

**ASSOCIAZIONE DIRIGENTI PENSIONATI RAI  
ADPRAI**

**UN COLPO DI CODA PER LA RAI**

*MARZO 2017*

*In attesa che siano definiti i termini della Convenzione tra lo Stato e la RAI  
per il rinnovo della concessione del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale,  
e che siano avviate le trattative per il successivo Contratto di servizio,  
i dirigenti pensionati della RAI riuniti nell'ADPRAI  
propongono alcune considerazioni sul passato, il presente e soprattutto il futuro  
del servizio pubblico della comunicazione, che in Italia si chiama RAI.*

## INDICE

<b>Introduzione: le questioni essenziali</b>	<b>pag. 3</b>
<b>Parte I – Il servizio pubblico e l'azienda</b>	<b>pag. 5</b>
<b>Parte II – Il prodotto</b>	<b>pag. 14</b>
<b>Parte III – Il futuro della radio</b>	<b>pag. 20</b>
<b>Nota conclusiva</b>	<b>pag. 24</b>

## INTRODUZIONE: LE QUESTIONI ESSENZIALI

- Scelte e interventi radicali*
- Il percorso avviato per trasformare il servizio pubblico radiotelevisivo in una *media company* di servizio pubblico non può essere completato senza interventi strutturali sulle attività tradizionali, diretti ad adeguarle alla nuova realtà della comunicazione contemporanea, attuare la centralità della comunicazione in rete, realizzare la riconnessione sia tra popolo e élite, sia tra le generazioni, e ritrovare in azienda il senso unitario della propria missione sociale sottraendolo ai personalismi e agli interessi privati o di parte.
- Una Fondazione estranea alla politica, alla amministrazione pubblica e all'impresa privata*
- Per quanto riguarda la *governance* aziendale, fermo restando che spetta alla politica la responsabilità primaria di garantire al servizio pubblico autonomia, funzionalità e strumenti finanziari, riteniamo che la creazione di una Fondazione possa essere lo strumento più adeguato a garantire alla RAI la necessaria diversità sia rispetto alle imprese private, sia nei confronti delle Amministrazioni pubbliche.
- Alleanze europee e concorrenzialità non ostile*
- Alla RAI servono anche alleanze industriali. Non esistono in Italia al momento aziende pubbliche in grado di offrirle. Occorre insistere perché si sviluppino sinergie tra i servizi pubblici europei che aderiscono all'EBU-UER, e la trasformazione diffusa in *media company* ne può essere occasione, per esempio lavorando insieme alla creazione in ottica europea di un grande *hub* di accesso che favorisca la circolazione dei prodotti nel continente, in linea con le nuove regole sulla portabilità dei contenuti che la Comunità europea sta per introdurre. Ma una “non ostilità”, se non una vera alleanza, può venire anche dalle aziende editoriali italiane se l'offerta RAI verrà percepita come sostegno diffuso al prodotto di qualità, da chiunque provenga, più che come concorrenza.
- Informazione, anche per i giovani*
- Il settore informativo è quello che più direttamente risente dei cambiamenti: si tratta di portare anche ai giovani una informazione verificata e credibile nelle modalità cui sono abituati e di assicurare eccellenza e pervasività alla informazione attraverso tutti i media e tutti i canali. La struttura ereditata dalla riforma del 1976 è totalmente obsoleta, offre resistenza al cambiamento e favorisce implicitamente l'idea che quanto viene narrato dalla RAI sia contraddittorio e di parte, contribuendo così a delegittimare l'intera informazione professionale. Garantire la pluralità delle opinioni nella unità sostanziale della missione pubblica, orientata alla utilità sociale, deve diventare il nuovo obiettivo primario dei giornalisti RAI.
- Pluralità di idee, unità della missione*
- Anche nei programmi di intrattenimento e di produzione culturale e educativa, similmente alla fiction, le competenze devono essere concentrate; andrà sviluppata la capacità dei singoli canali, nei diversi
- Accentrare le professionalità*

media, di sviluppare le forme di editing più adatte ai diversi sistemi distributivi, ai diversi generi e ai diversi target di pubblico.

*Certificare la qualità*

Una forma pubblica e avanzata di certificazione della qualità, per i singoli programmi e per le principali aggregazioni dell'offerta – oltre che per la reputazione aziendale nel suo insieme – appaiono oggi essenziali al recupero dell'immagine RAI.

*Offerta generalista per ragazzi e adolescenti*

L'offerta per i ragazzi e gli adolescenti (oltre a ritrovare considerazione e presenza nel canale generalista per eccellenza, che deve riacquistare natura familiare) richiede anche la trasformazione in senso generalista dei canali specializzati. La collaborazione con il mondo della educazione scolastica e universitaria è uno degli obiettivi primari della *media company* di servizio pubblico.

*Risolvere le criticità dei talk show*

Le grandi responsabilità nei confronti di una positiva partecipazione dei cittadini alla vita politica impongono nuove responsabilità e competenze – oltre che nell'informazione – nella gestione dei *talk show*, compresi quelli considerati di intrattenimento. Appare necessario superare il dualismo e le incongruenze nella separazione tra produzioni “di testata” e “di rete”, garantendo che giornalisti, autori e tecnici, nelle diverse competenze ma nella assoluta necessità di collaborare allo stesso prodotto, siano insieme chiamati a rinnovati livelli di responsabilità verso il pubblico.

*Nuovi volti, nuovi giornalisti, nuovi autori e tecnici*

In questo quadro, la questione della ricerca di nuovi protagonisti della comunicazione, insieme alla selezione e alla formazione di nuove leve di giornalisti, autori e tecnici, che lavorino insieme e non in corpi separati – evitando di ricadere nelle secche delle definizioni limitative e incongrue dei profili professionali – costituisce forse il principale passaggio obbligato per il rilancio del servizio pubblico.

*I tetti ai compensi dei manager...*

La compressione degli emolumenti ai manager RAI creerà problemi, ma deve essere affrontata in positivo favorendo chi è portato alla missione di *civil servant*.

*... e quelli per i ruoli artistici*

Per i ruoli artistici, il mercato sempre più affollato di offerta richiede, se non è troppo tardi, una strategia di criteri oggettivi e trasparenti che riduca i costi globali, anche attraverso il contenimento di quelli accessori, primi tra tutti i compensi agli agenti.

*Finanziare la trasformazione*

Evidente, infine, la necessità che il rilancio del servizio pubblico disponga delle risorse necessarie a governare il cambiamento. In un quadro finanziario critico, come quello che si prospetta già nel 2017, cresce la tentazione all'immobilismo. Un piano industriale adeguato alle necessità del momento deve prevedere, a nostro giudizio, una fase espansiva di investimenti strategici ai quali far corrispondere risparmi futuri, anche significativi.

## PARTE I – SERVIZIO PUBBLICO E AZIENDA

### Il servizio pubblico oggi

*La necessità del servizio pubblico nell'emergenza culturale*

Perché serve *ancora* un servizio pubblico della comunicazione?

Il mercato è orientato alla quantità di consumo, non alla qualità. Nei prodotti culturali tende a omologare più che a differenziare, ed è poco favorevole alla innovazione.

Quando nel corso della storia è divenuto chiaro che la grandezza di una nazione dipendeva dalla sua cultura e dalla sua base popolare, gli Stati hanno costruito la scuola pubblica, divenuta poi obbligatoria. Nel Paese liberista per eccellenza, gli Stati Uniti, la scuola pubblica è sempre al centro del sistema educativo, affiancata da innumerevoli istituzioni private che hanno posto l'educazione al centro dei propri obiettivi.

I media di massa, nel corso del secolo scorso, hanno assunto rilevanza come strumenti di educazione permanente, almeno pari a quella della scuola. Ci sono stati approcci diversi a questa evidenza. Una parte del mondo, l'Europa, ma anche l'Asia e l'Australia, hanno dato vita a sistemi pubblici di comunicazione di massa. In molti casi la propaganda politica e la gestione del potere non sono state purtroppo estranee a questa scelta. La Germania nazista non si sarebbe rafforzata in così breve tempo senza la radio. L'Italia fascista dapprima ha privilegiato il cinema come strumento di propaganda, poi si è servita della radio; ma l'EIAR ha anche diffuso modernità nelle campagne. La BBC ha contribuito considerevolmente alla salvezza delle isole britanniche dalla offensiva hitleriana. Anche negli Stati Uniti le scelte privatistiche, fortemente regolamentate, hanno assicurato standard qualitativi elevati soprattutto nell'informazione.

In Italia, nel dopoguerra la Democrazia Cristiana – grazie soprattutto a Fanfani – ha usato la RAI come strumento di educazione popolare e anche per trarne vantaggi elettorali. Ha paternalisticamente concesso un accesso limitato ad altri orientamenti politico culturali, conservando un controllo sostanziale fino alla riforma del '76. Da notare che fino alla conquista del potere da parte di Berlusconi l'estrema destra, esclusa dall'*arco costituzionale*, è rimasta sostanzialmente fuori dalla RAI. Ne è derivata una sostanziale unità dell'azione aziendale che è durata almeno fino all'inizio degli anni '80, poi dalla lottizzazione partitica.

*Il rovesciamento dei rapporti di comunicazione...*

La prospettiva del servizio pubblico è stata messa in crisi sia dall'avanzata della destra populista, sia paradossalmente dalla degenerazione della visione rappresentata in Italia dalla RAITRE di Guglielmi. Infatti negli anni '80 si è operato un capovolgimento della prospettiva di comunicazione, non più calata dall'alto ma lasciata alla spontanea partecipazione popolare: fino a quando questo approccio è stato sostenuto da valori culturali e sociali forti ha

prodotto innovazione, poi è anch'esso degenerato nel populismo dei *reality* e dei *talk shows*.

### **La televisione si trasforma ma resta centrale**

*... e l'avvento  
della rete*

Nell'ultimo decennio, la comunicazione personale bidirezionale e l'esperienza della connessione perpetua nella rete sembrano ridurre il ruolo del *broadcasting* radiotelevisivo, che si trasforma profondamente ma non diventa marginale. La RAI come servizio pubblico è ora costretta a far fronte a una doppia emergenza: quella di ritrovare il suo ruolo di utilità sociale, riacquistando una prospettiva unitaria di educazione popolare in una società sempre più segnata da emergenze educative e da derive antipolitiche, e quella di tornare ad essere protagonista in un sistema di comunicazione che continuerà a trasformarsi, che richiederà modalità di rapporto con il pubblico del tutto diverse – da cui la trasformazione in *media company* e l'obbligo connesso di garantire il servizio universale di accesso alla rete – ma sempre più bisognoso di prodotti di qualità. E ci sarà anche da reinventare nel nuovo sistema il ruolo e i caratteri del *broadcasting* generalista, per la sua imperitura capacità di risposta alla frammentazione e alle emergenze sociali.

*Garantire  
l'accesso  
universale alla  
rete*

*Ruolo attivo  
nell'emergenza  
educativa*

Scuola, Università e servizio pubblico della comunicazione, insieme, costituiscono ancora oggi le principali prospettive di resistenza e di resilienza di fronte ai pericoli presenti in una società sempre più a rischio di disastri collettivi e tentata dalla disumanizzazione. Anche sul ruolo della donna e sulla salvaguardia dei minori, lo conferma la cronaca quotidiana, molti gradini di civiltà devono ancora essere scalati.

*Creare comunità*

Nell'ottica di presumere e auspicare che la funzione del servizio pubblico sia uno strumento indispensabile per creare comunità, grazie a valori sociali condivisi, grandi questioni come l'emancipazione femminile e la crescita dei minori in un ambiente mediale educativo costituiscono temi dominanti che abbracciano tutti i contesti, pubblici e privati, e che stanno alla base di uno sviluppo giusto, ordinato e necessario di tutte le società.

*La questione  
femminile*

Per quanto riguarda la questione femminile, se diamo uno sguardo al passato la RAI – pur con le correzioni attuate rispetto al sessismo degli anni Ottanta – non pare abbia raggiunto una maturità propositiva che attui linee di valori capaci di contrastare le tante situazioni di esclusione, anche violente, presenti nella società tradizionale.

*Offerta organica  
per ragazzi e  
adolescenti*

Quanto ai minori, messi ai margini nelle reti generaliste e relegati in canali tematici che offrono prodotti di consumo anche di qualità, ma incapaci di offrire una strategia di comunicazione e dialogo costante, restano in attesa che il servizio pubblico offra occasioni di crescita culturale e civile, coerenti con l'educazione scolastica, adatti ad accompagnarli nei grandi cambiamenti contemporanei e a difenderli dalle volontà di sfruttamento sempre presenti.

A nostro giudizio grandi problemi come la questione femminile e la crescita

dei minori richiedono un impegno costante, trasversale, in tutta la programmazione oltre che in singole offerte dedicate.

### **Gli effetti della globalizzazione**

Qualsiasi idea si possa avere per il futuro del servizio pubblico radiotelevisivo italiano, un fatto è certo: la RAI sarà costretta a misurarsi col fenomeno travolgente della globalizzazione.

*Gli effetti  
dirompenti della  
globalizzazione*

La globalizzazione è un processo potente. Come dice la stessa parola, universale. Investe molteplici campi: la finanza, le economie, le imprese, le merci, l'innovazione, le tecnologie, e soprattutto la comunicazione. Riguarda direttamente le persone umane, in particolare tutte quelle legate ai processi di mutamento del lavoro. Riguarda anche le masse crescenti di emigranti dai paesi devastati dalle guerre o dalla fame. Alla base delle emigrazioni, c'è quasi sempre la ricerca di luoghi migliori per vivere. All'idea e alla conoscenza di questi luoghi, c'è quasi sempre il forte concorso dei media e dell'informazione.

### **Effetti negativi della globalizzazione**

In una delle sue caratteristiche principali, la globalizzazione è dunque un processo che potrebbe definirsi umanistico. Rende il mondo meno lontano, più visibile, più unito. Ma è da sottolineare con forza che, allo stesso tempo, la globalizzazione produce anche effetti fortemente negativi. Conseguenze collaterali, che possono essere in controtendenza con il tratto principale positivo. Aspetti che vanno temperati o contrastati, soprattutto nel nostro campo dei media e della comunicazione.

### **Più quantità, meno qualità**

È questo uno dei maggiori aspetti negativi che si accompagna ai media internazionali e al loro riverbero nei vari paesi. Esempi ce ne sono a iosa. Per tutti basta solo citare i famigerati *reality shows* (un trend divenuto universale). In generale, pur trattandosi di comunicazione di comportamenti umani o di costume, di idee e non di merci, grande parte del flusso e dei modelli internazionali è stato ed è governato dalle prevalenti logiche del profitto, logiche più legittime solo in altri campi. La qualità, lo stile e il contenuto passano spesso in secondo piano. Questa tendenza ha influito in particolare sulle imprese private nazionali che, a loro volta hanno condizionato i servizi pubblici. Come in modo particolare è avvenuto in Italia.

### **Il livellamento delle differenze**

*Contrastare il  
livellamento e  
l'omologazione*

Se è un bene che il mondo diventi più unito, non è affatto auspicabile che questo avvenga col livellamento delle differenze tradizionali e attraverso un'omologazione in basso dei contenuti della comunicazione. Ogni paese ha una propria storia, proprie tradizioni, costumi. Esistono culture diverse, religioni diverse, diverse visioni del mondo, dei modi di vivere. Queste

diversità costituiscono una ricchezza preziosa, che nell'unificazione planetaria deve essere conservata e custodita.

### **La frantumazione degli ascolti**

*La velocità della trasformazione*

La rapidità delle invenzioni e delle riproduzioni nel campo dei media è vertiginosa. Un comune mortale oggi può ascoltare e vedere quasi tutto in tutti luoghi e nel tempo che vuole. Con aggeggi sempre più sofisticati. Quel che più conta, è in grado di scegliere il programma che vuole. Una sorta di “nuovo individualismo” nella fruizione delle immagini. La *TV on demand* di *Netflix*, o dei recenti *Now* e *Infinity*, esemplifica con migliaia di titoli disponibili in streaming su richiesta, questo fenomeno del nuovo individualismo televisivo. Anche se almeno in Europa resta ancora più potente il modello della *pay tv* come quella di SKY, organizzata su decine di canali.

*Fine della comunicazione di massa?*

Una pluralità di offerte rivolte a tante “nicchie” di spettatori attraverso l'esistenza, appunto, di tanti canali specializzati. Nicchie individuate in base alla cultura, al censo, all'età, alle passioni, allo sport, al calcio, alla musica, alla natura... Questa tipologia televisiva per nicchie ha l'effetto di dividere e frantumare il vecchio concetto del “pubblico al singolare” della vecchia TV generalista.

Tutto questo accade in un Tempo in cui le nazioni, a causa della crisi, delle gesta terroristiche, del timore diffuso di ondate crescenti di emigranti, tendono a rinchiudersi in piccoli mondi, ad alzare muri, reali e virtuali. Anche la pratica apparentemente innocua delle nicchie, se non accompagnata da offerte “comunitarie”, può oggettivamente e culturalmente facilitare questi processi.

Queste osservazioni possono apparire divaganti. In effetti, sono necessarie per ribadire anche nel tempo che viviamo la funzione dei servizi pubblici europei. Il flusso della Tv globalizzata non potrà certo essere fermato. Ma crescerà parallelamente l'esigenza di una TV nazionale-popolare, nell'antico senso gramsciano. Una TV che si rivolga a tutti, sui valori di tutti.

### **Il servizio pubblico che non c'è e che ci manca**

*Rinnovare il senso del canale generalista in ottica comunitaria*

Il servizio pubblico non a caso è presente in grande parte delle democrazie. È un insostituibile vettore di crescita culturale e civile. Di coesione sociale, di condivisione dei valori essenziali della comunità. È un veicolo di informazione e di intrattenimento, in particolare per tutti i cittadini non agiati, che non possono avere accesso ad altri media. Può essere un volano dell'industria nazionale dell'audiovisivo. Può specificatamente, più di altri mezzi di comunicazione, facilitare l'integrazione di nuovi cittadini in un mondo sempre più multiculturale.

Dopo un così lungo elenco, c'è da domandarsi: la RAI odierna risponde ancora a tutti questi requisiti? Può ancora definirsi un servizio pubblico? Arduo affermarlo. La realtà come è resta lontana da quella che dovrebbe

essere. Anche a seguito dei recenti e nebulosi aggiustamenti.

*Trovare un  
equilibrio tra  
ascolti e qualità*

Tutti i gruppi dirigenti della RAI, da almeno un quindicennio (e senza sostanziali differenze di colore), hanno sempre sostenuto che un'offerta RAI più qualificata avrebbe condotto ad una traumatica crisi degli ascolti, e non solo. In effetti gli ascolti non sono entrati in crisi, ma è avvenuta una perdita formidabile di identità, di immagine, di funzione. Dal punto di vista dei cittadini che pagano il canone, qual è la perdita più grave? Nel passato monopolistico lontano, c'è stato un pieno di identità. Nel presente post-monopolistico, un pieno di ascolti. Sarà ora possibile una via di mezzo più virtuosa?

La RAI può e deve ritrovare un suo antico ruolo. Sia evitando il pedagogismo, oggi improponibile. Sia l'appiattimento e la definitiva omologazione con le linee privatistiche, che non giustificano più ogni forma di canone dovuto. Il cittadino ormai ha svelato il dilemma: perché pagare ancora alla RAI un canone, se la RAI differisce dalle TV private solo per questo?

### **Un rinnovato servizio pubblico nel tempo più difficile**

*Il ruolo pubblico  
della media  
company*

Per affrontare almeno alcune delle precedenti domande, occorre verificare come la "missione" di un nuovo servizio pubblico possa essere rinnovata, non velleitariamente. Essa non può nascere a tavolino, su concetti generici come quello di *media company*. Una *media company*, senza una articolata strategia e una sua missione principale, può essere tutto o niente: nulla garantisce al ruolo di servizio pubblico. Appena l'esigenza dell'uso di nuove tecnologie. E poi molte nebulose.

Una missione nuova deve scaturire dalle stesse caratteristiche del mercato globale e privatistico e da ciò che in esso manca. In termini di contenuti, di tradizioni, di informazione, di spettacolo, di linguaggio, di stile.

Non certo per costruire, nel contesto della dilagante TV globalizzata, un servizio pubblico minoritario, sul modello della PBS americana. Ma per aderire con intelligenza alla costruzione di una TV nazionale-popolare, colta ma popolare, informata e spettacolare. In grado di unificare "le due culture", in Italia tradizionalmente separate: la cultura delle élite raffinate e quella delle masse diseredate. Separazione ora rinverdata dalle nuove tecnologie televisive.

### **L'informazione**

*Il ruolo  
dell'informazione  
anche nel web*

L'informazione è il comparto (e la funzione) più importante della RAI, articolato in tante edizioni dei TG e GR, su RAINews24 e sui canali sportivi. C'è l'esigenza di differenziare meglio alcune edizioni su temi specifici, rivolti a target di pubblico particolari. C'è soprattutto l'esigenza di recuperare presenza e ruolo nel web, dove l'informazione RAI conta meno di un decimo di quella dei principali quotidiani cartacei del Paese, gestita com'è in una ottica residuale e in assenza di un approccio concentrato e

*Contrastare le  
fake news*

unitario. L'informazione sul web richiede invece un rinnovato impegno professionale che garantisca correttezza e, per quanto possibile, verità.

*Il pluralismo,  
garantito in ogni  
redazione, con  
limitazioni ridotte  
ma essenziali*

Il pluralismo dell'informazione è un grande valore. Vogliamo definire il pluralismo come obbligo di dare voce a tutti coloro che operano per il bene comune. Certo non è facile definirne i confini, soprattutto in questa stagione segnata da reazioni di stampo populista. Tuttavia ci sembra necessario che il servizio pubblico debba discriminare chi propaga l'odio, il terrore, e disconosce i diritti fondamentali dell'uomo sanciti dalle Nazioni Unite.

Nella difficile ricerca della definizione di questi limiti, non ci sembra che il pluralismo abbia bisogno delle antiche distinzioni partitiche o ideologiche o tra maggioranza e opposizione, e invece debba essere esercitato e difeso in ogni redazione.

*Superare la  
suddivisione tra  
Testate*

Queste considerazioni, insieme alla necessità primaria di rafforzare il servizio pubblico informativo in ambito multimediale, a nostro giudizio rendono indispensabile una profonda ristrutturazione che porti al superamento della suddivisione delle Testate per canale, e che preveda il rafforzamento dell'informazione sul territorio e la sua presenza, oggi marginalizzata nel solo canale RAITRE, in tutti i mezzi e i canali di diffusione.

### **La forza degli eventi speciali**

*Concentrarsi sui  
grandi eventi*

L'esemplificazione migliore di quel che può essere (ed è stata) la "TV comunitaria" è data dagli "eventi televisivi". L'inizio o la fine di una guerra. Le gesta del terrorismo internazionale. L'elezione al soglio di un nuovo pontefice. L'elezione di un nuovo presidente. L'esito di un particolare referendum. Un particolare messaggio alla nazione. Una particolare trasmissione di un grande dello spettacolo come Benigni. Le denunce appassionate, tra politica e cultura, di un Saviano. Le Olimpiadi, il calcio, gli eventi sportivi di rilievo, Il Giro d'Italia, e così via.

*TV comunitaria,  
senso di  
appartenenza,  
baluardo contro  
le paure*

Sono questi i grandi eventi, in parte riportati in diretta dalla realtà esterna, in parte costruiti sempre in diretta dalle Reti RAI o dai TG. Appuntamenti capaci in modo inconsueto di calamitare milioni di spettatori, coinvolti nello stesso tempo sullo stesso accadimento. È questa la TV comunitaria, che unisce e insieme rafforza il senso di appartenenza all'Italia o all'Europa. Un senso di appartenenza che è destinato ad ampliarsi e a divenire risposta essenziale alle paure che si diffondono in tutte le situazioni di crisi, comunque generate.

*Rilancio del ruolo  
europeo e  
sovranazionale*

Per quanto riguarda l'Europa, a partire dagli anni '80 l'indirizzo comunitario noto come "Televisione senza frontiere" ha permesso la diffusione europea soprattutto dei canali informativi di servizio pubblico. Nelle nuove condizioni tecnologiche l'Europa ha deciso di intervenire più radicalmente a favore della libera circolazione delle informazioni e dei prodotti attraverso limiti alle pratiche di *geoblocking*, annullamento del roaming telefonico, e interventi sulle pratiche commerciali e sul diritto d'autore. Si tratta di

*Lingua inglese,  
sottotitoli, app  
sovrnazionali*

provvedimenti che vengono imposti alle aziende commerciali, e che dai servizi pubblici devono essere percepiti come stimolo a nuove strategie di collaborazione, anche sollecitando ulteriori semplificazioni per che opera in ottica di servizio al pubblico. Curando anzitutto l'immagine dell'Europa nei propri prodotti, la RAI deve favorirne la circolazione extranazionale con l'uso della lingua inglese, incentivare il superamento delle barriere linguistiche anche incentivando la sottotitolazione, e proporre modalità di accesso intraeuropee e sovranazionali che si impongano come nuovi standard di accesso ai contenuti di qualità.

### **Il rinnovamento dell'organizzazione**

L'adeguamento ai tanti mutamenti prevedibili presuppone anche un mutamento dell'organizzazione, che si può ottenere solo con un generale ripensamento delle direzioni aziendali e dei loro ruoli, e non aggiungendone altre.

*Selezionare e  
formare il  
personale*

Ogni trasformazione richiede inoltre la “conversione” del personale, i corsi interni di formazione dei quadri, la riapertura di concorsi per nuovi specialisti, la ricerca di nuovi talenti per creare programmi con diversi linguaggi destinati a varie offerte. Scuole di sceneggiatura e di scrittura. Acquisizioni esterne di nuovi specialisti provenienti dai campi affini del cinema e delle altre televisioni.

### **Ristrutturare per generi e target**

*Presidiare la  
produzione e la  
circolazione dei  
contenuti*

Tutte le responsabilità editoriali in RAI, con la eccezione della fiction e del cinema, sono ancora organizzate per canali di diffusione e non per aree tematiche. Questa soluzione è stata ottimale a lungo, in un mondo analogico nel quale erano padroni le strutture industriali della comunicazione e i grandi flussi organizzati. Oggi ci troviamo in un mondo digitale e liquido nel quale prendono il sopravvento la rete stellare e i nodi di relazione personalizzati, che trasportano anche grandi masse di contenuti audiovisivi. La massa d'urto della produzione di contenuti resta in mano alle industrie come la RAI, ma i nuovi player come *Google*, *Whatsapp*, *Facebook* e *Twitter* governano gli algoritmi che presiedono alla loro circolazione; mentre la modalità di consumo legata ai flussi lineari (la massa degli spettatori di RAIUNO e degli altri grandi canali radiotelevisivi) è ancora molto significativa in termini sociali, culturali e politici.

*Un nuovo modello  
anche per i canali  
generalisti  
tradizionali*

È evidente la difficoltà di stabilire un modello organizzativo e produttivo per una situazione così complessa e in costante trasformazione. La RAI non può certo perdere di vista i canali generalisti, sia perché le “danno da vivere”, sia perché restano importantissimi dal punto di vista sociale.

### **Entrare da protagonista nell'era digitale**

*Adeguarsi alla  
cultura digitale...*

Ma se non trasforma profondamente sé stessa non sarà mai una *media company*, un produttore di contenuti attivo a 360 gradi nel mondo della comunicazione, capace di mettere il mondo digitale e il web al centro della

sua cultura e delle sue capacità produttive, e di restare così in stretto rapporto con i giovani che sempre più accedono ai contenuti, compresi quelli televisivi, attraverso modalità del tutto diverse da quelle tradizionali, al punto di non accorgersi nemmeno della loro origine.

*... e portare in  
essa i valori a  
salvaguardia della  
convivenza*

Soprattutto, non sarà in grado di produrre gli algoritmi alternativi che aiutino a distribuire i contenuti secondo criteri di valore e di salvaguardia della convivenza civile, anche attraverso una profilazione del pubblico realizzata in ottica di servizio.

### **Governare il cambiamento**

Sembra dunque inevitabile, nel ripensare profondamente la struttura della RAI, portare al centro generi e contenuti, che devono nascere in misura crescente nel web e per il web, con responsabilità editoriali il più possibile unitarie, efficienti e propulsive.

*Riprogrammare le  
tipologie  
dell'offerta  
audiovisiva*

D'altra parte non bisogna trascurare, ma ripensare profondamente, la funzione di selezione, editing e aggregazione dei contenuti dei grandi canali generalisti lineari, a cominciare da RAIUNO, RAINews24 e il portale informativo RAI.IT (cioè dei canali per i quali non si dovrebbe prevedere una segmentazione per target di pubblico); a valle di questi, organizzando canali (non solo radiotelevisivi) per target differenziati; governando sapientemente (seguendo le innovazioni tecnologiche) la trasformazione dei canali tematici in banche dati *on demand*; e interpretando nel tempo, con capacità di adattamento, tutte le zone d'ombra e le incertezze che inevitabilmente si presenteranno nello spostarsi dall'uno all'altro modello produttivo. Pur con l'avvertenza che va bene essere prudenti, ma le trasformazioni principali sono già avvenute, la RAI è in ritardo nell'adeguarsi, e il mondo non procede al passo sonnolento dell'Italia.

### **La responsabilità del servizio pubblico**

*Ricostruire la  
cultura del  
servizio pubblico  
nel nuovo  
ambiente digitale*

Veniamo alla seconda e non meno importante questione, quella della selezione e formazione del personale. Ovvero della cultura aziendale, della cultura del servizio pubblico, quella che si esprime esaltando l'idea di responsabilità. Va maturando la sensazione che gli attuali vertici aziendali non abbiano piena consapevolezza di un problema che non si risolve con dichiarazioni di buon volontà e richiede atti concreti. La cultura RAI non ha bisogno solo di attenzioni giovanilistiche e di una infornata digitale, deve anche rimettere nel DNA dei suoi prodotti – di tutti i suoi prodotti – il senso della utilità al pubblico e al Paese. È il solo modo per giustificare l'entità e la stabilità delle risorse pubbliche che le vengono destinate.

Serve una rilevante correzione di rotta di una cultura aziendale da anni più orientata al marketing che alla offerta di contenuti selezionati perché socialmente utili. Una correzione di rotta che non si improvvisa e che deve essere profondamente voluta e ricercata, sia nel mandato politico – molto distratto su questo tema – sia nella gestione di vertice.

La cultura aziendale non si inventa, la si costruisce in anni di scelte orientate. È quello che hanno fatto le dirigenze aziendali del dopoguerra, per decenni, anche attraverso visioni culturalmente e ideologicamente diverse, ma sempre orientate alla logica del servizio. È quello che progressivamente si è perduto a partire dagli anni '80, sotto l'influenza di un liberismo sempre più individualista e meno attento alla riflessione etica.

### **Riprogettare l'etica professionale RAI**

*Etica  
professionale alla  
base della cultura  
di servizio*

Proprio l'etica professionale deve essere ricostruita oggi, in una dimensione laica, aperta alla pluralità delle idee e esperienze, in una logica di supporto alle debolezze e alle periferie che il mercato ignora. Questo deve avvenire partendo dal basso, cioè dalle selezioni pubbliche dei neoassunti e dalla loro formazione permanente. Non è accettabile, per esempio, che la RAI non possa selezionare e formare autonomamente giovani da destinare alla professione giornalistica, e debba invece pescare esclusivamente nel bacino dei professionisti tesserati.

Senza trascurare i quadri gerarchici aziendali, che non hanno bisogno di rottamazione o di pulizia generazionale, ma ai quali va chiesto un processo di ricostruzione sostanziale delle motivazioni del loro lavoro in RAI.

## PARTE II – IL PRODOTTO

### I talk politici

*Poca  
competenza,  
molta politica  
politicante*

I *talk* politici sono nati come l'agorà televisiva contemporanea, il luogo ove si svolge il dialogo libero delle idee. Dopo anni, in tutte le reti della RAI o di altre emittenti, hanno accumulato gli stessi acciacchi. Uno in particolare: sono in prevalenza diventati la faccia televisiva della politica-politicante. Quasi tutte le reti, soprattutto private, si sono dedicate per anni alla TV urlata e sprovvista di pensieri lunghi e di personaggi colti, che ne sono portatori. Grande abbondanza invece di politici, quasi sempre delle seconde file, quasi sempre gli stessi. Una compagnia di giro tra un canale e l'altro. Esclusi per lungo tempo altri protagonisti del mondo variegato della cultura.

*Provincialismo*

Quasi sempre assenti i temi della politica internazionale. Queste consolidate e diffuse consuetudini hanno creato stanchezza e il pubblico rispetto agli anni d'oro dell'inizio si è più che dimezzato.

La forma *talk* va dunque ripensata. Quella conosciuta è ormai esausta, se si vuole che il *talk* come "genere" possa continuare ad essere una funzione importante di approfondimento delle notizie. Non certo un meccanismo costruito per gratificare chi "conduce" e chi "compare". Tuttavia va sottolineato come l'errore di abbandonare il più forte marchio RAI, *Ballarò*, per un avventuroso esperimento terminato resuscitando, ovviamente con esito infausto, *Tribuna politica*, sia inspiegabile. Sempre tra gli insuccessi va ascritto il tentativo di RAIDUE di ringiovanire il genere con *Nemo*, risultato solo una pallida imitazione de *Le iene*. Anche il ritorno di Michele Santoro, in una collocazione a dir poco episodica, potrebbe ostacolare la riagggregazione del suo pubblico. Al contrario la striscia pomeridiana di Bianca Berlinguer e quella serale di Diego Bianchi allargano gli spazi dei programmi di pubblico servizio con risultati di ascolto lusinghieri. In ultima analisi una gestione editoriale del comparto informativo nata, si sarebbe detto, per allargare e

rinnovare gli spazi di approfondimento, ha portato alla totale consegna a *Porta a porta* di questa funzione, ossia al più anziano e autogestito dei *talk show*, le cui incursioni rappresentano le uniche offerte informative d'attualità RAI in prima serata.

Diverso il discorso su *Report*, dove l'annunciato ritiro di Milena Gabanelli dovrà essere gestito con particolare attenzione.

### Il campo non arato della fiction

*Sviluppare la  
fiction  
internazionale*

La narrativa televisiva possiede un linguaggio potente. Il più efficace ed idoneo per varcare i confini. Tuttavia, se si osservano i quasi 20 anni trascorsi dalla nascita di RAIFUNCTION, con l'obiettivo di un rilancio industriale della produzione italiana, si può essere colpiti da un'evidente contraddizione: buoni, a volte ottimi risultati sul mercato italiano. Pochi,

quasi rari, i successi al livello internazionale.

Questa differenza trova anche una spiegazione storica. Al suo esordio, sul finire degli anni '90 sino all'incirca al 2002, a RAIFICTION furono assegnati due obiettivi, per due diversi tempi. Il primo, nell'immediato, fu quello di costruire nell'immaginario un argine e una sorta di sbarramento all'invasione allora dilagante dei film americani nei nostri palinsesti. L'acquisto di film (non esistendo un'offerta adeguata di fiction) era necessario come ossigeno per le reti. Ma aveva fatto lievitare enormemente i costi, (e anche le "imposizioni" delle *Majors* USA attraverso i famigerati "pacchetti").

Il secondo obiettivo, quello delle esportazioni all'estero, fu spostato in avanti, anche per ragioni di bilancio. Come sempre succede anche nelle vicende televisive, il "secondo tempo" non è mai pienamente arrivato. Ha pesato, non solo ma in particolare, il desiderio costante delle reti di vedersi assicurata per i loro palinsesti una produzione di fiction con percentuali di ascolto superiore a quelle di altri "generi", ma a costi contenuti e quantità elevate. Tutti requisiti non compatibili con la produzione internazionale, che si basa sulle eccellenze dei "linguaggi", dei costi e degli investimenti.

Questo lungo discorso per capire (oltre le difficoltà della lingua, oltre il tradizionale provincialismo italiano) perché proprio nel settore più idoneo sia mancato un processo adeguato di internazionalizzazione.

*Non mancano  
esempi virtuosi*

Eppure è doveroso segnalare che, nonostante le restrizioni di bilancio, nonostante il privilegio accordato alla produzione interna, si siano verificate in quegli anni alcune eccezioni significative per la fiction. Ne ricordiamo i titoli: le tante serie de *La Piovra*, vendute per anni in tutta l'Europa; la lunghissima serie de *La Bibbia*, prodotta dalla Lux Vide con la RAI e diffusa in quasi tutti i paesi del mondo; *Montalbano*, che ancora oggi è un successo italiano in Europa e nei palinsesti di RAIUNO; e poi *La meglio gioventù*, l'*Heimat* italiano, nato come serie televisiva e vincitore di premi internazionali come "film". A riguardo poi del cinema in senso stretto, è obbligatorio ricordare i successi de *Il Nome della rosa* di Annaud, tratto dal romanzo di Eco, e del *Nuovo Cinema Paradiso* di Tornatore. Film prodotti in epoca precedente alla nascita di RAIFICTION, ma che dimostrano l'esistenza di strade internazionali che potevano essere percorse dall'immaginario italiano, sui temi apparentemente difficili del Medioevo italiano o all'opposto della Sicilia contemporanea. Film ambedue prodotti dal grande compianto Cristaldi.

*Criticità e  
successi della  
fiction italiana  
nel mercato  
internazionale*

Oggi invece accade che le produzioni di SKY coprano un arco che va da *Gomorra* a *The Young Pope*, e che su Sky Atlantic siano emesse lunghissime serie su *Spartacus*, *Roma*, *I Borgia* (ben due diverse serie sullo stesso tema). Prodotti a volte discutibili, per lo stile e i linguaggi truculenti o morbosi. A volte anche di grande qualità, come, ad esempio, la lunghissima serie del *Trono di Spade*, dove, per una storia inventata di lotte di dominio tra antiche dinastie inesistenti, si ricorre a linguaggi e stilemi di tipo scespiriano. Qualità

che altrettanto bene si ripetono negli intrighi politici contemporanei raccontati in *House of Cards*.

Sulla situazione attuale dei racconti di RAIFICTION nella produzione nazionale, vanno invece registrati positivamente alcuni tentativi di innovazione rispetto a certi stereotipi ripetitivi: ottimo esempio quello dei *Braccialetti rossi*, o del recente e apprezzato *I Fantasmi di Portopalo*, ma anche di alcune novità della giallistica come *Rocco Schiavone* e *I bastardi di Pizzzo Falcone*. Si è inoltre rivelata positiva l'attuale "differenziazione" tra alcune iniziative destinate a RAIDUE e quelle più tradizionali di RAIUNO. La diversità permette un ricorso più agevole alla innovazione, di cui alla lunga finirà per avvantaggiarsi la stessa più tradizionale rete ammiraglia. C'è anzi da domandarsi, a riguardo di innovazione, perché un autore prestigioso come Sorrentino, apprezzato in tutto il mondo, debba produrre le sue opere in alleanza con MEDIASET o SKY e non con la RAI. Paura per gli ascolti? Diffidenza verso il linguaggio? La RAI dispone di molti canali, tutti pervasi da un identico conformismo? Sorrentino lo si può amare oppure no, ma è l'autore che in Italia e nel mondo sta dando vita ai nuovi linguaggi del racconto visivo.

*Fiction  
internazionale,  
ma non  
omologata*

Le criticità RAI nei racconti televisivi riguardano tutte, come sempre, le iniziative di coproduzioni internazionali. Soprattutto per la scarsità numerica delle iniziative, ma non solo. Prendiamo l'esempio de *I Medici*, una coproduzione RAI – Lux Vide con vari partners internazionali che ha ottenuto un rilevante risultato negli ascolti, ma ha anche sollevato critiche severe sul terreno storico culturale. Nel caso de *I Medici*, infatti, diversamente da quanto avvenuto in precedenti produzioni della stessa Lux Vide, è risultato particolarmente debole la sottolineatura del "marchio italiano", soprattutto nell'impianto delle sceneggiature. Con l'inconveniente di alcuni "americanismi" e il travisamento di alcuni fatti storici per fini di puro spettacolo. È anche vero che, oltre gli handicap tradizionali dell'Italia in campo internazionale, quando si produce poco fuori dai confini, più deboli risultano le nostre iniziative. Si spera che così non avvenga in altri progetti di grande interesse di recente annunciati da RAIFICTION: la produzione internazionale dei bestsellers di Elena Ferrante *L'amica geniale*, *Storia di chi fugge e di chi resta* e *Storia della bambina perduta*. Una serie televisiva sul "nuovo romanzo napoletano", in alleanza tra RAI, Fandango e la Wildside di Lorenzo Mieli, tutti alla ricerca di importanti partner esteri.

### **Il campo abbandonato dei documentari**

*La grande  
potenzialità  
inespressa del  
documentario  
italiano*

L'Italia, lo ricordano in tanti, è il paese più importante per i suoi giacimenti culturali, le tradizioni architettoniche delle cento città, il novero di artisti celebri nella pittura, nella scultura, nella creazione di capolavori dell'arte. Lo strumento televisivo, meno costoso e "diretto", per raccontare al mondo tutto questo è il genere del documentario d'arte. Un linguaggio sparito dai palinsesti della RAI. Capita invece di vedere raccontati in eccellenti

produzioni della BBC o di SKY i grandi della nostra pittura o le storie delle nostre città. Ma perché noi non ci siamo? Eppure nel mondo del cinema gravitano anche documentaristi eccellenti, come si è anche visto al recente Festival di Berlino con la vittoria di Gianfranco Rosi e del suo *Fuocoammare*. Esistono poi dei giovani, dotati di un'estetica cinematografica, la più idonea per raccontare con fascino i temi dell'arte.

### **L'intrattenimento globalizzato**

*Format globali,  
creatività  
nazionale*

Da sempre i guai più grossi - intesi come insuccessi, come cadute di gusto, scandali e scandaletti, oppure episodi di vera e propria censura praticata o invocata - alla RAI sono caduti addosso nel territorio del varietà. E, negli ultimi anni soprattutto, a forza di cercare di evitarli, l'azienda ha finito per cacciarsi in una sorta di strada senza uscita. Apparentemente praticando nell'intrattenimento una politica opposta a quella della fiction, ma a ben vedere meno contraddittoria di quanto possa apparire: anche in questo caso, infatti, il rapporto tra la globalizzazione dello *show business* e la produzione nazionale è andato in corto circuito. Sicché la grande maggioranza dell'offerta è basata su una produzione creata e testata all'estero e portata in RAI dalle stesse multinazionali che detengono i diritti dei *format*: incapaci peraltro, forse per risparmiare, di far conoscere agli italiani le *vedettes* straniere. Società che controllano strettamente la rispondenza del prodotto ai propri standard con propri autori e proprie redazioni.

*Ripensare la  
filiera dei diritti  
della media  
company*

Del resto, l'intera filiera dei diritti di un broadcaster va ripensata nella trasformazione in media company, perché la rete non ha confini geografici che non possano essere superati, la traduzione tra le lingue tende a trovare soluzioni quasi automatiche, e le limitazioni nei sistemi mediali utilizzati generano frustrazioni nell'utenza.

Di conseguenza alla RAI resta in pratica la sola contrattualizzazione dei conduttori - totalmente mediata, come vedremo tra poco, dal rapporto, anch'esso di sudditanza, con gli agenti - e la produzione in studio.

Partiamo dal rapporto tra RAI e società di produzione: un percorso che si è involuto così drammaticamente, da far appaltare alle multinazionali dei contenuti perfino alcuni *talk show* di cui non esiste il legame genealogico con un qualche prototipo, come per una sorta di bisogno coattivo di un controllo editoriale esterno.

*Esempi virtuosi  
di  
intrattenimento*

Una paura patologica dei rischi ha decretato la morte di alcuni generi necessari per armonia e completezza dell'offerta, quali in primo luogo la satira ed in genere la comicità. Vale a dire i cavalli di battaglia di una RAI che purtroppo non dista più di tre lustri da quella di oggi. Due recenti esempi, fortunatamente, contraddicono questo percorso involutivo, gli *One Man Show* come quelli di RAIUNO con Roberto Bolle o di RAIDUE con Mika. Entrambi all'insegna del grande artigianato. Esempi da citare in quanto dimostrano come la formula del *One Man Show*, tipica dei maggiori successi di

RAIUNO e purtroppo quasi abbandonata, possa essere ancora proposta. Evitando di giustificare la mancanza di questa offerta con l'attesa, ormai cronicizzata, di un ritorno di Fiorello o di una serata di Roberto Benigni.

*Nuovi soggetti  
competono  
nell'offerta di  
intrattenimento*

Un nuovo e potente competitor, Discovery, è sceso in campo nel mercato televisivo italiano, e compete con RAI, Mediaset, SKY, La7. Il successo di Crozza al suo debutto sul Nove cambia le regole del gioco, anche riguardo alla questione dei tetti ai compensi artistici, che da tempo agita politici e mezzi d'informazione.

*La questione dei  
tetti ai  
compensi: i  
manager e le  
star*

Se appare certo che l'azienda è destinata a perdere appeal nel mercato dei manager, con la segreta speranza che questa condizione favorisca chi ha reali progetti di vita come *civil servant*, è altrettanto evidente che occorrono strategie e interventi nuovi per fare fronte alla situazione: se questo è il vento che tira, ed è forte, è inutile l'opposizione frontale.

Se non è troppo tardi, occorrono per i compensi delle star esempi concreti di una strategia che contempli tagli credibili, e preveda la creazione di fasce di merito oggettive, e premi legati al singolo prodotto e non già al personaggio: il tutto generando minori costi complessivi nonché di quelli legati ai singoli personaggi. Con risparmi reali, dimostrabili e comunicabili.

Ed al contempo approfittare dell'occasione per lanciare, dichiaratamente ed alla luce del sole, una politica di contenimento del potere degli agenti, riducendo il loro ruolo ed i loro guadagni.

### **Accerchiata da appaltatori e agenti**

*Limitare il potere  
di appaltatori e  
agenti*

Sempre in parallelo alla perdita della autorevolezza editoriale, è esploso infatti il potere dei cosiddetti agenti. Per gestire divi onnipotenti ed al contempo fragili – e comunque viziosi – si è fatto massicciamente ricorso non ad una classe dirigente di spessore, ma alla figura dell'intermediario, capace ad un tempo di garantire carriera e guadagni al proprio assistito e di mediare i rapporti, altrimenti ingestibili, tra la RAI e i propri divi. Progressivamente alcuni agenti ed alcune società di produzione si sono maggiormente radicati in alcune reti fino a condizionarne la fisionomia.

Da ciò deriva una spersonalizzazione dell'offerta RAI, vagamente internazionale nell'ideazione, ma del tutto territoriale, a volte fino allo strapaese, nella conduzione, comunque innocua ed insapore.

*Riprendere le  
responsabilità  
editoriali*

La RAI sembra non solo incapace di teorizzare una risposta a questo accerchiamento, ma addirittura sembra crogiolarsi nella deresponsabilizzazione che ne deriva e pensa al proprio futuro immaginando solo strategie sulle uniche variabili che può gestire, e cioè sullo spostamento delle quote di mercato tra le società di produzione e i grandi agenti: e non già sul cambiamento del meccanismo e sul recupero della propria autonomia.

Al contrario occorrono energie fresche, territori di sperimentazione, percorsi di crescita, *scouting*. Dando in questo modo un ruolo alle reti minori e

mostrandone così oggettivamente il valore. E soprattutto una classe dirigente competente, autonoma, dotata di personalità e coraggio.

### **La scomparsa della TV dei ragazzi**

*Una TV  
generalista per  
ragazzi e  
adolescenti*

Altro settore di cui vi è bisogno ma che è scomparso, è quello della TV dei ragazzi. Un tempo era il programma importante del pomeriggio, quando i ragazzi rientrano da scuola. In quelle fasce di ascolto esistono oggi in prevalenza programmi di cronaca nera o rosa, con relativa presenza di personaggi *vip* per i commenti. Altra omologazione coi trend delle private. Eppure si può essere convinti che uno o più contenitori rivolti ai giovani di varia età, che li racconti, li faccia esprimere nei loro interessi, e insieme diventino un luogo di informazione e formazione, possano ridiventare attuali, importanti e divertenti.

### PARTE III – IL FUTURO DELLA RADIO

*La  
trasformazione  
del mezzo verso  
la  
parcellizzazione  
degli ascolti*

Dovendo tracciare qualche considerazione sul futuro di Radio RAI, nell'ipotesi della creazione di una *media company*, va detto innanzitutto quanto proprio il mezzo radiofonico sia stato, nel corso degli anni, al centro di mutazioni tutte in larga misura conseguenza di innovazioni tecnologiche e di mercato. Negli anni sessanta, con l'arrivo del transistor, la radio si è trasformata in un mezzo soprattutto giovanile, con il quale ci si poteva isolare persino nel contesto familiare dominato dalla TV. Ma se l'ascolto individuale divenne la prassi più diffusa, il futuro vedrà sempre più affermarsi la specializzazione e la parcellizzazione, ovvero una radio intesa come mezzo per riconoscersi in forme di identità estremamente mutevoli.

La radio è un vestito sonoro: cambiare stazione è come cambiare modo di vestire. Essa ormai corrisponde a una sorta di universo in cui coabitano networks consolidati, circuiti che operano a livello non solo nazionale ma regionale, emittenti politiche, radio "non stop music" e via dicendo. L'indistinto radiofonico trionfa all'interno di un sistema d'uso che molto spesso mortifica i risultati tecnologici conseguiti. L'ascolto patchwork ha reso uniforme e omogeneo ogni suono prodotto contemporaneamente, 24 ore su 24, da circa 3700 emittenti soltanto in Italia. E ormai molti ascoltatori non percepiscono più la differenza tra programmi e stazioni.

*Un modello di  
offerta sempre  
più omologato*

Una tale interscambiabilità, frutto di modelli produttivi spesso omogenei, appiattisce non solo ogni forma di linguaggio ma persino qualsiasi interesse degli utenti verso possibili alternative. Eccezioni al modello dominante, quelli che in anni trascorsi erano rappresentate da Radio Radicale e Radio Popolare, non hanno inciso sul trend di allarmante perdita di qualità che, in qualche modo, ha finito per interferire, in un primo tempo, con il livello di produzione media di RADIORAI e, in un secondo tempo, anche con i successi di Radio Dimensione Suono, Radio DJ e, soprattutto, Radio 24.

#### **Declino del pubblico di massa**

È sotto gli occhi di tutti il declino del pubblico radiofonico di massa, dell'audience indifferenziata. La ricerca di settori specifici e mirati di pubblico è ormai l'obiettivo di tutte le concessionarie di pubblicità. Si tratta di un processo già accaduto in America, molto prima che da noi, che accentua la tendenza a ritagliare nel flusso quotidiano dei programmi le modalità di ascolto più consone alle proprie abitudini, alle disponibilità di tempo libero, agli interessi diversificati del pubblico.

*Superare le  
incertezze che  
derivano dalle  
nuove tecnologie*

Personalizzazione e radio da computer hanno inoltre reso obsolete vecchie forme di identità. E le nuove tecnologie, dai processi di digitalizzazione alla diffusione audio via satellite, dai sistemi di sintesi elettronica della voce, alle tecniche di registrazione olofonica, e ai vari *radiodata* e *radiosoftware*, non ci dicono ancora nulla di preciso sulle prospettive alle quali andrà incontro

l'ascoltatore medio nei prossimi anni. Certamente alle grandi reti nazionali sarà sempre più riservata una funzione di servizio e informativa, e ai circuiti locali una funzione di intrattenimento, ovvero consolatoria, interpersonale, di sottofondo musicale, ecc. E tuttavia, anche se sono noti gli sviluppi e i miglioramenti tecnici del mezzo, non sarà possibile conoscere fino in fondo l'uso, l'applicazione, il tipo di ascolto, fin quando non sapremo prevedere i contesti istituzionali, le dinamiche di mercato, le connessioni economiche, i reali bisogni d'informazione e di svago, i rapporti con altri mezzi di informazione.

*Governare  
l'intero sistema  
radio come  
media company  
di servizio  
pubblico*

Conoscere tutto ciò sarà il compito, anche per la radio, di una RAI trasformata in *media company*. Ma va comunque osservato che gli investimenti, la ristrutturazione organizzativa degli apparati, la qualità dei programmi, esigono un sistema di regole in grado di interconnettere interessi singoli, collettività nazionali, ed esprimere un governo di sistema con punti di riferimento affidabili.

*Alta potenzialità  
di investimenti  
pubblicitari*

Alla base dell'indubbio rilancio dei temi legati alla radiofonia, vi sono consistenti fattori strutturali che riguardano l'intero comparto, che deve essere messo in grado di attirare un pubblico che sappia riscoprire una alternativa di intrattenimento non priva di emozioni. E' un processo che non potrà non avere anche conseguenze all'interno del mercato pubblicitario, la cui ulteriore espansione non può essere indefinitamente assorbita solo dalla TV. La radio si presenta infatti come un mezzo di comunicazione in grado di drenare quote di pubblicità ancora inesprese. In un simile contesto alla radio della RAI spetta il compito di inserirsi nel cambiamento mantenendosi all'altezza della sua tradizione e puntare al ruolo di leader dell'innovazione.

### **Rilanciare la specificità della radio**

*Rilanciare la  
specificità della  
radio*

È una questione non solo teorica - come qualcun potrebbe obiettare - ma strutturale e, in un certo senso politica. Rimanda al più vasto problema lasciato insoluto dalla frettolosa riforma della RAI degli anni settanta che, assimilando e omogeneizzando le esigenze, le procedure, le tipologie organizzative e professionali della Radio a quella della TV, e delineando sul modello televisivo i medesimi interventi strutturali e contrattuali, ha finito per non riconoscere la particolare identità della radio, sempre più subordinata al mezzo più forte verso il quale, negli ultimi decenni, si è rivolta l'attenzione, non solo del pubblico, ma del mondo politico, finanziario e imprenditoriale.

Se ne deduce che occorre un complesso rilancio organizzativo, professionale e culturale. Non basta consolarsi con i successi di RADIOTRE ma convincersi che occorre innovare tutto il fronte della radiofonia pubblica per quanto riguarda l'organizzazione produttiva, il reclutamento e la formazione del personale, le modalità dei contratti, il rapporto con i collaboratori esterni, la formazione dei palinsesti, la razionalizzazione dell'uso delle risorse centrali e periferiche, l'apertura sempre maggiore alle realtà regionali, una più efficiente politica (magari incrementando sponsor pubblici e privati)

nell'utilizzazione di quella grande risorsa che è l'Orchestra di Torino.

Se le linee che si è cercato qui di riassumere portano a concepire un modello della radiofonia con caratteri sempre più autonomi rispetto alla televisione (in ordine al tipo di pubblico, al mercato pubblicitario, ai flussi finanziari, all'offerta dei prodotti, alle modalità dell'ascolto, ecc.), ne deriva che la realizzazione di una *media company* potrebbe essere una occasione del tutto inedita per un suo definitivo rilancio.

*La radio e  
internet*

Rispetto alla vecchia radio che conosciamo, è ben noto quanto Internet abbia ormai permesso di utilizzare direttamente il mezzo di comunicazione tramite la creazione di una piattaforma dove l'utente può crearsi la propria radio. Non è quindi solo una questione di contenuti ma di modalità d'uso dello strumento radiofonico, dove il microfono è simbolo di libertà e di indipendenza. Per quando riguarda RADIORAI, essa sta passando dal *broadcasting* al *net casting*, dove più che i contenuti tradizionali comanda la singolarità e la personalizzazione dell'offerta. Ma va comunque ricordato che RADIORAI non è certo l'ultima delle radio europee: oltre alle tre reti generaliste, anche Isoradio, GR Parlamento, Radio Light, FD 4, FD 5, Radio 6 (patrimonio storico), Radio 7 (musica live), Radio 8 (opera lirica), sono terminali già operativi dell'offerta multiplatforma pubblica, che attendono solo il rinnovo della Concessione che dovrà consentire loro di affrontare, con rinnovata sicurezza, le nuove sfide tecnologiche e di mercato.

### Superamento del palinsesto classico

*Dal palinsesto al  
podcast e alla  
webradio, ruoli  
attivi di governo  
del cambiamento*

Deve esser chiaro tuttavia che, in prospettiva, si esce ormai fuori dall'idea classica di palinsesto: con il *podcast* la radio si consuma ovunque si voglia, in qualsiasi orario, permettendo una diffusione dei contenuti come già era accaduto, negli anni ottanta, con l'uso delle videocassette, ma in una dimensione e in una libertà allora sconosciute. L'ampliamento delle opzioni di ascolto è figlio di un'unica voglia di usare lo strumento radiofonico nella più semplice delle sue possibilità: la trasmissione di emozioni. Queste emozioni sembrano svanite dalla banda FM, sostituite da un più facile intrattenimento, che può esaltare i pianificatori pubblicitari e gli ascoltatori immersi nel traffico automobilistico ma che, di fatto, rendono la radio tradizionale sempre più lontana dagli anni Settanta. Ed anche se, negli anni Novanta, essa era tornata di moda, ormai nel nuovo secolo sta di nuovo iniziando velocemente a cambiare. E' in rete ormai che, grazie alla diffusione di tecnologie, semplici e gratuite, si è spostata la voglia di usare la radio come strumento di racconto. Sono sempre più le *webradio* che offrono lo spazio narrativo più fresco e indipendente. Spazi auto-organizzati di comunicazione virtuale che si stanno diffondendo a macchia d'olio in tutta la penisola: voci diverse, che raccontano un Paese che sta sempre più usando i media in maniera attiva, priva di mediatori.

Ora, una RAI trasformata in *media company* ha davanti a sé un periodo di transizione, né breve ma neppure lungo, che le consenta di rivedere il

comparto radiofonico alla luce delle nuove prospettive tecnologiche e di mercato che si stanno delineando. In mobilità, ad esempio, le difficoltà sono ancora molte e non è ancora decisa la sorte delle vecchie frequenze in FM.

Alle nostre spalle, c'è un intero secolo che ha fatto della radiofonia pubblica italiana un bene comune di altissimo livello. Essa ora attende le nuove sfide, che potranno confermarne la grandezza o, persino, distruggerla.

## NOTA CONCLUSIVA

In occasione del convegno organizzato dalla Associazione Dirigenti Pensionati RAI in viale Mazzini, il 15 marzo 2016 – nel quarantesimo anniversario della riforma del 1976 – ci fu occasione di incontrare il nuovo Direttore dell’Offerta informativa RAI, Carlo Verdelli. Avevamo sostenuto la necessità di procedere al superamento di quella struttura per testate separate che durava da 40 anni, e lo riferimmo a Verdelli, che al contrario riaffermò l’intenzione di realizzare la sua riforma lasciando le testate al loro posto. Alla obiezione che non ci sarebbe riuscito, Verdelli rispose: “Allora mi dimetterò”.

Ora che questo è avvenuto, dopo un piano editoriale per l’informazione bocciato non si sa bene come e perché, ma del quale a quanto è dato sapere è stata messa in discussione anche la parte più positiva, cioè l’integrazione tra il canale *allnews* di RAINews24 e l’informazione territoriale della TGR; dopo tutto questo, oltre al rispetto per la coerenza di Verdelli – il cui piano, pur partendo da una analisi spietata e veritiera, ci sembra si sia impantanato nella illusione non nuova che per ammodernare la RAI basti aggiungere nuove attività – dopo tutto questo viene da esprimere preoccupazione per l’incapacità dell’azienda di esercitare un ruolo significativo nella formazione della opinione pubblica italiana.

*Perché la  
questione della  
pluralità delle  
Testate è un  
nodo da  
sciogliere*

Mentre esplose il dibattito sulle *fake news* e lo scontro tra la pretesa grillina di sottomettere il giudizio a tribunali popolari (che, come il suo movimento, sarebbero inevitabilmente controllati da un vertice oligarchico a carattere potenzialmente giacobino) e in altre sedi si prospettano strutture censorie istituzionali sul web, la RAI nulla ha da dire?

In realtà, se la RAI dovesse rispondere a tutela non tanto della propria onorabilità, ma della propria funzione primaria, avrebbe qualche difficoltà. Risponderebbero i singoli direttori di Testata? Il direttore generale? La presidente? Il consiglio di amministrazione o i singoli consiglieri? Non certo il direttore per il coordinamento editoriale dell’informazione, che si è dimesso. Ciascuno di costoro, più di una ventina di persone, avrebbe la propria risposta. Dunque è meglio che tutti tacciano.

Certo ciascuno sarebbe d’accordo nel fronteggiare, e giustamente, l’attacco di Grillo, ma se ci fosse piena sincerità qualcuno tra loro, ancora giustamente, avanzerebbe dubbi: sì, forse è vero che i TG non sono sempre del tutto imparziali; sì, forse è vero che a volte sono contigui agli interessi di potere; sì, forse è vero che qualche volta la classe giornalistica italiana non esercita autonomia e professionalità sufficienti a garantirsi la credibilità che la gente vorrebbe, e dunque viene percepita come parte della casta anziché come cane da guardia della democrazia.

*La legittimazione  
del giornalismo  
italiano deve  
ripartire dalla  
RAI*

Ma nessuno, in RAI, oggi può dire queste cose, perché verrebbero lette non

*Cultura di  
servizio pubblico  
e interessi privati*

come verità – sia pure parziali – ma come attacchi di parte, come armi della guerra intestina ai partiti, alle testate, ai loro referenti nei più disparati centri di potere, politici e economici. Questa è la realtà della struttura informativa della RAI, oggi: una realtà che intrinsecamente offre strumenti dialettici e terreno fertile alla pretesa di controllare l'informazione con i tribunali popolari.

Al servizio del pubblico e dello Stato, non dei partiti o degli interessi di parte: per ricostruire la RAI che vogliamo occorre una visione limpida e articolata sulle criticità e le trasformazioni in atto, un ampio mandato a decostruire la struttura oligarchica che governa l'azienda, e la ferma volontà di usare questi poteri. Non si può ricostruire una cultura di servizio pubblico dove agiscono prevalentemente interessi privati.