



# Adattare il Servizio Pubblico all'età delle piattaforme

**tradizione nazionale, innovazione tecnologica e bisogni del pubblico**

*Antonio Nucci e Massimo Scaglioni  
Università Cattolica del Sacro Cuore*

<https://doi.org/10.48785/100/344>

I media di servizio pubblico (PSM) in tutto il mondo sono stati costantemente soggetti a cambiamenti sociali e tecnologici. Tuttavia, negli ultimi anni sono emerse nuove sfide. Tra queste figurano cambiamenti radicali nell'uso dei media, l'avvento dei servizi di streaming e il dominio delle grandi aziende tecnologiche. I nuovi concorrenti nell'attenzione dei cittadini hanno messo alla prova i media di servizio pubblico sia come istituzione sia come progetto. Inoltre, i profondi cambiamenti del panorama mediale hanno avuto un impatto diretto sugli stessi broadcaster, costringendo alcuni a trasformarsi in organizzazioni completamente digitali e orientate in primo luogo alla dimensione online.

In questo contesto, presentiamo i risultati di una ricerca condotta durante il secondo anno di PSM-AP, un ampio progetto di ricerca comparativa che analizza i “Media di Servizio Pubblico nell’Era delle Piattaforme”. In questo breve rapporto, proponiamo una serie di risultati e raccomandazioni riguardanti le sfide organizzative e culturali che affrontano i PSM in sei mercati di cinque paesi (Belgio, Danimarca, Italia, Polonia e Regno Unito). Il presente rapporto si basa su interviste approfondite condotte con professionisti dei vari PSM (top e middle management) in nove organizzazioni europee di servizio pubblico (BBC, Channel 4, DR, ITV, RAI, RTBF, TV 2, TVP e VRT). I dati raccolti sono stati analizzati anche a partire da report interni e documenti industry del settore.

## La trasformazione delle organizzazioni di servizio pubblico

La trasformazione dell'ecosistema mediale, trainata da giganti globali come Netflix, Apple, Alphabet, Meta e Amazon, sta profondamente ridisegnando il panorama dell'informazione e dell'intrattenimento, mettendo in discussione le pratiche operative e le strutture tradizionali dei media di servizio pubblico (PSM). Le organizzazioni di PSM stanno progressivamente orientandosi verso una distribuzione dei contenuti via internet, ma questa transizione richiede l'integrazione di nuove competenze digitali, l'aggiornamento tecnologico e l'adattamento di strutture nate per il broadcasting lineare. Tale cambiamento è spesso rallentato da compartimentazioni interne e da modelli comunicativi verticali, poco adatti alla flessibilità del digitale.

Poiché il pubblico si sposta online a ritmi diversi, soprattutto in base alle fasce d'età, diventa fondamentale bilanciare le esigenze dei diversi segmenti di audience, rafforzando al contempo la percezione del marchio nel rispetto del mandato di servizio pubblico. La RAI è chiamata a ripensare profondamente le proprie strategie per rispondere a un'audience sempre più frammentata e digitale. Il caso Mare Fuori, distribuito in anteprima digitale su RaiPlay e in formato boxset, rappresenta un esempio efficace di modello distributivo innovativo, pensato per i giovani, abituati alla fruizione on demand e indipendente dal palinsesto tradizionale.

Al tempo stesso, la personalizzazione del servizio BVOD come RaiPlay deve essere gestita con equilibrio, per evitare la formazione di “bolle informative” e garantire un accesso equo e universale alla varietà dei contenuti. In questo scenario, diventa essenziale reinterpretare il concetto di servizio pubblico, investendo in innovazione, formazione interna e strategie editoriali mirate, in grado di valorizzare la capillarità produttiva della RAI e rafforzarne il ruolo come media pubblico moderno, inclusivo e vicino alle nuove generazioni.

## Quattro fattori di trasformazione

Il nostro studio ha individuato quattro fattori chiave che influenzano in maniera rilevante come i media di servizio pubblico affrontano la distribuzione via internet e la concorrenza delle piattaforme di streaming.

### La sostenibilità finanziaria dei PSM

Per i media di servizio pubblico sostenuti anche da pubblicità, è essenziale compensare il calo degli introiti televisivi tradizionali con ricavi online adeguati, in un momento in cui aumentano i costi di gestione congiunta di trasmissione tradizionale e distribuzione digitale.

### Il comportamento dell'audience

La velocità del passaggio all'online e la conservazione di abitudini di consumo legate alla TV tradizionale e lineare influenzano le strategie introdotte dai PSM, che devono garantire accesso universale a tutti i segmenti di pubblico.

### Il fattore infrastrutturale

Le sfide per i PSM differiscono tra i mercati basati prevalentemente sulla distribuzione digitale terrestre, che richiedono infrastrutture innovative per il passaggio all'online, e quelli più dipendenti da cavo e/o satellite, dove contenuti broadcast e digitali possono più rapidamente condividere la stessa rete di distribuzione.

### La diffusione e utilizzo di internet ad alta velocità

La diffusione e l'utilizzo su larga scala di internet ad alta velocità influenzano i comportamenti del pubblico e incidono sulle strategie introdotte dai PSM.

## Principali risultati

### Strategie distributive digitali innovative per il pubblico giovane

Il successo di Mare Fuori dimostra come una strategia distributiva innovativa possa amplificare l'impatto di un prodotto audiovisivo, soprattutto tra i giovani. Rendere disponibile l'intero boxset su RaiPlay, in due tranches prima della messa in onda lineare, ha intercettato le abitudini del binge watching e della fruizione on demand. Questo approccio ha rafforzato la competitività digitale della RAI e anticipato le dinamiche di mercato. Il successo è stato favorito da strategie di comunicazione mirate e da un contenuto rilevante per il pubblico giovanile. L'esperienza evidenzia l'importanza di modelli distributivi flessibili, capaci di adattarsi ai comportamenti degli utenti, e conferma il ruolo centrale dell'innovazione nella missione dei media di servizio pubblico nel contesto digitale.

*Per quanto riguarda Mare Fuori, l'elemento distributivo, ovvero offrire il boxset invece di aspettare la messa in onda, ha fatto esplodere la serie. Per noi come Rai è stata una vittoria, perché abbiamo offerto un boxset a dei pubblici giovani che sono abituati a consumare contenuti secondo una modalità di binge watching. Questa modalità di distribuzione, insieme alla comunicazione, alla promozione e alla produzione di contenuti adatti ai ragazzi, aiuta ad arrivare ai pubblici più giovani.*

— Direttrice Digital, RAI

### Algoritmi di raccomandazione e mandato pubblico

In un contesto di crescente personalizzazione digitale, RaiPlay punta a garantire l'universalità e la varietà nella promozione dei contenuti. La sfida è bilanciare la personalizzazione con l'esigenza di evitare "bolle informative" che limitino l'accesso alla ricchezza dell'offerta editoriale. RaiPlay deve quindi essere non solo una piattaforma adattiva, ma anche uno strumento che amplia l'orizzonte culturale degli utenti. Questo richiede algoritmi trasparenti e orientati alla diversità, insieme a strategie editoriali che valorizzino l'intero catalogo. Tale approccio rispetta il mandato di servizio pubblico, offrendo un'esperienza che promuove la pluralità di linguaggi e generi e contribuisce alla formazione di un'audience più consapevole, aperta e arricchita culturalmente.

*[...] l'universalità e l'eterogeneità della promozione dei prodotti, ma soprattutto, quello che io penso che sia uno dei valori fondamentali nell'ottica di un utilizzo di un servizio di personalizzazione, è garantire che la nostra platea non si chiuda in una bolla e che trovi su RaiPlay una ricchezza di catalogo che allarghi l'orizzonte personale e culturale dell'audience di RaiPlay.*

— Manager Raccomandazione e Targeting, RAI

## Rinnovare la tradizione educativa del servizio pubblico

Nel contesto della trasformazione digitale e culturale, il valore del servizio pubblico risiede nella capacità di interpretare le nuove aspettative del pubblico. La RAI, da sempre educativa e informativa, deve rinnovare la sua missione per restare in sintonia con i cambiamenti nei consumi e nei valori sociali. Oggi, comprendere cosa significhi “servizio pubblico” è essenziale per garantirne la rilevanza. Ciò richiede ascolto attivo, coerenza editoriale e adattamento dei contenuti al mandato istituzionale. La sfida è mantenere il ruolo educativo e culturale, promuovendo nuove forme di accesso e partecipazione. Solo così la RAI potrà essere percepita come vicina, necessaria e utile, all'interno di un ecosistema mediatico sempre più frammentato e complesso.

*il vero valore è la capacità di capire come si evolve il servizio pubblico e non soltanto in termini di multimedialità, ma in termini di quello che la gente percepisce proprio come servizio pubblico. Si deve conservare quel ruolo educativo che Rai ha avuto per tanto tempo, ma anche capire come si evolve la percezione e il bisogno di servizio pubblico*

— Direttore Organizzazione e Processi, RAI

## La complessità organizzativa della RAI

La complessità strutturale del servizio pubblico italiano, soprattutto se confrontata con altri contesti europei più centralizzati, comporta per la RAI sfide significative in termini di gestione, coordinamento e capacità di adattamento al contesto digitale. L'attuazione di cambiamenti organizzativi in questo senso richiede sforzi di entità molto variabile, a seconda della natura e della portata delle trasformazioni da affrontare. L'inerzia strutturale, unita alla presenza di molteplici livelli decisionali, rallenta i processi di

*La complessità del nostro servizio pubblico è più grande di tanti altri. Spostare una giraffa o spostare un elefante ha un costo organizzativo differente. Per esempio, è difficile trovare dei servizi pubblici che presentino una pluralità di centri di produzione come nel nostro caso.*

— Direttore Intrattenimento Daytime, RAI

innovazione e rende più complesso l'allineamento con le nuove esigenze del mercato e del pubblico. A ciò si aggiunge la pluralità di centri di produzione distribuiti sul territorio nazionale, caratteristica distintiva del modello RAI, che rende il sistema non solo articolato, ma anche rappresentativo della ricchezza culturale e della diversità del Paese. Questa articolazione, pur rappresentando una sfida gestionale, rafforza il ruolo inclusivo e pluralistico del servizio pubblico.

## Ottimizzazione dell'engagement su RaiPlay

Nonostante la diffusione delle piattaforme digitali, l'offerta lineare resta centrale nelle abitudini del pubblico italiano. La maggior parte degli utenti utilizza RaiPlay soprattutto per il catch-up, limitandosi ai contenuti già trasmessi in TV. Questo comportamento evidenzia una criticità: molti ignorano l'ampia offerta on demand disponibile, che include film, serie, documentari e contenuti originali. Per superare questa barriera, è fondamentale potenziare la comunicazione strategica, migliorare la navigabilità della piattaforma e personalizzare l'esperienza utente. Un'interfaccia più intuitiva, l'uso efficace degli algoritmi di raccomandazione e campagne informative mirate possono stimolare un uso più attivo e consapevole di RaiPlay, contribuendo a valorizzare l'archivio digitale e il ruolo culturale del servizio pubblico.

*il fatto che per la gran parte venga utilizzata per modalità catch-up significa che l'utente non riesce a trovare il contenuto, oppure non sa che RaiPlay mette a disposizione una library quasi infinita per i propri utenti*

— Direttrice Marketing, RAI

## Raccomandazioni

Massimizzare la brand awareness di RaiPlay tra i giovani è fondamentale per garantire il futuro del servizio pubblico nell'ecosistema digitale. I giovani rappresentano una fascia cruciale e spesso difficile da raggiungere, ma altamente attiva online. Rafforzare la presenza del brand attraverso contenuti rilevanti, linguaggi vicini al pubblico e strategie mirate permette di costruire un rapporto duraturo, aumentare l'engagement e rendere RaiPlay un punto di riferimento nell'esperienza mediatica quotidiana degli italiani.

Sfruttare meglio l'archivio RAI su RaiPlay rappresenta un'opportunità strategica per valorizzare il patrimonio culturale e audiovisivo del servizio pubblico. Rendere accessibili, visibili e fruibili contenuti storici e di qualità permette di ampliare l'offerta editoriale, coinvolgere nuove fasce di pubblico e rafforzare l'identità del brand. Un uso più intelligente dell'archivio può contribuire a distinguere RaiPlay nell'affollato panorama delle piattaforme digitali.

Per RAI, aumentare gli sforzi volti a ridurre il digital divide in Italia è essenziale per garantire l'accesso equo ai contenuti del servizio pubblico. Troppe aree del Paese, soprattutto periferiche o svantaggiate, faticano ancora a connettersi alle piattaforme digitali. Investire in alfabetizzazione digitale e accessibilità tecnologica significa rafforzare la missione inclusiva della RAI, assicurando che tutti i cittadini possano usufruire pienamente della sua offerta informativa, culturale ed educativa.

Per ridurre la percentuale del 93% di utilizzo di RaiPlay in modalità di solo catch-up, è fondamentale investire in contenuti digital only, pensati esclusivamente per la piattaforma, anche in formati differenziati. Offrire contenuti originali, innovativi e mirati a specifici segmenti di pubblico, in particolare i più giovani, stimola un uso attivo e intenzionale del servizio. Questa strategia rafforza l'identità di RaiPlay come piattaforma autonoma, non solo legata alla programmazione lineare.

Poiché la transizione digitale richiede non solo un cambiamento organizzativo e produttivo, ma anche un'evoluzione tecnica e delle competenze, essa rappresenta un'opportunità strategica per rafforzare il capitale umano interno. Può infatti essere sfruttata per ampliare il patrimonio di competenze già presenti, promuovendo percorsi di aggiornamento e formazione, e al contempo per introdurre nuovi profili professionali capaci di rispondere alle sfide poste dall'innovazione tecnologica e dai nuovi linguaggi digitali.

### Su PSM-AP

PSM-AP è un progetto di ricerca triennale che analizza come le organizzazioni di media di servizio pubblico, i regolatori e i responsabili politici si stiano adattando alla nuova età delle piattaforme. Il progetto è supportato dal programma co-finanziato CHANSE ERA-NET, che ha ricevuto finanziamenti dal Programma di Ricerca e Innovazione Horizon 2020 dell'Unione Europea, nell'ambito del Grant Agreement n. 101004509. Il progetto PSM-AP è coordinato da Catherine Johnson (Università di Leeds, Regno Unito), insieme ai ricercatori principali Tim Raats (Vrije Universiteit Brussel, Belgio), Michał Głowacki (Università di Varsavia, Polonia), Hanne Bruun (Università di Aarhus, Danimarca), al co-investigatore Massimo Scaglioni (Università Cattolica del Sacro Cuore, Italia), e ai ricercatori post-doc Catalina Iordache (Vrije Universiteit Brussel, Belgio), Dan Martin (Università di Leeds, Regno Unito), Julie Mejse Münter Lassen (Università di Aarhus, Danimarca), Filip Świtkowski (Università di Varsavia, Polonia), Antonio Nucci (Università Cattolica del Sacro Cuore, Italia), insieme ai ricercatori di supporto Jacek Mikucki (Università di Varsavia, Polonia) e Katarzyna Gajlewicz-Korab (Università di Varsavia, Polonia). Ulteriori informazioni possono essere trovate qui: <https://psm-ap.com/>