalizzarsi in relazioni, altrimenti c'è solo umiliazione del servizio pubblico. Il Novecento lo ha detto con il privilegiare la logica del superuomo di Nietzsche o l'uomo umiliato e sfigurato di Lévinas.

Ultima cosa: il perché del servizio pubblico. Di recente Paolo Ruffini ha ribadito che il servizio pubblico è (sentite che bella): *saper vedere ciò che altri non vedono; mettere in rete ciò che altri scartano; essere sale e lievito che non addormenta ma aiuta la conoscenza e la trasformazione in un processo dinamico*. Niente di nuovo, si potrebbe dire, niente di nuovo. Anche la battuta, che aveva fatto prima di questa, dice: *raccontare la realtà è parlare chiaro come dovere etico*. Niente di nuovo. O anche quella successiva, quando dice: *siamo chiamati a capovolgere il punto di vista, recuperando magari il linguaggio dei bambini, quello semplice, quello che*

entra nel cuore. Ma certe affermazioni (e lo dico soprattutto a voi giovani) sentirle fare dai protagonisti dell'informazione, aiutano. Specie se voi le metabolizzate e le fate diventare vita e prassi. Aiutano.

Allora cosa è il pluralismo se non il principio costituzionale che ammette e tutela la possibilità di molteplici punti di vista? Ma attenzione: se i padri costituenti hanno voluto assicurare le opinioni e le voci, garantendo così il diritto del cittadino all'informazione, sarebbe un errore pensare che esista solo un'informazione buona, solo un'informazione corretta, perché l'unico modo per garantire il pluralismo è la presenza di una pluralità di soggetti in grado di esprimersi.

L'ultima cosa che vorrei dire riguarda un po' le cose che sto studiando anche per *Civiltà Cattolica* (questo me lo ha insegnato bene Andrea Melodia, in questi anni in cui sono stato vicino a lui come presidente dell'Ucsi). Sono i contenuti che premiamo. Tutto il resto — lo dico ai giovani: Facebook, Twitter, eccetera — è un prolungamento della nostra vita relazionale, nulla di più, nulla di meno. Possiamo sdoppiarci, o vivere unificati se il mio relazionarmi con voi nei *social* è un'estensione di quello che sono io, ma solo attraverso un rapporto diretto che io ho con te.

Ci sono, a mio parere, dei temi urgenti che il servizio pubblico deve rischiare, in futuro, di poter dispiegare. Il primo è il linguaggio post-umanista che sta destrutturando l'umanesimo. Noi parliamo con categorie dell'umanesimo, umanesimo cristiano ma anche categorie che il partito comunista e il partito liberale avevano. Dall'America sta tuttavia arrivando un flusso di pensiero che destruttura, per il quale non interessa governare la dignità umana come obiettivo politico, ma la tecnica sull'uomo. Il problema qual è? Che i ricchi potranno governarsi, autogovernarsi e quindi diventare *cyborg*, uomini-macchina attraverso la tecnologia, ma i poveri no. E se noi non partiamo da questo approccio, diventa poi difficile

garantire per tutti un servizio.

Il secondo è impedire la destrutturazione degli enti intermedi. Su molte cose sono d'accordo con ciò che fa e sta dicendo il governo, ma su questo punto ho timore, perché la destrutturazione degli intermedi — cioè il fatto di riconoscere solo il cittadino tuo interlocutore, e non chi nella società è protagonista — mette in crisi il nostro modello costituzionale. Su questo il servizio pubblico deve capire cosa vuole fare, perché è su questo che ci giochiamo il modello di democrazia. Proprio su questo grande punto.

Infine c'è la dimensione dell'integrazione con l'Islam e con la Cina, che è un'altra urgenza, cioè capire quali principi pubblici noi condividiamo con loro e quale diritto di informazione, soprattutto dopo Parigi. Per chi professa fede pubblicamente, come cerco di fare io, la propria fede deve rimanere relegata nel privato o io posso incontrare nel pubblico fedi diverse e partorire con loro e riscrivere un nuovo patto sociale? Ma il servizio pubblico è a disposizione di questo?

È avvincente questa missione, straordinaria, ed io vi incoraggio ad andare avanti. Ci sono delle possibilità per poterlo fare.

POSTSCRITTO.

La parola *solidarietà*, a livello civile, per la chiesa è misericordia. Misericordia, questa parola che è formata da due parole che è *miseria* da una parte e *cuore* dall'altra. C'è una certa miseria dell'uomo e della creatura, rispetto alla grande misericordia che il creatore ti dà e ti affida per poter ripartire. Ripartiamo da qui. Francesco ci invita a gettare ponti, guarire le ferite, rispettare, ascoltare i processi culturali ma soprattutto chiede di riconciliare, e di riconciliarci

Andrea Melodia

Grazie, Padre Occhetta. Claudio Cappon, sei stato Direttore Generale della Rai, hai avuto incarichi importanti all'Eurovisione. Vorrei chiederti di parlare di Europa, perché credo che sia uno di quei temi che, nella prospettiva del servizio pubblico, non devono essere dimenticati. Molti pensano che i servizi pubblici europei, e la Rai prima di tutto, debbano fare di più per costruire l'idea dell'Europa, per difendere l'idea dell'Europa. Per quello che riguarda la Rai c'è anche il tema serio del ruolo dell'Italia nel Mediterraneo. C'è inoltre il problema di vedere la funzione dei servizi pubblici all'interno delle regole europee, in modo più propositivo di quanto sia oggi, perché il protocollo di Amsterdam, sostanzialmente, si limita a garantire la sopravvivenza, ma non c'è una visione di sviluppo e di proposta. L'Eurovisione pubblica alcuni documenti interessanti. Che forse nessuno legge. Ne ho in mente uno che si intitola *Gestire la trasparenza*, dove si spiega come anche i media di servizio pubblico debbano comunicarsi ai cittadini per ottenere consenso. Una lettura molto interessante!

Allora, cosa si può aspettare il servizio pubblico da questo rapporto con l'Europa e cosa può dare all'Europa il servizio pubblico italiano?

Claudio Cappon

Con riferimento al tema dell'Europa e dei servizi pubblici europei, vorrei riprendere l'argomento centrale di oggi, quello del pluralismo. Ovviamente il pluralismo, o la rappresentazione della diversità, è un problema che hanno tutti i servizi pubblici; direi che è consustanziale ai servizi pubblici, alle televisioni di servizio pubblico. Badate bene: dico *televisioni di servizio pubblico* e non televisioni pubbliche o di Stato, perché qui anche oggi ne sento parlare indifferenziatamente. Non è che qualunque televisione di proprietà dello Stato sia di servizio pubblico, ce ne sono esempi anche in Europa su cui si potrebbe discutere.

La televisione di servizio pubblico è certamente la rappresentazione che la diversità è vissuta come un problema rilevante. Quello che è molto italiano, è la soluzione che ne è stata data, cioè quella di rispondere alla domanda di pluralismo con l'attribuzione addirittura ad aree organizzative del compito di rappresentare la diversità del paese.

Questo credo abbia un'origine storico-politica (io non c'ero in quegli anni, forse studiavo, anzi studiavo ancora). Stiamo parlando della metà degli anni '70, sentenza della Corte Costituzionale, la società italiana che cambiava profondamente. E quindi l'idea di rappresentare in quel modo, come ha detto molto bene Balassone, la diversità, cioè accorgersi che c'erano altri che premevano, che volevano essere rappresentati dentro l'organizzazione, è stata una soluzione logica in quel contesto storico. E devo anche dire — voglio spezzare non una lancia, ma uno stecchino a favore di questa vicenda — che, se ci pensiamo, il risultato è stato storicamente raggiunto, nel senso che, in fondo, possiamo dire che nella

storia della Rai, questa non è mai caduta — in nessuna circostanza di potere esterno — preda di un pensiero unico governativo o di un potere esterno quale che fosse. Quindi in qualche modo questa segmentazione rispetto all’obiettivo, pur con tutti i limiti, ha funzionato, naturalmente ha funzionato con costi elevati, ha funzionato in un contesto storico diverso, e ovviamente l’utilità di questa soluzione si è fortemente indebolita. Qui mi rimetto un po’ a quello che diceva Stefano Balassone: è chiaro che oggi non ci sono più le risorse, in Italia come negli altri servizi pubblici, per contemporaneamente rappresentare tutto e nello stesso tempo voler innovare, cambiare e crescere, perché le due cose sono contraddittorie rispetto a risorse date, altrimenti ci vorrebbero risorse illimitate. E poi la società italiana, inutile che lo diciamo, è cambiata enormemente e credo che in una tripartizione, se forse era valida quarant’anni fa, oggi quasi nessuno potrebbe più riconoscersi. Inoltre questo sistema, come sappiamo, ha creato progressivamente un fortissimo discredito all’azienda di servizio pubblico, sintetizzato nella parola *lottizzazione* che — ancorché Emilio Rossi la citasse in un senso tecnico — è diventata un termine spregiativo, diciamo così.

Ma poiché l’esigenza della rappresentazione della diversità esiste tutt’ora, forse rivolgersi (e qui vengo all’Europa), ad alcuni modelli europei, può essere interessante e può dare qualche lezione. Anche perché il modello italiano è estremamente peculiare. E direi che è l’unico broadcast che l’ha risolto, mentre tutti gli altri l’hanno interpretato come una responsabilizzazione unitaria di gestire e rappresentare la diversità. C’è una sola eccezione in Europa, che forse è significativa, ed è la Svizzera: in Svizzera ci sono tre televisioni pubbliche di fatto. Non a caso si tratta del regime di televisione pubblica più costosa, pro-capite, che esista in Europa, con un costo che è più di quattro volte quello italiano. Ma, evidentemente,

per la Svizzera la rappresentazione in maniera differenziata della quota italianofona, francofona e germanofona è consustanziale all'esistenza della Confederazione e sembra che i cittadini svizzeri siano ancora disposti, a pagare quello che pagano, perché questo avvenga.

Lo dico perché mi fa pensare che forse uno dei motivi per cui in Italia era stata presa quella soluzione, è che il sistema politico italiano è un sistema più di appartenenza — mi sentirei di dire, con tutto il rispetto, addirittura etnico-tribale — che non di progettualità politica vera e propria. Ma questo è un altro discorso, poiché questo sistema in molti lo riteniamo non sostenibile (lo ha detto molto bene Stefano Balassone), se vogliamo vedere i modelli europei. E tuttavia dobbiamo capire fino in fondo che cosa significa un cambiamento di questo tipo, che non è un fatto puramente organizzativo ma anche un fatto di mentalità e di cultura, sia aziendale che di contesto che c'è intorno, su cui ci sono delle diversità molto profonde, di cui forse non abbiamo, secondo me, piena consapevolezza, perché ovviamente, per tutelare comunque la diversità del pluralismo e evitare di cadere nel pensiero unico, ci sono anche i requisiti di un soggetto unitario. Per esempio il concetto (adesso non vorrei sembrare banale) di imparzialità non è un concetto generico ma è una qualità professionale dell'operatore del servizio pubblico, che ha competenze, mezzi, cultura, fenomeni, situazioni, formazioni, in grado di fargli vedere non solo fattualmente come sono, ma anche identificarne debolezze, posizioni alternative e avere la capacità e il coraggio di rappresentarle. Questo concetto di imparzialità è l'opposto di quello, per esempio in Italia, di contraddittorio, tanto spesso invocato. Ma il contraddittorio non esiste, il contraddittorio è compito dell'operatore professionale e qualificato del servizio pubblico, che deve identificare eventualmente debolezze, contraddizioni o incoerenze. Non è che se c'è uno che esprime la tesi A, c'è un altro uguale e contrario che

esprime la tesi Z. Non è questo che si identifica come imparzialità. Quindi non è che sia così chiaro, perché, come diceva sempre Stefano Balassone, è molto più comodo dire *io rappresento una tesi, poi ci sarà un altro che rappresenta l'altra, a me cosa importa?* No, professionalmente devi fare un lavoro molto più faticoso se vuoi essere imparziale.

L'altro elemento che mi ha colpito, anche nella mia esperienza personale, è che imparzialità non vuol dire neutralità. Le televisioni di servizio pubblico hanno un punto di vista in Europa, il che significa che hanno un set valoriale, o di riferimenti, di principi, di linee guida editoriali, che è condiviso, almeno all'interno, ma non è detto che rappresenti tutte le posizioni, ed è anche obbligatorio per gli operatori del servizio pubblico. Naturalmente, questo set valoriale non è uguale in tutti i paesi, perché dipende dalla cultura, dalle situazioni; ma in linea di massima l'inclusione sociale è considerata una cosa positiva, mentre l'esclusione è negativa.

Per venire ai temi dell'immigrazione, l'integrazione è considerata una cosa positiva, la marginalizzazione una cosa negativa. Alcuni paesi, soprattutto del nord Europa, hanno un concetto di laicità che dal nostro punto di vista è quasi estremo. Ci sono delle regole sullo *head speech*, e quindi sull'uso dei *social*, che non so se potrebbero mettere in difficoltà qualche operatore del servizio pubblico italiano rispetto a quello che gli operatori del servizio pubblico italiano fanno su Twitter e Facebook, perché questo non è consentito, per esempio, agli operatori del servizio pubblico della Bbc. Una volta che il set valoriale è fissato, ci si deve adeguare e non è che ognuno può scrivere su Twitter quello che gli pare. Lo dico perché, se no, sembra troppo semplice. Invece è un cambiamento profondo.

Ci sono alcune cose che, ripeto, sembrano un po' paradossali: la Bbc fa della fiducia dei cittadini nella Bbc medesima il suo vanto e la sua bandiera. E questo è spinto fino a un punto che a noi può sembrare quasi

paradossale. Forse molti di voi conosceranno il caso del programma *Blu Peters* del 2007, uno dei principali programmi per l'infanzia della Bbc, in cui c'era un concorso, tra i bambini che guardavano, per dare il nome a un gattino. Gli autori, quando il nome uscì fuori, non gradirono questo nome, sembrava loro poco televisivamente utile, e dichiararono che aveva vinto un altro nome. La cosa è emersa ed è successo uno scandalo in Inghilterra. Il Direttore Generale della Bbc, Mark Thompson, ha fatto una pubblica dichiarazione di scuse ai cittadini, e la BBC ha aperto una inchiesta sugli autori del programma e ne ha licenziati la metà, e alla fine il direttore dei programmi si è dovuto dimettere.

Ora, non credo che l'Italia sia pronta per questi livelli, però alcuni concetti di cui parliamo con una certa leggerezza, tradotti in esperienza concreta, sono cose molto forti.

Cito altre due esperienze, sul concetto in questo caso di laicità. Io sono rimasto molto colpito, un paio di anni fa, quando la presidente Tarantola a un'udienza che il Papa aveva concesso alla Rai invitò i vertici delle televisioni pubbliche europee, che vennero numerosi, sia perché ovviamente un week-end a Roma piace a tutti, sia perché, per gli stranieri, incontrare il Papa è una cosa assai meno consueta, meno presente nella loro vita quotidiana, di quanto non succeda a noi. Quello che mi ha colpito è che, al termine di questo incontro, il Presidente della televisione belga — nonché presidente della Ibu, che peraltro è il presidente della televisione francofona belga, quindi di un paese cattolico, o almeno si suppone tale — mi ha detto: *ma voi avete veramente questo tipo di rapporto col Vaticano? Perché se io avessi fatto una cosa del genere come avete fatto voi, il giorno dopo i giornali in Belgio avrebbero chiesto le mie dimissioni.* Voglio dire che l'applicazione, il passaggio ad altri modi di rappresentare il pluralismo, ha conseguenze comportamentali e attitudinali, che io vedo ancora molto

diverse, sia della cultura interna dell'azienda (lo dico francamente), sia della cultura esterna.

Ultimo esempio: anni fa mi capitò — la prima volta che ero direttore generale — di essere invitato dal Presidente della Commissione Europea, Romano Prodi, ad un incontro con tutte le televisioni europee, per parlare proprio dell'idea di Europa, di come la televisione pubblica può favorire l'idea di Europa, diffonderla tra i cittadini. Beh, in un pre-incontro, prima di andare da Prodi, i presidenti della televisione tedesca e quella svedese, che sono i due di punta in questi temi, obiettarono fortemente all'idea stessa di essere stati invitati, perché, dissero: *eravamo venuti solo per cortesia, dato che comunque il presidente della commissione europea è un'autorità politica, e un servizio pubblico non si fa convocare da un'autorità politica, quale che sia.*

Il tedesco, in maniera un po' più cortese ovviamente in presenza di Prodi, gli disse apertamente: *guardi presidente, che se ai tedeschi non interessa l'idea Europa, non è compito del servizio pubblico fargli cambiare idea.*

Ci sono alcuni temi di assunzione di responsabilità, di fissazione di valori, perché, ripeto, questo deriva dall'idea che se tu non sei più un rappresentante proporzionale di un pezzo della società che tu ti limiti a rappresentare, ma li devi interpretare e parlare, devi contemporaneamente fissare un set di valori che sia condiviso; devi avere un concetto di responsabilità professionale molto più alta e devi affrontare dei rischi personali, come operatore pubblico, molto maggiori. Quindi, sicuramente questa è una strada. Ma non si può arrivare a questo se nel servizio pubblico non si attuano alcuni concetti di questo tipo, che non devono essere quelli della Bbc necessariamente; possono essere quelli italiani e decisi nella società italiana, a cui però poi il servizio pubblico si deve attenere correttamente e strettamente.

Andrea Melodia

Salutiamo ora i ragazzi dell'Università RomaTre che, mi dicono, devono lasciarci. Grazie per essere stati con noi.

Proseguiamo con Carlo Rognoni. Tu hai una lunga esperienza giornalistica, e anche politica; sei stato anche tu consigliere d'amministrazione della Rai, hai parlato e scritto sulla *governance* abbondantemente. Di questi temi abbiamo spesso parlato all'interno di Infocivica, che è una associazione molto attenta alla questione del servizio pubblico e del suo rilancio. Ti proporrei quindi due questioni fondamentali. La prima è quella del servizio universale. Trasformarsi in media company significa forse dover garantire un accesso a tutti? E visto che il servizio universale, per quel che riguarda l'offerta radiotelevisiva, è bene o male garantito, va esteso questo diritto universale a tutti i cittadini? E in che modo?

Il secondo tema che mi interesserebbe molto è quello del territorio. Ci sono stati già accenni a questo tema. Io credo che per la Rai ricostruire un rapporto con il territorio, in modo non più solo amministrativo e burocratico come quello odierno, sia un compito molto importante.

Carlo Rognoni

Intanto ti ringrazio per avermi invitato. Non andrò fuori tema, perché questi temi rientrano in quello che voglio dire. Ma mi pare fondamentale,

visto che abbiamo, nel pomeriggio, il sottosegretario alle comunicazioni Giacomelli (che va in commissione al Senato a dire che probabilmente si apre da domani la consultazione dell'opinione pubblica degli stakeholder di tutte le aziende e le associazioni che sono interessate a stabilire che cosa deve essere il servizio pubblico nei prossimi dieci anni) mi pare importante provare ad inquadrare il problema sostenendo una cosa semplice, che mi sembra appaia evidente dal lavoro che hai organizzato. Cioè tu hai messo già bene i piedi nel piatto, e questa riunione è già propedeutica al fatto che poi, da qui, dovranno svilupparsi prese di posizione e chiarimenti importantissimi se il governo vorrà, per una volta, ascoltare.

Oggi, visto che viviamo anni di profondo cambiamento, l'unica cosa che una grande azienda — vale per tutte le grandi aziende, ma secondo me ancora di più per una grande azienda di servizio pubblico — non può fare è restare ferma. E tuttavia, per muoversi, ha davanti a sé due grandi autostrade. Una, la prima, forse la più scontata, è apparentemente in pianura, e ci dice: cambiare sì, ma gradualmente, non uscire dal seminato, dalla propria storia radiotelevisiva, entrare nel nuovo mondo di internet con il bagaglio delle proprie reti, con i principi che sono stati alla base di aziende come la Rai, ma anche la Bbc, o come Artè: cioè informare, intrattenere, divertire, educare. Questa autostrada, l'ho appena detto, è solo apparentemente in pianura, e richiede un gruppo dirigente molto consapevole, che accetta la sfida di innovare. E innovare vuol dire ripensare, rifondare la propria azienda; e intervenire su più piani, su più livelli, organizzativi sicuramente, ma non solo. Per esempio: ha senso continuare ad avere tre reti generaliste? E quante devono essere le reti di nicchia, quelle più specializzate, perché abbia senso dire che sono di servizio pubblico (sport, bambini, cultura, Rai mondo, Rai internazionale)?

E ancora: ha senso avere tre telegiornali, uno per ognuna delle tre reti

generaliste, e poi una rete interamente dedicata all'informazione *allnews*? E quante devono essere le direzioni per l'informazione? Forse che non è evidente, in Rai, uno spreco, un divario tra quantità e qualità?! Sono punti essenziali sui quali io credo che il nuovo vertice stia già ragionando. Sono 7-8 mesi che è al lavoro e si intuisce che questi temi sono in via di approfondimento.

Inoltre, ha ancora senso (e di questo non ho sentito parlare abbastanza) mantenere nell'epoca del digitale le proprietà delle torri? Non è ora di pensare a una separazione, anche proprietaria, tra Rai fornitore di contenuti e Rai gestore di reti? In fondo, con la privatizzazione della Rai, e con la vendita di una parte delle azioni di Raiway, si è cominciato un percorso che sembrava solo servisse, secondo il governo, a recuperare dei soldi che il governo aveva tolto dal canone. Ma qui c'è invece una visione strategica che è mancata completamente. Perché non approfondire l'idea di un grande operatore di rete, sia pure controllato dal pubblico, che offra i suoi servizi, i suoi impianti, le sue torri, a tutti quei soggetti imprenditoriali che vogliono entrare nel mondo dell'offerta?! È così insensato pensare ad un accordo con dei towers? Oggi si stanno muovendo tutti su questo campo. E solo perché Mediaset è importante nei towers, che la Rai deve lasciar perdere e lasciare che siano nelle mani degli altri?! Io penso che qui ci vuole una posizione politica. Che invece è venuta a mancare.

Questa nuova Rai, secondo me, ha davanti a sé molte sfide. Ce n'è una, enorme, cui è stato fatto cenno, ed è il rapporto con i territori, con le tv di prossimità. Alcune fanno già servizio pubblico, almeno una decina di esse lo fa, eccome. Quando a Genova piove, c'è l'alluvione o c'è qualunque altra cosa, il servizio pubblico lo fa una televisione privata, non lo fa la Rai. E con molte meno risorse, con giornalisti malpagati, con materiale tecnico a volte obsoleto. Qui si apre un'autostrada per il futuro. La Rai ha 700

giornalisti sui territori, ma siamo sicuri che quello che ci ritorna come cittadini dai territori sia quello che effettivamente coincide con il costo che deve essere affrontato? Non è ora di ripensare al fatto che il servizio pubblico sui territori può essere aiutato dalla professionalità della Rai, incoraggiata da un certo tipo di scelta? Certo, è una via piena di incognite, difficile, niente affatto in discesa sul piano operativo; magari sul piano concettuale è più in discesa, ma deve fare i conti con la politica. Il rapporto informazione e politica è quello che si è inventata la Commissione di Vigilanza. Forse in altri tempi aveva senso, ma oggi non ha più senso alcuno un Commissione di Vigilanza, che non è stata neppure capace di cambiare la Gasparri. E qui veniamo al punto critico di oggi: nel maggio del 2016, scade la concessione. Basta solo una leggina per rinnovarla, prorogarla, oppure c'è bisogno di un esame serio e approfondito che guardi a un orizzonte di almeno dieci anni? Ma abbiamo idea di cosa è successo negli ultimi dieci anni? E se poi guardiamo avanti di dieci anni, rischiamo di non renderci conto dei cambiamenti profondi che sono immaginabili.

E qui arrivo a quello che potrebbe essere il mio contributo, magari un po' provocatorio ma, sinceramente, forse più originale. Cioè che si potrebbe entrare nella seconda autostrada, che ha un orizzonte molto più ambizioso: portare — e questo è un concetto semplice, io ho sentito la parola risuonare, riecheggiare in questa tavola — la responsabilità pubblica nel sistema delle comunicazioni dell'era digitale. Cosa vuol dire per un'azienda come la Rai? Penso che voglia dire allargare il proprio orizzonte, e qui ci sono almeno due testi che mi hanno ispirato e che secondo me potreste tutti quanti leggere, se non li avete già letti. C'è un testo del vecchio presidente, Petruccioli, apparso su una rivista della Rai — ormai chiusa, che era *Civiltà delle Macchine* — in cui si chiarisce molto bene il concetto di responsabilità pubblica, diverso dal concetto di servizio pubblico. E poi c'è un testo che io

vi consiglio, che è frutto di un grande lavoro fatto a livello europeo da Infocivica. Lì ci sono molti elementi per pensare ad una Rai come *hub* dell'informazione e del sistema delle comunicazioni.

Con l'ampliarsi della potenza della tecnologia, i doveri della politica non evaporano, si fanno più seri, più gravi. La responsabilità che la politica deve assumersi si fa ancora più impegnativa e complicata. Una tecnologia più ricca e potente richiede una politica anch'essa più ricca e potente. E finora non mi pare che la politica si sia dimostrata all'altezza. La classe dirigente italiana ha considerato (e lo abbiamo sentito qui) il servizio pubblico radiotelevisivo come una delle spoglie a disposizione della politica, cioè di chi detiene il potere politico. Così è stato per anni, ma ci sono dei limiti anche costituzionali che sono stati riconosciuti. Nel caso della materia trattata dall'articolo 21, non si individuano specifiche responsabilità in aggiunta alle affermazioni di principio sulla libera manifestazione del pensiero e sulla esclusione di censure e autorizzazioni nei confronti della stampa. Quando si parla di diritto alla libertà di informazione, ci si riferisce ancora oggi essenzialmente a coloro che *producono* l'informazione, non al diritto di coloro che *ricevono* l'informazione. Ebbene il servizio pubblico radiotelevisivo è stato concepito e normato e poi, di conseguenza, gestito, come proiezione coerente e lineare di che cosa? Della repubblica dei partiti? Ma la Rai è la Rai dei partiti o è la Rai del governo? Oggi, questo groviglio tra servizio pubblico e politica si è fatto degradante, umiliante. Come non vedere che non si trova la minima traccia di un serio dibattito intorno al settore delle comunicazioni, in così rapida trasformazione e di evidente importanza strategica? C'è un bellissimo articolo di Flavia Barca proprio sul concetto di missione del servizio pubblico, che deve essere il punto centrale da cui bisogna partire e ripartire.

Se guardiamo al dopo Berlusconi saltano in evidenza due aspetti: le decisioni di Monti hanno rivelato la convinzione che il problema della Rai fosse sostanzialmente aziendale, cioè solo un problema di gestione. Questo aspetto non è migliorato con quella che viene soprannominata la “Gasparri 2”, ovvero con l’intervento del governo Renzi.

Due posizioni, quella di Monti e quella di adesso, che occultano il motivo vero delle difficoltà. A un servizio pubblico si deve dare un orizzonte, una disponibilità di mezzi adeguati all’idea che una classe dirigente ha del proprio paese, delle sue esigenze e del suo futuro. Per farla breve, sostituire *la logica del servizio pubblico con la logica della responsabilità pubblica*, serve ad archiviare un passato ormai incancrenito e mettersi al passo con le esigenze e le potenzialità più avanzate.

Negli ultimi vent’anni, con il web, l’umanità è entrata in una dimensione mai prima conosciuta. Altri eventi hanno prodotto cambiamenti di civiltà nel tempo, perfino mutazioni antropologiche (mi viene in mente la nascita della stampa, perfino il fuoco). Cresce enormemente la responsabilità pubblica, che si complica e deve perciò esercitarsi in diverse direzioni. La responsabilità, per esempio, di una regolamentazione europea. Si può da soli pensare di gestire problemi così complicati se non si ha una visione europea del tema posto, visto che vorremmo costruire un’Europa? L’Europa anche qui non c’è, e non fa quello che dovrebbe.

Le regole nell’universo della comunicazione sono un capitale essenziale anche per il funzionamento dei mercati finanziari. Le regole impongono una ridefinizione dei diritti individuali (privacy, il diritto d’autore, la remunerazione del lavoro creativo). È nel quadro della nuova dimensione della comunicazione che va quindi collocato anche il tema dell’informazione. Sull’informazione, è sulla fabbrica delle notizie, ci sono esempi di altri paesi. Citiamo sempre la Bbc, non dico che bisogna fare

come la Bbc, perché lì sono arrivati a fare una gestione unica di un servizio unico; però da lì proviene una indicazione corretta. È su quella che bisogna lavorare. La catena di ricerca, verifica, accreditamento delle notizie è radicalmente cambiata, la grammatica della rete è diversa da quella della carta stampata. E proprio in riferimento all'informazione prende corpo l'esperienza di un nuovo e specifico senso di responsabilità pubblica. L'universo della comunicazione contiene un numero praticamente infinito di dati. Attrezzarsi per selezionare, verificare, accreditare quello che si trova nella rete è anch'esso costoso, e richiede nuovi modelli organizzativi. C'è un rapporto che non vi cito, spero lo abbiate visto, fatto dagli inglesi sulla *digital britain*. Lì ci sono stralci e osservazioni che andrebbero prese pari pari, e alle quali ispirarsi se si vuole costruire ciò che da oggi mi pare che si sia aperto, cioè la sfida di costruire il futuro del servizio pubblico per i prossimi dieci anni.

Andrea Melodia

Franco Sidi. Tu sei consigliere di amministrazione della Rai, sei anche presidente di Confindustria Radio-tv, il che mi indurrebbe a proporti il tema dei rapporti della Rai e del servizio pubblico con il resto del mondo radiotelevisivo. Ne ha accennato, in qualche modo, Rognoni. E' possibile pensare ad un servizio pubblico che concepisca il resto del mondo radiotelevisivo, più che come un concorrente, come qualcosa di cui sviluppare, sottolineare ciò che è meglio, ciò che è di qualità?

Franco Siddi

Grazie Andrea, grazie anche per questa puntata di oggi, che forse è il primo momento della consultazione pubblica che servirà a definire la nuova concessione. Il governo la decide oggi, l'annuncia oggi, ci ha detto adesso il collega Rognoni. Anche Confindustria tv, per quanto mi riguarda, ha un ruolo temporaneo concesso in nome e per conto della Rai in una organizzazione di imprese, in cui si ritrova il mondo industriale della televisione più significativamente organizzata, italiana, dal soggetto pubblico ai soggetti privati. Lì scoprii subito una cosa nuova per me, ma non impensabile, e cioè che questo sistema è comunque chiamato a trovare modalità non solo di dialogo ma di equilibrio, sapendo che si tratta però di calpestare terreni in gran parte differenti e di competere, di sviluppare una competizione in termini produttivi, mercantili e quant'altro, sapendo che noi dobbiamo invece, come Rai, essere servizio pubblico e azienda. Io insisto ancora sul concetto di servizio pubblico, non mi sottraggo al tema della responsabilità pubblica, non sono in contraddizione, devono stare insieme, tanto più nel tempo in cui gli assetti editoriali italiani, e non solo italiani, sono destinati a cambiare profondamente rispetto a come li abbiamo vissuti. Non è cambiato solo il punto di riferimento della Rai rispetto all'assetto istituzionale o all'assetto politico del paese, per cui una volta la Rai era la televisione del partito unico. Poi abbiamo visto che in realtà liberava i partiti, liberava le energie, liberava le culture. E credo che la Rai giocò allora un ruolo non secondario, anche quella Rai democristiana, nell'approccio e nel passaggio alla Rai della prima riforma, quella del '76. Perché quella televisione, quella Rai, quel servizio pubblico,

quella cultura politica, comunque sapeva cosa voleva dire la ricchezza culturale del paese nelle sue espressioni plurali e in qualche modo riusciva a farla vivere. Poi ha trovato modo anche di rappresentarla organizzativamente, politicamente, persino con una certa facilità dovuta al fatto della tripartizione esistente nel paese.

Oggi il discorso è posto in maniera differente, perché il mondo è cambiato, è cambiato tecnologicamente, è cambiato industrialmente, è cambiato nel suo assetto politico. E allora, il servizio pubblico, in relazione con gli altri soggetti dell'impresa radiotelevisiva, ha e deve avere delle occasioni di incontro e di contatto per quanto riguarda la definizione di assetti, soprattutto normativi, alcuni di carattere europeo e molti di carattere industriale; e deve essere, nello stesso tempo, in grado di preservare e di alimentare, di valorizzare la propria differenza, così come la distinzione di ruolo e di funzione. Gli obblighi del servizio pubblico sono altra cosa dagli obblighi del privato, che pure ottiene in concessione le frequenze per trasmettere. Sono cose diverse. Oggi il nostro paese, ma non solo, gli stati democratici hanno bisogno sempre più, accanto alla responsabilità pubblica che deve guardare tutto il sistema dell'informazione (un tema molto più vasto, di un altro momento se volete), hanno un bisogno di servizi pubblici avanzati e penetranti, nel tempo in cui — come dicevo — gli assetti editoriali in Europa, e non solo in Italia, portano a svilupparsi attorno a grandi concentrazioni. Il capitalismo sta negando se stesso nel campo dell'editoria. La competizione, la concorrenza avviene tra soggetti in termini economici deboli, in un settore che produce business debole. E per salvare se stesso — o provare a salvare le sue anime storiche, espressive, eccetera — imbuca la strada delle concentrazioni. Perché certi sistemi non ce la fanno a stare in piedi da soli. I paesi democratici assistono inerti a questo stato di cose, accettando tranquillamente un dimagrimento a

prescindere dell'offerta informativa e quant'altro.

Io penso che i paesi debbano rispondere innanzitutto rafforzando i servizi pubblici e liberando risorse ed energie. La cosa è molto delicata, gli organismi associativi di impresa devono essere in grado di offrire tavoli di confronto e di incontro che vadano oltre, nel rispetto dei ruoli. Non è facile, anzi è complicatissimo, se penso a Confindustria tv o allo scontro nato tra Sky e Mediaset sui diritti sportivi. Problemi non da poco. Ma se penso al discorso che hanno introdotto poc'anzi Rognoni o Cappon, sulle torri, il discorso è serio. Però, a questo discorso molto serio al quale darei una risposta, e poi dirò quale, occorre ci sia a monte un reale approccio da parte della politica, perché non è che un'azienda da sola può decidere se diventa o no operatore unico di rete, scindendo le sue attività. Lo deve decidere il governo, lo deve decidere il Parlamento a chi deve dare la concessione. Ma se questo dovesse farlo oggi la Rai, non avrebbe le risorse per fare l'operazione. Non ce l'avrebbe perché la Rai ha il compito, intanto, di andare in onda, in radio e televisione, 24 ore su 24, di continuare a tenere una programmazione il più possibile alta, che nel frattempo cerca di cambiare sul piano dei contenuti e sul piano della qualità dell'offerta, e ha bisogno quindi di risorse. Ma le risorse per fare quell'altra operazione non ci sono. Quindi occorrerebbe un impegno dello Stato, è lo Stato che deve decidere. Io sarei personalmente dell'avviso che al tempo in cui siamo arrivati — e fatta la tara di tutti gli scontri pubblico-privato, Berlusconi, duopolio, eccetera — oggi forse il discorso dell'operatore di rete si potrebbe fare (è la mia opinione personale) magari aprendo a una public company per la sua organizzazione societaria. Però questo lo deve decidere lo Stato e deve trovare le risorse. Io mi trovo in Confindustria tv, per esempio, tutti gli operatori delle radio, che rispetto al passaggio al DAB, non hanno le risorse, non sanno come fare e chiedono che la Rai faccia l'operatore di

rete. Se tu ne parli qui in Rai, ti dicono: noi non abbiamo un grande interesse a questo, abbiamo interesse a migliorare in FM perché comunque alla fine va bene, poi avremmo più avanti la fibra, ecc. ecc. Quindi non ho interesse a fare un investimento di quel genere, non ho le risorse e quindi non avrei il ritorno dagli affitti e dai canoni che mi pagherebbero gli operatori.

Sullo spettro complessivo invece probabilmente sarebbe necessario, tanto più oggi che (ne parlavamo ieri con la presidente Maggioni) l'Italia deve affrontare il nodo della rottamazione (non mi piace il termine ma lo uso per farmi capire) della cosiddetta banda 700 che l'Europa ci impone di abbandonare, secondo il rapporto Lamy, entro il 2022. Adesso la commissione vuole anticipare questo termine al 2020, con una transizione da far partire a giugno dell'anno prossimo, cioè domani, che costringerebbe alcuni a spegnere dei canali o altri a trovare il modo di trasmettere con un'altra codifica, e i cittadini a comprare nuovi decoder, nuovi apparecchi per poter vedere la televisione, quella *free* intendo dire, perché il nodo è la televisione *free*: 18 milioni di famiglie su 24 ancora guardano la televisione *free*. A questo dobbiamo pensare. Ci sono da mettere insieme delle volontà: lo Stato e poi la Rai, in quanto tale, deve essere l'azienda che corrisponde a questa necessità pubblica, alla base del piano pubblico, diciamo così, di missione, in cui la concessione è il dato fondamentale. Alla Rai nuova si chiede (il presidente Maggioni lo confermerà più di me) di preparare un piano industriale rapidamente. Il Dg col Cda ci sta discutendo da sei mesi, e probabilmente il mese prossimo porterà un piano più o meno definito, ma sarà un piano che dovrà scontare, purtroppo, la mancanza ancora della concessione definitiva e quindi dovrà fare dei conti, dovrà essere rimodulato e magari vedersela col quadro economico. E solo a fine anno potremo sapere esattamente se queste nuove risorse in più del canone potranno

conciliare l'esigenza di cambiare la programmazione con l'esigenza di rafforzare e potenziare il servizio, fare gli investimenti, fare gli aggiornamenti tecnologici, promuovere l'occupazione, promuovere il cinema e così via. E qui si apre il tema dell'innovazione.

Cosa sta venendo fuori in questa fase? Sta venendo fuori l'idea di una Rai che intende rafforzare, sul piano dell'informazione, la sua presenza per un'informazione di qualità, completa e pluralista. Io aggiungo: avendo l'accortezza e l'avvertenza che il pluralismo è quello che un po' individuava Padre Occhetto prima, e che non può essere misurato con i bilancini delle presenze partitiche di un tempo, ma va misurato in relazione alla capacità di rappresentare i mondi vitali del paese, le aggregazioni, le formazioni sociali, cioè quei corpi intermedi che paiono caduti in disuso ma che sono la vitalità, la ricchezza vera del nostro paese; che organizzano interessi, che organizzano bisogni, che danno risposte, che si mettono a confronto o realizzano delle attività sociali e pubbliche nel paese.

Dovrai quindi attrezzarti per raccontare meglio la vita contemporanea in relazione al contesto territoriale e quello nazionale, avendo tu la forza, unico soggetto radiotelevisivo sul piano nazionale, di essere contemporaneamente operatore nazionale con proiezione internazionale e operatore territoriale. Certo, non a livello delle singole emittenti locali, con le quali dovrà essere lo Stato a dire che tipo di rapporto ci deve essere. Ma stiamo attenti al concetto dell'operatore di primo canale tv. Oggi un Senatore della Repubblica di Genova ritiene che il servizio pubblico lo faccia lui... Sì, è vero che quella emittente televisiva, quando c'è un'alluvione probabilmente più rapidamente nel territorio fa servizio, però sono cose diverse. Semmai dovrai essere tu a capire in che modo quella ricchezza di espressioni radiotelevisive locali possono essere di contributo al servizio pubblico nazionale. Quindi penso che reti di collegamento

possono essere stabilite anche in collaborazione. Questo direi, e lo dirò, se consultato nella consultazione pubblica.

Il rinnovamento editoriale sta cominciando e, come avete visto, i segnali che ha dato la nuova dirigenza in questa fase sono diretti a creare azioni che ristabiliscano fiducia.

L'ho sentito molto fare questo ragionamento stamattina: fiducia, fiducia nel servizio pubblico, fiducia intorno all'affidabilità che deve garantire il servizio pubblico. Ma tutto ciò chiede tempo. Proprio stamattina, ieri con la presidente, lamentavo alcune cose che ancora accadono, e non dovrebbero accadere. Non voglio creare una polemica adesso, ma in alcuni programmi di informazione, di contenitori che sono fatti con degli involucri particolari, per cui il pacchetto è così e non è così, accadono cose che non devono accadere. Possono accadere a *Il Tempo* che è un giornale privato, ma non possono accadere nel servizio pubblico. Ci sono diverse cose tuttavia in divenire, come anche il passaggio alla media company — di cui voi avete fatto più un titolo oggi che una discussione — che vanno approfondite. Il servizio pubblico non deve stare in una nicchia chiusa, confinato, marginalizzato come vorrebbero, o volevano in passato, taluni. Oggi, guardate, anche negli incontri che faccio con la Confindustria vedo che gli operatori privati hanno bisogno di un servizio pubblico autorevole e forte, perché esso è un punto di equilibrio. E' un punto di equilibrio rispetto agli assetti dei programmi; rispetto alle produzioni; rispetto agli assetti legislativi. Il problema è che oggi la ricchezza intorno a questi mezzi si riduce, la ricchezza distribuita sul mercato si riduce, a vantaggio degli *over the top*, a vantaggio dei grandi aggregatori, dei grandi motori di ricerca. Oggi, ha detto qualcuno (forse Balassone prima), il duopolio è un po' sfumato proprio per questo motivo. E allora, a maggior ragione, il servizio pubblico può ritornare al centro se vuole, ma deve fare molto della sua

parte all'interno, nella sua riorganizzazione, nella sua rimodernizzazione, nella riqualificazione dell'offerta. Forse molto potrà arrivare da ciò che sarà fatto attraverso la concessione e il contratto di servizio. Grazie.

Andrea Melodia

Bene, ci avviamo alla conclusione, tra poco sentirete anche la presidente Maggioni. Vorrei tuttavia chiedere a Michela Gravila, che sostituisce Mario Morcellini, un intervento breve per cortesia. Morcellini ha fatto con Pallacorda Rai un grande lavoro di consultazione nei mesi passati. Credo che ciò che noi oggi dobbiamo sottolineare, riconoscere, è che il servizio pubblico ha bisogno di un grande rapporto con l'università.

Michela Gavrilà

Innanzitutto porto i saluti del professor Morcellini, Direttore del Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale, che si scusa per non essere qui. Per me questa è una sede sacra e spero di non profanarla con cose che poi, eventualmente, non portino qualcosa di aggiuntivo al dibattito. In questa sede si è parlato di servizio pubblico, e le parole risuonate nei vari interventi portano inevitabilmente alle intuizioni, che già negli Anni '50 Luigi Barzini esplicitava in un articolo sulla *Stampa: Io pensavo con spavento, mentre gli altri parlavano, alle responsabilità di chi avesse dovuto dirigere una simile spaventosa macchina*. E continua con

quelle che sono manifestazioni di rilevanza per il pubblico, concretizzate nella *capacità di istruire e commuovere, ma anche di fare del bene o del male al Paese. La vita culturale del Paese sarà nelle mani di pochi uomini*, conclude lo stesso Barzini, e quest'affermazione, a distanza di decenni, trova riscontro anche in quello che abbiamo sentito in questa sede.

Sono già state elencate le responsabilità del servizio pubblico; al dibattito aggiungerei la necessità di riconsiderare la sua forza centripeta e non più la sua forza centrifuga, che ultimamente tende a prevalere spesso e viene amplificata nel dibattito pubblico intorno al ruolo della Rai come servizio pubblico.

Nel ripensamento e nell'aggiornamento del ruolo della Rai si dovrebbe partire dalle sue fondamenta, cioè dal suo mandato globale. Il servizio pubblico ha un mandato globale. A ciò possiamo ricondurre persino il dibattito di questa sessione: unità dell'azienda *versus* nuovo pluralismo, del quale occorre parlare anche in termini imprenditoriali: prima Franco Siddi, riportando il punto di vista di Confindustria Radio e Tv, non a caso affrontava il ruolo di bussola che il servizio pubblico ha o dovrebbe avere anche per molte altre industrie culturali del Paese.

Nella prima parte della mattinata abbiamo affrontato il pluralismo in accesso (anche in una prospettiva di accesso alle professioni dell'audiovisivo e del multimedia, tema molto sentito per le università), per poi declinare la questione dal punto di vista del pluralismo di genere, poco rispettato persino in questa sede di confronto. Ma anzitutto il pluralismo dovrebbe essere riferito alla dimensione sociale, cioè alla molteplicità dei pubblici che dovrebbero sentirsi rappresentati. E qui mi riferisco a quella dimensione che mi è stata sollecitata dal moderatore: la sensibilità nei confronti dei giovani.

Riadattando il pensiero di Marx sulla comunicazione in quanto scambio

(Die Welt des Verkehrs ist eine verkehrte Welt; Il mondo dello scambio è un mondo alla rovescia), si potrebbe sostenere che spesso i fallimenti della comunicazione sono dovuti non tanto a fraintendimenti semantici, quanto a una squilibrata distribuzione delle risorse simboliche e materiali. Siamo nella situazione paradossale in cui, nell'era dell'accesso e dell'abbondanza informativa, le porte della comunicazione *mainstream* (ma anche quelle del lavoro e del benessere) si chiudono davanti all'energia delle platee giovanili, quelle più disponibili allo scambio simbolico. Basta guardare i dati di ascolto delle tv tradizionali per capirlo. Per motivi anagrafici e di congiuntura socioeconomica, i giovani stanno fuori dai circuiti di privilegio e fanno più fatica che mai a essere *accolti* da un mondo che non sembra immaginato per accettarli. Anzi, il modello di sviluppo neoliberale, tendente all'accentuazione dei divari e della ricchezza, sta trasformando le generazioni "dei margini", cioè i giovani e gli anziani, in veri e propri scarti della società. In altre parole, immondizia. (Borrelli, 2010). E mentre gli anziani sperimentano duramente un modello di Welfare sempre meno aggiornato, fuori dalle opportunità tecnologiche e relazionali, i giovani s'infrangono nel loro tentativo di entrare a far parte del mondo: scartati dal mondo del lavoro (vedi i dati sull'occupazione giovanile); scartati sul piano del compimento del progetto di vita personale; scartati persino dal progetto editoriale dei media *mainstream*. Questo popolo senza terra, fragile e disorientato dalle conseguenze del neoliberismo contemporaneo, si muove occupando i social media, recuperando spazi di comunità (seppur ristrette) che comunque i vecchi monopoli dei broadcasters non concedono con tanta facilità.

Ultimamente sembrerebbe che qualcosa stia cambiando e questa inversione di tendenza è dovuta anche a una diversa presa di coscienza di

quella che è la funzione delle platee giovanili, e di coloro che potrebbero aiutare a intercettarle. A titolo di esempio vi cito una situazione verificatasi presso il Dipartimento CORIS della Sapienza, dove insegno, anche per rivendicare un grande lavoro di coltivazione dell'attenzione dei giovani nei confronti del servizio pubblico che viene svolto da molti colleghi all'interno dell'Università. Due nostre studentesse hanno rifiutato di recente uno stage con possibile sbocco lavorativo alla Magnolia, a favore di uno stage in Rai. Forse avranno fatto la scelta meno strategica, ma la loro opzione fa capire quale sia il bisogno dei giovani di ritrovare, nel territorio del servizio pubblico, anche un territorio di ricomposizione, un territorio che li veda, in qualche modo, accolti, che li veda protagonisti di una piattaforma anche di solidarietà, intesa come elemento di solidità dell'ambito sociale.

E proprio la società potrebbe recuperare la sua *solidità* attraverso la ricomposizione delle generazioni all'interno di tutte le dimensioni del servizio pubblico delle quali abbiamo parlato. Lo stesso segnale dato da questo evento che questa mattina viene organizzato dall'Associazione Dirigenti Pensionati Rai implica proprio il recupero di questa dimensione di solidità e di rapporto con il futuro. E su questo, vorrei riportare una delle evidenze emerse dai nostri seminari della Pallacorda sulla Rai, ai quali molti dei presenti hanno partecipato: cioè l'esigenza di aggiungere la dimensione della *connessione* alle tre funzioni che sono state citate numerose volte in questa sede, (riprese ovviamente delle tre mission Bbc, *informare, educare, intrattenere*), attraverso il ribaltamento di questo slogan in quello più attuale di *intrattenere educando ed informando*. Connettere, ma non soltanto da un punto di vista tecnologico; cioè una connessione intesa come consolidamento dei rapporti tra le generazioni, tra passato e futuro; ovvero la valorizzazione delle dimensioni relative alla

storia della Rai, quale storia sociale e straordinario repertorio della stessa storia sociale del Paese.

A dimostrazione del bisogno di ponti tra passato e futuro e della capacità della Rai di costruirli valorizzando le risorse interne, cito l'esempio dell'impatto che ha avuto la presentazione di un documentario sull'infanzia nelle nostre aule universitarie, visto che prima si è parlato del dar voce ai bambini quali portatori di punti di vista interessanti per la politica, ma interessanti anche per recuperare una dimensione futura della società. Mi riferisco a *Bambini nel tempo* realizzato dalle Teche Rai, integralmente con materiali d'archivio e andato in onda, forse casualmente forse no, proprio il 3 gennaio 2016, giorno dell'anniversario della Rai.

Il grande impatto emotivo e cognitivo che questo prodotto ha avuto sui nostri studenti (a confermare anche dell'importante performance di audience della messa in onda) dimostra che ci sono ancora delle *vie della conciliazione* nel rapporto tra i giovani e la Rai. Bisogna solo cercarle e, soprattutto, percorrerle.

Infine, le ultime suggestioni, prima di concludere, riguardano la consultazione che abbiamo aperto a giugno 2015 sui giovani: una consultazione fatta con i giovani e per i giovani.

Si è deciso, in altre parole, di dedicare alle pratiche di consumo del medium televisivo e alle attività di fruizione dei giovani un apposito monitoraggio. In assenza di un chiaro segnale di attenzione a questi temi da parte della vecchia governance Rai e della Politica, l'Università si è presa il compito di interrogarsi circa le modalità e le strategie di contatto da attuare per intercettare i pubblici giovani, soprattutto quando questi sfuggono alle sue maglie e si rifugiano sempre più spesso nelle zone franche del web, della pay-per-view television e delle diverse soluzioni di fruizione di contenuti audiovisivi IP-based.

Sfruttando l'occasione della scadenza del 2016, la Rai potrebbe mirare a ritessere un patto fiduciario con i giovani, attraverso il diretto coinvolgimento delle platee di adolescenti, giovani e giovani-adulti con la ri-negoziazione del significato, del ruolo e delle aspettative rispetto al Servizio Pubblico multimediale.

Tutto questo viene fatto nell'ottica di restituire uno spazio pubblico di espressione agli under 35, da tempo distanti dalle strategie del Servizio Pubblico Radiotelevisivo, innescando un meccanismo di coinvolgimento che parte dalle istituzioni e dai luoghi più frequentati dai giovani, in primis le scuole e le università.

Il progetto ha previsto, oltre a tante iniziative collaterali (video, spot, sito web dedicato e focus group, l'attuazione di una strategia di *social media management*), anche la realizzazione di una *web survey* (questionario online) diffusa a partire dagli inizi di giugno 2015 con la partecipazione attiva degli studenti del Corso 2014/2015 di *Culture e Industrie della Televisione*, finalizzata a esplorare *desiderata e percezioni* che i giovani hanno del Servizio Pubblico. Nell'elaborazione del questionario si è partiti dall'esperienza degli altri paesi europei, in particolare la Bbc, adattando ovviamente il percorso alle specificità del caso italiano. La scelta di metodo è ricaduta su questo strumento di rilevazione anche al fine di coinvolgere gli interlocutori privilegiati della nostra indagine, i giovani, attraverso uno dei media più affini alla loro sensibilità, la Rete.

Andrea Melodia

Grazie Michela Gravila.

Monica Maggioni, grazie per la pazienza e la resistenza.

Monica Maggioni

Intanto, siccome non credo nella tortura come strumento di persuasione, dico solo una cosa e non farò un intervento. Nota a margine: mentre mi alzavo, mi chiedevo perché in Rai le cose buone accadono casualmente e quelle cattive per una scelta o un disegno deliberato. Ma, a parte questo, una delle ragioni per cui sono contenta di essere qui è perché quando parlo di servizio pubblico normalmente utilizzo i testi di almeno cinque o sei dei signori e delle signore sedute a questo tavolo, per cui è semplicemente un gioco di rimandi che continua. E arrivo alla ragione per cui sono molto contenta che oggi si sia qui in Rai a parlare di servizio pubblico con queste persone, ad alcune delle quali devo dei punti di svolta del mio percorso dentro questa azienda, perché trovo qui il senso e il filo di quello che poi noi, giorno dopo giorno, stiamo facendo o stiamo cercando di fare.

É un momento in cui attaccare la Rai, attaccare il servizio pubblico è più interessante del solito, per una ragione molto precisa: che ci sono dei denari in ballo, non ci sono grandi ideali o non solo grandi ideali, c'è un simpatico tesoretto, lì in mezzo al tavolo, e magari, attaccandolo un po' di più o un po' di meno, qualcosina torna a casa. Ed è un buon incentivo ad alimentare

dibattiti più o meno dotti e motivati. Quindi, io terrei sempre presente questo elemento quando sentiamo elucubrazioni vibrante ed intense sul ruolo del servizio pubblico.

Quando sono entrata in questa azienda, vincendo il concorso, mi spiegavano che non avrei mai fatto l'inviato perché il mestiere dell'inviato era finito, era arrivato internet, bastavano le immagini trasmesse e quindi non avrei mai fatto il mestiere di inviato. Poi, sono entrata e l'ho fatto, grazie anche a un po' di gente seduta a questo tavolo. Il mestiere di inviato c'è ancora, e sono passati un sacco di anni (la mia anagrafe è facile da vedere), ne sono passati quasi una ventina.

Dopo di che mi è stato spiegato che, con internet, era finito il mestiere del giornalista. E invece, guarda caso, il mestiere del giornalista non solo c'è, ma è centrale. Adesso, con lo stesso tipo di equazione, ci viene spiegato che il servizio pubblico non serve più, perché tanto tutti stanno facendo servizio pubblico, in internet tutto si trova, e la molteplicità delle produzioni fa sì che l'essenza stessa del servizio pubblico venga messa in discussione. Invece, io penso che sia esattamente il contrario. E non lo penso solo io, lo pensano persone che hanno una storia e una tradizione di riflessione sul servizio pubblico molto più significativa della mia. Il servizio pubblico oggi continua ad essere al centro proprio perché, nel momento in cui tutto si fa orizzontale, in cui si fa uguale, tutto si fa rumore di fondo, i luoghi nei quali tu puoi riconoscere chiaramente le motivazioni di origine, i percorsi e i punti di approdo, diventano fondamentali. Quando si parla di informazione, si parla di *accountability*; quando si parla di creatività si parla di un *sistema paese* che si proietta e si riconosce in quel tipo di produzione; quando si parla di complessità si parla di un sistema che non deve recuperare voti rapidamente, lanciando slogan attorno ai quali aggregarsi e al tempo stesso disgregando le società, ma si parla di un

sistema che ha soprattutto saputo affrontare il peso, la fatica e il costo di rendere la complessità. Per questo ha senso che oggi si sia qui a ragionarne con voi. Ma è solo l'inizio di questo percorso...

Andrea Melodia

Ricordo che il convegno riprende tra mezz'ora e sarà condotto da Massimo Bernardini. Abbiamo molte persone ancora da ascoltare, per cui ci rivediamo prestissimo. Grazie.

TERZA SESSIONE

Massimo Bernardini

Buon pomeriggio.

Titolo altisonante quello che è stato dato a questo convegno e mi ha invitato a moderare questa sessione *Dalla società dello spettacolo allo spettacolo della società*. Un altro passaggio: *dove mai si annida la differenza tra uno spettacolo buono e uno meno buono?* E ancora: *In un servizio pubblico la risposta a questa domanda non può essere l'audience*. È un tema che toccheremo in questo giro di presenze. Altre due parole, però, voglio prendere da questa introduzione, che sono la parola *qualità* e la parola *responsabilità*.

Vi presenterò uno per uno i nostri ospiti, ma comincio da Marco Follini, il presidente della APTI, cioè dei Produttori Italiani. Comincio a chiedergli una cosa semplice: fatti salvi questi paletti che ho indicato, seppure un po' selvaggiamente, cosa vuol dire lavorare, progettare *per*, anzi *con* il servizio pubblico?

Marco Follini

Rispondo con parole antiche, che risuonavano in questa sala dove si riuniva il consiglio di amministrazione di una volta, in *formato maxi*. Eravamo in 16, e ricordo che veniva sempre Emilio Rossi, che è stata una straordinaria figura, direi quasi una incarnazione del servizio pubblico. Rossi ci spiegava che il servizio pubblico andava preso alla lettera, cioè il servizio pubblico era servire il pubblico. Era una ricetta drammaticamente

semplice e complicata al tempo stesso, ma indicava, in una fase in cui il discorso era qualche passo più indietro del punto in cui ci troviamo oggi, l'esigenza che chi lavorava per la Rai avesse istintivamente presente la grande platea cui ci si rivolgeva e cercasse, per quanto possibile, di mettersi da quella parte cioè dalla parte del pubblico.

Abbiamo alle spalle due stagioni, in cui si è cercato di dare una definizione più accurata del servizio pubblico. Una prima stagione è quella storica, in cui la Rai monopolista si è formata e ha dato anche il meglio di sé, a dimostrazione che non sempre la concorrenza è salvifica. La Rai era un grande pulpito da cui discendevano prediche di molto buon senso, capaci di alfabetizzare un paese che non era ancora arrivato a livelli di modernità culturale, diffondendo conoscenza e scommettendo che questa conoscenza dovesse essere offerta con le modalità tipiche di una scuola. Questa fase è inevitabilmente alle nostre spalle e non può essere riproposta.

Poi c'è stata una seconda fase (io la ricordo perché appunto a quell'epoca ero da queste parti) in cui il servizio pubblico era tutto quello che non era Fininvest, come allora si chiamava la televisione commerciale. Però, siccome la contesa avveniva largamente sui numeri, concorreva alla definizione del servizio pubblico anche la vastità dell'audience. Il primato degli ascolti era fondamentale per affermare la centralità di una Rai che giocava una partita un po' all'attacco ma molto in difesa (cosa che ha portato forse a qualche sbandamento rispetto ai parametri di un rigore televisivo più ampiamente culturale). Tuttavia, mentre questo convegno nasce dichiarando che il servizio pubblico non può essere incentrato sugli ascolti, quella idea di servizio pubblico invece era fortemente debitrice della capacità di fare grandi numeri. Celentano, per dire, era una parte fondamentale di questa identità, operazione che difficilmente potrebbe essere riproposta in un contesto che oggi è più esigente.

Provo a dirla con una battuta: oggi il servizio pubblico è la capacità di offrire, a un paese che ha molti problemi di identità e molte divisioni intorno alla sua identità, uno specchio nel quale queste divisioni si possano in qualche modo ricomporre. Penso che questo sia il compito che oggi ha davanti l'Italia prima ancora che la Rai. Però, siccome ogni volta che ci parliamo, ci raccontiamo anche con qualche fondamento che la Rai è la prima industria culturale del paese, non si può immaginare un servizio pubblico che non abbia un'idea forte del paese a cui si rivolge, tanto più in una fase di grande debolezza della politica.

Voi mi avete invitato come presidente dell'Associazione Produttori, ma io non posso prescindere dal fatto che la mia veste principale in questa sala è quella di ex consigliere di amministrazione. Allora, la politica aveva un ruolo di comando, definiva l'agenda pubblica, ora non più. Ora la Rai ha una possibilità straordinaria davanti a sé, quella di occupare un vuoto, riempirlo con buone idee, buoni programmi, e con una cura, una attenzione verso il pubblico che forse negli anni scorsi, per una serie di fattori che non sto qui ad esaminare, era un po' venuta meno.

Quando il direttore generale dice: forse a *Domenica In* sarà il caso di non infarcire il programma di troppa cronaca nera, dice una cosa giusta e dice una cosa che indica una sensibilità raffinata che io penso possa essere largamente condivisa. Quando poi i dati di ascolto ci dicono che una *Domenica In* senza cronaca nera fa gli stessi risultati di una *Domenica In* nella quale ci si affaccia sul baratro di situazioni, qualche volta anche un po' agghiaccianti, come è capitato nelle ultime occasioni, si dimostra che anche il pubblico sta su quella trincea, sta sulla linea di quella convinzione.

Vorrei dire qualcosa di più: credo che nessun conduttore di una trasmissione della Rai, direbbe "come stai Matteo?", perché anche questo fa parte di un'etica, che non è solo politica, è un'etica rigorosa di rispetto

del pubblico, a cui non è il caso che il conduttore dica che il Presidente del Consiglio dei Ministri farebbe il conduttore meglio del conduttore stesso. Penso che questo sia una sorta di ABC di ciò che serve, di ciò che è giusto, di ciò che è corretto. Tuttavia proprio il fatto che da altre parti questo ABC, queste prime lettere dell'alfabeto vengano saltate con disinvoltura, rende tanto più prezioso il ruolo di un servizio pubblico che incarni una filosofia diversa.

Un'ultima cosa. Essendo io un uomo di poca fantasia, tutte le volte che si mescolano i generi faccio fatica, perché penso che si dovrebbe lavorare di più su compartimenti stagni e dire al pubblico: ti offro una trasmissione di intrattenimento; oppure: ti offro un racconto; oppure: ti offro un dibattito; oppure: ti offro una comunicazione. Quando questi generi si mescolano, il rischio che a far le spese di questa confusione, di questa mescolanza sia il pubblico. È un rischio a mio parere assai alto.

Capisco che, dopo Umberto Eco, che ha mescolato Kant con Mike Bongiorno, il ragionamento possa essere troppo scolastico; però c'è modo e modo di mescolare le cose e cambia molto se la freccia va all'insù o se la freccia va all'ingiù, cioè se si utilizza una trasmissione per banalizzare contenuti seri, oppure se si coglie l'occasione della mescolanza per far salire il suo livello, il suo grado culturale (nel senso della consapevolezza che si è capaci di diffondere). Penso che questa sia forse la parte più difficile, perché non esista e una ricetta univoca. Ciò che conta è che, dietro questi ragionamenti che facciamo in modo un po' astratto, resti vivo il dato di fondo: una filosofia improntata al rispetto del pubblico. Chiudo con le parole con cui ho iniziato. Penso che avesse ragione Emilio Rossi nel dirci che il servizio pubblico è innanzitutto un *servizio al pubblico*. Quindi è la considerazione del pubblico il vero padrone delle cose che si mandano in onda. Ed è la sovranità del pubblico la condizione per fare programmi che

incarnino questa idea di servizio.

Massimo Bernardini

Noi stiamo assistendo in questo momento, di fatto, a una politica che quando parla della Rai con toni sempre più sopra le righe, sembra solo chiedere spazi e battere il pugno nel dare il giudizio sul lavoro che fa la Rai.

Lo dico anche da conduttore della Rai. Chiedo allora a Follini, in virtù della sua storia. C'è un modo per riconvertire la politica italiana e i politici italiani a un disegno di ricostruzione dell'identità del servizio pubblico evitando questi toni sopra le righe, che ascoltiamo, leggiamo tutti i giorni? C'è una strada per convincere i nostri politici a parlare della Rai in un altro modo?

Marco Follini

Noi abbiamo un riflesso condizionato, per cui immaginiamo che quando la politica batte i pugni sul tavolo, si fa sentire, si fa valere, produce delle conseguenze. Siccome in questo caso non produce nessuna conseguenza, io mi permetto di dire che, nella mia biografia, la politica è la parte che ho più cara, quindi non voglio essere qualunquista e dò un grandissimo peso e valore alla politica. Peccato che la politica non ci sia quasi più. Nel vuoto che si è creato forse però c'è un'occasione. Essa consiste nel non farsi spaventare, nel non farsi intimidire, nel sapere che oggi nessuno ha una

ragionevole certezza di consenso dalla sua, tantomeno ce l'ha la politica, anzi la politica in questo momento soffre della sindrome opposta, soffre del timore di non riuscire più a farsi capire, a farsi condividere, e quindi si traveste da antipolitica e si rappresenta alla opinione pubblica come altro da sé. E ciò la dice lunga su quanto sia incisiva questa capacità di, non voglio dire intimidazione, ma di condizionamento. La fortuna di chi fa servizio pubblico, di chi fa televisione in questo momento, è di avere un interlocutore che è debolissimo nel suo rapporto con gli elettori/telespettatori, e quindi non ha nulla da esigere, nulla da pretendere. Basta non farsi condizionare da un sentimento di autocensura.

Ho l'impressione che la Rai, rispetto alla politica italiana, sia oggi più o meno nella condizione in cui si trovano i tanto vituperati burocrati delle istituzioni europee, cioè in condizioni di fare la legge. La legge della Rai è fare buoni programmi, meglio se questi programmi hanno anche un indice di ascolto che li conforta. Francamente non andrei, sulla base dell'esperienza del passato, a considerare che esista un fattore di condizionamento che secondo me è largamente evaporato nelle vicissitudini di questi anni. Che queste vicissitudini siano poi tutte positive, si può discutere. Ma non vorrei che il seminario diventasse troppo di parte.

Massimo Bernardini

Grazie, presidente Follini. Grazie di essere stato con noi, so che lei ha un impegno. Ugualmente il dottor Carlo Verdelli, che è il direttore editoriale per l'offerta informativa della Rai. Anche per lui premono obblighi aziendali. E quindi lo coinvolgo subito, partendo da una domanda

semplicissima (in fondo conosciamo la sua storia professionale e la sua profonda conoscenza del sistema informativo italiano, anche solo per l'esperienza che ha alle spalle). Dottor Verdelli, una volta preso in mano un incarico come quello che le è stato affidato, lei si è fatto un'idea dell'informazione Rai, che ha un suo stile, una sua cifra, una sua identità. Ma, eventualmente, può cambiare?

Carlo Verdelli

Innanzitutto buon pomeriggio a tutti. Proprio in questi giorni, e proprio oggi, c'è un doppio compleanno che dovrebbe fare onore a tutti coloro che hanno preceduto chi adesso è in Rai. Quindi anche tutti voi e quelli che rappresentate. Proprio oggi cade l'anniversario di 40 anni di *Prima pagina*, un programma di lungo, duraturo successo di Radiotre, che stasera viene festeggiato con un incontro in Via Asiago, mi pare in diretta. 40 anni fa la Rai inventava, con Enzo Forcella e con un gruppo di lavoro di persone che lavoravano con lui, una trasmissione piena di modernità. Non era soltanto la prima rassegna stampa che si faceva sulla radio, Forcella aveva capito altre due cose che sono molto moderne. Una è che il lettore, il tessitore della rassegna stampa doveva cambiare di settimana in settimana; l'altro, che si doveva pescare in tutto l'arco costituzionale e incostituzionale del giornalismo, destra, sinistra, sopra, sotto, moderati, radicalisti, giovani, vecchi, eccetera. Una alternanza durata per 40 anni!

Una seconda cosa che Forcella e il suo gruppo di lavoro intuisce è l'interlocuzione in diretta con il pubblico, tanto è vero che il programma nasce con qualcuno che legge i giornali e gli ascoltatori che possono

telefonare e dire la loro su quello che hanno letto, e sui commenti stessi del giornalista. Voi capite che, detto oggi, sembra la cosa più semplice del mondo, ma inventato 40 anni fa è il prodromo di un mondo che stava cambiando velocemente. Credo che avere in nuce questo principio di modernità, sia stato uno degli elementi che ha fatto sì che *Prima Pagina*, oltre all'abilità di chi l'ha curata, l'amore di chi ha curato questa pianta, parlo dei giornalisti, della struttura, dei dirigenti, ha fatto sì che festeggi oggi 40 anni di vita, che per una trasmissione radiofonica è tanta roba. Proprio oggi, stamattina, (sono tornato adesso da Saxa Rubra) c'è stato un altro compleanno: per coincidenza oggi compie 40 anni il Tg2, ed è un altro compleanno di cui, chi ha fatto parte della storia della Rai, dovrebbe essere particolarmente orgoglioso, perché 40 anni fa il Tg2 diventa, da subito, non soltanto per la direzione di Andrea Barbato, ma per la comunità di giornalisti, di persone che mette insieme, un punto importante di svolta dell'informazione italiana. Noi italiani veniamo dal tg unico, dal tg tradizionale, da quando la Rai è nata fino alla riforma del '76. Poi nasce questo Tg2 e coglie immediatamente il bisogno di novità nel linguaggio. Pur essendo un telegiornale della Rai, quel gruppo di giornalisti si permette e tenta di sperimentare. Allora ero giovane, però ricordo che, in qualche modo, a suscitare il mio interesse per la politica non fu estraneo il modo in cui la raccontava Emanuele Rocco, o il modo in cui Joe Marrasso faceva le inchieste più spinose. C'è tutta una generazione di giornalisti, e un linguaggio, che nasce con quel Tg2. Esso portava uno scossone nel modo di fare informazione, e non soltanto televisiva, con una straordinaria ventata di novità.

È una curiosa coincidenza — notavo — che proprio nel giorno in cui l'ADPRAI festeggia il suo — credo — annuale momento di ritrovo, e dibattito, la Rai, alla quale molti di voi hanno dato la vita, i valori, la

sapienza, l'impegno, festeggia due ricorrenze così diversamente ma ugualmente importanti. Io sono un marziano rispetto a tutto questo, nel senso che la storia della Rai non mi appartiene avendo vissuto tutta la vita professionale tra i privati, dove vigono regole importanti ma diverse, dove il rapporto con la politica, che citava prima Follini, c'è sicuramente ma forse meno marcato. È qualcosa che appare come la luce nei treni quando vanno in un tunnel, a volte ce se ne dimentica a volte no.

Per rispondere quindi alla tua domanda, c'è una cifra che in qualche modo dovrebbe contraddistinguere (e certamente i due esempi che ho fatto dicono che contraddistingue) l'informazione della Rai: riconoscere chi è il padrone. Il fatto che la Rai sia dei cittadini, quindi sia del pubblico, non è un modo di dire, è un dato di fatto. Essi pagano due miliardi e rotti di canone. Quindi, mentre Montanelli si poteva permettere il lusso (il lusso, tra l'altro, del suo magistero) di dire: *il mio padrone è il lettore, rispondo solo a lui*, in realtà un dipendente della Rai, a qualsiasi livello, sa che, sia pure attraverso qualche mediazione del palazzo pasoliniano, il padrone è davvero chi paga il canone ovvero il cittadino italiano. Se esiste uno stile nelle aziende private, esiste uno stile anche in una azienda pubblica, nella quale sia chiaro e venga ricordato anche chi comanda. Chi comanda, in realtà, è l'interesse dei cittadini a ricevere notizie, *utili avvisi*, come diceva Albertini, antico e importante direttore del Corriere della Sera.

A questo punto mi fermerei. Il mio compito è quello innanzitutto di capire, e ancora ho capito molto poco, perché sono appena due mesi che sono qui. Rai, come tutte le aziende editoriali, grandi o piccole che siano, ha un serio problema di rapporto con il tempo che stiamo vivendo. Davanti a questo problema di rapporto, così come tutte le altre aziende (che siano giornali, che siano altre televisioni, private, straniere, eccetera) c'è un bivio: o accetta la sfida del cambiamento, oppure va incontro al

deperimento e alla perdita di importanza. Purtroppo il tempo che viviamo non ci dà una terza alternativa. Stare fermi è condannarsi. E tuttavia mi pare di aver percepito che questa consapevolezza dentro la Rai ci sia. Spero quindi che i frutti di questa voglia di adeguamento e bisogno di un padrone, cioè il cittadino, si manifestino rapidamente proprio nel modo con cui la Rai intende raccontare la realtà.

Massimo Bernardini

Grazie. Adesso io farei un passaggio a uno dei nuovi dirigenti della Rai, Eleonora Andreatta, direttore di Raifiction. Ci siamo sempre detti, in questi anni, e abbiamo sempre osservato quanto la fiction della Rai sia una colonna portante del rapporto col pubblico. Nei palinsesti la fiction della Rai risolveva sempre tante situazioni, creando una fidelizzazione del rapporto col pubblico assolutamente pazzesca.

Stiamo assistendo, proprio in queste settimane, al moltiplicarsi, del nostro specifico pubblico in una dimensione che credo nessuno avesse preventivato. Ritornare a vedere milioni di italiani che seguono un prodotto della Rai, credo non se l'aspettasse nessuno. Allora, Eleonora: siccome io trovo che sia insufficiente l'analisi che c'è in giro di questo fenomeno, ho l'impressione che anche la nostra premiatissima critica, di fronte a questa realtà, non ci capisca granché. Mi sembrano tutti giudizi insufficienti. Secondo te perché?

Eleonora Andreatta

Ho ascoltato con attenzione i discorsi che hanno preceduto il mio intervento. Mi viene inevitabilmente da commentare il fatto che non a caso Raifiction abbia scelto per la sua linea editoriale uno slogan che recita: *nessuno escluso*. L'espressione, *nessuno escluso* fa riferimento proprio a quello che, secondo noi, dovrebbe essere il rapporto che la nostra narrazione ha bisogno di stabilire con il pubblico. Quindi, sicuramente il successo di questo momento, che ha secondo me anche delle motivazioni di carattere storico, non si può comprendere se non connesso a quello che è il nostro progetto, sia di lungo percorso, sia trasversale.

La mia diagnosi dei risultati è che in passato c'è stata una stagione d'oro, quella che corrisponde alla direzione di Raidue di Carlo Freccero, alla fine degli anni 90, quando la fiction della Rai ha cambiato marcia. E vorrei aggiungere, anche grazie a Sergio Silva, che è stato un grandissimo dirigente di questa azienda. Ha cambiato marcia soprattutto rispetto a quella che era al tempo la produzione della concorrenza. Se la Rai ha avuto dei periodi in cui ha esercitato un gioco di specchi rispetto alla televisione commerciale, quello è stato il momento in cui si è deciso di investire su una molteplicità di racconti, su una molteplicità di generi, creando una fidelizzazione molto forte su alcuni titoli: da *Montalbano* a *Don Matteo*, a *Medico in famiglia*.

Nel momento in cui questa coerenza, questa forza della impostazione che era stata data negli anni '90 si è persa, le generazioni che all'epoca avevano 10 anni, 15 anni, 20 anni, hanno comunque continuato a guardare le fiction Rai, rendendo coeso proprio quel pubblico che più difficilmente la Rai, in

particolare Raiuno riesce a tenere: quello delle fasce intermedie. Un pubblico che si è sedimentato, e coloro che erano bambini, adolescenti, hanno continuato a guardare questi titoli.

Poi, negli ultimi anni, è apparso un fenomeno ulteriore: *lo scoppio* della rete, ovvero la rete che da una parte dissolve quelli che sono gli ascolti, ma dall'altra fa parte delle moltiplicazioni delle possibili piattaforme, coalizza il pubblico, lo rende complice e partecipe; e come un tempo al bar si guardava la televisione tutti insieme, adesso la si guarda con più attenzione e la si commenta. Adesso, alcuni titoli che hanno potuto consolidare il proprio pubblico, di nuovo coinvolgono anche le generazioni più giovani. L'età media del pubblico di Montalbano è cresciuta in termini di audience, ma si è abbassata in termini di età. È la testimonianza di quanto forte sia ancora il potere della televisione giornalista.

Che questo sia un dato, lo è. Sia nei fenomeni seriali, come *Braccialetti rossi* che, ha avuto quasi il 50% di pubblico di ragazze fra gli 8 e i 14 anni, sia su altri titoli, come *Sindaco pescatore*, che comunque è stato molto seguito dai *social network*, così come *Io non mi arrendo*. Penso inoltre alla proiezione di *Lea* di fronte al pubblico dei ragazzi, dei licei, insieme a *Libera*. Penso alla forza e alla potenza di quel racconto di un grande regista e penso a un titolo che è stato venduto in Francia, per la distribuzione cinematografica. In questo percorso, e nella diagnosi degli ascolti di questi grandi eventi c'è anche un'idea, l'idea è che la fiction ha tempi lenti e la costruzione è una costruzione paziente di un percorso, che guarda al futuro, guarda al racconto della società, cercando di immaginare non solo come è, ma come anche può essere, perché noi lavoriamo in anticipo, pensando anche all'estero. Penso all'estero perché appunto *Montalbano* è stato venduto in 65 paesi, e *Non uccidere* è appena stato venduto ad Artè, in Francia e Germania. *Lea* è stato venduto per il cinema e tutto quello che è

un nuovo filone di produzione, comincia a conquistare non solo il pubblico italiano, ma anche il pubblico internazionale.

Massimo Bernardini

Credo che tu abbia un video che ha dentro alcuni elementi di questo enorme successo, ma anche molti elementi di quel che sta per arrivare.

Eleonora Andreatta

É un video che abbiamo presentato quest'anno agli Emmy Award ed è stata l'occasione per raccontare che l'Italia, che si sta riaffacciando sul mercato internazionale. Lo sta facendo con le grandi coproduzioni internazionali, che in anni recenti erano solo quelli delle miniserie, adesso invece torna la serialità con il titolo presente nel video, che è *I Medici — La famiglia dei Medici* — ma anche con progetti come *Il nome della Rosa*, al quale stiamo lavorando da due anni, e al quale Umberto Eco ha collaborato a lungo. E ovviamente tanti altri che si affacciano nel prossimo futuro, ampliando la vendita della identità italiana, della nostra identità geografica, culturale, in tutta la varietà di generi.

Massimo Bernardini

Vediamo.

FILMATO

Massimo Bernardini

C'è un elemento che mi colpisce. Quando si fanno dei numeri simili verrebbe da dire: guai a te se ti muovi, guai a te se innovi, guai a te se ti sposti di un millimetro, perché risultati storici nell'ultimo decennio non ce ne sono stati. Forse dovremo andare a guardare anche indietro. E chiederei come si fa a innovare, tenendo presente che la fidelizzazione del pubblico è stata così massiccia. Non è condizionante? Riesce il servizio pubblico ad andare avanti?

Eleonora Andreatta

L'innovazione è la condizione della crescita dei numeri ed è la condizione della fidelizzazione che nel pubblico c'è, nel senso che innanzitutto i brand di successo, le serie che continuano dal passato, sono un patrimonio inestimabile, e costituiscono l'ossatura del palinsesto della Rai in questo momento. Quindi sono prodotti preziosi che vanno coltivati

al loro interno, ma non possono essere ripetuti. Due cose che il servizio pubblico non può fare è ripetersi, e non può mai pensare che un prodotto sia basso o facile da realizzare. Anche nei prodotti più popolari, più semplici, ci vuole una cura e una qualità. Per me la qualità è la stratificazione dei contenuti, quindi innanzitutto un prodotto che può essere visto e apprezzato da pubblici molto diversi. *Montalbano* ha il 44% dei laureati ed ha una media del pubblico fra i 25 e i 55, superiore al 30%, ma è così su tutti i prodotti di qualità, perché riescono a mettere insieme pubblici molto differenti tra loro. Dopo di che, l'altro indice di qualità deriva dalla qualità dei materiali di costruzione, che nel caso della fiction sono le sceneggiature, la scelta della regia, le luci, il montaggio, cioè tutta la cura di quello che è il prodotto. Questa edizione di *Montalbano* — ce lo siamo detti con la produzione — è stata una rifondazione della serie; cioè abbiamo rifatto un lavoro sulle location, sulla fotografia, sulla scelta del come affrontare il prodotto, come se fosse una prima serie. *Don Matteo* è cresciuto nelle fasce giovani, perché abbiamo lavorato su personaggi nuovi in grado di prendere il pubblico anche più giovane. Lo dico di un prodotto, che è più semplice, ma che comunque ha guadagnato nelle fasce più giovani d'età.

Questa base ci permette di innovare di più sul resto. L'innovazione corre più lentamente su Raiuno, perché Raiuno è una rete inclusiva per sua natura, che riesce a tenere insieme generazioni diverse, ed è la sua qualità straordinaria. Lo fa *Braccialetti rossi*, ma, su dei numeri più piccoli, in una giornata difficile come la domenica. Lo fa *Tutto può succedere*, che comunque è una serie che riesce ad attirare fasce d'età molto diverse tra loro.

È la grande scommessa di oggi. Non esiste più un pubblico. Dobbiamo capire che ci sono tanti pubblici che hanno diverse abitudini di fruizione,

che guardano reti diverse, che guardano tanti altri canali, diversi dalla Rai, e che esiste una fruizione in movimento, quella tramite la rete. Ed è per questi pubblici diversi, per Raidue, per Raitre e adesso per Raiquattro (per una Raiquattro che si promette nuova) che noi possiamo spingere l'innovazione in modo più deciso e più forte. È proprio grazie a quello che Raiuno fa, che tutto questo è possibile.

Torno indietro, perché negli anni in cui Raidue innovava, le risorse, i talenti venivano da lì: *Montalbano* è partito su Raidue, così come hanno esordito, in una serie per Raidue, Scamarcio, la Capotondi e la Chiatti. Era *Compagni di scuola*. Esiste quindi un'osmosi in cui soltanto quando il palinsesto di una rete è in connessione e lavora per differenziazione delle proprie proposte, si può fare veramente servizio pubblico.

Massimo Bernardini

Alcune osservazioni che lei ha fatto me le tengo per il Direttore Fabiano. Però adesso voglio tirar dentro il consigliere d'amministrazione Freccero, il professor Freccero, il direttore Freccero. Mettiamola così, direttore Freccero tu ce l'hai una teoria per spiegare quel che sta succedendo?

Carlo Freccero

Innanzitutto volevo salutare tutti quanti, ci sono grandi amici, però vorrei veramente fare un omaggio a un amico, in particolare Guglielmi. Ma qui in

sala c'è Emanuele Milano, a cui devo molto.

Viviamo in una situazione molto complessa a livello mediatico, perché ci sono nuovi gruppi, soprattutto voi non dimenticate che il gruppo più importante che c'è in questo momento è Discovery, che ha fatto il 20% in più di pubblicità, ed è un gruppo molto interessante perché lavora su tutti i nuovi generi nati dalla ibridazione del reality, dall'emo-entertainment, ecc. ecc. E poi c'è Sky, sul quale non voglio dilungarmi. Ma c'è soprattutto una crisi profonda di cui bisogna dar atto, ed è la crisi di Mediaset. Una crisi che ha causato l'abbandono della centralità della tv generalista e gioca in modo industriale l'insieme del suo bouquet, della sua offerta.

Cosa vuol dire questo? Vuol dire che la domenica, per esempio, avendo la partita di calcio e dovendo rivalutare il calcio, Mediaset decide a livello manageriale non a livello editoriale. Questo è molto importante perché, vorrei sottolineare, voi sapete che noi che facciamo televisione abbiamo diverse competenze, da quelle politiche, culturali a quelle manageriali a quelle sociologiche ecc. Bene, loro decidono esattamente di utilizzare un prodotto che costa poche migliaia di euro, come una soap opera, telenovela, esattamente spagnola, che non va nemmeno sulla tv nazionale spagnola, ma va sulla tv regionale, *Il segreto*. E succede che, come succede molto spesso in televisione, che *Il segreto* fa un ascolto molto importante, da cui discende tutta una serie di conseguenze, una delle quali è appunto quella di dire: lavoriamo sull'offerta globale non sulla politica editoriale, facendo però un errore tragico, pensando appunto che la televisione è ormai solamente un insieme di prodotti separati uno dall'altro. Che è vero per alcune reti, ma non per le tv generaliste.

Quindi cosa succede? Succede che, in questo caso, la tv generalista ha perso il pubblico più interessante, io lo chiamo il pubblico borghese. Non voglio ovviamente stabilire una appartenenza di classe. Quando dico

borghese intendo un pubblico che ha competenza mediatica, legge i giornali, consuma molti media. Questo pubblico è perso, si sposta su altre reti, non vede più la tv generalista.

Cosa fa la Rai? (ed è per questo che io difendo la Rai, malgrado gli attacchi che sta subendo in questo momento da parte del La7 e di tante altre reti) Molto semplice: la Rai, in alcune reti, in alcuni momenti, continua il suo lavoro di tv generalista. È una tv generalista che ha due punti fermi: a) il palinsesto; b) la qualità di un prodotto. Se la soap opera, la telenovela spagnola, fa il 18%, *Montalbano* — diciamo la verità — potrebbe fare il doppio. Quindi fai 18×2 e vedi subito il risultato, perché la tv è matematica e non solamente opinione.

Da tutto ciò si vede che la Rai, a differenza degli altri suoi concorrenti, pratica ancora una tv generalista, e la pratica con il criterio, molto importante, di servire *tutto* il pubblico e quindi anche quel pubblico borghese che la tv generalista di Mediaset ha ormai abbandonato. Tenete presente che quando la Rai cerca di fare le serie americane, che non ha mai fatto nella sua vita, fa una cazzata! Punto e basta: un errore colossale. Matita rosso-blu, via, bocciato. E perché? Perché la Rai, al limite, deve fare *La squadra*, se il suo punto fermo è il programma della soap di Napoli, o *Un posto al sole*, che rimane la fiction italiana più gradita.

Quindi qual è il problema? È vero che la Rai è in un mondo multiplatforma, questo è indubbio; ma la Rai ha avuto però l'accortezza di rimanere fedele, quando vince, a una tv generalista che rispecchia la sua vocazione, cioè quella di non essere appunto una tv industriale!!! È una tv EDITORIALE, non industriale, per favore! È fondamentale capire questo. Ecco perché ho citato Emanuele Milano, perché Milano ha insegnato proprio queste cose nella sua carriera, ed io — che ho sempre studiato la tv — voglio fargli il mio l'omaggio, collegandomi ai suoi successi.

Seconda cosa molto importante: la Rai è completamente assente dal panorama della digital tv. Prima di inventare questa Raiquattro, di cui sono molto orgoglioso, avevo fatto qualcosa di simile a Sky Atlantic prima di Sky Atlantic, ma dove la memoria della Rai non c'entrava per nulla; l'avevo fatta, anzi, cercando proprio di cancellare il simbolo della Rai, perché era *diversa*: una operazione molto difficile e molto complessa. E su questo vorrei tanto dibattere anche con i miei nemici-amici, tipo appunto la direttrice di Rai fiction, che è una persona che stimo molto ma con cui ho una polemica, ovviamente in senso positivo, perché la televisione è fatta di polemiche, non è fatta sempre di parole tipo <<bene>>, <<bravo>>, eccetera. Ho detto prima che occorre essere Milano, a livello professionale, ma non occorre essere democristiano. Così completo la cosa, perché in tv essere democristiano non risolve nulla. Io sono sempre coerente con me.

Massimo Bernardini

É arrivata la zampata!

Carlo Freccero

Ma sì, lo dico sempre, bisogna essere sempre diretti. Vedo qui Voglino, se c'è uno che non è mai stato democristiano è proprio lui, complimenti. È chiaro che oggi la Rai, quando mantiene la sua vocazione di vera tv generalista, la mantiene soprattutto in un genere, questo bisogna dirlo, che è la fiction. Perché? Perché sulla fiction ha investito moltissimo, e

soprattutto perché ha dato anche alla fiction un palinsesto. È la tv generalista che ha fatto i palinsesti: il lunedì è una cosa, la domenica un'altra. Il lavoro che sta facendo la fiction la domenica, ad esempio, è molto interessante. È chiaro che la famiglia è molto cambiata in questi ultimi anni: si pensi a cosa era *Un medico in famiglia* e cosa è oggi *Tutto può succedere*. Ma io avverto la mia amica che la scelta degli attori non è pari alla scelta delle attrici. Le attrici sono molto più contemporanee, molto più moderne, mentre la scelta dei protagonisti maschili, secondo me, risente ancora di una memoria di palinsesto che è nefasta per la fiction. Ad esempio vedo dei personaggi che mi ricordano ...

Massimo Bernardini

Freccero ti stai inoltrando troppo dentro...

Ci sono altri ospiti a cui devo dare la parola. Anche per ragioni di cortesia, proviamo a spostarci fuori dal quadro. Paolo Ruffini non è estraneo alla storia di questa azienda, ma attualmente Paolo Ruffini è il direttore di tv2000, una tv fortemente identitaria, italiana, che l'idea di servizio pubblico non la senta così estranea, o mi sbaglio? Quindi a lui la parola.

Paolo Ruffini

Cosa sia il servizio pubblico è davvero difficile da dire. Io penso che anche noi facciamo in qualche modo servizio pubblico, nel senso che si diceva prima, nel senso di un servizio al pubblico che abbia quel progetto editoriale di cui parlava Carlo poco fa. Cioè una televisione che abbia una identità, che pensi ai suoi programmi secondo quell'identità e che però fa in modo che quell'identità possa declinarsi nel maggior numero di generi possibile, compatibili con ordini di grandezza di budget che sono molto più piccoli di quelli della Rai e di qualsiasi altro canale della Rai. Cioè una identità non sia escludente ma inclusiva.

Non so se questo voglia dire che si tratta di un servizio pubblico. In qualche modo mi viene da dire di sì, se però dico di sì creo qualche problema alla Rai, nel senso che tutta la filosofia su cui si fonda l'essere della Rai, è che il servizio pubblico lo faccia la Rai, e io non vorrei essere cattivo con la Rai perché è un pezzo importantissimo della mia vita, della mia storia professionale. Però, certo, uno potrebbe anche domandarsi se il servizio pubblico televisivo non sia, da un punto di vista della politica prima evocata, non sia un aspetto del sistema che coinvolge produttori indipendenti, che appunto lavorano anche per il servizio pubblico, in modo che tutti possano porsi la domanda di essere in qualche modo un pezzo del servizio pubblico. Un po', mi viene da dire, come è la scuola: scuola paritaria e scuola pubblica fanno un sistema che è pubblico-privato. Non so se questo sia un tema accettabile. Certamente però una cosa che chi lavora in Rai dovrebbe imparare, tanto più in quest'anno così importante, è che

non è scritto da nessuna parte che il servizio pubblico sia affidato ad una azienda soltanto perché ci sono dei cittadini che pagano il canone per quell'azienda. Questo è un tema storico, non ricordo più chi lo diceva prima, forse Follini quando accennava al tema del monopolio. Il servizio pubblico è stato declinato in maniera diversa nel duopolio, adesso siamo fuori dal duopolio, e teoricamente uno potrebbe anche dire: è chiaro che sono strumentali gli attacchi de La7, però indicano un punto di debolezza della Rai, indicano che se il servizio pubblico lo fa anche La7; ma perché poi il canone lo deve prendere solo la Rai?!

Pongo un'altra questione, che non fa parte della domanda che tu mi hai fatto, ma fa parte delle cose che sono scritte nel tema dell'incontro, che è il tema dello *share*, la misurazione della qualità, l'ascolto, la quantità. Anche quello, secondo me, rischia di essere un falso dibattito, un falso problema e una falsa soluzione. Io non credo che la soluzione dei problemi della Rai sia dire: lo *share* non è importante o che lo *share* non è capace di misurare la qualità. Penso che sia vero, ma sia una falsa affermazione, nel senso che tutti noi sappiamo cosa è la qualità, lo sappiamo nelle nostre vite, e alla fine è un finto dibattito, non troveremo mai un indice oggettivo per misurare la qualità. Perché non esiste. Tutti noi vogliamo misurare ristoranti, siti, stoffe, negozi. Sappiamo cosa è qualità e cosa non è, così come sappiamo cosa è quantità e sappiamo misurare la quantità. Il tema è tenerle insieme, ma non c'è una ricetta. O perlomeno forse una ricetta c'è ed è quella della libertà. Non è un caso che nel '76 siano nate due cose così importanti come il Tg2, Raitre e Radiotre.

Massimo Bernardini

Si parlava di modernità, fra l'altro.

Paolo Ruffini

Stiamo parlando dell'indomani di una riforma che ha cambiato questa azienda. Una riforma che poi è degenerata nella spartizione e nella lottizzazione, ma che ha reso libera questa azienda. La Raidue di Fichera, è stata una cosa immensa, sul tema dell'innovazione. Poi c'è stata la Raitre di Guglielmi. Tutto ciò era figlio di progetti editoriali che facevano nascere programmi. Ma siccome va di moda dire che il pluralismo è una cosa negativa e che esiste un solo modo per raccontare la realtà, questa è una delle cose che, secondo me, ha ucciso la capacità della Rai di pensare in grande.

Massimo Bernardini

A questo punto vorrei rivolgermi ad Andrea Fabiano, neo direttore di Raiuno. La provocazione di Ruffini ci ha portato sull'argomento di ripensare l'offerta dei canali generalisti. Andrea, tu sei anche, storicamente — Freccero magari me lo confermerà — il direttore di Raiuno più giovane della storia della Rai. Quindi chi più di te può dirci se ripensare l'offerta sia

la scommessa oggi più impegnativa!

Andrea Fabiano

Parlare dopo Carlo e dopo Paolo è complicato. Io credo che la tv generalista abbia una centralità e abbia ancora tanti anni davanti in cui poterla mantenere. C'è però tv generalista e tv generalista, nel senso che, a mio parere, nell'ambito della Rai, Raiuno ha alle sue spalle — e, oggi, davanti — un percorso che necessariamente può e deve essere diverso rispetto a Raidue e a Raitre. Raiuno, nonostante tutte le difficoltà, nonostante tutto lo spapolamento che c'è stato sul fronte dei media, ancora oggi continua ad essere un punto di riferimento. Lo vediamo quando ci sono degli eventi che la Rai è capace di costruire. Oppure capitano, come Raiuno in particolare, che riesce ad *esserci* ed essere sempre un punto di riferimento nei confronti del pubblico. In uno scenario così ampio — sono d'accordo con Paolo — avere dei numeri è importante, ed essi continuano ad essere importanti. Forse noi ci soffermiamo troppo su una metrica, su un numero che è lo *share*, ma credo che occorra ragionare oggi anche su altri numeri. Ne cito solo uno: i contatti, cioè le persone che frequentano Raiuno. In una settimana — in questo periodo — noi intercettiamo, interagiamo con 40 milioni di persone. Sette italiani su dieci frequentano Raiuno nel corso di una settimana. Gli altri 20 per me sono un problema, perché comunque dovremmo porci l'obiettivo di provare ad allargare questo numero. Che già di per sé è molto assai ampio.

Se questa è la base di partenza, credo che Raiuno debba proseguire nel percorso che ha da sempre svolto. E cioè in termini di continuità. Un po' come i grandi prodotti della fiction, che tornano ma che si rinnovano, che

vengono ripensati appunto per un'epoca diversa. Questa è la migliore garanzia e il migliore sostegno per cambiare il percorso della tv generalista.

Cioè dobbiamo compiere un percorso duplice: conservare alcune cose e, soprattutto, innestare di nuove. E' una sfida complessissima, resa ancora più complessa da un problema, che questo convegno mette ancora una volta in evidenza. Ovvero chiarire quali sono gli obiettivi della Rai! Io credo che se ci domandassimo, domandassimo a tutti i dipendenti, a tutti gli italiani, quali sono i tre-quattro-cinque grandi obiettivi ambiziosi della Rai, avremmo risposte tutte diverse, tutte profondamente diverse. In uno scenario del genere, chi lavora in un'azienda come questa si trova di fronte a un'ulteriore complessità: il non sapere esattamente dove andare a parare.

Questo è uno dei tasselli più importanti che deve essere messo a fuoco e mi auguro che, per quanto non si sia ancora arrivati a un dibattito sul futuro della Rai legato alla concessione, questo venga affrontato rapidamente. Io qualche idea su questo ce l'ho, e in questo mio nuovo ruolo cercherò proprio di seguire questo percorso. Credo che la Rai debba avere quattro grandi obiettivi su cui lavorare.

Primo: dobbiamo restituire ai cittadini, in valore culturale e sociale, il corrispettivo del loro finanziamento che ci viene garantito ogni anno. Nel fare questo, dobbiamo tenere presente alcuni aspetti chiave, alcune parole chiave. C'è un bellissimo lavoro della nostra associazione europea di qualche anno fa, l'EBU, che ha codificato i valori ai quali tutti i servizi pubblici dovrebbero ispirarsi in tutto ciò che producono. E ce n'è uno, in particolare, sul quale la Rai ha tanto da dover fare. Ed è la *distintività*. Io credo che qualsiasi cosa produciamo, che sia una fiction, che sia un programma di informazione o sia uno show, o sia un documentario, debba avere alcune caratteristiche che la rendono esclusiva solo su Rai. Estremizzo il concetto: se io prendo un prodotto Rai e gli cambiassi il

marchio e l'abbinamento tra quel prodotto e quel marchio, senza crearmi particolari problemi o particolari interrogativi, credo che faremmo male il nostro lavoro. Quindi, ogni cosa che noi produciamo deve avere alcune caratteristiche che la rendono unica, quale che sia il prodotto, il genere o il mix di generi che andiamo a proporre al pubblico.

Secondo: quello che noi facciamo per l'industria creativa. Per industria creativa intendo: produttori di fiction, di cinema, di animazione e anche documentari. Su questo fronte dobbiamo avere obiettivi chiari, che possono essere: favorire lo sviluppo imprenditoriale del settore, favorire l'internazionalizzazione. Possono essere tanti, ma devono essere obiettivi chiari, semplici, che sgombrano anche il campo da alcuni antipatici punti di discussione. Si dice tanto: la Rai fa appalti, lavora con gli esterni, ma quando lo fa è obbligata. Dobbiamo forse porci degli obiettivi ancora più chiari su questo fronte.

Terzo: quello che noi produciamo sul versante dell'industria digitale, della cultura digitale. Qui abbiamo la necessità di fare in modo che il paese vada in questa direzione e la Rai deve farsi carico di questi obiettivi, e portare il paese in questa dimensione.

Quarto: la proiezione internazionale del paese, sulla quale ogni tanto siamo chiamati, e coinvolti. Anche se, a mio parere, facciamo ancora un poco da questo punto di vista.

Questo secondo me è il contesto sulla quale la Rai deve lavorare e sul quale Raiuno deve trovare la sua strada. Cioè fare in modo di non escludere nessuno. Questo lo riusciamo a fare ogni tanto. Non c'è solo *Montalbano*, c'è stato anche *Don Matteo* e c'è stato anche Sanremo che quest'anno, in questo primo scorcio di anno, è stato particolarmente brillante per Raiuno: non si vedeva da tempo un inizio d'anno così brillante. Sanremo è stato capace di unire pezzi del paese, tra l'altro, molto diversi tra di loro. A me

piace molto quando riusciamo ad essere trasversali ma dobbiamo anche essere capaci di intercettare, di volta in volta, pubblici più specifici, e quindi conciliare trasversalità e specificità.

Io non sopporto un'espressione che sento spesso ripetere con riferimento a Raiuno: *il nostro pubblico, il pubblico di Raiuno*, come se Raiuno avesse una parte del pubblico, una parte di italiani a cui rivolgersi. Io non credo che Raiuno debba *avere* tutta per se una parte di pubblico a cui rivolgersi. Raiuno deve invece avere l'ambizione di parlare al più ampio pubblico possibile, combinando prodotti trasversali e prodotti specifici, che di volta in volta raggiungano e interagiscano con un pubblico diverso.

Dobbiamo lavorare molto sulla varietà di quello che proponiamo, e non parlo solo di varietà di generi, parlo anche di varietà di toni, di voci, di talenti che fanno parte della squadra di Raiuno. Dobbiamo anche mettere a fuoco una progettualità che non guardi solo alla prossima stagione, ma molto più in là nel tempo. Ovvero ragionare in termini di lungo termine.

Chiudo focalizzandomi su una parola che secondo me è la parola più importante di tutte per chi fa il nostro mestiere. Credo che la cosa più importante, per chi gestisce un canale come Raiuno, sia avere sempre in mente il fatto che il nostro lavoro è capace di produrre un impatto, di lasciare qualcosa, sia nella vita delle persone, sia sul fronte dell'industria creativa, oppure sul fronte del digitale, oppure così come sul fronte della proiezione internazionale del paese. Impatto secondo me è la parola chiave di tutto, che comprende anche l'ascolto che, come dicevo prima, è fondamentale, ma contempla anche altre dimensioni su cui dobbiamo misurarci ed essere misurati.

L'ascolto rimane importante perché, oggi come oggi, quanto più la scelta del pubblico, la scelta dei programmi diventa sterminata (in tv come in altri mezzi) è sempre più facile che quando c'è un atto di consumo, quando c'è

un atto di visione in questo caso, mediamente si esprima un consenso verso questa offerta. Quindi l'ascolto in sé, oggi forse più che ieri, è una spia importante, molto più importante, rispetto al passato, dell'apprezzamento su quanto viene proposto.

Ma non può essere solo questo, dobbiamo ragionare in termini molto più ampi e complessi, e se riuscissimo a fare una operazione molto chiara, molto semplice, di definire cinque, sei, cose semplici, grandi obiettivi misurabili attorno ai quali costruire il futuro della Rai, io credo che potremmo fare sì che fra 40 anni magari, oltre a celebrare gli 80 anni del Tg2, piuttosto che gli 80 anni di *Prima Pagina*, si possa anche celebrare qualche anniversario di progetti, di novità editoriali interessanti, che siano stati in grado, appunto, di avere un lungo futuro.

Massimo Bernardini

Grazie Fabiano. Tirando in ballo Bruno Voglino, voglio usare la parola *distintività*, se l'ho capita bene, che io sento legata anche a identità, che poi è uno dei temi che rispetto al pubblico la Rai ha. Questa distintività, il pubblico molto spesso non la sente del tutto affermata. Quindi credo che l'averla tirata fuori sia molto importante. Però io la rovescio, perché Voglino, nell'avventura di Raitre, ha contribuito, insieme ad altri, insomma una bella pattuglia della Rai, a costruire una identità forte, una identità forse non consapevolmente teorizzata, ma sicuramente consapevolmente perseguita.

Bruno Voglino

Anche teorizzata, certo! Parlavamo molto tra di noi, discutevamo molto di che cosa si dovesse fare.

Massimo Bernardini

Però io ti voglio provocare, rovesciando il tutto, perché siccome a me capita (per lavoro) proprio di andare in onda — pur essendo di Raicultura — su Raitre, c'è come un problema: cioè, contemporaneamente, questa forte identità, che trent'anni fa è stata data a Raitre, oggi è proprio quello che fa fatica a portare innovazione su Raitre.

Bruno Voglino

Il passato è un peso pesante da portare sulle spalle, ma anche una risorsa. Qui ho sentito molto spesso rivendicare, anche giustamente se vuoi, l'importanza del passato della Rai. Ma il passato può essere un peso molto difficile e molto faticoso da portare. Quindi, bisogna stare attenti. Oggi Raitre, ahimè, è residuale, è una rete di reduci, e a me il reducismo non è mai piaciuto, come non mi è mai piaciuto il raduno degli alpini.

Massimo Bernardini

E soprattutto, non credo voi avreste mai ipotizzato che quel che avete fondato sarebbe diventato un raduno degli alpini. Questa è la cosa più provocatoria.

Bruno Voglino

Quando stavano per cacciarci, perché di fatto ci hanno cacciato — diciamo le cose come stanno — noi stavamo riflettendo su quello che avevamo fatto nei primi sette anni della nostra follia, e capivamo che avevamo ormai il fiato corto. Eravamo preoccupati perché non sapevamo se avremmo avuto la forza, la capacità intuitiva di rinnovarci. Lo volevamo, ma sapevamo pure che i rivoluzionari nascono rivoluzionari e finiscono pompieri. È difficile rinnovare la rivoluzione, perché la televisione conosce il presente, e il presente è coniugato al futuro; ma se la televisione non è al presente, o meglio al futuro, non è, non può adagiarsi sugli allori. Stamattina, e anche oggi pomeriggio, ho sentito evocare — come una bandiera vittoriosa sul campo delle battaglia dell'auditel — il grande successo del Festival di Sanremo. Vorrei ricordare a tutti i presenti che Sanremo, (c'è qualcuno che, come me, lo ha fatto in prima persona per qualche anno, io prima di lui perché sono più vecchio, purtroppo), Sanremo non è un programma televisivo; Sanremo è una ricorrenza, come Natale,

Pasqua, il pranzo domenicale delle famiglie tradizionali del centro-sud; è una cosa a parte. Non possiamo dire *noi abbiamo trionfato a Sanremo come se fosse un programma*. No, perché la gente comunque Sanremo lo vede, perché è un appuntamento ormai assolutamente inchiavardato nelle abitudini della gente in Italia.

Io ho la fortuna di essere un ex, lo dico perché adesso chi c'è avrà delle gatte da pelare, lo dico per incoraggiarvi, ma saranno gatte da pelare mica da niente! Anche se stamattina ho sentito molto spesso rivendicare la forza della Rai, non è che tutto va bene. Per esempio a me — che ormai sto a guardare da lontano — ha colpito il fatto che quando è uscita la prima puntata del nuovo *Don Matteo*, tutti erano elettrizzati per l'ascolto mastodontico, un ascolto impressionante e anche stupiti. Proprio quelli che avevano fatto *Don Matteo* erano stupiti.

Ma perché? Guardate che *Don Matteo* è uscito sotto il Natale, se ben ricordo, ha anche approfittato del fatto di aver rubato lo spazio ai cinepanettone, che sono in crisi. Il nuovo cinepanettone è *Don Matteo*. Quindi stiamo attenti ad esultare, perché non dobbiamo porci il cinepanettone come traguardo da raggiungere! Capito?!

Massimo Bernardini:

É un paragone un po' hard.

Bruno Voglino

É un po' hard, ma lo faccio per provocazione. E, se rifletti, a livello di fruizione non è così hard come sembra. Con questo voglio dire che c'è il rischio dell'autocompiacimento, lo vedo serpeggiare e non vorrei che la pancia piena provocasse l'abbocco. Un momento, calma! abbiamo un problema, la Rai ha dei problemi grossi da risolvere. Per esempio la fiction. La fiction è importantissima, perché la fiction, come dicono i massmediologi, è la televisione. La fiction accompagna le nostre giornate, è la vita parallela dello spettatore. Questo è universalmente riconosciuto. Per esempio, Eleonora Andreatta avrà dei problemi, ma non perché lei non sia capace, anzi sta facendo un grande lavoro, ma competere con le risorse della fiction americana o anche competere con la forza creativa della fiction francese o della fiction dei paesi scandinavi, sarà dura. É anche un fatto di budget, oltretutto, oltre che di cultura. *La televisione non deve essere accomodante, deve essere stimolante.*

Massimo Bernardini

Il rivoluzionario Voglino! Ma voi che avete costruito un'identità nuova per la Rai trent'anni fa, che strade pensate essa abbia raggiunto?

Bruno Voglino

Sarà dura, sarà durissima, e vorrei fare l'elenco (una parte piccolissima) delle mie delusioni di spettatore tradito. Tu pensa, la Rai ha lasciato a Sky l'apertura di un canale culturale come SkyArte, che io da una vita avrei voluto fare. La Rai non me lo ha mai lasciato fare. Pensa, nel campo dell'intrattenimento, quante occasioni negli ultimi 20 anni la Rai ha perso! La Rai, se non fosse stato per qualche puntata di Fabio Fazio, non avrebbe mai neanche fatto entrare nel palazzo uno come Albanese. Dopo il mio *Cielito Lindo* non ha chiamato Claudio Bisio. È vero o no?

L'imprenditore privato, dovendo perseguire scopi di lucro, sarebbe stato anche abbastanza giustificato per la sua cautela nelle scelte; perché, certo, quando tu prendi della gente nuova, corri dei rischi. Ma l'imprenditore privato, che io non ho mai amato (Carlo sa che io ho rifiutato di fare parte di quel gruppo di lavoro, malgrado che mi offrirono una paga che non era neanche lontanamente paragonabile con quella che mi dava la Rai), l'imprenditore privato ha osato, e ben più di una volta. Ma la Rai, quali e quanti personaggi nuovi ha utilizzato negli ultimi venti anni, nel campo dell'intrattenimento? Mi dite? Sono venuti tutti fuori da Mediaset, prima Fininvest e poi Mediaset. Questi sono fatti, poi possiamo andare in giro a sventolare le bandiere, ma questi sono fatti, sono fatti storici e quindi non se ne può discutere.

Marco Berri, qualche anno fa, per La7, quando ancora non c'era Cairo, ha fatto un programma bellissimo, *Invisibili*. La Rai non si è mai degnata di pensare: *ma questo Marco Berri, che fa questo programma, non può magari servire anche a noi?* Non gliene è mai fregato niente a nessuno.

Per esempio, a me un mesetto fa mi ha dato un enorme fastidio vedere che Tele Deejay, non la Rai, Tele Deejay, ha fatto *Tadà* con Filippo Timi. *Tadà*, con Filippo Timi, ve lo metto per iscritto, è il più bel tentativo di rinnovo dell'intrattenimento televisivo che sia stato fatto da qualche anno a questa parte. Nessuno l'ha visto. Ma perché noi non rinnoviamo? Ogni tanto io ormai, come tutti i vecchietti, vado vaneggiando per la strada e queste prediche le faccio ovunque mi capita, e mi dicono: *Raiuno, ha un pubblico vecchio*". Fabiano ce lo ha spiegato, non è proprio esattamente così. Comunque, anche se fosse un pubblico vecchio, faccio presente che i vecchi si rinnovano, i vecchi di questi anni non sono quelli del 1940 e non sono neanche quelli di vent'anni fa. E' cambiato il mondo, c'è tutta un'altra mentalità. Quindi, anche se fosse una rete di vecchi (che non è), i vecchi non sono un'entità immutabile, si muovono, perché la vita si muove. Ho sentito dire questa mattina — e mi è piaciuto molto quando qualcuno lo ha detto — che bisogna recuperare il rapporto col pubblico. Dobbiamo porci il problema: che Rai fare, e cosa sarà la Rai. Bisogna chiederlo alla società quale Rai esso vuole, perché non possiamo stare a continuare a parlare fra di noi. E poi bisogna cominciare seriamente a parlare di prodotto, perché io ho sentito e sono molto d'accordo con alcuni interventi di stamattina, e anche di oggi pomeriggio, interventi molto calzanti, molto precisi e che hanno anche buttato dei semi interessanti per un approfondimento della discussione, ma poi il verbo deve farsi carne, ricordiamocelo. Quindi, alla fine, tutti questi bei propositi devono diventare dei programmi. E qui è dura, ed è per questo che io sono contento di essere un ex. Che siano loro, adesso, i giovani appena nominati, a doversela cavare...

Massimo Bernardini

Ha parola adesso Luigi Rocchi, Direttore di Qualità e Pianificazione. La parola *qualità*, che è echeggiata tanto, cosa vuol dire?

Luigi Rocchi

Intanto è molto difficile, adesso faccio anch'io l'osservazione dopo Carlo Freccero e Paolo Ruffini, che molto brillantemente hanno introdotto gli argomenti della qualità dei contenuti, e quindi hanno posto questo accento forte sull'aspetto del vero *core* per la Rai, però mi pare che Bruno Voglino abbia avuto un momento di magia, dove c'era tutto il richiamo rievocato del passato, quando ha detto che la Rai è stata una cosa bellissima ma bisogna farla nuova. C'è un libro recente che si intitola *Fedeltà è cambiamento*, che esprime la necessità di questo recupero forte.

L'orario particolare mi induce ad essere veloce. Avendo l'aiuto di alcune slide, esprimerò concetti brevi e velocissimi, cercando di far capire a Massimo e a tutti, cosa significa questo concetto di qualità. Probabilmente è l'altra metà del mondo, cioè è una parte rilevante di qualità tecnica, ma non solo, che attornia il *core*, quindi che lo supporta, ma lo supporta in un modo intenso, in un modo che fa parte proprio del successo di un programma o meno. Mi riferisco al miglioramento della qualità di questo programma, che è fatto sicuramente di standard tecnici più evoluti, di maggior definizione, si potrebbe dire il 3D, si potrebbe dire l'audio di

altissima qualità; abbiamo visto prima un pezzo di fiction dove la parte dell'audio era particolarmente efficace, un valore psicologico fortissimo di questo audio, e un audio più fedele ha questo effetto positivo.

Sarò velocissimo rispetto al concetto del codice etico della Rai. Proprio nel documento del codice etico della Rai, la parola qualità interviene 13 volte, vuol dire che uno dei punti fondamentali (è stato detto e ribadito) è che fare servizio pubblico vuol dire fare il servizio *al* pubblico. Allora la prima questione è: tutela degli utenti e soddisfazione degli utenti (va di moda il termine inglese *customer care*). E qui di nuovo farei riferimento alla Bbc, che è stata più volte evocata. Dove la Bbc parla di questo *delivering quality first*, ha fatto di questo un proprio motto, e invece noi vorremmo si parlasse di *quality first*, perché la qualità non è soltanto la qualità portata all'utente, ma anche una qualità vissuta. Il fatto che fosse molto importante l'aspetto di questa efficienza, Nino Rizzo Nervo stamattina lo sottolineava in modo molto particolare.

Molto velocemente, vorrei proseguire in questa breve carrellata, mettendo in evidenza che uno degli aspetti — lo diceva Andrea Fabiano, che forse è stato uno degli autori di questo passaggio — della cosiddetta *customer reputation* sono le famose duemila domande e duemila risposte che sono state acquisite anche quest'anno, ogni semestre per la verità, dove si chiede al pubblico cosa sia, quale sia la percezione della Rai presso il pubblico. E questa percezione, ha molto a che fare con la carte della European Broadcasting Union, cioè dell'EBU, che si pone il problema di quali siano i parametri fondamentali che costituiscono un servizio pubblico. Questo dibattito penso sia particolarmente importante, e qui davvero un grande ringraziamento a Otello Onorato e alla dottoressa Pisanelli che hanno avuto la sensibilità di organizzare questo dibattito così a ridosso (anno 2016) col rinnovo della concessione e con il nuovo contratto di servizio della Rai.

L'European Broadcasting Union definisce sei parametri fondamentali, che non vi dirò ma richiamerò i tre che hanno a che fare con questa qualità di cui parlo, e cioè: la universalità/accessibilità, l'eccellenza e l'innovazione. Su questi temi ci sono dei contatori, dei misuratori scientifici. Paolo Ruffini prima diceva: è importante anche misurare, l'utente va misurato. Allora esiste questo modo un pochino più sofisticato che non il mero numero degli ascoltatori, dove il pubblico attribuisce negli ultimi tempi alla Rai un certo miglioramento. Per esempio l'intero parametro che è l'immagine di corporate Rai, vale 6,1 (su una scala da uno a dieci) rispetto a 6 del semestre precedente, e la parte di universalità di accesso, quindi la multimedialità si potrebbe dire, è passata da 6,2 a 6,5, la parte di eccellenza da 6,1 a 6,2 e la parte di innovazione si è consolidata su questo numero 6,1. C'è anche la possibilità di evidenziare questi parametri, che tendono comunque a migliorare. Ultimo, ma non ultimo, il ruolo dell'utilizzo delle nuove tecnologie, che è vicino al 6. E su questo bisognerà immaginare un'attività molto intensa di sviluppo.

Vorrei ancora brevemente accennare alla visione di monitorare la soddisfazione degli utenti, quanto sia importante per la Rai essere adeguata al ruolo di servizio pubblico; il concetto della qualità *end to end* che va presidiato evidentemente e come si innerva poi all'interno dell'azienda questo passaggio. Sicuramente con l'attività della pianificazione e con l'attività degli accordi, la Rai non può pensare di fare tutto questo in modo autarchico e se nel mondo della fiction si rivolge anche ai produttori indipendenti, nel campo tecnologico e nel campo della collaborazione, è necessario avere momenti di collaborazione di eccellenza con aziende del campo. Allora, la qualità percepita degli abbonati ha a che fare con la qualità dei servizi erogati e ha a che fare con la qualità dei processi. E la qualità ha a che fare quindi con la programmazione e con gli accordi.

Molto velocemente, vorrei sottolineare pochissimi altri aspetti. Uno dei parametri della qualità è l'innovazione tecnologica più specificatamente, e su questo la Rai si sta spendendo, quindi contenuti che vanno verso il 4K, verso l'audio di migliore qualità, il 5.1 e il 7.1 e l'attività e la presenza multiplatforma, sono parti di tutto questo.

Come si opera praticamente? La definizione di nuovi capitoli tecnici permettono di orientare questo tipo di acquisti al miglioramento della qualità tecnica, l'eccellenza tecnologica, il 4K; la realizzazione di un contenuto, che stiamo adesso facendo, con la collaborazione del centro di produzione di Napoli, a proposito appunto della nuova tecnologia HDR del 4K, cioè dell'altissima definizione.

In ultimo, una guida pratica per l'utente finale, per il pubblico per l'appunto, attraverso la quale sarà possibile avere informazioni su cosa siano i nuovi televisori in altissima definizione, cosa siano i sistemi di riproduzione di altissima qualità dell'audio, quindi come l'utente può avvalersi di queste nuove tecnologie e quindi valorizzare al massimo questo sforzo tecnologico che la Rai sta facendo.

La qualità, nel concetto dell'*end to end*, è una qualità che si può misurare. In fondo, quell'assenza di luce che abbiamo avuto in sala tre secondi fa, ci fa capire che anche questo è qualità, cioè il fatto della necessità di avere dei servizi che siano efficienti. Quindi l'idea di avere la qualità come tratto distintivo è il fine strategico del servizio pubblico. E quindi chiuderei con quella battuta presa in prestito dalla Bbc, appunto *Quality first*.

Massimo Bernardini

Grazie Luigi Rocchi. Io chiamerei Andrea Melodia, che ha cominciato questa giornata, per trarre alcune conclusioni.

Andrea Melodia

Le conclusioni, dopo una giornata simile, è meglio che siano molto rapide. Io intanto devo ringraziare. Credo sia stata una giornata, nel complesso, positiva. Abbiamo trattato tantissimi temi, abbiamo creato un prato di tematiche sulle quali, veramente, ci si potrebbe presentare alla consultazione pubblica — che il sottosegretario Giacomelli nel frattempo, mi dicono, ha effettivamente avviato al Senato — con qualcosa da dire.

Chiaramente io non credo che, Rai l'Adp come (io, poi, tra l'altro non rappresento fino in fondo Rai l'Adp, quindi non dovrei nemmeno parlare di Rai Adp) sia un soggetto, in quanto sigla, che debba necessariamente essere presente nella consultazione. Credo sicuramente che questa consultazione debba essere fatta in modo tale da coinvolgere il terzo settore. Stamattina se ne è parlato abbondantemente, terzo settore significa che esiste comunque un mondo intermedio tra i cittadini e le istituzioni — in questo caso la Rai — che hanno qualcosa da dire sul futuro dell'azienda e questo corpo intermedio deve trovare la sua voce. Io ho spesso insistito in riunioni di carattere associativo, per convincere tutti che le associazioni, i corpi intermedi, devono restare fuori dalla gestione, non hanno nulla a che vedere

con la gestione.

Voi sapete che quando si è discusso a lungo di *governance*, c'è stato tutto un mondo, anche cattolico, che ha detto: “vogliamo essere presenti nella gestione della Rai”. Io ho sempre detto: no, non credo che si debba essere presenti nella gestione di un'istituzione come questa, si deve essere presenti nel momento in cui si discute pubblicamente su quella che è la missione, su quello che è il senso di fondo di un lavoro affidato ad una azienda.

Tra le tante discussioni che abbiamo avuto oggi, c'è stata quella su quali siano i limiti del servizio pubblico, se il servizio pubblico si rinchiude solamente nella Rai oppure no. Dico, a conclusione, la mia personale opinione: credo che il servizio pubblico non si concluda necessariamente all'interno della Rai, anche se sono assolutamente convinto che, per quel che riguarda il fronte dei finanziamenti, il fronte delle scarse risorse che lo Stato mette sull'attività di servizio pubblico nel mondo della comunicazione, l'idea di ripartirli a pioggia significherebbe cancellare completamente qualsiasi efficacia di un intervento pubblico nel settore.

Quindi i soldi, secondo me, i finanziamenti, devono restare in Rai, devono essere gestiti molto responsabilmente dalla Rai e la Rai deve rendersi conto che il suo ruolo non è quello di fare concorrenza al resto del mondo della comunicazione, ma è quello di favorire il meglio che esiste nel mondo della comunicazione, essere veramente la cartina di tornasole, una bussola; e tante altre espressioni che sono state usate recentemente per definire questo ruolo. In ogni caso...qualcosa di centrale, di essenziale, di responsabile, di propositivo, di innovativo che aiuti questo paese, che ha molta strada ancora da compiere sul terreno dell'innovazione e della modernità. Ma anche della cultura, e anche della storia e della cultura del suo passato, un paese che è molto indietro da questo punto di vista. Ecco: aiutare veramente questo paese a crescere in questa direzione. Grazie.

FINE