TRE TECNOCRATI ANALIZZANO LA SITUAZIONE E GLI SVILUPPI DELL'ENTE DI STATO

IL DOCUMENTO SEGRETO SULLA RAI-TV

Le fazioni politiche si scontrano per creare uno strumento di potere sempre più efficace

QUALCHE mese fa, il comitato direttivo della Rai-TV affidò all'ing. Gino Martinoli, al prof. Salvatore Bruno della «Selenia» e al prof. Giuseppe De Rita del «Censis» il compito di formulare le loro osservazioni critiche «sugli intendimenti di riorganizzazione maturati nella direzione dell'azienda», cioè, nella sostanza, sulla ristrutturazione prospettata nel famoso *ordine di servizio* predisposto da Bernabei. I tre «esperti» compirono una ricognizione nell'Ente e il 31 gennaio consegnarono il loro rapporto. Il documento di 96 pagine dattiloscritte, riprodotte in una decina di copie, divenne da quel momento il perno delle lotte di potere che si stavano svolgendo ai vertici della Rai-TV.

Ciascuna delle parti cercava di utilizzarlo ai suoi fini e proprio per questo tutti concordavano nella volontà di considerarlo «riservatissimo». Con le dimissioni dell'amministratore delegato Granzotto, che hanno sconvolto le manovre ormai giunte quasi in porto, dell'esistenza di questo documento si è cominciato, però, a parlare anche sui giornali. Qualcuno, infatti, ha pensato che la «riservatezza» andasse violata a favore di alcuni «amici» che avrebbero potuto meglio favorire, sulla base del rapporto degli «esperti», il suo gioco. Ancora una volta, insomma, si è cercato di condurre la manovra mantenendola «in famiglia», alle spalle dei lavoratori della Rai-TV, del Parlamento e dell'opinione pubblica.

Ma simili manovre comportano sempre il rischio che, attraverso misteriosi canali, il «segreto» finisca per raggiungere anche l'aria aperta. E così è avvenuto, ancora una volta, per il rapporto degli «esperti».

Oggi noi siamo in possesso di questo documento e siamo in grado di renderlo pubblico. Pensiamo che questo dovrebbe insegnare a tutti coloro che pensano di poter disporre delle sorti del più potente mezzo di comunicazione di massa del nostro Paese a loro piacimento, che l'«impunità» della quale sono sicuri di godere *non è poi tanto scontata*. E intendiamo soprattutto, con questa pubblicazione, contribuire alla apertura di un dibattito concreto, nel Parlamento e nel Paese, sulle sorti dell'organismo radiotelevisivo.

Gli stralci del rapporto che pubblichiamo danno la esatta misura della posta in gioco e testimoniano che il documento merita una attenta riflessione e un approfondito esame pubblico. Le conclusioni degli «esperti» hanno un taglio tecnocratico ed enunciano alcuni principi per la conduzione dell'organismo radiotelevisivo. Gli «esperti» optano esplicitamente per una Rai-TV che sia «azienda» piuttosto che «servizio pubblico», anche se, naturalmente, non negano affatto che essa debba essere sottoposta a controlli politici. In questo ambito, essi pensano a un amministratore delegato che sia il «centro politico» dell'organismo e a un direttore generale che ne sia il «capo operativo». E' una concezione «imprenditoriale» che vede la Rai-TV come grande «gruppo integrato» della industria culturale italiana, con prospettive di sviluppo che uno dei brani che pubblichiamo indica assai chiaramente.

Simili prospettive sollevano interrogativi fondamentali. Una simile concezione non riporta nella Rai-TV quella ricerca del profitto che oggi è esclusa dagli scopi dell'Ente? E come potrebbe essere controllata una crescita tanto colossale della Rai-TV, su questa linea? Tagliato fuori del tutto il problema dell'influenza che i dipendenti, gli utenti, i centri culturali e l'intera opinione pubblica possono esercitare sulla politica e sulla gestione dell'«azienda», la Rai-TV sembra configurarsi come un tipico strumento del neocapitalismo di Stato *nel campo della cultura e delle comunicazioni di massa* (si badi, in particolare, alle prospettive indicate per l'istruzione e la scuola).

Le critiche che il documento rivolge alla attuale gestione della Rai-TV, al caos e alla inefficienza tecnico-produttiva che la caratterizzano, sono assolutamente giuste. La verità è che l'esigenza di una «svolta» nasce dalle cose. Ma in che direzione va operata questa svolta? Il brano che pubblichiamo a proposito della utilizzazione del personale dimostra chiaramente che si pensa a una prospettiva nettamente autoritaria (non sono casuali i riferimenti all'organizzazione militare), nell'ambito della quale coloro che *partecipano* alla produzione radiotelevisiva sono concepiti come «soldati» destinati ad attuare «operazioni» di volta in volta decise dall'«alto comando» secondo una «strategia» cui essi sarebbero del tutto estranei. E gli utenti, le grandi masse popolari sarebbero a questo punto, l'«obiettivo» da colpire.

Non si tratta di prospettive fantascientifiche: la «svolta» si impone, se non si vuole che la Rai-TV, «ormai», vada a fondo. Ma appunto per questo è assolutamente necessario che di essa si discuta a fondo e pubblicamente.

*

Il direttore generale Bernabei, DC (a sinistra); l'amministratore delegato dimissionario Granzotto (sopra); l'amministratore delegato «in pectore» Paolicchi, PSI (sotto): tre protagonisti delle grandi manovre per il potere alla Rai-TV

Il policentrismo politico

1) Questo brano fa parte dell'analisi particolareggiata del funzionamento della Rai-TV. In questa parte, pur trovando alcune giustificazioni «storiche», gli «esperti» criticano direttamente o indirettamente il regime di arbitrio, di lotta per il potere, di sottogoverno che caratterizza la vita dell'organismo radiotelevisivo.

Il primo punto nodale che abbiamo dovuto riscontrare nell'apparato organizzativo RAI è quello inerente al troppo marcato policentrismo dell'«impresa» politica — per altri versi legittima — dell'azienda.

L'attuale mancanza di un vero e proprio capo dell'azienda e la dispersione dei processi decisionali attraverso dislocazioni di potere che non corrispondono a quelle previste dalla struttura aziendale formale, finisce col rendere estremamente difficile un ordinato svolgersi dei rapporti funzionali fra ufficio ed ufficio, fra direzione e direzione, fra alta direzione e direzioni centrali.

Questo stato di fatto è strettamente collegato ad una situazione dei rapporti politici con l'esecutivo e con la classe politica che vede un flusso a due vie certamente disperso a tutti i livelli della gerarchia aziendale, fatto di contatti personali, di pressioni informali, di garanzie, ecc.

Sotto certi aspetti, e soprattutto in un primo momento dello sviluppo della azienda l'esistenza di una tale situazione ha finito con l'avere — suo malgrado — funzioni positive, allargandone il respiro culturale e civile in una condizione ancora artigianale, e tutto sommato, forse un poco provinciale. Oggi tuttavia la situazione sembra abbastanza diversa e tale da richiedere con energia e determinazione una maggiore chiarezza, una maggiore limpidezza dei ruoli, una maggiore onestà nei rapporti organizzativi e funzionali all'interno dell'azienda.

Saremmo tuttavia ingiusti e poco obiettivi se imputassimo la responsabilità dell'attuale stato di cose esclusivamente alle caratteristiche del personale direttivo dell'azienda, che anzi di fatto ne è la vittima principale. E' nostra opinione al contrario che oltre a chiamare in causa un certo costume deteriore di sottogoverno proprio della nostra classe politica, sia da attribuirne l'origine [illegible] ed alla mancanza di funzionalità dell'attuale regime di controlli politici sull'attività della azienda.

Il pluralismo delle spinte culturali e sociali ed il policentrismo delle istanze politiche sono fatti essenziali nella vita di un'azienda come la RAI, ma devono potersi dialetticamente esprimere ad un certo livello di responsabilità — comitati direttivi ed in particolare amministratore delegato — in modo che [illegible] recepiscano largamente le istanze esterne — non solo dell'esecutivo ma di tutto il mondo politico, non solo del mondo politico ma di tutta la società civile — e si facciano rifluire nell'azienda sulla base di pochi, precisi e semplici principi di attività e di comportamento. Senza questa cura è logico che tutto resti troppo nel vago e che a ben poco finisca per servire l'apparato peraltro complesso dei controlli.

La ricerca di nuovi mercati e di nuove funzioni

2) Nella parte dedicata allo «sviluppo della azienda e organizzazione», gli «esperti» tracciano, con i paragrafi che pubblichiamo, le linee della futura espansione della Rai-TV, dopo aver sottolineato la necessità di promuovere «lo sviluppo, l'innovazione, la razionalizzazione della tradizionale produzione, cioè dei programmi in senso stretto».

La direttrice più importante per quanto attiene allo sviluppo dell'azienda è tuttavia rappresentata dalla ricerca di nuovi mercati. La caratteristica monopolistica derivante alla RAI dalla particolare natura pubblicistica del servizio di emissione non deve escludere — ma anzi può costituire un forte incentivo — una risoluta entrata in nuovi mercati. Questa potrà certo avere i suoi tempi, non essendo ipotizzabile una repentina trasformazione della attuale struttura aziendale, che vada oltre certi limiti, ma deve fin da ora essere prevista e programmata. Vanno qui ricordate e ribadite le osservazioni già fatte circa la necessità che l'alta direzione aziendale non si rinchiuda in una pura e semplice attività di gestione, ma definisca le linee di sviluppo futuro dell'azienda secondo una logica prettamente manageriale.

Ciò d'altra parte è possibile solo se essa istituirà uno strumento organizzativo adeguato e solo se attribuirà all'attività promozionale di breve, medio e lungo periodo nell'azienda una importanza ed una legittimazione che oggi è lungi dal possedere.

Ciò è tanto più necessario se si considera che, già oggi, la RAI ha consolidato una propria presenza, talvolta di notevole consistenza organizzativa ed economica, in una serie di settori di attività che solo in parte possono essere ritenuti affini o complementari all'attività dominante.

La pubblicità, lo spettacolo, l'editoria, l'educazione e le altre forme di iniziativa che esamineremo brevemente più avanti non possono più quindi essere considerate — come troppo spesso accade — come fatti meramente marginali, ma in una prospettiva maggiormente imprenditoriale, come possibili direzioni di sviluppo e di espansione dell'azienda nel suo complesso.

Indichiamo qui solamente alcune direzioni in cui più che interessante sarebbe a nostro parere essenziale approfondire il discorso:

a) *Il mercato dello spettacolo*: il termine spettacolo richiama alla mente i problemi dei rapporti fra cinema pubblico e RAI che oggi sono nuovamente sul tappeto, ma al di là di questi motivi contingenti sarebbe necessario valutare:

— le possibilità di integrazione che in questo settore si aprono alla normale attività RAI-TV e che permetterebbero di conseguire dimensioni produttive ottimali;

— le difficoltà tecniche e politiche che vi sono connesse.

In questo settore una prima «entrata» ed una prima dimostrazione di interesse sono indubbiamente rappresentate dalla costituzione della SACIS la cui attività può essere notevolmente sviluppata. Un più concreto interessamento nel settore ed in prospettiva una politica di maggiore penetrazione è rappresentato tuttavia dal sempre più spinto ricorso al filmato nella produzione dei programmi.

Tale ricorso contempla infatti l'avvio di un processo sempre più spinto di omogeneizzazione fra produzione televisiva e produzione cinematografica, e la destinazione di una quota sempre più vasta di questa alle trasmissioni televisive. La produzione cinematografica vera e propria, oltre ad essere soggetta a vari rischi, e continuamente afflitta da fluttuazioni, da alti e bassi, che rendono difficile una razionale organizzazione della produzione e degli sbocchi di mercato.

L'influenza potenziale della domanda televisiva non sembra tuttavia a tutt'oggi essersi tradotta in un effettivo potere della RAI di condizionare in modo concreto le caratteristiche economiche, tecniche e qualitative, del prodotto cinematografico. Ciò probabilmente dipende dal fatto che la penetrazione nel mercato cinematografico si è andata effettuando in modo tutto sommato disordinato e casuale, attraverso una miriade di accordi isolati spesso su singoli programmi.

In sostanza, la RAI non è ancora riuscita a far pesare sul mercato la sua capacità di acquisto. Rivedere i criteri e la strumentazione organizzativa dei rapporti RAI-cinema sembra quindi estremamente utile ed opportuno attraverso una politica maggiormente attiva e penetrante che preveda un'assunzione diretta di responsabilità imprenditoriali nel settore, mediante:

— la partecipazione in posizione di controllo o di maggioranza a società che già operano nel mercato cinematografico.

— l'accentramento su queste società di tutta la domanda di filmati, esse a loro volta gestiranno le commesse o direttamente, o girandole a terzi;

— l'avvio di una produzione per conto di terzi.

La RAI, cioè, dovrebbe agire in questo settore soprattutto nella sua veste d'azienda, più che in quella di servizio pubblico, cercando di entrare in una logica di grande gruppo integrato che opera autonomamente nel campo dell'informazione e della cultura, sia pure svolgendo compiti che hanno pubblica rilevanza.

b) *Il mercato dell'informazione*. E' noto che nonostante l'ampio sviluppo avuto negli ultimi anni dai meccanismi su cui si basa l'informazione in Italia (agenzie di stampa, giornali, ecc.) per un'informazione più moderna e tecnicamente avanzata c'è un margine di manovra potenzialmente assai vasto, ed inoltre non ancora coperto da nessun gruppo dominante.

Nel quadro di possibilità aperte in questa direzione, la possibilità meno futuribile è rappresentata dalla realizzazione di un'agenzia televisiva di informazioni.

Attualmente in tutto il mondo, ne esistono tre, due americane ed una inglese, tutte cioè con una ben precisa connotazione non solo linguistica, ma anche e soprattutto culturale ed ideologica: 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 di intersezione tra il mondo occidentale, i paesi socialisti, il terzo mondo.

Una tale iniziativa pone certo complessi problemi e notevoli impegni tecnici e finanziari, relativi soprattutto alla realizzazione della necessaria rete di collegamenti internazionali; si tratta tuttavia di problemi a nostro parere non insormontabili, anche tenuto conto della notevole rilevanza politica della iniziativa.

c) *L'editoria*. La presenza editoriale della RAI che si esplica attraverso la ERI, potrebbe essere potenziata:

— attraverso la entrata nel grande mercato della diffusione, come si vedrà nei punti seguenti;

— rendendo soprattutto efficiente e istituzionalizzando il collegamento fra attività di programmi ed attività editoriali. Il materiale che un attento spoglio dei programmi televisivi e soprattutto radiofonici potrebbe fornire ad un impegno di questo genere è infatti praticamente inesauribile;

— potrebbero inoltre essere studiate formule originali di affiancamento fra iniziative editoriali e iniziative sul piano dei programmi nel settore delle pubblicazioni a dispense che oggi vede lo sforzo maggiore di tutte le grandi case editrici;

— un elemento prezioso di diffusione e di penetrazione potrebbe in questo contesto essere fornito da un accordo [illegible] del *Radiocorriere*, ancora oggi troppo confinato ad un mero ruolo informativo, ma capace in potenza di rappresentare anche un ottimo strumento divulgativo.

Certo ci rendiamo conto che nell'attuale delicato momento dell'industria editoriale italiana una più massiccia presenza RAI potrebbe avere ripercussioni profonde ed incontrare altrettanto profonde resistenze. Ma siamo altresì convinti che uno spazio esiste e che basterebbe al limite utilizzare al meglio le risorse già oggi dalla RAI destinate, con scarsa redditività a dire il vero, all'attività editoriale.

d) *L'educazione*. Di gran lunga superiore ad ogni altra «pista» di sviluppo della RAI e la prospettiva di impegno aperta alla azienda dalla sempre maggiore complessità dei problemi della educazione.

Purtroppo occorre dire che la presenza della RAI in questo particolare settore è stata finora condizionata in modo anche pesante

— dall'ostilità quasi corporativa della pubblica amministrazione in materia scolastica;

— dalla scarsa fiducia — e quasi dal disinteresse un po' cinico — dell'alta direzione dell'azienda in *programmi di tipo formativo*;

— dal fatto di essere partiti qualche anno fa «con il piede sbagliato», cosicchè ne sono usciti fuori dei programmi a vita grama, e proprio quando tutto il sistema formativo entrava in crisi, con la esplosione della scolarità, con il conseguente moltiplicarsi delle esigenze, con le richieste di una sempre più stretta aderenza della formazione alla realtà sociale, con l'insorgere dei nuovi problemi formativi legati al ritmo esponenziale del progresso tecnologico, con l'entrata in crisi (per mancanza di aggiornamento) di molte e una volta solide figure professionali. A questi e a molti altri problemi l'educazione (intesa in *senso più lato, non solo come «scuola»*) in un futuro prossimo dovrà assolvere: scarsezza di docenti, miglioramento del loro livello qualitativo, loro aggiornamento culturale, impiego ed adozione di mezzi tecnici nuovi di nuove tecniche d'insegnamento. La RAI-TV utilizzando la potenza dei suoi *mezzi espressivi* può in un futuro non *molto lontano venire in aiuto* alle attuali strutture di formazione:

— sia inserendosi in fasce oggi trascurate dai mezzi tradizionali di insegnamento;

— sia sostituendosi in parte ed integrando metodologie di istruzione, superate, inefficienti o anche semplicemente insufficienti quantitativamente.

Non ci si nascondono le difficoltà connesse ed i delicati problemi che sorgono con un intervento in un settore in cui operano amministrazioni pubbliche il cui potere anche politico è solidamente consolidato dal tempo e da interessi corporativi; tuttavia si pensa che la forza delle cose imponga *fra non molto* di venire in soccorso al complesso educativo valendosi appunto della efficacia formativa di cui la RAI-TV dispone. Il problema è legato alla risoluzione di problemi tecnici probabilmente ardui, dovendo far pervenire selettivamente programmi educativi diversissimi, a centri e ad allievi disseminati su tutto il territorio nazionale. Si ritiene che l'importanza e le dimensioni del servizio da rendere al paese, giustifichino però un impegno massiccio ed un'attività promozionale e di progettazione avanzata al riguardo, mettendosi tra l'altro nella prospettiva di svolgere in veste di azienda pubblica un servizio di carattere collettivo nel quadro più vasto dell'impegno del potere pubblico nel campo dei processi formativi.

Naturalmente occorre una strategia d'azione, che non si ponga in termini sostitutivi, alternativi, o di servizio alla amministrazione scolastica in senso stretto. In questo senso una buona linea sarebbe quella di tendere a coprire quelle funzioni che fatalmente non potranno essere coperte da una struttura di tipo scolastico, anche se rinnovata, e che più si prestano al *mezzo televisivo*.

— la formazione degli adulti

— l'aggiornamento dei gruppi professionali più esposti al rapido invecchiamento delle proprie nozioni (medici, ingegneri, ecc.)

— la conoscenza delle tecnologie più avanzate

— la formazione in azienda (riqualificazione, promozione, ecc.)

— la formazione degli insegnanti, sui problemi economici e sociali del Paese

Sono tutti argomenti che si avviano ad assumere crescente rilievo nel panorama dei processi formativi, culturali e «investire» potrebbe essere un ottimo affare sia finanziario (sarebbe proprio difficile per questi argomenti ottenere anche l'1% di quanto lo Stato spende per l'istruzione pubblica?) sia politico, per accreditare in vista del rinnovo della convenzione, un impegno ed un ruolo pubblico dell'azienda.

d) *Industria dell'apprendimento*. Il settore dell'educazione non esaurisce tuttavia i problemi specifici che possono emergere esaminando una molteplicità di problemi particolari; questi possono interessare aziende industriali e la preparazione di loro personale per nuove mansioni, per la riqualificazione aggiornamento e promozione di elementi interessati a studiare problemi specializzati, il «reciclage» e l'aggiornamento di docenti. Le tecniche dell'istruzione programmata, le macchine per insegnare, i mezzi audiovisivi, al limite i calcolatori legati *con reti di comunicazione autonome* e terminali disseminati ovunque esigono di disporre di un «software» gigantesco, la cui preparazione e bensì delicata, ma è molto vicina alle tecniche di produzione dei programmi televisivi, ed impiega gli stessi mezzi e tipi di organizzazione similari.

Per preparare questo materiale sostanzialmente didattico è necessario ricorrere oltre che a specialisti delle singole materie, ad esperti del linguaggio, artisti, tecnici del suono e della immagine, e soprattutto di registi creando delle «unità di lavoro» polivalenti; questi potrebbero dar vita ad una attività imprenditoriale rilevantissima, forse atipica, ma che potrebbe essere meno lontana di quanto non si immagini.

Abbiamo indicato solo alcune piste su cui l'azienda, al di là dei problemi di innovazione e sviluppo della produzione di programmi radiotelevisivi, potrebbe utilmente muoversi nel prossimo futuro per articolare la sua funzione ed arricchire il suo peso nel panorama della politica culturale italiana.

Naturalmente non ci sfugge, rileggendo le pagine che abbiamo scritto a tal proposito, che ne risulta una configurazione più ampia della RAI, quasi un gruppo integrato di tipo culturale. Dobbiamo dire francamente che la cosa non ci spaventa, non soltanto perchè la logica del gruppo integrato sembra tipico della «holding» cui la RAI fa capo; ma anche e specialmente perchè, in una realtà ed in una politica culturale così povere quali quelle correnti oggi in Italia, le possibilità offerte ad una azienda operante in termini, e con mezzi industriali e garantita dal controllo pubblico sono quasi illimitate: non profittarne pur nel pieno rispetto delle regole del gioco e degli equilibri su cui la RAI vive, ci sembrerebbe quasi incomprensibile.

L'utilizzazione operativa del personale

3) Sulla politica del personale gli «esperti» tornano più volte, sostenendo la necessità di trovare una soluzione «ad uno dei problemi più gravi, che tende oggi a paralizzare la vita e lo sviluppo dell'azienda». Essi constatano che «si è costellata la struttura organizzativa di ogni sorta di direzioni, condirezioni, vicedirezioni, direzioni centrali, di servizio» e sostengono che bisogna rompere questa struttura gerarchica (mantenendo intatti i gradi più alti, tuttavia, come è esplicitamente detto nel brano che pubblichiamo), riclassificando le mansioni, formando un personale omogeneo e, infine, instaurando un regime di grande mobilità.

Il problema del personale non si esaurisce nelle indicazioni fornite nel paragrafo precedente ed in quelle, molto più generali, contenute nella lettera e) del I Capitolo. Occorre anche valutare gli aspetti inerenti alla utilizzazione in termini operativi del personale, specialmente di quello addetto ai programmi.

Nei confronti infatti della migliore utilizzazione del personale, cui tende un piano di riorganizzazione, sembra opportuno rilevare che, per la natura dei «prodotti» della RAI-TV, sostanzialmente culturali in cui la fantasia e la creatività hanno una importanza determinante, è essenziale assicurare unità ed organicità ad ogni «messaggio», ad ogni programma inviato in onda.

Un tale concetto di unità e di organicità, può venire assicurato con larghe deleghe di responsabilità ed un decentramento operativo, non tanto in base alle varie funzioni — creare, prevedere, programmare, organizzare, predisporre, realizzare — quanto applicandolo ad ogni singola «unità produttiva».

Sembrerebbe suggestivo infatti istituzionalizzare una prassi — che del resto abbiamo rilevato essere stata adottata qualche volta di fatto nell'azienda — in virtù della quale la realizzazione di ogni «unità di prodotto», di ogni programma singolo, corrispondente ad un obiettivo strettamente delimitato e circoscritto, venga affidata di volta in volta ad una «unità operativa» creata ad hoc, e che sussista sinchè l'obiettivo stesso non sia stato realizzato. Una analogia con le attività militari induce a richiamarsi a quelle unità o «task forces», costituite da un gruppo di uomini, appositamente istruiti, muniti di tutte le competenze e dei mezzi necessari, che vengono incaricate di svolgere una operazione bellica definita e ristretta, avente un'impronta tattica nel quadro di un piano strategico generale.

Il programma generale stabilito dalle Direzioni centrali si dovrebbe spezzettare, in conseguenza di questo modo di concepire le attività di linea, in tante «unità operative» la cui esistenza, come complesso di uomini a diversi livelli e di diverse capacità e competenze, sia limitata al tempo necessario allo espletamento dell'incarico; il succedersi di programmi diversi costringerà la Direzione ad un continuo «reshuffling» di uomini e di mezzi. Le Direzioni programmi affideranno la responsabilità di assegnare ognuna di queste «unità operative» ad elementi che i dirigenti sceglieranno di volta in volta in base alle loro caratteristiche di imprenditorialità, alle loro capacità direttive, all'abilità nel trattare coi propri collaboratori, all'ascendente che esercitano. L'«unità operativa» comprenderà, durante il periodo che svolge la propria attività, elementi artistici tecnici ed anche amministrativi; essa dovrà avere un'autonomia ed indipendenza tali da consentirle tempestività e rapidità nell'azione e possibilità di utilizzare nel modo migliore la spigliatezza dell'estro creativo e dell'iniziativa di tutti coloro che vi appartengono, e che vi lavoreranno tanto più volentieri in quanto sentiranno di poter agire lontano ed al di fuori da ogni pastoia ed impedimento burocratico ed organizzativo. Gli organi di staff di controllo centrali evidentemente non perderanno di vista lo svolgimento del lavoro di ogni «unità operativa», ma non dovranno intralciare in alcun modo le sue attività, fintantochè almeno queste non escano dalle norme e dalle direttive generali impartite.

La istituzione di «task forces» autonome, continuamente ristrutturate, disciolte e ricreate con diversa composizione, adeguata ogni volta allo spirito ed alla natura dei singoli programmi, consentirebbe di mettere in evidenza in modo più palese le capacità e le caratteristiche individuali dei singoli in base all'accertamento sistematico di queste la Direzione potrà da una parte compensare i collaboratori in base a meriti accertati obiettivamente, e dall'altra utilizzare sempre meglio per le future «unità operative» da istituire le doti e le competenze di questo personale.

Il superamento della concezione gerarchica delle relazioni di lavoro che chiude le potenzialità professionali in ruoli rigidi e cristallizzati, consente di considerare le risorse umane dell'azienda come una sorta di «pool» di competenze da utilizzare per capacità ed attitudini e non per il loro grado, migliorando a nostro avviso singolarmente l'efficienza dell'azienda e rivitalizzandola con una incessante mobilità molti elementi che oggi si sono adagiati o tendono ad adagiarsi.

Certo ci rendiamo conto delle difficoltà che una linea di questo genere comporta, visto che comporterebbe automaticamente la scomparsa della frantumazione gerarchica al di sotto dei direttori, con direttori e vice-direttori centrali (sarebbe opportuna una classificazione tipo D1, D2, ecc. come negli organismi internazionali, cui ancorare scatti finanziari di anzianità e di merito). Ma quella frantumazione ci sembra da combattere, esiziale come ci appare alla mobilità interna, alla struttura organizzativa, al corretto funzionamento della dialettica interna.

a) Riclassificazione delle mansioni — Poichè in una grande azienda non è possibile sviluppare un'organica e razionale politica del personale in assenza di un sistema di descrizione, analisi e valutazione delle mansioni basata su parametri oggettivi, è necessario giungere ad una riclassificazione delle mansioni che sopperisca alle deficienze da tutti riconosciute dell'attuale classificazione contrattuale.

b) Selezione ed assunzione del personale — In questa materia l'obiettivo da raggiungere dovrebbe essere quello di rivedere la maggior parte delle procedure esistenti, al fine di rendere più organiche, più chiare e più controllabili le operazioni necessarie allo svolgimento delle suddette funzioni, con evidenti vantaggi per il controllo degli organici da parte dell'Alta Direzione.
[illegible] utile sottolineare come il presupposto per la realizzazione di norme controllabili in materia di selezione è costituito dall'esistenza [illegible] profili professionali che solo l'analisi e la valutazione delle mansioni possono apprestare. In assenza di tali profili professionali, [illegible] commissione esaminatrice potrà mai emettere giudizi [illegible] in quanto mancherebbe il punto di riferimento, cioè lo standard professionale rispetto al quale giudicare l'idoneità dei candidati.

c) [illegible] del merito — [illegible] standard per [illegible] delle mansioni svolte nell'ambito dell'azienda, diventa possibile organizzare un sistematico e periodico rilevamento del merito, individuale o di gruppo, dei [illegible].