



Banijay Group

Riforma della RAI (A.S. 1415 e congiunti)

Memoria - Audizione in 8° Commissione Lavori pubblici, comunicazioni

11 gennaio 2022

Il Gruppo Banijay

Banijay in Italia. Banijay è attiva nel mercato italiano per la **produzione di contenuti audiovisivi** attraverso Endemol Shine Italy e le altre società Banijay Italia (nata dalla fusione di Magnolia e Dry Media) - Milanoroma, ITV Movie, Banijay Studios Italy, L'Officina, Ambra Banijay Italia, Aurora TV, Atlantis Film & Video, 4Friends, Non Panic - producendo un'ampia gamma di contenuti inclusi format originali e di terze parti con i relativi adattamenti. A luglio del 2020 Banijay Group ha acquisito Endemol Shine Group, e quindi entrambi i brand operano sotto il cappello dello stesso Gruppo internazionale controllato dalla joint venture tra Ldh che detiene il 67,1% (Lov Group 57,2%, 19,8% De Agostini, Fimalac 17,8%) e Vivendi con il 32,9% delle quote.

Un player europeo, con soci italiani, che compete con i big internazionali. Per la prima volta nella storia il più grande gruppo indipendente produttore di intrattenimento ha una **componente italiana molto forte**, data dalla presenza di uno shareholder italiano, **De Agostini** e del CEO **Marco Bassetti**, già alla guida di Endemol Shine Group. Una grandissima opportunità per la creatività italiana e in generale per il mondo italiano dell'intrattenimento, in grado così di accedere ad un palcoscenico globale con un ruolo da protagonista competendo con i più grandi e importanti player internazionali.

Banijay è una realtà solida che investe e dà lavoro in Italia, considera il Paese un mercato strategico in cui creare valore e occupazione. A gennaio 2021, l'azienda conta **1150 dipendenti**, il 46% donne e il 31,5% under 35, a cui si aggiungono più di **2900 professionisti** tra collaboratori e maestranze. Il Gruppo ha la duttilità e la **capacità di dialogare con grandi gruppi nazionali ed internazionali ed è partner ideale per le realtà più piccole**, collaborando non solo con i leader del broadcasting RAI e Mediaset (che nel 2018 detenevano da soli circa il 70% della quota di audience totale), ma anche con Sky e altri network come La7 e Discovery, nonché con gli OTT come Amazon Prime Video e Netflix. L'outlook internazionale e la matrice europea del Gruppo gli consentono di avere una visione privilegiata del settore e una maggiore comprensione delle dinamiche di ogni singolo mercato.



Banijay produce e distribuisce programmi televisivi di qualità elevata, ad hoc per il mercato italiano, grazie ad un'approfondita conoscenza del pubblico e ad un approccio tailor-made. Infatti, i titoli di Banijay sono tra i più longevi e seguiti del panorama TV italiano, dai talk show di attualità e approfondimento come "Che Tempo Che Fa", "Piazzapulita", e "Di Martedì", ai game show come "L'Eredità" e "Caduta Libera", dalla satira con "Fratelli di Crozza", ai cooking show tra cui MasterChef, ai docu-reality come "Il Collegio" fino ai reality show come "Grande Fratello" e "l'Isola dei Famosi", e al genere scripted con "Il Paradiso delle Signore".

Il Gruppo si distingue per la capacità di attrarre talenti e di offrire al mercato dei broadcaster e degli streamer proposte sempre più innovative, non solo grazie al catalogo internazionale, ma anche attraverso lo sviluppo, la creazione e la produzione di **formati originali pensati per il mercato italiano** e con la potenzialità di essere adattati in altri Paesi.

La capacità di fare leva su creatività, competenza e talenti di alto profilo, consente di continuare ad essere leader del settore, dando vita a contenuti di qualità, duraturi nel tempo e che hanno un impatto positivo sullo share. Ad esempio, "L'Eredità" è il game show più longevo della TV italiana, in onda dal 2002 (più di 4500 puntate) rimane uno dei programmi più seguiti del day time di RAI 1; "Il Grande Fratello" è stato nel 2000 il primo reality show trasmesso in Italia e a distanza di 20 anni sono state prodotte 50 puntate in prima serata.

Il mercato ha visto in questi anni crescere gli streamer e i clienti di riferimento del settore della produzione. Un player come Amazon Prime Video rappresenta una grande opportunità per produttori come Banijay, che rispondono così alla significativa richiesta di creatività del mercato. Tuttavia, non esiste alcun broadcaster europeo in grado di competere con gli streamer sulla distribuzione. Il servizio pubblico dovrebbe avere il compito di supportare i produttori cercando i migliori contenuti e assicurarsi rispetto agli stessi streamer, riconoscendo gruppi come Banijay come una risorsa creativa fondamentale e non come dei semplici "venditori di format".

Come sta cambiando il settore

L'importanza crescente dei grandi gruppi nel mercato. I grandi gruppi sono in grado di produrre in modo più continuativo e stabile perché ottimizzano, performano bene, hanno library più consistenti e investono in creatività e progetti innovativi. Sono sempre più in difficoltà, invece, le piccole società di produzione che fanno fatica a stare “al passo” con un mercato vorticoso e anche quando riescono a produrre devono appoggiarsi a formati internazionali di cui non posseggono i diritti.

Maggiore stabilità, sicurezza e merito per i lavoratori. I grandi gruppi riescono a garantire lavoro ed un buon equilibrio tra tempi indeterminati e determinati, nonché tra autori, sceneggiatori e free lance. A differenza delle piccole società di produzione, che sopravvivono grazie ai sacrifici dei lavoratori precari e degli stagisti, le grandi realtà offrono incentivi e forme di partecipazione in equity in grado di attrarre talenti e managerialità. Anche quando i collaboratori delle grandi case di produzione indipendenti non hanno un ruolo fisso, lavorano con la consapevolezza che alle loro buone performance risponderà una sicura riconferma, altre proposte o maggiori guadagni, attraverso un sistema meritocratico riconosciuto.

L'importanza di investire nei talenti, con l'obiettivo della qualità. A fronte di una maggiore patrimonializzazione delle aziende di produzione e quindi alla possibilità di fare investimenti e aggregare altre case di produzione, i grandi gruppi come Banijay continuano a investire nel Paese, riescono ad attrarre talenti e a offrire buone condizioni salariali e soprattutto strumenti di incentivazione di lungo termine. Quest'ultimo è un elemento di unicità fondamentale nel settore della creatività e dei contenuti, ed è un fattore critico di successo. Per questo, gli operatori del settore dovranno sempre più concentrare le risorse sullo sviluppo di contenuti di qualità piuttosto che sul mantenimento di forza lavoro non produttiva.

La spinta all'aggregazione, per broadcaster e produttori. L'eccezione storica del modello italiano, dove per decenni è esistita una sola televisione commerciale oltre al player pubblico, è paradossalmente la forma che il settore prenderà nel futuro, come sta già accadendo ovunque nel mondo. Questo vuol dire che il servizio audiovisivo pubblico dovrà avere ancora più voce e coraggio nello stimolare una produzione locale importante e competitiva: i piccoli produttori, in un mondo globalizzato, hanno poche chance di poter sopravvivere. Il loro obiettivo è quello di portare “qualcosa di nuovo” nel mercato per poi entrare in un network di produttori indipendenti che possano godere di servizi e massa critica, di mezzi per stare sul mercato e crescere. Un grande gruppo come Banijay può così essere un vero e proprio “supplemento del servizio pubblico” che investa in creatività.

Il futuro della televisione pubblica si giocherà sui contenuti e la proprietà intellettuale, ed è lì che vanno concentrati i maggiori investimenti. Secondo il trend, sono le aggregazioni ad avere maggiore possibilità di crescita e produzione come ad esempio Discovery-Warner e Amazon-MGM. Il settore sta cambiando rapidamente e chi

produce deve essere grande perché avrà davanti gruppi sempre più grandi: anche la RAI si dovrà adeguare e competere con gli altri player tenendo presente questo mutato contesto.

Un contributo fondamentale ai broadcaster nazionali. Se nel mercato italiano la domanda di contenuti TV legati all'intrattenimento è altamente concentrata tra pochi soggetti, l'offerta del mercato è invece molto frammentata con un ampio numero di competitor. Nonostante Banijay sia uno tra i player più importanti, non abusa della sua posizione nei confronti dei broadcaster, inclusa la RAI, ma offre un contenuto di valore impattando positivamente sul settore e su tutte le sue realtà.

Le emittenti esercitano il loro potere di acquisto con la capacità di imporre le proprie condizioni sulla controparte. È emersa la tendenza di broadcaster italiani di sostituire le case di produzione come Banijay Group con alcune case di produzione più piccole, basate esclusivamente in Italia, oppure con le produzioni interne. Questo modus operandi porta Banijay ad operare sotto la costante minaccia di essere sostituita da competitor alternativi esistenti. Tale sbilanciamento nella forza contrattuale delle emittenti a discapito di Banijay è avvenuto con alcuni dei programmi più famosi e più seguiti del panorama televisivo.

Per quanto descritto sopra, Banijay auspica che vengano attuate politiche e azioni concrete che abbiano i seguenti obiettivi:

- **trasparenza**, una maggior correttezza e trasparenza per l'assegnazione degli appalti delle produzioni, in particolare per le emittenti pubbliche;
- **concorrenza leale**, che generi una ricchezza per il Paese instaurando un rapporto positivo con tutti gli attori del settore;
- **nessun pregiudizio nei confronti dei grandi player**, affinché venga disseminato nell'ecosistema televisivo e nell'opinione pubblica una corretta veridicità delle informazioni a fronte del contributo di valore che tale settore apporta al nostro sistema economico;
- **scegliere le produzioni in virtù della forza del contenuto**, affinché venga attuato dai broadcaster un approccio strategico che premi il valore e la forza editoriale del programma.

La riforma della governance RAI

La necessità di ripensare il ruolo della RAI, risolvendo le difficoltà della più grande azienda culturale italiana nell'assolvere alla sua funzione di servizio pubblico e al tempo stesso rimanere competitiva e innovativa sul mercato, è stata resa ancora più complicata dalla crisi sanitaria ed economica. Considerate le problematiche legate ad un organo di vertice politicamente influenzato che rendono macchinose e difficili le decisioni, si nota l'urgenza di dotare la Rai di una veste nuova, che possa permetterle di competere non solo con l'unico competitor commerciale, Mediaset, ma anche con le grandi piattaforme digitali.

Se la Rai è sempre stata pensata solo come un'azienda, il servizio pubblico all'estero viene pensato come il motore per fare crescere l'ecosistema del settore audiovisivo, che cura e dà ricchezza a chi produce nel proprio Paese. Il tema dell'utilità e della vocazione del servizio pubblico è un tema sentito non solo in Italia. Se nel dopoguerra la Rai era l'aggregatore delle diverse culture del Paese, adesso è in competizione con piattaforme che costano relativamente molto poco agli utenti. La Rai dev'essere il motore di un ecosistema che produce contenuti innovativi, senza porsi a difesa dello status quo.

È necessario ripensare il modello di business della RAI affinché sia più vicino ai modelli internazionali come ad esempio la BBC. Lo scopo è quello di affrontare le sfide future e guidare il Paese nel processo di ripresa sotto il segno dell'innovazione, della digitalizzazione e dei rapporti continuativi con il mondo della produzione esterna. Ciò accade già nel citato broadcaster britannico, in cui dal 2007 il 25% della produzione è affidata in modo dettagliato e trasparente a soggetti esterni.

È comprovato come produrre esternamente abbia costi minori e possa garantire una migliore qualità, come dimostra anche il modus operandi di grandi player internazionali. È importante che si produca esternamente non per distribuire denaro pubblico a tutti i produttori, ma piuttosto a quelli che performano bene, portando risultati al network.

Le società di produzione esterna vengono valutate per le ore di trasmissione che producono. Tuttavia, su tutti i format prodotti esternamente circa l'80% del budget ritorna alle strutture della Rai e ai produttori rimane il 20%. Questa dinamica, che aumenta anche i costi per il servizio pubblico, non si verifica quando si lavora per le reti commerciali, che lasciano consegnare l'intero prodotto finito a società come Banijay.

Più che cercare il giusto mix tra produzioni interne ed esterne, la Rai deve semplicemente cominciare a scegliere il prodotto migliore sul mercato. Ad oggi, le migliori professionalità creative preferiscono promuoversi sul mercato e lavorare con società di produzione esterne, al di fuori del mondo Rai ancora troppo in ritardo nella valorizzazione dei talenti.

Proposte. Banijay suggerisce al legislatore le seguenti iniziative:

- **un ripensamento sistemico e organico della governance**, che operi alla radice, non limitandosi ad interventi parziali o circoscritti, puntando alla qualità del servizio offerto e definendo in modo perentorio e preciso le responsabilità;
- **una “operazione trasparenza” sulla produzione interna**, verificandone i costi e i risultati rispetto a quella esterna, anche sulla base della qualità del prodotto finale e del suo riconoscimento pubblico;
- **una mission che comprenda un più ampio processo di ammodernamento**, accompagnata da investimenti nelle tecnologie digitali che facciano la Rai guida del processo di digitalizzazione del paese e le conferiscano un ruolo analogo a quello che ha già ricoperto nel passato;
- **un respiro più internazionale per la televisione pubblica** che le consenta di restare sul mercato ma al contempo di capire qual è il modello più giusto per convivere con i nuovi player, come gli OTT, che continueranno a entrare nel mercato occupando gli spazi prima esclusivi della tv lineare;
- **la predisposizione di un organo di vertice indipendente**, autonomo da Governo e partiti, libero da vincoli ideologici, e che indirizzi le decisioni dell’azienda e vigili sui vertici operativi;
- **la predisposizione di criteri chiari per la scelta dei vertici**, affinché sia diretta a professionalità con un’adeguata esperienza per l’incarico che andranno a ricoprire, tenendo presente che il ruolo della Rai riguarda l’intrattenimento oltre che l’informazione e la divulgazione;
- **l’introduzione di un processo decisionale che valorizzi il prodotto e non il produttore**, incentivando un’adeguata regolamentazione degli appalti esterni e tenendo in considerazione che tutte le produzioni esterne sono per l’80% produzioni Rai (co-produzioni) e permettono, dunque, di portare le risorse per impiegare i dipendenti nelle strutture interne.