

- 3.2 La Rai dovra' anche assolvere in modo nuovo, attraverso mirate iniziative, alla sua funzione di "memoria" di un patrimonio storico audiovisivo che costituisce l'identita' nazionale: deve essere pertanto il centro del recupero, della costruzione e dello sfruttamento del piu' grande archivio audiovisivo del nostro Paese, per mettere a disposizione della collettivita' - sia attraverso una programmazione rinnovata, sia come offerta di servizi - i materiali per la storia del Paese. A questo fine e' necessario creare un'unita' specifica che abbia una sua nuova configurazione istituzionale, una autonomia gestionale ed una vera e propria dimensione strategica.

4. Più in generale la riconversione dell'offerta del Servizio Pubblico deve procedere sullo stesso binario del riordino del sistema televisivo e delle telecomunicazioni. Per la prima volta, dopo la riforma degli anni '70 ed il superamento della situazione di monopolio, negli anni '80, la Rai si trova oggi a riconvertire, senza ripudiare la sua storia, i propri modelli di offerta in uno scenario in forte trasformazione dove al consolidamento dell'esistente (la cosiddetta Legge Mammi) si propone adesso, in termini legislativi, il ridisegno complessivo del sistema che ha tra i suoi fini quello di superare l'attuale situazione duopolistica di fatto.
- 4.1 In questo contesto appare chiaro che le linee editoriali espresse dal presente documento devono tenere conto della normativa ancora esistente e, allo stesso tempo, guardare oltre: queste linee fanno riferimento alla situazione attuale ma non trascurano il modello a tendere che dovrà, in relazione anche alla conclusione dell'iter legislativo, interpretare la ridefinizione conclusiva del processo di riordino, rispetto al quale la Rai vuole assumere un ruolo da protagonista.
- 4.2 Se, infatti, negli anni precedenti è stato possibile (al di là delle valutazioni di merito sul contenuto dei precedenti Piani editoriali elaborati dai Consigli di amministrazione nominati nel luglio del 1993 e nel luglio del 1994) formulare documenti il cui quadro di riferimento, per quanto riguarda l'assetto televisivo, era la Legge 223 del 6 agosto 1990, oggi il Consiglio di Amministrazione deve tenere conto sia delle trasformazioni di sistema proposte dall'Esecutivo - predisponendosi a dare il proprio contributo per il nuovo modello industriale ed editoriale che la prossima legge prevederà - sia dei tempi tecnici che richiederà l'approvazione della nuova normativa, attualmente ancora in fase di esame da parte del legislatore, e dell'entrata in vigore degli specifici articoli di legge.

- 4.3 Se il passaggio dal "vecchio" al "nuovo" sistema non deve trovare la Rai - intesa come industria culturale - impreparata ai nuovi impegnativi compiti, nell'attuale fase di transizione, non ancora compiuta, la Rai - intesa come Azienda - deve compiere i propri passi con la responsabilit  di chi non puo' anticipare scelte non ancora definitive e deve porre in essere tutti gli strumenti (finanziari, produttivi, editoriali, tecnologici, organizzativi) per accrescere il livello qualitativo e di efficienza delle performance aziendali.
- 4.4 E' per questi motivi che l'attuale documento ha l'intento di guardare al proprio futuro rimodellando e perfezionando, nell'immediato, l'attuale assetto organizzativo ed editoriale, nell'attesa di interpretare le prossime trasformazioni di scenario con nuove opzioni industriali e di offerta che sono gia' allo studio. E' pertanto necessario procedere ad un primo, rapido intervento sull'attuale assetto dell'organizzazione della produzione radiotelevisiva che recuperi una specificita' di competenze professionali, legata a tipologie concrete di prodotto, utile a garantire un'offerta differenziata sui canali e ad accrescerne la qualita'. Di fronte allo schema organizzativo attuale e' necessario privilegiare l'accorpamento di alcune strutture produttive per articolare al meglio la produzione e per recuperare professionalita' altrimenti disperse.
- 4.5 E' nella consapevolezza di questa situazione di transizione che l'impegnativa sfida di indirizzare con progetti progressivi la piu' importante azienda editoriale del Paese richiede di coniugare la massima efficienza manageriale e strategica con un forte impegno partecipativo di tutte le componenti aziendali ed una interpretazione pluralista e completa dello strumento radiotelevisivo. Si tratta, in sostanza, di individuare nuove strategie di mercato, nuovi modelli produttivi, nuovi linguaggi televisivi e radiofonici in tutti i generi dell'offerta; di operare per il futuro dell'Azienda e dell'intero sistema televisivo, mettendo in moto una serie di azioni che non contrastino con il presente utilizzando, di volta in volta, l'acceleratore per andare nelle direzioni indicate dai principi di una efficiente cultura di impresa e dalle nuove esigenze di scenario.

- 4.6 E' con queste motivazioni che il Consiglio di Amministrazione vuole coinvolgere le migliori professionalita' - rappresentate in primis dai Direttori di Rete, Testata, Supporto nominati in base alle loro specifiche competenze ed alle professionalita' rispondenti agli indirizzi contenuti nelle Linee editoriali - per la formulazione piu' estesa di un Piano Editoriale Operativo che presenti in modo omogeneo, coerente e completo il piano capillare di azione di tutte le strutture aziendali. Un simile percorso potra' rendere piu' efficace anche il ruolo di indirizzo, di controllo, di verifica da parte dei competenti organi istituzionali e piu' proficua e trasparente la dialettica tra le parti, nel rispetto dei propri ruoli e delle proprie prerogative.
- 4.7 Si ritiene, inoltre, necessario esplicitare senza ipocrisie un concetto guida per gli interventi migliorativi sul prodotto radiotelevisivo: qualsiasi idea, qualsiasi progetto non puo' essere considerato compiuto se accanto ad essi non si individuano le persone piu' competenti per svilupparle con il massimo dell'efficienza e della professionalita'. Ragionare sull'offerta televisiva senza accostare ad ogni elemento di valutazione il contributo delle persone chiamate a livelli di responsabilita' rischia di diventare pura esercitazione stilistica. Non si vuole, cioe', sottovalutare il rapporto tra le scelte sulle professionalita' e le missioni editoriali, tra le grandi opzioni culturali e la capacita' di interpretarle, senza per questo esprimere giudizi di merito sui metodi seguiti nel passato. Per fare questo si ritiene indispensabile investire su competenze professionali indirizzate verso: la conoscenza degli strumenti e dei metodi propri del marketing editoriale; la capacita' di far incontrare la propria offerta con i bisogni della domanda; la capacita' di comprendere, interpretare ed anticipare le attese ed i bisogni del pubblico e di utilizzare le informazioni derivanti dalle ricerche, utilizzando le analisi di mercato anche secondo una logica di segmentazione; la capacita' di interpretare la domanda locale; le competenze di progettazione dei target; le competenze di tipo manageriale ed imprenditoriale anche per lo sfruttamento ottimale delle potenzialita' delle strutture produttive e la capacita' di coniugare insieme alle esigenze del mercato quei valori aggiunti espressi in precedenza (paragrafo 2.3). Queste caratteristiche impongono di ricercare innanzitutto all'interno dell'Azienda i profili piu' idonei per le principali posizioni di responsabilita', non sottovalutando - laddove specifici identikit pongano in risalto forti elementi di valore aggiunto - le potenzialita' offerte dal mercato.

5. Area televisiva

5.1 *Completezza dell'informazione.*

Il primo passo per consolidare le ragioni profonde del legame tra la Rai e tutti i settori della nostra società è quello di indirizzare sempre di più l'informazione e la programmazione del Servizio Pubblico verso i canoni imprescindibili della completezza e della ricchezza delle posizioni, in modo da rappresentare le complessità del nostro sistema senza forzature di parte. La capacità di interpretare senza condizionamenti la realtà che ci circonda è la principale responsabilità degli operatori della comunicazione: contribuire alla formazione libera e senza condizionamenti delle opinioni è la principale missione del servizio pubblico. L'indipendenza dagli interessi politici ed economici è lo strumento perché si realizzi questa missione. L'informazione del Servizio Pubblico dovrà richiamarsi sempre di più ai saldi principi dell'imparzialità per superare taluni limiti contenuti nel necessario rispetto del pluralismo: non sempre, infatti, la somma delle diverse posizioni rispecchia correttamente le complessità politiche, economiche, civili, religiose della società.

5.2 *Verso un nuovo modello organizzativo/produttivo.*

Come si è detto le misure immediate all'interno dell'apparato aziendale devono tendere innanzitutto ad introdurre elementi di novità nel modello organizzativo, produttivo e finanziario affinché le posizioni chiave dell'Azienda rispondano sempre di più alla logica imprenditoriale e di prodotto e sempre meno alla cultura burocratica. In questa direzione si inquadra una nuova politica dell'utilizzo delle risorse, dove ogni assegnazione di budget alla Direzione di prodotto dovrà prevedere, come si è detto prima, quote destinate alla sperimentazione di nuovi autori, alla realizzazione di numeri zero, al reperimento di format, a maggiori investimenti nell'area film/fiction per quanto attiene ai primi passi del processo creativo (soggetti/sceneggiature)

5.3 La riconversione dell'offerta deve essere compiuta prendendo atto non tanto della crisi della televisione generalista (questa diffusa convinzione e', al momento, smentita dal consolidamento dell'uditorio globale di televisione diffusa per via hertziana) quanto dei nuovi mix di domande che vengono espressi direttamente o indirettamente dall'utenza televisiva con un particolare interesse verso l'apertura di canali tematici e verso una specializzazione tematica dei diversi media. Pertanto il nuovo modello organizzativo/produttivo dell'offerta televisiva deve garantire la presenza contemporanea nel Servizio Pubblico di offerta generalista, tematica e locale attraverso soluzioni in linea con lo sviluppo tecnologico e con la convergenza televisioni/telecomunicazioni/ multimedialita'. Soprattutto nella prima fase dovra' essere privilegiata la soluzione meno traumatica rispetto al nostro presente, che si basi su una riconversione professionale e delle risorse tecniche governabile in termini economico-finanziari e di rapporti non conflittuali con l'importante patrimonio professionale delle risorse umane. Le necessarie sperimentazioni in campo tematico da avviare, legate ad una possibile offerta di canali "mirati", potranno consolidare ed incrementare i significativi esperimenti gia' in corso nel campo dell'educational ed aprire nuovi spazi per utilizzare la "memoria" audiovisiva del Servizio Pubblico, per valorizzare la complessita' dei diversi segmenti culturali ed artistici e per fornire importanti servizi aggiuntivi, rispetto alle possibilita' della televisione generalista, che vadano incontro alle esigenze conoscitive dei cittadini. L'anticipazione in "chiaro" di argomenti tematici, oltre che nelle altre fasce di programmazione, puo' iniziare a trovare spazi di sperimentazione nelle fasce notturne dei tre canali: le cosiddette "fasce di basso ascolto", con una precisa ed autonoma (rispetto alle reti) linea editoriale assolverebbero cosi' anche al compito di essere il terreno di prova - in termini di programmazione e non di target di pubblico - dei futuri canali tematici.

- 5.4 Nel progettare i nuovi palinsesti sara' pertanto necessario trovare una soddisfacente compatibilita' tra specializzazione e targhettizzazione delle reti. Sara' cioe' necessario trovare il punto di mediazione tra canali che si caratterizzano in funzione della loro concentrazione su macrogeneri e canali nei quali sara' sempre maggiore il numero di programmi destinati a target specifici. Dal mix tra *specializzazione* (leggibile attraverso i generi), *targhettizzazione* (verificabile sulle caratteristiche dei destinatari) e *diversificazione editoriale* (missione, storia e identita' di canale) scaturira' la nuova offerta del Servizio Pubblico, non perdendo di vista il modello a tendere gia' prefigurato dal dibattito legislativo.
- 5.5 Si e' detto prima che la televisione generalista non e' in crisi sebbene la formula "generalista" deve andare sempre piu' incontro alle domande crescenti di prodotti differenziati e mirati. Ai fini editoriali e' comunque necessario connotare maggiormente la differenziazione dell'offerta tra le reti. Il discorso si riferisce sia all'attuale distribuzione dei palinsesti sulle tre reti sia alle possibili trasformazioni relative alla cosiddetta rete federata.

6. Nel cercare di definire le linee editoriali e' necessario avere come punto di riferimento il presente per utilizzare anche le *criticita' esistenti* ai fini della elaborazione di nuovi indirizzi. Tenere conto di queste *criticita'* non significa avanzare giudizi negativi sull'attuale programmazione/informazione ma delineare gli scostamenti, talvolta inevitabili, tra la missione del Servizio Pubblico e la sua offerta, tra obiettivi e risultati.

6.1 Alcune delle *criticita'* individuate - e non attribuite specificamente alle politiche di canale - impongono:

- una maggiore presenza nell'area della *sperimentazione*. La pur necessaria attenzione alle regole del mercato ed ai risultati di ascolto ha fatto si' che troppo poco spazio sia stato dedicato all'innovazione nonostante l'introduzione delle *leadership* di fascia per le reti consentisse - nelle fasce orarie non leader- ampi margini di sperimentazione sul prodotto. Negli ultimi anni la programmazione televisiva ha avuto segni di stanchezza e di impoverimento nei formati e nelle scelte dei collaboratori. Da qui, obsolescenza e ripetitivita' ai danni della qualita' del prodotto e delle identita' delle diverse reti. E' necessario specializzare la programmazione e soprattutto incoraggiare la sperimentazione di formule, non fine a se stessa e non limitata ad un circuito minoritario - in ogni genere di trasmissione - con particolare attenzione alla ricerca di nuovi autori e di nuovi volti. Altrettanto si puo' dire sulla necessita' di una maggiore inventiva nelle storie, nei linguaggi, nei contenuti tecnici e formali per i prodotti ad utilita' ripetuta.' Il rilancio della sperimentazione non dovra' significare l'avvio di progetti astratti e non valutati (anche in termini di costi) ma dovra' coincidere con la capacita' di rispondere maggiormente alle esigenze del pubblico.
- la necessita' di rafforzare uno stretto rapporto tra l'innovazione del prodotto ed un ottimale utilizzo delle potenzialita' derivanti dalle *nuove tecnologie* sia di produzione sia di diffusione, in un'ottica di pianificazione e sviluppo estesa alle innovazioni derivanti dal passaggio dalla comunicazione analogica a quella digitale, alla valorizzazione delle infrastrutture di telecomunicazione della Rai, alle nuove realta' costituite dal satellite e dal cavo.

In questo contesto e' necessario rafforzare la strategia aziendale nei confronti delle nuove opzioni e delle alleanze per non restare ai margini dei processi finanziari e tecnologici che definiranno gli assetti della comunicazione, televisiva e non, del prossimo decennio, anche per rispondere adeguatamente ed in modo non statico alla domanda di multimedialita' e di interattivita' che la societa' sta sviluppando;

- una diversa *politica degli acquisti* nel campo dell'audiovisivo in grado di far crescere il confronto tra diverse culture, dove al necessario rapporto con il forte mercato statunitense deve affiancarsi un'offerta del Servizio Pubblico per la produzione e diffusione nazionale ed europea in sintonia con le forze creative del Paese, nel rispetto delle regole della CEE e anche delle normative in via di definizione. E' necessario trovare il giusto equilibrio tra l'acquisto e la produzione di film, tvmovie, serie, miniserie, documentari per il diritto irrinunciabile di ogni cultura ad esprimersi, consolidarsi e arricchirsi qualitativamente. In questo senso e' importante considerare il mercato come fonte di scambio e non solo di acquisto. Allo stesso tempo gli investimenti sul prodotto consentono di aggiornare e sviluppare continuamente le tecnologie mediatiche anche per essere maggiormente presenti sul mercato internazionale;
- una maggiore certezza strategica ed operativa sul fronte del *posizionamento internazionale* dell'Azienda, sia per quanto riguarda i mercati sia per quanto attiene alla conoscenza dei meccanismi organizzativi, produttivi, editoriali e di diffusione. Occorre pertanto tenere presente gli scenari di riferimento, con la tendenza dei mercati nazionali separati verso un sistema integrato, la convergenza tra broadcasting, telecomunicazioni ed informatica ed i nuovi fattori di espansione legati alla disponibilita' / accesso ai diritti televisivi. Tutto cio' richiede, indipendentemente dal posizionamento della Rai in questi scenari, un elevato tasso di conoscenza e di aggiornamento. Molta attenzione deve essere anche riservata alla nostra presenza editoriale in Europa e negli altri continenti attraverso una revisione/riorganizzazione dell'offerta sia in termini contenutistici sia di diffusione.

E' urgente, in questo contesto, rilanciare concretamente, per superare le criticita' esistenti - senza piu' esitazioni - il posizionamento di Rai International nello scenario internazionale e compiere un importante sforzo editoriale rivolto alle nostre comunita' all'estero, oltre che a pubblici non italiani. Rai International deve sviluppare con rapidita' e concretezza una politica di collegamenti, se necessario con altri partners, mantenendo sempre un forte controllo sia sulla gestione dell'offerta sia nella fase di diffusione sui vari territori. In questo modo potra' coniugare al meglio la sua funzione di Servizio Pubblico con le diverse opportunita' di mercato e svolgere un ruolo di particolare prestigio per l'immagine del nostro Paese all'estero e per arricchire il patrimonio culturale dei connazionali fuori d'Italia.

- una nuova politica dell'offerta nel campo dell'*educational* per svolgere compiutamente un ruolo formativo. La televisione educativa, ovvero il settore dedicato alla produzione e alla messa in onda in chiaro di programmi educativo-formativi, e' presente in tutte le televisione pubbliche del mondo. L'iniziativa privata che fino a qualche anno fa si limitava alla produzione di scarsi materiali destinati alla televisione educativa ora si presenta sul mercato audiovisivo sempre piu' attrezzata grazie anche allo sfruttamento delle nuove tecnologie della comunicazione interattiva. I motivi di questo cambiamento della struttura del prodotto *educational* sono stati piu' volte segnalati e descritti in documenti recenzi non solo di alcuni dei governi dei Paesi piu' solleciti nelle politiche sociali, ma in documenti ufficiali dei maggiori organismi internazionali (Unesco, Fao, Oms, Unione Europea).

La Rai, attraverso la sua adesione all'UER, alla piu' recente partecipazione alla costituzione dell'agenzia UER per la produzione, la coproduzione e lo scambio di programmi educativi tra i Paesi membri, nonche' con gli accordi e le relazioni con il ministero della Pubblica Istruzione, ha gli strumenti per potenziare e riqualificare la propria presenza nel settore con iniziative specifiche.

- una maggiore attenzione alle problematiche del *mondo giovanile* interpretando e riqualificando il rapporto con un segmento di pubblico che non riconosce spesso le proprie attese, anche informative, nell'attuale offerta televisiva pubblica; il compito principale della Rai in questo settore non dovra' essere soltanto quello di "intercettare" le articolate e complesse domande che provengono dai giovani ma soprattutto di essere in grado di mostrare - senza dover riproporre, come avviene spesso nella nostra civiltà, un mondo che si nasconde nella virtualità delle risposte tecnologiche perché in assenza di stimoli interiori- i nuovi valori che provengono proprio da coloro che saranno chiamati ad essere la società del domani.

6.2 Per quanto riguarda alcune criticità emerse nel contesto delle linee di azione delle singole reti, appare innegabile che la linea generalista per eccellenza, quella di *Raiuno*, abbia svolto un ruolo dominante nel recupero degli ascolti del gruppo Rai nell'ultimo biennio, privilegiando talvolta -anche per ragioni di debolezza di magazzino - l'intrattenimento rispetto ad altri generi televisivi, senza introdurre forti elementi di novità; che l'impegnativo percorso di cambiamento di *Raidue* dovesse scontare molti risultati contraddittori nella ricerca, ancora non conclusa, di una nuova identità di servizio; che per *Raitre* i temi dell'approfondimento e del rapporto con la società, anche a livello territoriale, dovessero essere interpretati maggiormente in chiave innovativa, sperimentando nuovi modelli e nuovi formati; che, più in generale, la distribuzione dell'offerta sui tre canali rispondesse a maggiori criteri di differenziazione anche del consumo, sulla linea di una più accentuata tematizzazione della seconda e della terza rete.

- 6.3 Se in termini di obiettivi di ascolto la Rai ha consolidato la sua posizione fino ad ottenere, nel 1995, un ascolto del 49% in prima serata e di quasi il 48% nell'intera giornata e' anche vero che la crescita rispetto all'anno precedente (1994: 48.33% in prima serata; 46.20% nell'intera giornata) e' da attribuirsi ad una sola rete (Raiuno) a fronte del lieve calo delle altre due.
- 6.4 In futuro l'Azienda, pur ritenendo di dover puntare su una rete leader, anche per non "uscire" dalle regole del mercato, non deve contestualmente indebolire le altre reti, tanto piu' se sara' maggiormente caratterizzata la loro missione editoriale. Nell' attuale scenario radiotelevisivo, pertanto, il ruolo generalista dell'offerta del Servizio Pubblico, sebbene con forti connotazioni tematiche, dovra' coniugare una rinnovata qualita' della programmazione con la sostanziale tenuta del posizionamento sul fronte del consumo, ponendo attenzione al giusto mix di ascolti tra i diversi canali. In questo senso il Consiglio di Amministrazione della Rai fornira' ai Direttori, al momento del loro incarico, precise indicazioni anche sugli obiettivi di ascolto da raggiungere. Ovviamente il sistema radiotelevisivo che scaturira' dall'approvazione della legge di riordino, comportera' strategie ed obiettivi diversi a seconda del numero di canali, della loro missione e del ruolo che verra' richiesto alla Rai in merito ad una valorizzazione delle realta' locali.
- 6.5 Ai fini della riorganizzazione dell'offerta televisiva Rai e dell'esame delle attuali criticita' e' anche bene tenere conto dell'eccessivo numero di "editori" che partecipano alla formazione dei canali, della loro complessa e difficile integrazione con le linee editoriali e dei vincoli organizzativi, produttivi e decisionali. Oggi, infatti, i tre canali della Rai sono alimentati da troppi editori:
- Raiuno, TG1, Videosapere, Direzione Tribune Politiche e Servizi Parlamentari;
 - Raidue, TG2, Format, TGS, Direzione Tribune Politiche e Servizi Parlamentari;
 - Raitre, TG3, TGR, TGS, Videosapere, Direzione Temporeale;
- a questi vanno aggiunti il ruolo sulla programmazione televisiva della Direzione Acquisti, Produzioni, Coproduzioni (per tutto cio' che attiene all'acquisto e alla produzione di Film e Fiction e, in generale, all'utilita' ripetuta per le tre reti), della Direzione Artistica, della Struttura Tematica per la Cultura e della Struttura Tematica per i ragazzi

6.6 La situazione appena descritta contrasta con il presupposto base che i vari editori partecipino alla pianificazione dell'offerta con il comune obiettivo di ottenere elevati standard di prodotto insieme ad un buon risultato di ascolto. La situazione attuale provoca forti criticita' nei ruoli, nelle competenze e nelle responsabilita' delle varie Direzioni o Strutture ponendo in essere difficolta' di rapporti derivanti da attribuzioni e sovrapposizioni di competenze che rendono spesso conflittuale l'iter di ideazione e realizzazione di programmi, quando non addirittura fuori missione alcune linee editoriali. Molti problemi sono sorti tra le reti e la Direzione che gestisce il budget dei prodotti ad utilita' ripetuta nella definizione e attuazione della politica di acquisto e produzione di film e fiction; altrettanto e' successo nel forzato incastro tra programmi di prima serata gestiti da una rete e programmi di seconda serata gestiti da una diversa struttura; e' ancora oggi difficilmente decifrabile il rapporto che intercorre tra le due strutture tematiche aziendali (Programmi culturali, Programmi per ragazzi) e le reti televisive; il ruolo di Videosapere non soltanto non e' in linea con una necessaria missione educativa e formativa ma ha provocato nelle reti una sorta di disaffezione verso una programmazione di stimolo culturale nella convinzione che questo ruolo fosse sostanzialmente delegato ad altri.

6.7 La scelta del modello organizzativo da adottare non puo' pertanto prescindere dalla necessaria armonizzazione e non sovrapposizione dei palinsesti, dal ruolo e dalla identita' dei canali e da criteri di efficienza produttiva. Se e' vero che l'insieme di tutte le componenti di un canale portano al riconoscimento del fatto che il canale stesso e', nell'ambito del mercato televisivo, la *brand* (quello che puo' essere comunemente definito "l'effetto marchio") e' importante considerare, come soluzione organizzativa quella della identificazione della responsabilita' di canale con funzioni di *brand manager*, non piu' orientate alla produzione ma allo sviluppo della linea editoriale in sintonia con le responsabilita' del marketing editoriale all'interno dell'Azienda.

- 6.8 Cio' significa che ad una maggiore attenzione verso l'attuazione della missione di servizio pubblico di ogni canale corrisponderanno aree tematiche (cosiddetti "generi") all'interno delle quali saranno allocate le responsabilita' produttive e che avranno la responsabilita' delle fasi di approntamento dei programmi in linea con le esigenze di servizio pubblico, le esigenze del mercato e la funzione di brand.
- 6.9 Questo modello a tendere, che non potra' essere operativo se non dopo tutte le verifiche strategico/gestionali e un adeguato periodo di compensazione, e' la prima concreta risposta alla necessita' aziendale di specializzare il prodotto ed innalzarne il livello qualitativo. Ciascuna area tematica - verso le quali i canali hanno il ruolo di "committenti" - si avvarra' di personale specializzato per quella determinata tipologia di offerta (ad esempio Film, Fiction, Educational, Talk Show, Cultura, Intrattenimento, ecc.) in modo che il modello produttivo, strutturato per tipologia di offerta, abbia il vantaggio di accrescere l'efficienza dei processi ed incrementare il tasso di competenza. Il "ruolo guida" dei direttori di canale e' determinante nello sfruttare al massimo le competenze delle singole aree tematiche cosi' come i coordinatori di queste ultime incideranno positivamente sulla specializzazione dell'offerta.
- 6.10 La ridistribuzione in modo partecipato e specialistico delle diverse componenti dell'offerta, anche attraverso accorpamenti dei generi, oggi troppo disaggregati in termini organizzativi e differenziati all'interno dei diversi canali, potra' produrre effetti positivi non soltanto sulla qualita' e specializzazione del prodotto, ma anche per l'individuazione di nuove aree di azione.

7. Per quanto riguarda gli indirizzi editoriali dei diversi canali, si possono già indicare le linee guida che saranno sviluppate nei rispettivi Piani editoriali:

7.1 Tra gli elementi caratterizzanti la *prima rete*, resteranno punti di riferimento la grande fiction, il talk show, i film di forte visibilità, i contenitori con offerte di servizio, i grandi avvenimenti ed eventi (sportivi e no), l'informazione, i programmi per bambini e giovani, l'intrattenimento: tutti macrogeneri tipici di un canale orientato alle dinamiche familiari e ad una fruizione a 360 gradi che rafforzi il rapporto tra tradizione e modernità non disperdendo le caratteristiche di un impatto culturale di massa. In questo contesto il Telegiornale, oltre al rispetto dei canoni della completezza e dell'imparzialità, utilizzerà il linguaggio giornalistico proprio di un organo di informazione che si rivolge ad una vastissima platea.

7.2 La *seconda rete* dovrà puntare maggiormente sulla sperimentazione, la novità e la freschezza di idee, sui nuovi generi di fiction, sugli approfondimenti non tradizionali anche in prima serata (collocazione troppo spesso esclusa nell'utilizzo di questo genere), sugli importanti appuntamenti di spettacolo "alto" (teatro, musica, balletto) senza però sostituirsi ai "luoghi" della cultura, sugli spazi "istituzionali" (ad esempio cronache e dirette parlamentari) e, più in generale, su una programmazione mirata (anche nella scelta dei film e dei tv-movie) ai giovani, alle donne, alle classi emergenti, alle fasce deboli. Più in generale è la rete che dovrà interpretare le tendenze future, le domande dei giovani, il "nuovo sociale". In questo contesto il Telegiornale, oltre al rispetto dei canoni della completezza e dell'imparzialità, dovrà contribuire sempre di più a ribaltare un luogo comune secondo il quale le testate danno le notizie e le reti fanno approfondimenti, dedicando particolare attenzione alle trasformazioni culturali e sociali che si stanno determinando nel Paese e che sono profondamente connesse ai cambiamenti delle strutture economiche.

7.3 Piu' impegnativo il problema della diversificazione editoriale della *terza rete*, riferita, per il momento, al sistema esistente. E' il canale che richiede, proporzionalmente agli altri, maggiori investimenti e l'utilizzo delle piu' consolidate professionalita': il recupero e la valorizzazione di una nuova dimensione territoriale costringe a ripensare ex novo la sua missione e la sua offerta sia in termini di programmazione che di informazione. Nel primo caso si tratta di dare largo spazio alla sperimentazione, accrescere la specificita' di un rapporto con la cronaca e con la realta', innovare le formule dei programmi cosiddetti di satira (di cui si e' persa, in termini di visibilita', la forte carica), non fare ricorso in prima serata, ad esclusione del periodo estivo, a film e tv movie. In questo contesto il Telegiornale, oltre al rispetto dei canoni della completezza e dell'imparzialita', si troverebbe di fronte a due forti innovazioni: lavorare nella direzione della unificazione della testata nazionale con quella regionale; incidere profondamente sul linguaggio per allontanare gli appuntamenti informativi dai tradizionali canoni espositivi e ricercare nuove formule che costituiscano una coraggiosa sperimentazione per un modello inedito di notiziario.