

---

**XIII LEGISLATURA**

---

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

**47.**

**SEDUTA DI GIOVEDÌ 16 LUGLIO 1998**

---

 XIII LEGISLATURA
 

---

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

47.

**SEDUTA DI GIOVEDÌ 16 LUGLIO 1998**

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE **FRANCESCO STORACE**

**Esame del piano per la nuova RAITRE, ai sensi dell'articolo 3, comma 9, della legge n. 249 del 1997, nonché dei piani aziendali coordinati e discussione sullo stato di attuazione dell'articolo 37, comma 4, del contratto di servizio**

(Seguito dell'audizione del presidente, del direttore generale  
e del consiglio di amministrazione della RAI)

**INDICE**

	PAG.		PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>			
Storace Francesco, <i>Presidente</i> .....	1265	Contri Alberto, <i>Consigliere di amministrazione della RAI</i> .....	1268
<b>Seguito dell'audizione del presidente, del direttore generale e del consiglio di amministrazione della RAI:</b>			
Storace Francesco, <i>Presidente</i> ...	1265, 1266, 1267 1274, 1276, 1277, 1278 1279, 1280, 1281, 1282	Emiliani Vittorio, <i>Consigliere di amministrazione della RAI</i> .....	1269, 1270
Bianchi Giovanni .....	1275	Gamaleri Gianpiero, <i>Consigliere di amministrazione della RAI</i> .....	1281
Borghesio Mario .....	1270, 1278, 1280	Giulietti Giuseppe .....	1270
Celli Pierluigi, <i>Direttore generale della RAI</i> .....	1267 1270, 1273, 1274, 1277, 1279, 1280, 1281	Jacchia Enrico .....	1277, 1281
		Passigli Stefano .....	1275, 1276, 1277
		Ricciotti Paolo ...	1272, 1273, 1274, 1278, 1280
		Zaccaria Roberto, <i>Presidente della RAI</i> .....	1265 1267, 1274, 1275, 1277, 1278, 1279



**La seduta comincia alle 13.30.**

*(La Commissione approva il processo verbale della seduta precedente).*

**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.

**Seguito dell'audizione del presidente, del direttore generale e del consiglio di amministrazione della RAI.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'audizione del presidente, del direttore generale e del consiglio di amministrazione della RAI, nell'ambito dell'esame del piano per la nuova RAITRE, ai sensi dell'articolo 3, comma 9, della legge n. 249 del 1997, nonché dei piani aziendali coordinati, e discussione sullo stato di attuazione dell'articolo 37, comma 4, del contratto di servizio.

Ricordo che nella seduta di ieri abbiamo esaurito un vasto giro di domande da parte dei commissari.

Do ora la parola al presidente della RAI per le risposte che saranno seguite da ulteriori interventi dei colleghi.

ROBERTO ZACCARIA, *Presidente della RAI*. Per quanto riguarda le risposte, abbiamo pensato di seguire uno schema un po' diverso da quello dell'introduzione, nel senso che risponderò brevemente a do-

mande che mi sono state rivolte apertamente, mentre interventi più ampi saranno svolti dal direttore generale e dai consiglieri di amministrazione.

Per quanto concerne le questioni di carattere generale, intendo fare una premessa con riguardo alla valutazione di obblighi che derivano da leggi. In particolare è stato fatto riferimento al problema delle quote corrispondenti alla legge sul cinema, tema sul quale abbiamo un'impostazione di principio che credo sia interesse di tutti coltivare. Per il servizio pubblico, esiste un documento fondamentale che è il contratto di servizio, il quale riassume gli obblighi che fanno capo alla concessionaria pubblica e ha come corrispettivo il meccanismo delle entrate ed in particolare quello del canone (non a caso il contratto di servizio prevede l'adeguamento del canone sulla base di una serie di formule). Lo spirito del contratto di servizio è molto preciso e ripete schemi di altri servizi pubblici europei. Esso è bilaterale, nel senso che contiene una serie di obblighi sottoscritti dal Ministero delle comunicazioni e dalla concessionaria. Tutte le nostre previsioni sono fondate su questa impostazione e ogni qualvolta vi sono obblighi aggiuntivi, soprattutto se richiedono un incremento delle risorse che deve essere determinato – una cosa è valutare una legge altra cosa è valutarne tutte le implicazioni – l'azienda deve effettuare una ricognizione. Nel caso di specie, la direzione generale sta interpretando le leggi per valutarne le conseguenze economiche in termini precisi, anche in considerazione degli ordini del giorno che le accompagnano. Infatti, un ordine del giorno – presentato, mi pare, dall'onorevole Giulietti – specifica che l'interpretazione di questi obblighi

va ricondotta al contratto di servizio e quindi alla logica bilaterale. Mi è sembrato utile fare questa premessa perché è molto importante dare giudizi precisi, sulla base di tale interpretazione.

A proposito delle entrate, questa mattina ho verificato sulla stampa che alcune delle cose che ho detto ieri sono state fraintese. Non ho chiesto il ripristino del canone autoradio che non è ripristinabile perché è inserito in una diversa legislazione tributaria. Ho chiesto che i 290 miliardi di provento che ci derivavano da tale voce fossero ridati in una forma analoga e che con questa riattribuzione, che fa capo ad una tastiera di interventi possibili, potessimo mantenere i 210 miliardi che abbiamo (sarebbe quindi una partita di giro che non comporterebbe un carico ulteriore per lo Stato) e avere i 90 miliardi che abbiamo perso nell'operazione di riconversione del canone autoradio. Si tratterebbe, quindi, di un onere aggiuntivo di 90 o 100 miliardi, che corrispondono a ciò che avevamo nel 1997. Su questa cifra dovremo valutare l'impatto delle quote cinema in seguito all'interpretazione di cui parlavo prima che potrebbe essere più favorevole, nel senso che potrebbe determinare un onere minore, o più pesante. Credo che questo elemento possa fare parte di una valutazione più approfondita che darà la direzione generale.

Circa il modo in cui possiamo recuperare i 250-260 miliardi che perdiamo con la prossima eliminazione della pubblicità, vorrei dire all'onorevole Romani che se il legislatore ha pensato di inviare una rete privata sul satellite e di togliere la pubblicità sulla rete pubblica, a mio parere lo ha fatto per liberare risorse pubblicitarie. Quindi, credo che il legislatore, in quanto rispettoso di questo principio, ritenga che si tratti di una perdita che i due soggetti possono sopportare. Quanta parte di questa perdita possa essere recuperata con le risorse interne, cioè distribuendo la pubblicità sulla prima e sulla seconda rete (non credo si tratti di molto perché vi sono affollamenti già piuttosto elevati) o intervenendo sugli indici di affollamento nella

legge n. 1138, fa parte di un disegno che il legislatore dovrà realizzare nei prossimi mesi. Non credo però che possiamo pensare di chiedere al legislatore entrate per supportare la perdita della pubblicità sulla terza rete. Sarebbe una contraddizione, perché da un lato essa viene tolta per un disegno pensato e dall'altro non può essere ridata nello stesso modo. Ciò vale per noi e per i nostri concorrenti privati.

Per quanto riguarda il discorso del piano e delle « pagine bianche » di cui ha parlato l'onorevole Landolfi, credo sia stata data un'importanza eccessiva ad un mio mini intervento di saluto ad un convegno. Qui siamo in una Commissione parlamentare e dobbiamo tenere conto delle cose che diciamo in questa sede. Ieri ho detto nella mia introduzione che il nostro piano, per quanto riguarda le responsabilità del consiglio di amministrazione, è concluso, nel senso che abbiamo fatto quanto dovevamo fare e abbiamo scritto una parte, che poi sarà integrata – ecco l'interpretazione delle « pagine bianche » – da successivi atti aziendali, di competenza non del consiglio di amministrazione ma di altri soggetti. In questo senso il discorso è chiarissimo per quanto riguarda le fasi di avanzamento successive che saranno completate in termini sia editoriali sia economici secondo la tabella che ho indicato ieri. Quindi, il piano del consiglio di amministrazione è compiuto, è deliberato ed è quello che voi avete. I piani editoriali per le altre reti in parte sono stati dati e per la nuova rete saranno dati dal direttore del telegiornale. Le previsioni e i dati economici più completi saranno forniti nel mese di ottobre, quando avremo fatto le opportune valutazioni disponendo di tutti gli elementi di quadro.

**PRESIDENTE.** Vorrei un chiarimento per sciogliere qualunque equivoco. Voi non dovete mandare altri documenti all'*authority*? Noi dobbiamo esprimere un parere sulla richiesta dell'*authority* in base alla legge n. 249 del 1997. Allora, vogliamo capire se dobbiamo attenderci un'ulteriore richiesta da parte dell'*authority*.

ROBERTO ZACCARIA, *Presidente della RAI*. Poiché a novembre avremo degli stati di avanzamento ulteriori, forniremo all'*authority* il materiale più completo. Però il piano è quello consegnato e quindi riteniamo sostanzialmente compiuta la parte di responsabilità del consiglio di amministrazione.

PRESIDENTE. La Commissione valuterà.

ROBERTO ZACCARIA, *Presidente della RAI*. Per quanto riguarda la privatizzazione, della quale ha parlato l'onorevole Landolfi, vorrei chiarire che non abbiamo alcun tipo di indicazione che ci deriva dal nostro mandato, il quale parla di unitarietà dell'azienda, l'unico concetto chiaro nella legge. La riorganizzazione aziendale per divisioni non è un modo per consentire – come qualcuno ipotizzava – forme di privatizzazione. Quando abbiamo parlato di operazioni di apertura alla partecipazione di privati, ci riferivamo ad alcuni settori distanti dal *core business* che riguardano particolari attività come la distribuzione. Il nostro *core business* rimane centrato nelle divisioni che abbiamo individuato e che intendiamo realizzare solo per un disegno organizzativo migliore. Nessuno può pensare che sia nostra intenzione fare operazioni del genere indicato. Non lo facciamo per ragioni di natura economica, perché il nostro conto economico è in pareggio e le previsioni sono positive, con quegli aggiustamenti sulle entrate di cui ho parlato.

Circa la privatizzazione che è sopra di noi, cioè che riguarda l'azionista o il legislatore, la questione non riguarda il consiglio di amministrazione, per cui non possiamo far altro che ribadire la nostra intenzione di riorganizzare l'azienda per gestirla meglio e non per cedere parti di attività.

Sugli sprechi, posso dire in maniera sintetica che abbiamo aumentato la produttività e ridotto il personale che abbiamo bilanci trasparenti e leggibili. Se qualcuno ha dei dubbi su determinati settori, può indicarci. Non ci risulta dai bi-

lanci e dalle operazioni che abbiamo intrapreso e che hanno intrapreso altri prima di noi che ci siano situazioni di questo genere.

Altre questioni potranno essere meglio illustrate dal direttore generale.

PIERLUIGI CELLI, *Direttore generale della RAI*. Fornirò alcune risposte puntuali su temi specifici, affrontando subito quello delle quote di produzione di cui ha parlato il presidente.

La legge ci impone degli obblighi che siamo tenuti ad adempiere. Sulla base di questo presupposto ci stiamo attrezzando in maniera tale da attivare tutte le competenze interne e le risorse di cui disponiamo per fare il mestiere che ci è stato assegnato. Abbiamo trovato due strade diverse: da una parte quella organizzativa che mi spiace non sia stata letta adeguatamente. Infatti, nell'ordine di servizio n. 1 che è stato distribuito emerge che la parte che una volta era *cinema-fiction* nella sua totalità è attualmente spaccata in tre, essendo tre diverse le logiche di produzione: la produzione di *fiction* legata strettamente alle reti più commerciali, compresa nella divisione 1 con i canali 1 e 2; la quota legata di più alla produzione di RAITRE che riguarda la serialità lunga, presidiata da un'altra funzione, e l'area che concerne la produzione di cinema, che viaggia assieme all'acquisto del cinema e alla commercializzazione dei relativi diritti, proprio perché la logica di *business* del produttore di cinema è diversa da quella di chi produce *fiction*, essendo quest'ultima legata al palinsesto, mentre la prima è legata alla distribuzione nelle sale. Per questa ragione, nell'ordine di servizio che presenta la struttura base della RAI trovate una distinzione di organizzazione volta a presidiare più attentamente le diversità di queste tre aree.

La seconda strada consiste nel mettere insieme i dirigenti e i quadri che lavorano su questi temi – con i quali abbiamo avuto una giornata seminariale lunedì scorso e ne avremo altre lunedì prossimo e il martedì successivo – per presentare al consiglio di amministrazione prima delle va-

canze un'ipotesi di strategia e di politiche per la produzione per gli anni 1999, 2000 e 2001, in modo da venire incontro in maniera corretta e coerente alle esigenze poste dalla nuova legge.

Anche noi tendiamo a dare alla legge un'interpretazione che tiene conto di tutto quello che attorno ad essa c'è stato, compreso l'ordine del giorno fatto proprio dal Governo che fa un rinvio preciso al contratto di servizio.

Il tema sollevato in particolare dal senatore Falomi riguarda la piattaforma tecnologica. Sui principi generali credo possa intervenire il consigliere Contri che ha delega e si interessa della materia.

Per parte mia, posso dire che abbiamo affrontato il tema della piattaforma tecnologica nell'ipotesi non solo di non far trovare la RAI in posizione arretrata, ma anche di farne gli interessi. Credo che in questo settore sia meglio perdere tempo prima che piangere poi, perché si tratta di un settore in cui moltissimi hanno lasciato le penne in diversi paesi d'Europa. La nostra trattativa con Telecom che va avanti con molte difficoltà tende ad esplorare bene tutti gli *economics* di un settore che è ancora largamente sottodimensionato e non così maturo come può sembrare. Se siamo pronti per fare i *counter provider*, abbiamo alcune carenze per quello che riguarda non tanto la tecnologia che è banalissima, ma le reti commerciali e la *customer retention*, cioè il sistema di *customer care* e *customer satisfaction*. Stiamo andando avanti in questo settore, dove la fretta non è una buona consigliera, considerato che nessuna azienda fa accordi in maniera così rapida da doversi poi pentire di averli fatti.

Il terzo tema è quello del settore *all news*, un impegno che deriva dal contratto di servizio e che la RAI intende onorare. Trattandosi però di un'attività nuova che richiede una diversa organizzazione della risorsa giornalistica e un impegno di spesa non indifferente, le operazioni stanno andando avanti in maniera molto cadenzata, con l'obiettivo di arrivare ad un lancio dell'iniziativa nei tempi che ci eravamo prefissi. È certo che preferiamo annunciare di

essere pronti quando lo siamo effettivamente; credo che le risorse e le competenze necessarie siano già in azienda, si deve lavorare all'interno della divisione 2, strettamente connessa alla nuova testata giornalistica unificata, che di fatto non è ancora nata perché il documento fondante del suo direttore verrà presentato a settembre. Stiamo comunque lavorando perché nasca e perché attaccata ad essa vi sia anche il sistema *all news* di tipo satellitare, che andrà gestito in maniera autonoma.

Una domanda del senatore Semenzato riguardava l'organizzazione dei *budget* e delle nuove divisioni. Nella fase di avvio essi corrispondono sostanzialmente ai costi delle strutture che compongono le divisioni; successivamente appositi contratti di servizio definiranno un catalogo ed un prezzario delle prestazioni reciproche, concordati in funzione del recupero di produttività posto come obiettivo delle singole divisioni. I ricavi saranno composti da ricavi effettivi (pubblicità, canone, convenzioni) e ricavi virtuali da prestazioni interne, valutati secondo il contratto di servizio concordato (se una divisione si avvale dei mezzi di produzione si farà fatturare la prestazione corrispondente secondo uno schema in corso di definizione). Ogni divisione sarà valutata non in funzione del *budget* di spesa, come avviene attualmente, ma sulla base del margine che sarà in grado di produrre, tenendo conto sia dei ricavi effettivi sia di quelli virtuali.

Contestualmente alla suddivisione dell'attività in divisioni c'è quindi la suddivisione dei *budget* e dei ricavi per dare trasparenza contabile complessiva e *asset allocation* nelle varie divisioni.

ALBERTO CONTRI, *Consigliere di amministrazione della RAI*. Bisogna comprendere che, come ha già detto giustamente il direttore, sul fronte della multimedialità e dell'interattività – parole che entusiasmano molto perché hanno in sé il concetto dell'innovazione – occorre andare con i piedi di piombo. Siamo da mesi in contatto con TELECOM per cercare di sviluppare questo accordo, ma non è facile perché i *business plan* sono molto onerosi;

certamente la RAI, in quanto servizio pubblico, ha responsabilità maggiori di altri anche per quanto riguarda lo sviluppo della tecnologia, ma non bisogna dimenticare che attendiamo dal Governo indicazioni più precise.

Andare ad una piattaforma tecnologica competitiva dal punto di vista della tecnologia ancora prima che dei contenuti ci sta portando a fare *business plan* insostenibili. Per risolvere il problema si dovrebbe arrivare ad una piattaforma tecnologica unica come, per esempio, nel settore dei *video-tape* nel quale ormai l'unico sistema è il VHS: ci sono mille case di produzione che fanno mille cassette diverse, ma la macchina è sempre quella. Anche per quel che riguarda la piattaforma digitale dovremmo arrivare ad avere una macchina *standard operator* unica, su cui possano passare una quantità di operatori diversi. Questo però non può dipendere da noi, perché occuperebbe un'enorme quantità di risorse; dovrebbe essere il Governo a stabilire standard e dare indicazioni in questo senso come sta avvenendo in Europa ed anche voi che siete legislatori dovrete rendervi conto di questa responsabilità.

Mi permetto di aggiungere che la multimedialità di per sé non crea posti di lavoro, ma li riduce, perché si fanno più cose con meno persone; li crea solo se viaggia accanto alla flessibilità. È illuminante in proposito quanto accade in Francia e in Inghilterra: numerosi giovani trovano non un posto fisso ma un lavoro fisso formando piccole cooperative e piccole società che mettono insieme tante funzioni diverse. Questo è possibile perché in quei paesi c'è una flessibilità del lavoro che in Italia non c'è; potrebbe realizzarsi una sinergia esplosiva se succedesse qualcosa anche sul fronte sindacale ed *all news* ne è un classico esempio. Innovare in questo settore vuol dire far lavorare i giornalisti in maniera totalmente diversa da quella prevista dagli attuali contratti; se non si incide anche su questo punto, credo non ci sarà la possibilità di realizzare un servizio come si deve. L'innovazione riguarda i contenuti, ma anche le forme e le forme sono i contratti; se non riusciamo ad inci-

dere sui contenuti formali, non potremo passare alle innovazioni di contenuto in senso stretto.

VITTORIO EMILIANI, *Consigliere di amministrazione della RAI*. A livello di informazione radiotelevisiva mi pare che i problemi sollevati riguardino soprattutto la territorialità in relazione alla nuova RAITRE e la deontologia del servizio pubblico, quindi i comportamenti dei giornalisti siano essi interni o collaboratori esterni.

La nuova RAITRE è stata pensata in termini territoriali che, per forza di cose, si rifanno soprattutto alle regioni storiche, quelle definite dalla Costituzione, salvo a pensare ad una sorta di territorialità variabile per alcuni servizi stagionali o periodici oppure servizi, come per esempio quelli riguardanti la portualità, che possono connettere anche regioni molto diverse tra loro (esiste una comunità dei porti adriatici che ha problematiche proprie che possono essere trattate in una determinata chiave). L'informazione regionale, che non è solo il telegiornale tradizionale, spesso è anche un centro di potere, anche più del centro vero, perché c'è un rapporto con la società e con il ceto politico più vicino, nel bene e nel male.

Certamente il direttore di questo grande apparato informativo, che sarà unico, dovrà essere molto attento affinché questa informazione non sia di taglio istituzionale (il teleassessore, come si è detto) e affinché si stabilisca invece con le istituzioni regionali un rapporto dialettico, come deve essere quello tra una azienda industriale e un'istituzione; dovrà esserci un'attenzione più penetrante affinché ci sia la capacità di raccontare questa Italia che non definirei periferica bensì policentrica (il policentrismo è sicuramente una ricchezza italiana, purché sia governato) più di quanto non si faccia oggi anche attraverso gli strumenti del viaggio, dell'inchiesta, della rappresentazione delle varie realtà problematiche.

Da un certo punto di vista è necessaria anche una valorizzazione dei centri di produzione, alcuni dei quali pur se sottou-

tilizzati già producono qualcosa. A Milano, per esempio, è prodotto un *TGR Europa*, a Torino è prodotta la sola trasmissione stabile in materia ambientale *Ambiente Italia* e il TG scientifico *Leonardo*.

MARIO BORGHEZIO. Io chiedo che fossero anche centri di proposizione.

VITTORIO EMILIANI, *Consigliere di amministrazione della RAI*. Questo appartiene alla dialettica che si attiverà all'interno della nuova RAITRE anche se non è molto facile. Ho sperimentato la direzione di un giornale interregionale ed ho verificato che il rapporto funziona se è bilaterale, cioè se dalle sedi decentrate arrivano stimoli e proposte che vengono poi accolte dal centro e viceversa; a volte invece il rapporto è a senso unico, nel senso che le redazioni distaccate inviano segnalazioni che non vengono raccolte, ma su servizi loro richiesti perché compaiono su giornali nazionali o telegiornali concorrenti.

PIERLUIGI CELLI, *Direttore generale della RAI*. Il centro di produzione di Milano, per esempio, per il 1999 è completamente pieno, quindi tutta la produzione satellitare per i bambini verrà spostata su Torino e Genova.

VITTORIO EMILIANI, *Consigliere di amministrazione della RAI*. Deve esserci una dialettica più forte perché da Roma è più difficile capire una certa Italia di quanto non lo sia localmente, ma magari localmente è più difficile avere una sintesi. Deve esserci quindi uno scambio molto serrato, creativo e costruttivo per rendere quelle Italie protagoniste di un racconto televisivo più ricco.

È stata sottolineata l'esigenza di una informazione più attenta, che non sia burocratica, che vada alla ricerca dei fatti e delle persone senza aspettare le notizie di agenzia (come peraltro avviene anche nei giornali). Anche il rapporto con le regioni – tema sul quale abbiamo tenuto molte riunioni – deve essere dialettico; esse chiedono quasi un rapporto di *partnership* ed il presidente Zaccaria ha già risposto in altra sede che tutto ciò che è compatibile

con una azienda industriale si può fare, ma sempre nel rispetto dei rispettivi ruoli ed autonomie. C'è lo strumento della convenzione che consente di incontrarsi per realizzare cose di comune utilità, ma da parte dell'azienda c'è la rivendicazione della propria autonomia gestionale e editoriale. Se farà male, il consiglio d'amministrazione sarà mandato a casa, come succede in tutte le aziende editoriali di questo mondo.

L'ultima questione riguarda l'utilizzo di giornalisti esterni per servizi particolarmente delicati, quale per esempio l'intervista a Craxi andata in onda ieri sera. La risposta generale è che tutti coloro che lavorano per il servizio pubblico, ovviamente, si devono uniformare alla sua deontologia; se non lo fanno, è chiaro che devono esserci interventi correttivi o di natura anche punitiva. Dobbiamo riaffermarlo di più, e lo faremo anche attraverso la pubblicazione della raccolta sistematica delle direttive parlamentari e non solo; questo consentirà di dare a tutti gli operatori dell'informazione radiotelevisiva, anche ai programmisti e ai registi, una sorta di manuale sul quale poter contare, una chiara bussola con cui poter viaggiare fedeli alla linea tipica del servizio pubblico.

GIUSEPPE GIULIETTI. Non ho domande specifiche, però vorrei porre una questione generale, anche perché mi interessa poco fare domande su cosa accade in una sede regionale o nel *budget* di una struttura. Voglio andare ad una questione diversa, visto anche che qualcuno ha parlato di cosa dovrebbe fare il legislatore; non ho manuali da scrivere per i dirigenti dell'azienda (altri hanno fatto i commissari dell'azienda in altri tempi e forse anche oggi), quindi non mi faccio scrivere il manuale del legislatore.

Dobbiamo giudicare cosa farà la nuova rete, ma se le risorse non bastano vi invito a bloccare la nuova rete e ad avviare un confronto con il Governo ed il Parlamento, perché la discussione non si può affidare al reciproco mugugno permanente che non porta a definire alcun orientamento: questo non serve al Parlamento né alla RAI.

Non si può fare ogni mattina una discussione sull'autoradio, sulla piattaforma tecnologica e sentire affermare tutto e il contrario di tutto anche dall'interno della RAI; basta guardare i documenti e si scopre che è stato spiegato scientificamente tutto e il contrario di tutto sulla piattaforma, si è detto che l'emendamento andava bene, che non andava bene, che il Governo non doveva forzare, in altri tempi si è chiesto al Governo di forzare e così via. Non mi sto riferendo a voi, anche perché il governo della RAI cambia ogni sei mesi, ma questa Commissione deve occuparsi dell'impresa in quanto tale.

Se non ci sono risorse sufficienti rispetto alla questione della piattaforma, il fatto preoccupa anche me, presidente, anche perché TELECOM non è la stessa di sei mesi fa; quindi ha ragione chi sostiene che vi sia un grande problema nazionale, perché una incertezza del quadro potrebbe aprire la strada a privatizzazioni surrettizie non previste dalla legge, né da quella attuale né dal disegno di legge n. 1138. Mi rendo conto della delicatezza del problema, ma non riguarda solo il legislatore o la RAI. Io sto ponendo una questione di metodo: forse è giunto il momento di porre il problema al Parlamento e al Governo.

Noi siamo qui per dare un giudizio di idoneità, ma è difficile farlo; dal punto di vista editoriale ci sono alcune cose che mi convincono, ma se si dice costantemente che c'è un problema di risorse, sono inevitabili certe domande. Il mio intervento, quindi, per certi versi è critico, per altri è un invito anche al Parlamento a liberarsi di un pregiudizio anti RAI che io non condivido. Dobbiamo sapere che la legge n. 1021 è nata in un certo contesto di accordo politico che talvolta ha tenuto conto più delle mediazioni della politica ... (*Commenti*). Parlo di me stesso, perché sono abituato a criticare me stesso e non gli altri, ed è un'abitudine che vorrei fosse più largamente condivisa nelle aziende e nei partiti. Questo ha portato a tre reti per uno, ma anche ad un elemento che rischia di essere di congelamento di una situazione nella quale c'è il rischio che chi può

andare liberamente sul mercato pubblicitario possa continuare a raccogliere risorse, mentre chi ha tetti imposti, sulla pubblicità da una parte e sul canone dall'altra, rischia la privatizzazione surrettizia. Lo dico a nostra futura memoria, perché non si può dire sempre no alla pubblicità, ma non volere aumentare il canone perché è un elemento di impopolarità.

La mia domanda non esprime una contrapposizione, ma è un invito a me stesso e alle imprese a fare chiarezza in modo radicale: rispetto al monte di risorse messo a disposizione c'è solo il problema dell'autoradio o è un problema più ampio?

Se temporaneamente le questioni poste sono la piattaforma digitale, le quote cinematografiche, Radio Parlamento, la nuova rete, è evidente che forse c'è un problema strutturale. Se è così, credo sia fondamentale una quantificazione attraverso un confronto aperto tra azienda, Governo e Parlamento. Paradossalmente voglio dire – a titolo personale, perché non voglio impegnare né partiti né gruppi – che è molto meglio dichiarare che il 1° gennaio si partirà molto lentamente con ciò che è finanziato o addirittura che non partirà nulla; non è una tragedia. Non dirò mai ad un'impresa di partire comunque, perché mi assumerei la responsabilità della privatizzazione in forma surrettizia alla quale sono contrario.

Esprimo il mio pensiero in modo brutale perché troppi condizionali consentono di rigirarsela. Vorrei quindi capire a proposito del piano che avete presentato – che deve essere successivamente integrato come ha detto il presidente – cosa si intenda per gradualità e se si procederà tenendo conto delle poste di bilancio utilizzabili, consentendo in tal modo una partenza più forte. Io penso che questo piano risponda alle domande poste dal legislatore con la legge, ma poiché ci sono una serie di carichi aggiuntivi e voi dite che non avete le risorse, mi pare che a questo punto si debba definire qual è la gerarchia; altrimenti c'è una sorta di polemica continua e si parla solo delle quote cinematografiche.

Su questa materia ritengo che il modo di porsi dell'azienda sia stato sbagliato, la questione infatti avrebbe dovuto essere girata: poiché Parlamento e Governo continuano ad affidare missioni editoriali, si deve chiedere l'apertura di un tavolo di confronto limpido. Le quote non sono solo una passività, possono essere oggetto, per esempio, di alleanze internazionali; non si può chiedere ad un'azienda di produrre cinema senza domandarsi anche dove esso vada e in quali direzioni tematiche si entri; le sale cinematografiche non possono essere oggetto di un monopolio solo di alcuni.

Allora forse è questo il problema della nuova rete, altrimenti il 1° gennaio ridiscuteremo della sua impossibilità, e credo sia meglio affrontarlo alla vigilia del disegno di legge n.1138 e di scelte che anche questa Commissione può influenzare. Questa sede, infatti, non è solo un tribunale per la RAI, la Commissione analizza problemi reali e può sollecitare anche unitariamente il Governo ad affrontarli.

Io penso che la tenaglia pubblicità-canone, così com'è, non possa reggere e renda del tutto inutile la discussione nella quale ciascuno continua a ribadire dogmi di fede. Detto questo, vi domando se non pensate di segnalare al Governo e al legislatore ciò che non si può fare sulla base delle risorse esistenti. Si può infatti dire che in queste condizioni la piattaforma non si può fare, la rete mediterranea è una cosa fuori dal mondo, *all news* non è possibile e così via.

Non sto contestando, cosa che se voglio faccio senza chiedere il permesso, sto svolgendo un ragionamento che si può condividere o meno; per me comunque è interessante esporre il mio pensiero, è poi ininfluente se sia condiviso o meno da altri: mi interessa che sia condiviso dalla Commissione visto che faccio il legislatore. Per questo continuo a chiedere se non sia il caso di dire in modo aperto quali siano le parti irrealizzabili sulla base di queste valutazioni.

L'ultima questione è che, a mio parere, ci sono delle opportunità anche nella partita delle quote cinematografiche, ci sono

però anche alcune cose che non ho capito leggendo il piano. Poiché questa rete è un intreccio tra innovazione, sperimentazione e rete territoriale, la partita di *Rai international* è dentro o fuori?

Le polemiche sulla RAI sono strane perché riguardano solo alcuni comparti, poiché io sono un teorico dell'autonomia delle aziende, evito di partecipare alle polemiche; spesso anche i parlamentari sbagliano, perché sponsorizzano pezzi di azienda e in questo modo si attivano polemiche devastanti sulle imprese.

Il tema della formazione per me è essenziale per comprendere il progetto della nuova rete; vorrei sapere se sia previsto, nelle forme che deciderete e tenendo conto di tutti i vincoli sindacali, un percorso per riuscire a recuperare i migliori autori, soggettisti e produttori. Quando parte una rete nuova e bisogna decidere di dare soldi è fondamentale anche la visibilità sugli schermi del fatto che si è chiusa una stagione e se ne apre un'altra; questo non significa tagliare le teste, ma procedere ad una nuova ricerca; quando si crea una nuova rete, c'è un problema di denaro e di palinsesti, ma c'è anche un problema di nuovi linguaggi. Ricordo che quando nacque la vecchia Retete si pose il problema di creare una nuova leva di linguaggi tecnologici e televisivi; mi domando se la nascita della nuova rete sarà accompagnata anche da un processo di formazione parallelo: è previsto subito, è previsto in seguito o non è stato preso in considerazione?

PAOLO RICCIOTTI. Vorrei fare una piccola chiosa iniziale rispetto al pluralismo e all'osservatorio di Pavia. Vorrei sapere quando scade la convenzione e se ci sono le condizioni concrete per una possibile mozione di indirizzo da parte della Commissione di vigilanza per la modifica di un appalto pubblico che possa garantire la massima trasparenza degli indici. Abbiamo infatti segnalato da nove-dieci mesi errori costanti di rilevazione e anche di impostazione rispetto agli uomini, e questo è uno dei problemi fondamentali soprattutto quando discutiamo di una rete che

dovrebbe avere alla base il concetto di pluralismo.

Io, invece, qui vorrei entrare nel ragionamento sulla divisionalizzazione rispetto alla nuova rete. Leggendo e ascoltando le dichiarazioni del direttore, verificiamo un modello organizzativo di *corporate* che ha una forma un po' avulsa rispetto a quella dei sistemi normali, perché i modelli di telecomunicazioni più avanzate, quelli tedeschi, francesi e inglesi, ipotizzano un sistema in cui i direttori delle divisioni sono anche nel consiglio di amministrazione delle aziende.

Il sistema di applicazione in Italia prevede nella *corporate* la divisione finanza, che ritengo non sia l'unico strumento di verifica sul controllo della programmazione, perché la borsa ha sì un controllo diretto rispetto alla budgettazione, ma difficilmente lo ha sulle attività che invece si ipotizza, nella *corporate*, di delegare alle divisioni. Dico questo - e qui il nostro è solo un potere di indirizzo - perché, mentre i sistemi di telecomunicazioni hanno un valore di investimento e di divisionalizzazione che ha un senso ben preciso rispetto al *global business* internazionale, il sistema radiotelevisivo pubblico è concepito con un unico organo di controllo, che è quello finanziario, e con la delega delle funzioni del personale, di amministrazione e controllo, di controllo *auditing*, acquisti e appalti e delle funzioni editoriali e di coordinamento palinsesti.

Vorrei capire dal direttore e dal presidente se l'impostazione di RAIUNO e RAIDUE sarà la stessa prevista per RAITRE dal punto di vista dell'organizzazione aziendale. Ciò anche per garantire l'unitarietà dell'azienda.

Ritengo che bisognerà verificare il controllo di *corporate* e che su questo la Commissione possa dare un indirizzo molto preciso. Occorre capire se alcune funzioni debbano essere delegate direttamente alle divisioni, o se alcune debbano avere un controllo con responsabilità diretta. Non esiste *corporate* in cui non ci sia il controllo non solo finanziario, ma anche delle funzioni del personale e della gestione degli acquisti. Nel momento in cui la RAI si

posiziona sul mercato internazionale rispetto all'acquisto di film all'estero, non vi è solo l'aspetto del *budget*, ma anche quello dell'unitarietà di azione rispetto al *budget* che si ha e al prodotto che si vuole vendere.

Sul personale, ritengo che sia molto difficile concepire un meccanismo aziendale di decentramento, non solo per i rapporti sindacali, ma anche per un aspetto molto preciso che voglio sottolineare. L'azienda ha imposto un meccanismo di riduzione negli ultimi anni di oltre 4500 unità; ha previsto una riduzione forte della dirigenza (siamo arrivati a 53-55 dirigenti in prepensionamento), ma nello stesso tempo assume Freccero, che in una logica di *corporate* poteva non avere un'allocatione diretta, perché un'azienda se è in movimento ipotizza contratti in movimento che possono essere sciolti nel momento in cui essa strategicamente sceglie altre linee (se poi è vero che Freccero sia stato assunto).

Da questo tipo di ragionamento, risulta chiaro che ipotizzando il meccanismo *corporate*, è difficile che il direttore generale di un'azienda sia anche il responsabile *ad interim* del blocco RAIUNO e RAIDUE; diventa difficile, se nell'applicazione complessiva vogliamo creare una reale *corporate*. Forse in prospettiva si creeranno le condizioni concrete per una modifica, altrimenti chiederei al presidente e al consiglio di amministrazione, quale sia il disegno della *corporate*, perché io ne conosco di diversi (forse è diverso il modello applicativo della RAI).

Mi risulta ad esempio che alla Telecom non vi sia un direttore generale che ha il controllo diretto dei settori specifici.

PIERLUIGI CELLI, *Direttore generale della RAI*. Ce ne sono tre. Ha scelto un esempio da non fare in questo momento.

PAOLO RICCIOTTI. Lo prendo come esempio e lo spiego. Se abbiamo un solo direttore generale è un conto; se ipotizziamo la divisionalizzazione e il meccanismo di *corporate*, dovremmo prefigurare per il consiglio di amministrazione un al-

tro sistema, che è quello della divisionalizzazione rispetto al direttore generale.

Dico queste cose non per creare problemi, ma perché vorrei capire che ruolo avrà il dottor Tantillo in prospettiva.

PRESIDENTE. Ci può spiegare meglio questo punto che è interessante e che vorremmo capire.

PAOLO RICCIOTTI. Sicuramente il dottor Celli conosce meglio di me le *corporate*.

Presidente Storace, ci sono dei modelli applicati nei sistemi di telecomunicazioni, come quelli tedesco e inglese, con un meccanismo di controllo *corporate*, in cui di fatto ogni divisione è presente direttamente nel consiglio di amministrazione: il modello applicativo che è stato assunto in RAI in modo meno visibile, nel senso che i membri del consiglio di amministrazione interno diventano i capi delle divisioni. Ad esempio, nomino il dottor Materia capo di una divisione per cui gli do la qualifica di direttore generale.

PIERLUIGI CELLI, *Direttore generale della RAI*. È un buon suggerimento, ma abbiamo una legge.

PAOLO RICCIOTTI. La materia è molto complessa e difficile, però noi stiamo discutendo della nuova RAITRE. Mi chiedo come andiamo ad inserirla in questo tipo di organizzazione e se l'organizzazione sia la stessa applicata sulla divisione RAIUNO e RAIDUE. È previsto lo stesso modello applicativo, oppure RAITRE si baserà su un modello diretto anche rispetto al sostegno?

Passo ora al problema del sostegno finanziario che, come hanno detto Giulietti e Semenzato, è fondamentale. Il direttore generale ha affermato che si perdono 250-260 miliardi di pubblicità, ma se l'*authority* autorizza il ricorso alle sponsorizzazioni ...

ROBERTO ZACCARIA, *Presidente della RAI*. Il rapporto è lontanissimo: le sponsorizzazioni saranno per 20 miliardi!

PAOLO RICCIOTTI. È chiaro, si tratta di una piccola possibilità, però noi dobbiamo inevitabilmente ragionare sul comparto complessivo.

Il dottor Tantillo nel corso dell'audizione in questa sede non ha potuto dare elementi alla Commissione però ha detto che lavora su un comparto che comprende RAITRE, TGR, TG3, RAI Educational e RAI International.

Io parto da un presupposto di *budget* e dico che RAI International costa 300-400 miliardi l'anno.

ROBERTO ZACCARIA, *Presidente della RAI*. No, è quasi il triplo!

PAOLO RICCIOTTI. Stavo dicendo che il costo di RAI Educational, di RAI International, del TGR e del TG3 può essere calcolabile in 300-400 miliardi. È possibile creare sinergie concrete in questo comparto per ridurre l'impianto di collegamento finanziario che poi dovrà essere coperto dal canone?

Mi associo alla richiesta relativa alle « pagine bianche » di cui si è parlato. Personalmente sono favorevole alla creazione di una rete e alla divisionalizzazione. Potrei immaginare la *corporate* in una maniera diversa e ritengo che questo aspetto potrebbe essere oggetto di un ampio dibattito prima dell'avvio della nuova RAITRE, anche perché abbiamo ascoltato in Commissione, in particolare da parte dei rappresentanti delle agenzie pubblicitarie a titolo personale, che i cittadini – e questo è un interesse della Commissione di vigilanza – vogliono sapere come andrà a finire il meccanismo di finanziamento, cioè il canone; vogliono sapere se la nuova RAITRE sarà finanziata dal canone e se RAIUNO e RAIDUE, escluse le trasmissioni che sono di indirizzo pubblico e quindi di indicazione del Parlamento, saranno finanziate privatamente.

La mia preoccupazione è che tutti i criteri di riorganizzazione aziendale e soprattutto di divisionalizzazione portano ad una riduzione fortissima del personale. E qui mi ricollego ai *service*, perché determinati servizi non possono essere fatti dalla

RAI che ha e avrà sempre più bisogno di personale esterno. Vorrei sapere se il consiglio di amministrazione abbia valutato, nel momento in cui sarà applicata la riforma, quale sarà l'impatto sulla programmazione rispetto alla riduzione del personale e non solo della dirigenza. Lo dico affinché anche il Parlamento sappia in quale linea porsi rispetto alla riduzione del personale e quindi ad un'azienda che forse strutturalmente potrebbe essere più efficiente.

Anche alla Telecom – esempio che cito spesso, perché è l'unico visibile in Italia di riorganizzazione su *corporate* – vi è stata una forte riduzione del personale ed una riduzione della dirigenza, anche lì vi è un piano previsionale di riduzione di migliaia di unità, che può essere attuato in un mese, in sei mesi, in un anno, in tre anni. Vorrei sapere quanto incida sulla riduzione del personale questo processo di riorganizzazione complessiva; se non ci sono previsioni, vorrei conoscerle prima di dare l'approvazione al piano. Forse questa è una delle pagine bianche che prima o poi devono essere riempite.

GIOVANNI BIANCHI. Volevo porre due domande, la prima delle quali dopo la risposta di Emiliani è diventata una sottolineatura. Mi chiedo se l'articolazione territoriale non sia solo un fatto funzionale ma anche un modo di interpretare le culture territoriali. Non sono d'accordo con i francesi quando dicono che l'immagine mangia il territorio, mi pare che invece si cerchi di instaurare un rapporto virtuoso con il territorio.

Emiliani avverte che lì si concentra un potere più ristretto ma perfino più comprensivo rispetto a quello centrale e mi rendo conto anche che la disseminazione dei punti di vista si scontra con la logica dell'economia, nel senso che c'è anche una disseminazione dei costi e dei mezzi, ma non si ferma davanti alla corretta impostazione filosofica e culturale del discorso. Credo che si debba assolutamente procedere in questo senso ed è in quest'ottica che si pone il problema del centro di produzione di Milano.

Conosco il pregiudizio antiromano, ma non sono affetto da « milanesite » e ritengo che, proprio per costituire all'interno di questa ipotesi un bipolarismo produttivo, si dovrebbe prendere seriamente in considerazione un potenziamento dei centri di Milano e Torino non in termini di distribuzione territoriale ma per una logica di contenuto, utile anche per la vivacizzazione produttiva dell'azienda.

La seconda osservazione riguarda Radiorai. In proposito mi pare condivisibile la direzione in cui si è mosso il presidente, siamo però di fronte al fatto che Radiorai rischia di non essere un servizio pubblico per la semplice ragione che non si sente in vaste zone del paese. Il GR1, per esempio, non si sente negli alberghi di Milano; a Brescia non si prende Radiorai; quando si è voluti intervenire a Sarno si sono dovute sfilare tre frequenze ad una radio privata per comunicare; c'è quindi un problema di copertura del territorio strettamente collegato al carattere di servizio pubblico.

STEFANO PASSIGLI. Vorrei sottolineare che la nostra Commissione, avendo funzioni di indirizzo e controllo, è chiamata a dare una valutazione che, se vogliamo fare il parallelo con una gestione aziendale classica, corrisponde a quella di un'assemblea di azionisti alla quale l'azienda sottoponga un certo piano in funzione di decisioni esterne. Questo piano editorialmente ha certe caratteristiche che mi sembrano accettabili e corrette, devo dire però che quando vado a vedere, perché questo dovrebbe fare un'assemblea di azionisti ...

ROBERTO ZACCARIA, *Presidente della RAI*. E l'IRI che fa?

STEFANO PASSIGLI. L'IRI non fa questo, non lo ha fatto storicamente.

Non dobbiamo valutare solo il prodotto editoriale, ma anche se l'analisi delle risorse e delle modalità per il loro reperimento sostengano quel progetto editoriale e se sia stata correttamente identificata la gamma delle risorse e le modalità di accesso ad esse, altrimenti il compito della

Commissione è riduttivo. Dobbiamo anche tenere conto che storicamente l'azionista non ha svolto questo compito e non l'ha certo svolto questa Commissione. Però, nel momento in cui si deve valutare una profonda trasformazione, che non deriva da una decisione dell'azienda ma del legislatore, occorre che qualcuno valuti se il progetto editoriale trova adeguati fondamenti in una ristrutturazione organizzativa.

In proposito vorrei osservare che non esistono modelli consolidati di riorganizzazione di qualsiasi *corporation*, esse si riorganizzano in funzione degli obiettivi, delle risorse, dei vincoli esterni; è inutile quindi prendere esempi. Anche nello stesso settore esistono modelli talmente diversi di riorganizzazione che ogni caso è a sé e va studiato alla luce dei vincoli che ha e delle risorse di cui dispone. Non faccio discorsi generali di teoria delle ristrutturazioni organizzative e dei modelli di corporazione perché non ci interessano in questa sede, comunque non esistono il modello tedesco o quello inglese. Ho insegnato teoria dell'organizzazione per molti anni e non esistono modelli consolidati: ogni corporazione ha i suoi problemi, vincoli risorse e obiettivi che cambiano nel tempo e quando sono dettati esternamente, come in questo caso dal legislatore, cambiano anche repentinamente e possono non essere condivisi dall'organizzazione. C'è un'infinita varietà.

**PRESIDENTE.** Come il presidenzialismo.

**STEFANO PASSIGLI.** Comunque, quale ne sia l'origine, abbiamo un certo progetto e l'allegato tre contiene un certo ragionamento in materia di rapporto tra attività e risorse. Qui trovo una notevole approssimazione, nel senso che qualsiasi azienda fosse chiamata a dare un parere su questo punto, avrebbe molte difficoltà. Questa non è necessariamente una critica a chi lo ha elaborato, perché le condizioni di incertezza sono notevoli, ma è molto difficile esprimersi quando si legge che non è quantificabile con precisione l'impegno aggiuntivo del servizio al pubblico che

la creazione di nuova RAITRE comporta rispetto all'attuale terzo canale; si dice inoltre che, volendo mantenere un livello qualitativo elevato, è ragionevolmente ipotizzabile che tutto ciò comporti un maggior fabbisogno di risorse. Forse siamo nell'ambito del buon senso, ma non è neanche detto che ciò sia vero.

Più avanti si dice che sono state effettuate delle simulazioni in funzione del modello ipotizzato in base alle quali si prevede che costerà circa 100 miliardi in più. O l'impegno aggiuntivo non è quantificabile con precisione oppure costa 100 miliardi: dateci le simulazioni così anche noi ci facciamo un'idea.

Sulla piattaforma digitale sono d'accordo con Giulietti. L'azienda non può attendersi che il Governo dia indicazioni sul punto, perché queste non verranno mai: nessun Governo del paese in questo momento ha la struttura di supporto che gli può fornire indicazioni adeguate a darle; è più facile che vengano ipotesi dall'azienda che il Governo valuterà. Invertirei quindi il processo. Se come credo, esiste in azienda un'ipotesi in proposito, una politica aziendale che preferisce la costruzione della piattaforma tecnologica in una maniera piuttosto che in un'altra per quanto concerne, per esempio, la quota di partecipazione al capitale ad essa riservata rispetto all'intervento di TELECOM o di altri gestori di telecomunicazioni, si faccia carico l'azienda di avanzare proposte e le sottoponga all'attenzione del Governo e della Commissione. Non credo si possa continuare ad usare l'alibi del Governo; esso prenderà decisioni politiche tra le alternative che nascono a livello degli operatori che poi saranno interessati alla piattaforma digitale; non vedo una burocrazia di Governo di supporto nell'elaborazione di queste alternative, quale che sia il Governo.

Sono sicuro che il livello di elaborazione aziendale è superiore a quello contenute nel documento, anche perché al momento opportuno l'azienda ha sempre saputo reagire adeguatamente, ha sempre mantenuto le sue quote di mercato e negli anni ha offerto prodotti sufficientemente

competitivi. Questo documento indica uno squilibrio di risorse molto forte senza dire come l'azienda pensi di farvi fronte, né quali opere di riorganizzazione interna possano contribuire a trovare queste risorse. Quando un'azienda articolata come la RAI deve affrontare un processo di riorganizzazione, può fare una valutazione macro come questa, ma sul fronte del reperimento delle risorse non può limitarsi a evidenziare il buco da colmare invitando il legislatore ad occuparsene.

ROBERTO ZACCARIA, *Presidente della RAI*. Non è questa la nostra impostazione.

STEFANO PASSIGLI. Infatti sono sicuro che esista in azienda qualcosa di più avanzato, perché mi sorprenderei se l'azienda non si fosse posto il problema di come colmare, anche attraverso interventi gestionali, almeno una parte di questo deficit di risorse.

Detto ciò, credo che si debba realisticamente pensare che tutto vada realizzato temporalmente con scadenze forse più lente, perché se questo è il deficit di risorse, non vedo come si possa accelerare l'implementazione delle decisioni del legislatore. Anche su questo bisogna essere realistici. Quanta parte del deficit di risorse, può essere colmata dalla riorganizzazione interna e in quanto tempo possiamo dare vita ad un progetto di questo genere?

Credo, ad esempio, che sia del tutto irrealistico – anche se è una piccola goccia – pensare che il divieto di pubblicità significhi anche divieto di sponsorizzazioni. Tutto ciò penalizzerebbe ulteriormente la qualità del prodotto di terza rete. La nuova rete è territorializzata però, secondo me, deve rimanere ampiamente nazionale (le *news* sono territoriali altrimenti non farebbero altro che ripetere quanto viene fatto dagli altri canali). Per il resto, mi chiedo fino a che punto si debba indulgere a sottolineare quanto di specifico, anche geograficamente, esiste nel nostro paese e quanto, invece, si debba sottolineare che un grande *media* ha anche una

funzione unificante della cultura nazionale. In questo momento credo sia più importante sottolineare gli aspetti unificanti della cultura nazionale che una rete di alto livello qualitativo, quale potrebbe essere una rete senza pubblicità, può e deve avere. Credo che nei palinsesti, a fianco ad una parte estremamente attenta a quanto vi è di locale, il resto debba mantenere una fortissima caratterizzazione nazionale. Tutto questo probabilmente riduce – è una domanda – l'ammontare delle risorse necessarie al lancio della nuova rete.

ENRICO JACCHIA. Mi limiterò ad affrontare brevemente un tema che ci interessa perché su di esso stiamo deliberando in questi giorni. La terza rete senza pubblicità sarà centrata fortemente sui temi politici mercoledì prossimo delibereremo sulla continuazione delle tribune tematiche, attraverso le quali sono già passati ben cento parlamentari (ci è stato detto che ieri vi è stato un ascolto di un milione di persone).

Le tribune tematiche fanno concorrenza a programmi quali *Porta a porta* o *Mixer*, in cui si affrontano anche temi politici attuali. Pensate di trasferire le tribune tematiche sulla futura terza rete, che dovrà essere incentrata sull'informazione politica e sul dibattito politico che sono di tutti, o no? D'altro canto, queste tribune cominciano a piacere ai parlamentari.

PIERLUIGI CELLI, *Direttore generale della RAI*. Piacciono anche al pubblico.

ENRICO JACCHIA. Ci stavo arrivando; siete impazienti!

Questo aspetto ci interessa anche perché la nuova terza rete sarà avviata il 1° gennaio.

PRESIDENTE. Parliamo di due cose diverse, perché la divisionalizzazione inizia il 1° gennaio 1999!

ENRICO JACCHIA. Siccome la direttiva avrà un termine (almeno un anno), sarebbe interessante sapere se le tribune passeranno alla terza rete. Vi è un punto

chiave sul quale dovremo deliberare mercoledì prossimo: dove le mettiamo? Intendo dire che se le tribune venissero inserite in seconda serata sarebbero simultanee rispetto a quelle che hanno una vasta *audience*; però in prima serata avete alcune difficoltà. Ci è stato suggerito, da parte vostra, che un'ora di grande ascolto è quella che va dalle 13 alle 14, nella quale però vengono trasmessi i telegiornali.

**PRESIDENTE.** Tenga presente, senatore Jacchia, che mercoledì saranno invitati la dottoressa Buttiglione e il dottor Leone.

**PAOLO RICCIOTTI.** Il mio discorso sulla *corporate* era volto a chiedere un giudizio, non aziendale ma personale, al direttore e al presidente rispetto al modello con un amministratore delegato forte, che può essere l'attuale direttore generale.

**PRESIDENTE.** Avrei un candidato anch'io!

**PAOLO RICCIOTTI.** Lasciamo stare il problema dei candidati! Vorrei sapere se questo tipo di organizzazione avrebbe più forza con un amministratore delegato forte.

**MARIO BORGHEZIO.** Con abilità talmodistica, il presidente ha risposto alla mia domanda con un'altra domanda, chiedendomi quali sono gli sprechi. Rassicuro il presidente ed il direttore generale: l'amico e collega Balocchi sta lavorando a fondo sui bilanci della RAI e ben presto saremo in grado di addivenire a questa cortese richiesta.

Voglio però ricordare che la mia domanda era un'altra: non ritenete di dover sottoporre ad un monitoraggio continuo la questione degli sprechi? Come vedete la proposta di affidare ad un organismo imparziale esterno un osservatorio di questo genere?

**ROBERTO ZACCARIA, Presidente della RAI.** Le questioni sollevate sono molte e su alcune dovremo inviare risposte scritte. Su Radio Parlamento, sui costi e sulle fre-

quenze predisporremo un appunto. Desidero solo dire che una legge approvata recentemente chiede alla RAI di fermare la copertura allo stato attuale. Quindi, noi vorremmo espandere maggiormente il servizio, però una legge che ci dice di fermarci ci pone dei problemi da questo punto di vista.

Vorrei semplificare al massimo il discorso delle risorse. Il documento è del 30 aprile, lo abbiamo predisposto e, come prescritto, lo abbiamo sottoposto all'*authority* e alla Commissione parlamentare. Naturalmente ci sono stati di avanzamento in azienda su tutti questi terreni perché è evidente che in azienda i tempi corrono e le scadenze vengono realizzate per tappe successive: quando disporremo di informazioni più complete, ve le trasmetteremo.

Immaginiamo che ad un certo momento nel 1997 avessimo cento di entrate e cento di uscite e dovessimo fare una serie di cose previste dal contratto di servizio; se ad un certo punto cento diventa novanta perché un'operazione legislativa riduce le risorse, la prima cosa che chiediamo è di tornare ad avere cento perché con novanta facciamo maggiore difficoltà a realizzare le stesse cose. Questo è il discorso che si può fare per il canone autoradio. Poi si inseriscono in questo panorama obblighi aggiuntivi, per esempio le quote cinema, che devono essere definiti in modo preciso e valorizzati. Questo è lo scenario nel quale ci troviamo in questo momento.

Facciamo poi operazioni di tipo editoriale. Stiamo procedendo all'aggiornamento del palinsesto della nuova RAITRE, nessuno ci obbliga a farlo, ma in questo modo anticipiamo in discorso relativo al distacco della pubblicità. Partiremo il 1° gennaio e lo faremo con le risorse che abbiamo, cercando anzi di ottimizzarle; ci prepariamo in questo modo al momento in cui dovremo rinunciare alla pubblicità perdendo 250 miliardi di entrate. In quel momento, a mio parere, si porrà il problema di valutare come la RAI può reagire a questa perdita di risorse: con le sponsorizzazioni si attenua poco il deficit, perché

non hanno un grande valore in termini assoluti; si può reimpostare il discorso degli indici dell'affollamento, ma questo non dipende da noi. Se, per esempio, il disegno di legge n. 1138 ci consente indici tali da recuperare in parte sulle altre reti, la perdita sarà ridotta, ma non potete chiederci certezze con riferimento a elementi di quadro che dipendono da altri interventi.

Naturalmente interverremo anche sulla riorganizzazione per consentire una ottimizzazione delle risorse e realizzare economie collegate alla divisionalizzazione. All'onorevole Giulietti voglio rispondere che sicuramente non porteremo l'azienda in passivo per fare nuove reti o nuovi prodotti; i nostri conti economici sono in attivo e le nostre previsioni pluriennali altrettanto. Anche la questione della piattaforma digitale sarà misurata con grande attenzione per non correre il rischio di un bagno di sangue. La prudenza di cui qualcuno parlava è correlata proprio all'obiettivo di non portare in modo irriflessivo l'azienda in passivo.

Se mi è consentito intervenire sul problema degli indirizzi della Commissione e sul parere da dare all'*authority*, ci sono due piani diversi. Il primo appartiene alle competenze di questa Commissione, che non mi sembra possa esser paragonata ad una assemblea di azionisti perché ha poteri di indirizzo e di vigilanza; c'è un aspetto editoriale rispetto al quale la Commissione ha sempre espresso indirizzi - e può continuare a farlo - ai quali siamo interessatissimi anche per gli aggiornamenti periodici che apportiamo al nostro prodotto editoriale. Credo sia questa la fase adatta per ricevere queste indicazioni da parte della Commissione.

Poi ci sarà una fase che riguarderà il momento in cui dovremo distaccare la pubblicità e sarà molto diverso se dovremo farlo il 1° gennaio 1999, 2000 o 2001; in quel momento potremo valutare esattamente le minori entrate anche alla luce degli indici di affollamento previsti dalla nuova legge. Non potete chiederci di fare previsioni in base ad elementi che non dipendono da noi. Per il resto posso ribadirvi che non faremo piani avventurosi

e non avvieremo progetti industriali che non siano compatibili con le nostre risorse e con il nostro conto economico.

PRESIDENTE. È corretto dire che dal 1° gennaio 1999 partirà la nuova terza rete per ora con la pubblicità?

ROBERTO ZACCARIA, *Presidente della RAI*. Esatto. Noi potremo cambiare anche la prima o la seconda rete, nessuno ci impedisce di farlo; vogliamo preparare la rete ad un evento certo nell'*an* e incerto nel *quando* che sarà il distacco della pubblicità. È chiaro che l'incidenza sul conto economico sarà diversa a seconda del momento in cui si determinerà e delle possibilità che avremo di recuperare su altri fronti. Se potremo recuperare venti miliardi con le sponsorizzazioni o potremo definire più favorevoli indici di affollamento, per esempio attraverso l'elevazione del tetto settimanale dal 4 al 7-8 per cento giornaliero, la diminuzione di risorse sarà ridotta. Sono tutte cose che non dipendono da noi.

Per questo volevo sottolineare l'esistenza di due momenti, uno è quello editoriale, su cui gli indirizzi della Commissione sono molto utili e vengono espressi costantemente; l'altro è quello del distacco della pubblicità, che dovrà essere valutato alla luce di questi altri fattori.

PIERLUIGI CELLI, *Direttore generale della RAI*. Faccio ora un ragionamento molto semplice: nel dicembre dello scorso anno è entrato in vigore un contratto di servizio, da allora ad oggi abbiamo avuto tutta una serie di obbligazioni, che stiamo mantenendo, ed una serie di sottrazioni di risorse. L'onorevole Giulietti afferma che queste sono opportunità, io lo ringrazio, ma preferirei avere dei vincoli precisi.

È vero che non spetta a noi dare indicazioni al legislatore, ma vorremmo essere ascoltati per quanto riguarda le ricadute in termini aziendali perché, se dobbiamo recuperare *a posteriori*, potremo riuscirci, ma potremmo anche non riuscirci. Poiché siamo chiamati a rendere conto dei nostri bilanci, non avremo molto ascolto alla

fine, allora tanto vale dire subito che certe impostazioni hanno determinate ricadute. Noi possiamo anche trasformarle in opportunità e cerchiamo di farlo, ma a volte ci vuole davvero molta fantasia.

All'onorevole Ricciotti vorrei rispondere che la divisionalizzazione può essere fatta in tanti modi, ce ne sono tante quante sono le aziende e le loro storie; noi abbiamo risposto a quanto stabilito dal contratto di servizio. Vorrei però rassicurarlo sul fatto che i controlli non passano alle divisioni, resta centrale non solo il controllo finanziario, ma anche quello che riguarda il personale, gli affari legali, le politiche di acquisto e appalto; passa alle divisioni solo la parte gestionale di queste funzioni. Il resto, i *budget* e la strategia, viene deciso dal centro e deve essere compatibile con i conti generali dell'azienda, altrimenti si potrebbe andare incontro a problemi non indifferenti. Quindi, è fatto solo in questa logica, si tratta di una divisionalizzazione dal punto di vista concettuale abbastanza banale, anche se poi la traduzione pratica è complicata per un'azienda abituata a lavorare non per risultati ma per centri di spesa come la RAI. Questo - e qui do una risposta anche all'onorevole Borghezio - consente di mettere sotto controllo maggiormente tutte le uscite e a confrontarle con le entrate, abituando i responsabili delle varie divisioni a fare questa operazione e a doverne rendere conto. È molto difficile affidare ad un organismo esterno il controllo della gestione di un'azienda, perché ciò significherebbe che il *management* non sa fare il suo mestiere. Abbiamo messo sotto controllo una serie di centri di spesa, avendone anche un notevole rientro dal punto di vista economico in questi primi quattro mesi. Ciò vuol dire che, tenendo sotto controllo alcuni indicatori che sono abbastanza precisi (trasferte, appalti, corrispondenti all'estero, che stiamo riducendo) si possono ottenere alcuni risultati positivi.

MARIO BORGHEZIO. Chiedo che ci siano forniti, fra le risposte scritte che ci saranno inviate, il numero e l'elencazione dei centri di spesa della RAI.

PIERLUIGI CELLI, *Direttore generale della RAI*. Certo, quelli vecchi e quelli nuovi, che saranno molto più concentrati. Questo è uno dei risultati.

PRESIDENTE. Su tali questioni preferirei richieste formali.

PIERLUIGI CELLI, *Direttore generale della RAI*. Circa il personale, contiamo di avere un quadro costante, secondo i piani industriali previsti che ci impegnano ancora per quest'anno e per l'anno prossimo, e poi con i nuovi piani industriali. È prevista una razionalizzazione delle risorse, ma non un loro taglio.

Per quando riguarda Freccero, è stato fatto un contratto a tempo indeterminato, ma posso dire che risolvere un contratto a tempo determinato o uno a tempo indeterminato di un dirigente, comporta gli stessi vantaggi e svantaggi. È un fatto più formale che sostanziale dal punto di vista dell'onere che deriva all'impresa. D'altro canto, Freccero ha operato bene ed è parso opportuno e conveniente dopo due anni fare un il contratto a tempo indeterminato, senza che ciò abbia comportato oneri aggiuntivi per l'azienda.

PAOLO RICCIOTTI. Sperando che non vada via!

PIERLUIGI CELLI, *Direttore generale della RAI*. Il mercato ha le sue regole.

È vero che le tribune tematiche hanno avuto un discreto successo, però bisogna tenere conto che noi abbiamo degli obiettivi complessivi di ascolto e di *share* che dobbiamo salvaguardare, anche perché la pubblicità viene data su quel versante. Nel fare servizio pubblico non dobbiamo rischiare di ridurre il valore dell'azienda. Allora sì che dovremmo venire a dire che va tutto bene, ma la pubblicità diminuisce e noi da qualche parte dobbiamo rientrare.

Credo che la divisionalizzazione sia fatta anche affinché in certi settori della RAI si possa guadagnare, nel senso di introitare risorse diverse da aggiungere a quelle provenienti dal canone e dalla pubblicità. In termini imprenditoriali questo

si può fare senza intaccare il *core business*, senza privatizzarlo, senza rispondere a logiche più o meno surrettizie o nascoste, ma valorizzando molti degli *assets* che la RAI ha in alcuni settori, che non sono stati molto utilizzati se non per i servizi interni.

ENRICO JACCHIA. Ciò vuol dire che non dovete trasmettere le tribune tematiche in fasce orarie in cui c'è la pubblicità?

PIERLUIGI CELLI, *Direttore generale della RAI*. Sì.

PRESIDENTE. Ricordo ai colleghi che le interruzioni non risulteranno a verbale. Li prego quindi di utilizzare i microfoni per non complicare eccessivamente il lavoro degli stenografi.

GIANPIERO GAMALERI, *Consigliere di amministrazione della RAI*. Il dibattito si è svolto su due livelli, uno di ordine generale (come l'intervento dell'onorevole Giulietti), e uno su questioni di dettaglio anche molto importanti che hanno arricchito la nostra riflessione. Sull'uno e sull'altro sono state date risposte, per cui farò solo una riflessione generale conclusiva.

Nel nostro documento su RAITRE abbiamo parlato di linee guida che sono quindi scritte, mentre io vorrei parlare di alcune linee guida non scritte che però costituiscono lo spirito con cui lavora il consiglio che riassumerei in alcuni rapidi slogan.

Più mercato, più servizio, nel senso che quanto più andiamo avanti tanto più ci persuadiamo che la nostra funzione, in una società di mercato, è quella di valorizzare il nostro ruolo di servizio. Quanto più una società va verso il mercato, tanto più ha bisogno di infrastrutture di servizio. Questa non è una proposizione astratta perché ha precise conseguenze come quelle qui richiamate della salvaguardia dell'unità aziendale, della non privatizzazione e neppure della privatizzazione surrettizia attraverso forme di divisionalizzazione che debbano preludere, magari anche durante il nostro mandato, a più o

meno nascoste forme, definite ieri efficacemente « 06, per chi chiama da fuori Roma ».

Più efficienza, più pluralismo. Anche qui il parallelismo è molto chiaro: quanto più l'azienda si rinforza e diventa efficiente attraverso i processi illustrati da voi e condivisi, tanto più l'aspetto politico del pluralismo può essere valorizzato. Non si può fare pluralismo con un'azienda destinata all'inefficienza, che non ha ascolto, che non ha significato.

Più qualità, più quantità. Anche qui mi pare che alcuni passi che abbiamo fatto, anche con scelte di persone (questo è un punto molto delicato), hanno portato alcune conseguenze. Non facciamo autocelebrazioni, ma constatiamo con oggettività che alcuni indici sono in ascesa, che alcune zone di crisi – che non menziono per non far torto ad altre che pure stanno camminando efficacemente – sono uscite da una situazione che solo qualche mese fa era molto precaria. Poter camminare in questa direzione è molto importante.

Più tradizione, più innovazione. Abbiamo presentato recentemente la questione degli archivi, dove un'automazione sorprendente consente di reperire qualsiasi punto della memoria della RAI per portarlo dal passato al futuro attraverso reti tematiche e altre innovazioni che non è il caso qui di ricordare.

Più coordinamento, più territorio. Come diceva anche il direttore generale, per avere un forte decentramento occorre un forte coordinamento. Questo è un paradosso che deve essere salvato.

Più servizio, più risorse. Abbiamo vissuto fin dall'inizio le prescrizioni di legge, di indirizzi della Commissione e altre indicazioni, anche provenienti dalla società, come uno spunto non per subire passivamente prescrizioni esterne, ma per dinamizzare il nostro percorso gestionale. Mi sembra che anche questo sia un punto molto importante.

Devo dire, a titolo assolutamente personale, che sono molto sensibile al richiamo di Giulietti che però porta alla considerazione, coincidente con l'analisi generale, che a quantificazione avvenuta dei costi di

innovazione si deve constatare se il quadro generale richiede uno sforzo da noi autonomamente sostenibile sulla base dell'esistente o interventi più generali, che richiederebbero un rapporto virtuoso con il mondo politico-istituzionale cui responsabilmente non dovremmo sottrarci. E non credo sia nello spirito di nessuno camminare in questa direzione.

**PRESIDENTE.** Dichiaro conclusa l'audizione.

La Commissione è convocata per mercoledì prossimo alle 13,30, con all'ordine

del giorno una delibera sulle tribune tematiche. Mi riservo di convocare in settimana anche l'ufficio di presidenza.

**La seduta termina alle 15,35.**

---

*IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO  
STENOGRAFIA  
DELLA CAMERA DEI DEPUTATI  
DOTT. VINCENZO ARISTA*

---

*Licenziato per la stampa  
dal Servizio Stenografia il 27 luglio 1998.*

---

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO