

COMMISSIONE PARLAMENTARE

**PER L'INDIRIZZO GENERALE
E LA VIGILANZA DEI SERVIZI RADIOTELEVISIVI**

36° RESOCONTO STENOGRAFICO

DELLA

SEDUTA DI MARTEDÌ 6 MAGGIO 2003

Presidenza del Presidente PETRUCCIOLI

INDICE

Sulla pubblicità dei lavori

PRESIDENTE Pag. |

Audizione del Presidente, del Direttore Generale e del Consiglio di Amministrazione della RAI

PRESIDENTE	Pag.	ANNUNZIATA dott.ssa Lucia, presidente della RAI	Pag.
BERTUCCI (Forza Italia), deputato		CATTANEO dott. Flavio, direttore generale della RAI	

Segle dei Gruppi parlamentari del Senato della Repubblica: Alleanza Nazionale: AN; Democratici di Sinistra-l'Ulivo: DS-U; Forza Italia: FI; Lega Padana: LP; Margherita-DL-l'Ulivo: Mar-DL-U; Per le Autonomie: Aut; Unione Democristiana e di Centro: UDC; CCD-CDU-DE; Verdi-l'Ulivo: Verdi-U; Misto: Misto; Misto-Comunisti italiani: Misto-Com; Misto-Lega per l'Autonomia lombarda: Misto-LAL; Misto-Libertà e giustizia per l'Ulivo: Misto-LGU; Misto-Movimento territorio lombardo: Misto-MTL; Misto-MSI-Fiamma Tricolore: Misto-MSI-Fiamma; Misto-Nuovo PSI: Misto-NPSI; Misto-Partito repubblicano italiano: Misto-PRI; Misto-Rifondazione Comunista: Misto-RC; Misto-Socialisti democratici italiani-SDI: Misto-SDI; Misto Udeur-Popolari per l'Europa: Misto-Udeur-PE.

Segle dei Gruppi parlamentari della Camera dei deputati: Alleanza nazionale: AN; Democratici di sinistra-l'Ulivo: DS-U; Forza Italia: FI; Lega Nord Padania: LNP; Margherita, DL-L'Ulivo: MARGH-U; Rifondazione comunista: RC; UDC (CCD-CDU): UDC; Misto: Misto; Misto-Comunisti italiani: Misto-Com.it; Misto-Liberal-democratici, Repubblicani, Nuovo PSI: Misto-LdRN.PSI; Misto-Minoranze linguistiche: Misto-Min.linguist.; Misto-socialisti democratici italiani: Misto-SDI; Misto Udeur-Popolari per l'Europa: Misto-Udeur-PE; Misto-Verdi-L'Ulivo: Misto-Verdi-U.

Intervengono il presidente della RAI, dottoressa Lucia Annunziata, i consiglieri di amministrazione, professor Francesco Alberoni, professor Angelo Maria Petroni, professor Giorgio Rumi, professor Marcello Veneziani, e il direttore generale, dottor Flavio Cattaneo.

I lavori hanno inizio alle ore 14,05.

SULLA PUBBLICITÀ DEI LAVORI

PRESIDENTE. Avverto che, ai sensi dell'articolo 13, comma 4, del Regolamento della Commissione, la pubblicità della seduta sarà assicurata per mezzo della trasmissione con il sistema audiovisivo a circuito chiuso.

Avverto altresì che sarà redatto e pubblicato il resoconto stenografico.

Audizione del Presidente, del Direttore Generale e del Consiglio di Amministrazione della RAI

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del Presidente, del Direttore generale e del Consiglio di Amministrazione della RAI.

Do il benvenuto alla dottoressa Lucia Annunziata, presidente della RAI, al dottor Flavio Cattaneo, direttore generale, ed ai Consiglieri di amministrazione.

Naturalmente i componenti del Consiglio di Amministrazione che desidereranno intervenire dopo le dichiarazioni del Presidente e del Direttore generale potranno farlo secondo la nostra consueta prassi.

Informo che questa seduta dovrà essere sospesa entro le ore 15,15 per le esigenze dei lavori parlamentari, in particolare della Camera dei deputati. Quindi, dovremo rinviare il seguito di tale audizione; spero, però, che entro l'ora prevista avremo potuto ascoltare le esposizioni del Presidente e del Direttore generale.

BERTUCCI (FI). Signor Presidente, desidero intervenire sull'ordine dei lavori.

Vorrei chiedere al presidente Annunziata cosa ne pensano lei e il Direttore generale...

PRESIDENTE. Scusi, onorevole Bertucci, ma le devo togliere la parola. Lei adesso non può anticipare le loro dichiarazioni. Se io faccio parlare lei, tutti lo vorranno fare.

La prassi di questa Commissione è che, nel corso delle audizioni, si svolge prima l'esposizione degli auditi e, quindi, si dà la parola ai Commissari che possono porre le domande a cui gli auditi successivamente rispondono.

ANNUNZIATA, presidente della RAI. Innanzi tutto, buon giorno. Ritorno in un'Aula che conosco bene per altre audizioni, generalmente sempre molto agitate. Mi fa piacere, quindi, ritornare in questa sede.

Ho predisposto una relazione che poi consegnerò: spero di riuscire a leggerla rapidamente e di rispettare i tempi previsti.

Signor Presidente, onorevoli deputati, onorevoli senatori, è consuetudine che la prima audizione del Presidente della RAI sia dedicata a descrivere come si vorrebbe la RAI. Io invece vi proporrò alcuni punti che riguardano, piuttosto, la RAI com'è oggi e quello che si può e si deve fare immediatamente per l'azienda. La ragione per cui preferisco affrontare così questo appuntamento deriva dalla mia personale valutazione del compito del Consiglio di cui faccio parte.

Questo è un Consiglio nato per molti versi in condizioni eccezionali. Viene dalla crisi accelerata del precedente ed è stato insediato alla vigilia dell'approvazione di una legge che definirà il nuovo assetto radiotelevisivo del Paese. Inoltre, questo Consiglio nasce con una modifica - un cambiamento politico voluto dai Presidenti delle Camere, anche se non ancora consacrato da una conseguente innovazione legislativa - della formula che finora ha ispirato i criteri di nomina dei Consigli di Amministrazione della RAI. Per la prima volta è stata introdotta la figura di un «presidente di garanzia», che ha il compito di fatto di rappresentare l'area politica che non governa. È un'importante novità: potrebbe anticipare la formula del futuro governo RAI e comunque potrebbe introdurre fin da oggi radicali trasformazioni in tutta la complessa gestione dell'ente pubblico. Va da sé che i compiti di garanzia dell'assolvimento dei doveri istituzionali del servizio pubblico, in primo luogo il pluralismo, riguardano l'intero Consiglio e la scelta di un Presidente proveniente dall'area culturale dell'opposizione viene semmai a sottolineare questo obiettivo.

È un Consiglio dunque - io credo - che per entrambe le ragioni che ho poc'anzi esposto si inserisce in un orizzonte di transizione e ha di conseguenza un compito ben definito negli scopi e nel tempo: soprattutto quello di assicurare che la RAI attuale - nel pieno di questo complesso passaggio politico e legislativo - arrivi al traguardo di un nuovo assetto ordinata, riequilibrata ed integra.

La prima questione è definire bene qual è il nodo centrale della RAI attualmente. Penso che la questione vera sia il rischio per la RAI di perdere la sua *leadership* di prima azienda di comunicazione ed informazione. Insomma, la RAI rischia di perdere la sua storica influenza sul Paese. Pochi elementi dimostrano questo rischio più del costante e drammatico calo degli ascolti e della pubblicità.

I dati parlano chiaro: la TV pubblica italiana perde da anni su ascolti e non riesce ad aggredire il mercato della pubblicità. Nel 1999 il declino è

evidente rispetto all'anno precedente: il 47,82 per cento di ascolti rispetto al 48,33 per cento del 1998. La tendenza prosegue nel 2000 quando gli ascolti perdono ancora qualcosa fino a toccare il 47,51 per cento. Negli ultimi due anni il processo si trasforma in una vera e propria caduta e si arriva fino al 46,65 per cento. Dunque dal 1999 al 2002 la RAI ha perso 1,17 punti di *share*, mentre Mediaset è passata dal 42,56 per cento al 42,94 per cento. Negli ultimi mesi la situazione non è certo migliorata.

Per questi numeri non c'è una sola spiegazione: in realtà, anzi, si tratta di un fenomeno complesso in cui concorrono elementi strutturali, editoriali e politici. Un dato importante è il trasferimento di pubblico verso le nuove reti televisive, verso le reti tematiche *pay-tv* e verso i nuovi *media*. Basti pensare che la diffusione della TV satellitare (base individui) è passata dal 15,5 per cento del febbraio 2002 al 21 per cento del febbraio 2003. Ci sono nel Paese oltre 5 milioni di parabole installate. È un ritmo di espansione allarmante (ovviamente, per la RAI e non per il Paese), se si pensa che lo sviluppo della TV satellitare in Italia comincia solo ora.

Altre tendenze di consumo dei *media* emergono, inoltre, nel gusto del pubblico: aumenta il consumo della radio, aumenta il tempo dedicato ad Internet. Interessato ne è soprattutto il mondo dei giovani e delle classi dirigenti, cioè dei gruppi sociali che più influenzano la società.

Tutte queste nuove esperienze hanno un punto in comune: la riduzione di spazi per la TV generalista a favore di *media* che rispondono ad interessi specifici. Quel che è preoccupante è che questo trasferimento di interessi è avvenuto quasi tutto a discapito della RAI.

A fronte di questi cambiamenti, la TV pubblica negli ultimi anni ha mantenuto una sua identità generalista, resistendo con ostinazione a ogni tentativo di collocare le tre reti su interessi diversificati. A dispetto della missione assegnata nell'autunno del 2002, le tre reti, che avrebbero dovuto cominciare a differenziarsi, oggi continuano ad essere meramente delle reti generaliste. Due esempi: RAIDUE, che dovrebbe trasformarsi nella rete dell'innovazione e della tendenza, viene oggi spostata a Milano. E anche se non c'è nulla da eccepire sul fatto che il servizio pubblico – in linea con la tendenza ormai consolidata al decentramento ed anche alla luce della recente riforma del Titolo V della parte II della Costituzione – si strutturi diversamente sul territorio per far fronte a tale esigenza, è facilmente anticipabile che questo trasferimento porti la rete più a rappresentare una zona territoriale che una fascia sociale dei consumatori.

Problema simile è quello di RAITRE che ha sempre avuto come naturale sbocco quello di essere la rete dell'informazione pubblica mentre è tornata, nelle vicende attuali, alla sua natura storica di rete della sinistra – e dunque ancora una volta generalista, trasversale su tutte le fasce sociali.

Un'altra ragione, a mio parere, della caduta di ascolti e di influenza della RAI è nel suo linguaggio laddove con tale termine si intende la sua filosofia di comunicazione. Una volta – correvano i tempi del «regno unico» del servizio pubblico – si diceva che la televisione «faceva l'Italia» e si intendeva con ciò dire che la TV aveva avuto il compito, e avrebbe continuato ad averlo, di «educare» il Paese.

L'idea della TV educativa è poi caduta in disuso. Ma non è davvero mai morta. Si è chiamata in altri modi, ma è sempre presente. L'ossessione della politica per il controllo della televisione (ossessione, questa, sì, *bipartisan*, della destra come della sinistra) è, a mio parere, infatti una continuazione della stessa idea: cioè che la TV può, se non più educare, sostanzialmente orientare il pubblico. Questo approccio si esprime poi in un linguaggio fortemente condiscendente, fortemente didattico, fortemente ineguale. Esprime oscuramente l'ossessione di sempre della *élite* italiana: quella di credere che esista una classe colta che deve elevare le classi meno colte. Questa idea genera alla fine una televisione fortemente rigida, ingessata, leggermente autoritaria, la cui comunicazione va sempre dall'alto verso il basso. In altre parole, genera una televisione fortemente inadatta ad essere consumata dalla società evoluta che l'Italia è diventata.

La società italiana è divenuta, infatti, come tutte le altre società occidentali, profondamente educata – laddove per educazione si intende (è un anglicismo in questo caso) la capacità di sapere le cose (dunque essere informati) e saper distinguere fra queste cose (quindi saper scegliere). La popolazione di questo Paese sa ormai cosa consuma, cosa mangia, come vota e anche cosa vuole quando prende in mano il telecomando. Anche l'Italia è parte della società della comunicazione globale in cui l'informazione è alla base di tutto. Il veloce sviluppo delle tecnologie nel nostro Paese ne è la migliore dimostrazione: dalle informazioni stradali che i navigatori portano nelle auto a Internet, dall'uso dei telefonini alle 24 ore al giorno di notizie, dalla computerizzazione della pubblica amministrazione alla connessione delle scuole su rete nazionale.

Questa società ha fastidio per quei *media*, come spesso è la RAI, che non parlano questo nuovo linguaggio. E così succede che mentre i politici fanno rissa per un minuto televisivo pensando davvero che una loro presenza o una loro frase determini la loro carriera; mentre si fa una televisione pubblica spesso mirata ad una popolazione che si immagina mesmerizzata nella propria ignoranza davanti a divette, maghi, fatti di cronaca e sangue e politiche plebiscitarie, i programmi popolari fanno spessissimo clamorosi *flop* e il meglio del Paese abbandona *tout court* la televisione di Stato, per cercarsi attraverso le antenne, Internet e persino gli sms l'informazione che gli sta a cuore.

A questo punto credo di dire una cosa ovvia quando affermo che la crisi di *leadership* della RAI affonda le sue radici nel fortissimo peso che la politica esercita nel suo ruolo di editore. Torno all'esempio delle tre reti tutte e tre generaliste: lo sono perché ciascuna è destinata all'influenza di un settore politico del Parlamento più che alla sua missione di mercato.

Il risultato più clamoroso e pericoloso per la RAI di questa mancanza di differente identità si avverte sulla raccolta pubblicitaria. Il primo riscontro è nei dati che riguardano esclusivamente la pubblicità televisiva: nel 2002 la RAI ha raccolto 2.328 miliardi mentre il gruppo Mediaset 4.780. Questo risultato non è soltanto frutto della maggiori limitazioni che la RAI ha nell'affollamento pubblicitario, ma anche del miglior posizionamento della concorrenza sul mercato. Mentre la galassia Mediaset è

riuscita a diversificare le tre reti per attrarre le diverse fasce di età, le tre reti RAI non hanno la stessa «copertura» generazionale e paradossalmente rischiano di farsi concorrenza sul terreno della raccolta pubblicitaria.

Sempre all'influenza della politica va fatto risalire oggi il problema del linguaggio di cui parlavo prima. Il moltiplicarsi dei *media* ha abituato il pubblico a coltivare più libertà, più linguaggi, e a cercare quello che sente più vicino. Il servizio pubblico, invece, ha fatto negli ultimi anni il percorso opposto: si è irrigidito sempre più aderendo a regole che rispettano più la politica che l'editoria, più la garanzia dell'editore che quello della ricerca. Che invece è l'essenza stessa della comunicazione. Il servizio pubblico è soffocato da regole che a loro volta richiedono altre regole per essere interpretate. Le infinite - sia pure giuste - indicazioni sul pluralismo, che comunque non risolvono i contenziosi, ne sono la prova.

Oggi a questi vincoli di carattere politico si aggiunge un eccesso di disposizioni che limitano la libertà di azione dell'azienda nel rispondere alle sollecitazioni del mercato e a quelle che vengono dall'incessante modificarsi del quadro tecnologico. Tutto ciò finisce per penalizzare la RAI dal punto di vista della competitività sia sul piano nazionale che su quello internazionale.

Quello che ho descritto fin qui è un processo di caduta di *leadership* che dura dal 1999. Negli ultimi anni, tuttavia, questo processo si è accelerato rischiando, con i risultati degli ultimi mesi, di assumere le caratteristiche di un vero e proprio crollo, sia nella raccolta pubblicitaria che negli ascolti. E il crollo parla forse di un elemento traumatico, di una tensione maggiore che ha accelerato il processo in corso.

Su questo punto sarei disonesta se non dicessi più apertamente le cose: non voglio arrivare a sostenere ciò che altri hanno più volte affermato e cioè che il crollo che ha colpito gli ascolti della RAI sia dovuto all'anomala posizione in cui si è venuto a trovare il nostro Paese con l'elezione di un Presidente del Consiglio proprietario di un gruppo che di fatto con la RAI ha stabilito un duopolio in Italia. Tuttavia, devo registrare tale indebolimento dell'azienda ed è mio dovere cercare di porvi rimedio indipendentemente da quali ne siano le cause.

Non si intende qui accusare ovviamente nessuno di concorrenza sleale. Ma è un dato di fatto che avere al Governo un *leader* che ha anche forti interessi nella comunicazione porta a una deformazione quasi spontanea del mercato e degli operatori dell'informazione. La clamorosa differenza tra la reazione della RAI e quella di Mediaset rispetto alla crisi del mercato pubblicitario è certamente un segno del favore con cui il mercato segue sempre, e giustamente anche dal suo punto di vista, le zone dove tira vento migliore.

La stessa attrazione fatale della televisione commerciale sul servizio pubblico è causa della parziale perdita di identità e forza della RAI. Sicuramente credo si possa dire che lo scontro politico intorno ai *media* di questi ultimi due anni è divenuto anche un processo di indebolimento del servizio pubblico. La RAI viene seguita appassionatamente dagli ita-

liani, ma più per il suo essere luogo di scontro vicario delle istituzioni, che per il suo essere centro di informazione e servizio.

Che cosa fare per riprendere e difendere la *leadership* RAI? La risposta credo sia in quella che è stata la principale affermazione della relazione del Presidente della Commissione di vigilanza, solo alcuni giorni fa: la RAI deve tornare a fare concorrenza. Questo, e non altri, è il punto. La RAI può farlo infatti, a dispetto delle cose dette fino ad ora. Quella della RAI è una crisi di identità e di collocazione industriale, non certo di strutture e di professionalità. La RAI ha una crisi di progetti, ma non di talenti. Voglio dire che il punto in cui siamo e quello in cui potremmo essere non sono così lontani. Chi di voi ama i viaggi sa che c'è un luogo topico della aneddotica sul viaggiare: l'idea del passaggio. I passaggi tra i due mari, Stretto di Magellano o Capo di Buona Speranza che sia, sono i luoghi più tempestosi e difficili, ma imboccati i quali in un brevissimo tempo si passa da un luogo all'altro della Terra radicalmente diverso.

La RAI io la vedo un po' così, all'imbocco di un passaggio difficile ma con tutte le capacità - se la nave tiene - di approdare velocemente in una situazione totalmente diversa e migliore.

Per ripartire bisogna effettuare un'operazione semplicissima nella sua difficoltà: fare l'inventario delle forze e delle debolezze; far valere le une e minimizzare le altre.

Vediamo dunque le forze. Partirò da una situazione che mi è cara e di cui si è già parlato: la copertura giornalistica della guerra da parte della RAI. Nel periodo 20 marzo - 9 aprile 2003, le ore di trasmissione dedicate alla cronaca ed ai commenti sono state 376. Non mi soffermo sulla loro distribuzione (che comunque è indicata nella mia relazione scritta). Vorrei solo evidenziare il fatto che tutti i TG hanno visto aumentare sensibilmente il proprio *share*.

Il successo del *coverage* di guerra (che tale è stato nonostante le inevitabili sbavature) si è fondato sulle forti professionalità della RAI e sui suoi mezzi tecnici; in altre parole, sulla sua struttura. Nelle polemiche politiche che avvolgono come una perenne nuvola di fumo il servizio pubblico, spesso si è persa di vista proprio la forza di questa struttura. La RAI ha le sedi, la copertura del territorio, che raggiunge perfino l'ultimo paesino della più lontana Regione; ha i trasmettitori, i tecnici, le macchine proprie, le teche, gli sceneggiatori, gli ingegneri e gli studi. Insomma, la RAI ha tutto, perché - e anche questo lo abbiamo dimenticato - la RAI è un sistema-nazione, è il sistema delle comunicazioni intorno a cui il Paese è cresciuto ed è contemporaneamente il sistema delle comunicazioni di cui il Paese si è dotato.

La forza di questa struttura è evidente quando appunto si arriva al momento della verifica: la nostra compagnia di bandiera della comunicazione - perché tale io considero la RAI - è stata in grado di mettere in campo, in questo ultimo conflitto, decine di tecnici, di inviati, di satelliti; di vendere le proprie immagini alle TV straniere. È riuscita, in altri termini, a competere con la BBC, con la CNN, con le televisioni nazionali e i grandi *network* internazionali. E, nel momento in cui la RAI riscopre

e dispiega la sua forza, né l'intelligenza giornalistica di La7, né lo *sprint* delle reti Mediaset sono riusciti a recuperare il *gap*.

Di tutte le lezioni io credo che questa sia la più importante in questo breve periodo in cui siamo tornati a vincere. Tale forza – a proposito di quello di cui parlavamo, cioè forze e debolezze – ci permette di essere in ottima posizione per le sfide che ci troviamo davanti.

La robustezza e l'articolazione della sua struttura costituiscono il vantaggio della RAI su tutte le altre televisioni, Mediaset inclusa. La forza della RAI è anche nel suo forte ruolo «educativo-politico» assegnatole nel tempo come azienda-nazione. È dentro la RAI l'idea stessa di essere il luogo che deve avere tutte le tecnologie, i manager, gli uomini, eccetera. La RAI è dunque già, nella sua testa, il luogo in cui la società dell'informazione trova il suo punto di riferimento e la sua organizzazione. In questo senso la RAI è soprattutto e innanzi tutto un'azienda centrata sull'informazione, nel senso ampio di cui abbiamo parlato finora. Sono convinta che dentro questa forza strutturale che ho appena descritto è custodito il vero DNA della RAI, la sua identità profonda, e che questi *asset* positivi possono essere rafforzati dal recupero di una fisionomia più compiutamente aziendalistica.

Adesso vorrei elencare una serie di scelte immediate necessarie per agire.

In primo luogo, la forza strutturale della RAI oggi assume un valore particolare perché funzionale a quella «democratizzazione» delle tecnologie di cui l'Italia ha bisogno. Mi spiego. Oggi ci sono in Italia quasi 7 milioni di computer, ma c'è anche almeno una televisione per ogni famiglia. L'avanzamento tecnologico televisivo, in primo luogo il digitale, consentirà di dare a ogni cittadino, per quanto umile, la possibilità non solo di vedere più canali TV – e dunque di scegliere e dunque di essere o sentirsi più libero – ma anche di ricevere ogni tecnologia che gli serve. L'esempio primo che mi viene in mente è l'uso della TV di Stato nel suo ruolo interattivo, come tramite di terminale del Governo e della struttura sociale nella sua semplificazione e uso da parte del cittadino. Questo è un primo obiettivo della lunga marcia per la trasformazione della TV pubblica in tutto il suo potenziale: la digitalizzazione del sistema e la piena esplorazione di ogni altro sistema di interattività (banda larga, Internet, ADSL, o antenna) per far sì che la TV informi e sia informata, venga usata oltre che subita. E qui abbiamo ancora un esempio della forza e delle potenzialità della RAI: si sta procedendo alla catalogazione digitale degli archivi televisivi e radiofonici, oggi consultabili con un sistema all'avanguardia che permette di accedervi anche a distanza. Ora si cercherà di ampliare ulteriormente la possibilità di consultazione, rendendo possibile anche la visione del materiale contenuto nelle teche, non solo in tutte le sedi RAI ma anche in tutte le istituzioni, biblioteche, università. Questo per avvicinare sempre di più al sistema-Paese le tecnologie e il patrimonio storico dell'azienda.

Questa trasformazione è dietro l'angolo. La rivoluzione del digitale è dietro l'angolo, ma deve essere ben chiaro di cosa parliamo. Se il digitale

è solo un miglioramento dell'utilizzo della TV come sistema di intrattenimento-informazione; o se si tratta di quello di cui abbiamo discusso finora: l'avvio di uno sviluppo dell'intero sistema tecnologico dell'informazione, puntando sull'integrazione dei vari sistemi, la famosa convergenza. Se di quest'ultima cosa si tratta, la TV pubblica con le sue strutture capillari può esserne il perno. Ma è chiaro che se questa e non altra è la scelta, è anche chiaro che il finanziamento di questa rivoluzione tecnologica non può ricadere solo sulle spalle della RAI ma deve essere del sistema (e aggiungo, del sistema-Italia, tanto per essere chiari).

Per quanto riguarda i conti - anche se si tratta di materia che non rientra nella mia competenza, vorrei evidenziarne le linee generali - la RAI ha assolutamente bisogno di mettere i suoi conti in ordine. E quando si dice questo si intende soprattutto aggredire gli sprechi e ricostituire un sistema di trasparenza delle spese. Bisogna essere certi che il denaro pubblico non sia sprecato in inutili progetti, che non sia indirizzato verso progetti la cui utilità ha a che fare più con la classe politica che con i cittadini. Ma una cosa è rendere funzionale l'azienda, rendendola attiva rispetto al suo mercato, bilanciando disponibilità e impegni finanziari, cosa su cui questo Consiglio di Amministrazione si è già impegnato immediatamente nella persona del Direttore generale, altro sono invece gli investimenti strutturali. La RAI ha bisogno di investimenti strutturali. Ha disperatamente bisogno di crescere per non rimanere tagliata fuori dal resto dello sviluppo internazionale. Ha bisogno di investimenti strutturali, che sono qualcosa di più profondo delle eventuali operazioni di risanamento. La RAI nasce come sistema-Paese. Oggi in campo tecnologico può essere il perno su cui il sistema si aggiorna. Se ne avvantaggeranno tutti: i *media* stampati, la pubblicità, i *media* privati, persino Mediaset ha in questo senso bisogno della RAI e non ne può fare supplenza, per non parlare dei cittadini. A questo proposito credo che l'ammodernamento tecnologico possa davvero essere uno dei campi possibili in cui la RAI può essere elemento stimolatore per creare un rapporto positivo con le altre televisioni, con Mediaset, La7 e altre emittenti italiane. Credo che questa idea della rivoluzione tecnologica e del digitale debba essere pensata con la RAI al centro ma anche come sviluppo di un intero sistema mediale che può avere un rapporto con le altre televisioni.

Per quanto riguarda il secondo ordine di scelte, vorrei parlare dell'intervento sul linguaggio, la struttura, i contenuti della comunicazione RAI.

Ne abbiamo parlato all'inizio. Il linguaggio televisivo si scarica tutto su quello che nella comunicazione è l'insieme di identità, autorevolezza e capacità di connettere, che costituisce il rapporto con il pubblico. La RAI ha oggi nel complesso il linguaggio più vecchio di tutti i mezzi di comunicazione, anche se ha la più vasta capacità di raggiungere il pubblico.

Il primo problema del mancato adeguamento di questo linguaggio è, come ho detto, soprattutto nel rapporto con la politica, non tanto perché la politica pressa direttamente (a volte lo fa, ma non è questo il punto dell'esaurirsi di una struttura quale quella del linguaggio), ma perché il servizio pubblico ha finito con l'essere percepito, e anche dunque con l'essere, il

luogo delle «regole», in cui dunque la libertà deve affermarsi tra mille paletti, lacci e laccioli.

Ripeto quello che dicevo nella prima parte su questa influenza. Gli effetti del peso del regolamentismo politico sono evidenti nella percezione: il senso che la RAI sia troppo imbrigliata; il senso che sulla RAI passi di tutto eccetto che l'inatteso; che nella RAI non tutti possano parlare.

È per dare una risposta a questa esigenza che va affrontato e risolto il problema dell'equilibrio editoriale e del pluralismo interno ed esterno della RAI. Credo sinceramente che l'unica via di uscita è fare, sì, delle leggi ma con una soluzione di sostanza, tornando al cuore di quello che è la RAI. La RAI è un'azienda editoriale e come tale va trattata. La RAI va, in altre parole, organizzata con le regole di tutte le altre realtà editoriali: un'azienda con un editore (il Parlamento), di cui è espressione in questo caso il Consiglio, che fornisce le linee generali della missione editoriale. Come in qualunque impresa editoriale, al centro dei rapporti fra editore e direttori, e direttori e giornalisti, c'è una regola fondamentale della nostra democrazia: la libertà del giornalista. Il rispetto di questa regola è la base di ogni lavoro serio. L'editore può indicare ma alla fine è la libertà di scelta dei direttori che conta, è la libertà dei giornalisti individuali che va rispettata nel profondo. Questa regola in RAI non deve valere meno che altrove. A direttori, conduttori e giornalisti va data una missione editoriale precisa, come ogni editore fa per ogni sua testata. Ma la messa in atto di questa missione editoriale va lasciata a chi fa informazione.

Naturalmente la libertà è responsabilità. Naturalmente la libertà è anche, se non soprattutto, capacità di usare con senso e buonsenso il potere che la libertà stessa dà, in particolare, la libertà di informazione. Ma non saranno leggi e comitati che potranno dare a chi fa informazione questa responsabilità: non c'è legge di *par condicio* che possa equilibrare chi non lo è.

In RAI, dunque, come in tutte le altre aziende editoriali dovremo coltivare un senso dell'equilibrio, del rispetto della società e della non aggressività, stimolando una ricerca che nasca dentro ciascun giornalista o all'interno di ogni singola testata; come frutto di libertà, non come obbligo legislativo. Dovremo lasciare più spazio, non meno, a chi fa informazione e cultura. Dovremo fondarci sulla scelta che il servizio pubblico ha un patto con il Paese, non solo con il mercato, e che questa è la pietra miliare della sua ricerca, la ricerca della RAI.

Il Consiglio interverrà, e anche pesantemente se necessario, quando un giudizio finalmente si potrà esprimere, e giudicherà comunque in rapporto a quella che è stata la missione editoriale originaria assegnata a ciascuna delle reti, testata o giornalisti individuali. Farà cioè l'editore. Giornalisti e *manager* si assumeranno le responsabilità derivanti da quel giudizio, come si sono assunti la responsabilità della gestione della loro libertà informativa.

Infine, il modello che scegliamo per la RAI. Ci sono molti modelli in discussione per il futuro: fondazione o privatizzazione mi sembra siano i

due su cui si concentrano i maggiori consensi. Ma la strada per l'una o l'altra soluzione passa per alcune scelte di oggi. A mio parere il modello adatto al futuro della RAI è quello che più oggi aiuta la RAI a fare la migliore *performance* editoriale possibile. Su questo tema decisivo è necessaria una riflessione su uno dei punti indicati come fattore della crisi attuale: la natura generalista della televisione di Stato.

È necessario rompere il carattere generalista delle tre reti per spezzare un influsso diretto della politica e riprendere competitività sul mercato, soprattutto in vista della digitalizzazione del sistema.

Quello che è piuttosto curioso è che, a dispetto di tutto, le tre reti hanno già un destino abbastanza definito nella missione aziendale. Non dovrebbe dunque essere difficile la rottura dello schema generalista. Sul come farlo posso offrire soltanto un'opinione strettamente personale.

Nel mondo che abbiamo finora descritto mi pare che il più importante aspetto verso cui si orienta la TV sia quello delle *news*. Delle forti *news* sono rilevanti, per l'autorevolezza che offrono ad un sistema. È così nei servizi pubblici di mezzo mondo ma anche nelle reti più nuove e più commerciali: il grande successo di Fox TV è fondato sulla sua forza informativa (piaccia o meno lo stile della Fox).

La RAI invece, che ha, come abbiamo detto, nell'informazione il suo punto di forza, dovrebbe cominciare a riflettere su come uscire da questo generalismo orientandosi proprio verso un potenziamento del suo profilo di *news* a tutto campo, in maniera da poter diventare il principale vettore di informazione in Italia capace di offrire, con diversi e attraverso diverse modalità tecnologiche, una visione capillare del Paese e soddisfare l'esigenza di seguire con più ampiezza la politica, l'economia e l'informazione internazionale. Un servizio in cui dare l'informazione sui molti mondi che ci sono in Italia e che sono invisibili rispetto all'informazione tradizionale con i suoi ritmi serrati: i nuovi immigrati, i nostri vicini europei e quelli del Mediterraneo e, infine, il mondo delle diverse religioni, del loro dialogo, oltre che del loro scontro. È incredibile a questo proposito quanto scarsa sia nel servizio pubblico proprio la religiosità – non parlo solo di religione dunque – che pure è il fenomeno più interessante e socialmente influente del mondo in cui viviamo. La presidenza RAI vorrebbe creare, da subito, un ufficio di dialogo interreligioso, con rappresentanti di tutte le principali religioni in ruolo di consulenti e collegamento con le realtà del Paese e della RAI.

A questo proposito credo sia necessario affrontare, fin da subito, anche il potenziamento di una proiezione internazionale della RAI attraverso le *news*, ma non solo. Penso ad un canale *all news* sul genere *BBC International* che potrebbe trovare facilmente spazio tra le reti trasmesse via satellite e tra quelle del digitale terrestre. Ma penso anche al perfezionamento di accordi tecnologici e di sviluppo tra il sistema pubblico italiano, le altre televisioni europee, di cui già facciamo parte; penso ad accordi che potenzino la nostra influenza come emittente e *partner* di altre emittenti nel Mediterraneo. Penso infine ad una vera e propria proiezione internazionale della RAI, come si è fatto per il Kosovo, ora potrebbe essere

per l'Iraq, per diventare aiuto e stimolo per contribuire alla pace nelle zone di tensione. Questo ruolo della RAI, come del resto lo sviluppo del digitale, credo possa essere un terreno tipicamente *bipartisan*, che aiuta il sistema Italia nel suo complesso. In queste esperienze la RAI potrebbe essere la capofila per un'azione comune di tutti i *media* italiani che coinvolga Mediaset, La7 e altre emittenti televisive.

Qualunque scelta si faccia sulla RAI, tuttavia, bisogna intanto tenere insieme la RAI. Sembra un discorso banale, ma non lo è tanto. Nell'ambito del concetto di pluralismo rientra quello territoriale. Anche il perseguimento di questo rappresenta per la RAI un obiettivo ineludibile. L'obbligo di valorizzare le realtà regionali e locali costituisce non da oggi una priorità imprescindibile per la società concessionaria del servizio pubblico. Questo obbligo è però oggi ancora più forte e stringente dopo le riforme che sono state approvate al fine di valorizzare le realtà regionali e locali. Questo obiettivo può essere perseguito con diverse modalità. Le sedi regionali della RAI, disseminate sul territorio, costituiscono per l'azienda e per il Paese una risorsa fondamentale e strategica, non solo dal punto di vista della professionalità di chi vi lavora, ma anche da quello strategico, come patrimonio culturale ed economico anche rispetto alla concorrenza. Per tale ragione, come parte della valorizzazione del patrimonio, intendendo impegnarmi nel consolidare i legami tra la dirigenza dell'azienda e tutte le altre realtà locali.

La garanzia del pluralismo territoriale impone però anche di non creare squilibri a favore di determinate zone del Paese. Per tale ragione è necessario che la testa dell'azienda rimanga a Roma, non come manifestazione di una volontà accentratrice ma, al contrario, come garanzia della valorizzazione di tutte – sottolineo tutte – le realtà territoriali.

Uno dei temi più urgenti sul tavolo di questo nuovo Consiglio sarà la federalizzazione della RAI, di cui il trasferimento di RAIDUE a Milano è solo l'inizio. Su questo credo sia giusto esprimersi con chiarezza. Per quel che mi riguarda credo che l'estrema apertura della RAI sul territorio sia, non solo benvenuta, ma necessaria. Per essere viva la RAI ha bisogno di uscire dal suo fortino e dalle sue autoreferenzialità. Credo che la delibera del precedente Consiglio, che pure non va disconosciuta, vada nuovamente esaminata e contestualizzata, altrimenti si rischia, con un trasferimento al Nord e uno al Sud, di presentarsi al traguardo della nuova legge con una RAI sfaldata sul territorio.

La RAI è, come ho cercato di dire fin qui, soprattutto un'azienda editoriale e la caratteristica di fondo delle aziende editoriali è che esse fanno un prodotto immateriale, la cui origine è nel pensarlo, insomma nella testa. Se il corpo RAI può e deve essere espanso, la testa deve rimanere unita, così come il «Corriere della Sera» si espande sul Paese creando edizioni locali, ma rimanendo sotto un unico direttore a Milano. L'alternativa di tre diverse edizioni del «Corriere della Sera» con tre direttori, tre *budget*, tre redazioni per tre Regioni d'Italia darebbe solo tre «corrierini regionali».

Uguualmente, la federalizzazione della RAI deve mantenersi ancorata a una struttura centrale unica che garantisca che la federalizzazione non diventi una riduzione a una serie di mini RAI ad ispirazione regionale. Una direzione centrale che non solo mantenga il ruolo di un editore, ma che progetti anche le missioni per linee editoriali e non territoriali, e soprattutto che mantenga centrali, dunque uguali, la raccolta delle risorse, la progettazione e la loro distribuzione. La regionalizzazione della RAI, insomma, è un ottimo e necessario obiettivo. Ma deve essere ben pensata, ben preparata, armonizzata con tutte le altre scelte che la RAI intende fare. Il rischio è che fatte in fretta e senza logiche chiare, diventi, da motore di novità, un altro motivo di perdita di competizione della RAI.

Infine, la governabilità dell'azienda. Le sfide che la RAI ha di fronte sono tante e al Consiglio di Amministrazione, al Direttore generale e al Presidente di garanzia spetta raccoglierle. Un compito che, viste anche le scelte effettuate dai Presidenti delle Camere, implica che il Consiglio di Amministrazione lavori attraverso la regola del consenso, senza dividersi - possibilmente - al suo interno fra una maggioranza ed un'opposizione, ma sempre cercando l'accordo di tutti. Non si tratta evidentemente di un vincolo giuridico, ma di un vincolo ugualmente stringente, diretta conseguenza della scelta effettuata dai Presidenti delle Camere che, non solo per l'altissimo ruolo istituzionale ricoperto, ma anche per le specifiche funzioni loro attribuite dalla legge, sono i primi ed i più autorevoli interpreti della legge medesima. Dirò di più, ogni altro modo di procedere finirebbe per vanificare lo sforzo compiuto dai Presidenti delle Camere ed insieme lo spirito dell'idea di un Presidente e di un Consiglio di Amministrazione di garanzia.

In questo quadro al Presidente della RAI sono affidate alcune responsabilità aggiuntive, anch'esse di diretta derivazione dalle scelte effettuate dai Presidenti delle Camere: assicurare che la regola non scritta del consenso sia rispettata all'interno del Consiglio di Amministrazione; determinare l'ordine del giorno in funzione di tale fine, nonché di quelli più specifici fissati per l'azienda; rappresentare in prima istanza questo pluralismo attraverso i suoi poteri di rappresentanza esterna, denunciando, primariamente alla Commissione di vigilanza, ogni deviazione da questo obiettivo primario; controllare, anche attraverso l'uso dei suoi poteri di firma, che ogni atto dell'azienda risponda ai criteri generali del pluralismo e agli specifici vincoli fissati dalla legge, dal contratto di servizio, dalle direttive approvate da questa Commissione e da quelle con le quali il Consiglio di Amministrazione traduce questi mandati.

PRESIDENTE. Desidero congratularmi con i nostri ospiti per il modo salomonico con cui sono stati suddivisi i tempi tra il Presidente e il Direttore generale della RAI.

Do quindi senza indugio la parola al dottor Cattaneo, direttore generale della RAI.

CATTANEO, direttore generale della RAI. La mia relazione sarà molto più breve di quella svolta dal Presidente, perché ci sono ancora alcuni aspetti da valutare all'interno dell'azienda. Desidero ringraziare il Presidente ed i membri della Commissione per l'invito rivoltoci e sono lieto di essere qui, anche se a pochi giorni dalla mia nomina, nel rispetto del ruolo della Commissione che ritengo sia centrale e particolarmente rilevante per l'attività della concessionaria del servizio pubblico.

Ho ascoltato con molto interesse la relazione del presidente Annunziata, di cui non conoscevo il contenuto. Sono sicuro - giacché è tra i punti iscritti all'ordine del giorno da affrontare nelle prossime riunioni, che il Consiglio di Amministrazione, avvalendosi delle proposte della direzione generale, elaborerà il piano editoriale nel rispetto degli indirizzi formulati dalla Commissione, ma anche in armonia con i risultati di una discussione che si è già avviata e che riguarda appunto le linee editoriali.

I pochi giorni trascorsi dalla nomina mi hanno permesso di avere una visione soltanto parziale, però mi hanno consentito di ben comprendere che cosa si intenda per valore del servizio pubblico e quale presenza il Paese si attende da una televisione che sia realmente in sintonia con quanto stabilito dai principi costituzionali. Mi riferisco e mi riallaccio anche a quanto è stato più volte affermato nel servizio di informazione e nel lavoro che svolgiamo ogni giorno e, in particolare, alle vicende della guerra seguite in maniera esauriente in modo da offrire al pubblico un prodotto di grande qualità che è stato apprezzato, non solo in Italia ma anche all'estero, tanto è vero che molte televisioni internazionali hanno utilizzato immagini esclusive della RAI.

Tuttavia, al di là di questo evento straordinario, occorre effettuare una attenta riflessione sui rapidi e profondi mutamenti che hanno investito il mondo della televisione e, per quanto mi compete, credo che ogni ipotesi programmatica, prima di essere formulata, debba necessariamente poggiarsi su una analisi; analizzare forze e criticità non solo sotto un profilo iniziale apparente, ma in una forma più analitica basata sulle risorse finanziarie, su quelle umane, sui piani esistenti, sugli aspetti organizzativi, sugli obiettivi raggiunti o mancati negli anni passati. Ritengo che queste siano le condizioni minime per progettare un serio rilancio competitivo che, altrimenti, si scioglierebbe come neve al sole, poiché saremmo soltanto in presenza di enunciazioni che invece devono corrispondere a fatti concreti.

È a partire anche da tale analisi che questo mese approveremo il piano industriale triennale, il piano delle trasmissioni oltre a quello editoriale; ricordo che sia il primo che il secondo piano sono stati presentati al Consiglio di Amministrazione, ma non ancora approvati, quindi ci riserviamo di accelerare una copertura formale di questi documenti importantissimi.

Come dicevo prima, serietà vuol dire che i progetti devono essere realizzabili, sostenibili, strategicamente corretti e credo che se si rispettano queste condizioni sicuramente saranno vincenti.

Quindi entrare troppo nel merito sarebbe non solo fuorviante, ma anche poco serio, perché siamo in una fase preparatoria che in questo mese si estrinsecherà in progetti concreti e quindi in analisi più dettagliate. Ciò nonostante, vorrei soffermarmi su alcuni elementi caratterizzanti del nostro piano e di quello che intendiamo come Direzione generale. A questo punto credo che sia importante anticipare, in qualità di capo azienda, come si voglia procedere con una politica a doppio binario, e cioè con una politica a breve ed una a medio termine, caratterizzata per lo più da alcuni aspetti. Mi riferisco: ad una revisione del posizionamento dell'offerta televisiva e dei palinsensti in un'ottica di bilanciamento tra la tipologia di domanda segmentata e i relativi costi dell'offerta; a una ridefinizione del modello organizzativo e delle *operation* produttive associata principalmente ad una concentrazione e specializzazione dei centri produttivi; ad una ottimizzazione dei presidi territoriali e ad una revisione delle politiche di *outsourcing* e di co-produzione; a una riduzione del costo dei contenuti anche attraverso una revisione delle politiche di acquisto (come esemplificato dalle trattative per i diritti del calcio); ad uno sviluppo di economia di scala legata a coproduzioni e alleanze internazionali e alla definizione di strategie di protezione del valore dei diritti acquistati nel tempo (molte volte, infatti, abbiamo dei diritti che non vengono tutelati, o addirittura noi stessi depauperiamo quello che è un valore all'interno della nostra azienda). Mi riferisco, altresì, ad una revisione delle politiche di acquisto, associate sia alle aree produttive, sia alle principali categorie di spese generali e alla necessità di concentrare risorse su obiettivi strategici, ottimizzando i costi e facendo gradualmente sempre meno ricorso ad appalti esterni.

Certamente la RAI ha bisogno di procedere all'ottimizzazione non solo dei costi, ma anche degli investimenti; in tal senso nella sua relazione giustamente il presidente Annunziata sostiene l'importanza di investire nel digitale in modo da essere pronti per l'appuntamento del gennaio 2004 ed esserlo non solo dal punto di vista dell'attrezzatura tecnologica, ma anche sul piano dei contenuti perché cambia lo strumento.

Già nel palinsensto estivo abbiamo investito, contrariamente al *trend* precedente (il palinsensto estivo è il primo di questa amministrazione e notoriamente non è rilevante ai fini dei risultati, ma viene usato in tutte le aziende televisive per testare i propri prodotti), deliberando diversi numeri zero da testare per essere poi lanciati nell'autunno ed avere *format* in ogni evenienza. Da questo punto di vista è stato già dato un forte impulso a partire da questa estate. Così come stiamo lavorando, anche intensamente, sulle modifiche di alcuni programmi; infatti, anche programmi che oggi non hanno risultati vengono continuamente monitorati e modificati, così come hanno fatto i nostri *competitor* e così come è risultato debba essere fatto in ogni azienda, modificando i programmi rispetto alle attese del pubblico. I risultati che stiamo ottenendo ci stanno dando ragione; tanto per fare un esempio siamo partiti con una azione che coinvolge il produttore, l'azienda, tutto il gruppo dirigente della RAI, e siamo intervenuti sul programma «Sognando Las Vegas», ottimizzando i costi,

ma anche risalendo una china, tanto che si è passati negli ascolti dal 18 al 24 per cento, attuando, ripeto, modifiche sul programma. Infatti, quando si prova un programma debbono potersi effettuare delle modifiche anche nel corso della sua trasmissione.

Occorre creare uno *star system*, coniugandolo anche ad una intensa attività di *scouting*, bisogna infatti dare delle opportunità a tanti giovani di questo Paese: si diventa famosi perché si va in quella scatola e non il contrario.

Occorre altresì potenziare l'area dei ricavi. Non si capisce perché non si possano vendere le nostre *fiction* all'estero. Quindi è necessario pensarle già all'inizio in modo da garantire loro un mercato, oppure vendere in cassetta o DVD le *fiction* di maggior successo prodotte nel nostro Paese. Ma faccio riferimento anche al *merchandising*, ai giochi in scatola delle trasmissioni che hanno avuto successo. Con queste aree di ricavi i nostri *competitor* hanno risorse finanziarie che permettono loro di investire, e nel nostro caso abbiamo una forte necessità di investire nel prodotto e quindi ogni tipo di razionalizzazione serve proprio per competere e cioè investire sul nostro *core*, che è appunto il prodotto. È necessario inoltre basarsi sulle risorse umane perché queste ultime sono il fulcro di qualsiasi azienda di servizio. Bisogna pertanto creare – in alcuni casi ricreare – un *team* capace di competere, valorizzando il più possibile le professionalità interne perché non si vince mai da soli; quindi tale esigenza è veramente sentita. Ma serve anche una rinascita dell'«orgoglio RAI»: come per tutte le aziende, è necessario un orgoglio che sappia dare al gruppo dirigente una «x» in più, un qualcosa non scritto nei contratti, una nuova voglia di affrontare il mercato.

Vorrei quindi concludere questo mio breve intervento ringraziando anche l'ex direttore generale Saccà perché l'azione di risanamento da lui iniziata è reale ed io intendo continuare, affermando che la RAI è molto meglio di come appare all'esterno: vi sono professionalità importanti, *asset* fondamentali che la rendono unica. Quindi è necessario trovare il modo per estrinsecare questi valori, razionalizzandoli e coniugandoli con l'esigenza di dare un servizio pubblico: vincere la sfida del mercato è, a mio avviso, il nostro obiettivo.

Sono anche fiducioso di poter instaurare con la Commissione un rapporto di proficua collaborazione nel rispetto delle reciproche competenze, certo che il lavoro comune possa essere uno degli elementi chiave per il miglioramento della nostra struttura e per farne crescere il valore d'impresa nel rispetto delle finalità di un'azienda concessionaria di servizio pubblico.

PRESIDENTE. Ringrazio i nostri ospiti e rinvio il seguito dell'audizione ad altra seduta.

I lavori terminano alle ore 14,55.

