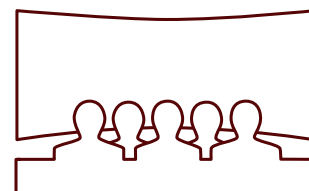


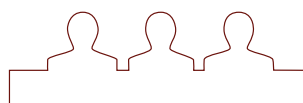
# I MEDIA INDUSTRY STUDIES IN ITALIA: NUOVE PROSPETTIVE SUL PASSATO E SUL PRESENTE DELL'INDUSTRIA CINE-TELEVISIVA ITALIANA

A CURA DI  
MARCO CUCCO  
E FRANCESCO DI CHIARA

**SCHERMI**  
STORIE E CULTURE DEL CINEMA  
E DEI MEDIA IN ITALIA



ANNATA III  
NUMERO 5  
gennaio  
giugno 2019



*Schermi* è pubblicata sotto Licenza Creative Commons

## LA TELEVISIONE ITALIANA E IL MERCATO. PENSARE ALLA RAI COME UN'IMPRESA

*Giuseppe Richeri*

---

*The article investigates two reports published at the end of the Sixties about the corporate management of the Italian public service broadcaster: RAI. Both reports were born within the company itself. The first one has been commissioned by the top managers at RAI, while the second one comes from an association of internal programmers. Despite their different origin (top-down vs. bottom-up) and output, both reports ask for a renewed corporate organization, one that is capable of combining the socio-cultural mission of RAI with efficient economic management (that was neglected until that moment).*

---

### KEYWORDS

Public service broadcaster; RAI; media economics; media policy; television; cultural industries

### DOI

10.13130/2532-2486/11166

---

### I. INTRODUZIONE

Alla fine degli anni Sessanta del secolo scorso intorno alla RAI si addensano alcuni problemi nuovi che sollecitano una maggior attenzione agli aspetti organizzativi e produttivi. Maturano riflessioni e studi che guardano la RAI non solo come istituzione rilevante sul terreno culturale, sociale e politico, ma anche come impresa che deve tener conto degli aspetti economici e deve guardare al mercato per migliorare le sue risorse.

I segnali di questa nuova sensibilità sono presentati con particolare chiarezza in due documenti "ufficiali" apparsi nell'aprile del 1969<sup>1</sup>. Il primo è il *Rapporto sulla RAI* frutto di uno studio realizzato da Gino Martinoli, Salvatore Bruno e Giuseppe De Rita, tre esperti che lavorano su incarico della dirigenza RAI<sup>2</sup>, il secondo è il documento n. 4 dell'Associazione Programmisti radiotelevisivi della RAI<sup>3</sup>. In entrambi i casi si tratta di riflessioni che nascono per iniziativa dell'azienda. Nel primo caso un'iniziativa di vertice, nel secondo un'iniziativa di base a dimostrare quanto la percezione dei nuovi problemi che la RAI ha di fronte sia diffusa nell'azienda.

<sup>1</sup> Scotto Lavina, 2011.

<sup>2</sup> Martinoli; Bruno; De Rita, 1969.

<sup>3</sup> Leto, 1998.

## II. I NODI ARRIVANO AL PETTINE

All'inizio del 1969, dopo 15 anni dall'avvio del servizio televisivo, gli abbonati alla RAI sono il 57% delle famiglie italiane (8 milioni su 14 milioni di famiglie). Un risultato considerato buono. Ma l'obiettivo finale è ancora molto lontano, e raggiungerlo è non solo un dovere istituzionale ma anche una meta aziendale. La RAI dell'epoca è ancora un monopolio pubblico la cui funzione istituzionale è quella di erogare un servizio di interesse generale destinato a "informare, educare, divertire" gli italiani che deve quindi essere accessibile a tutta la popolazione. Il grande impegno della RAI, fin dall'inizio, è stato quello di portare i suoi programmi in tutto il territorio nazionale costruendo le infrastrutture necessarie e l'azienda è riuscita a realizzare le reti di trasmissione del primo e poi del secondo canale in tempi record, anticipando le scadenze previste<sup>4</sup>. La costruzione di un sistema di distribuzione capillare e tecnicamente aggiornato dei programmi è stata al centro dell'attenzione della RAI per tutta la prima fase di avvio e di consolidamento delle sue attività. Ciò ha contribuito in modo decisivo al continuo aumento del numero di nuovi abbonati e al corrispondente incremento delle entrate.

Alla fine degli anni Sessanta, però, la crescita degli abbonati rallenta. Per chi non ha ancora il televisore in molti casi gli ostacoli da superare sono soprattutto due: il prezzo del canone e quello dell'apparecchio<sup>5</sup>.

Per la RAI l'incremento degli abbonati costituisce anche un importante obiettivo aziendale, dal momento che a esso corrisponde la crescita degli introiti sostanzialmente a parità di costi. In quegli anni, in assenza di competizione, non è certo la qualità dei programmi a far crescere il numero di telespettatori della RAI. Eventualmente la qualità orienta i telespettatori nella scelta tra il primo e il secondo canale. Mentre la preoccupazione principale in quest'ambito di chi gestisce la RAI è piuttosto quella di controllare che i contenuti dei programmi siano in linea con la "cultura" e gli obiettivi dei partiti al governo<sup>6</sup>.

Ma la RAI per lunghi anni non si è preoccupata dell'equilibrio economico e ancor meno dell'efficienza organizzativa. Sul piano economico le entrate non sono determinate dai risultati dei servizi offerti: il canone di abbonamento che ogni possessore di televisore deve pagare è una risorsa garantita e in costante crescita con l'aumento del numero di abbonati; inoltre il suo valore è definito da una decisione politica, infatti è il governo che ne stabilisce l'ammontare. Poi ci sono le entrate derivate dalla pubblicità, che non possono superare un tetto predefinito dal governo, così da proteggere gli investimenti pubblicitari sulla carta stampata. Anche in questo caso si tratta di entrate sostanzialmente garantite dal fatto che la domanda degli inserzionisti per avere spazi pubblicitari nella programmazione della RAI è sempre in eccesso rispetto agli spazi disponibili. Per queste ragioni l'attenzione dei vertici della RAI è sempre stata concentrata sul "bilancio" politico e culturale, mentre il bilancio economico non ha mai posto problemi. La possibilità di avere a disposizione ampie risorse garantite all'inizio di ogni anno, a prescindere dai risultati aziendali, ha tra le altre conseguenze un impatto evidente sull'organizzazione della RAI, che fino ad allora ha potuto permettersi ampi margini di inefficienza. Ciò risulta evidente almeno su tre fronti:

<sup>4</sup> Scotto Lavina, 2011.

<sup>5</sup> Richeri, 2011.

<sup>6</sup> Guazzaloca, 2011.

- in vari settori dell'azienda il numero di addetti è molto superiore alle esigenze operative;
- molte persone sono state assunte in seguito ad appoggi politici senza considerarne le reali competenze, che spesso mancano;
- le posizioni di responsabilità sono spesso attribuite tenendo conto più dell'appartenenza partitica che della capacità professionale.

L'inefficienza dell'organizzazione produttiva è denunciata con chiarezza anche dall'Associazione dei Programmisti radiotelevisivi che, in un documento riprodotto in appendice al libro di Marco Leto, così descrivono la situazione:

Decine di funzionari sono costretti all'ozio, volutamente dimenticati dai superiori, assegnati agli uffici che nulla hanno a che fare con la loro competenza e preparazione, spesso rimossi dalle loro funzioni precedenti per rendere possibili complicate alchimie politiche.

[...] Una lottizzazione del settore programmi da parte delle correnti partitiche in funzione non solo della manipolazione dei programmi, ma anche di pure operazioni clientelari (assunzioni, promozioni, trasferimenti di comodo, contratti di collaborazione, forniture, appalti, acquisti di programmi, ecc.).

[...] Molti produttori sono lasciati inattivi o ridotti al ruolo di lettori di copioni che non verranno mai realizzati. Sempre più spesso la categoria, voluta per impartire un maggior dinamismo alla produzione televisiva, serve come rifugio per assunzioni clientelari caratterizzate da retribuzioni speciali di gran lunga superiori alla media.<sup>7</sup>

Causa prima della lottizzazione e della gestione clientelare del personale della RAI è sostanzialmente il rapporto di dipendenza dell'azienda dal potere politico e in particolare dai partiti al governo, che influenzano non solo gli orientamenti generali dei vertici direzionali ma anche la gestione del personale, arrivando fino alle scelte della programmazione televisiva<sup>8</sup>. La convenzione ventennale che attribuisce alla RAI la gestione del servizio pubblico radiotelevisivo è stata definita nel 1952 e prevede che il potere di indirizzo e controllo della RAI sia del governo, da cui dipendono nello specifico i vertici dell'azienda.

Alla fine degli anni sessanta in RAI matura l'interesse o la necessità di rivedere vari aspetti della propria attività. Ciò deriva da fattori sia interni all'azienda sia esterni, alcuni dei quali possono essere sintetizzati come segue.

Sul fronte interno gli elementi principali riguardano aspetti di tipo economico. Il primo è la costante crescita dei costi di produzione e dell'innovazione tecnologica, che impongono una maggior attenzione nella gestione delle risorse disponibili, più razionale ed efficiente. A questo si aggiunge il calo del tasso di crescita dei nuovi abbonati. Da una parte, quindi, i costi tendono a crescere, mentre dall'altra le entrate rallentano. È vero che, come si è detto, c'è ancora il 43% delle famiglie italiane che ufficialmente non ha il televisore: nonostante la percentuale includa un buon numero di "evasori" che non pagano il canone pur possedendo la TV, i potenziali abbonati sono ancora molti. Si tratta però di quella parte delle famiglie italiane che, pur desiderando la televisione, ha mag-

<sup>7</sup> Leto, 1998.

<sup>8</sup> Cesareo, 1970.

giori difficoltà economiche ad affrontare le spese necessarie. Un terzo elemento riguarda il fronte sindacale interno all'azienda che, sull'onda delle "lotte del '68", aggiunge alle rivendicazioni salariali anche richieste di razionalizzazione e rinnovamento dell'organizzazione produttiva secondo modelli che avrebbero un peso maggiore sui costi aziendali.

Per chiarire la situazione possiamo aggiungere altri tre elementi esterni alla RAI. Il primo riguarda il pubblico televisivo che, secondo i risultati di varie indagini, comincia a essere più esigente e a chiedere programmi di maggior qualità. Il secondo elemento riguarda il contesto politico e sociale, in quegli anni assai agitato, che mette in evidenza quanto la RAI sia distante dal Paese reale e non sappia coglierne le trasformazioni in atto: l'accusa mossa allora al servizio pubblico radiotelevisivo è quella di essere un "corpo separato" dal Paese e di rappresentarlo in modo distorto e poco attento ai suoi mutamenti. Anche da questo fronte arrivano richieste che, in sintesi, sollecitano la RAI a essere più presente sul territorio nazionale per rappresentare meglio e con maggior sollecitudine l'intera società italiana, ben oltre ciò che accade nei "palazzi romani" e nelle principali aree metropolitane<sup>9</sup>. Rispondere in modo appropriato a tale esigenza richiede, anche in questo caso, maggiori investimenti nel personale e negli impianti e comporta un aumento complessivo dei costi.

Il terzo elemento da ricordare è di tipo più istituzionale. Mancano solo tre anni alla scadenza della convenzione ventennale tra lo Stato e la RAI stipulata nel 1952 e sta iniziando la discussione sull'opportunità e sulle modalità del rinnovo; dunque è in gioco il futuro della RAI. È quindi il momento di avviare le revisioni necessarie a presentarsi in ordine alla scadenza della concessione governativa per ridurre il fronte delle critiche che potrebbero arrivare da più parti sull'operato del gestore televisivo. La qualità dell'efficienza organizzativa e della gestione economica rischia di essere uno dei maggiori punti critici. In apertura del documento degli esperti si afferma che la nuova situazione che si è venuta a creare dentro e fuori la RAI

ha contribuito a far maturare la situazione attuale in cui sembra riconoscersi una fase di assestamento e di ripensamento in cui cominciano ad affacciarsi nuove esigenze di efficienza, di razionalizzazione, di migliore utilizzazione del personale, di copertura delle spese, di individuazione di linee per lo sviluppo futuro.<sup>10</sup>

### III. LO SVILUPPO AZIENDALE, L'ORGANIZZAZIONE, IL MERCATO

Le riflessioni degli esperti contenute nel documento citato partono da alcune constatazioni basate su un'attenta analisi dell'organizzazione della RAI e su una serie di interviste con alti dirigenti dell'azienda. Prima di tutto l'attività produttiva della RAI, dopo 15 anni dall'inizio delle trasmissioni televisive regolari, non ha ancora raggiunto un quadro definitivo, quindi nel 1969 l'obiettivo non può essere solo quello di svolgere "meglio e a costi minori" il lavoro abituale; le potenzialità dei mezzi di comunicazione a disposizione non sono ancora sfruttate appieno. Inoltre, la RAI per lungo tempo si è impegnata soprattutto ad au-

<sup>9</sup> Cesareo, 1974.

<sup>10</sup> Martinoli; Bruno; De Rita, 1969.

mentare il numero di abbonati. Ora che la crescita rallenta, occorre destinare maggior attenzione ai rapporti col pubblico. Appare sempre più evidente che i telespettatori non possono più essere considerati come un unico "popolo", ma come un pubblico composto da una varietà di gruppi sociali sempre più distinti e con bisogni, interessi e desideri articolati. Se la RAI vuole che il gradimento degli abbonati cresca, deve offrire una programmazione televisiva che tenga conto almeno delle grandi componenti della società italiana. Un terzo obiettivo della RAI deve essere quello di allargare le proprie fonti di reddito ben oltre il canone di abbonamento, sfruttando meglio le altre attività in cui è già presente come la pubblicità, lo spettacolo, l'editoria, l'industria cinematografica e musicale: «qui la RAI deve mettere a frutto l'esperienza acquisita ed entrare arditamente in una nuova realtà di mercato»<sup>11</sup>.

Secondo gli esperti, le due principali linee di azione strategica che la RAI deve seguire per affrontare l'immediato futuro devono riguardare:

- a) la produzione audiovisiva che ha bisogno di innovazione e razionalizzazione per soddisfare meglio gli interessi dei telespettatori e per rendere più efficienti le varie fasi del processo produttivo, dall'ideazione alla messa in onda;
- b) l'individuazione di una nuova gamma di prodotti e servizi da sfruttare sui nuovi mercati che devono andare oltre la programmazione televisiva.

Il processo ideativo-produttivo deve essere rinnovato innanzitutto per rendere i programmi più popolari, sia nei contenuti sia nel linguaggio. Questa è la condizione per poter aderire meglio alla realtà sociale e culturale del Paese e per attrarre nuovi abbonati. La critica esplicita mossa su questo lato è che la programmazione televisiva è stata troppo legata alla trasmissione «di una cultura urbana e borghese senza un'adeguata attenzione alle esigenze culturali delle masse popolari e della realtà delle diverse zone italiane»<sup>12</sup>.

Oltre ai contenuti occorre ripensare le modalità di produzione, che sono ancora legate a modelli artigianali. Questi modelli vanno superati per introdurre meccanismi industriali di produzione culturale offerti, per esempio, dalla produzione seriale fino ad allora assente dalla RAI.

Una pista sempre più importante per aprire nuove prospettive di sviluppo dell'offerta di programmi, quindi del mercato, è indicata dalle nuove tecnologie disponibili, alle quali la RAI deve ora attribuire una rilevanza strategica. Il tempo è maturo per prepararsi a utilizzare le trasmissioni televisive via cavo e via satellite, in grado di render disponibili nuovi canali e di corrispondere meglio alle crescenti esigenze dei pubblici televisivi. Sulla base di queste considerazioni, secondo gli esperti «tutto ciò presuppone che l'azienda pensi al proprio futuro tecnico come componente essenziale della propria politica di sviluppo»<sup>13</sup>.

Per la RAI è arrivato il momento di scegliere tra due strade. Una, conservativa, è accontentarsi delle risorse degli abbonamenti e della pubblicità, che possono ancora crescere, ma lentamente, col rischio di non riuscire a migliorare i servizi in modo da far fronte alle crescenti critiche. L'altra, dinamica, è cercare nuove fonti di reddito sviluppando le potenzialità dell'azienda in nuovi settori dell'industria culturale. Questa seconda strada richiede però un cambiamen-

<sup>11</sup> Martinoli; Bruno; De Rita, 1969.

<sup>12</sup> Martinoli; Bruno; De Rita, 1969.

<sup>13</sup> Martinoli; Bruno; De Rita, 1969.

to della logica che fino a quel momento ha guidato la direzione della RAI, che deve ora adottare un tipo di gestione prettamente manageriale.

Tra i nuovi mercati in cui la RAI potrebbe sfruttare le sue potenzialità e accrescere il suo giro d'affari, quattro sembrano essere più interessanti di altri: il cinema, l'informazione, l'editoria e l'educazione.

La programmazione televisiva utilizza molto i prodotti dell'industria cinematografica nazionale ed estera e potrebbe utilizzarne ancora di più. La RAI dovrebbe non solo definire una relazione più organica con l'industria cinematografica nazionale, facendo meglio valere la sua "potenza d'acquisto", ma dovrebbe anche entrare direttamente nel mondo della produzione cinematografica realizzando film destinati sia al circuito delle sale sia alla successiva programmazione televisiva, e potrebbe inoltre diventare produttore cinematografico per conto di terzi. La proposta che riguarda il mercato cinematografico appare abbastanza lineare e sarà in parte realizzata dalla RAI molti anni dopo le sollecitazioni contenute nel documento di cui parliamo. La televisione pubblica infatti diventerà per un certo periodo uno dei maggiori produttori cinematografici italiani<sup>14</sup>. Riguardo al mercato dell'informazione, invece, la proposta degli esperti è più impegnativa: avrebbe richiesto una capacità manageriale di tipo internazionale, sfida che allora poteva apparire affascinante, ma lontana dalle capacità dell'azienda. La proposta nasce dalla constatazione che su scala internazionale, in quegli anni, operano solo tre agenzie d'informazioni video, due statunitensi e una del Regno Unito, che hanno quindi una precisa matrice linguistica e culturale:

C'è quindi ampio spazio per una nuova struttura diversamente impostata sul piano dei contenuti e delle motivazioni e che sfrutti soprattutto la particolarità geografica e culturale del nostro Paese al punto d'intersezione tra Mondo Occidentale, Paesi socialisti e Terzo Mondo.<sup>15</sup>

Su questo fronte nel corso degli anni Ottanta e Novanta la RAI prenderà alcune iniziative ma con poca convinzione, senza gli investimenti necessari e con risultati sostanzialmente nulli sotto il profilo culturale e ancor più sotto quello economico. Va considerato però che si trattava di un obiettivo molto ambizioso: avrebbe richiesto non solo una capacità finanziaria e imprenditoriale orientata agli affari, che la RAI allora non aveva e non avrebbe avuto neppure successivamente, ma anche un'iniziativa diplomatica che i governi italiani non hanno mai voluto prendere. Nel 1990 la RAI diventerà sì uno dei membri promotori della Copeam, la Conferenza permanente dell'audiovisivo mediterraneo, alla quale darà anche la sede, ma si tratterà solo di un'attività di cooperazione tra le sponde del Mediterraneo, in cui la RAI pur svolgendo un ruolo primario non raggiungerà risultati significativi dal punto di vista culturale ed economico<sup>16</sup>.

Il terzo mercato dove la RAI avrebbe potuto trovare nuovi profitti era quello dell'editoria, già presidiato attraverso la ERI, la sua filiale specializzata nella produzione di periodici (in primis il «Radiocorriere») e libri. Secondo gli esperti, questa attività presentava ulteriori, ampi margini di sviluppo, favoriti dalla pos-

<sup>14</sup> Petrocchi, 1996.

<sup>15</sup> Martinoli; Bruno; De Rita, 1969.

<sup>16</sup> [www.copeam.org/history](http://www.copeam.org/history) (ultima visita 28 giugno 2019).



sibilità di collegare in modo più sistematico la produzione editoriale alla programmazione radiotelevisiva. Anche su questo fronte negli anni seguenti la ERI prenderà nuove iniziative e cercherà di collegare in modo più organico i suoi prodotti ai programmi televisivi di maggior successo, ma la mediocre gestione della filiale non permetterà di portare la nuova strategia a risultati di rilievo.

Al mercato del cinema, dell'informazione e dell'editoria gli esperti aggiungono quello della formazione, nel quale individuano diverse possibili linee di sviluppo. Tra quelle più promettenti c'è il rapporto con il sistema scolastico tradizionale che ha, per esempio, la necessità di rendere più omogeneo e sistematico l'aggiornamento professionale degli insegnanti sull'intero territorio nazionale, ma ci sono anche la produzione di programmi audiovisivi a uso didattico e la formazione e l'aggiornamento professionale per le imprese private e per i liberi professionisti.

Anche su questa strada negli anni successivi alla riforma del 1975 ci sarà un impegno della RAI, che svilupperà notevolmente il settore scolastico-educativo senza tuttavia farlo diventare un mercato lucrativo, al di là dei contratti e delle convenzioni con lo Stato per attività da svolgere in coordinamento con il settore scolastico.

#### IV. LA RAI È UN'IMPRESA COME LE ALTRE

Mentre l'alta dirigenza della RAI che ha commissionato lo studio degli esperti sostanzialmente non lo prende in considerazione e non offre alcuna riflessione in proposito, una componente importante dell'azienda, l'Associazione dei Programmisti radiotelevisivi, prende "a stretto giro di posta" una posizione assai critica. Da una parte boccia l'approccio imprenditoriale delle proposte avanzate nello studio, che spingono la RAI a adottare criteri economici tipici delle imprese private orientate al profitto. Dall'altra esalta la natura di servizio pubblico dell'azienda, che deve mantenere il primato degli obiettivi sociali e culturali "democratici" nel definire le scelte produttive e i contenuti della programmazione televisiva.

I programmisti riconoscono la situazione di grave crisi in cui si trova la RAI, ma escludono che la soluzione si possa trovare adottando criteri di mercato:

La paralisi delle idee, l'irrazionalità delle strutture, la cattiva utilizzazione del personale, i problemi di una crescita inarrestabile dei costi potrebbero secondo gli esperti trovare soluzione in una RAI che si dia il volto di impresa più efficiente, lanciata alla conquista di nuovi mercati [...]. Tale risposta [...] è però sbagliata anzi è un tipo di risposta che basandosi su un'ipotesi aziendalistica e subordinando la crescita della RAI alla legge del profitto comporta il totale capovolgimento del ruolo della RAI nel Paese.<sup>17</sup>

I criteri "privatistici" proposti dagli esperti presentano, tra le altre cose, il rischio di snaturare la funzione della RAI, anche perché la pressione commerciale favorirebbe l'adozione di modelli industriali basati sulla produzione seriale per ridurre i costi e per competere nel mercato internazionale. In tal modo però i programmi prodotti dalla RAI, secondo i programmisti,

<sup>17</sup> Leto, 1998.

perderanno del tutto quei già scarsi caratteri di specificità nazionale che mal si adattano a un mercato internazionale. In pratica essi non dovranno più trattare con originalità i temi della nostra realtà nazionale, ma uniformarsi a degli stereotipi validi per ogni paese europeo e domani anche per il mercato americano.<sup>18</sup>

I programmisti, dopo aver bocciato la linea di sviluppo imprenditoriale ed economica della RAI disegnata dagli esperti, avanzano delle proposte molto articolate sull'organizzazione produttiva, mossi dal desiderio di rafforzare la funzione di servizio pubblico della RAI e, insieme, di valorizzare il loro lavoro e il loro potere decisionale nell'azienda.

La proposta riguarda l'organizzazione della produzione di programmi e va osservata con attenzione almeno per tre ragioni. La prima è che la linea proposta è diametralmente opposta a quella di razionalizzazione e potenziamento economico-industriale della RAI. La seconda è che si tratta di una proposta destinata a smontare dalla base la struttura verticistica del potere dentro la RAI, che rappresenta lo strumento del controllo politico<sup>19</sup>. La terza è che, nello spirito riformatore che porterà alla nuova legge sul servizio pubblico del 1975 (n. 103), influenzata sensibilmente dai sindacati, dai partiti d'opposizione e dalle Regioni, le proposte organizzative elaborate dall'Associazione dei Programmisti nel documento in oggetto influenzeranno non poco le soluzioni indicate<sup>20</sup>. Il concetto chiave elaborato dai programmisti è quello di "unità di produzione" che devono integrare tre funzioni principali fino ad allora tenute separate:

- a) i "servizi programmi di Direzione", responsabili della collocazione dei programmi nel palinsesto;
- b) i "servizi programmi dei Centri di Produzione", responsabili della realizzazione dei programmi (decisi dalla Direzione aziendale);
- c) alcuni servizi amministrativi e di coordinamento, responsabili della allocazione delle risorse economiche e dei mezzi di produzione.

Le unità di produzione devono quindi essere composte sia da funzionari amministrativi, sia da programmisti-registi, sia da organizzatori che con l'aiuto di collaboratori esterni (autori, sceneggiatori) lavorano all'interno di un'unica struttura responsabile insieme degli aspetti artistici, organizzativi, economici e tecnici. Ciascuna di queste strutture, quindi, deve possedere le competenze per poter gestire tutte le fasi della produzione e deve avere

la facoltà di iniziativa e di promozione dei programmi in rapporto a un piano generale delle trasmissioni concordato e discusso anticipatamente con la Direzione Centrale Programmi nella collocazione oraria e nei contenuti di fondo.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Leto, 1998.

<sup>19</sup> Cesareo, 1970.

<sup>20</sup> Grandi; Richeri, 1976.

<sup>21</sup> Leto, 1998.

Oltre a ciò, ogni unità di produzione deve avere il compito di coprire un numero definito di ore di programmazione destinate a essere trasmesse in una fascia del palinsesto concordata con la Direzione. L'ultima proposta di particolare rilievo è che ciascuna unità di produzione deve godere di autonomia artistica e di gestione e deve avere le disponibilità finanziarie e di mezzi tecnici necessari a realizzare i programmi di sua competenza.

Questo tipo di organizzazione, se adottata, avrebbe ribaltato la struttura gerarchica dell'azienda che, dividendo le varie competenze in varie Direzioni, da una parte rendeva il processo decisionale più lento e macchinoso, dall'altra attribuiva ai programmisti un ruolo esecutivo rispetto alle decisioni dei "superiori", dalle quali i programmisti erano totalmente esclusi. Infatti, nella RAI di allora le decisioni relative ai contenuti, ai mezzi artistici, economici e tecnici per realizzarli, nonché alla collocazione nel palinsesto (e quindi al tipo di telespettatori) cui ciascun contenuto era destinato erano prese in momenti differiti da altre persone e in altri luoghi dell'azienda.

L'analisi dei problemi e le indicazioni contenute nel documento dei programmisti avranno la stessa sorte dello studio degli esperti: non saranno infatti prese in considerazione dalla direzione aziendale. Ma anche in questo caso non saranno rivendicazioni velleitarie e neppure un inutile esercizio intellettuale. Infatti, il concetto di unità di produzione e la riunificazione delle mansioni prevista in quest'occasione dai programmisti avrà uno spazio di rilievo nel corso del dibattito sulla riforma della RAI e in alcuni dei progetti di riorganizzazione elaborati per l'occasione. Il documento rappresenta anche l'elaborazione più matura per realizzare un decentramento delle scelte e delle decisioni attraverso cui sottrarre, almeno in parte, la RAI alle influenze esterne che incombevano su di essa.

## V. CONCLUSIONI

Alla fine degli anni Sessanta del secolo scorso incominciano a circolare analisi critiche sugli aspetti economici della RAI. Si tratta di riflessioni che riguardano in particolare l'organizzazione e la gestione del servizio pubblico televisivo, la sua capacità produttiva, le sue fonti di finanziamento. I due documenti di cui abbiamo parlato in queste pagine sono esempi tra i più significativi dei problemi in agenda e delle ipotesi di interventi risolutivi, visti da prospettive diverse. In entrambi i casi si parte da un'analisi critica in parte condivisa per affermare la necessità di una profonda riorganizzazione aziendale che superi le inefficienze. In un caso si sostiene la necessità di sviluppare una gestione manageriale dell'azienda orientata al mercato (studio degli esperti). Nell'altro si sostiene la necessità di attuare un decentramento ideativo-produttivo destinato a ridurre i controlli verticistici sulla realizzazione dei programmi e la loro trasmissione e a dare maggior responsabilità e libertà decisionale alle strutture produttive decentrate sulle scelte di natura artistica e creativa (documento dei programmisti).

Nessuna delle proposte indicate nei documenti citati verrà presa in considerazione dalla direzione aziendale dell'epoca. La prima perché avrebbe comportato un cambiamento drastico nelle competenze e nello stile gestionale del vertice aziendale (verso il mercato), la seconda perché avrebbe compor-

tato un cambiamento drastico nella struttura del potere decisionale (decentramento e indipendenza della produzione). Ciò però non annulla l'importanza di questi documenti, per due motivi principali. Innanzitutto essi rappresentano, in modo preciso e articolato, il primo momento di crisi della RAI dalla nascita del servizio televisivo, diventato ormai la parte preponderante dell'azienda. Inoltre, le proposte avanzate diventano argomenti di primo piano nel dibattito che porterà alla riforma della RAI del 1975 e alcune di queste proposte saranno riprese almeno in parte, come è stato già ricordato, nella RAI post-riforma: quando cioè l'azienda tenterà di sviluppare in modo imprenditoriale le sue attività nel campo del cinema, dell'editoria e dell'educazione-formazione, anche se con esiti che resteranno spesso distanti dalle attese.

**Tavola  
delle sigle**

Copeam: Conferenza permanente dell'audiovisivo mediterraneo  
 RAI: Radiotelevisione Italiana  
 ERI: Edizioni Radiotelevisione Italiana

**Riferimenti  
bibliografici**

**Cesareo, Giovanni**

1970, *Anatomia del potere televisivo*, Franco Angeli, Milano.

1974, *La televisione spreca*, Feltrinelli, Milano.

**Grandi, Roberto; Richeri, Giuseppe**

1976, *La televisione in Europa*, Feltrinelli, Milano.

**Guazzaloca, Giulia**

2011, *Una e indivisibile. La RAI e i partiti negli anni del monopolio pubblico (1954-1975)*, Mondadori Educational, Milano.

**Leto, Giovanni**

1998, *Cararai. Memorie di un corsaro*, Trecce, Pescara.

**Martinoli, Gino; Bruno, Salvatore;**

**De Rita, Giuseppe**

1969, *Rapporto sulla RAI*, «Mondo Economico», supplemento, 5 aprile 1969.

**Petrocchi, Fania**

1996, *Il cinema della televisione italiana. La produzione cinematografica di RAI e Fininvest (1976-1994)*, VQPT, RAI/ERI, Roma.

**Richeri, Giuseppe**

2011, *Dinamiche economiche e dinamiche socioculturali. Il cambiamento dei media, il caso della televisione*, «Problemi dell'Informazione», a. XXXXVI, nn. 2/3, giugno-settembre.

**Scotto Lavina, Enzo**

2011, *Tra Sisifo e Nesso. Modelli e strutture editoriali del servizio pubblico radiotelevisivo 1954-2004*, Lampi di Stampa, Milano.

2015, *Il cantiere televisivo italiano*, Lampi di Stampa, Milano.