



# PROPOSTE PER LA RIFORMA DELLA RAI

---

## 1. Premessa

Il 3 aprile 2015 il Governo ha pubblicato il Disegno Di Legge (DDL) «per la riforma della Rai». In queste ore, il testo dovrebbe essere approvato ma potrebbe anche accadere che i tempi della riforma della governance non siano così rapidi, con uno slittamento addirittura al prossimo autunno.

Ma a prescindere dai tempi di approvazione e dai possibili emendamenti al testo di legge, il presente documento riguarda alcuni interventi a nostro avviso necessari all'industria audiovisiva e si propone di migliorare la qualità dell'impegno Rai nell'ideazione, produzione e distribuzione di cinema, fiction, documentario e animazione.

Nessuna di queste proposte deve essere interpretata come valutazione dell'operato delle attuali strutture della Rai e delle persone che le compongono.

La nostra analisi e la nostra riflessione riguardano regole e strategie che necessitano di un approccio normativo e scelte industriali in assenza delle quali nessuno potrebbe migliorare la competitività e la qualità dei contenuti prodotti.

**Gli interventi che proponiamo investono (i) la necessità di un ripensamento sulle linee e sulle scelte editoriali e di prodotto, (ii) la necessità di una maggiore trasparenza ed efficacia nei processi decisionali, (iii) la necessità di interventi normativi e regolamentari grazie ai quali i provvedimenti proposti possano trovare sinergia e coordinamento (anche) con quanto previsto dal citato DDL.**

Non vengono invece toccati temi come la riduzione del personale e la razionalizzazione dell'impiego della forza lavoro, la riorganizzazione delle news, la razionalizzazione delle sedi regionali. Temi fondamentali, per l'incidenza che essi hanno nella ottimizzazione dei risultati da impiego di risorse, ma fuori dalla nostra competenza.

Le proposte che seguono sono ispirate all'obiettivo di migliorare la **funzione di servizio pubblico** quanto a:

- ampliamento della varietà e dell'offerta per soddisfare e riconquistare le numerose fasce di pubblico oggi distanti dal prodotto Rai;
- miglioramento del ruolo della Rai come motore di innovazione di nuovi formati e linguaggi;
- promozione di pratiche di sviluppo e modelli produttivi generatori di crescita economica nel sistema;
- ricerca e promozione di nuovi talenti;
- internazionalizzazione del prodotto italiano;

- **inoltre nessuna di queste proposte implica investimenti aggiuntivi rispetto all'attuale disponibilità dell'azienda ma riguardano la riorganizzazione delle risorse esistenti.**

## 2. Il prodotto audiovisivo

Il **prodotto audiovisivo** al quale facciamo riferimento fa parte di quell'aggregato, individuato nel Decreto legislativo 31 luglio 2005, n. 177 (*Testo unico dei servizi di media audiovisivi e radiofonici, TUSMAR*), all'art. 44 (Promozione della distribuzione e della produzione di opere europee), per il quale esistono determinati **obblighi di investimento e programmazione** a carico dei fornitori di servizi audiovisivi. Più in dettaglio, il riferimento è al Regolamento AGCOM Allegato A alla delibera n. 30/11/CSP del 3 febbraio 2011: *Regolamento concernente i criteri per la limitazione temporale di utilizzo dei diritti secondari acquisiti dai fornitori di servizi di media audiovisivi, ai sensi dell'art. 44, comma 5, del Testo unico dei servizi di media audiovisivi e radiofonici*. Qui, l'art. 3 (Produzione audiovisiva), comma 1, definisce:

Per **opera audiovisiva** si intendono:

- a. le opere cinematografiche;
- b. le opere di fiction (cortometraggi, film tv, tv movie, serie, miniserie, serial ecc.);
- c. gli spettacoli e i programmi di contenuto culturale, musicale, sportivo e di intrattenimento anche derivanti da format;
- d. i cartoni animati;
- e. i documentari.

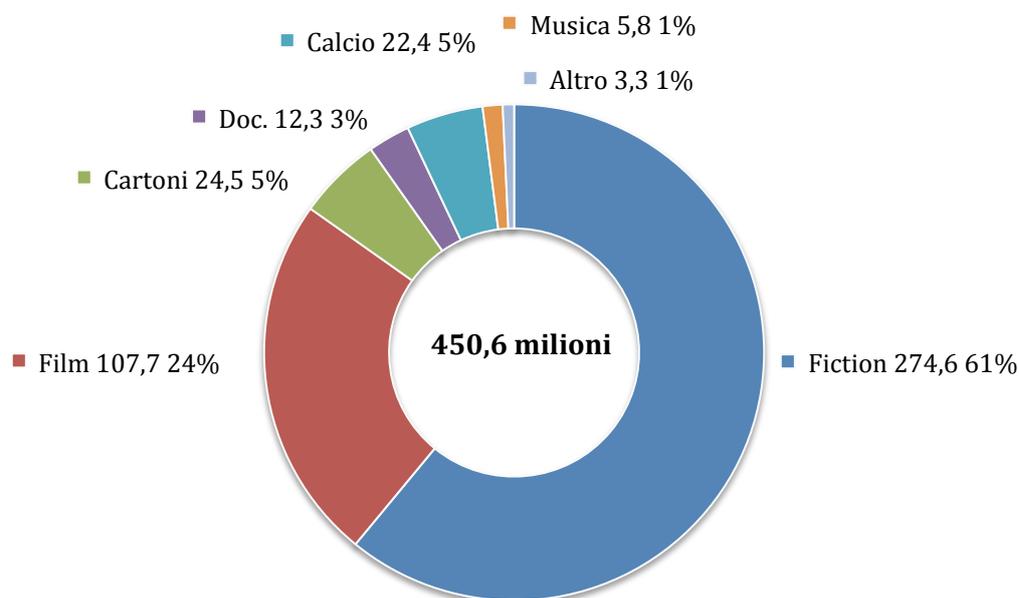
## 3. Gli investimenti Rai

L'ultimo bilancio consolidato Rai indica che, nel complesso, gli investimenti in programmi effettuati nel 2013 ammontano a **450,6 milioni** di Euro, comprensivi di **158,3 milioni** di Euro relativi a investimenti in programmi televisivi e cinematografici non ancora disponibili al 31 dicembre 2013, appostati alla voce *Immobilizzazioni in corso e acconti*.

L'analisi per tipologia degli investimenti al 31 dicembre 2013 evidenzia che nel corso dell'esercizio i 450,6 milioni investiti sono stati ripartiti come segue:

- **274,6 milioni** di Euro nel genere fiction (serie, miniserie, tv movie, telenovelas, soap operas, ecc.)
- **107,7 milioni** di Euro nel genere film
- **24,5 milioni** di Euro in cartoni e comiche
- **12,3 milioni** di Euro in documentari
- **22,4 milioni** di Euro in *library* di natura calcistica
- **5,8 milioni** di Euro in musica colta e prosa
- **3,3 milioni** di Euro in altri generi.

Figura 1 - Rai investimenti in programmi (2013)



Gli investimenti per tipologia (senza distinzione fra prodotti nazionali, europei e stranieri) sono dunque così ripartiti, per un confronto col 2012:

### Investimenti in programmi

(in milioni di Euro)	2013	2012	Variazione	Var. %
Fiction	274,6	292,2	(17,6)	-6,0
Film	107,7	116,1	(8,4)	-7,2
Altri programmi	56,0	62,1	(6,1)	-9,8
<b>Totale</b>	<b>438,3</b>	<b>470,4</b>	<b>(32,1)</b>	<b>-6,8</b>

Per società, invece:

### Investimenti in programmi - Per società

(in milioni di Euro)	2013	%	2012	%
Rai	205,1	46,8	233,1	49,6
Rai Cinema	233,2	53,2	237,3	50,4
<b>Totale</b>	<b>438,3</b>	<b>100,0</b>	<b>470,4</b>	<b>100,0</b>

Nota: in queste due tabelle gli investimenti per documentari non sono considerati, in quanto contabilizzati come costi e non come investimenti.

## 4. La nostra proposta

La nostra proposta si articola su due aree ben identificate: il **Piano Industriale** e la **Gestione dei Diritti**.

### 4.1 Il Piano Industriale

Ristrutturare la Rai per puntare alla “ristrutturazione” o, meglio, al rinnovamento del Paese significa **rivoluzionare l’offerta** adeguandola all’evoluzione di scenario del sistema dell’audiovisivo globale e, soprattutto, alla **nuova composizione del pubblico**, sempre più frammentato e diversificato in termini di conoscenze, esperienze, attese.

Per fare questo è inevitabile **riconfigurare l’assetto** della Rai superando completamente quello attuale. In questa direzione si dovrebbe prevedere di distribuire le risorse e diversificare l’impegno editoriale in:

- A. Una direzione editoriale con **missione generalista** dedicata allo sviluppo e alla sperimentazione di prodotto di qualità destinato prioritariamente a un pubblico “domestico”, ossia competitiva riguardo agli share nazionali (l’attuale prodotto per Rai 1);
- B. Una direzione editoriale con missione di produrre contenuti a selezionati, sviluppati e prodotti con **obiettivi estetici e narrativi fruibili del pubblico italiano e internazionale** che di massima non segue l’attuale prodotto Rai; questa direzione deve avere mandato di sfidare la concorrenza dei grandi produttori di contenuti a distribuzione globale (da Sky a HBO) che occupano una fascia di mercato attualmente non presidiata dalla Rai;
  - a. questa direzione dovrà essere vincolata a una quota rilevante di coproduzioni con partner stranieri partecipando al massimo al 50% dei costi di produzione;
  - b. in funzione di questa linea i palinsesti dovranno avere la flessibilità necessaria a ospitare tutti i generi e i formati più appropriati alla gamma di prodotti che deve offrire al pubblico e al mercato;
- C. I portali dovranno acquisire l’autonomia ed il dimensionamento - anche in termini di promozione e di ricerca di spazi ben definiti all’interno della generale offerta globale - necessaria alla progettazione editoriale e alla produzione di contenuti originali specifici per l’ambiente digitale (il web in tutte le sue diramazioni tecnologiche) con l’obiettivo di sperimentare **nuovi formati e nuovi linguaggi** prevalentemente transmediali e nuove strategie per la diffusione e la fruizione dell’esperienza audiovisiva;
- D. Allocazione di risorse a una direzione editoriale destinata allo **scouting**, al **tutoraggio** e al **debutto di nuovi autori e produttori** (opere prime e seconde di vario formato a basso budget), che abbiano garanzia di collocazione adeguata o su un canale generalista o su un canale tematico;
- E. Assegnazione ai **canali destinati all’infanzia** (Yoyo, destinato alla fascia prescolare, e Gulp, destinato alla fascia scolare) di un budget di produzione e/o coproduzione adeguato a coprire non meno del 50% del complessivo volume di messo in onda;
- F. La definizione di quote specifiche per prodotti di genere **documentario** su ciascuna delle reti, che sia coerente con l’incidenza che tale genere di prodotto ha nel panorama produttivo e diffusivo internazionale.

Per rendere efficace la riorganizzazione proposta sono necessari:

- a. L’introduzione di penali adeguate a carico dei broadcaster in caso di mancato adempimento **delle quote obbligatorie** di investimento e programmazione; per penali adeguate

- guate si intende che dette penali si traducano in ulteriori investimenti da destinarsi direttamente in favore di produzione e coproduzione;
- b. l'allocazione di budget adeguati per ciascuna delle diverse direzioni editoriali;
  - c. una ridefinizione completa del ruolo e delle regole relative ai **decisori editoriali**: ogni direzione dovrà essere in capo a un differente decisore e avere una propria sostanziale autonomia di gestione del budget assegnato. I professionisti chiamati nel ruolo di decisori dovranno avere **contratti che prevedano precisi obiettivi di risultato** – diversi a seconda del tipo di prodotto - definiti in termini di share, profilo del pubblico, offerta editoriale, reputazione in termini qualitativi, esportabilità dei prodotti realizzati;
  - d. la definizione di quote di investimento e di programmazione obbligatorie destinate alla **coproduzione internazionale**;
  - e. la definizione di quote di investimento e programmazione per **i nuovi formati, il documentario e l'animazione non solo per l'infanzia ma anche per il pubblico adulto**;
  - f. la ridefinizione delle politiche di **acquisto di prodotto straniero** non-europeo con un forte ridimensionamento dell'investimento (la Rai è il broadcaster pubblico, tra quelli di entità paragonabile, con la più alta presenza di fiction d'acquisto in palinsesto), investimento che andrebbe in ogni caso limitato ai prodotti più innovativi per temi e linguaggi;
  - g. la ridefinizione delle caratteristiche e del ruolo dei **produttori indipendenti - con particolare riguardo alla coerenza normativa tra definizione di legge e reale assetto nazionale del comparto della produzione e del broadcasting** - al fine di promuovere un effettivo incremento della pluralità di proposte creative e di irrobustire la loro capacità produttiva (cfr. paragrafo successivo).
  - h. La definizione di un tetto massimo di produzioni e/o di budget annuale allocabili al singolo produttore non solo per ciascun canale ma anche per l'investimento complessivo su tutti canali di produzione del broadcaster.
  - i. La ridefinizione del ruolo degli **autori**, indispensabile per incentivare creatività e innovazione.

#### 4.2 La Gestione dei Diritti

In tutto il mondo il vero motore dell'innovazione di contenuti e linguaggi è la **produzione indipendente**. L'intero movimento audiovisivo britannico, dopo un lungo periodo di appannamento, ha ritrovato vigore e spinta a livello locale e internazionale riposizionando il ruolo della produzione indipendente, ponendola al centro del processo produttivo (Communications Act, 2003).

La funzione principale della Rai deve essere **finanziaria e editoriale e**, in nessun caso, produttiva.

In altri termini, se la *mission* della Rai è quella diventare il più grande editore culturale del paese, il suo ruolo principale consiste – attraverso le competenze già acquisite e da acquisire – nell'individuare e selezionare, **al di fuori di essa**, nel variegato e multiforme mondo della creatività diffusa, il talento, la capacità di inventare e realizzare opere audiovisive innovative e in sintonia con i mutevoli gusti del pubblico. Solo così la Rai può diventare anche un poderoso volano di sviluppo economico, oltre che culturale e creativo. Questo significa avere la capacità di attrarre i talenti migliori (stimolandoli alla realizzazione di prodotti di caratura internazionale) ma anche coltivarli, ed è questo il senso di allocare risorse per lo scouting e la ricerca di autori nuovi.

Il mercato dell'audiovisivo in Italia, sia per il cinema che per la televisione, ha condotto negli ultimi venti anni al sostanziale equivoco di **identificare finanziatore e produttore, editore e creatore**. L'aggregazione di tutte queste funzioni in un unico soggetto è ciò che contribuisce a rendere il sistema "chiuso". Le grandi case editrici di libri sono entità separate dagli autori; le major cinematografiche statunitensi producono direttamente solo una piccola parte dei film che distribuiscono; le più importanti emittenti televisive del mondo separano nettamente il ruolo di produttore da quello di broadcaster. Non sono modelli di business accidentali: sono sistemi organizzativi efficienti che sanno distinguere il ruolo creativo e innovativo da quello finanziario e distributivo.

La normativa vigente che definisce la **produzione indipendente** è profondamente inadeguata e incoerente con le caratteristiche reali del relativo comparto imprenditoriale. E' dunque necessaria una revisione che garantisca la qualifica di "indipendente" ai produttori realmente in grado di muoversi sul mercato, secondo quanto auspicato dalle direttive europee.

Il produttore indipendente è infatti portatore di una creatività e di una professionalità specifiche. Il suo ruolo consiste nello sviluppare progetti, nel ricercare talenti e, in sinergia con l'autore, nell'assumersi in prima persona la responsabilità di incentivare la creazione di storie e forme espressive che siano motore di innovazione e, soprattutto, portatrici di pluralismo. Il produttore indipendente fa **ricerca & sviluppo**, come i laboratori dei centri di ricerca; l'editore ha la responsabilità della scelta, del finanziamento, parziale o totale, e della commercializzazione e valorizzazione dei prodotti sui vari mercati.

Ogni industria si sviluppa grazie all'**innovazione**. Oggi più che mai. Innovazione di contenuti e di processi produttivi. Nell'industria audiovisiva in perenne sviluppo, i **contenuti** sono merce sempre più rara e sempre più preziosa: aumentano le piattaforme distributive, si perfezionano i processi di trasmissione di contenuti, ma le nuove "autostrade" hanno bisogno di molte "automobili", di varia foggia e potenza.

L'industria audiovisiva è **creativa per definizione**, e in cima alla filiera ci sono gli **autori**, fonte originaria della ricchezza creativa ed economica senza la quale non esisterebbe l'industria audiovisiva. Autore e produttore sono figure complementari e devono lavorare in sinergia. Per riposizionare l'autore e il produttore al centro del processo e generare un ciclo economico virtuoso, bisogna dare ai produttori e agli autori la possibilità di **patrimonializzare** il frutto del proprio lavoro, rendendosi così attori realmente indipendenti e capaci a propria volta di investire. A vantaggio anche del broadcaster. E riconoscere all'autore il diritto/dovere di partecipare a tutte le fasi di realizzazione dell'opera condividendo col produttore la responsabilità della qualità finale.

Non esiste produzione senza autore, non esiste opera senza produttore. Bisogna dunque riconoscere ai produttori la natura imprenditoriale del loro ruolo, del loro talento e della loro professionalità produttiva, così come agli autori il ruolo essenziale e primario dell'invenzione e della creatività su cui si fonda l'industria e, appunto, la capacità di partecipare al processo produttivo. Tutto ciò deve tradursi nel riconoscimento, agli uni e agli altri, di una quota di tutti i diritti di sfruttamento delle opere che hanno ideato/sviluppato e realizzato, come avviene in tutti i sistemi evoluti.

Agli autori vanno inoltre riconosciuti il giusto compenso e le giuste condizioni di lavoro, negoziate attraverso contratti nazionali condivisi e trasparenti in grado di regolamentare il mercato e tutelare le posizioni più deboli.

L'esistenza di diritti patrimoniali - attribuibili (e da attribuirsi) all'autore ed al produttore - sul prodotto è un potente **incentivo** per l'azione di ricerca che è alla base dell'innovazione. Per questo la quota di diritti - e quindi di profitto - da riconoscere al produttore una volta recuperati i costi direttamente ed effettivamente finanziati dal broadcaster non potrà essere inferiore al 25% e andrà comunque riconosciuta sulla totalità dei proventi realizzati dall'opera audiovisiva, così come la quota riservata agli autori non deve essere inferiore al 5%.

Al fine dunque di favorire la necessaria negoziazione e ripartizione dei proventi è necessario che la Rai, azienda pubblica e di servizio pubblico, contribuisca a stabilire le buone pratiche del mercato creando condizioni di ampia **trasparenza** delle dinamiche commerciali. **Trasparenza contrattuale, ovviamente, ma soprattutto trasparenza sui ricavi pubblicitari e sulle vendite che la rete realizza.** Conoscere solo il costo e non i ricavi determina infatti una palese asimmetria informativa che distorce il rapporto tra le parti.

**Occorre sottolineare che la mancata implementazione di corrette procedure relative alla trasparenza e alla regolamentazione del mercato è base essenziale e premessa ineludibile per l'efficacia di tutte le riforme proposte.**