

- alternativa alla programmazione commerciale che valorizzi la creatività e la fantasia favorendo una maturazione critica e responsabile dei bambini e dei ragazzi rispetto all'ambiente che li circonda;
- ☐ il canale "Cultura" creando un dialogo tra il Servizio Pubblico e la cultura italiana, le sue strutture e i suoi protagonisti, anche attraverso una forte apertura alla cultura europea:
 - valorizzi la produzione culturale italiana, sostenendone i circuiti, le strutture e le istituzioni (teatro, musica, danza, letteratura, ecc.);
 - rappresenti i grandi mutamenti culturali che investono l'Europa, anche in un quadro di apertura al "meglio" della produzione televisiva internazionale: una vera e propria "finestra aperta sul mondo";
 - valorizzi il patrimonio audiovisivo della Rai anche attraverso l'utilizzo sinergico dei diritti acquistati in campo culturale;
 - presti sempre maggiore attenzione alle generazioni più giovani e alle loro esperienze culturali e in particolare ai nuovi linguaggi (computer, video-clip, nuove modalità di fruizione del mezzo TV).

CANALI TEMATICI

Costo totale (lire miliardi)

Canale			
	1997	1998	1999
<i>Cultura</i>	12	23	27
<i>Bambini - Famiglia</i>	11	23	27
<i>Struttura</i>	7	7	7
Totale	30	53	61

Si ipotizza di ottenere l'aumento straordinario del canone in due/tre anni per diluire l'impatto sull'utenza ed in accordo con lo sviluppo graduale dell'offerta. Se si realizzasse questo scenario gli eventuali oneri per Rai si

limiterebbero ai costi di finanziamento dello start up dell'iniziativa che si tradurrebbero in un aggravio degli oneri finanziari (stimati in 3/4 mld su base annua) determinato dallo sfasamento tra la spesa e l'effettivo incasso della quota di canone dedicata.

È in corso l'elaborazione progettuale di altri canali tematici. In particolare è in fase avanzata di studio a cura della Direzione Educational la realizzazione di un canale Educational, che dovrebbe partire in via sperimentale da settembre 1997. Si sta valutando inoltre l'implementazione della versione italiana del canale tematico Eurosport nonché alcuni altri canali (parte sicuramente in chiaro perché di Servizio Pubblico, parte a pagamento se vi saranno le condizioni giuridiche per farlo).

La realizzazione di tali iniziative è strettamente vincolata al gettito determinato dall'aumento straordinario del canone unitario di abbonamento. La Rai finanzia con proprie risorse le fasi di progettazione e avvio pari ai costi attribuiti ai canali tematici per il 1997 (30 mld) e lo start up degli eventuali nuovi canali nel 1998 (20 mld) da reperire nei *Costi per lo Sviluppo*.

Nella tabella che segue si ipotizza un aumento del canone straordinario di 10.000 / 12.000 lire da effettuarsi in due tranches (1998-1999).

IMPATTO SVILUPPO CANALI TEMATICI

	1997	1998	1999
Aumento canone unitario	-	5.000/6.000	5.000/6.000
Max risorse disponibili (L. mld)	-	60/75	120/150
Costo offerta canali "Bambini" e "Cultura" (L. mld)	24	53	61
Risorse disponibili per nuovi canali (da finanziamento canone)		20	90
Costi Rai start up / progettazione	6	30	

I costi del 1997 includono anche la valorizzazione di risorse di altre strutture Rai quantificabili in circa 10 mld. A partire dal 1998 si considera la creazione di una società separata per lo sviluppo dei canali tematici con una conseguente valorizzazione del costo pieno di canale.

Nel caso non si realizzasse l'opzione di aumento straordinario, l'iniziativa non sarebbe coerente con l'obiettivo di mantenere in equilibrio la struttura economica e l'ottimale composizione delle fonti di finanziamento (rapporto debiti finanziari/mezzi propri); pertanto andrebbero ricercate alternative fonti di finanziamento all'esterno e/o si dovrebbe realizzare una riallocazione delle risorse aziendali.

3.2.2 Offerta Pay

L'ingresso di Rai nella Tv tematica digitale limitata alla sola offerta di servizio presenta delle evidenti controindicazioni. Il finanziamento prevalente da canone porta a minori disponibilità e quindi ragionevolmente un appealing ridotto rispetto all'offerta a pagamento. Inoltre riduce le opportunità riguardo la politica di alleanze al settore cosiddetto istituzionale. In definitiva pone Rai su un gradino più basso rispetto ad operatori che invece possono occupare tutta la gamma delle offerte.

La presenza di Rai nel segmento della Pay in termini di contenuti e volume di ascolto è innanzitutto funzione della politica del Governo riguardo al finanziamento ed alla gamma di canali dell'offerta in chiaro.

La logica di investimento e di business è profondamente differente rispetto all'offerta di servizio.

In particolare un primo punto di attenzione riguarda l'ammontare dell'investimento che si può stimare, nel caso di un'iniziativa integrata (content + service) intorno ai 1.000 e 1.200 miliardi per i primi tre anni; inoltre si prevede il raggiungimento della redditività nel medio periodo, mentre ancora più lungo è l'arco di tempo su cui misurare il recupero dell'investimento (pay back).

È evidente come Rai non possieda la capacità finanziaria sufficiente per affrontare una simile iniziativa accollandosi da sola una quota preponderante del rischio.

Le strade percorribili e non necessariamente alternative per Rai sono le seguenti:

- ☐ Partnership nelle quali Rai avrebbe una posizione di minoranza. Coerentemente al prerequisito che lega la fattibilità di nuove iniziative ad impatti limitati sui conti aziendali si può ipotizzare che la quota di partecipazione sia correlata al valore apportato da Rai all'iniziativa in termini di canali tematici e di capacità satellitare. In tale quadro l'intesa appena raggiunta con STET rappresenta un primo, significativo esempio.

- ❑ **Content Rai.** La composizione e la natura dei ricavi tradizionali (canone, pubblicità) non consentono, per le ragioni sopra esposte, uno sviluppo apprezzabile dell'offerta tematica. Per contro l'ingresso di Rai in quest'area appare promettente già nel breve/medio periodo; la valorizzazione del ruolo di content provider Rai per i nuovi operatori che si stanno attrezzando per entrare sul mercato pay potrebbe portare ad immediati benefici sui conti.

La scelta potrebbe rappresentare la base di partenza di ingresso di Rai nel settore della TV digitale. In particolare nell'ipotesi di rapporto di fornitura esclusiva ad un service provider si potrebbe affiancare un accordo che conceda a Rai, a scadenze prestabilite, delle opzioni per entrare nel capitale della società fornitrice di servizio in base anche a mutamenti di scenario intervenuti (partner, modifica assetti industriali del Servizio Pubblico, ecc.).

Tali importi andranno validati da approfondimenti specifici riguardo: la tipologia dei canali criptati, i costi, le modalità di vendita (esclusiva, minimi garantiti, ecc.) e in definitiva la strategia di Rai in questo segmento che come visto è fortemente condizionata dalla normativa e dal trade off offerta in chiaro/offerta pay.

3.3 Impatti economico - finanziari

Nel modulo dedicato alle nuove offerte non è stata effettuata una puntuale valorizzazione degli impatti economico - finanziari delle diverse iniziative in considerazione, come sopra ricordato, del limitato impatto che tali iniziative produrrebbero sui conti aziendali.

Nella tabella che segue sono indicate le modalità di finanziamento delle singole iniziative:

Tipologia nuova offerta	Fonte di finanziamento
<i>Rete di servizio</i>	Riallocazione delle attuali risorse finanziarie, di organico e impiantistiche oggi dedicate al terzo canale TV.
<i>Offerta tematica in chiaro</i>	Specifico finanziamento attraverso un aumento straordinario del canone di abbonamento da destinare all'offerta tematica. Finanziamento da parte Rai nella fase di <i>start - up</i> .
<i>Offerta tematica pay</i>	Ingresso in partnership in posizione di minoranza ed eventualmente in qualità di <i>Content Provider</i> .

DATI ECONOMICO FINANZIARI

RAI - Piano 1997 - 1999 *base*

<i>(Lire/miliardi)</i>	1996	1997	1998	1999
	Precons.	Budget	Piano	Piano
RICAVI				
Canoni	2.402	2.397	2.442	2.473
Pubblicità	1.514	1.520	1.581	1.628
Altri ricavi	325	292	295	305
Totale ricavi	4.240	4.209	4.318	4.406
COSTI				
Personale	1.337	1.380	1.420	1.470
Costi di programmazione	1.406	1.572	1.680	1.800
Costi operativi e generali	522	525	530	535
Totale costi operativi	3.265	3.477	3.630	3.805
Margine operativo lordo	975	732	688	601
Ammortamenti tecnici	285	260	285	285
Canone di concessione	40	40	40	40
Margine operativo netto	650	432	363	276
Oneri finanziari netti	2	7		10
Gestione partecipazioni	35	-7	-7	-7
Risultato gestione ordinaria	613	432	370	273
Altri oneri straordinari	-105	-41	-30	-36
Gestione straordinaria e Accant. rischi	-88	54	50	44
Costi per lo Sviluppo (destinati a nuovi progetti)	-102	-220	-180	-120
Risultato <i>(ante politiche di bilancio)</i>	319	225	210	161
Ammortamenti anticipati	-63	-65	-50	
Risultato lordo	256	160	160	161
Imposte dirette	-159	-80	-86	-89
Risultato netto	97	80	74	72

N.B. Il budget 1997 è stato costruito sulla base della II Riprevisione 1996. Non si è provveduto ad un ricalcolo del budget stesso sulla base dei dati di preconsuntivo inseriti nei prospetti.

R A I - Struttura patrimoniale 1997 - 1999 *base*

(Lire/miliardi)	1995	1996	1997	1998	1999
	Consuntivo	Precons.	Budget	Piano	Piano
Immobilizzazioni immateriali nette	675	756	802	847	892
Immobilizzazioni materiali nette	2.048	1.898	1.872	1.862	1.922
Immobilizzazioni finanziarie nette	110	105	102	102	102
Immobilizzazioni nette	2.832	2.759	2.776	2.811	2.916
Magazzino	23	30	27	25	25
Crediti commerciali	877	655	700	670	700
Altre attività	145	128	114	110	110
Debiti commerciali	-738	-774	-800	-843	-868
Fondi per oneri e rischi	-827	-930	-903	-840	-790
Altre passività	-386	-471	-345	-345	-335
Capitale di esercizio	-906	-1.361	-1.207	-1.223	-1.158
Capitale investito	1.926	1.398	1.569	1.588	1.758
Fondo tratt. fine rapporto	-534	-538	-572	-580	-600
FABBISOGNO NETTO DI CAPITALE	1.392	860	997	1.008	1.158
coperto da :					
Indebitamento finanziario netto breve termine	400	-203	-146	-175	-60
Indebitamento finanziario netto m/v termine	357	331	333	299	261
Indebitamento finanziario totale	757	128	186	124	202
Capitale sociale	120	120	120	120	120
Riserve e risultati a nuovo	447	516	611	691	765
Utile del periodo (ante politiche di bilancio)	68	97	80	74	72,05
Capitale proprio	636	732	811	885	957
TOTALE FONTI	1.392	860	997	1.008	1.158

N.B. Il budget 1997 è stato costruito sulla base della II Riprevisione 1996. Non si è provveduto ad un ricalcolo del budget stesso sulla base dei dati di preconsuntivo inseriti nei prospetti.

RAI - Fabbisogno Finanziario 1997 - 1999 *base*

	1996	1997	1998	1999
	Precons.	Budget	Piano	Piano
Fabbisogno	795	898	920	940
Investimenti:	785	895	920	940
- Tecnici produzione	198	300	320	340
- Programmi	587	595	600	600
- Finanziari	10	3		
Copertura	1.424	918	983	862
Utile del periodo	97	80	74	72
Ammortamenti	849	855	885	835
- Tecnici produzione	285	260	285	285
- Anticipati	63	65	50	
- Programmi	501	530	550	550
Variaz. cap. eser., TFR ed altre variazioni	478	-17	24	-45
Flusso cassa generato Gest. Operativa	629	20	63	-78
Finanza straordinaria				
Cash Flow totale	629	20	63	-78
Indebit. finanz. netto a fine anno	128	186	124	202

N.B. Il budget 1997 e' stato costruito sulla base della II Riprevisone 1996. Non si e' provveduto ad un ricalcolo del budget stesso sulla base dei dati di preconsuntivo inseriti nei prospetti.

RAI - Piano 1997 - 1999
con impatto normativo e razionalizzazione

<i>(Lire/miliardi)</i>	1996 Precons.	1997 Budget	1998 Piano	1999 Piano
RICAVI				
Canoni	2.402	2.397	2.442	2.473
Pubblicità	1.514	1.520	1.581	1.628
Altri ricavi	325	292	295	305
Impatto normativo			-150	-150
Totale ricavi	4.240	4.209	4.168	4.256
COSTI				
Personale	1.337	1.380	1.420	1.470
Costi di programmazione	1.406	1.572	1.680	1.800
Costi operativi e generali	522	525	530	535
Cost Saving			-30	-50
Razionalizzazione attività commerciali		-5	-10	-20
Modello divisionale/societario		5	-20	-130
Totale costi operativi	3.265	3.477	3.570	3.605
Margine operativo lordo	975	732	598	651
Ammortamenti tecnici	285	260	285	285
Canone di concessione	40	40	40	40
Margine operativo netto	650	432	273	326
Oneri finanziari netti	2	7	5	15
Gestione partecipazioni	35	-7	-7	-7
Risultato gestione ordinaria	613	432	275	318
Altri oneri straordinari	-105	-41	-30	-36
Gestione straordinaria e Accant. rischi	-88	54	50	44
Risultato (ante Costi Sviluppo e Ammortam. anticipati)	421	445	295	326
Costi per lo Sviluppo (destinati a nuovi progetti)	-102	-220	-180	-120
Risultato (ante politiche di bilancio)	319	225	115	206
Ammortamenti anticipati	-63	-65		
Risultato lordo con impatto normativa	256	160	115	206
Imposte dirette	-159	-80	-63	-112
Risultato netto con impatto normativo	97	80	52	94

N.B. Il budget 1997 è stato costruito sulla base della II Riprevisione 1996. Non si è provveduto ad un ricalcolo del budget stesso sulla base dei dati di preconsuntivo inseriti nei prospetti.

ALLEGATO B.

INDICAZIONI PER LA DEFINIZIONE DI LINEE EDITORIALI *

1. Il nuovo documento di Linee editoriali della Rai tiene prioritariamente conto del quadro di riferimento istituzionale-legislativo nel quale il Servizio Pubblico si trova ad operare, con una particolare attenzione al riordino del sistema televisivo e delle telecomunicazioni, attualmente in discussione, i cui effetti riguarderanno anche la nostra Azienda.

- 1.2 Nel quadro di riferimento sopra citato, il documento recepisce normative ed indirizzi riferiti alla Costituzione Italiana, alla disciplina del sistema radiotelevisivo pubblico e privato (Legge 223 del 6 agosto 1990), alle disposizioni legislative sulla concessionaria del servizio pubblico (legge 206 del 25 giugno 1993), al decreto legge sulla Rai più volte reiterato, agli indirizzi espressi dalla Commissione Parlamentare di Vigilanza, alla Convenzione Stato-Rai (15.3.1994), di durata ventennale, che disciplina gli elementi fondamentali del servizio pubblico radiotelevisivo, al relativo Contratto di Servizio tra Ministero delle Poste - Telecomunicazioni e Rai (decreto del Presidente della Repubblica del 4 aprile 1996).

* Testo approvato dal CdA nelle sedute del 6 e 13 agosto 1996

Roma 14/08/1996

2. La Rai e' una societa' che opera in un contesto fortemente competitivo e, consapevole del proprio ruolo di servizio pubblico e della necessita' di consolidarlo ed ampliarlo, confermando la propria missione formativa ed informativa, deve contemporaneamente saper affrontare una situazione di mercato, in fase di grande sviluppo nazionale ed internazionale e di competitivita', e rafforzare la propria cultura di impresa, attenta alle strategie industriali e ai bisogni della collettivita'.
- 2.1 Le Linee editoriali dell'Azienda hanno, pertanto, come riferimento non soltanto i contenuti e la struttura della sua offerta di informazione, cultura, spettacolo e/o la quantita' e la tipologia del pubblico a cui e' rivolta la programmazione, ma soprattutto la missione strategica di una impresa che svolge un servizio pubblico.
- 2.3 E' urgente rilanciare la Rai sia nei confronti dell'opinione pubblica che dello scenario internazionale. Per raggiungere questo scopo e' prioritario porre al centro di ogni intervento grande attenzione al prodotto e alla combinazione dell'offerta. La Rai dovra' offrire al suo pubblico - in palinsesti fortemente differenziati, con una marcata ridefinizione editoriale dei canali - un prodotto che abbia innanzitutto le caratteristiche di un bene pregiato e durevole, che valorizzi le potenzialita' della nostra industria culturale e che abbia sempre forte e costante attenzione alla qualita'. E la qualita' della programmazione e informazione di un servizio pubblico ha valori aggiunti e precipui rispetto all'offerta commerciale, che motivano la sua peculiarita' e la sua rilevanza sociale.

Tra questi valori aggiunti si ricorda la necessita' di:

- indirizzare sempre di piu' l'informazione e la programmazione del Servizio Pubblico verso i canoni imprescindibili della completezza e dell'imparzialita' e della qualita';
- rappresentare tutti i settori della societa' con particolare attenzione alle fasce deboli, alle minoranze etniche e religiose;
- sostenere la crescita qualitativa in tutti i settori della creazione e della programmazione ed ampliare programmi mirati alla formazione culturale del Paese perche' sia all'altezza delle sfide tecnologiche ed etiche piu' attese dallo scenario mondiale ;
- rispettare i valori cardine della nostra societa', con particolare attenzione critica ai messaggi di violenza veicolati direttamente ed indirettamente dal mezzo radiotelevisivo ed alla loro influenza sulle utenze deboli e sui bambini; queste ultime dovranno essere al centro di una particolare attenzione progettuale;
- interpretare i nuovi bisogni legati alla dimensione locale e territoriale e le tematiche che contraddistinguono la complessita' delle diverse esigenze sociali anche attraverso una maggiore partecipazione della gia' esistente articolazione sul territorio della Rai (sedi, centri, strutture, professionalita' archivi) ed un maggiore coinvolgimento delle istituzioni rappresentative che operano a livello regionale, provinciale e comunale. Senza ancora anticipare i progettati profondi cambiamenti del sistema televisivo su questo tema, la dimensione locale del Servizio Pubblico e le tematiche del federalismo, intese anche come recupero di valori, tradizioni e identita', saranno al centro delle innovazioni editoriali e richiederanno un importante sforzo progettuale per una maggiore visibilita' e per una completa rappresentazione delle tante identita'.

- stabilire un nuovo equilibrio, anche per un piu' efficace posizionamento sul mercato nazionale ed internazionale, nel mix acquisto/produzione per una maggiore valorizzazione dell'industria culturale italiana ed europea, sia per recuperare una presenza attiva e concreta nei settori della produzione cinematografica e di fiction sia per consentire lo sviluppo tecnologico mediatico che favorira' nuove opportunita' di mercato. Il tutto nel rispetto delle regole della CEE e tenendo conto anche delle normative in via di definizione nel nostro Paese;
- superare l'approccio tradizionale e casuale nei confronti della condizione femminile, riqualificandone la rappresentazione per una interpretazione piu' moderna, attuale e non stereotipata del ruolo della donna e delle problematiche conesse alla politica delle pari opportunita': la dignita' dell'immagine della donna e' un altro dei valori cardine della societa' che dovra' essere posto al centro dell'attenzione;
- rafforzare, approfondire ed allargare le aree dedicate a temi educativi, didattici, di formazione civica, professionale e di servizio, di attualita' e di interesse sociale, con particolare riferimento alla crescita di una cultura economica, anche attraverso le offerte tematiche che saranno consentite dalle nuove normative;
- valorizzare gli avvenimenti sportivi nella linea dei prioritari interessi degli utenti del Servizio Pubblico, contestualmente, gli sport cosiddetti "minori" ; incrementare la conoscenza del ruolo e del valore sociale e formativo dello sport;
- facilitare il rapporto tra le istituzioni ed i cittadini rafforzando le aree dedicate all'informazione parlamentare e istituzionale;
- dedicare adeguati spazi di programmazione ai piu' significativi eventi nei settori delle opere teatrali, musicali, liriche, cinematografiche, letterarie, delle arti figurative con intento non sostitutivo ma promozionale rispetto agli avvenimenti culturali;
- sperimentare, con rapide decisioni strategiche, le opzioni produttive e trasmissive consentite dalle nuove tecnologie;

- istituire un filo diretto di comunicazione tra il Servizio Pubblico e gli utenti per consentire il necessario dialogo tra i cittadini e gli operatori dell'informazione e della programmazione;
- mobilitare le nostre risorse su significative opzioni culturali e sociali del Paese (il rapporto con l'Europa, i nuovi problemi della scuola, il rapporto tra salute e cittadini, giornate tematiche sulle emergenze sociali tra le quali il rapporto tra società e terza età, il rapporto tra religione, etica e medicina, ecc.)
- dedicare il massimo sforzo organizzativo, produttivo, creativo perché le tematiche religiose, storiche, etiche e sociali del Giubileo siano interpretate e divulgate con la coscienza di svolgere una funzione universale per la preparazione spirituale e civile al terzo millennio.

- 2.4 La necessita' di una serie di forti interventi per incidere sulla qualita' dell'offerta radiotelevisiva e' tra le priorita' del Servizio Pubblico. La complessita' dell'operazione e' tale da richiedere un importante sforzo ideativo, creativo, organizzativo, culturale, produttivo, finanziario, formativo. La linea guida del concetto di qualita' deve attraversare orizzontalmente l'intera offerta radiotelevisiva e non come limitarsi ad essere considerato un concetto di nicchia. E' pertanto la *differenziazione* tra il soggetto pubblico e quello privato uno dei principali indicatori: piu' elementi di diversita' che di rassomiglianza esisteranno tra il Servizio Pubblico e la televisione commerciale e piu' essi concorreranno a formare il nostro indicatore di qualita'. In questo senso i responsabili della programmazione dovranno incidere profondamente su una spirale nella quale la creativita' e l'innovazione stentano a trovare la loro giusta collocazione a vantaggio della ripetitivita' e della clonazione al ribasso.
- 2.5 Le nuove e necessarie iniziative devono innestarsi all'interno di un processo di riconversione qualitativo/produttiva da sviluppare e rilanciare. Il risanamento economico-finanziario dell'Azienda, ancora in corso e meritevole di continuo impulso, consente oggi piu' di ieri di concentrare maggiormente gli sforzi su un progetto qualita'. Con cio' si intende porre l'accento su quello che dovra' essere l'atteggiamento di tutte le strutture aziendali verso il prodotto: non separare il momento del risanamento da quello della riconversione dell'offerta. Si tratta, in sostanza, di non scindere il rapporto tra la rappresentazione dei valori ed il momento organizzativo, interpretando, in questo senso, le necessita' dei cambiamenti che attraversano la societa'.

2.6 Le nuove iniziative per rilanciare il progetto qualità devono articolarsi su piani diversi: all'interno dell'apparato aziendale, nei confronti del prodotto e nei confronti del mondo esterno. Nel primo caso si tratta, fondamentalmente, di investire sulla formazione e la riqualificazione professionale e di legare maggiormente, anche con limiti temporali nell'assegnazione di incarichi di direzione, gli obiettivi ai risultati. Tra le misure immediate sul prodotto occorre: perfezionare il filo rosso che collega l'invenzione di un prodotto (test) con la sua sperimentazione (numeri zero), la sua collocazione (rapporto domanda-offerta), la sua funzione (di servizio, di mercato), il suo controllo (verifiche, monitoraggi, feed-back); mutuare le positive esperienze dei recenti osservatori sulla comunicazione politica e sulla violenza in televisione nella creazione di uno strumento di analisi permanente sull'offerta con la collaborazione di università mirate anche per l'individuazione di giovani professionalità emergenti; inserire nell'assegnazione dei budget di reti, testate, supporti quote destinate alla sperimentazione di nuovi autori, alla realizzazione di numeri zero, al reperimento di format, compatibilmente con il rispetto degli obiettivi economico-finanziari dell'Azienda per la prosecuzione dell'opera di risanamento; individuare periodicamente iniziative editoriali, trasversali ai canali televisivi e radiofonici, che oltre a caratterizzare l'Azienda nella trattazione di temi di rilevanza sociale e culturale ne rafforzi l'immagine di unitarietà. Per quanto riguarda le iniziative sul mondo esterno, diventa indifferibile l'individuazione e l'operatività di nuovi strumenti di dialogo tra gli utenti ed il Servizio Pubblico così come è necessario allargare e sistematizzare il rapporto con i più qualificati interlocutori esterni (dal mondo universitario, della cultura, della ricerca, delle istituzioni, degli addetti ai lavori) in modo da renderlo una sorta di "laboratorio" permanente e superare così gli approcci casuali e contingenti. Occorre ritrovare un ruolo propositivo e di scambio, non soltanto ai fini di accordi di coproduzione, con le più qualificate emittenti europee ed extraeuropee, per proseguire il dialogo sul posizionamento dei servizi pubblici in vista dei futuri scenari di sistema e consolidare i grandi progetti di collaborazione con enti e istituti, pubblici e privati per la valorizzazione del nostro patrimonio artistico e culturale.

3. La fisionomia della Rai dovra' connotarsi maggiormente per una rinnovata progettualita' editoriale che renda sempre piu' visibile il proprio ruolo di servizio, anche attraverso l'individuazione di un nuovo modello organizzativo/produttivo che specializzi verso l'alto tutti i generi radiotelevisivi. Tutto cio' andra' compiuto non solo in virtu' di una ricerca e di un innalzamento della qualita' dell'offerta e dei singoli "generi" che costituiscono l'ossatura della trasmissione, ma percorrendo contemporaneamente una innovativa strategia della conoscenza - realizzata attraverso una nuova politica delle ricerche - che rivaluti il concetto della domanda come componente indispensabile per interpretare le attese del pubblico radiotelevisivo. Molti, infatti, sono i bisogni individuali (di conoscenza, di servizio, di intrattenimento, di qualita') che la TV e la Radio non soddisfano e sempre piu' esplicito e' il bisogno di un mix tra offerta generalista e tematica, dove quest'ultima e' da considerare un valore aggiunto rispetto all'attuale offerta.
- 3.1 E' convinzione di questo Consiglio di Amministrazione (come del resto sostenuto dal Rapporto Censis "Il ruolo del Servizio Pubblico, le attese degli italiani, la sfida della qualita'") che debba essere il Servizio Pubblico il motore di una impegnativa sfida per superare l'opposizione impegno/divertimento poiche' "se da un lato il pubblico non contesta alla Rai la sua vocazione aziendale, dall'altro pretende da questa che, grazie alle risorse pubbliche di cui dispone ed in virtu' del suo mandato istituzionale, funga da volano e da traino per un innalzamento della qualita' della televisione italiana nel suo complesso, condizionando quindi indirettamente anche l'emittenza privata". Il ruolo della Rai e' pertanto anche quello di soggetto intermedio tra esigenze del pubblico, esigenze del mercato e mondo delle istituzioni, laddove il Servizio Pubblico, impegnato per sua stessa natura in un confronto quotidiano con le esigenze dei telespettatori da un lato e con quelle istituzionali dall'altro, puo' accompagnare il processo di ridefinizione dei modelli e delle sensibilita' collettive.