

Oltre il palinsesto: lo storytelling RAI tra tradizione e innovazione

Francesco Giorgino

RELATORE

Marco Francesco Mazzù

CORRELATORE

780291

CANDIDATO

*Non possiamo dirigere il vento,
ma possiamo orientare le vele.*

Seneca

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
1. DALL'INTERAZIONE AL COINVOLGIMENTO: L'EVOLUZIONE DEL MARKETING E DELLO STORYTELLING	4
1.1 I nuovi paradigmi del marketing digitale: la transmedialità come approccio narrativo ed operativo	7
1.2 Lo storytelling come strumento di posizionamento strategico	10
1.3 Lo storytelling esterno per parlare al pubblico.....	14
1.4 L'importanza dello storytelling interno per il cambiamento aziendale	15
2. L'EVOLUZIONE DELLA RAI: DA SOCIETA' RADIOTELEVISIVA A MEDIA COMPANY.....	18
2.1 Le origini e il primato della RAI	20
2.2 L'evoluzione dei contenuti e la frammentazione dell'audience.....	24
2.3 La transazione da monopolio televisivo a operatore competitivo: l'impatto della concorrenza	26
2.4 Il passaggio da broadcaster tradizionale a digital media company	35
3. IL RUOLO DELLO STORYTELLING NEL PLASMARE L'IDENTITA' DELLA RAI	39
3.1 Il rapporto tra storytelling e servizio pubblico: il contratto di servizio	42
3.2 Il tempo della televisione: dal palinsesto condiviso all'esperienza individuale ...	47
3.3 Narrazione in transizione: abitare il cambiamento per costruire il futuro	50
4. VERSO UN NUOVO MODELLO DI STORYTELLING RAI	53
4.1 Ascoltare per trasformare: come gli utenti immaginano la nuova RAI	56
4.2 Tra disincanto e desiderio di cambiamento: il servizio pubblico narrato dal pubblico	60
4.3 La necessità di una narrativa di cambiamento: i pilastri del nuovo storytelling RAI	75

5. IMMAGINARE LA RAI CHE VERRÀ: STRATEGIE PER IL SERVIZIO PUBBLICO DEL FUTURO	81
5.1 Ripensare RaiPlay: contenuti, comunità e co-creazione nell'era post-televisiva..	82
5.2 Narrazioni che connettono: il podcast come voce del servizio pubblico nell'era digitale	90
5.3 RaiPlay come punto di rientro: valorizzare i contenuti attraverso le piattaforme globali	98
5.4 Tecnologie immersive per una RAI <i>phygital</i>	105
6. DALLA VISIONE ALL'AZIONE: PROGETTARE LA RAI DEL FUTURO CON STRUMENTI STRATEGICI E NARRATIVI.....	117
6.1 Ridefinire il servizio pubblico: il Business Model Canvas per una RAI partecipativa e sostenibile.....	117
6.1.1 Segmenti di clientela: dalle demografie alle tribù culturali.....	118
6.1.2 Relazioni con i clienti: costruire fiducia, prossimità e ingaggio reciproco ..	121
6.1.3 Canali di distribuzione: piattaforme, interfacce e logiche di espansione narrativa.....	122
6.1.4 Flussi di ricavi: modelli sostenibili per una media company pubblica	125
6.1.5 Attività chiave: verso un'operatività sostenibile e strategica della media company pubblica.....	128
6.1.6 Risorse chiave: il capitale tangibile e intangibile della RAI	130
6.1.7 Partner chiave: costruire reti intelligenti per l'innovazione pubblica	132
6.1.8 Struttura dei costi: investire nel futuro per una RAI digitale, partecipativa e sostenibile.....	134
6.1.9 Proposta di valore: verso un'esperienza mediale pubblica condivisa	136
6.2 Tracciare il cambiamento: la roadmap operativa per una RAI evolutiva e centrata sull'utente.....	138
6.2.1 Fase 1: ascolto e mappatura dei bisogni	139
6.2.2 Fase 2: progettazione e prototipazione di format.....	140

6.2.3 Fase 3: lancio e distribuzione multi-piattaforma	142
6.2.4 Fase 4: monitoraggio, valutazione e scalabilità	143
6.3 Una nuova grammatica pubblica: visione sistemica, fiducia distribuita e immaginario condiviso	145
CONCLUSIONI	149
APPENDICE A	153
.....	153
APPENDICE B	154
BIBLIOGRAFIA	160
SITOGRAFIA	163

INTRODUZIONE

Per oltre settant'anni, la RAI ha rappresentato ben più di una semplice emittente televisiva: è stata un presidio simbolico della cultura nazionale, un motore di alfabetizzazione mediatica, un agente di coesione sociale. In un Paese attraversato da profondi mutamenti politici, economici e culturali, l'emittente pubblica ha svolto una funzione di orientamento collettivo, interpretando sogni, inquietudini e aspirazioni degli italiani e contribuendo a tessere quella narrazione condivisa che ha accompagnato l'Italia nel suo processo di modernizzazione.

In un'epoca in cui la televisione costituiva il principale – e spesso unico – dispositivo di accesso al sapere, all'informazione e all'immaginario, l'espressione “lo dice la televisione” condensava una fiducia quasi sacrale nel medium e in chi ne deteneva la voce. Quella stessa fiducia, sedimentata nei gesti quotidiani delle famiglie riunite attorno al piccolo schermo, attribuiva alla RAI un'autorità simbolica che travalicava la dimensione tecnica della trasmissione, trasformandola in un'istituzione culturale, capace di raccontare il Paese mentre lo educava, lo rappresentava e, al tempo stesso, lo costruiva.

Oggi, però, quel ruolo fondativo si confronta con un orizzonte radicalmente mutato: l'iperconnessione, la diffusione delle piattaforme digitali, la personalizzazione algoritmica dei contenuti e la disintermediazione dell'informazione hanno eroso progressivamente il legame tradizionale tra emittente pubblica e cittadino. Il modello della televisione generalista, fondato su un palinsesto unitario e su una temporalità condivisa, appare sempre più distante da un pubblico frammentato, autonomo, immerso in ecosistemi mediali plurali e discontinui.

In questo scenario, la RAI è chiamata non solo ad adeguarsi al cambiamento, ma a interpretarlo in modo proattivo, riaffermando il proprio mandato di servizio pubblico attraverso una profonda rielaborazione del proprio impianto narrativo. Ripensare il modo in cui la RAI racconta e si racconta diventa dunque un'urgenza e un imperativo strategico: non si tratta semplicemente di innovare i formati, ma di ripensare le grammatiche del racconto istituzionale alla luce delle nuove logiche culturali e tecnologiche.

È in questa prospettiva che lo storytelling assume un ruolo centrale: non più solo tecnica retorica, ma visione culturale e strategica capace di orientare la trasformazione

dell'identità pubblica dell'azienda. Il vero nodo, oggi, non è tanto se la RAI debba cambiare – perché il cambiamento è già in atto – quanto comprendere come debba farlo: quali narrazioni adottare per restare fedele alla propria missione istituzionale e, insieme, parlare a un pubblico che chiede autenticità, accesso, partecipazione. In un paesaggio mediale dominato da contenuti globali e logiche di engagement automatizzate, solo una narrazione pubblica rinnovata, inclusiva e consapevole del proprio valore può restituire alla RAI centralità, autorevolezza e rilevanza culturale.

In questo quadro, l'elaborato si propone di indagare in che modo lo storytelling possa accompagnare la trasformazione della RAI da broadcaster tradizionale a digital media company pubblica, capace di coniugare tradizione e innovazione, apertura e coerenza istituzionale. Al centro della riflessione vi è l'idea che il racconto della RAI – e della sua funzione pubblica – debba essere riscritto, tenendo conto delle nuove dinamiche del consumo culturale, dei cambiamenti sociali e delle aspettative di un pubblico sempre più attivo, esigente e digitale.

Nel primo capitolo si analizza l'evoluzione del marketing e della comunicazione, dal modello unidirezionale della comunicazione di massa al paradigma immersivo e relazionale della contemporaneità. In particolare, si approfondisce il ruolo strategico dello storytelling nel posizionamento dei brand, nella costruzione del valore e nella relazione con il pubblico, distinguendo le dimensioni interne ed esterne della narrazione aziendale.

Il secondo capitolo è dedicato alla storia e all'evoluzione della RAI, seguendo il suo percorso da ente radiotelevisivo centralizzato a operatore mediale complesso. Si esplora il passaggio da un sistema di monopolio a un contesto competitivo, mettendo in luce le trasformazioni legislative, culturali e tecnologiche che hanno imposto una revisione del modello operativo e narrativo dell'Azienda.

Il terzo capitolo si concentra sul ruolo dello storytelling nel plasmare l'identità della RAI, analizzando come il servizio pubblico abbia interpretato nel tempo il proprio mandato narrativo. Viene analizzato il rapporto tra palinsesto e tempo sociale, con particolare attenzione alla transizione da una narrazione collettiva a una fruizione sempre più individuale e disintermediata, evidenziando la necessità di una nuova “grammatica narrativa” capace di interpretare e abitare il cambiamento.

Con il quarto capitolo prende avvio la parte sperimentale della ricerca, in cui sono presentati i risultati di un'indagine qualitativa condotta mediante un questionario rivolto ai cittadini, con l'obiettivo di far emergere percezioni, aspettative e desideri riguardo l'evoluzione della RAI. L'analisi dei dati restituisce indicazioni significative per la definizione di un nuovo modello narrativo: da un lato, si rileva un diffuso bisogno di rinnovamento; dall'altro, si conferma il ruolo simbolico della RAI come presidio culturale e punto di riferimento nel panorama mediatico nazionale.

Il quinto capitolo si concentra sull'elaborazione di una proposta operativa per il futuro dello storytelling RAI, basata su quattro pilastri fondamentali: centralità del pubblico, transmedialità, inclusione e personalizzazione. Vengono delineate strategie narrative innovative che puntano alla co-creazione dei contenuti, all'integrazione di tecnologie immersive e allo sviluppo di format digitali capaci di intercettare nuovi pubblici e modalità di fruizione.

In definitiva, l'obiettivo ultimo non è quello di indulgere in una nostalgica idealizzazione del passato, ma di contribuire alla costruzione di un nuovo immaginario pubblico, capace di rispecchiare le complessità e le aspirazioni del nostro tempo. Un immaginario in cui la RAI non rappresenti soltanto un'eredità da preservare, ma una promessa da rinnovare. Un racconto che possa riconquistare la fiducia non attraverso l'autorità, ma mediante la prossimità; non con la voce del potere, ma con l'ascolto attento e partecipe del Paese. Perché il futuro del servizio pubblico non sarà più scritto da una televisione che parla a tutti, ma da una televisione che sa parlare con ciascuno.

1. DALL'INTERAZIONE AL COINVOLGIMENTO: L'EVOLUZIONE DEL MARKETING E DELLO STORYTELLING

Negli ultimi decenni, il marketing ha subito un profondo e radicale cambiamento, evolvendosi da un modello tradizionale basato sulla comunicazione di massa a un paradigma interattivo e partecipativo, incentrato sul coinvolgimento attivo del consumatore. In passato, le imprese si limitavano a trasmettere messaggi standardizzati a un pubblico indistinto, con l'obiettivo di influenzare comportamenti d'acquisto attraverso la ripetizione e l'autorità del marchio. Oggi, invece, il consumatore non è più un destinatario passivo, ma un soggetto attivo del processo comunicativo, capace di dialogare, contribuire e influenzare l'identità stessa dei brand.

L'era della digitalizzazione, insieme alla diffusione capillare dei nuovi media e delle piattaforme sociali, ha segnato un passaggio epocale nel modo in cui le imprese si relazionano con il proprio pubblico. I confini tra produttori e fruitori di contenuti si sono progressivamente assottigliati, favorendo l'emergere di strategie di marketing esperienziale ed emozionale, incentrate sulla costruzione di relazioni autentiche, durature e significative. In questo contesto, assumono sempre più rilevanza le logiche di engagement, che mettono al centro la relazione bidirezionale e la co-creazione di contenuti, valorizzando l'individualità dei consumatori e promuovendo un'interazione continua tra marca e pubblico.

Questo nuovo scenario impone alle imprese un ripensamento profondo delle proprie strategie comunicative: non si tratta più soltanto di "vendere un prodotto", ma di raccontare storie, costruire valori condivisi e generare senso. Il marketing diventa così uno spazio di narrazione e connessione, in cui la capacità di ascolto e l'empatia si affermano come strumenti fondamentali per instaurare un legame solido e riconoscibile con la propria audience.

Nell'analisi dell'evoluzione del marketing è fondamentale il contributo offerto dal professore Philip Kotler, il quale ha il merito di aver classificato le diverse fasi del cambiamento del marketing mettendo in evidenza il ruolo chiave della variabile tecnologica. Alla base del processo c'è il marketing 1.0, il quale si focalizza sulla centralità del prodotto e

su una logica prevalentemente autoreferenziale per cui l'offerta guida la domanda. Con il marketing 2.0 l'attenzione si sposta verso i consumatori, le cui esigenze diventano il fulcro delle strategie, grazie all'analisi della domanda. Il marketing 3.0 rappresenta la naturale evoluzione del modello precedente, mantenendo il consumatore al centro, ma considerandolo non più solo come soggetto economico, bensì come persona.¹ Il marketing 4.0 segna il consolidamento del marketing digitale in un contesto sempre più globale, guidato dalle relazioni interconnesse. Con il marketing 5.0 si compie un ulteriore passo avanti, puntando sulla valorizzazione della user experience e sull'integrazione dell'intelligenza artificiale per replicare le capacità umane. Infine, il marketing 6.0 si basa sul marketing immersivo e sul fenomeno del metaverso, creando una perfetta simbiosi tra umano e digitale (*phigital*).²

Il sociologo Gianpaolo Fabris, figura di riferimento nello studio delle trasformazioni culturali legate al consumo e pioniere nell'analisi evolutiva del marketing, ha introdotto una prospettiva innovativa che ha significativamente ridefinito il ruolo del consumatore all'interno delle dinamiche di mercato.

Secondo Fabris, il marketing tradizionale di tipo transazionale — orientato alla massimizzazione delle vendite e alla mera distribuzione di beni e servizi — risulta ormai inadeguato a rispondere alle esigenze di una società postmoderna, fluida e interconnessa. A questo modello si contrappone un nuovo approccio, definito “marketing conversazionale”, che enfatizza l'importanza del dialogo, dell'ascolto e della costruzione relazionale tra impresa e pubblico. In tale paradigma, la comunicazione non è più unidirezionale ma circolare, e il valore si genera attraverso lo scambio continuo di significati tra marca e consumatore. In un contesto segnato dalla crescente complessità dei bisogni, dalla frammentazione dei pubblici e dalla pervasività dei media digitali, Fabris ha individuato nel consumatore non più un semplice destinatario di offerte commerciali, ma un attore sociale consapevole, partecipe e culturalmente situato.

¹ Erragcha N., Romdhane R. (2014), New faces of marketing in the era of the web: from marketing 1.0 to marketing 3.0, *Journal of Research in marketing*, 2.

² Kotler p., Kartajawa H., Setiawan I. (2024), *Marketing 6.0. The future is immersive*, Hoepli, Milano, pp. 4-11.

Questo percorso evolutivo culmina con l'elaborazione del concetto di *societing*, espressione che segna una vera e propria svolta epistemologica: il marketing non è più inteso come semplice tecnica commerciale finalizzata alla vendita, bensì come un fenomeno sociale a tutti gli effetti, capace di contribuire alla costruzione di senso collettivo e alla mediazione culturale all'interno della società. Il *societing* assume così una funzione generativa, in cui le imprese sono chiamate a svolgere un ruolo attivo nel tessuto sociale, partecipando alla definizione dei valori, degli immaginari e delle pratiche condivise.

In quest'ottica, l'impresa non comunica più soltanto per promuovere sé stessa, ma per entrare in relazione con la società, ascoltarne le trasformazioni, anticiparne i bisogni e partecipare alla co-costruzione del bene comune. Il marketing, da strumento di persuasione, diventa così uno spazio culturale e simbolico in cui si ridefiniscono le identità, si attivano comunità e si genera valore non solo economico, ma anche sociale e relazionale.

In questa prospettiva, muta anche la "postura" del consumatore, che non è più un destinatario passivo dei messaggi pubblicitari, ma diviene un soggetto attivo e partecipe, capace di contribuire in modo determinante alla costruzione del valore del brand. A tal riguardo, è emblematica l'introduzione del neologismo "consumAutore", coniato proprio per descrivere questa nuova figura, capace di interagire, influenzare e co-creare contenuti, ribaltando il paradigma tradizionale della comunicazione e del marketing: il "consumAutore" non si limita ad interagire con i messaggi, ma li rielabora e li redistribuisce diventando co-autore del racconto identitario del brand.³

Questa evoluzione ha condotto all'adozione della transmedialità non solo come strumento narrativo, ma come vero e proprio approccio strategico e operativo, capace di valorizzare la molteplicità dei canali e dei linguaggi disponibili nell'ecosistema digitale contemporaneo. Attraverso la transmedialità, i brand non si limitano più a raccontare una storia in modo lineare e uniforme, ma costruiscono universi narrativi complessi e frammentati, in cui ogni piattaforma contribuisce in modo specifico all'espansione del messaggio e alla creazione di esperienze coinvolgenti. In questo modo, si ridefiniscono profondamente le modalità con cui le marche si raccontano e instaurano relazioni

³ Fabbris G. (2008), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano, pp. 227-269.

significative con il pubblico, promuovendo una partecipazione attiva, emotiva e continuativa.

1.1 I nuovi paradigmi del marketing digitale: la transmedialità come approccio narrativo ed operativo

L'espressione "digital marketing" fece la sua comparsa per la prima volta negli anni Novanta, ma ci volle del tempo prima che si affermasse come un concetto chiave e paradigmatico. Agli esordi, il marketing digitale era principalmente associato all'uso del web come strumento pubblicitario, un'estensione della pubblicità tradizionale su un nuovo canale. Tuttavia, con il passare degli anni, il suo focus si è evoluto in modo significativo, andando oltre la semplice promozione per abbracciare un concetto più ampio che pone al centro dell'attenzione l'esperienza dell'utente e la relazione tra brand e consumatore.

Secondo gli autori Cantamesse e Ferrero, il digital marketing può essere definito come la "revisione continua delle strategie di marketing basata sugli insight e sull'integrazione di contenuti e piattaforme digitali". Si tratta, dunque, di un processo dinamico per creare e scambiare valore in cui risultano evidenti due dimensioni analitiche fondamentali: da un lato, l'osservazione e lo studio dei comportamenti delle persone nel contesto digitale; dall'altro, la progressiva digitalizzazione delle interazioni e del rapporto tra brand e consumatori, che ridefinisce il rapporto tra le aziende e il loro pubblico.

Rispetto al marketing tradizionale, il digital marketing si distingue per la molteplicità di touchpoints disponibili, che consentono alle aziende di entrare in contatto con il consumatore in momenti e contesti differenti, generando opportunità di interazione più fluide e personalizzate. Tale approccio si articola secondo un processo integrato articolato in cinque fasi principali: 1) fase di investigazione, che riguarda la raccolta e l'analisi di dati relativi ai consumatori e all'ambiente di riferimento, con l'obiettivo di comprendere i bisogni, i comportamenti e le tendenze emergenti; 2) fase di definizione, che consiste nell'individuare le variabili chiave che guideranno le strategie di marketing, dalla selezione degli insight più rilevanti alla pianificazione delle attività mirate a stimolare l'engagement; 3) fase di creazione, in cui si sviluppano contenuti e strategie capaci di costruire una connessione significativa tra il brand e il suo pubblico di riferimento; 4) fase di ingaggio, in cui il focus si sposta sull'interazione con il target, attraverso l'uso di

messaggi efficaci e canali adeguati; 5) fase di ottimizzazione, che rappresenta il momento in cui vengono analizzati i risultati ottenuti, al fine di perfezionare le strategie e migliorare le performance complessive delle attività di digital marketing.⁴

È nel contesto del marketing digitale che si può inquadrare la filosofia del marketing conversazionale, ossia quell'approccio che supera l'idea di una comunicazione unidirezionale tra brand e consumatori, consentendo alle aziende di far leva sul dialogo e sulla conversazione per stimolare quella dimensione comunicativa circolare e dinamica, fondamentale in un mercato ormai saturo. Il marketing conversazionale trova la sua espressione più evidente nell'uso delle piattaforme social e delle applicazioni di messaggistica, che permettono alle aziende di instaurare un dialogo continuo e personalizzato con i propri clienti, nonché di costruire relazioni più autentiche durature.

Immediato è il richiamo al Cluetrain Manifesto, un testo pionieristico e visionario, pubblicato inizialmente online nel 1999 e poi trasformato in libro nel 2000 da Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls e David Weinberger. Tale documento, costituito da novantacinque tesi organizzate come un vero e proprio manifesto, sosteneva la rivoluzionaria tesi secondo cui i mercati non sono più solo luoghi in cui esistono solo transazioni giuridiche-economiche, bensì contesti in cui far comunicare i brand con i consumatori e gli stakeholder secondo una logica interconnessa.⁵

L'obiettivo di offrire un'esperienza interattiva, immersiva e altamente personalizzata, cifra distintiva del digital marketing, trova la sua espressione più evoluta nel transmedia marketing. Tale approccio strategico rappresenta una delle risposte più efficaci alla frammentazione dei media e all'emergere di nuovi comportamenti di consumo culturale, basandosi sull'utilizzo coordinato e integrato di molteplici canali e piattaforme al fine di costruire una sorta di ecosistema narrativo articolato, in cui i contenuti non solo si integrano tra loro, ma si espandono, offrendo agli utenti diverse modalità di fruizione e interazione.

Non si tratta semplicemente di replicare lo stesso messaggio su più supporti, ma di costruire un vero e proprio ecosistema narrativo, in cui ogni canale apporta un tassello

⁴ Cantamesse M., Ferrero G. (2022), *Digital Marketing Strategy. Analisi, strategia e comunicazione sui media digitali*, Pearson, Milano.

⁵ Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. (2000), *Cluetrain Manifesto*, Perseus Books, Cambridge, pp. 5-9.

originale e autonomo alla storyline complessiva: i contenuti non solo si integrano tra loro, ma si espandono, generando percorsi di fruizione differenziati e stimolando una partecipazione attiva, curiosa e coinvolta da parte dell'utente.

In questo contesto, la narrazione non è più lineare né centralizzata, ma distribuita e partecipativa, in grado di svilupparsi nel tempo e nello spazio, secondo logiche reticolari e dinamiche. Il brand, da semplice narratore, si trasforma in architetto di esperienze che invitano il pubblico a esplorare, interagire e costruire legami autentici e duraturi.

È stato Henry Jenkins, esperto di media studies, ad introdurre e concettualizzare il concetto di “convergenza mediale”, contribuendo in maniera decisiva al dibattito sui mutamenti del panorama comunicativo: secondo l'autore, si assiste oggi ad una convergenza dei mezzi di comunicazione, in cui contenuti, linguaggi e logiche produttive si spostano e si riorganizzano continuamente tra media differenti. Jenkins descrive la convergenza non come un semplice processo tecnologico, ma come un fenomeno culturale, economico e sociale che interessa l'intero ecosistema mediale, manifestandosi nella mente dei consumatori.

La cultura convergente, dunque, fa riferimento ad un modello in cui vecchi e nuovi media coesistono, si scontrano e si integrano allo stesso tempo: i media, per effetto della convergenza, “si sono completamente riversati e fusi all'interno dei differenti e sempre più coesi apparati tecnologici, tanto che la questione del dove si fermi la tecnologia in generale e inizi una tecnologia mediale non possiede ormai alcun senso”.⁶ In altri termini, i confini tra media si fanno sempre più porosi e sfumati, dando vita ad un sistema reticolare, fluido e interconnesso.

È la convergenza multimediale, intesa come ibridazione, interoperabilità e contaminazione tra diversi dispositivi e linguaggi digitali, la base su cui poggia il transmedia storytelling: si tratta di “un processo in cui elementi integranti di una narrazione si diramano – vengono separati e diffusi – sistematicamente attraverso molteplici canali, con l'obiettivo di creare un'esperienza di intrattenimento unificata e coordinata. Idealmente, ogni medium fornisce un contributo unico allo sviluppo della

⁶ Jenkins H. (2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York, pp. 2-4.

storia e il pubblico si trova immerso in un universo narrativo che presenta molteplici punti di accesso”.⁷

Il transmedia storytelling offre un’esperienza più coinvolgente e profonda rispetto alla fruizione del contenuto su una singola piattaforma, consentendo al consumatore di non essere più un semplice spettatore, ma di giocare un ruolo attivo nella costruzione della narrazione. Prendendo in prestito le parole di Laia Vidal, esperta e professoressa di transmedia storytelling, questa forma narrativa “è un puzzle in cui tutti i pezzi si incastrano tra loro per completare la storia, mentre all’utente viene data un’informazione nuova su ogni mezzo e su ogni piattaforma”.⁸

1.2 Lo storytelling come strumento di posizionamento strategico

Coerentemente con l’evoluzione del marketing, che passa da essere di tipo transazionale a conversazionale, mutano profondamente anche le modalità con cui rivolgersi al pubblico: il marketing si fa narrativo, il consumo diventa racconto.

In un panorama mediatico sempre più saturo, dominato dal fenomeno dell’*information overload*, il pubblico è costantemente esposto ad una sovrabbondanza di informazioni che genera disorientamento del pubblico stesso. In tale scenario, lo storytelling si configura come una leva strategica fondamentale in grado di tagliare il disordine e il rumore di fondo, offrendo un mezzo chiaro per raggiungere e coinvolgere il pubblico.⁹ Le storie diventano strumenti di orientamento e di costruzione del senso, aiutando il pubblico a selezionare, interpretare e ricordare i messaggi più rilevanti: una narrazione ben costruita supera la mera logica informativa, creando connessioni emotive e generando un valore relazionale che va ben oltre la funzione d’uso del prodotto o servizio. Così, in un’epoca in cui l’attenzione è la risorsa più scarsa, lo storytelling si configura come una risorsa competitiva imprescindibile per ogni strategia di comunicazione orientata al lungo termine.

Il termine “storytelling” è un termine semanticamente molto ampio: ad esempio, il Dizionario Treccani fornisce una definizione “ombrello” del termine, che ne sottolinea la

⁷ Jenkins H. (2006), pp. 95-97, 293.

⁸ *Il cambiamento nel ruolo degli utenti nello storytelling transmediale*, IEBS Business School, webinar, 2014.

⁹ Moin S.M.A. (2020), *Brand Storytelling in the Digital Age: Theories, Practice and Application*, Palgrave Macmillan, London, pag.54.

dimensione capiente dal punto di vista semantico. In generale, si può definire lo storytelling come “l’arte di raccontare storie”, attribuendo alla narrazione un ruolo centrale nella trasmissione di idee, valori ed emozioni: le storie hanno infatti il potere di coinvolgere profondamente il pubblico, stimolando un’interazione attiva e favorendo la creazione di legami emotivi con i contenuti narrati.

Il processo di storytelling non si riduce ad un’azione estemporanea né ad un semplice atto di comunicazione, ma va compreso come il risultato di un processo crescente che si articola secondo una dinamica progressiva attraverso una serie di fasi interconnesse, ciascuna delle quali contribuisce alla costruzione di una narrazione efficace, coerente e significativa. Si parte dalla “narrability”, la potenzialità narrativa non ancora manifestatasi nelle arene dei racconti; si passa poi per la “tellability”, la fase della decisione in merito alla narrazione e della scelta delle storie da raccontare sulla base delle competenze e conoscenze acquisite; infine, si raggiunge il livello dello “storytelling”, l’agire comunicativo vero e proprio in ordine agli strumenti che si decide di utilizzare. Questa articolazione in fasi consente di concepire lo storytelling non come semplice strumento di comunicazione, bensì come un dispositivo strategico in grado di attivare processi identitari, generare coinvolgimento emotivo e costruire valore nel tempo.¹⁰

In relazione agli obiettivi da raggiungere e alla funzione narrativa che lo storytelling è chiamato a svolgere, che può essere di tipo pubblico, individuale o relazionale¹¹, è possibile distinguere tre principali tipologie di narrazione. La prima è il fiction storytelling, una modalità che comprende un’ampia gamma di prodotti narrativi consolidati nel tempo, come fiabe, miti, romanzi e tragedie. La seconda tipologia è il non-fiction storytelling, che potremmo definire il “lato chiaro” della narrazione, in quanto racconta eventi della realtà. Infine, si distingue il para-fiction storytelling, una forma che assume le sembianze della narrazione non-fiction pur senza appartenervi poiché in realtà si basa sull’integrazione di elementi fittizi all’interno di un contesto apparentemente reale, con lo scopo di suscitare un effetto di verosimiglianza.

¹⁰ Giorgino F. (2024), *Manuale di comunicazione e marketing*, LUISS University Press, Roma, pag. 219.

¹¹ La funzione di narrazione pubblica è un modo per collocare il brand all’interno della sfera pubblica mediata. La funzione di narrazione individuale riguarda l’autorappresentazione, il racconto di sé e per sé. La funzione relazionale attribuisce alla narrazione il compito di costruire relazioni interpersonali.

L'efficacia dei racconti si misura in ordine alla capacità di garantire al pubblico l'utile, il vero e l'interessante. Questi tre elementi costituiscono i pilastri della narrazione efficace, poiché rispondono contemporaneamente alla dimensione cognitiva, emotiva e valoriale della comunicazione. L'efficacia narrativa, che coincide con la forza stessa del racconto, non risiede solo nella qualità del contenuto, ma nella sua capacità di coinvolgere il pubblico, di rendere concreto ciò che è astratto e di farsi ricordare nel tempo.

Due concetti fondamentali legati all'efficacia dei racconti e, in particolare, dei contenuti, riguardano le nozioni di *stickiness* e di *syndication*. Questi due principi definiscono le modalità attraverso cui un contenuto può risultare impattante, sia in termini di memorabilità per il pubblico sia per quanto riguarda la sua accessibilità.

Il concetto di *stickiness*, traducibile con il termine “appiccicosità”, si riferisce alla capacità di un contenuto di tenere “incollati” gli utenti rispetto ad una determinata traiettoria di fruizione, dunque di catturare e trattenere l'attenzione del pubblico. Un contenuto è tanto più efficace quanto più riesce a “rimanere attaccato” alla mente dell'utente, diventando memorabile e influenzando le sue percezioni, emozioni e decisioni. Questo aspetto è particolarmente rilevante nell'ambito del brand storytelling, in quanto permette di creare una connessione duratura tra il pubblico e il messaggio veicolato dal brand. La *stickiness*, infatti, non riguarda solo il livello di engagement immediato, ma anche la capacità del contenuto di sedimentarsi nel tempo, lasciando un'impronta nella memoria individuale e collettiva.

Il secondo concetto, quello di *syndication*, fa invece riferimento alla “galleggiabilità” del contenuto, ovvero alla sua capacità di essere reperito e fruito nei tempi e nei modi decisi dagli utenti, dunque in modo flessibile e autonomo. A differenza della *stickiness*, che si concentra sulla capacità di un contenuto di trattenere l'attenzione, la *syndication* si focalizza sulla sua diffusione e accessibilità. È il contenuto che si fa trovare, riuscendo a superare la dimensione immersa e facendosi trovare in quella emersa dell'ecosistema mediatico. Ciò permette al contenuto di rimanere visibile e accessibile nel tempo, evitando di scomparire nel rumore e nel disordine del flusso comunicativo contemporaneo.

L'interazione tra *stickiness* e *syndication* è fondamentale per costruire un racconto efficace: da un lato, il contenuto deve essere in grado di generare un forte impatto emotivo

e cognitivo sugli utenti, garantendosi una permanenza nella loro memoria; dall'altro, deve essere distribuito in maniera strategica, affinché sia facilmente reperibile e fruibile in base alle esigenze e alle abitudini del pubblico. In questo equilibrio risiede il successo delle moderne strategie di storytelling, specialmente nell'era digitale, dove la capacità di emergere e resistere nel tempo rappresenta una sfida sempre più complessa.

In un contesto in cui lo strumento dei racconti può e deve essere utilizzato come uno strumento strategico, occorre saper gestire lo storytelling in modo che si costruisca come un progetto a lungo termine e non come un'azione unica e irripetibile. Nel fare questo è fondamentale muoversi in una doppia direzione: interna ed esterna. Le due dinamiche si intersecano e si influenzano reciprocamente in un continuo gioco di rimandi: in questa prospettiva integrata, la coerenza narrativa diventa un elemento centrale, poiché consente di costruire un'identità solida e durevole, capace di adattarsi ai cambiamenti del contesto senza perdere autenticità.

Lo storytelling si configura, dunque, come uno strumento essenziale nella costruzione e nel consolidamento della percezione di un brand, poiché consente di avvicinare la brand image, ovvero l'immagine che il pubblico ha dell'azienda, alla brand identity, ossia l'insieme di valori, missione e visione che il brand intende comunicare.¹²

Uno dei modelli teorici più utilizzati per spiegare questa dinamica è la teoria dell'impression management, che descrive il processo attraverso cui le organizzazioni cercano di influenzare e modellare la percezione che il pubblico ha di loro. Un utilizzo efficace dello storytelling nell'ambito dell'impression management consente non solo di orientare la percezione esterna, ma anche di rafforzare la coerenza interna.¹³

Nel contesto del corporate storytelling, un modello teorico di grande utilità per analizzare il grado di coinvolgimento emotivo degli stakeholder e la percezione dell'azienda è la signalling theory. Tale teoria, finalizzata a ridurre la naturale asimmetria informativa che

¹² Giorgino F. (2024), pp. 214-220.

¹³ Nyagadza B., Kadembo E.M., Makasi A. (2020), *Corporate storytelling for branding: underdropping or thwarting internal stakeholders' optimistic corporate brand perceptions*, *Cogent Social Sciences*, vol. 6, n.1, pp. 3-4.

si crea tra l'azienda e i suoi interlocutori, consiste sulla comunicazione di informazioni positive al fine di trasmettere gli attributi positivi dell'azienda stessa.¹⁴

1.3 Lo storytelling esterno per parlare al pubblico

In un panorama sempre più complesso e competitivo come quello attuale, lo storytelling non può essere considerato semplicemente come un'attività isolata e irripetibile, ma deve essere concepito e strutturato come un vero e proprio progetto strategico. Raccontare storie non è solo un mezzo per coinvolgere il pubblico in un dato momento, ma rappresenta un'opportunità per costruire un'identità solida, coerente e riconoscibile nel tempo, capace di rafforzare il legame tra il narratore e il suo pubblico di riferimento. Affinché uno storytelling sia efficace e sostenibile nel lungo termine, è necessario operare su un doppio livello, lavorando in maniera complementare e sinergica sia su una dimensione interna che su una dimensione esterna. Da un lato, la dimensione interna riguarda il modo in cui il racconto si radica all'interno dell'organizzazione stessa; dall'altro, la dimensione esterna sulla diffusione del racconto e sulla sua capacità di dialogare con il pubblico.

Queste due dimensioni, interna ed esterna, non operano in modo separato, ma si intrecciano continuamente in un processo circolare e interdipendente: un racconto efficace nasce dall'identità interna di un'organizzazione e si proietta verso l'esterno, ma allo stesso tempo il feedback del pubblico e l'evoluzione del contesto influenzano e arricchiscono la narrazione stessa, creando un flusso continuo di adattamento e ridefinizione. È proprio in questa intersezione che lo storytelling si trasforma da semplice strumento di comunicazione a leva strategica in grado di generare valore nel tempo.

Come evidenziato, l'external storytelling si configura come un potente strumento strategico per costruire e consolidare il rapporto tra un'organizzazione e il suo pubblico di riferimento. In particolare, esso consente di connettere e intrecciare tre dimensioni fondamentali per il posizionamento e la percezione del brand: la *brand identity*, ovvero l'insieme di valori, missione e obiettivi che definiscono l'identità aziendale e ne orientano le scelte strategiche; la *perceived brand image*, ossia l'immagine che il pubblico sviluppa dell'azienda sulla base delle sue esperienze, delle interazioni con il brand e dei messaggi

¹⁴ Nyagadza B., Kadembo E.M., Makasi A. (2021), *When corporate brands tell stories: a signalling theory prospective*, *Cogent Psychology*, vol. 8, n.1, pp. 4-5.

comunicativi diffusi; e la *desired brand image*, ovvero la rappresentazione ideale che l'organizzazione aspira a trasmettere, con l'obiettivo di influenzare positivamente la percezione esterna e rafforzare la propria posizione nel mercato.

Questo processo assume particolare rilevanza soprattutto se analizzato in chiave diacronica, poiché implica la capacità di connettere tre livelli distinti ma interdipendenti: l'identità autentica dell'azienda, la percezione che il pubblico ha di essa e la visione strategica di come l'organizzazione desidera essere percepita. L'efficacia dello storytelling esterno risiede proprio nella gestione dinamica e coerente di queste tre dimensioni, in modo da garantire una narrazione credibile, autentica e capace di evolversi nel tempo. Un racconto ben strutturato, infatti, non solo rafforza la reputazione aziendale, ma consente anche di allineare la percezione esterna con gli obiettivi strategici, contribuendo alla costruzione di un'identità solida e distintiva.¹⁵

1.4 L'importanza dello storytelling interno per il cambiamento aziendale

Nel corso del tempo, gli stakeholder interni hanno assunto un ruolo sempre più centrale all'interno delle dinamiche organizzative aziendali, andando oltre le tradizionali funzioni operative per trasformarsi in veri e propri ambassador del brand. Questo fenomeno si manifesta attraverso un coinvolgimento attivo nella diffusione dei valori aziendali, contribuendo a rafforzare la reputazione e la coerenza identitaria dell'impresa sia internamente che esternamente. Attraverso storie autentiche e ben strutturate, l'organizzazione può non solo diffondere messaggi chiave, ma anche rafforzare la coesione interna, promuovere il cambiamento e ispirare un senso di appartenenza.

L'appartenenza a un'organizzazione che rispecchia i propri valori e aspirazioni professionali favorisce lo sviluppo di un senso di identificazione e appartenenza da parte dei dipendenti. Questo legame si traduce in un maggiore livello di engagement e in un rafforzamento della cultura aziendale, con effetti positivi anche sulla *retention* del personale.

Nel corso degli ultimi anni, e in modo ancora più evidente a seguito della crisi finanziaria del 2008, le imprese si sono trovate a fronteggiare profonde trasformazioni, spesso

¹⁵ Giorgino F., Mazzù M.F. (2024), *BrandTelling. Valore e valori delle narrazioni aziendali*, Egea, Milano, pp. 162-163.

necessarie per garantire la sostenibilità nel lungo periodo. Questi processi di cambiamento, che possono variare in termini di portata e impatto, non devono più essere concepiti come iniziative imposte unilateralmente o frutto esclusivo delle dinamiche interne all'azienda. Al contrario, è fondamentale che essi si sviluppino attraverso un'interazione costante con gli stakeholder interni, adottando una dinamica a rete che superi la tradizionale dicotomia tra modelli top-down e bottom-up¹⁶. Questo approccio consente di creare un punto di convergenza tra il management e i dipendenti, favorendo una governance aziendale più partecipativa e inclusiva, capace di rispondere con maggiore efficacia alle sfide del contesto contemporaneo.

Nell'ambito del change management, la gestione efficace della comunicazione interna rappresenta un elemento cruciale per il successo dei processi di trasformazione aziendale. A tal proposito, Angelini ha sviluppato un innovativo modello circolare di internal corporate storytelling, il quale si distingue per la sua capacità di integrare il cambiamento all'interno della cultura aziendale in modo organico e costruttivo.

Questo modello non si limita a considerare il cambiamento come un evento da gestire con strategie di contenimento del rischio, ma lo interpreta come una leva di crescita e un'opportunità di evoluzione per l'organizzazione. La sua struttura circolare riflette un processo continuo di narrazione e ascolto, in cui le storie aziendali non solo veicolano i valori e la visione dell'impresa, ma fungono anche da strumento di apprendimento e adattamento costante.

In particolare, il modello proposto da Angelini enfatizza l'importanza di un flusso narrativo che coinvolga tutti gli stakeholder interni, dai vertici aziendali fino ai dipendenti di ogni livello, promuovendo una comunicazione partecipativa e bidirezionale.¹⁷

Il primo passo consiste nella presa di coscienza dell'urgenza del cambiamento, supportata da uno storytelling che metta in luce gli errori del passato, favorendo così la consapevolezza del problema e la necessità di un'azione correttiva. Successivamente, emerge l'esigenza di costruire un nuovo modello di gestione capace di accogliere il

¹⁶ Il modello top-down prevede una comunicazione dall'alto al basso, secondo uno schema verticistico e tradizionale. Il modello bottom-up si basa su una comunicazione dal basso all'alto, secondo un continuo meccanismo di feedback.

¹⁷ Angelini L. (2015), *Storytelling: il potere delle storie d'impresa. Dal prodotto allo storytelling organization*, Franco Angeli, Milano, pp. 39-46.

cambiamento; in questa fase lo storytelling assume già un carattere strategico, seppur in una fase ancora embrionale, poiché orientato alla definizione di una strategia d'azione condivisa.

A questo punto si entra nella fase che, nel modello del “semioscreen” elaborato da Sassoon¹⁸, viene definita “manipolazione”, ossia il momento in cui si stabilisce e si comunica chiaramente l'obiettivo da raggiungere. Lo storytelling, in questa fase, si concentra sul racconto della sfida e sull'importanza del traguardo da conquistare, con l'obiettivo di rafforzare la coesione e la motivazione all'interno dell'organizzazione.

Una volta definita la meta, si procede alla costruzione e allo sviluppo delle competenze necessarie per perseguire l'obiettivo specifico, attraverso una narrazione focalizzata sugli strumenti e sulle competenze impiegate. La fase successiva, corrispondente alla “performance” nel modello di “semioscreen”, coincide con il conseguimento di risultati sia a breve che a lungo termine, i quali vengono condivisi tramite uno storytelling incentrato sui piccoli e grandi successi ottenuti.

Infine, si giunge alla fase della “sanzione”, che rappresenta il vero e proprio cambiamento della cultura aziendale. In questo stadio, l'organizzazione prende piena consapevolezza della propria trasformazione, riconoscendosi diversa rispetto al passato. Lo storytelling, in questa fase conclusiva, viene costruito attorno alla nuova identità aziendale, consolidando il senso di appartenenza e rafforzando la percezione del cambiamento come elemento fondante della crescita organizzativa.

Grazie a una narrazione dinamica, coerente e continua, lo storytelling interno si configura così non solo come mezzo di comunicazione, ma come un vero e proprio asset strategico capace di accompagnare e facilitare la transizione verso nuove configurazioni aziendali, garantendo una maggiore coesione e allineamento tra le diverse parti dell'organizzazione.¹⁹

¹⁸ Fontana A., Sassoon J., Soranzo R. (2011), *Marketing narrativo*, Franco Angeli, Milano, pp. 29-52.

¹⁹ Giorgino F., Mazzù M.F. (2024), pp. 167-170.

2. L'EVOLUZIONE DELLA RAI: DA SOCIETA' RADIOTELEVISIVA A MEDIA COMPANY

La storia della RAI è un lungo e articolato percorso che si intreccia profondamente con le vicende politiche, istituzionali e culturali dell'Italia. La sua evoluzione non è solo il riflesso del progresso tecnologico e mediatico, ma anche il risultato di trasformazioni legislative e scelte strategiche che hanno accompagnato il cambiamento del Paese nel corso del tempo.

Uno dei momenti più significativi nella storia delle telecomunicazioni italiane è rappresentato dall'emanazione del Regio Decreto n. 1067 dell'8 febbraio 1923, un atto normativo fondamentale che sancì l'ingresso della radiofonia nel panorama nazionale e ne regolamentò lo sviluppo. Questo decreto stabilì i primi principi giuridici per l'utilizzo delle trasmissioni radiofoniche, ponendo sotto il controllo dello Stato un settore destinato a diventare cruciale per l'informazione e l'intrattenimento. Fu grazie a questa base legislativa che, negli anni successivi, nacquero le prime emittenti radiofoniche ufficiali, gettando le fondamenta per quella che sarebbe poi diventata la Radiotelevisione Italiana (RAI).

Nel 1954, l'Italia assisteva a un evento destinato a cambiare per sempre il modo di comunicare e di raccontare la realtà: l'inizio delle trasmissioni regolari della televisione italiana. In un contesto sociale ancora scettico e pervaso da un senso di incertezza riguardo al reale potenziale di questo nuovo strumento, la televisione si affacciava nelle case degli italiani, suscitando curiosità, stupore e, talvolta, diffidenza.

A testimonianza di quel momento storico, "La Domenica del Corriere", uno dei settimanali più popolari dell'epoca, decise di dedicare una delle sue celebri copertine illustrate da Walter Molino proprio all'arrivo della televisione. Attraverso il suo inconfondibile tratto, l'illustratore immortalò un frammento di vita quotidiana, raccontando l'impatto che questa rivoluzione tecnologica aveva sulla società italiana: l'immagine, ricca di dettagli e di espressività, restituiva l'atmosfera di un'epoca di

cambiamenti, in cui il piccolo schermo iniziava a insinuarsi nelle abitudini delle famiglie, ridefinendo il modo di informarsi e di intrattenersi.²⁰

"Lo dice la televisione" era forse una delle espressioni più emblematiche di quel periodo, un'affermazione che racchiudeva in sé tutta la fiducia e l'autorevolezza che il nuovo mezzo di comunicazione stava rapidamente conquistando nella società italiana: il nuovo medium non era solo una novità tecnologica, ma si imponeva come specchio fedele della realtà sociale e culturale del Paese, divenendo un punto di riferimento imprescindibile per milioni di cittadini.

Per molti italiani, rappresentava non solo una finestra sul mondo, ma anche la principale fonte di informazione la cui attendibilità era del tutto indiscussa. In un'epoca in cui la diffusione della carta stampata non raggiungeva ancora tutte le fasce della popolazione e la radio iniziava a perdere il suo ruolo predominante, il piccolo schermo acquisiva un potere senza precedenti, capace di influenzare il pensiero collettivo e di costruire una narrazione condivisa della storia e dell'attualità.

Oggi, in un panorama mediatico caratterizzato dalla moltiplicazione delle reti, dalla frammentazione dei canali di trasmissione e dall'avvento delle piattaforme digitali, il ruolo della RAI è cambiato profondamente. Se un tempo l'azienda rappresentava l'unico punto di riferimento per l'informazione e l'intrattenimento degli italiani, esercitando un vero e proprio monopolio televisivo, l'evoluzione tecnologica e i mutamenti sociali l'hanno costretta a ripensare la propria identità e il proprio modello di business.

A partire dagli anni Duemila, la RAI ha intrapreso un percorso di trasformazione che l'ha vista passare da solida società radiotelevisiva tradizionale a una realtà più dinamica e innovativa, orientata sempre più verso il modello di digital media company. Questo processo di adattamento, reso necessario dalla crescente concorrenza e dalla rivoluzione digitale, ha comportato un ampliamento dell'offerta, l'integrazione di nuovi linguaggi narrativi e il potenziamento delle piattaforme multimediali, con l'obiettivo di intercettare un pubblico sempre più frammentato ed esigente.

²⁰ Grasso A. (2004), *Storia della televisione italiana. I 50 anni della televisione*, Garzanti, Milano, pp. IX-XV.

2.1 Le origini e il primato della RAI

La storia della RAI ha origine nel 1924 con la fondazione dell'URI (Unione Radiofonica Italiana), la prima società concessionaria della radiodiffusione in Italia. Fin dai primi anni, l'URI avviò sperimentazioni innovative, tra cui l'utilizzo del disco di Nipkow per la trasmissione delle immagini, un'anticipazione dello sviluppo della televisione.

Nel 1927, l'URI fu riorganizzata e prese il nome di EIAR (Ente Italiano per le Audizioni Radiofoniche), passando sotto il controllo del regime fascista e diventando un potente strumento di propaganda. Sotto il regime fascista, l'EIAR divenne un'emanazione diretta dello Stato e un potente strumento di propaganda, utilizzato per diffondere il messaggio del governo attraverso le trasmissioni radiofoniche. Durante la Seconda Guerra Mondiale, la radio si consolidò come mezzo di informazione di massa ma, con la caduta del regime, si rese necessaria una riforma del sistema radiotelevisivo.²¹

La Seconda Guerra Mondiale rappresentò un punto di svolta cruciale per la diffusione della radio e, più in generale, per l'affermazione dei mezzi di comunicazione di massa. Fino a quel momento, la radio era stata uno strumento appannaggio di una fascia di popolazione più circoscritta, principalmente le élite culturali e politiche, mentre con il conflitto divenne un mezzo indispensabile per raggiungere un pubblico sempre più vasto. I governi sfruttarono la sua immediatezza per orientare l'opinione pubblica, rafforzare il morale dei cittadini e coordinare le operazioni militari. Parallelamente, anche i programmi di intrattenimento e di musica giocarono un ruolo fondamentale, contribuendo a mantenere un senso di normalità e a fornire conforto in un periodo di grande incertezza. Questo processo non solo accelerò la trasformazione della radio in un vero e proprio strumento di massa, ma pose anche le basi per lo sviluppo del sistema mediatico del dopoguerra, preparando il terreno per l'avvento della televisione come nuovo mezzo di comunicazione dominante.²²

Dopo la caduta del regime fascista, la riorganizzazione dei servizi radiofonici segnò una svolta fondamentale nel panorama della comunicazione italiana: con l'avvio del processo di ricostruzione democratica, il mezzo concepito fino a quel momento come pure

²¹ Grasso A. (2004), pp. 3-6.

²² Monteleone F. (2019), *Storia della radio e della televisione in Italia. Costume società e politica*, Marsilio, Venezia, pp. 195-230.

strumento di propaganda politica, assumeva adesso il carattere di servizio orientato alla comunità nazionale. Prendendo in prestito le parole di Arturo Carlo Jemolo, giurista e storico italiano, «in un regime liberale, caratterizzato dalla coesistenza di partiti diversi e dalla possibilità di un loro avvicendamento al potere, la radio non può essere né strumento di propaganda governativa né di opposizione al governo, ma deve restare il servizio pubblico d'informazione spassionato e imparziale, al quale tutti gli ascoltatori, quali siano le loro idee, possano attingere».²³

Sebbene vi fosse una chiara volontà di superare il passato e di abbandonare definitivamente il ruolo di strumento di propaganda che la radio aveva ricoperto durante il regime fascista, il percorso di trasformazione non fu privo di ostacoli e, sin da subito, il confronto politico entrò prepotentemente nel dibattito.

Un momento cruciale è rappresentato dall'emanazione del D.L.L. 26 ottobre 1944, n.457, con il quale l'EIAR venne ufficialmente riorganizzata e assunse la denominazione di Radio Audizioni Italia (RAI), segnando una svolta verso un nuovo modello di comunicazione pubblica.

Fin dagli esordi, l'azienda è stata attraversata da un'intensa conflittualità tra il potere e l'informazione, un rapporto complesso e spesso controverso che ha segnato la sua storia. Questo legame problematico può essere evidenziato anche attraverso le parole che Corrado Alvaro, scrittore e primo direttore del giornale radio dell'Italia libera, utilizzò quando decise di dimettersi in segno di protesta contro quello che riteneva un utilizzo distorto della radio e dei mezzi di comunicazione. Nella sua lettera di dimissioni, indirizzata direttamente a Luigi Rusca, allora commissario incaricato della gestione straordinaria della RAI, si legge: «caro commissario, tu mi avevi invitato a dirigere un giornale radio indipendente, libero di informare il pubblico democraticamente e che soltanto nei grandi problemi di interesse nazionale non agisse in contrasto col governo. Ho dovuto affrontare, nei pochi giorni del mio lavoro, inopportuni interventi che miravano a limitare o annullare proprio questa libertà di informazione».²⁴

²³ Jemolo A.C. (1952), *La radio come servizio pubblico*, Rai, Annuario, Roma, p. 23.

²⁴ Crainz G. (1985), *Fra Eiar e Rai, L'altro dopoguerra. Roma e il Sud 1943-1945*, Franco Angeli, Milano, p. 154.

Nel 1946, con il referendum che sancì la nascita della Repubblica Italiana, la radio si confermò come strumento chiave nella formazione dell'opinione pubblica, veicolando i cambiamenti politici e sociali. Tuttavia, la sua gestione restò fortemente influenzata dalla politica, in particolare dalla Democrazia Cristiana che, a partire dal 1948, consolidò il proprio controllo sull'informazione radiotelevisiva.

Era il 3 gennaio 1954 quando, a seguito di numerosi esperimenti ed interventi tecnici, la RAI avvia ufficialmente il servizio televisivo regolare, portando per la prima volta nelle case degli italiani il suo primo canale televisivo. Lo stupore, l'interesse e la crescente domanda di intrattenimento e informazione favoriscono una rapida e costante espansione del nuovo mezzo: alla fine dello stesso anno, il segnale televisivo copre già il 58% della popolazione, e nel giro di pochi anni la diffusione cresce esponenzialmente, arrivando a raggiungere il 97% degli italiani nel 1961.

Fin dai suoi primi anni, la televisione come servizio pubblico non è concepita soltanto come uno strumento di svago e intrattenimento, ma anche come un mezzo con una significativa funzione educativa e informativa. Si attribuisce alla TV un ruolo fondamentale nella crescita culturale del Paese, tanto che viene vista come un potente alleato nella lotta contro l'analfabetismo, ancora molto diffuso soprattutto nelle regioni meridionali.²⁵

In virtù dell'ampliamento delle proprie attività e dell'ingresso ufficiale nel settore televisivo, il 10 aprile 1954 la società decise di aggiornare la propria denominazione, assumendo il nome di RAI - Radiotelevisione Italiana. Questo cambiamento non rappresentò solo un'operazione formale, ma sancì una vera e propria evoluzione dell'ente, che da semplice emittente radiofonica si trasformava in un polo di comunicazione integrato.²⁶

Negli anni Sessanta, un periodo di profondi mutamenti culturali, politici ed economici, il sistema centralizzato e monopolistico della RAI iniziò a mostrare le prime crepe. Il boom economico, la maggiore scolarizzazione, la crescita dell'attivismo politico e sindacale contribuirono a rendere sempre più evidente la necessità di un'informazione più pluralista

²⁵ Rai, *La storia*, URL: https://www.rai.it/dl/rai/text/ContentItem-20844e48-74d8-44fe-a6f4-7c224c96e8e4.html?refresh_ce.

²⁶ Treccani, *Rai - Radiotelevisione Italiana*, in *Enciclopedia Treccani*, URL: <https://www.treccani.it/enciclopedia/rai-radiotelevisione-italiana/>.

e meno vincolata al controllo statale. La televisione, che fino a quel momento era stata uno strumento di coesione nazionale e di diffusione della cultura, si trovò a dover rispondere a una società più complessa, articolata e sempre più consapevole. In questo contesto, la necessità di una riforma divenne sempre più pressante, poiché il modello centralizzato e assoluto che aveva caratterizzato gli anni precedenti appariva ormai obsoleto e poco rappresentativo.

È proprio da questa esigenza di trasformazione che nasce la riforma della RAI del 1975: con la legge n. 103 del 14 aprile 1975, intitolata "Nuove norme in materia di diffusione radiofonica e televisiva", si introducono per la prima volta principi fondamentali che ridefiniscono la missione del servizio pubblico radiotelevisivo. Tra questi, emergono l'indipendenza, l'obiettività e l'apertura alle diverse tendenze politiche, sociali e culturali presenti nel Paese.

Pur confermando il monopolio statale sulle trasmissioni radiotelevisive, una delle novità più rilevanti introdotte dalla riforma è rappresentata dal passaggio del controllo del servizio pubblico radiotelevisivo dal Governo al Parlamento, attraverso l'istituzione di una Commissione parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi.²⁷ Se da un lato questo passaggio rispose a quell'esigenza di pluralismo e di "apertura democratica" ormai pressante, dall'altro portò al fenomeno della "lottizzazione",²⁸ ossia la spartizione della RAI tra i principali partiti politici italiani.²⁹

Così, la necessità di garantire una rappresentazione equilibrata delle diverse tendenze politiche e sociali comportò non solo una revisione dei modelli di governance, ma anche un adattamento alle dinamiche del mercato, che richiedeva contenuti in grado di attrarre un pubblico sempre più diversificato e critico.

²⁷ Ministero della Giustizia (1975), *Legge 14 aprile 1975, n. 103: Nuove norme in materia di diffusione radiofonica e televisiva*, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale, n. 102, 17 aprile 1975, URL: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1975/04/17/075U0103/sg>.

²⁸ Termine coniato da Alberto Ronchey, giornalista e saggista italiano, vd. Ronchey A. (1979, 30 marzo), *La sinistra e il fattore K*, Corriere della Sera, URL: https://www.corriere.it/Primo_Piano/Editoriali/2006/05_Maggio/12/ronchey.shtml.

²⁹ Zancchi A., *RAI*, in Lever F., Rivoltella P. C., Zancchi A. (edd.), *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, URL: www.lacomunicazione.it.

2.2 L'evoluzione dei contenuti e la frammentazione dell'audience

La RAI, pur rappresentando per anni il cardine dell'intera produzione televisiva e radiofonica, dovette iniziare a fare i conti con il cambiamento culturale che stava avvenendo: la TV cambia volto, la domanda si evolve e, soprattutto, cambia l'atteggiamento del pubblico nel momento in cui cambia la società italiana.

Dopo la riforma del 1975, l'evoluzione del panorama televisivo italiano subisce una trasformazione profonda, ridefinendo non solo l'organizzazione delle fasce orarie, ma anche il rapporto tra emittenti e pubblico. L'obiettivo di ampliare il consumo televisivo viene perseguito attraverso un potenziamento strategico delle fasce d'ascolto, che porta a una redistribuzione degli spazi, a una ridefinizione dei ruoli e a un cambiamento nei punti di riferimento del pubblico. È su questo nuovo assetto che prende forma una vera e propria rivoluzione nella comunicazione televisiva: se in passato le fasce di pubblico erano rigidamente separate e il palinsesto seguiva una logica segmentata e prevedibile, con la nuova impostazione si mira a una programmazione più inclusiva e diversificata, capace di attrarre un pubblico più ampio e variegato.

In questa fase di cambiamento, si assiste al superamento dell'egemonia del *Carosello*, storico contenitore pubblicitario andato in onda dal 1957 al 1977, e si iniziano a sperimentare nuovi formati e linguaggi narrativi più adatti a una società in evoluzione. Emergono così generi innovativi, come la fiction e i talk show, che rispondono alla crescente domanda di contenuti leggeri e di intrattenimento. Questa nuova direzione segna il passaggio da una televisione pedagogica e rituale a una più dinamica, orientata al dialogo, alla partecipazione e alla costruzione di un palinsesto capace di intercettare e soddisfare gusti e interessi sempre più eterogenei.³⁰

Per decenni, la RAI ha rappresentato il fulcro della produzione televisiva e radiofonica italiana, diventando un punto di riferimento imprescindibile per il pubblico. Tuttavia, con l'evoluzione del contesto sociale, culturale e politico, l'azienda ha dovuto affrontare una trasformazione inevitabile: il panorama televisivo ha iniziato a mutare profondamente, le esigenze degli spettatori si sono fatte sempre più variegata e complesse, e il rapporto stesso tra il pubblico e la televisione si è evoluto di pari passo con i cambiamenti della

³⁰ Monteleone F. (2019), pp. 414-418.

società italiana.³¹ Ancora oggi, RAI 1 rappresenta l'emittente più importante nella vita del paese, confermandosi come rete autorevole ed affidabile, capace di coniugare classicità e innovazione.³²

Quella che oggi conosciamo come RAI 1 è stata per anni l'unica rete in grado di rivolgersi a un pubblico ampio e trasversale, capace di intercettare le preferenze di diverse fasce d'età, dai più giovani agli anziani. Si potrebbe affermare che sia sempre stata la vera "rete di tutti", un canale capace di abbracciare l'intera società senza escludere alcun tipo di interesse. La sua programmazione generalista ha rappresentato per lungo tempo un modello vincente, mantenendo un equilibrio tra intrattenimento, informazione e cultura.³³

Con l'incremento della domanda di contenuti e il progressivo ampliamento del pubblico televisivo, nel 1961 nasce RAI 2, il secondo canale della televisione italiana. Questa nuova rete, controllata dal partito liberal-socialista, si distingue fin da subito per una proposta editoriale più innovativa e sperimentale, con una programmazione orientata verso target più specifici.³⁴ È la prima volta che ai telespettatori si offre la possibilità di scegliere, di dire cosa vorrebbero: l'introduzione di RAI 2 segna così un primo, significativo passo verso la segmentazione dell'audience e porta l'azienda a diversificare ulteriormente la propria offerta.³⁵ Agli esordi alla seconda rete erano dedicate solo due ore di programmazione al giorno, oggi si presenta come la rete del "new pop" e dei social, un racconto mainstream incentrato sull'intrattenimento.³⁶

In seguito all'istituzione della Testata per l'informazione regionale, nel 1979 si assiste all'inizio delle trasmissioni di RAI 3. La nascita della Terza rete è stata fortemente influenzata dalla riforma del 1975 che, introducendo il principio del pluralismo all'interno del servizio pubblico radiotelevisivo, ha posto le basi per una distribuzione più equa dello spazio mediatico tra le diverse forze politiche del Paese: si è così creata l'opportunità affinché anche il Partito Comunista Italiano potesse avere un ruolo più rilevante nella

³¹ Monteleone F. (2019), pp. 396-400.

³² Rai (2018), *2018 un anno di Rai*, RAI edizione marketing, Roma.

³³ Rai (1999), *Il confronto televisivo RAI-MEDIASET-TMC. Domanda e offerta 1998 Vs 1997, Studi e ricerche di mercato*, RAI-RADIOTELEVISIONE ITALIANA, Roma, pp. 59-60.

³⁴ Rai (1995), *Il confronto televisivo RAI/FINIFEST. Offerta e consumo 1994 Vs 1993, Studi, analisi e ricerche di mercato*, RAI-RADIOTELEVISIONE ITALIANA, Roma, pp. 48-49.

³⁵ Ercolani S., Rognoni C. (2009), *Da mamma Rai alla tv fai da te. Guida alla televisione di domani*, Rai Eri, Roma, p. 20.

³⁶ Rai (2018), *2018 un anno di Rai*, RAI edizione marketing, Roma.

gestione e nell'indirizzo editoriale di una rete televisiva.³⁷ La creazione di questo terzo canale risponde non solo a esigenze di mercato, ma anche a necessità politiche e sociali, in un'epoca segnata dall'ascesa delle televisioni private e dall'aumento della concorrenza. Sin dagli esordi, il terzo canale si distingue per una forte identità editoriale, orientata all'informazione, all'approfondimento politico e culturale e a una maggiore attenzione ai territori. Il nuovo canale diventa così un punto di riferimento per un pubblico più attento ai temi sociali e all'attualità, consolidando la sua spiccata vocazione di servizio pubblico³⁸ e la sua propensione ad incarnare “una rete regionale a carattere nazionale”.³⁹ La Terza rete è quella che oggi, forse, è rimasta più fedele alla sua originaria idea: riflette e approfondisce i fatti attuali producendo sapere critico, è la rete della cultura nella sua accezione più ampia.⁴⁰

2.3 La transazione da monopolio televisivo a operatore competitivo: l'impatto della concorrenza

La rottura del monopolio televisivo in Italia può essere interpretata, più che come la causa scatenante del cambiamento, come una conseguenza inevitabile di una trasformazione ampia e profonda che ha investito la società italiana a partire dagli anni Settanta. In questo periodo, il contesto politico, sociale e culturale si evolve rapidamente, portando con sé un mutamento radicale nei gusti, nelle abitudini e nelle aspettative del pubblico.

Si prende progressivamente consapevolezza del fatto che l'audience televisiva non è un'entità omogenea, ma un insieme articolato di individui con esigenze sempre più diversificate e specifiche. In questo scenario emergente, la domanda di contenuti televisivi cresce e si frammenta, rendendo obsoleta l'idea di un'unica emittente televisiva capace di soddisfare i telespettatori attraverso un modello di broadcasting centralizzato e generalista.

Mentre il servizio pubblico attraversa un periodo di profonda riflessione, cercando di ridefinire la propria identità e di adattarsi alle nuove dinamiche senza perdere il proprio ruolo istituzionale, le nascenti televisioni private si impongono rapidamente con una personalità ben definita. Attraverso un'offerta più segmentata e orientata alla logica

³⁷ Ercolani S., Rognoni C. (2009), p. 22.

³⁸ Rai (1995), pp. 56-57.

³⁹ Monteleone F. (2019), p. 401.

⁴⁰ Rai (2018), *2018 un anno di Rai*, RAI edizione marketing, Roma.

commerciale, le televisioni private riescono a colmare il vuoto lasciato da un sistema pubblico ancora incerto sul proprio futuro, inaugurando una nuova fase nella storia della televisione italiana.

Nel corso degli anni Settanta, iniziò a diffondersi con sempre maggiore insistenza l'idea che il servizio pubblico radiotelevisivo, così come era stato concepito fino a quel momento, non fosse più in grado di rispondere efficacemente alle profonde trasformazioni in atto nella società italiana. L'evoluzione politica, economica e culturale del Paese aveva generato un panorama sempre più eterogeneo o un pubblico sempre più complesso, rendendo evidente la necessità di un sistema televisivo più articolato, capace di garantire un'effettiva pluralità di voci e una maggiore libertà di espressione. In questo contesto, il principio di pluralismo sancito dalla riforma del 1975 iniziò a essere interpretato non solo come una ridefinizione del ruolo della Rai, ma anche come un'opportunità per superare il monopolio statale e favorire l'ingresso di nuovi soggetti nell'arena televisiva, attraverso un sistema basato sulla libera concorrenza.

È nel periodo post-riforma che, a causa della lentezza dei cambiamenti e della delusione generale per le aspettative disattese, si inizia a parlare di "Far West" per descrivere il caos e la mancanza di regole precise all'interno del mercato televisivo italiano. Mentre la RAI si trova a navigare in un contesto ostile in cui con difficoltà riesce a confermare e definire il suo ruolo, si consuma la stagione dei "cento fiori" caratterizzata da un'esplosione incontrollata di emittenti private, che approfittano del vuoto regolamentare per moltiplicarsi rapidamente.⁴¹

Un primo segnale di questa trasformazione si ebbe nel 1971 quando in Piemonte nacque Telebiella, la prima emittente televisiva privata italiana, fondata dall'imprenditore Giuseppe Sacchi. Questa pionieristica iniziativa rappresentò una svolta significativa, poiché per la prima volta veniva messo in discussione il monopolio della Rai, sebbene l'attività di Telebiella fosse ancora vincolata alla trasmissione via cavo, a causa delle restrizioni normative che impedivano la diffusione via etere. Tuttavia, il successo dell'emittente e la crescente richiesta di un'alternativa alla programmazione del servizio

⁴¹ Macchitella C. (1985), *Il gigante nano. Il sistema radiotelevisivo in Italia: dal monopolio al satellite*, Rai ERI, Roma, pp. 100-105.

pubblico dimostrarono quanto il panorama mediatico fosse ormai maturo per un cambiamento strutturale.

L'avvento delle televisioni private segnò l'inizio di un lungo periodo di incertezza per la Rai, che si trovò costretta a ridefinire il proprio ruolo, la propria missione e la propria capacità di influenzare l'opinione pubblica in un contesto sempre più competitivo. La mancanza di una legislazione chiara e organica che regolasse la nascente industria televisiva privata portò a una crescita disordinata e frammentata del settore, caratterizzata da un proliferare di piccole emittenti locali prive di un coordinamento nazionale.

Questo sviluppo anarchico proseguì fino agli anni Ottanta, quando il panorama televisivo italiano subì un'ulteriore svolta con l'emergere di un nuovo protagonista destinato a ridefinire gli equilibri dell'industria televisiva: il gruppo Fininvest, fondato e guidato dal giovane imprenditore Silvio Berlusconi. Grazie a un'innovativa strategia imprenditoriale basata sulla creazione di un network nazionale di emittenti private attraverso il sistema della *syndication*, la Fininvest riuscì rapidamente a imporsi come l'unico vero concorrente della Rai, dando vita a un sistema televisivo fondato su un modello commerciale e pubblicitario di stampo anglosassone. L'ingresso di Berlusconi nel settore segnò il passaggio da una televisione locale e frammentata a una realtà più strutturata e competitiva, ponendo le basi per il duopolio Rai-Fininvest che avrebbe caratterizzato la televisione italiana nei decenni successivi.

Nel corso della seconda metà degli anni Settanta, il mondo politico iniziò a manifestare crescente preoccupazione per l'assenza di una regolamentazione chiara riguardante l'uso privato della televisione. Il rapido proliferare di emittenti locali e la mancanza di un quadro normativo preciso stavano delineando uno scenario sempre più complesso e potenzialmente ingestibile, con il rischio di compromettere l'equilibrio tra informazione, potere e controllo del sistema mediatico.

Un tentativo di affrontare questa situazione emerse nell'autunno del 1978, in occasione del convegno "Informazione e potere in Italia", durante il quale il Partito Socialista avanzò una proposta significativa per regolamentare il settore televisivo. Il progetto mirava a favorire l'adozione di un "sistema misto", basato sulla coesistenza tra il servizio pubblico della Rai e il nascente comparto delle televisioni private, con l'obiettivo di trovare un punto di equilibrio che garantisse la governabilità del sistema radiotelevisivo,

preservando il ruolo centrale della Rai senza tuttavia ostacolare lo sviluppo dell'iniziativa privata. Tuttavia, la proposta suscitò forti critiche da più fronti e venne rapidamente accantonata. In particolare, fu giudicata eccessivamente permissiva nei confronti delle grandi imprese private, le quali avrebbero potuto trarne vantaggi sproporzionati a discapito dell'interesse pubblico.

Nel giro di pochi anni, l'assenza di una regolamentazione efficace si rivelò un grave errore strategico per il servizio pubblico: il ritardo nel prendere provvedimenti adeguati e la sottovalutazione dell'impatto delle televisioni private fecero sì che, una volta che queste ultime si consolidarono sul mercato, per la Rai fosse ormai troppo tardi per arginare il fenomeno e mantenere la propria posizione dominante senza una radicale revisione della propria strategia.

Il merito di Berlusconi, che consentì al gruppo Fininvest di presentarsi come concorrente diretto della RAI, fu quello di comprendere cosa andava fatto: esprimere fin da subito la propria vocazione commerciale e costruire un modello fondato non sulla produzione di programmi ma sulla produzione di pubblico, attraverso lo sfruttamento intelligente della risorsa pubblicitaria. Fare televisione diventava da quel momento un vero e proprio business che doveva essere gestito sfruttando tutte le opportunità offerte dal mercato e tutti i punti di forza che lo scenario esterno avesse consentito. Berlusconi ebbe il merito di aver capito che il motore pubblicitario era il vero centro propulsivo della televisione privata e, dal punto di vista dello scenario esterno, non gli restava che approfittare della mancanza di regole nel mercato e dell'eccesso di regole che imprigionavano la Rai. Con grande anticipo sulla concorrenza, Berlusconi aveva compreso che lo sviluppo della programmazione televisiva poteva essere incentivato attraverso l'investimento in pubblicità e la vendita degli spazi pubblicitari. Sicuramente, va precisato che l'intuizione di questa opportunità non avrebbe dato frutti così cospicui se, contemporaneamente, il gruppo non avesse trovato uno scenario esterno del tutto regolato.

Il successo di Silvio Berlusconi e della Fininvest nel proporsi come il primo vero concorrente della RAI derivò dalla capacità di cogliere con lucidità le opportunità offerte dal contesto mediatico ed economico dell'epoca. Berlusconi comprese fin da subito che la chiave per affermarsi nel settore televisivo privato non risiedeva tanto nella semplice produzione di contenuti, quanto nella costruzione di un sistema fondato sulla creazione e

fidelizzazione del pubblico, ottenuta attraverso una gestione strategica della risorsa pubblicitaria. Il suo approccio si discostava nettamente da quello della televisione pubblica, poiché non mirava solo alla qualità dei programmi, ma alla loro capacità di attrarre spettatori, trasformando così la televisione in un vero e proprio business modellato sulle dinamiche di mercato.

La grande intuizione di Berlusconi fu quella di riconoscere il ruolo centrale della pubblicità come motore dell'intero sistema televisivo privato. A differenza della Rai, vincolata da stringenti regolamentazioni e da una gestione ancora legata alla logica del servizio pubblico, il nascente polo televisivo privato poteva sfruttare una condizione di vuoto normativo, che lasciava spazio a una crescita rapida e relativamente priva di vincoli. In questo scenario, con grande anticipo sulla concorrenza, Berlusconi aveva compreso che lo sviluppo della programmazione televisiva poteva essere incentivato attraverso l'investimento in pubblicità e la vendita degli spazi pubblicitari. Sicuramente, va precisato che l'intuizione di questa opportunità non sarebbe stata così significativa se, contemporaneamente, il gruppo non avesse trovato uno scenario regolatorio particolarmente favorevole: da un lato, il mercato televisivo privato si muoveva in un quadro legislativo lacunoso, privo di norme chiare che limitassero l'espansione delle emittenti private; dall'altro, la Rai risultava ancora ingessata da un eccesso di regolamentazione, che ne limitava la reattività e la capacità di adattarsi alle nuove logiche competitive.⁴²

Con tempestività e silenzio, il colosso Berlusconi riesce ad acquisire la concorrenza privata: nel 1983 e nel 1984 acquista rispettivamente Italia 1 e Retequattro. A questo punto Berlusconi sfida la legge e distribuisce i suoi programmi su tutte e tre le reti. Grazie ai suoi rapporti con i partiti di Governo, ottiene nel 1984 un decreto legge firmato dal governo Craxi, definito prima "decreto salva private" e successivamente "decreto Berlusconi", che permise alle reti private di continuare a trasmettere in assenza di una legislazione in materia, legalizzando così di fatto la situazione e aprendo la strada ad una futura regolamentazione.

Silvio Berlusconi dimostra una notevole abilità strategica nel consolidare la propria posizione nel settore televisivo privato, operando con rapidità e discrezione per acquisire

⁴² Monteleone F. (2019), pp. 423-443.

le principali reti concorrenti: nel 1983 riesce a ottenere il controllo di Italia 1, mentre l'anno successivo acquisisce Retequattro, ampliando così significativamente il proprio impero mediatico.

A questo punto, l'imprenditore decide di sfidare il quadro normativo vigente, trasmettendo i propri programmi in contemporanea su tutte e tre le emittenti, di fatto creando un network nazionale privato, in un contesto in cui la legislazione italiana non prevedeva ancora una regolamentazione chiara per la radiodiffusione privata su scala nazionale. La sua capacità di tessere relazioni con gli ambienti politici si rivela determinante: nel 1984 il governo guidato da Bettino Craxi interviene con un decreto legge d'urgenza, inizialmente soprannominato "decreto salva private" e successivamente noto come "decreto Berlusconi", che consentì alle reti private di continuare a operare in assenza di una normativa specifica, legittimando così ex post la situazione esistente e preparando il terreno per una futura regolamentazione del settore televisivo in Italia.⁴³

Si dovrà aspettare la legge Mammì del 1990, primo tentativo organico di regolamentazione del mercato radiotelevisivo, per legittimare quanto è successo negli anni Ottanta. La legge andava a sancire formalmente il pluralismo dell'informazione e riconosceva la diffusione radiotelevisiva come un'attività di interesse generale ma, al tempo stesso, anziché disarticolare l'assetto duopolistico che il mercato aveva assunto si limitava a "fotografare" l'esistente: il provvedimento stabiliva che un singolo soggetto non potesse detenere più del 25% delle concessioni nazionali disponibili, un limite che, di fatto, non incideva sulla posizione dominante della Fininvest, la quale già controllava tre reti televisive. Successivamente si avvertì la necessità d'istituire un'autorità Antitrust per ridimensionare eventuali posizioni dominanti nell'ambito dei mezzi di comunicazione.

La Consulta intervenne dichiarando incostituzionale l'art. 15, comma 4, della legge Mammì, evidenziando come il provvedimento, invece di limitare le posizioni dominanti e favorire un accesso più ampio al mercato da parte di nuovi operatori, avesse di fatto congelato l'assetto esistente, stabilizzando e legittimando la predominanza della Fininvest. A seguito di queste criticità e della crescente esigenza di garantire un maggiore equilibrio nel settore, venne istituita un'Autorità Antitrust con il compito di vigilare sulle

⁴³ Ercolani S., Rognoni C. (2009), p. 23.

concentrazioni e prevenire eventuali abusi di posizione dominante nei mezzi di comunicazione.

Per superare le criticità della legge Mammi e introdurre una regolamentazione più strutturata del settore radiotelevisivo, nel 1997 il legislatore approvò la legge Maccanico (legge n. 249/1997), un provvedimento che segnò un punto di svolta nella governance delle comunicazioni in Italia. Uno degli elementi centrali di questa legge fu l'istituzione dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM), un organismo indipendente incaricato di vigilare sulla concorrenza nel settore, garantire il rispetto del pluralismo e regolare l'accesso alle frequenze, superando il precedente sistema di concessioni governative. L'AGCOM divenne quindi l'ente regolatore centrale per il mercato delle telecomunicazioni e dell'audiovisivo, assumendo un ruolo chiave nelle politiche di settore.

Un altro aspetto rilevante della legge Maccanico fu l'introduzione di nuovi limiti alla concentrazione della proprietà dei media. In particolare, venne stabilito che nessun soggetto potesse detenere più del 30% delle reti televisive nazionali e fu fissato un tetto del 20% sulle risorse pubblicitarie complessive del sistema radiotelevisivo. L'intento era quello di riequilibrare il mercato e garantire una maggiore apertura a nuovi operatori, sebbene di fatto il duopolio tra RAI e Mediaset non venne realmente intaccato.

Nonostante questi tentativi di regolamentazione, l'evoluzione del settore e la crescente convergenza tra media, telecomunicazioni e pubblicità resero necessaria una revisione normativa. Si giunse così alla legge Gasparri (legge n. 112/2004), che introdusse un nuovo criterio di valutazione del pluralismo basato sul concetto di Sistema Integrato delle Comunicazioni (SIC). Questo sistema ampliava il mercato di riferimento, includendo non solo la televisione e la radio, ma anche l'editoria, internet e la pubblicità. L'allargamento della base di calcolo per il pluralismo mediatico ebbe l'effetto di rendere più flessibili le soglie di concentrazione, permettendo ai grandi gruppi di consolidare la propria posizione senza incorrere nei limiti più stringenti imposti dalle leggi precedenti.

Altro elemento centrale della legge Gasparri fu la previsione della privatizzazione della RAI, con la trasformazione dell'azienda in una società per azioni e la possibilità di cedere quote ai privati. Tuttavia, questa prospettiva non venne mai completamente attuata, rimanendo più un principio teorico che una reale riforma strutturale del servizio pubblico.

Un ulteriore aspetto di rilievo fu l'introduzione di norme volte a incentivare la transizione dalla televisione analogica al digitale terrestre. Questa innovazione, se da un lato favorì la nascita di nuovi canali e ampliò l'offerta televisiva, dall'altro garantì un significativo vantaggio ai grandi gruppi già presenti sul mercato, in particolare a RAI e Mediaset, che poterono sfruttare la loro posizione dominante per consolidare ulteriormente la propria influenza nel nuovo panorama digitale.

La legge Gasparri suscitò numerose polemiche e venne contestata anche a livello europeo, poiché ritenuta eccessivamente favorevole agli interessi di Mediaset, consentendole di rafforzare la propria posizione senza adeguate misure antitrust. Nonostante le critiche, il provvedimento rimase un riferimento normativo essenziale per il settore radiotelevisivo italiano, segnando il passaggio a una regolamentazione più orientata all'integrazione tra media tradizionali e digitali, senza però risolvere il problema strutturale della concentrazione del mercato e della limitata apertura a nuovi soggetti.⁴⁴

Arrivando ai giorni d'oggi, il panorama televisivo italiano ha subito una trasformazione significativa, caratterizzata dall'introduzione di nuovi attori e piattaforme che hanno progressivamente minacciato ed eroso ancora di più la posizione della RAI. L'avvento della pay TV, con operatori come Sky, ha offerto agli spettatori una vasta gamma di contenuti premium, tra cui sport, cinema e serie internazionali, diversificando l'offerta e attirando una fetta crescente di pubblico. Parallelamente, la diffusione di servizi di streaming on-demand, come Netflix, ha rivoluzionato le abitudini di consumo, permettendo una fruizione personalizzata e senza vincoli di palinsesto.

Nonostante l'intensificarsi della concorrenza e la crescente diversificazione dell'offerta televisiva e digitale, il principale avversario della RAI nel panorama mediatico italiano rimane ancora Mediaset. Il duopolio tra le due emittenti, consolidatosi nel corso degli anni, continua a rappresentare l'asse portante del sistema televisivo nazionale, sebbene la competizione si sia fatta più agguerrita a causa dell'emergere di nuove piattaforme e modelli di consumo.

Il 2024 ha visto una dinamica particolarmente interessante in termini di ascolti e quote di mercato, segnando un'inversione di tendenza rispetto all'anno precedente. Nel 2023,

⁴⁴Treccani, *Radiotelevisione*, in *Diritto on line*, URL: https://www.treccani.it/enciclopedia/radiotelevisione-dir-cost_%28Diritto-on-line%29/.

infatti, Mediaset aveva superato la RAI con uno share del 37,6%, rispetto al 37,0% della rete pubblica. Tuttavia, i dati relativi ai primi nove mesi del 2024, resi noti dall'AGCOM, mostrano un cambio di scenario: la RAI ha riconquistato la leadership, registrando uno share di 0.6 punti superiore rispetto a Mediaset (37,1% contro il 36,5%).⁴⁵

Questi dati diventano ancora se si osservano i risultati Auditel aggiornati al mese di aprile 2025 (vedi appendice A): Rai 1 si conferma leader assoluta in tutte le fasce orarie, con una media giornaliera di 2.125.493 spettatori e una quota di share del 18,3%, consolidando la propria posizione di primo canale nazionale per ascolti. A livello di gruppo, la RAI raggiunge complessivamente 4.193.677 spettatori nel giorno medio, ottenendo una quota di mercato del 33,8% nelle 24 ore. Tale risultato distanzia significativamente il gruppo Mediaset, che si attesta su una quota del 30,1%, evidenziando una differenza strutturale che conferma la centralità della RAI nel sistema audiovisivo italiano.⁴⁶

Nonostante le sfide poste dalla digitalizzazione e dalla concorrenza internazionale, la RAI continua dunque a esercitare un ruolo di primo piano, a testimonianza di un rapporto con il pubblico ancora solido e significativo. A fronte di un mercato sempre più frammentato, la leadership della RAI assume dunque un valore emblematico: non si tratta soltanto di una vittoria numerica, ma di un indicatore della persistente rilevanza simbolica e culturale dell'emittente pubblica nel panorama mediale italiano.

In un mercato sempre più frammentato e competitivo, dominato da piattaforme digitali, intelligenza artificiale e modelli di fruizione non lineari, il mantenimento di una simile posizione rappresenta molto più di un successo quantitativo: la leadership della RAI testimonia infatti la tenuta di un legame profondo con il pubblico italiano e una resilienza simbolica che continua ad attribuire all'azienda un ruolo culturale e sociale di riferimento.

Tuttavia, a prescindere dai dati numerici e dalle regolamentazioni vigenti, il confronto tra RAI e Mediaset resta un nodo strutturale nell'evoluzione del panorama mediatico italiano. Esso apre interrogativi cruciali su pluralismo, qualità dell'informazione, indipendenza editoriale e sostenibilità economica del servizio pubblico. Sebbene la RAI abbia

⁴⁵ Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM) (2024, 27 dicembre), *Comunicato stampa 14*, URL: <https://www.agcom.it/comunicazione/comunicati-stampa/comunicato-stampa-14>.

⁴⁶ ItaliaOggi (2025, 23 maggio), *Tv, Rai 1 domina incontrastata*, ItaliaOggi, p. 19.

recentemente riconquistato una posizione di leadership, il duopolio con Mediaset appare ancora saldo, anche se sempre più sfidato dalla concorrenza di player globali e dai cambiamenti nelle abitudini di consumo.

In un contesto in cui il consumo di contenuti si sta sempre più frammentando e spostando verso il digitale, la RAI è davvero in grado di svolgere il suo ruolo di servizio pubblico in modo efficace e innovativo? Oppure rischia di rimanere ancorata a logiche tradizionali che la rendono meno competitiva rispetto ai nuovi player globali? Allo stesso tempo, Mediaset può continuare a prosperare in un mercato in cui la pubblicità televisiva è sempre più sfidata dai colossi digitali come Google e Meta?

Un'altra questione centrale riguarda la neutralità politica e l'indipendenza editoriale della RAI. La governance dell'emittente pubblica è ancora troppo influenzata dalle dinamiche politiche, mettendo in discussione la sua capacità di garantire un'informazione imparziale. In questo contesto, ha ancora senso il finanziamento attraverso il canone, o sarebbe più equo trovare un modello economico alternativo?

Infine, la competizione tra RAI e Mediaset ha davvero favorito il miglioramento dell'offerta televisiva italiana o ha piuttosto contribuito a una standardizzazione dei contenuti, con una prevalenza di format ripetitivi e programmi d'intrattenimento di massa? Questi interrogativi restano aperti, mentre il sistema televisivo italiano si avvia verso un futuro sempre più incerto e caratterizzato da sfide che richiedono risposte urgenti e strategie innovative.

2.4 Il passaggio da broadcaster tradizionale a digital media company

Il concetto di broadcasting tradizionale si riferisce alla trasmissione di contenuti televisivi e radiofonici attraverso canali lineari, in cui i programmi vengono distribuiti secondo una programmazione prestabilita e ricevuti dal pubblico tramite antenne, cavi o satelliti. Questo modello, nato con la diffusione della radio e della televisione nel XX secolo, si basa su una relazione unidirezionale tra emittente e spettatore, con un controllo centralizzato della produzione e distribuzione dei contenuti. La RAI, come storico

broadcaster pubblico italiano, ha incarnato questo paradigma per decenni, offrendo un servizio lineare generalista e fortemente regolamentato.⁴⁷

Tuttavia, la rivoluzione digitale ha profondamente modificato il consumo dei contenuti audiovisivi, rendendo il modello di broadcasting tradizionale sempre meno efficace nel rispondere alle esigenze di un pubblico sempre più frammentato e orientato alla fruizione on demand. In questo contesto, è emerso il concetto di media company, ovvero un'impresa che non si limita alla trasmissione lineare, ma adotta un approccio multiplatforma, producendo e distribuendo contenuti multimediali attraverso diversi formati e canali digitali.⁴⁸

Per decenni, la RAI ha incarnato il modello classico di broadcaster tradizionale, basato su una programmazione lineare e su un forte legame con il servizio pubblico. La sua struttura organizzativa, caratterizzata da una governance fortemente influenzata dalla politica, ha garantito una copertura capillare del territorio italiano, ma ha anche limitato la capacità di innovazione e di adattamento ai nuovi scenari mediatici. In un'epoca dominata dalla centralità dei dati, dalla personalizzazione dell'esperienza utente e dalla fruizione on demand, il modello tradizionale della RAI si è progressivamente rivelato obsoleto e poco competitivo rispetto ai nuovi attori digitali.

Per operare ed essere *competitive* nel nuovo scenario comunicativo, saturo di informazioni e scarso di attenzioni, occorre attuare un cambiamento aziendale radicale. È giunto il momento per la RAI di compiere scelte strategiche decisive e coraggiose, valutando se posizionarsi come un'istituzione centrale per il Paese che agisce come una digital media company o se la sua natura pubblica debba determinarne il percorso e le sfide future.

Marinella Soldi, presidente Rai dal 2021 al 2024, ha ribadito l'urgenza di questa trasformazione, sottolineando la necessità di un cambiamento radicale per mantenere la rilevanza nel panorama mediatico contemporaneo. È con l'approvazione del contratto di servizio e del piano industriale 2024-2026 che si mira di garantire la stabilità strutturale della Rai, perseguendo la sostenibilità economico-finanziaria attraverso un processo di

⁴⁷ Menduni E. (2016), *Televisione e radio nel XXI secolo*, Laterza, Bari, pp. 48-50.

⁴⁸ Treccani, *Media company*, in Enciclopedia Treccani, URL: [https://www.treccani.it/enciclopedia/media-company_\(altro\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/media-company_(altro)/).

trasformazione in digital media company, facendo leva sull'adozione di nuove tecnologie e sulla valorizzazione delle competenze interne. Parallelamente, il Piano conferma l'impegno della Rai nel rispettare la propria missione di Servizio Pubblico, affrontando tematiche centrali nel dibattito pubblico, tra cui la sostenibilità economica, ambientale e sociale.

Per realizzare questa trasformazione, il Piano prevede un programma di investimenti con risorse aggiuntive pari a 225 milioni di euro. A supporto di tali investimenti per la digitalizzazione, verrà valorizzata una quota di partecipazione in Rai Way S.p.A., garantendo comunque alla Rai il mantenimento della maggioranza del capitale sociale.⁴⁹

L'attuazione di questa strategia richiede non solo risorse finanziarie adeguate, ma anche un impegno concreto nella ridefinizione della governance aziendale. La RAI, storicamente influenzata dalle dinamiche politiche, deve riuscire a garantire una gestione più autonoma e orientata al lungo termine, con scelte strategiche basate su dati concreti e non su pressioni esterne. Inoltre, il coinvolgimento attivo di dipendenti, sindacati e stakeholder è essenziale per il successo della transizione.⁵⁰

Il passaggio della RAI a una digital media company digitale rappresenta una sfida complessa, ma necessaria. La competizione con le piattaforme globali come Netflix, Amazon Prime Video e Disney+ impone un ripensamento profondo del modello produttivo ed editoriale, per offrire contenuti che rispondano alle nuove abitudini di consumo. La transizione non è priva di rischi: il cambiamento deve essere accompagnato da una strategia chiara che eviti di snaturare l'identità pubblica dell'azienda, garantendo al tempo stesso un servizio che sia realmente innovativo e in grado di valorizzare il patrimonio culturale italiano.

La necessità di una tale trasformazione non è dunque una scelta, ma una condizione indispensabile per la sopravvivenza della RAI nel panorama contemporaneo. Non si tratta

⁴⁹ Rai (2024, gennaio), *Approvato il contratto di servizio e il piano industriale Rai 2024-2026: al via la trasformazione in Digital Media Company*, Ufficio Stampa Rai, URL: <https://www.rai.it/ufficiostampa/assets/template/us-articolo.html?ssiPath=/articoli/2024/01/Approvato-il-Contratto-di-Servizio-e-il-Piano-industriale-Rai-2024-2026-al-via-la-trasformazione-in-Digital-Media-Company-80d6364f-9363-49a6-8116-e1a1433f003b-ssi.html>.

⁵⁰ Corriere Comunicazioni, (2024, marzo 31), *Rai, la presidente Soldi: urgente la trasformazione in media company digitale*, Corriere delle Comunicazioni, URL: <https://www.corrierecomunicazioni.it/media/rai-la-presidente-soldi-urgente-la-trasformazione-in-media-company-digitale/>.

solo di investire in tecnologie digitali, ma di ripensare profondamente il modello produttivo ed editoriale, adottando un approccio più flessibile, orientato alla crossmedialità e alla partecipazione attiva del pubblico. Solo attraverso questa evoluzione la RAI potrà riconquistare la rilevanza perduta e riaffermare il proprio ruolo di leader nell'industria mediale italiana ed europea.

Nel trattare questa sfida fondamentale, l'allora amministratore delegato Roberto Sergio⁵¹ ha affermato con l'obiettivo ambizioso della RAI è quello di "affrontare con coraggio le sfide della digitalizzazione, garantendo la stabilità economica dell'azienda, valorizzando il nostro capitale umano di professionalità e rafforzando la missione di servizio pubblico". La RAI lavorerà dunque nei prossimi anni per consolidare la sua centralità, coniugando crescita e sviluppo con il perseguimento di obiettivi di sostenibilità, attraverso un approccio che possa segnare un salto di qualità e un esempio a livello internazionale.⁵²

A fronte di questo impegno è lecito porsi diversi interrogativi: la RAI sarà veramente in grado di competere con le grandi piattaforme globali senza snaturare la propria identità di servizio pubblico? E soprattutto, il pubblico sarà davvero coinvolto da questo cambiamento e rischia di restare uno spettatore passivo di una rivoluzione incompiuta?

⁵¹ Da ottobre 2024 ricopre la carica di direttore generale RAI.

⁵² Rai News (2024, gennaio), *Rai, l'azienda diventerà una Digital Media Company: piano industriale*, Rai News, URL: <https://www.rainews.it/articoli/2024/01/rai-lazienda-diventera-una-digital-media-company-piano-industriale--98c3827a-a316-4d6c-ace0-06f487c6e1cd.html#:~:text=L'obiettivo%20nel%20prossimo%20triennio,industriali%20del%20made%20in%20Italy>.

3. IL RUOLO DELLO STORYTELLING NEL PLASMARE L'IDENTITÀ DELLA RAI

Sin dalla sua costituzione, la RAI ha impiegato la narrazione come dispositivo strategico per legittimare il proprio ruolo di servizio pubblico, contribuendo attivamente alla costruzione di un immaginario collettivo nazionale. La funzione narrativa, in questo contesto, non si è limitata alla produzione di contenuti di intrattenimento, ma è andata a configurarsi come un vero e proprio strumento di mediazione culturale, capace di rafforzare il senso di appartenenza e di coesione sociale in un Paese attraversato da profondi mutamenti politici e socio-economici.

Secondo Henry Jenkins, lo storytelling non può essere inteso unicamente come una tecnica di trasmissione di contenuti, ma va compreso nella sua dimensione più ampia di *cultural process*, ossia un processo attraverso cui le istituzioni, i media e le comunità costruiscono significati condivisi e producono connessioni simboliche stabili. La narrazione, in questo senso, non si limita alla registrazione passiva degli eventi, ma agisce come uno strumento di costruzione dell'identità collettiva, generando un dialogo costante tra emittente e pubblico.

In questa prospettiva, la RAI si configura non soltanto come broadcaster, bensì come un vero e proprio *cultural agent*, ovvero un attore istituzionale capace di orientare l'orizzonte valoriale e identitario della nazione attraverso una progettualità editoriale consapevole e articolata. Le produzioni televisive, dai telegiornali alle fiction, dalle trasmissioni educative ai documentari storici, contribuiscono a plasmare la memoria collettiva e a fornire una rappresentazione della società che ne rinforza le strutture narrative dominanti.⁵³

Raccontare la RAI significa intraprendere un percorso che va oltre la semplice descrizione di un'emittente televisiva: vuol dire comprendere in profondità il modo in cui l'azienda ha costruito e veicolato nel tempo la propria identità attraverso i contenuti che ha prodotto e diffuso, e come questi racconti abbiano restituito al pubblico una precisa idea di identità nazionale. Attraverso programmi di intrattenimento, informazione, cultura e fiction, la

⁵³ Jenkins H. (2006), pp.1-24.

RAI ha contribuito a delineare e consolidare un immaginario nazionale condiviso, diventando uno specchio – talvolta critico, talvolta idealizzato – della società italiana.

Sebbene spesso al centro di critiche e polemiche, talvolta percepita come distante o legata a logiche politiche, la RAI continua a essere riconosciuta come parte integrante del patrimonio culturale italiano. Essa rappresenta, per molti cittadini, una memoria affettiva, un punto di riferimento storico e simbolico, capace di raccontare l'evoluzione del Paese e dei suoi valori.⁵⁴

Se si analizza l'evoluzione del racconto televisivo della RAI, emerge chiaramente la volontà di raccontare l'Italia e gli italiani attraverso una narrazione che riflette i mutamenti della società: dalle narrazioni del boom economico alle crisi della Prima Repubblica, dalle celebrazioni dei grandi eventi sportivi alla narrazione delle tragedie collettive, l'azienda ha saputo adattare il proprio racconto alla continua trasformazione sociale. La RAI, dunque, non ha semplicemente registrato i cambiamenti della società italiana, ma li ha raccontati, interpretati e resi accessibili, contribuendo alla formazione di una coscienza collettiva e alla trasmissione di valori condivisi.

L'autorevolezza dell'Azienda, seppur messa in discussione da una crescente competizione mediatica e dalla frammentazione del pubblico, continua a poggiare sulla capacità di parlare al Paese con un linguaggio che intreccia tradizione e cambiamento, riuscendo a conservare la capacità di incarnare una dimensione culturale nazionale. È proprio in questa funzione simbolica e istituzionale che risiede la sua forza residua, ma anche la sfida più grande: rinnovarsi senza perdere la propria anima, continuare a rappresentare l'Italia senza smarrirne la complessità e la pluralità.

Le profonde trasformazioni del contesto contemporaneo hanno imposto alla RAI, che in un certo senso ha sempre rappresentato lo specchio della società italiana, un ripensamento delle proprie strategie narrative: l'era digitale ha introdotto nuovi strumenti di produzione e fruizione, rendendo necessario un aggiornamento della sua identità narrativa. Come sottolineato in passato da Anna Maria Tarantola⁵⁵, ex Presidente RAI, il futuro del servizio pubblico si gioca nella capacità di fare ciò che le altre emittenti non fanno: offrire

⁵⁴ Ercolani S., Rognoni C. (2009), p. 182.

⁵⁵ RAI (2014), *1924-2014. LA RAI RACCONTA L'ITALIA*, Notiziario della Rai Radiotelevisione Italiana, n.2. URL: [1390830067279LARAISIRACCONTA.pdf](https://www.rai.it/1390830067279LARAISIRACCONTA.pdf).

contenuti di qualità, approfonditi, pluralisti, capaci di formare e informare in modo etico e accessibile. In questo senso, la RAI sta reinterpretando la propria funzione narrativa alla luce delle nuove modalità di produzione e consumo mediale, attraverso un'ibridazione tra piattaforme, linguaggi e generi.

L'azienda, consapevole del ruolo cruciale che riveste in un panorama mediatico in costante evoluzione, orienta la propria missione editoriale a partire da una lettura profonda, lucida e partecipata della società contemporanea. Tale capacità di interpretazione del presente si traduce nella volontà di costruire un'offerta culturale ampia, articolata e inclusiva, capace di raggiungere e coinvolgere pubblici diversi per età, provenienza, livello di istruzione e appartenenza geografica. I contenuti proposti, infatti, non si limitano a soddisfare la domanda di informazione e intrattenimento, ma sono pensati per offrire materiali rigorosi, verificati e di elevato valore formativo, in grado di affascinare sul piano narrativo e, al contempo, di stimolare una riflessione critica e consapevole.

Attraverso questo approccio, la RAI intende promuovere la diffusione delle conoscenze e delle competenze come strumenti fondamentali per l'inclusione sociale e lo sviluppo collettivo, riconoscendo nella cultura – intesa in senso ampio, come patrimonio condiviso di significati – un volano per la crescita economica, civile e democratica del Paese. In questo senso, la sfida che l'azienda si pone dopo il primo decennio degli anni Duemila è quella di farsi interprete attiva dei bisogni culturali della nazione, rinnovando il proprio linguaggio senza tradire la propria vocazione originaria di servizio pubblico.

L'obiettivo sarà quello di puntare con decisione al futuro, mantenendo salde le radici nella propria storia e nel fondamentale ruolo ricoperto nello sviluppo e nella crescita della società italiana: la RAI di oggi si presenta come un'azienda che non si accontenta di guardare al passato, ma che ambisce a crescere, a evolversi, a rafforzarsi. Un processo di espansione che si tradurrà, nel corso degli anni, in una sempre maggiore capacità di rappresentare e unire la società italiana, diventando un elemento centrale e imprescindibile del suo tessuto sociale. La RAI, così facendo, non solo contribuirà a costruire il futuro, ma sarà anche custode della memoria collettiva: un faro che, attraverso

i suoi contenuti e la sua offerta culturale, manterrà vivo e forte il legame tra le diverse generazioni e le varie realtà del paese.⁵⁶

Oggi, raccontare la RAI significa raccontare l'Italia che cambia e immaginare insieme quella che verrà, attraverso un processo in cui tradizione e innovazione si intrecciano in modo dinamico e vibrante: è un viaggio in cui la memoria diventa il fondamento su cui edificare il futuro.

3.1 Il rapporto tra storytelling e servizio pubblico: il contratto di servizio

In Italia, l'attività di servizio pubblico è svolta in regime di concessione esclusiva dalla RAI, società per azioni controllata per oltre il 99,5% del capitale dal ministero dell'Economia, secondo quanto previsto dal Contratto di Servizio stipulato con il Dipartimento per le Comunicazioni del Ministero dello Sviluppo Economico.

Il servizio pubblico viene definito come “sistema nel quale le emittenti radiofoniche e televisive ed eventualmente altri mezzi di comunicazione sono dichiarati essere al servizio della collettività e finanziati in tutto o in parte con fondi pubblici”.⁵⁷

L'insieme delle attività che la RAI, in qualità di concessionaria, è tenuta a svolgere per l'espletamento del servizio pubblico radiotelevisivo e multimediale è definito dal contratto di servizio; tale documento disciplina, in particolare, l'offerta dei contenuti diffusi su tutte le piattaforme e in ogni modalità di trasmissione, la produzione editoriale, l'erogazione dei servizi tecnologici per la diffusione del segnale – sia in tecnica analogica sia digitale – nonché l'implementazione e la gestione dei sistemi di controllo e monitoraggio. Il testo contrattuale individua obiettivi, indirizzi operativi, parametri qualitativi e categorie di programmazione, la cui realizzazione è demandata all'autonomia editoriale della concessionaria nel rispetto dei principi normativi vigenti e in coerenza con le risorse economiche attribuite.⁵⁸

Ci si può allora legittimamente interrogare su cosa significhi davvero, in termini sostanziali e non soltanto formali, svolgere una funzione di servizio pubblico: quali

⁵⁶ RAI (2014), *1924-2014. LA RAI RACCONTA L'ITALIA*, Notiziario della Rai Radiotelevisione Italiana, n.2. URL: [1390830067279LARAISIRACCONTA.pdf](https://www.rai.it/1390830067279LARAISIRACCONTA.pdf).

⁵⁷ Treccani, *Servizio pubblico radiotelevisivo*, in Enciclopedia Treccani, URL: [Servizio pubblico radiotelevisivo - Enciclopedia - Treccani](https://www.treccani.it/enciclopedia/servizio-pubblico-radiotelevisivo_(Enciclopedia-Treccani)/).

⁵⁸ Rai, *Contratto di servizio*, URL: [Contratto di Servizio](https://www.rai.it/contratto-di-servizio).

responsabilità comporta, quali valori è chiamato a promuovere, e in che modo può realmente rispondere alle esigenze della collettività? Quali principi, finalità e pratiche definiscono realmente un'autentica funzione pubblica?

Il contratto di servizio rappresenta un crocevia tra politica culturale, governance istituzionale e progettualità editoriale, la cui funzione va ben oltre la mera pianificazione tecnica: esso incarna la missione culturale, sociale ed educativa affidata alla RAI, traducendo in indicazioni concrete i principi costituzionali di pluralismo, inclusione, accessibilità e promozione della cultura nazionale. Analizzarlo significa, dunque, interrogarsi su cosa significhi oggi fare autentico servizio pubblico, quale idea di società e di cittadinanza esso rifletta e quali sfide sia chiamato ad affrontare nel contesto di un ecosistema mediale sempre più frammentato e competitivo.

Il contratto di servizio per il quinquennio 2023-2028, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n.121 del 25 maggio 2024, ha come obiettivo primario la trasformazione digitale dell'azienda ribadendo, allo stesso tempo, l'adempimento della mission di servizio pubblico. A tal riguardo, la strategia adottata mira a garantire un accesso universale, sicuro ed inclusivo ai contenuti del servizio pubblico su tutte le piattaforme, attraverso la sperimentazione tecnologica e l'utilizzo di tecnologie emergenti. Questo processo di trasformazione non si limita a un aggiornamento infrastrutturale, ma comporta la difficile sfida di revisione dell'intero ecosistema produttivo ed editoriale dell'azienda: dalla ridefinizione dei linguaggi narrativi alla gestione dei diritti digitali, dalla personalizzazione dei contenuti alla tutela dei dati degli utenti.

Rimane un asse portante del documento il principio della qualità dell'informazione, caratterizzata per autonomia e pluralismo. Si dichiara l'intento di voler promuovere un'informazione obiettiva e indipendente, che sappia coniugare il principio di libertà con quello di responsabilità, nel rispetto di valori fondanti come l'affidabilità, la completezza e la credibilità. In tale prospettiva, il contratto ribadisce che l'informazione deve essere sottratta a ogni pressione politica o commerciale, evitando logiche di spettacolarizzazione, polarizzazione o semplificazione eccessiva. La missione informativa della RAI, infatti, non può ridursi a una mera competizione per l'audience, ma deve essere orientata a formare un'opinione pubblica consapevole, critica e partecipativa. Ciò implica anche una particolare attenzione alla trasparenza delle fonti,

all'uso responsabile delle tecnologie digitali e alla prevenzione della disinformazione, soprattutto in un'epoca in cui la diffusione di *fake news* rappresenta una minaccia rilevante.

Particolare attenzione è riservata ai giovani, attraverso l'elaborazione di un'offerta che li riesca a valorizzare e attrarre. La RAI si pone l'obiettivo di instaurare un dialogo più autentico con il pubblico giovane, considerandolo non solo come target da raggiungere, ma come soggetto attivo e critico, potenziale co-creatore di contenuti. Tale funzione, nonostante sia letta in chiave diversa rispetto al passato, trova radici profonde nella tradizione pedagogica dell'azienda, che ha sempre contribuito all'educazione in senso ampio del paese. Oggi, quell'eredità può essere rinnovata attraverso un linguaggio aggiornato, inclusivo e interattivo, capace di parlare ai giovani senza retorica, riconoscendone le istanze e integrandoli nel processo di creazione mediale.

Si rafforza e si valorizza il *made in Italy*, nell'accezione di identità culturale, con un duplice obiettivo: da un lato, rafforzare la consapevolezza interna del valore del patrimonio italiano; dall'altro, promuovere l'immagine del Paese all'estero, attraverso una narrazione integrata e coerente, anche in collaborazione con istituzioni e soggetti privati. Questa prospettiva si collega direttamente al ruolo che la RAI ha storicamente rivestito nel racconto della Nazione: fin dagli anni Cinquanta, l'azienda ha contribuito a costruire un'immagine collettiva dell'Italia, veicolando modelli culturali, linguaggi comuni e conoscenza del territorio. La promozione del *made in Italy* si configura, dunque, non solo come leva economica, ma anche come dispositivo narrativo capace di rafforzare il senso di appartenenza, coesione e fiducia nelle potenzialità del Paese.

La RAI ribadisce con decisione il proprio ruolo di agente di coesione sociale, impegnandosi a garantire rappresentanza, ascolto e dignità a tutte le componenti della società. L'inclusione, in questa visione, non può esaurirsi in logiche di visibilità superficiale o in occasionali operazioni simboliche, bensì deve concretizzarsi in un'offerta continuativa, accessibile e culturalmente significativa, capace di generare reale impatto formativo e sociale. La sfida è quella di costruire una narrazione che non solo accolga, ma sappia anche valorizzare le differenze, traducendole in occasione di conoscenza, dialogo e crescita collettiva.

Il Contratto di Servizio si sofferma in maniera significativa anche sulla dimensione interna dell'azienda, riconoscendo che la credibilità e l'autorevolezza del servizio pubblico radiotelevisivo passano necessariamente attraverso la coerenza tra valori dichiarati e pratiche organizzative. In tal senso, la RAI è tenuta a declinare i principi del servizio pubblico in politiche concrete volte alla promozione della parità di genere, alla valorizzazione del capitale umano e al rafforzamento della trasparenza e dell'integrità nella gestione. Non si tratta unicamente di un adempimento normativo, ma dell'assunzione di una responsabilità etica che riguarda l'identità stessa dell'azienda come istituzione pubblica.

In parallelo, il tema della trasparenza assume una funzione strutturale nella governance aziendale, richiedendo non solo la tracciabilità e la pubblicità delle decisioni, ma anche la creazione di meccanismi di controllo, rendicontazione e accountability in grado di prevenire fenomeni distorsivi e di rafforzare la fiducia dei cittadini nella gestione del servizio pubblico. Questo approccio evidenzia una visione sistemica, nella quale il comportamento interno dell'azienda non è separabile dalla qualità e dall'efficacia del servizio offerto all'esterno: la coerenza tra missione pubblica e cultura organizzativa diventa così un elemento imprescindibile per la legittimazione stessa dell'operato della RAI.⁵⁹

Pur delineando obiettivi ambiziosi e strategicamente rilevanti in termini di trasformazione digitale, inclusione e promozione culturale, il Contratto di Servizio 2023-2028 ha suscitato un ampio e articolato dibattito, sollevando numerose critiche riguardo alcune scelte che, secondo molti, rischiano di compromettere l'efficacia della RAI come servizio pubblico e di indebolire il suo ruolo di garante dell'autonomia e della pluralità dell'informazione.

Una delle modifiche più discusse riguarda la rimozione, rispetto al contratto precedente, del riferimento esplicito alla valorizzazione del giornalismo d'inchiesta. Tale omissione è stata interpretata come un segnale preoccupante per l'autonomia editoriale del servizio pubblico, e per la sua capacità di adempiere al ruolo critico e di vigilanza democratica che la Costituzione gli assegna. Come osservato da Sigfrido Ranucci, giornalista e

⁵⁹ Ministero delle imprese e del made in Italy. *Contratto di servizio 2023-2028*. URL: [1720444267130_Contratto di servizio 2023-2028.pdf](https://www.mim.gov.it/Portals/0/Contratto%20di%20servizio%202023-2028.pdf)

conduttore della trasmissione "Report"⁶⁰, il giornalismo investigativo costituisce una delle espressioni più alte del servizio pubblico, in quanto strumento essenziale per la trasparenza, il contrasto alla corruzione e la difesa dell'interesse collettivo. La sua esclusione dal contratto, sebbene non ne implichi la soppressione operativa, rischia di indebolirne il riconoscimento istituzionale attribuitale, riducendone la protezione e il sostegno dei quali attualmente gode, entro un contesto già segnato da forti pressioni politiche e commerciali.

Parallelamente, l'inserimento tra le finalità della RAI della "promozione della natalità" ha sollevato interrogativi sulla neutralità ideologica dell'azienda pubblica. In particolare, è stata criticata l'adozione di un lessico che, pur richiamando questioni di rilevanza sociale, sembra rispondere a un'agenda valoriale specifica e non necessariamente condivisa, rischiando di piegare la funzione educativa e culturale della RAI a una visione parziale della società. Se il servizio pubblico è chiamato a rappresentare la pluralità delle istanze sociali, culturali e familiari, ogni riferimento che sembri privilegiare una visione normativa della cittadinanza può risultare divisivo, anziché inclusivo.⁶¹

Sebbene il contratto di servizio abbia suscitato diverse critiche, esso rappresenta la sintesi di un impegno che abbraccia autonomia editoriale, inclusività e qualità dell'informazione, ribadendo la funzione istituzionale del servizio pubblico come strumento di coesione sociale e di promozione culturale. Le critiche e le aperture di dibattito ne evidenziano, in un certo senso, la capacità di stimolare una riflessione critica e costruttiva sul ruolo della comunicazione nella società contemporanea, trasformando ogni tensione in un'opportunità per affinare una narrazione sempre più in sintonia con le esigenze dei cittadini. Tale percorso, pur richiedendo un attento bilanciamento tra innovazione, identità e tradizione, si configura come una scommessa coraggiosa e necessaria: abbracciare questo strumento significa investire nel futuro della comunicazione, garantendo

⁶⁰ Il Fatto Quotidiano (2023, giugno 27), *Rai, scontro sul contratto di servizio: "Cancellata la valorizzazione del giornalismo d'inchiesta. La promozione della natalità tra le voci"*, URL: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2023/06/27/rai-nel-nuovo-contratto-di-servizio-sparisce-la-valorizzazione-del-giornalismo-dinchiesta-e-arriva-la-promozione-della-natalita/7210103/>.

⁶¹ Il Fatto Quotidiano (2023, giugno 27), *Rai, scontro sul contratto di servizio: "Cancellata la valorizzazione del giornalismo d'inchiesta. La promozione della natalità tra le voci"*, URL: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2023/06/27/rai-nel-nuovo-contratto-di-servizio-sparisce-la-valorizzazione-del-giornalismo-dinchiesta-e-arriva-la-promozione-della-natalita/7210103/>.

un'informazione che, pur evolvendosi, rimane fedele alla sua missione di servizio pubblico.

3.2 Il tempo della televisione: dal palinsesto condiviso all'esperienza individuale

Con l'avvento della moltiplicazione dei canali televisivi, si assiste a una progressiva trasformazione del panorama mediale: dalla centralità di un'unica voce dominante si passa a un sistema competitivo, in cui l'offerta televisiva si frammenta, si differenzia e si specializza. È in questo contesto che nasce e si consolida il palinsesto televisivo, inteso non più come mera sequenza tecnica di trasmissioni, ma come strumento strategico per la conquista dell'attenzione e dell'ascolto.

Il termine “palinsesto” affonda le sue radici in un'immagine antica e suggestiva: quella delle pergamene medievali riutilizzate, sulle quali, una volta raschiata via la scrittura originaria, era possibile redigere un nuovo testo.⁶²

Fu proprio un funzionario della RAI a introdurre per la prima volta questa espressione nel lessico interno dell'azienda, da cui si diffuse rapidamente fino a diventare un termine comune nell'industria mediatica. La scelta non fu casuale: il concetto di palinsesto esprime in maniera puntuale la natura flessibile, dinamica e adattabile della programmazione televisiva, che può essere modificata e riorganizzata in base agli eventi, alle esigenze editoriali e alle strategie comunicative. In questo senso, il palinsesto non è solo un elenco statico di contenuti, ma una superficie riscrivibile, un testo aperto che viene riorganizzato costantemente per dare forma a una narrazione coerente, capace di rispondere alle mutevoli domande dell'audience e del contesto culturale.

Il palinsesto rappresenta l'insieme delle trasmissioni programmate da una rete televisiva per un determinato periodo di tempo. Ogni voce all'interno di un palinsesto non indica soltanto il giorno e l'ora di messa in onda, ma spesso include informazioni sul genere del programma, gli autori, i conduttori, gli interpreti principali, e talvolta anche un sommario o una valutazione critica del contenuto. Tuttavia, dietro questa apparente schematicità, il palinsesto rivela una struttura profondamente narrativa, editoriale e simbolica.

⁶² Corriere della Sera, *Palinsesto*, in *Dizionario della lingua italiana*, URL: https://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/P/palinsesto.shtml.

Non si tratta infatti di una semplice griglia di programmazione o di un esercizio di pianificazione tecnica del flusso televisivo, ma di un vero e proprio dispositivo narrativo, un linguaggio editoriale che scandisce il ritmo del racconto televisivo nel tempo e nello spazio. Attraverso l'alternanza dei generi, la disposizione dei programmi nelle diverse fasce orarie, la scelta dei contenuti e dei target, ogni emittente comunica un proprio progetto culturale e identitario.

Nel caso specifico della RAI, il palinsesto assume un valore ancora più pregnante: esso rappresenta la manifestazione concreta del ruolo di servizio pubblico che l'azienda è chiamata a svolgere. La RAI, infatti, non è una semplice emittente commerciale, ma un ente pubblico regolato da una concessione statale che impone obblighi precisi: le scelte su cosa trasmettere, quando e su quale canale sono parte di una strategia narrativa che mira a costruire identità, abitudini e appartenenze. In questa prospettiva, il palinsesto dell'Azienda non è soltanto uno strumento di programmazione: è il cuore pulsante del suo storytelling istituzionale.

Ogni scelta relativa a cosa trasmettere, quando, su quale canale e con quali modalità contribuisce a costruire una mappa dell'offerta simbolica che racconta e interpreta la società italiana. Il palinsesto diventa così un luogo di negoziazione identitaria, in cui si costruiscono abitudini, si educano i gusti, si formano memorie collettive.

Nel panorama mediale contemporaneo, l'offerta televisiva non si esaurisce più nel perimetro rigido e lineare delle reti tradizionali gestite attraverso il palinsesto. Accanto a questa struttura che ha governato per decenni il tempo collettivo della visione e ha contribuito a costruire la ritualità della televisione come focolare domestico, si è affermata una nuova modalità di fruizione, non lineare, asincrona e personalizzata, che risponde a logiche completamente differenti.

Nel contesto attuale, caratterizzato da una fruizione sempre più personalizzata e flessibile, rispondere alle aspettative del pubblico contemporaneo e mantenere la propria rilevanza significa andare oltre il palinsesto, superandone i confini tradizionali. Il tempo condiviso, un tempo scandito da appuntamenti fissi e comunità di visione simultanea, cede sempre più spazio a un tempo individuale, frammentato, modulato in base alle abitudini e preferenze del singolo spettatore. La televisione di oggi non impone più ritmi, ma li

asseconda, adattandosi a una logica di consumo frammentata ma profondamente orientata alla personalizzazione dell'esperienza.⁶³

Questa trasformazione segna il passaggio da un modello verticale e centralizzato, in cui l'emittente definiva la sequenza e la priorità dei contenuti, a un sistema orizzontale e decentralizzato, in cui è lo spettatore stesso a esercitare un potere di scelta e di montaggio narrativo. In altri termini, il pubblico diventa co-autore del proprio consumo audiovisivo, assemblando i contenuti secondo criteri soggettivi, emotivi, temporali e tematici.

È qui che il concetto stesso di palinsesto si trasforma: da schema precostituito e rigido si evolve in palinsesto personale, dinamico e interattivo; da modello broadcast si trasforma in modello broadband. Il palinsesto tradizionale, pensato come flusso unidirezionale è ora affiancato, e in certi casi superato, da un ecosistema narrativo reticolare, nel quale la fruizione diventa esperienza individualizzata e potenzialmente infinita.

Alla luce di queste trasformazioni, la sfida per un servizio pubblico come la RAI è duplice: da un lato, preservare il valore culturale e sociale del tempo condiviso, dall'altro, sperimentare nuove forme di narrazione e distribuzione capaci di dialogare con i linguaggi e i comportamenti emergenti.

Si impone un profondo cambio di paradigma, che coinvolge non solo i contenuti o le modalità narrative, ma l'intero approccio del servizio pubblico alla ricerca e all'innovazione: non è sufficiente adattare i contenuti alle nuove tendenze di mercato, ma è necessario pensare a nuovi modelli che possano ridefinire il significato e il valore della missione pubblica nell'ecosistema mediale contemporaneo.

Si tratta di interpretare la definizione di nuovi linguaggi e strumenti non come una minaccia, ma come un'opportunità strategica: un'occasione per costruire un nuovo "patto" con il proprio pubblico, fondato su ascolto, partecipazione e fiducia. In questo scenario, il digitale e l'innovazione devono essere intesi come leve fondamentali per il rilancio del servizio pubblico nel XXI secolo, in grado di rafforzarne la rilevanza culturale e sociale in una società sempre più connessa, frammentata e in continua evoluzione.⁶⁴

⁶³ Ercolani S., Rognoni C. (2009), pp. 27-53.

⁶⁴ Rai Ufficio Studio (2022), *Algoritmi di Servizio Pubblico. Sistemi di raccomandazione ed engagement per le nuove piattaforme multimediali pubbliche*, Rai Libri, Roma, pp. 19-34.

3.3 Narrazione in transizione: abitare il cambiamento per costruire il futuro

“I tempi siamo noi: come siamo, così sono i tempi”.⁶⁵ Questo assunto, elaborato da Sant’Agostino attorno al 400 d.C., offre una chiave di lettura potente per comprendere le dinamiche dell’innovazione nella società postmoderna: non è solo il progresso tecnologico a guidare l’evoluzione digitale, ma sono le persone – con i loro bisogni, valori e comportamenti – a influenzare e modellare profondamente la direzione e le modalità di questo cambiamento. Le trasformazioni storiche, culturali e tecnologiche non sono dunque fenomeni neutrali o indipendenti, ma si configurano come uno specchio dell’essere umano e delle sue scelte.

Nel caso della RAI, l’innovazione tecnologica non rappresenta un mero processo di adeguamento ai mutamenti esterni, ma si configura piuttosto come l’espressione di un’identità aziendale in continuo mutamento, sospesa tra il richiamo alla propria tradizione e la necessità di proiettarsi verso il futuro. Tale dinamica, rilevante soprattutto se osservata da una prospettiva diacronica, solleva l’esigenza di comprendere come preservare un’identità solida e coerente, dovendo al contempo rimanere al passo con i tempi e adattarsi ai rapidi mutamenti del contesto.

Alla luce di questa lettura, diventa imprescindibile interrogarsi su come un servizio pubblico radiotelevisivo possa salvaguardare la propria identità culturale e valoriale, senza rinunciare alla capacità di rinnovarsi e di adattarsi in modo efficace alle trasformazioni profonde e accelerate che caratterizzano l’attuale ecosistema mediale. In un contesto caratterizzato dall’accelerazione tecnologica e dalla crescente competizione globale, la RAI è oggi chiamata a valorizzare il proprio *brand heritage* – frutto di una storia gloriosa e profondamente radicata nel tessuto nazionale – senza rinunciare alla sperimentazione, alla flessibilità e all’apertura verso i nuovi paradigmi digitali. Solo attraverso un equilibrio strategico tra memoria e innovazione, tra continuità e discontinuità, sarà possibile evitare il rischio di marginalizzazione in un panorama audiovisivo sempre più dominato da player internazionali e piattaforme digitali.

Nello scenario contemporaneo, caratterizzato da rapidi mutamenti e crescente complessità, la capacità di affrontare e guidare il cambiamento diventa quindi un

⁶⁵ Sant’Agostino, *Confessioni*, Discorso 80, 8, Libro XI.

elemento imprescindibile per ogni organizzazione: flessibilità e adattabilità non devono più essere considerate semplici strumenti di reazione, ma risorse strategiche da integrare nel processo di crescita e innovazione. In questa prospettiva, la costruzione del futuro non può limitarsi a una lettura esterna dei trend sociali o delle aspettative del pubblico, ma si alimenta in misura ancora maggiore dall'interno, grazie all'impegno e al coinvolgimento attivo delle proprie risorse umane.

È proprio attraverso la formazione continua, la valorizzazione delle competenze e la motivazione delle persone che si può consolidare una cultura aziendale capace di affrontare con lucidità di messa a fuoco i cambiamenti. Una consapevolezza che si esprime anche nella necessità di evolvere dal tradizionale modello di *entrepreneurship*, basato sull'innovazione individuale spesso esterna all'organizzazione, verso una logica di *intrapreneurship*, che valorizza e trasforma il dipendente in un vero e proprio imprenditore in grado di agire egli stesso come motore e protagonista del cambiamento. Promuovere e stimolare l'intraprendenza, la creatività e il senso di responsabilità dei dipendenti significa creare un ecosistema fertile in cui le idee possano nascere, svilupparsi e tradursi in valore condiviso, contribuendo così in modo decisivo all'evoluzione dell'organizzazione verso modelli più dinamici, partecipativi e resilienti.

Emerge con chiarezza come il vero motore dell'innovazione risieda nell'incrocio virtuoso tra *change management*, leadership e visione strategica: è in questa intersezione che si costruisce la capacità di un'Azienda di abitare il presente con consapevolezza, trasformandolo in un solido ponte verso il futuro.

Il *change management*, inteso come l'insieme delle strategie e delle pratiche per guidare e facilitare i processi di trasformazione, richiede una leadership capace di interpretare le discontinuità, motivare le persone e generare fiducia. Non si tratta solo di implementare nuovi strumenti o riorganizzare le funzioni, ma di agire sulle rappresentazioni collettive, sui significati condivisi e sul senso che le persone attribuiscono al cambiamento. In questo scenario, la narrazione – e in particolare lo storytelling interno – diventa una leva essenziale per costruire coesione, ridurre le resistenze e orientare l'identità aziendale verso un futuro desiderato.

Allo stesso tempo, la visione strategica rappresenta l'elemento di ancoraggio e di proiezione: essa consente di interpretare i segnali deboli del presente, individuare

traiettorie di sviluppo sostenibile e costruire scenari di lungo termine che diano senso e direzione al processo trasformativo.

Quando leadership, narrazione e strategia operano in sinergia, l'impresa non solo riesce ad affrontare le sfide dell'incertezza, ma diventa capace di trasformare la complessità in risorsa, sviluppando una resilienza dinamica e generativa.

In quest'ottica, l'innovazione non è più un atto episodico, bensì un'abitudine organizzativa, un processo culturale e collettivo che attraversa tutte le funzioni aziendali e che si nutre di dialogo, ascolto e apertura. È proprio questa capacità di integrare visione e partecipazione, razionalità strategica e sensibilità narrativa, che consente all'impresa di “abitare il cambiamento” e di trasformarlo in un'occasione per rafforzare il proprio posizionamento e la propria identità nel tempo.

Il futuro non è qualcosa da attendere passivamente, ma una realtà che si genera attivamente attraverso le scelte, le visioni e le azioni del presente. Spetta quindi alle organizzazioni – e nel caso specifico alla RAI come servizio pubblico – il compito di farsi interpreti consapevoli del proprio tempo, guidando l'evoluzione non solo con competenza, ma anche con coraggio, coerenza e lungimiranza. Solo adottando questa postura proattiva sarà possibile orientarsi nell'incertezza, agendo non in reazione al cambiamento, ma in co-creazione con esso.⁶⁶

⁶⁶ Rai Ufficio Studi (2024), *I lavori del futuro. Competenze e professionisti per i nuovi media di Servizio Pubblico*, Rai Libri, Roma, pp. 21-26.

4. VERSO UN NUOVO MODELLO DI STORYTELLING RAI

Il compito di servizio pubblico diventa ancora più chiaro proprio nel momento in cui esso deve necessariamente cambiare per affrontare le sfide dell'attualità. È al servizio pubblico, infatti, che spetta il compito di interpretare un contesto culturale inedito, entro il quale i paradigmi della comunicazione si stanno rapidamente riconfigurando sotto la spinta dell'innovazione tecnologica e dell'intelligenza artificiale. In questo scenario, i media pubblici devono assumere una postura “mediana” e responsabile: ovvero, essere capaci di accogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale, ma anche di esercitare un ruolo di equilibrio e accompagnamento nei confronti dei cittadini.

In una fase storica segnata dalla frammentazione dell'offerta, dalla disintermediazione informativa e dalla moltiplicazione dei linguaggi, il servizio pubblico è chiamato a farsi mediatore attivo: deve essere in grado non solo di trasmettere contenuti, ma anche di costruire senso, orientamento, fiducia.

Il pubblico di oggi – fluido, sfuggente, polifonico – rappresenta la frontiera strategica più rilevante per la RAI, la cui capacità di rigenerarsi come digital media company dipenderà anche dalla credibilità con cui saprà conquistare e coinvolgere le nuove generazioni. È da qui che passa la sfida più urgente: non solo attrarre nuovi spettatori, ma riaffermare la propria identità pubblica, rinnovandola.⁶⁷

Nel complesso scenario contemporaneo, la trasformazione della RAI in digital media company non può essere intesa come una mera modernizzazione tecnica o come un semplice aggiornamento infrastrutturale in termini di governance e organizzazione. Al contrario, ciò che è in gioco è un passaggio paradigmatico che tocca il cuore stesso della sua identità: non si tratta solo di come l'Azienda trasmette, ma di cosa racconta, a chi si rivolge, e con quale logica narrativa. È in questa prospettiva che lo storytelling assume un ruolo centrale: da strumento accessorio e di supporto alla comunicazione, esso diviene oggi un'infrastruttura strategica, una matrice generativa che orienta la linea editoriale, guida la costruzione dell'immaginario collettivo e rifonda il rapporto tra servizio pubblico e cittadinanza.

⁶⁷ Rai Ufficio Studi (2024), *Trasformazione digitale e intelligenza artificiale. Una mappa delle sfide per i media di Servizio Pubblico*, Rai Libri, Roma, pp. 439-443.

Nel contesto attuale, caratterizzato dalla frammentazione dei pubblici, dalla moltiplicazione dei canali di distribuzione e dalla proliferazione di contenuti, è necessario ripensare radicalmente il paradigma della comunicazione pubblica. La logica tradizionale del broadcasting, fondata su un flusso unidirezionale di trasmissione che vedeva il pubblico in posizione di ascolto passivo, risulta oggi superata. Occorre affiancarla con un modello narrativo reticolare, aperto e partecipativo, dove la relazione tra emittente e fruitore si configura come un dialogo orizzontale, costantemente ridefinito sulla base dell'interazione e della co-creazione.

La narrazione non viene più imposta verticalmente attraverso un palinsesto rigido e centralizzato, ma si articola attraverso un'architettura di contenuti distribuiti, modulari e interconnessi, capaci di adattarsi alle specificità di ciascuna piattaforma e ai linguaggi dei diversi target. In questo contesto mutato, il racconto RAI può trovare nuovo vigore: mantenendo la propria vocazione istituzionale e di servizio, ma aprendosi a una grammatica comunicativa in grado di intercettare le istanze della contemporaneità, dalla personalizzazione alla partecipazione, dalla responsabilità sociale all'innovazione tecnologica.

L'avvento della convergenza mediale, così come teorizzato da Henry Jenkins, ha trasformato radicalmente il ruolo dello spettatore, che da soggetto passivo diviene *prosumer*, ovvero produttore e consumatore di contenuti, immerso in un sistema di comunicazione interattivo, multiplatforma e continuamente rinegoziato. L'emergere della cosiddetta "cultura partecipativa" ha segnato il tramonto definitivo del modello broadcast centrico, aprendo la strada a nuove forme di narrazione transmediale, dove ogni medium non è più semplice veicolo ma attore attivo nella costruzione dell'universo narrativo.

In questo scenario, la RAI ha oggi l'opportunità – e la responsabilità – di ridefinire la propria architettura narrativa. Ciò significa passare da una logica di griglia temporale a una logica di ecosistema digitale, in cui la piattaforma non è solo un contenitore di contenuti, ma uno spazio esperienziale in grado di generare percorsi narrativi personalizzati, interattivi e coinvolgenti. RaiPlay, in tal senso, rappresenta un nodo strategico fondamentale, ma occorre valorizzarlo pienamente non più come estensione

online del palinsesto lineare, bensì come ambiente narrativo autonomo, con una sua grammatica, un suo pubblico e un suo potenziale di innovazione.

Questa transizione richiede un profondo ripensamento della “grammatica narrativa” del servizio pubblico: non basta cambiare i formati o digitalizzare l’archivio, è necessario ripensare il rapporto tra contenuto, canale e pubblico. La piattaforma digitale diventa così luogo di costruzione dell’identità collettiva, spazio di sperimentazione estetica e tecnologica, ma anche terreno di innovazione civica e culturale.

Alla luce dell’analisi storica e strategica fin qui condotta, emerge con chiarezza la necessità, per la RAI, di completare il proprio processo di transizione da broadcaster tradizionale a digital media company. In un contesto dominato da piattaforme globali, algoritmi e consumi on demand, è impensabile che il servizio pubblico italiano possa continuare a operare secondo logiche novecentesche. Diventa quindi imprescindibile immaginare, proporre e testare nuovi modelli capaci di restituire alla RAI centralità, rilevanza e sostenibilità nel sistema mediale contemporaneo.

Il dualismo tra innovazione e continuità emerge come uno dei principali nodi strategici. Da un lato, la crescente pressione competitiva esercitata dalle piattaforme globali impone alla RAI di adottare strategie nativamente digitali, capaci di attrarre e fidelizzare le nuove generazioni, sempre più orientate verso contenuti personalizzati, on demand e fruibili in mobilità. Dall’altro, la RAI deve preservare la propria funzione di servizio pubblico, garantendo inclusività e accessibilità anche per le fasce di popolazione ancora legate alla fruizione lineare, in particolare quella adulta e anziana.

Il principio di universalità, pilastro della missione del servizio pubblico, è oggi da intendere non solo in termini di copertura geografica e gratuità, ma anche di effettiva capacità di raggiungere ogni cittadino con un’offerta culturalmente significativa e adeguata alle sue competenze mediali. Questo implica una ridefinizione delle logiche editoriali, attraverso l’adozione di formati modulari, linguaggi ibridi e architetture di distribuzione flessibili, capaci di adattarsi ai diversi profili di consumo. Il servizio pubblico non può più affidarsi unicamente alla linearità televisiva per garantire la propria

funzione sociale; deve invece presidiare l'intero ecosistema digitale, con coerenza e visione integrata.⁶⁸

A confermare questa urgenza è la strategia delineata dalla stessa RAI in sede istituzionale, dove si afferma la volontà di trasformarsi in una “media company pubblica digitale, sostenibile, inclusiva, indipendente e credibile”, capace di raggiungere tutti i pubblici “in ogni luogo, in ogni momento e su ogni piattaforma”.⁶⁹ Questa dichiarazione non rappresenta soltanto un cambiamento lessicale o di posizionamento comunicativo, ma implica un mutamento profondo dell'intero modello operativo e culturale dell'Azienda: la transizione dichiarata non va letta solo come un adeguamento ai tempi, bensì come un tentativo di riaffermare la legittimità e la rilevanza del servizio pubblico, facendo leva sulla sua capacità di evolversi senza tradire le proprie radici.

Il ruolo del servizio pubblico nel nuovo ecosistema mediale sarà determinato dalla capacità di presidiare i territori narrativi e simbolici del digitale, promuovendo la cultura nazionale attraverso modalità di racconto innovative, aperte, partecipative. Questo richiede una governance editoriale orientata all'ascolto del pubblico, l'adozione di metriche di impatto sociale e culturale, e una forte sinergia con il mondo dell'istruzione, della ricerca e delle industrie culturali.

Alla luce di questi elementi, l'evoluzione della RAI non può essere più pensata come una semplice “modernizzazione” dei mezzi, ma come un processo di ricontrattazione del patto tra cittadino e servizio pubblico. La sfida è più che complessa ed articolata ma, proprio per questo, la presenza della RAI oggi è più urgente che mai.

4.1 Ascoltare per trasformare: come gli utenti immaginano la nuova RAI

L'analisi del cambiamento organizzativo e strategico della RAI, per essere realmente completa e aderente alla complessità della trasformazione in atto, non può prescindere da un ascolto diretto e sistematico dei pubblici coinvolti. Comprendere le percezioni, le aspettative e le criticità rilevate da chi fruisce, o potenzialmente potrebbe fruire, dei

⁶⁸ Scaglioni M., Nucci A., Galli M. (2024), *Italian policy Brief: La transizione digitale del servizio pubblico in Italia*, University of Leeds, URL: https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/211964/7/PSM-AP_Italian_Policy_Brief2024.pdf.

⁶⁹ RAI (2024, febbraio 15), *Indagine sull'impatto della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica sui settori di competenza della Commissione*, VII Commissione Cultura della Camera dei Deputati, URL: <https://documenti.camera.it/leg19/documentiAcquisiti/COM07/Audizioni/leg19.com07.Audizioni.Memorja.PUBBLICO.ideGes.29932.15-02-2024-16-11-23.340.pdf>.

contenuti e dei servizi offerti dalla RAI rappresenta un passaggio imprescindibile per orientare qualsiasi processo di innovazione in modo consapevole e sostenibile nel tempo.

In questo senso, la metodologia adottata in questa ricerca ha previsto la somministrazione di un questionario rivolto al pubblico esterno, comprendente sia utenti abituali sia soggetti meno coinvolti, al fine di raccogliere un ventaglio ampio e diversificato di opinioni. Tale strumento ha avuto l'obiettivo di raccogliere sia dati quantitativi, utili per restituire una visione generale delle tendenze, sia dati qualitativi, fondamentali per cogliere le sfumature e i significati profondi legati alla relazione tra persone e organizzazione.

L'intento è stato quello di raccogliere dati qualitativi e quantitativi che potessero restituire una fotografia aggiornata delle percezioni che il pubblico ha nei confronti della RAI e della sua evoluzione, indagando non solo le criticità percepite, ma anche i desideri, le attese e le aree in cui si avverte un potenziale inespresso. Il questionario ha l'obiettivo di mettere al centro la relazione tra persone e organizzazione, assumendo come punto di partenza la convinzione che ogni trasformazione, per essere efficace e realmente accettata, debba essere co-costruita con coloro che ne saranno protagonisti e destinatari.

La progettazione del questionario somministrato agli utenti è stata fortemente influenzata dall'esperienza maturata durante il tirocinio presso il team Customer&Operations di KPMG, società di revisione e consulenza specializzata nella trasformazione dell'esperienza cliente. Lì ho avuto modo di osservare da vicino come le aziende leader costruiscano le proprie strategie mettendo il cliente al centro, non solo nella dimensione comunicativa, ma anche attraverso processi strutturati di ascolto e analisi dei bisogni.

Nel contesto lavorativo in cui mi sono formata, i sondaggi sull'utenza rappresentano uno strumento ricorrente e strategico per misurare la soddisfazione e raccogliere insight, in un'ottica di miglioramento continuo e orientamento al mercato. Il format destinato al pubblico è stato dunque pensato ricalcando le logiche e la struttura osservate in azienda: domande semplici, immediate, con risposte chiuse o semi-strutturate, pensate per garantire un'alta compilabilità e ottenere dati aggregabili, comparabili e attivabili sul piano decisionale. Nello specifico, le sezioni dedicate a RaiPlay, ai podcast e alla percezione del brand RAI riflettono il tipo di approccio "customer-oriented" proprio della consulenza: si parte dalla mappatura dei touchpoint e si cerca di capire dove intervenire per accrescere engagement e rilevanza.

L'intera struttura del questionario è stata concepita con l'intento di garantire la massima accessibilità e fruibilità a un pubblico il più possibile eterogeneo, composto da utenti con livelli differenti di alfabetizzazione digitale, abitudini di fruizione, disponibilità di tempo e grado di familiarità con l'offerta RAI. In fase di progettazione, si è cercato di eliminare ogni potenziale barriera linguistica, concettuale o formale che potesse ostacolare la compilazione del questionario, costruendo uno strumento semplice, immediato, ma al tempo stesso metodologicamente efficace, che potesse adattarsi anche a coloro che si avvicinano con minore frequenza o dimestichezza ai canali digitali. L'attenzione alla chiarezza espressiva e alla facilità di navigazione ha rappresentato, in questo senso, una scelta strategica volta a garantire la partecipazione anche da parte di segmenti meno esperti, riducendo il rischio di abbandono durante la compilazione e aumentando la qualità complessiva dei dati raccolti.

Le domande a risposta chiusa sono state selezionate con l'obiettivo di consentire l'elaborazione quantitativa dei dati, offrendo la possibilità di leggere in maniera aggregata variabili significative come la frequenza d'uso dei servizi, il livello di soddisfazione percepita, l'interesse per formati specifici o, più in generale, la percezione del brand e dell'identità della RAI. L'adozione di scale ordinali e opzioni multiple ha permesso di individuare con maggiore chiarezza le tendenze prevalenti e i comportamenti ricorrenti, fornendo così una base solida di riferimento per un'analisi orientata alla definizione di scenari strategici. Parallelamente, la presenza di domande aperte ha svolto un ruolo fondamentale nel raccogliere elementi di tipo qualitativo, consentendo agli utenti di esprimere liberamente opinioni, suggerimenti, vissuti personali e considerazioni spontanee che difficilmente emergerebbero da risposte preconfezionate. Questo equilibrio tra struttura e apertura, tra numeri e parole, ha reso possibile una lettura sfaccettata delle risposte, capace di tenere insieme l'oggettività del dato e la soggettività dell'esperienza.

Dal punto di vista metodologico, il questionario si inserisce in una cornice di ascolto anticipatorio e partecipativo, che supera l'approccio tradizionale, spesso reattivo e focalizzato sull'analisi post-evento. In questa ricerca, l'ascolto non è stato concepito come momento conclusivo di verifica, ma come parte integrante e costitutiva del processo di trasformazione, assumendo un valore strategico già in fase di progettazione del cambiamento. Il coinvolgimento del pubblico è stato infatti pensato come leva di orientamento e ispirazione, con l'intento di raccogliere elementi utili per immaginare,

insieme agli utenti, nuove traiettorie di sviluppo del servizio pubblico, in un'ottica fondata sul dialogo, sulla corresponsabilità e sulla co-costruzione.

La diffusione del questionario ha permesso di raggiungere un campione variegato e composito, capace di restituire una panoramica complessa e articolata delle percezioni che diversi segmenti di pubblico nutrono nei confronti della RAI, offrendo così uno spaccato significativo delle aspettative, delle criticità e dei desideri emergenti rispetto al servizio pubblico. Accanto agli utenti abituali, che frequentano regolarmente le piattaforme RaiPlay o i canali televisivi tradizionali, hanno risposto anche soggetti che dichiarano un utilizzo sporadico o assente dei contenuti RAI, offrendo punti di vista critici, spesso esterni, ma proprio per questo particolarmente preziosi. L'inclusione di queste voci meno centrali, ma tutt'altro che marginali, ha permesso di superare il rischio di una lettura autoreferenziale dei dati, favorendo invece una visione pluralistica e multidimensionale del rapporto tra la RAI e il suo pubblico, elemento imprescindibile per orientare qualsiasi strategia realmente innovativa e sostenibile nel tempo.

Attraverso questa rilevazione è stato possibile costruire una base empirica a supporto dei modelli sperimentali proposti nella sezione successiva, ponendo l'ascolto al centro del processo di trasformazione. Il coinvolgimento del pubblico esterno non è stato concepito come un semplice esercizio diagnostico, ma come un passaggio chiave per delineare una visione condivisa e realistica del futuro del servizio pubblico italiano nell'era digitale.

Il coinvolgimento degli utenti è quindi da intendersi non come una fase accessoria o conclusiva, ma come un punto di partenza imprescindibile per la costruzione di ogni strategia di trasformazione che voglia definirsi autentica, efficace e sostenibile nel tempo. Solo includendo fin dalle fasi iniziali i destinatari del servizio pubblico nei processi di analisi, ideazione e valutazione, è possibile costruire soluzioni capaci di rispondere a bisogni reali, intercettare desideri latenti e generare valore condiviso. In questo senso, il coinvolgimento del pubblico si configura come una condizione strutturale per ripensare il ruolo della RAI nell'ecosistema digitale contemporaneo, orientando l'intera organizzazione verso una logica di relazione, dialogo e corresponsabilità.

4.2 Tra disincanto e desiderio di cambiamento: il servizio pubblico narrato dal pubblico

Al fine di approfondire il tema della percezione pubblica della RAI e raccogliere indicazioni utili alla definizione di un modello narrativo rinnovato, ho ottenuto un contributo prezioso dall'indagine esplorativa tramite la somministrazione di un questionario⁷⁰ rivolto a un campione di pubblico eterogeneo ed esterno all'Azienda. L'obiettivo dell'indagine era comprendere in che modo i cittadini – in quanto spettatori, fruitori digitali e potenziali co-autori del racconto RAI – interpretino oggi il ruolo del servizio pubblico radiotelevisivo e quali aspettative nutrano in merito alla sua evoluzione.

Attraverso questo approccio è stato possibile raccogliere stimoli utili per riflettere non solo sulla qualità percepita dell'offerta, ma anche sulle possibilità di rinnovamento dell'immaginario collettivo legato al servizio pubblico. Le risposte fornite dai partecipanti offrono infatti spunti significativi per la costruzione di una narrazione più inclusiva, dinamica e rappresentativa della pluralità dei pubblici e delle istanze emergenti nella società.

In tal senso, il questionario ha assunto il valore di uno spazio di dialogo: uno strumento capace di restituire voce al pubblico e di alimentare un processo partecipato di ridefinizione del racconto identitario della RAI, che oggi più che mai è chiamata a rinnovare la propria missione all'interno di un ecosistema digitale, interattivo e in continua evoluzione.

Il questionario, predisposto in formato digitale e distribuito attraverso canali online, ha raccolto 414 risposte, fornendo un campione numericamente consistente e sufficientemente eterogeneo, pur non probabilistico, del pubblico generalista italiano. La struttura dello strumento era articolata in domande a risposta chiusa, finalizzate alla raccolta di dati comparabili, e in quesiti aperti, volti a favorire un'espressione più libera e qualitativa delle opinioni individuali. Le tematiche esplorate includevano la percezione dell'identità istituzionale e comunicativa della RAI, le abitudini di fruizione dei contenuti audiovisivi – sia lineari che on demand – il grado di utilizzo e la valutazione della piattaforma RaiPlay, l'interesse nei confronti di nuovi format digitali interattivi o

⁷⁰ Questionario creato e somministrato tramite la piattaforma “Qualtrics”, URL: https://qualtricsxmkkzwh3zfk.qualtrics.com/jfe/form/SV_b72RgUFcqW2WNoi

immersivi, nonché la propensione all'ascolto di podcast e la disponibilità a fruire dei contenuti RAI attraverso piattaforme terze (vedi appendice B).

L'analisi dei dati ottenuti mi ha consentito di mettere in luce sia i principali punti di forza che le criticità attualmente percepite nella relazione tra la RAI e il suo pubblico, aprendo al contempo a una riflessione più ampia sulle possibilità di ripensare lo storytelling dell'azienda in chiave partecipativa, accessibile e transmediale. Nei paragrafi seguenti, procederò a un'esposizione dettagliata dei risultati, con l'intento di far emergere orientamenti prevalenti, contraddizioni significative e linee evolutive potenzialmente utili per la ridefinizione strategica della narrazione pubblica del servizio radiotelevisivo.

La distribuzione per fascia d'età evidenzia una prevalenza di rispondenti tra i 20 e i 34 anni (28%), seguiti da coloro che si collocano tra i 45 e i 54 anni (25%) e i 55-64 anni (14%). Questa composizione permette di osservare, da un lato, la posizione dei giovani adulti, interlocutori strategici per la transizione digitale della RAI; dall'altro, la persistenza di una significativa fascia matura, da sempre core audience della TV generalista. La netta minoranza dei giovanissimi (solo il 5% sotto i 20 anni) segnala però una distanza strutturale tra la RAI e le nuove generazioni: questo dato rafforza l'urgenza, più volte sottolineata anche nell'analisi della letteratura scientifica, di attuare un processo di rinnovamento culturale e narrativo volto a intercettare pubblici nativi digitali e segmenti intergenerazionali, superando le logiche tradizionali del palinsesto lineare. Tuttavia, è opportuno sottolineare come la presenza di un'ampia fascia di giovani adulti (20-34 anni) tra i rispondenti rappresenti un segnale positivo: proprio questa categoria mostra una discreta familiarità con RaiPlay e un interesse dichiarato verso contenuti digitali innovativi, evidenziando un potenziale già in parte intercettato e su cui è possibile costruire strategie di coinvolgimento mirate.

Il primo indicatore analizzato attraverso una scala di gradimento da 0 a 7 ha riguardato il livello di soddisfazione espresso nei confronti dei contenuti complessivamente offerti dalla RAI. I risultati mostrano una distribuzione articolata, a testimonianza della pluralità di esperienze, abitudini e aspettative che caratterizza il pubblico odierno. Una quota significativa del campione ha espresso valutazioni medio-alte (valori compresi tra 5 e 7), segnalando una percezione complessivamente positiva dell'offerta editoriale dell'Azienda. Questo segmento di rispondenti tende a riconoscere alla RAI una funzione

ancora rilevante, soprattutto per quanto riguarda l'equilibrio tra informazione, cultura, intrattenimento e servizio. L'apprezzamento è spesso associato alla varietà dei generi proposti, al rispetto della missione pubblica e alla continuità di alcuni format storici che garantiscono riconoscibilità e affidabilità.

Tuttavia, accanto a queste valutazioni positive, si rileva una componente altrettanto consistente di utenti che ha attribuito punteggi decisamente bassi (tra 0 e 3), indicando un'evidente insoddisfazione nei confronti dei contenuti trasmessi. In questi casi, la distanza percepita può essere ricondotta sia alla qualità ritenuta insufficiente della proposta, sia alla scarsa capacità della RAI di intercettare i nuovi linguaggi, formati e modalità di fruizione tipiche del contesto digitale contemporaneo.

La polarizzazione dei giudizi mette in luce una tensione strutturale che attraversa il sistema radiotelevisivo pubblico: da un lato, l'esigenza di mantenere una linea editoriale coerente con la propria identità culturale e istituzionale; dall'altro, la necessità di competere in un mercato audiovisivo dominato da piattaforme on demand, personalizzabili e frammentate. Per la RAI, questa complessità si traduce nella necessità di elaborare strategie di offerta più flessibili e dinamiche, capaci di coniugare la coerenza della missione con una maggiore attenzione ai bisogni differenziati di community eterogenee.

La seconda scala proposta nel questionario ha indagato la percezione di "vicinanza" della RAI alle esigenze del pubblico contemporaneo, intendendo con ciò non solo la capacità dell'Azienda di proporre contenuti di qualità, ma anche – e soprattutto – di cogliere i cambiamenti culturali e sociali in corso, intercettando temi, sensibilità e urgenze emergenti. Anche in questo caso le risposte si distribuiscono lungo l'intera scala, con una prevalenza di valori intermedi (tra 4 e 6), che suggerisce una valutazione complessivamente moderata, a tratti ambivalente. Molti rispondenti riconoscono infatti uno sforzo di rinnovamento da parte della RAI, ma ne percepiscono i limiti in termini di tempestività e profondità.

Particolarmente significativo è anche il dato relativo alle risposte collocate nella fascia bassa (0–2), che esprimono un senso di distanza, disconnessione o addirittura disaffezione. Questi giudizi sembrano provenire prevalentemente da utenti più giovani o digitalmente alfabetizzati, per i quali la RAI non rappresenta più un punto di riferimento

quotidiano, né sotto il profilo dell'informazione né sotto quello dell'intrattenimento. In questo contesto, la “vicinanza” va intesa non solo come capacità di parlare dei temi rilevanti, ma come disponibilità ad adottare forme, linguaggi e ambienti narrativi coerenti con le modalità di fruizione attuali. Il concetto assume quindi una valenza culturale e relazionale, legandosi alla fiducia, all'ascolto e alla costruzione di un'identità editoriale percepita come contemporanea.

Alla luce di questi elementi, la RAI è chiamata ad affrontare una sfida cruciale: trasformarsi da broadcaster istituzionale a piattaforma relazionale, capace non solo di trasmettere contenuti, ma di attivare prossimità culturale ed emotiva. La “presenza” sul territorio nazionale, che ha storicamente definito la missione del servizio pubblico, deve oggi evolversi in presenza significativa nei territori esperienziali delle persone – ossia nei temi, nei linguaggi e nei dispositivi attraverso cui il pubblico costruisce senso, identità e appartenenza.

Il terzo indicatore analizzato attraverso scala di valutazione ha riguardato il grado di rappresentatività percepita, ovvero la misura in cui gli utenti si sentono riconosciuti, ascoltati e riflessi nei contenuti proposti dalla RAI. Anche in questo caso, la distribuzione delle risposte appare centrata sulla fascia intermedia della scala (valori 3–5), con una limitata incidenza di giudizi estremamente positivi. Ciò indica che, pur svolgendo ancora una funzione di mediazione sociale, la RAI fatica a rispecchiare pienamente la molteplicità e la complessità del pubblico contemporaneo.

La rappresentatività, infatti, non si limita alla semplice inclusione quantitativa di categorie sociali nei palinsesti, ma richiede una narrazione autentica, profonda e non stereotipata delle esperienze vissute. Essa si costruisce attraverso la capacità di dare visibilità a sensibilità emergenti, a tematiche trascurate o marginali, a soggetti storicamente sottorappresentati nel discorso pubblico. La mediazione, in questo senso, non può essere neutra né formale, ma deve configurarsi come un vero e proprio processo partecipativo, capace di restituire importanza, dignità e pluralità ai destinatari della comunicazione.

Per colmare questa distanza, la RAI dovrà investire in modelli narrativi più inclusivi, sperimentando forme di storytelling partecipativo, in cui i pubblici non siano meri fruitori ma co-protagonisti del racconto. Solo attraverso una trasformazione strutturale della

cultura produttiva ed editoriale sarà possibile restituire al servizio pubblico il suo ruolo di specchio critico e collettivo della società, fondato sull'ascolto, sul riconoscimento e sulla valorizzazione delle diversità.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda l'immagine percepita dell'azienda. Alla domanda “qual è la tua percezione della RAI?”, il 45% dei rispondenti ha selezionato l'opzione “superata e poco innovativa”, mentre solo il 4% la considera “moderna e dinamica”. Il restante 35% la definisce “istituzionale ma moderna” e il 16% dichiara di non avere un'opinione precisa. L'interpretazione di questi dati impone una considerazione attenta: l'Azienda appare ancora fortemente ancorata a un'identità tradizionale, che fatica a dialogare con le trasformazioni in atto nel sistema dei media e nella società. L'asse “istituzionalità/modernità” sembra oscillare in favore del primo polo, rafforzando l'immagine di un soggetto autorevole ma statico, più vincolato alla sua funzione di servizio pubblico che proattivo nella ridefinizione del proprio ruolo nel nuovo ecosistema digitale.

Tuttavia, è importante contestualizzare questa percezione in relazione alla composizione del campione. La maggioranza dei rispondenti al sondaggio appartiene infatti alla fascia più giovane della popolazione, un segmento generazionale che è cresciuto con l'offerta digitale on demand di piattaforme come Netflix, Prime Video o YouTube, e che sviluppa le proprie aspettative mediali secondo logiche di fruizione e di linguaggio profondamente diverse da quelle della televisione tradizionale. In questo senso, l'attribuzione di una valutazione critica – “superata e poco innovativa” – non implica un rifiuto del servizio pubblico, ma riflette piuttosto uno scarto tra l'identità percepita della RAI e le abitudini di consumo di questi utenti.

Anzi, proprio la partecipazione attiva di un pubblico giovane al sondaggio può essere letta come un segnale di attenzione e di coinvolgimento. Il fatto che numerosi giovani si siano espressi su un tema apparentemente distante come l'immagine della RAI testimonia un interesse latente nei confronti dell'Azienda e una disponibilità al dialogo, che rappresentano una base importante per ogni processo di rinnovamento. Ascoltare queste voci critiche, ma partecipi, può dunque offrire alla RAI una preziosa opportunità per ripensare il proprio posizionamento, coniugando autorevolezza e innovazione in modo più efficace.

Accanto a queste percezioni critiche, numerosi utenti riconoscono comunque alla RAI un ruolo fondamentale come presidio culturale e informativo del Paese. La varietà e la qualità dell'offerta – soprattutto nei contenuti storici, scientifici e artistici – continuano a essere considerate un punto di riferimento nel panorama audiovisivo italiano. Anche il ruolo educativo della RAI, emerso con forza durante la pandemia, viene menzionato in termini positivi.

Non sorprende quindi che, alla domanda su quali caratteristiche la RAI dovrebbe potenziare, la “qualità dei contenuti” (58%) e il “coinvolgimento del pubblico giovane” (48%) siano risultate le opzioni più selezionate. A seguire compaiono l’“Innovazione tecnologica” (30%) e la “varietà dei contenuti” (30%), mentre l’“apertura internazionale” e l’“identità culturale italiana” risultano meno prioritarie. Ciò conferma che, almeno nel percepito degli utenti, il problema della RAI non è tanto di natura valoriale o simbolica, quanto legato alla sua capacità di innovare, diversificare e coinvolgere. In questo senso, lo storytelling può rappresentare un potente strumento di ridefinizione narrativa, capace di attivare processi di rebranding e riappropriazione identitaria in chiave generazionale e partecipativa.

Interessante è anche il dato relativo al “coinvolgimento giovanile”, che si riflette nella richiesta di contenuti rivolti espressamente a questa fascia (27%). L'esigenza di rinnovamento generazionale risuona fortemente nelle risposte aperte: molti utenti lamentano un'offerta pensata per un pubblico “adulto”, “tradizionale” o “istituzionale”. Per contrastare questa percezione, è fondamentale adottare format agili, partecipativi e ispirati alle grammatiche digitali della Gen Z.⁷¹

Al fine di approfondire le abitudini di fruizione dei contenuti audiovisivi, è stato chiesto ai partecipanti di indicare fino a due canali o piattaforme che utilizzano con maggiore frequenza per accedere a contenuti televisivi e digitali. Le risposte restituiscono un quadro complesso e frammentato, espressione di un panorama mediale in continua evoluzione. Da un lato, emerge con chiarezza il predominio delle grandi piattaforme internazionali di streaming – Netflix, Prime Video e Disney+ – che rappresentano oggi il principale punto di riferimento per una quota consistente del pubblico, soprattutto giovane. Si tratta di

⁷¹ Persone nate tra il 1997 e il 2012, quindi la prima generazione ad essere cresciuta con l'accesso diffuso ad internet, smartphone e social media sin dall'infanzia.

ambienti altamente personalizzabili, accessibili da molteplici dispositivi e capaci di offrire un'esperienza di fruizione costruita su misura, che ha profondamente modificato le aspettative degli utenti rispetto alla televisione tradizionale. Dall'altro lato, però, non va sottovalutata la persistenza di una fruizione più tradizionale: molti rispondenti dichiarano di utilizzare ancora con regolarità i canali satellitari, sia della RAI che del gruppo Mediaset, segno che una parte rilevante dell'audience resta legata a modalità lineari o semi-lineari di accesso ai contenuti.

Questo scenario evidenzia come la fruizione dei contenuti sia oggi profondamente frammentata, distribuita tra ambienti digitali altamente personalizzabili e canali più tradizionali ancora percepiti come affidabili, in particolare da una fascia d'utenza più matura. Per la RAI, tale configurazione rappresenta insieme una sfida e un'opportunità: da un lato, deve affrontare la concorrenza di piattaforme che dettano i nuovi standard in termini di accessibilità, innovazione tecnologica e costruzione dell'engagement; dall'altro, può valorizzare il proprio ruolo ibrido, capace di presidiare contemporaneamente le logiche della programmazione editoriale e quelle dell'on demand personalizzato.

In questo ecosistema mediale ibrido, RaiPlay si posiziona a metà strada: la piattaforma viene indicata come una delle scelte principali da una porzione significativa del campione, superando altri operatori italiani, ma restando nettamente dietro i grandi player globali in termini di frequenza d'uso. Questo dato conferma che, pur avendo compiuto importanti passi avanti nella digitalizzazione della propria offerta, la RAI sconta ancora un gap competitivo rispetto ai leader internazionali, non solo per quantità e varietà dei contenuti, ma anche per capacità di innovazione, personalizzazione dell'esperienza utente e riconoscibilità editoriale nel contesto digitale.

L'analisi delle preferenze in merito all'offerta on demand mostra come RaiPlay, pur registrando un buon livello di riconoscibilità (usata da circa il 42% dei rispondenti), sia percepita da una parte del campione come una piattaforma "secondaria" rispetto ai colossi internazionali. Questa fotografia è particolarmente rilevante perché evidenzia il gap competitivo esistente tra il servizio pubblico e i grandi player internazionali dello streaming, non solo in termini di penetrazione, ma anche di valore percepito. Pur in presenza di un gap, RaiPlay gode già di un buon livello di penetrazione, grazie anche alla

forte riconoscibilità e alla qualità della produzione editoriale RAI, che si distingue per equilibrio, autorevolezza e attenzione alla cultura nazionale; in particolare, le serie originali, i contenuti d'archivio, i documentari e i programmi di approfondimento rappresentano un valore aggiunto che molti utenti riconoscono e apprezzano.

L'indagine ha evidenziato come il 69% degli utenti utilizzi RaiPlay solo occasionalmente, mentre un ulteriore 11% dichiara di non utilizzarla mai, e un 1% non ne conosce l'esistenza. La bassa frequenza d'uso può dipendere da diversi fattori, che trovano riscontro nelle risposte aperte: la difficoltà di navigazione, una user experience giudicata spesso poco intuitiva, e la percezione di un'offerta contenutistica non sufficientemente differenziante rispetto alla televisione lineare.

Un ulteriore dato utile a comprendere la relazione tra pubblico e offerta digitale della RAI riguarda il livello di soddisfazione espresso rispetto all'esperienza di utilizzo di RaiPlay. Alla domanda "Quanto sei soddisfatto dell'esperienza su RaiPlay?", i rispondenti hanno attribuito valutazioni diversificate, evidenziando un sentiment complessivamente positivo, ma non privo di criticità. Sebbene una parte consistente del campione si collochi in una fascia di soddisfazione medio-alta (valori compresi tra 5 e 7 su una scala da 0 a 7), non mancano voci che esprimono insoddisfazione o indifferenza nei confronti della piattaforma. Questo scenario suggerisce che, se da un lato RaiPlay ha saputo guadagnarsi una certa legittimità nel panorama delle piattaforme digitali italiane, dall'altro presenta margini di miglioramento, soprattutto per quanto riguarda l'intuitività della navigazione, la personalizzazione dell'offerta, la qualità della user interface e l'integrazione tra i contenuti. Il dato richiama l'attenzione su un'esigenza strategica: la necessità per il servizio pubblico di investire in una progettazione più evoluta dell'esperienza utente, capace di competere con standard elevati imposti da attori globali come Netflix, Prime Video o Disney+.

Questi dati, pur indicando margini di miglioramento sul piano della fidelizzazione, vanno letti anche alla luce del contesto competitivo in cui RaiPlay opera: un ecosistema dominato da colossi globali dotati di risorse editoriali e infrastrutturali imponenti. Nonostante ciò, RaiPlay rappresenta un'importante risorsa strategica per l'evoluzione digitale del servizio pubblico: la piattaforma si distingue per l'offerta gratuita, l'assenza di pubblicità invasive e la qualità dei contenuti editoriali, con particolare apprezzamento

da parte degli utenti per i documentari, l'informazione, i programmi culturali e d'archivio; inoltre, RaiPlay ha saputo consolidare negli ultimi anni una proposta originale di serie, approfondimenti e format nativi digitali, ponendo le basi per una narrazione transmediale coerente con le logiche di fruizione contemporanee. La percezione di "secondarietà" emersa da alcuni rispondenti non va dunque interpretata in termini assoluti, ma come un'opportunità di rafforzamento, soprattutto sul versante della promozione, della personalizzazione dell'esperienza utente e della visibilità dei contenuti originali. In quest'ottica, RaiPlay può consolidarsi come piattaforma pubblica di riferimento, capace di coniugare accessibilità, qualità editoriale e servizio culturale, valorizzando appieno il proprio posizionamento distintivo rispetto all'offerta commerciale.

Il confronto con piattaforme come Netflix (66% degli utenti) e Prime Video (41%) sottolinea la necessità di ripensare la user experience e la strategia contenutistica della piattaforma. Alla domanda su quali caratteristiche dovrebbe avere RaiPlay per risultare più competitiva, le due risposte prevalenti sono "ampliamento del catalogo" (59%) e "più contenuti esclusivi" (45%). La richiesta di varietà e originalità emerge come una condizione imprescindibile per fidelizzare l'audience, confermando quanto teorizzato da Jenkins (2006) sul valore dell'universo narrativo espanso nel contesto del transmedia storytelling. Una strategia fondata sull'esclusività dei contenuti e su una curatela editoriale distintiva rappresenterebbe un elemento differenziante rispetto alla concorrenza.

Una delle ipotesi esplorative più interessanti, proposta nel questionario, riguarda la possibilità di una diffusione dei contenuti RAI attraverso piattaforme terze, come Netflix o Disney+. Il 75% del campione si è detto favorevole o possibilista rispetto a questa ipotesi. Tale apertura sottolinea l'importanza strategica dell'adozione di un modello distributivo ibrido, in cui RaiPlay non sia l'unico punto di accesso ai contenuti dell'Azienda, ma parte di un ecosistema integrato e interoperabile. In linea con il concetto di *syndication* digitale⁷², l'obiettivo non è trattenere il pubblico su una sola piattaforma, ma presidiare tutti i touchpoint rilevanti, anche a costo di "cedere" parte del controllo editoriale. In tal senso, la presenza della RAI su piattaforme globali potrebbe fungere da

⁷² Modalità di diffusione dei contenuti che si basa non sulla semplice trasmissione lineare, ma sulla capacità dei media di "circolare" tra piattaforme, dove i contenuti vengono adattati, condivisi e redistribuiti secondo logiche partecipative e decentralizzate.

leva di visibilità e di riposizionamento, intercettando pubblici che abitualmente non frequentano RaiPlay o i canali lineari. Un simile scenario non implicherebbe la rinuncia al ruolo editoriale del servizio pubblico, ma una sua declinazione in chiave contemporanea: quella di una digital media company capace di presidiare spazi multipli, valorizzando i propri contenuti anche attraverso modelli di co-distribuzione orientati all'ampliamento dell'audience e al rafforzamento della missione culturale.

Il dato relativo all'ascolto di podcast evidenzia un consumo piuttosto frammentato: solo il 17% dichiara di ascoltarli "spesso", mentre il 33% lo fa "raramente" e un ulteriore 29% "mai". Si tratta di una pratica ancora non radicata nel pubblico generalista, ma che mostra interessanti margini di sviluppo, specialmente in ambito culturale. Alla domanda sui tipi di podcast prodotti dalla RAI che susciterebbero maggior interesse, emergono tre ambiti chiave: "approfondimento culturale e storico" (45%), "intrattenimento e serie TV" (44%) e "attualità e notizie" (26%). Questo orientamento sembra confermare la vocazione del servizio pubblico a presidiare lo spazio dell'informazione di qualità, ma anche l'interesse per linguaggi narrativi ibridi e trasversali.

L'investimento in podcast realizzati in collaborazione con l'Azienda da figure autorevoli (come Alberto Angela, più volte citato nei commenti aperti) potrebbe rivelarsi una leva strategica per rafforzare l'identità del marchio RAI come produttore di contenuti autorevoli, ma anche capaci di intercettare le nuove abitudini di consumo asincrono. In questo contesto, il podcast non è da intendersi come un semplice "contenitore", bensì come un ambiente narrativo con una propria autonomia semantica e relazionale, che ben si sposa con logiche di long-form storytelling⁷³. Un esempio efficace in tal senso è rappresentato dal podcast *XXI secolo – Quando il presente diventa futuro*⁷⁴, disponibile su RaiPlay Sound, che affronta temi di attualità e innovazione con uno sguardo critico e divulgativo, dimostrando la capacità del mezzo di coniugare qualità editoriale e accessibilità, e intercettando un pubblico sensibile ai cambiamenti sociali e culturali in corso.

⁷³ Modalità narrativa estesa e approfondita che consente di costruire trame coerenti e coinvolgenti nel tempo.

⁷⁴ *XXI secolo – Quando il presente diventa futuro*, RaiPlay Sound, URL: <https://www.raiplaysound.it/programmi/xxisecolo-quandoilpresentediventafuturo>.

Un elemento rilevante emerso dal questionario riguarda la disponibilità da parte del pubblico a sperimentare nuovi format digitali interattivi o esperienze immersive online, come ad esempio simulazioni di programmi o ambienti virtuali. Il 40% dei rispondenti ha dichiarato che li proverebbe, mentre il 30% si è detto possibilista (“forse, dipende dall’offerta”) e il 17% favorevole solo a condizione che fossero gratuiti. Solo una quota residuale (13%) ha espresso un netto disinteresse. Questo dato suggerisce un’apertura significativa da parte dell’utenza verso forme di storytelling non lineari, multisensoriali e maggiormente coinvolgenti.

Nel quadro teorico del transmedia storytelling, le esperienze immersive rappresentano un’evoluzione logica della narrazione mediale, spostando il focus dalla fruizione alla partecipazione attiva. Laddove la televisione tradizionale propone una fruizione frontale e sequenziale, i format immersivi permettono una co-costruzione narrativa, in cui l’utente diviene parte integrante del racconto. In questo contesto, la RAI potrebbe esplorare nuove formule narrative attraverso il potenziamento della realtà virtuale, della gamification e della narrazione aumentata, ridefinendo il concetto stesso di servizio pubblico in chiave esperienziale.

Oltre alla rilevazione quantitativa, il questionario rivolto al pubblico esterno ha previsto una sezione conclusiva a risposta aperta, attraverso la quale i partecipanti hanno avuto la possibilità di esprimere liberamente suggerimenti, osservazioni critiche e proposte di miglioramento riguardanti il servizio pubblico radiotelevisivo. Questo spazio discorsivo, concepito per stimolare la partecipazione attiva e non vincolata da opzioni predefinite, ha generato un corpus testuale particolarmente ricco e articolato, tanto nei contenuti quanto nei toni. La sua eterogeneità costituisce un elemento di grande interesse, poiché consente di cogliere, in modo più diretto e profondo, la varietà di percezioni, attese e tensioni che caratterizzano il rapporto fra la RAI e i cittadini. L’analisi qualitativa dei contributi, condotta tramite una codifica tematica, ha permesso di identificare una serie di nuclei concettuali ricorrenti – qui denominati “cluster” – che riflettono le principali direttrici di riflessione emerse dal campione.

Il primo cluster, tra i più frequentemente rilevati, concerne la necessità di un profondo rinnovamento dell’immaginario, dei format e delle modalità narrative. L’innovazione tecnologica, intesa non solo come aggiornamento infrastrutturale ma come adozione di

nuovi linguaggi e ambienti comunicativi, rappresenta una richiesta diffusa e trasversale. I rispondenti sollecitano una maggiore apertura verso strumenti come l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e la realtà virtuale, proponendo persino la creazione di format sperimentali che prevedano simulazioni interattive o dinamiche di storytelling partecipato. È evidente, da questi contributi, che l'esigenza di innovazione non riguarda esclusivamente l'adozione di tecnologie emergenti, ma implica una ridefinizione complessiva dell'identità narrativa del servizio pubblico, la quale dovrebbe farsi più fluida, ibrida e capace di abitare nativamente l'ecosistema digitale.

Un secondo cluster si concentra sulla qualità percepita dei contenuti. Alcuni partecipanti evidenziano come l'offerta televisiva, in particolare quella legata all'intrattenimento generalista, risulti in parte ancorata a format tradizionali, percepiti talvolta come poco innovativi o già noti. Emergono suggerimenti per un maggiore rinnovamento dei contenuti, con l'auspicio di una proposta più stimolante dal punto di vista culturale e intellettuale. In controtendenza, ricevono apprezzamento i contenuti a vocazione divulgativa e scientifica, spesso associati a figure di riferimento – valga per tutti, Alberto Angela – percepito come esempio virtuoso di comunicazione culturale. Questi elementi sembrano indicare un bisogno latente di contenuti ad alta densità cognitiva, in grado di educare, approfondire e stimolare, e al tempo stesso un'opportunità strategica per il riposizionamento della RAI come presidio di qualità e autorevolezza nel contesto mediale italiano.

In questa direzione si colloca anche il programma “XXI secolo – Quando il presente diventa futuro”, condotto da Francesco Giorgino, che si distingue come esempio virtuoso di informazione culturale aggiornata, attendibile e accessibile. Il format affronta con rigore e chiarezza temi complessi e di forte attualità, come la transizione digitale, l'intelligenza artificiale e i nuovi equilibri geopolitici, consolidando il ruolo della RAI come presidio di conoscenza e orientamento civico. Oltre a valorizzare la funzione educativa del servizio pubblico, il programma si segnala anche per il suo approccio innovativo: a partire dal 2024, ha infatti introdotto contenuti originali ed esclusivi in formato digitale, che ne ampliano l'accessibilità in chiave asincrona e ne potenziano la

dimensione immersiva e personalizzata⁷⁵. Questa evoluzione testimonia la capacità della RAI di sperimentare nuovi linguaggi e modalità narrative coerenti con le abitudini di consumo contemporanee, rafforzando la propria identità come digital media company pubblica al passo con i tempi.

Il terzo cluster riguarda il rapporto, percepito come problematico, tra la RAI e le nuove generazioni. Molti commenti denunciano una scarsa rappresentatività dei giovani all'interno dell'offerta editoriale e una distanza marcata nei linguaggi utilizzati. La mancanza di conduttori giovani, la scarsa presenza di programmi pensati per adolescenti e studenti universitari e l'assenza di riferimenti generazionali contemporanei, vengono indicati come sintomi di una disconnessione che rischia di compromettere la sostenibilità futura del servizio pubblico. L'immagine che emerge è quella di un'azienda ancora orientata prevalentemente a un target adulto e tradizionale. A tal proposito, alcuni partecipanti auspicano una maggiore apertura verso sperimentazioni capaci di coinvolgere diverse fasce generazionali e una più rapida risposta alle nuove dinamiche culturali in evoluzione.

Un ulteriore tema trasversale riguarda la questione dell'indipendenza editoriale e del pluralismo dell'informazione, aspetti centrali nella missione del servizio pubblico. In questo ambito, nel questionario si rileva una richiesta di maggiore trasparenza e autonomia. Tali osservazioni, che riflettono una sensibilità crescente del pubblico verso la qualità dell'informazione, non si riferiscono esclusivamente alla struttura gestionale, ma coinvolgano anche i contenuti e le modalità della narrazione giornalistica. In questo contesto, rafforzare la fiducia del pubblico attraverso pratiche editoriali improntate alla chiarezza, all'equilibrio e all'inclusività appare come una leva strategica per valorizzare ulteriormente il ruolo della RAI nel panorama informativo nazionale.

Un quinto cluster riguarda aspetti più tecnici, ma non per questo meno rilevanti: l'accessibilità e l'usabilità delle piattaforme digitali, in particolare RaiPlay. Le criticità evidenziate dai partecipanti fanno riferimento a interfacce considerate poco intuitive, a sistemi di ricerca inefficaci, a suggerimenti non pertinenti e, più in generale, a

⁷⁵ Rai Ufficio Stampa (2024, novembre 11), *Torna "XXI SECOLO, quando il presente diventa futuro"*, URL: <https://www.rai.it/ufficiostampa/assets/template/us-articolo.html?ssiPath=/articoli/2024/11/Francesco-Giorgino-conduce-XXI-SECOLO-quando-il-presente-diventa-futuro-0dd6d6aa-5a30-4d1d-af95-3e69055b5f8b-ssi.html>.

un'esperienza d'uso percepita come farraginosa e scoraggiante. Lungi dall'essere un dettaglio secondario, la qualità dell'esperienza utente rappresenta oggi un fattore competitivo decisivo, soprattutto se si considera il confronto quotidiano con piattaforme internazionali che fanno della semplicità e dell'efficienza il proprio tratto distintivo.

Infine, un sesto cluster riguarda la funzione culturale della RAI e la sua capacità – o responsabilità – di rappresentare e promuovere l'identità nazionale. Molti commentatori auspicano una maggiore attenzione alla musica colta, alla scienza, alla storia dell'arte e al patrimonio culturale italiano, lamentando l'assenza di un'offerta adeguata a sostenere la funzione educativa e identitaria, percepita da molti utenti come una delle qualità distintive del servizio pubblico. In questo senso, l'Azienda viene ancora riconosciuta come un'istituzione in grado di veicolare contenuti valoriali e culturali ad ampio spettro, purché si decida di valorizzare con coerenza e continuità questa missione, anche nei contesti digitali e nei format più innovativi. In un ecosistema mediale frammentato, questa capacità di mantenere una proposta editoriale coerente, inclusiva e attenta alla formazione culturale collettiva viene vista come un punto di forza e come un patrimonio da tutelare e potenziare, anche in ottica digitale.

Nel loro complesso, i commenti aperti emersi dall'indagine si configurano come un indicatore significativo e articolato della domanda di trasformazione che attraversa trasversalmente il pubblico della RAI. Non si tratta, come potrebbe apparire a uno sguardo superficiale, di una richiesta limitata al rinnovamento di singoli aspetti estetici o funzionali, bensì di un'esigenza ben più profonda, che chiama in causa la struttura stessa del rapporto tra l'istituzione radiotelevisiva e i suoi interlocutori sociali. Le voci raccolte non chiedono semplicemente un aggiornamento di strumenti o linguaggi, ma sollecitano un ripensamento sostanziale delle logiche comunicative, dei modelli di rappresentazione e delle forme di interazione tra il servizio pubblico e i cittadini.

Se interpretate con l'attenzione dovuta, queste sollecitazioni possono costituire la base per una vera e propria rifondazione del racconto istituzionale della RAI: un racconto capace non soltanto di descrivere la società italiana, ma di farla emergere attraverso narrazioni più plurali, inclusive e dialogiche, dando spazio a soggettività finora marginalizzate o scarsamente rappresentate. In questa prospettiva, il commento aperto si configura come molto più di uno strumento integrativo di indagine: esso diventa un atto

di comunicazione civica, un terreno di scambio tra emittente e pubblico che, se accolto nella sua densità espressiva, può rivelarsi cruciale per ridefinire il senso stesso della missione pubblica in un'epoca caratterizzata da frammentazione mediale, polarizzazione e crescente sfiducia verso le istituzioni.

L'analisi condotta suggerisce con chiarezza che il bisogno di rinnovamento percepito dal pubblico non può essere soddisfatto attraverso interventi puntuali, sporadici o cosmetici. Al contrario, ciò che emerge è la necessità di un cambiamento sistemico, che richiede una visione strategica di lungo periodo, capace di ridefinire in modo coerente l'identità, la funzione e la postura narrativa della RAI all'interno del nuovo ecosistema comunicativo. La richiesta è quella di un servizio pubblico in grado di emanciparsi da logiche autoreferenziali, di adottare linguaggi più contemporanei, di diversificare l'offerta e di riattivare una relazione autentica con le proprie comunità di riferimento. Non si tratta solo di "parlare al" pubblico, ma di costruire le condizioni per "parlare con" il pubblico, instaurando una comunicazione che sia realmente circolare, aperta e partecipata.

In particolare, i commenti aperti hanno dimostrato di avere un valore euristico straordinario, poiché non solo restituiscono l'immagine di ciò che oggi la RAI è agli occhi del pubblico, ma offrono spunti, visioni e desideri capaci di orientare la progettazione futura. A differenza delle domande chiuse, che tendono a circoscrivere le risposte entro opzioni predefinite, le osservazioni libere danno voce a forme di espressione, immaginazione e progettualità difficilmente catturabili con strumenti rigidamente strutturati. È in queste voci – poco articolate ma dense di significato – che si intravedono i contorni di un nuovo patto comunicativo tra la RAI e il suo pubblico: un patto basato sull'ascolto attivo, sulla disponibilità al confronto e sulla volontà di trasformare il patrimonio narrativo dell'azienda in uno strumento condiviso di costruzione collettiva del senso.

Ciò che emerge con forza dal questionario, sia nella sua componente quantitativa sia in quella qualitativa, è che il principale limite attuale della RAI non risiede tanto nella disponibilità di risorse, nella quantità di contenuti o nella capacità produttiva, quanto nell'assenza di una visione narrativa coerente e orientata al futuro. Per diventare una vera digital media company pubblica del XXI secolo, l'Azienda dovrà non solo aggiornare le proprie tecnologie e ridefinire i propri format, ma soprattutto ripensare il modo in cui si

racconta e in cui ascolta il racconto degli altri. Ciò implica una transizione da un modello trasmissivo a uno relazionale, da una logica centralizzata a una piattaforma culturale distribuita, da una voce istituzionale a una coralità di voci.

In questa prospettiva, la RAI – forte della sua autorevolezza istituzionale, della sua esperienza produttiva e della sua ricchezza archivistica – dispone già delle risorse fondamentali per attuare un’evoluzione coerente con le sfide del nuovo ecosistema comunicativo. La direzione da intraprendere non è quella della sostituzione, ma dell’integrazione tra tradizione e innovazione: un modello che sappia coniugare qualità editoriale, accessibilità e coinvolgimento attivo del pubblico, rafforzando ulteriormente la centralità del servizio pubblico nella vita culturale del Paese.

Oggi, la RAI non è soltanto chiamata a raccontare il Paese, ma a renderlo narrabile, molteplice, vivo.

4.3 La necessità di una narrativa di cambiamento: i pilastri del nuovo storytelling RAI

Affinché la strategia narrativa della RAI possa sostenere in modo efficace e duraturo la transizione da broadcaster televisivo tradizionale a digital media company, essa deve configurarsi come un ecosistema coerente, integrato e dinamico, capace di adattarsi alle trasformazioni profonde che stanno ridefinendo il panorama mediale contemporaneo⁷⁶. In questo scenario, l’adozione di una logica ecosistemica consente di superare l’approccio frammentato che ha spesso caratterizzato la comunicazione istituzionale, a favore di una visione unitaria in cui il racconto si articola su più livelli e formati, mantenendo una salda coerenza simbolica, editoriale e valoriale.

Un ecosistema narrativo integrato presuppone che ogni canale – dalla televisione lineare a RaiPlay, dai social media ai podcast, passando per gli eventi dal vivo e le iniziative editoriali – contribuisca in modo sinergico, coordinato e strategico alla costruzione di un’identità narrativa condivisa e riconoscibile. In questo contesto, non si tratta semplicemente di duplicare o adattare lo stesso contenuto su più piattaforme, bensì di

⁷⁶ Jenkins H. (2006), pp.15-18.

progettare un racconto modulare e distribuito, in cui ciascun mezzo assume un ruolo specifico e complementare all'interno dell'ecosistema complessivo⁷⁷.

Ogni canale, infatti, possiede una grammatica propria, un pubblico distinto e dinamiche di fruizione uniche: il compito dell'Azienda è quello di orchestrare questi elementi in modo armonico, generando un'esperienza narrativa che sia al tempo stesso coerente nei valori e differenziata nelle forme. Adottare un'impostazione di storytelling integrato significa non solo migliorare la qualità della comunicazione e amplificare la portata dei propri contenuti, ma anche rafforzare il proprio ruolo di soggetto culturale e sociale centrale nel panorama informativo, educativo e identitario del Paese. Si tratta di creare un racconto pubblico che non sia semplicemente ubiquo, ma intenzionalmente articolato, capace di adattarsi alla frammentazione dei pubblici mantenendo intatta la propria coerenza editoriale, valoriale e istituzionale.

Allo stesso tempo, l'ecosistema narrativo deve necessariamente essere modulare e transmediale, ossia concepito secondo una logica di flessibilità e adattabilità che consenta ai contenuti di essere scomposti, rielaborati e redistribuiti in base alle caratteristiche specifiche dei diversi canali e alle esigenze dei target di riferimento.⁷⁸ In un contesto in cui la fruizione mediale è frammentata, asincrona e sempre più orientata alla personalizzazione, progettare contenuti modulari significa pensare a ogni prodotto narrativo non come un'entità chiusa e finita, ma come un sistema articolato, composto da unità narrative interconnesse che possano vivere autonomamente su più piattaforme e in più formati. Questo approccio implica un profondo ripensamento delle logiche produttive: la modularità non è infatti una fase successiva alla realizzazione del contenuto, bensì un principio fondante del processo creativo. Significa ideare storie già pensate per essere declinate in modo flessibile, con nuclei narrativi forti e versatili, capaci di generare valore sia nell'interezza che nelle loro singole articolazioni. Si tratta di una strategia fondamentale per rispondere alla crescente domanda di contenuti "su misura", in grado di dialogare con le diverse soglie di attenzione, i tempi di consumo e le modalità di

⁷⁷ Scolari C. A. (2009), *Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production*, International Journal of Communication, 3, pp.586–606.

⁷⁸ Jenkins H. (2007, marzo 21), *Transmedia Storytelling 101*, HenryJenkins.org, URL: https://henryjenkins.org/blog/2007/03/transmedia_storytelling_101.html

interazione del pubblico contemporaneo⁷⁹. In questa prospettiva, la modularità non è solo un'esigenza tecnica, ma un approccio culturale e strategico che permette alla RAI non solo di rispondere ai nuovi comportamenti di consumo, ma anche di valorizzare la propria missione di servizio pubblico in modo più efficace, raggiungendo pubblici differenti con linguaggi specifici e rafforzando la capillarità del proprio racconto.

In questo quadro, uno degli assi portanti della trasformazione narrativa è la piena attenzione al tema dell'accessibilità. Non si tratta unicamente di garantire l'accesso tecnico ai contenuti – attraverso la compatibilità con diversi dispositivi, la presenza di sottotitoli, audiodescrizioni o la navigabilità delle piattaforme – ma di promuovere un concetto più ampio e profondo di accessibilità, che riguarda la capacità del servizio pubblico di includere, rappresentare e coinvolgere tutte le fasce della popolazione. Significa rendere i contenuti intuitivi nella fruizione, chiari nel linguaggio e rispettosi della pluralità culturale e sociale del Paese. Una narrazione davvero accessibile non solo raggiunge il pubblico, ma gli parla, lo riconosce, lo valorizza. Questo implica un ripensamento delle interfacce digitali, dei linguaggi visivi, della segmentazione dei contenuti, così da consentire a ogni utente – giovane o anziano, esperto o inesperto, con o senza disabilità – di sentirsi incluso e parte del racconto pubblico.

In parallelo, all'interno di un ecosistema informativo saturo e frammentato, la capacità di personalizzazione dell'esperienza narrativa assume una funzione sempre più centrale. Il pubblico contemporaneo è abituato a contenuti che si adattano in tempo reale ai propri interessi, abitudini e stati d'animo, e tende a preferire esperienze che riflettano le proprie preferenze individuali⁸⁰. Per la RAI, questo non significa inseguire in modo acritico le logiche dell'algoritmo, ma saper integrare strumenti tecnologici intelligenti con una cura editoriale fondata su criteri di rilevanza e responsabilità. La personalizzazione, intesa come costruzione di percorsi narrativi flessibili e pertinenti, consente non solo di rafforzare il legame tra l'utente e il contenuto, ma anche di valorizzare la varietà dell'offerta, superando l'approccio generalista per abbracciare una logica di attenzione e ascolto differenziato.

⁷⁹ Cavallo G. (2017), *Storytelling crossmediale. Modelli e strumenti*, Apogeo, Milano, pp.49-55.

⁸⁰ Miconi, A. (2014), *La cultura convergente. Media, pratiche, pubblico*, Carocci, Roma, pp.89-93.

Accanto all'accessibilità e alla personalizzazione, si colloca la dimensione del coinvolgimento, che trasforma radicalmente la posizione dello spettatore, da destinatario passivo a interlocutore attivo. Oggi, le narrazioni non si esauriscono nella loro emissione, ma si espandono attraverso le pratiche partecipative degli utenti⁸¹: commenti, condivisioni, reaction. La RAI, in quanto servizio pubblico, ha l'opportunità di promuovere un dialogo reale con i propri pubblici, attivando modalità narrative capaci di stimolare l'interazione, di raccogliere feedback in tempo reale e di generare senso collettivo. Il racconto si trasforma così in un processo relazionale, che vive non solo nei contenuti, ma anche nella rete di relazioni che quei contenuti generano nel tempo e nello spazio digitale.

Da questo orizzonte relazionale discende in modo naturale il paradigma della co-creazione, che rappresenta un'evoluzione sostanziale della partecipazione. In un contesto in cui le nuove generazioni sono già protagoniste attive dell'ecosistema digitale – producendo, commentando e diffondendo contenuti – diventa fondamentale riconoscere e valorizzare questa competenza diffusa. La co-creazione implica che il pubblico non solo reagisca, ma contribuisca direttamente alla costruzione dei contenuti, partecipando a processi creativi condivisi. Per la RAI, ciò si traduce nella possibilità di progettare format aperti, laboratori digitali, call to action narrative e iniziative collaborative che coinvolgano scuole, università, territori e community digitali, riconoscendo il pubblico come fonte di innovazione, creatività e intelligenza collettiva.⁸² Una narrazione co-creata è una narrazione più autentica, perché nasce da una pluralità di sguardi e restituisce la complessità del reale in modo più democratico.

A questi paradigmi si aggiunge un elemento ormai imprescindibile, che attraversa trasversalmente ogni strategia comunicativa contemporanea: la credibilità e l'affidabilità delle informazioni. In un'epoca caratterizzata da una sovrabbondanza informativa e dalla crescente difficoltà nel discernere tra contenuti attendibili e contenuti manipolati, il ruolo del servizio pubblico radiotelevisivo si carica di nuove responsabilità. La diffusione incontrollata di fake news, la polarizzazione delle fonti e l'impatto crescente

⁸¹ Jenkins, H. (2006), pp.133-137.

⁸² UNESCO (2018), *Youth and digital technologies in a changing world*, URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265883>

dell'intelligenza artificiale generativa nella produzione e diffusione di contenuti⁸³ impongono una riflessione profonda sull'identità editoriale aziendale. Come evidenziano anche Michele Corradino e Pier Domenico Garrone, l'uso dell'IA da parte del potere pubblico pone interrogativi rilevanti in merito alla trasparenza, alla responsabilità editoriale e alla neutralità algoritmica dell'informazione, richiedendo nuovi modelli di governance e comunicazione pubblica fondati su criteri etici e democratici. In questo scenario, la funzione di presidio dell'informazione verificata non rappresenta soltanto una missione istituzionale, ma assume un valore strategico, in quanto capace di restituire centralità e rilevanza al servizio pubblico in un ecosistema mediatico sempre più frammentato e competitivo.⁸⁴ Lo storytelling dell'Azienda, in quanto media company a vocazione pubblica, non può prescindere da un'etica della verità, dalla trasparenza delle fonti e dalla tracciabilità del processo editoriale.

Infine, il dovere – ma anche l'opportunità – della RAI consiste nel proporre uno storytelling orientato al *public value*,⁸⁵ capace di contrastare la tendenza alla disinformazione, alla spettacolarizzazione e all'omologazione narrativa, restituendo al racconto pubblico una funzione educativa, partecipativa e socialmente trasformativa. Come teorizzato da Moore, il concetto di *public value* non si esaurisce nel raggiungimento di obiettivi di efficienza amministrativa o nella conformità a modelli manageriali di stampo privato. Esso si fonda piuttosto sulla capacità dell'organizzazione pubblica di produrre benefici tangibili per la collettività, rafforzando la coesione sociale, promuovendo il dibattito democratico e stimolando la consapevolezza critica dei cittadini. In tale prospettiva, il valore pubblico generato da una narrazione non si misura unicamente in termini di audience, visualizzazioni o metriche digitali, ma nella qualità dell'impatto culturale e sociale che essa è in grado di generare nel tempo, nella sua capacità di riflettere la pluralità della società e di offrire strumenti per interpretare la complessità del presente. In questo senso, lo storytelling non è più soltanto uno strumento comunicativo al servizio della promozione dei contenuti, bensì una leva strategica di

⁸³ Marwick A., Lewis R. (2017), *Media manipulation and disinformation online*, Data & Society Research Institute, pp.6-8, URL: https://datasociety.net/pubs/oh/DataAndSociety_MediaManipulationAndDisinformationOnline.pdf

⁸⁴ Corradino M., Garrone P. D. (2025, febbraio 18), *Potere pubblico, comunicazione e nuovi algoritmi*, Il Sole 24 Ore, n.48, p. 17.

⁸⁵ Moore M. H. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, p.52.

produzione di senso, in grado di agire sull'immaginario collettivo, di favorire processi di cittadinanza attiva e di contribuire alla costruzione di un'identità culturale condivisa.

In questo quadro di trasformazione, si inserisce anche la proposta di riforma contenuta nel Disegno di Legge n. 1481, presentato al Senato nel maggio 2025, che intende modificare il Testo Unico dei servizi di media audiovisivi (D.lgs. 208/2021). Il provvedimento interviene su diversi aspetti nevralgici del sistema radiotelevisivo nazionale, con l'obiettivo di aggiornare la cornice normativa alla luce delle sfide poste dal nuovo ecosistema digitale. Tra le principali novità, si segnala un rafforzamento delle competenze dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AGCOM), cui verrebbero affidati compiti finora condivisi o controllati da organi politici, con l'intento di garantire una maggiore indipendenza e imparzialità nella definizione degli obblighi di servizio pubblico.

Contestualmente, la proposta introduce una riformulazione della governance interna della RAI, modificando le modalità di nomina del Consiglio di amministrazione e dell'amministratore delegato, e ridefinendo la durata dei mandati, nel tentativo di assicurare una maggiore stabilità e coerenza nella gestione strategica dell'azienda. Altre modifiche riguardano l'articolazione del finanziamento pubblico, con la previsione di criteri più stringenti per evitare riduzioni arbitrarie del canone e l'introduzione dell'obbligo di rendicontazione semestrale sull'impiego delle risorse provenienti sia dal gettito del canone, sia dagli introiti pubblicitari.

Tali cambiamenti, ancora in fase di discussione parlamentare, riflettono la crescente consapevolezza istituzionale circa la necessità di ripensare le fondamenta giuridiche, organizzative ed economiche del servizio pubblico radiotelevisivo.⁸⁶

⁸⁶ Senato della Repubblica (2025, maggio 8), *Disegno di legge n. 1481: Modifiche al testo unico dei servizi di media audiovisivi* (D.lgs. 8 novembre 2021, n. 208), URL: https://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/showText?tipodoc=DDLPRES&leg=19&id=1455431&part=ddlpres_ddlpres1-articolato_articolato1.

5. IMMAGINARE LA RAI CHE VERRÀ: STRATEGIE PER IL SERVIZIO PUBBLICO DEL FUTURO

Alla luce di quanto emerso, il servizio pubblico è chiamato ad un ripensamento profondo che investe non solo le modalità di distribuzione dei contenuti, ma anche la propria funzione culturale e sociale, in relazione alla complessità del pubblico odierno e ai nuovi modi in cui esso attribuisce senso, valore e rilevanza ai contenuti.

Oggi, risulta più urgente che mai immaginare una nuova infrastruttura culturale in cui contenuti, formati e interazioni si articolino in ambienti progettati per stimolare la partecipazione attiva, la personalizzazione della fruizione, la co-creazione e l'esplorazione critica. Il servizio pubblico, in questa prospettiva, si confronta con la necessità di assumere un ruolo non più soltanto trasmissivo, ma abilitante, capace di offrire spazi accessibili, pluralisti e aperti.

Si delinea così una visione che supera l'idea di contenuto come prodotto finito per abbracciare un modello relazionale e dinamico, in cui la centralità dell'utente non è solo un principio dichiarato, ma una pratica concreta che attraversa tutte le fasi del ciclo editoriale: dall'ascolto dei bisogni emergenti alla co-progettazione di format, dall'adattamento dei linguaggi alla costruzione di percorsi esperienziali multisensoriali e personalizzati. La cultura non viene più trasmessa dall'alto, ma generata in un campo aperto di scambio, negoziazione e collaborazione.

Ciò implica una visione strategica che sappia integrare tecnologia, storytelling, educazione e innovazione sociale: significa progettare ambienti che favoriscano la relazione, la continuità narrativa tra media, la rappresentazione di immaginari diversi e la valorizzazione della diversità cognitiva, linguistica e generazionale. L'interattività non è più solo una funzione, ma una responsabilità editoriale; la connessione non è più solo infrastruttura, ma forma dell'abitare culturale.

In questo scenario, l'innovazione non va intesa come semplice aggiornamento tecnico, ma come esercizio costante di ascolto, sperimentazione e adattamento. Mettere in campo nuove soluzioni – editoriali, tecnologiche, relazionali – comporta necessariamente una ridefinizione dei confini della missione pubblica, restituendole rilevanza, prossimità e futuro. A guidare questo processo è la consapevolezza che solo un ecosistema mediale

aperto, inclusivo e progettato con visione sistemica può garantire al servizio pubblico un ruolo centrale in una società attraversata da profonde trasformazioni cognitive, comunicative e culturali.

Pensare il futuro del servizio pubblico significa, dunque, immaginare modelli che siano insieme solidi e flessibili, capaci di coniugare tradizione e innovazione, memoria e anticipazione, verticalità dell'informazione e orizzontalità della partecipazione. È all'interno di questa tensione creativa che si possono attivare progettualità inedite e dispositivi narrativi capaci di restituire profondità all'esperienza digitale, restando fedeli alla vocazione originaria del servizio pubblico: quella di servire, con intelligenza e apertura, l'interesse generale.

5.1 Ripensare RaiPlay: contenuti, comunità e co-creazione nell'era post-televisiva

Nel contesto della trasformazione digitale che investe ormai in modo strutturale e trasversale l'intero ecosistema dei media, la piattaforma RaiPlay si configura come un nodo strategico fondamentale per il riposizionamento della RAI nel panorama comunicativo contemporaneo.⁸⁷ Non si tratta solo di un'infrastruttura tecnica per la distribuzione digitale dei contenuti del servizio pubblico, ma di un dispositivo culturale ad alto potenziale simbolico, che può – e deve – diventare uno spazio privilegiato di sperimentazione e innovazione sul piano narrativo, relazionale, tecnologico e partecipativo. In tal senso, RaiPlay non è soltanto uno strumento attraverso cui veicolare online programmi televisivi già esistenti, ma rappresenta un'opportunità concreta per ridefinire l'identità stessa della RAI come digital media company pubblica del XXI secolo, capace di porsi in dialogo attivo con una società mediale sempre più frammentata, connessa e partecipativa.⁸⁸

I dati di fruizione confermano che RaiPlay è già percepito come uno dei principali spazi pubblici digitali in Italia: nel 2023 ha totalizzato 1,8 miliardi di visualizzazioni video e ha conquistato il secondo posto tra i brand nella categoria “Entertainment – Broadcast

⁸⁷ RAI – Direzione Contenuti Digitali e Transmediali, *Linee guida editoriali RaiPlay*, RAI, URL: <https://www.rai.it/portale/linee-guida-proposte-progetti-Direzione-RaiPlay-e-Digital-ce34e6df-da3c-4cb7-9488-3fa82f000e92.html>.

⁸⁸ RAI Ufficio Stampa (2025, febbraio 20), *Cda approva linee guida offerta editoriale 2025-2027*, URL: <https://www.rai.it/ufficiostampa/assets/template/us-articolo.html?ssiPath=%2Farticoli%2F2025%2F02%2FCda-approva-linee-guida-offerta-editoriale-2025-2027-316b1109-b90d-4e78-a44b-c2cf9497871b-ssi.html>.

Media”, secondo i dati Audiweb. Tali risultati evidenziano la rilevanza crescente della piattaforma non solo come archivio, ma come hub partecipativo e narrativo di nuova generazione.⁸⁹

Perché questo salto qualitativo si realizzi pienamente, tuttavia, è necessario ripensare profondamente la logica di funzionamento della piattaforma, superando l’idea che il digitale sia soltanto un ambiente distributivo o un’estensione tecnologica della televisione tradizionale. Il nuovo paradigma non può essere meramente traspositivo, né orientato unicamente alla trasmissione on demand dei contenuti lineari. Occorre invece adottare una prospettiva che concepisca RaiPlay come ambiente esperienziale, ecosistema relazionale e spazio sociale di nuova generazione, in grado di rispondere ai mutati bisogni cognitivi, affettivi e identitari delle audience contemporanee. In questo quadro, la piattaforma deve essere immaginata come un luogo vivo e interattivo, progettato per incentivare l’engagement consapevole, la conversazione critica, la costruzione di comunità e la co-creazione di significati. Si tratta, in altre parole, di trasformare RaiPlay in un vero spazio pubblico digitale, capace di ospitare forme ibride di partecipazione e di attivare dinamiche dialogiche che superano la semplice logica della fruizione.

Una delle leve principali per avvicinarsi a questa visione è rappresentata dall’integrazione di funzionalità social native, che non vadano intese come un semplice “abbellimento” tecnologico, ma come strumenti strutturali per ridefinire la natura del rapporto tra contenuto, utente e istituzione. La trasformazione in atto nei modelli di consumo mediale, infatti, non riguarda soltanto la moltiplicazione dei dispositivi o la diffusione della connettività, ma implica un cambiamento radicale nella relazione tra pubblico e contenuti. Gli utenti digitali – e in particolare le generazioni cresciute con i social network – non si limitano a guardare ciò che viene proposto loro: vogliono interagire, commentare, personalizzare, reinterpretare e condividere. Il contenuto, oggi, è vissuto come materiale narrativo grezzo, che viene continuamente rielaborato all’interno di comunità online, frammentato in reel, arricchito da reaction, remixato in linguaggi affettivi o ironici. In

⁸⁹ Rai – Direzione RaiPlay e Digital (2024), *Informativa 2023 per Contratto di Servizio – RaiPlay e Digital*, RAI, URL: https://www.rai.it/dl/doc/2024/03/26/1711472118025_Informativa%202023%20per%20Contratto%20di%20Servizio%20-%20RaiPlay%20e%20Digital.pdf.

questo senso, la fruizione diventa un processo semiotico e sociale, in cui l'atto del vedere è inscindibile dall'atto del dire, del fare e del condividere.

Di fronte a tale scenario, una piattaforma pubblica come RaiPlay ha una responsabilità culturale e istituzionale decisiva: deve interpretare queste nuove pratiche non secondo una logica commerciale o puramente imitativa delle grandi piattaforme private, ma come occasioni di cittadinanza mediale attiva, di inclusione culturale e di costruzione collettiva del senso. La partecipazione, infatti, non è solo un trend funzionale all'audience engagement: è la condizione necessaria per far sì che il servizio pubblico resti rilevante, accessibile e riconosciuto all'interno di un ambiente digitale fortemente competitivo e iper-mediatizzato. Perché questa prospettiva si realizzi, tuttavia, occorre dotare la piattaforma di strumenti tecnologici e architetture funzionali che rendano naturale, fluida e strutturata la partecipazione. Il design dell'interfaccia, le modalità di accesso, le interazioni possibili, le scelte di visibilità e di governance algoritmica diventano tutte componenti centrali di un progetto editoriale più ampio, in cui la tecnologia è messa al servizio della funzione pubblica, e non viceversa.

Tra le prime funzionalità da introdurre (o potenziare), vi è la possibilità per ogni utente di creare un proprio profilo personalizzato e condivisibile, che non sia solo un contenitore statico di cronologie e preferenze, ma uno spazio narrativo dinamico, dove si possano costruire playlist tematiche, salvare contenuti per momenti particolari, ricevere raccomandazioni intelligenti, connettersi con altri utenti che condividono interessi simili. A questa dimensione personalizzante deve affiancarsi una dimensione relazionale, che preveda forme di interazione visibili e dialogiche: commenti pubblici, votazioni sui contenuti, possibilità di segnalare scene preferite, partecipare a sondaggi, rispondere a domande editoriali. In questo modo, la visione da solitaria si trasforma in esperienza comunitaria, generando un ambiente in cui le opinioni, le emozioni e le intuizioni dei singoli utenti vengono riconosciute come parte integrante dell'esperienza culturale proposta dalla RAI.

Particolarmente strategica è, in questo contesto, l'integrazione con le principali piattaforme social, che non deve essere concepita come una mera attività di marketing esterno, ma come un'estensione coerente dell'identità narrativa della piattaforma. RaiPlay deve diventare capace di dialogare nativamente con gli ambienti digitali

frequentati quotidianamente dagli utenti – Instagram, TikTok, X, YouTube, Facebook – consentendo la condivisione diretta e creativa di brevi clip, citazioni significative, GIF animate, trailer personalizzati. Questi strumenti permetterebbero al contenuto RAI di uscire dai suoi confini originari e di entrare nel flusso culturale digitale, dove può essere commentato, reinterpretato, remixato. L’attivazione di strumenti di tagging, la possibilità di seguire thread tematici e l’introduzione di “storie editoriali” curate dalle redazioni interne contribuirebbero a rendere RaiPlay non un archivio statico, ma un attore visibile, reattivo e riconoscibile all’interno dell’arena crossmediale.

La strategia social di RaiPlay ha già mostrato risultati tangibili: nel 2023 TikTok ha registrato una crescita dei follower del +423% e oltre 634 milioni di visualizzazioni, mentre Instagram ha superato gli 11 milioni di follower.⁹⁰

Tuttavia, è fondamentale sottolineare che una simile riconfigurazione sociale non può basarsi solo su un set di funzionalità tecniche. Serve una strategia editoriale integrata, capace di dare coerenza e profondità a queste scelte, e di orientarle verso un modello di comunicazione pubblica che sia insieme accessibile e culturalmente rilevante. In quest’ottica, diventa cruciale attivare collaborazioni strutturate con figure del mondo digitale che abbiano autorevolezza e capacità di coinvolgimento: divulgatori, giornalisti, educatori digitali, attivisti culturali, giovani autori. Il loro ruolo non dovrebbe essere ridotto a quello di testimonial o influencer esterni, ma articolarsi in un percorso editoriale condiviso, in cui possano ideare e proporre rubriche, contenuti originali, format sperimentali che parlino la lingua della rete mantenendo il rigore e la qualità tipici del servizio pubblico. È fondamentale che tali contributi trovino spazio direttamente su RaiPlay, in sezioni editoriali autonome, aggiornabili, riconoscibili, contribuendo così a costruire una piattaforma policentrica e dialogica.

Un ulteriore elemento distintivo nella ridefinizione di RaiPlay come piattaforma pubblica digitale orientata alla partecipazione e all’innovazione culturale potrebbe essere rappresentato dalla creazione di canali tematici interattivi attivi 24 ore su 24, progettati non come meri flussi lineari, ma come ambienti narrativi immersivi, aperti e dialogici.

⁹⁰ Rai – Direzione RaiPlay e Digital (2024), *Informativa 2023 per Contratto di Servizio – RaiPlay e Digital*, RAI, URL: https://www.rai.it/dl/doc/2024/03/26/1711472118025_Informativa%202023%20per%20Contratto%20di%20Servizio%20-%20RaiPlay%20e%20Digital.pdf.

L'idea è quella di proporre, all'interno dell'infrastruttura della piattaforma, una serie di canali digitali permanenti dedicati a specifiche aree tematiche di rilevanza pubblica – dalla sostenibilità ambientale alla salute mentale, dalla cittadinanza digitale alla storia, passando per la scienza, la musica, l'educazione civica o l'attualità – che offrano un palinsesto continuo e costantemente aggiornato, costruito in parte dalla redazione e in parte in collaborazione con esperti, enti, istituzioni e voci della società civile.

A differenza della tradizionale logica televisiva, in cui il pubblico si limita a ricevere il contenuto in modo passivo, questi canali tematici sarebbero strutturati per incorporare dinamiche di interazione e partecipazione diretta, consentendo agli utenti di intervenire in tempo reale attraverso strumenti come reaction, sondaggi, quiz o commenti moderati, ma anche di contribuire alla selezione dei contenuti futuri tramite votazioni o segnalazioni. La logica di fondo è quella della curatela partecipata, in cui la redazione non agisce come unico gatekeeper, ma co-costruisce il palinsesto insieme alla community, valorizzando la dimensione collaborativa della cultura digitale.

Questi canali potrebbero inoltre ospitare momenti di diretta live, con la partecipazione di esperti, giornalisti, docenti, artisti o creator, e attivare formati di dialogo in tempo reale, in cui l'utente possa porre domande, proporre spunti, approfondire temi e sentirsi parte di un discorso collettivo. Dal punto di vista tecnologico, tali spazi tematici potrebbero essere dotati di interfacce modulari e accessibili, capaci di adattarsi a diversi stili cognitivi e livelli di alfabetizzazione digitale, integrando – ove possibile – funzionalità di sottotitolazione automatica, traduzione in lingua dei segni (LIS) e supporti visuali personalizzabili. Ogni canale diventerebbe così un micro-ambiente editoriale dedicato, dove il contenuto informativo, educativo e culturale è vissuto non come semplice oggetto da consumare, ma come esperienza sociale e condivisa, capace di generare coinvolgimento, riflessione e senso di appartenenza.

In questo scenario, RaiPlay rafforzerebbe ulteriormente il proprio profilo di spazio pubblico digitale attivo e orientato al futuro, offrendo non solo contenuti, ma contesti di significato, momenti di incontro e occasioni di partecipazione democratica. L'utente non è più solo spettatore né semplice follower, ma parte integrante di una comunità narrativa, che contribuisce alla vitalità e alla pluralità dell'offerta editoriale. I canali tematici rappresenterebbero dunque una forma di palinsesto espanso e adattivo, capace di evolvere

insieme ai bisogni culturali e civici della società contemporanea, in un equilibrio virtuoso tra servizio pubblico, tecnologia e partecipazione.

Nel percorso di ridefinizione strategica di RaiPlay come piattaforma centrale dell'offerta pubblica digitale, assume particolare rilevanza l'adozione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale, capaci di trasformare l'esperienza dell'utente da semplice fruizione a vera e propria relazione interattiva. In tale ottica, la realizzazione di un assistente digitale intelligente firmato RAI, integrato in RaiPlay, rappresenterebbe un passo decisivo verso una televisione pubblica adattiva, empatica e personalizzata.

Questo media assistant conversazionale, sviluppato secondo criteri di trasparenza algoritmica e responsabilità etica, sarebbe in grado di accompagnare l'utente nell'esplorazione dei contenuti in modo narrativo, proponendo percorsi tematici personalizzati, sintesi dei programmi, contenuti correlati e suggerimenti su misura. Non si tratterebbe di un semplice sistema di raccomandazione, ma di un mediatore culturale digitale in grado di restituire senso, orientamento e valore all'offerta del servizio pubblico, favorendo un'interazione bidirezionale che richiama le logiche del marketing conversazionale e della narrazione generativa.

Non mancano, a livello internazionale, modelli di riferimento significativi che dimostrano come l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei servizi mediali possa rappresentare un'opportunità strategica per arricchire l'esperienza degli utenti: la BBC, emittente pubblica britannica da sempre all'avanguardia nell'innovazione editoriale, ha sperimentato il progetto "Beeb", un prototipo di assistente vocale sviluppato internamente con l'obiettivo di creare una guida culturale e informativa personalizzata, in grado di facilitare l'accesso ai contenuti, rispondere a domande, e fornire raccomandazioni editoriali contestualizzate.⁹¹

Tuttavia, a differenza delle logiche prevalentemente data-driven e commerciali che caratterizzano le piattaforme private globali come Netflix o Spotify – dove l'intelligenza artificiale viene principalmente utilizzata per ottimizzare la permanenza degli utenti e massimizzare i ricavi attraverso strategie di fidelizzazione automatica – l'assistente RAI potrebbe configurarsi come uno strumento profondamente differente per finalità e

⁹¹ BBC (2020, giugno 3), *OK Beeb: BBC voice assistant will learn regional accents*, URL: <https://www.bbc.com/news/technology-52891155>.

vocazione. In linea con la sua identità di servizio pubblico, l'adozione di un media assistant intelligente dovrebbe rispondere a finalità educative, partecipative e comunitarie, ponendo al centro non il profitto economico, bensì la promozione del valore culturale, dell'accesso consapevole all'informazione e dell'inclusione sociale. Un simile strumento, se concepito in modo responsabile e orientato al bene comune, potrebbe contribuire a ridurre le disuguaglianze digitali, facilitare la fruizione dei contenuti da parte di categorie fragili o marginalizzate, e rafforzare il senso di appartenenza a una comunità mediale fondata su principi di pluralismo, trasparenza e prossimità.

Nello specifico, l'assistente digitale targato RAI potrebbe promuovere forme di *media literacy* digitale,⁹² facilitare la scoperta dei contenuti d'archivio di alto valore storico e documentaristico, proporre contenuti in base a momenti della giornata o eventi culturali di rilievo, e favorire un accesso personalizzato ma non invasivo, ispirato a principi di etica dell'algoritmo e trasparenza. La sua funzione, quindi, non sarebbe quella di "addestrare" l'utente a consumare di più secondo logiche algoritmiche orientate all'incremento dei volumi o alla fidelizzazione passiva, bensì quella di accompagnarlo in un percorso consapevole e personalizzato di fruizione, in cui la scoperta dei contenuti avvenga sulla base di interessi autentici, bisogni informativi e curiosità culturali. In questo senso, il media assistant potrebbe svolgere un ruolo educativo e abilitante, aiutando l'utente a orientarsi in un'offerta sempre più vasta e frammentata, a comprendere il valore dei contenuti fruiti e a sviluppare senso critico rispetto ai linguaggi e ai formati proposti. Alimentare una nuova forma di cittadinanza culturale significa proprio questo: trasformare la fruizione da atto passivo a esperienza consapevole, restituendo al pubblico il ruolo di soggetto attivo nella costruzione del significato, della memoria collettiva e della coesione sociale.

Dal punto di vista strategico, l'adozione di un media assistant basato su intelligenza artificiale rappresenterebbe una leva significativa per rafforzare il rapporto tra la RAI e il proprio pubblico, contribuendo a ridefinire l'esperienza d'uso delle piattaforme digitali in chiave partecipativa e orientata al valore. In primo luogo, una tale soluzione permetterebbe di aumentare il livello di engagement, favorendo modalità di fruizione più

⁹² La *media literacy* digitale, secondo l'UNESCO (2011), è l'insieme delle competenze che consentono ai cittadini di accedere, comprendere, valutare, utilizzare, creare e condividere in modo critico, etico ed efficace informazioni e contenuti mediali in tutte le loro forme.

attive, consapevoli e orientate all'interazione. L'utente non sarebbe più un semplice destinatario di contenuti, ma verrebbe coinvolto in un processo dialogico capace di stimolarne la curiosità, l'approfondimento e la fedeltà.

In secondo luogo, l'assistente contribuirebbe ad accrescere la *stickiness* della piattaforma, ovvero la capacità di trattenere l'utente all'interno dell'ecosistema digitale RAI, incentivandone la permanenza attraverso percorsi di visione personalizzati, suggerimenti coerenti con le preferenze individuali e una narrazione fluida dell'offerta. A ciò si affianca la possibilità di valorizzare il patrimonio editoriale meno visibile, promuovendo la scoperta di contenuti d'archivio o di nicchia spesso trascurati dalle logiche tradizionali di visibilità algoritmica, secondo una prospettiva di *long tail* culturale.⁹³

Infine, l'introduzione di un assistente digitale intelligente favorirebbe la costruzione di una relazione quotidiana e continuativa con l'utente, fondata sulla fiducia, sulla coerenza editoriale e sulla riconoscibilità del tono narrativo. In questo modo, la RAI potrebbe affermarsi non solo come fornitore di contenuti, ma come presenza costante e affidabile nella quotidianità mediale dei cittadini, coerentemente con la propria vocazione di servizio pubblico.

In ultima istanza, ciò che si propone è una visione di RaiPlay come ambiente editoriale plurale, partecipativo e culturalmente trasformativo, in grado di offrire contenuti ma anche di accogliere storie, interpretazioni e voci nuove. La piattaforma non deve semplicemente "mostrare" il mondo, ma renderlo raccontabile e condivisibile, invitando gli utenti a diventare co-autori di un discorso pubblico più ricco, più rappresentativo, più democratico. Solo in questo modo sarà possibile rafforzare la funzione culturale e sociale del servizio pubblico nell'epoca della disintermediazione digitale, costruendo una piattaforma che non si limita a essere un contenitore, ma diventa spazio generativo di esperienze, relazioni e visioni collettive.

⁹³ Concetto introdotto da Anderson C. (2006, *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, New York) in ambito economico, è stato successivamente applicato anche al contesto culturale per descrivere la capacità delle piattaforme digitali di valorizzare contenuti di nicchia o d'archivio.

5.2 Narrazioni che connettono: il podcast come voce del servizio pubblico nell'era digitale

Negli ultimi anni, il podcasting si è progressivamente affermato come un elemento strutturale dell'ecosistema mediale contemporaneo, superando la dimensione di fenomeno emergente per configurarsi come linguaggio comunicativo autonomo, dotato di codici propri e in grado di generare elevati livelli di engagement. La narrazione sonora, grazie alla sua natura flessibile e non lineare, consente una fruizione modulabile rispetto ai tempi e agli spazi dell'ascoltatore, offrendo un'esperienza immersiva e personale. Proprio questa dimensione relazionale e profonda rende il podcast uno strumento privilegiato per costruire connessioni durature con il pubblico, basate sull'identificazione, l'intimità e la continuità nel tempo.

In Italia, il podcast si sta progressivamente affermando come uno degli strumenti di comunicazione più dinamici e trasversali del panorama digitale contemporaneo. Secondo quanto emerge dal più recente rapporto Ipsos Digital Audio Survey 2024, sono circa 12 milioni gli utenti tra i 16 e i 60 anni – pari al 39% della popolazione internet – che dichiarano di ascoltare podcast almeno una volta al mese, un dato in crescita rispetto agli anni precedenti: nel 2022 erano 11,1 milioni e nel 2021 9,3 milioni.⁹⁴ Questa tendenza positiva riflette non solo un mutamento nelle abitudini mediali, ma anche una crescente consapevolezza del medium come spazio di fruizione autonoma e immersiva, capace di offrire contenuti originali, approfonditi e costruiti su misura per l'ascoltatore.

Particolarmente rilevante è il profilo sociodemografico dei fruitori: l'età media si concentra nella fascia under 35, con un'alta incidenza di laureati, studenti e professionisti qualificati, a conferma del fatto che il podcast si configura come uno strumento privilegiato per raggiungere segmenti di pubblico tradizionalmente più difficili da intercettare attraverso i media broadcast. Inoltre, gli utenti di podcast si distinguono per essere consumatori culturalmente attivi, orientati verso prodotti premium, e generalmente più ricettivi nei confronti di nuove tecnologie e proposte editoriali, come dimostrano gli alti tassi di fidelizzazione e di engagement osservati.

⁹⁴ Ipsos, (2024), *Digital Audio Survey 2024*, URL: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-10/Ipsos%20Digital%20Audio%20Survey%202024_Deck.pdf.

Anche le modalità di ascolto confermano la maturità del mezzo: il 75% del consumo avviene tramite smartphone, con una netta prevalenza dell'ascolto in ambienti domestici (72%), ma con una crescita rilevante nei contesti di mobilità, come l'auto o gli spostamenti a piedi o con i mezzi pubblici. L'esperienza di ascolto si rivela dunque altamente personalizzata e integrata nelle routine quotidiane, rafforzando la capacità del podcast di instaurare un rapporto diretto e duraturo con l'utente.

In termini di piattaforme, il panorama si caratterizza per una forte concentrazione su pochi player globali. Spotify si conferma la piattaforma dominante, seguita da YouTube, che ha conosciuto un'espansione notevole anche nell'ambito audio, grazie alla combinazione di facilità d'uso, accessibilità e forza algoritmica. Il video-podcast e le versioni audiografiche, spesso accompagnate da elementi grafici o sottotitoli, rappresentano inoltre una frontiera interessante per la fruizione ibrida dei contenuti.

In questo contesto in rapida evoluzione, RaiPlay Sound si posiziona come l'ambiente digitale nativo RAI dedicato alla distribuzione di contenuti audio, sia radiofonici che podcast. Tuttavia, come sottolineato anche dall'approfondimento strategico condotto da Ipsos, la piattaforma necessita di un rafforzamento sostanziale su più livelli – tecnologico, editoriale e promozionale – per diventare un vero punto di riferimento nel mercato italiano del digital audio.⁹⁵ Il potenziale della RAI nel settore del podcasting è elevato, soprattutto in virtù della qualità narrativa delle sue produzioni e del patrimonio culturale disponibile, ma per competere con i principali attori internazionali è necessario adottare una visione integrata e sistemica, capace di valorizzare il podcast come asset strategico autonomo all'interno dell'ecosistema mediale dell'azienda.

La RAI può legittimamente vantare una tradizione solida e prestigiosa nell'ambito della narrazione sonora, maturata nel corso di decenni di attività radiofonica e caratterizzata da un'elevata qualità editoriale, soprattutto in relazione alla produzione culturale e documentaristica. Questa eredità si traduce in un capitale narrativo che costituisce un punto di forza distintivo rispetto ad altri operatori del settore, e che può rappresentare la base su cui costruire un'evoluzione coerente nel campo del podcasting. Le competenze sviluppate nell'ambito della radio di servizio pubblico, unite alla capacità di trattare

⁹⁵ Ipsos, (2024, ottobre 4), *Sbloccare il potenziale del podcast: tra passione e strategia*, URL: <https://www.ipsos.com/it-it/sbloccare-potenziale-podcast-passione-strategia>.

tematiche complesse con profondità, rigore e sensibilità narrativa, consentono alla RAI di occupare una posizione potenzialmente centrale nel nuovo panorama dei media audio digitali.

Un esempio emblematico della qualità editoriale raggiunta dal servizio pubblico in ambito audio è rappresentato da podcast come “XXI Secolo – Quando il presente diventa futuro”, un progetto che propone analisi e riflessioni sui grandi cambiamenti sociali, culturali, ambientali e tecnologici in atto. Il programma si distingue per l’approccio divulgativo ma rigoroso, in grado di coniugare competenza giornalistica e sensibilità narrativa, offrendo contenuti che stimolano il pensiero critico e l’interpretazione del presente alla luce delle trasformazioni future.⁹⁶

Questa diffusione multicanale ha evidenziato il potenziale del podcast RAI non solo come strumento di diffusione di contenuti informativi e culturali, ma anche come mezzo efficace per stimolare nuove forme di partecipazione e ingaggio, fondando un rapporto più intimo e personalizzato con l’utente, svincolato dai vincoli della programmazione lineare. Tuttavia, nonostante queste esperienze virtuose, a oggi manca un disegno strategico complessivo, sistemico e integrato, che riconosca il podcast come asse editoriale autonomo, dotato di propri linguaggi, formati, obiettivi e pubblici di riferimento.

Il podcast, nell’ambito della trasformazione digitale del sistema mediale, non può e non deve essere concepito come un semplice riadattamento di contenuti preesistenti, bensì come un linguaggio autonomo, dotato di grammatica, codici espressivi e potenzialità comunicative proprie. Esso si configura come uno spazio narrativo originale, capace di veicolare esperienze di ascolto volontario, asincrono e immersivo, che si distaccano profondamente tanto dalla linearità della programmazione radiofonica tradizionale quanto dalle logiche visive e temporali della televisione. In tale contesto, il valore del medium risiede nella sua capacità di creare intimità con l’ascoltatore, costruendo comunità attorno a temi, voci e storie capaci di attivare processi di identificazione, appartenenza e partecipazione culturale.

⁹⁶ *XXI Secolo – Quando il presente diventa futuro*, RaiPlay Sound, URL: <https://www.raiplaysound.it/programmi/xxisecolo-quandoilpresentediventa futuro>.

Per queste ragioni, l'adozione di una strategia podcast da parte della RAI non può esaurirsi in un'operazione meramente distributiva o in un'attività di riproposizione di contenuti già trasmessi. Al contrario, essa deve configurarsi come un vero e proprio progetto editoriale strutturato, articolato su tre pilastri fondamentali: la progettazione narrativa, lo sviluppo di un'infrastruttura tecnologica avanzata e l'elaborazione di una strategia cross-piattaforma integrata.

Sul piano narrativo, risulta imprescindibile la creazione di contenuti nativi, progettati sin dall'inizio per il formato audio digitale, in grado di rispondere alle esigenze di un pubblico sempre più segmentato, connotato da un alto livello di alfabetizzazione digitale e abituato a forme di fruizione on demand. La varietà di format che il podcast consente costituisce uno dei suoi punti di forza più evidenti: si possono immaginare serie documentarie, audiofiction, long interview, narrazioni biografiche, rubriche tematiche, inchieste giornalistiche, fino a contenuti di tipo educativo e divulgativo. In ciascuno di questi ambiti, la RAI può mettere a frutto i propri asset distintivi: dalla competenza giornalistica consolidata al patrimonio archivistico delle Teche RAI, passando per la rete di relazioni istituzionali e culturali costruita nel tempo.

Un esempio virtuoso potrebbe essere rappresentato dalla realizzazione di una collana dedicata alla storia della Repubblica Italiana, sviluppata in sinergia con realtà come l'Archivio Luce o con le stesse Teche RAI. Tali progetti permetterebbero non solo di valorizzare risorse esistenti, ma anche di trasformarle in contenuti ad alto valore aggiunto, fruibili in modalità nuove e coinvolgenti. Analogamente, si potrebbero ipotizzare format divulgativi che vedano come protagonisti figure iconiche del panorama televisivo italiano – come Alberto Angela o altri volti autorevoli della cultura scientifica e storica della RAI – capaci di parlare a pubblici intergenerazionali e di costruire narrazioni che uniscano rigore e accessibilità.

Il secondo asse strategico riguarda l'infrastruttura tecnologica. In tal senso, RaiPlay Sound non può limitarsi a essere un mero contenitore, ma deve evolvere in una piattaforma esperienziale, in grado di offrire un'interazione fluida, personalizzata e dinamica. Ciò implica un intervento deciso sul design dell'interfaccia utente, l'introduzione di funzionalità avanzate di personalizzazione dell'ascolto, lo sviluppo di sistemi di raccomandazione basati su algoritmi intelligenti, nonché l'integrazione

sinergica con gli altri ecosistemi digitali della RAI, come RaiPlay, Rai Cultura e Rai News.

Parallelamente, risulta cruciale garantire una presenza coerente e strutturata su tutte le principali piattaforme di distribuzione audio – tra cui Spotify, YouTube e Apple Podcasts – adottando strategie editoriali pensate per ogni specifico canale, supportate da ottimizzazioni SEO per contenuti audio e campagne promozionali mirate. In particolare, YouTube rappresenta uno spazio di espansione importante per il podcasting, soprattutto attraverso la pubblicazione di versioni video o audiografiche dei contenuti, arricchite da sottotitoli, elementi visivi dinamici e componenti di visual storytelling, con l’obiettivo di ampliare la portata del contenuto e favorirne la condivisibilità, soprattutto tra le fasce di pubblico più giovani e digitalmente attive.

A titolo comparativo, risulta particolarmente funzionale analizzare le strategie adottate da altre emittenti pubbliche internazionali che si sono distinte per capacità di innovazione e visione sistemica nell’ambito del podcasting. Tra queste, la British Broadcasting Corporation (BBC) rappresenta senza dubbio uno dei modelli più significativi e avanzati. Attraverso la piattaforma BBC Sounds, l’emittente britannica ha dato vita a un vero e proprio ecosistema sonoro integrato, all’interno del quale convivono in maniera armonica e complementare programmi radiofonici tradizionali, podcast originali, contenuti audio per bambini, documentari narrativi, audiofiction e format sperimentali. Tale pluralità di offerta si fonda su una progettazione editoriale solida e orientata alla diversificazione dei linguaggi, dei target e degli obiettivi comunicativi, in linea con la missione di servizio pubblico. In particolare, la strategia della BBC si caratterizza per l’attenzione al design dell’esperienza utente, l’elevata qualità della scrittura e della produzione, nonché per l’investimento nella sperimentazione di nuovi format e nella formazione di professionalità creative interne. Il tutto avviene in un’ottica di valorizzazione del patrimonio culturale britannico, rivisitato attraverso linguaggi accessibili e innovativi, senza rinunciare a standard editoriali elevati.

Per la RAI, un modello di questo tipo può rappresentare un benchmark di riferimento utile non tanto in termini di imitazione di format o stile comunicativo, quanto piuttosto come esempio di approccio strategico e sistemico. In tal senso, l’obiettivo non è replicare l’offerta della BBC, ma elaborare una visione originale, coerente con i valori fondativi

del servizio pubblico radiotelevisivo italiano, capace di integrare la ricchezza del patrimonio culturale nazionale con le nuove possibilità espressive offerte dal digitale.

Affinché l'ambizione di una strategia podcast strutturata diventi realtà, è fondamentale tradurre la visione generale in un processo operativo concreto e sostenibile. In questa prospettiva, l'avvio di un piano editoriale dedicato ai podcast richiede un'articolazione in più fasi sinergiche, che non si succedano meccanicamente ma si alimentino reciprocamente.

- 1) Costruzione di un ecosistema creativo: il punto di partenza deve essere la costruzione di un ecosistema creativo dedicato, in grado di coltivare le potenzialità espressive e produttive già presenti all'interno dell'universo RAI, ma anche di attrarre competenze esterne. Più che una semplice fase di selezione contenutistica, questa va concepita come un momento fondativo: un processo di mappatura, ascolto e progettazione condivisa che coinvolga redazioni, autori, tecnici del suono, ma anche nuove professionalità emergenti dal mondo digitale e narrativo. La parola chiave è convergenza: tra generazioni, tra linguaggi, tra formati. Solo così sarà possibile creare un portafoglio podcast diversificato, coerente con la missione culturale della RAI e capace di rispondere alle attese di pubblici differenti;
- 2) Attivazione della produzione pilota e definizione del metodo: a seguito della costituzione dell'ecosistema creativo, occorre innescare una fase di produzione pilota non occasionale, ma orientata alla costruzione di un metodo. Questo passaggio deve essere accompagnato da momenti di formazione interna, da percorsi di testing su cluster di utenti e da un attento lavoro editoriale sulla struttura dei formati, sulla durata ottimale, sul tono di voce e sulla narrazione seriale. Ogni contenuto deve essere concepito tenendo conto della pluralità dei punti di accesso possibili, immaginando percorsi d'ascolto non solo lineari ma anche esplorativi e immersivi;
- 3) Espansione della capacità distributiva e promozione multicanale: in parallelo, andrà potenziata la capacità distributiva dei podcast, superando la logica della sola pubblicazione su RaiPlay Sound. Per amplificare la *reach* e favorire un consumo fluido, sarà necessario integrare i contenuti nelle principali piattaforme di streaming audio come Spotify, Apple Podcasts e YouTube, adottando per ciascun canale una strategia editoriale e visiva specifica. La narrazione audio, quando accompagnata

da elementi visivi leggeri, da grafica d'autore o da una regia audiografica efficace, può generare valore aggiunto anche in ambienti non tradizionalmente sonori. A questo scopo, la costruzione di un piano editoriale per la promozione organica e a pagamento (paid+earned media) è imprescindibile;

- 4) Monitoraggio, valutazione e apprendimento strategico: ogni strategia efficace deve fondarsi su un sistema di monitoraggio e valutazione che sia trasparente, continuo e sensibile alla qualità. Non basta contare gli ascolti: occorre interpretare i dati, confrontarli con obiettivi culturali e sociali, integrare la dimensione quantitativa con strumenti qualitativi come le recensioni, le interazioni sui social, i feedback delle community e le dinamiche di engagement post-ascolto. La valutazione deve essere, in questo caso, non solo uno strumento di verifica ma anche di apprendimento, utile per affinare costantemente la proposta editoriale e renderla sempre più sintonica con la complessità del pubblico digitale.

Dal punto di vista economico, la produzione di podcast si configura come un'attività altamente sostenibile e scalabile, in grado di adattarsi a contesti produttivi differenti senza compromettere la qualità editoriale. Il rapporto tra costi e impatto è particolarmente favorevole: a fronte di investimenti contenuti, soprattutto se comparati con le produzioni televisive o cinematografiche, i podcast possono raggiungere pubblici ampi, differenziati e fidelizzati, attivando dinamiche di fruizione continuativa e ripetuta nel tempo.

Un ulteriore elemento di valore economico è rappresentato dalla possibilità di esplorare fonti di finanziamento eterogenee. I contenuti podcast, specialmente se strutturati con finalità educative, culturali o civiche, possono intercettare bandi europei dedicati alla digitalizzazione della cultura, programmi di innovazione sociale, contributi di fondazioni private e partenariati con istituzioni accademiche, archivi, musei e centri di ricerca. La natura agile e modulare del podcast consente inoltre di sperimentare progetti pilota in collaborazione con territori, scuole o reti civiche, valorizzando le istanze locali e stimolando una partecipazione attiva.

Anche sul versante del mercato, si apre la possibilità di costruire modelli di sostenibilità ibrida. Oltre ai contenuti di libero accesso, che rimangono il cuore dell'offerta pubblica, si possono sviluppare prodotti editoriali a valore aggiunto: serie premium, episodi extra, contenuti estesi, podcast interattivi o personalizzati. Tali prodotti, accessibili tramite

micro-abbonamenti o modelli di membership civica, permetterebbero di coniugare la gratuità universale con nuove forme di coinvolgimento economico del pubblico, senza snaturare il mandato di servizio pubblico.

Infine, va considerato il valore immateriale ma strategico del podcast come leva di brand reputation. Una solida linea editoriale audio, coerente con l'identità della RAI, rafforza la percezione di un'azienda capace di innovare, di ascoltare il proprio pubblico e di presidiare i linguaggi del presente. Questo capitale simbolico, nel medio-lungo periodo, si traduce in maggiore riconoscibilità, maggiore autorevolezza e, potenzialmente, in nuove opportunità di valorizzazione dell'intero ecosistema mediale RAI.

La costruzione di una strategia efficace per il podcasting all'interno dell'offerta editoriale RAI impone l'adozione di un autentico cambio di paradigma: è necessario superare definitivamente una visione residuale e marginale, nella quale il podcast viene concepito come semplice estensione, adattamento o ricollocazione di contenuti radiofonici esistenti. In un'epoca in cui le logiche della fruizione si fanno sempre più fluide, on demand e personalizzate, occorre riconoscere il podcast come linguaggio autonomo, con codici, formati e dinamiche di engagement propri, capace di contribuire in modo sostanziale alla ridefinizione dell'identità editoriale della RAI nel contesto digitale contemporaneo.

In questa prospettiva, diventa fondamentale sviluppare una linea editoriale strutturata e dedicata al podcast, che affianchi la programmazione televisiva e radiofonica non in termini ancillari, ma come terzo asse portante della produzione di contenuti. Ciò implica la necessità di investire in formazione e professionalizzazione delle risorse interne, favorendo la nascita di nuove figure redazionali e creative specializzate nell'audio storytelling, capaci di innovare nel rispetto della missione di servizio pubblico. Allo stesso tempo, è essenziale sperimentare format nativi che rispondano ai bisogni di pubblici eterogenei: dai giovani utenti digital-first, agli ascoltatori interessati a tematiche culturali, storiche, scientifiche o sociali, fino a nicchie più specifiche e fidelizzate.

Tale strategia deve necessariamente integrarsi con una visione sistemica dell'ecosistema digitale RAI, in cui RaiPlay Sound non sia più concepito come semplice archivio o contenitore, ma come piattaforma attiva, con una propria identità, capace di dialogare con gli altri ambienti digitali dell'azienda – RaiPlay, Rai Cultura, Rai News, i canali social – in una logica di complementarità e cross-medialità. In quest'ottica, la coerenza tra

produzione, distribuzione e promozione dei contenuti assume un ruolo cruciale per amplificare la portata del messaggio, aumentare la visibilità e generare un coinvolgimento autentico e duraturo.

Solo attraverso una progettualità di lungo periodo, sostenuta da una governance editoriale chiara e da un investimento convinto in innovazione, sarà possibile per la RAI non solo rafforzare in modo credibile e coerente la propria presenza nei territori digitali, ma anche ridefinire la propria relazione con il pubblico del XXI secolo. Una relazione che deve essere sempre più fluida, interattiva e partecipativa, capace di interpretare i cambiamenti culturali e tecnologici in atto, e di riaffermare il ruolo della RAI come presidio culturale, informativo ed educativo nel nuovo scenario della comunicazione digitale.

5.3 RaiPlay come punto di rientro: valorizzare i contenuti attraverso le piattaforme globali

Nel processo di evoluzione dell'Azienda verso un modello di digital media company, uno degli scenari strategici più rilevanti è quello che prevede l'apertura alla distribuzione selettiva di contenuti originali su piattaforme terze, come Netflix o Prime Video. Lontano dall'essere una forma di disimpegno editoriale, questo approccio si configura invece come una leva per potenziare la visibilità del brand RAI, attrarre nuovi segmenti di pubblico e, soprattutto, stimolare la (ri)scoperta dell'offerta digitale su RaiPlay. Il contenuto diventa quindi non solo narrazione ma anche driver d'ingaggio, accesso e fidelizzazione, in una logica che valorizza l'interoperabilità tra piattaforme e la costruzione di percorsi di fruizione non lineari, ma intenzionali.

I vantaggi di questo approccio sono molteplici e si sviluppano su almeno tre livelli fondamentali: visibilità, attrazione di nuovi pubblici e riconnessione con la propria piattaforma digitale. In primo luogo, la presenza su una piattaforma internazionale ad alta diffusione consente a un contenuto RAI di beneficiare di una straordinaria esposizione mediatica, accedendo a bacini d'utenza che altrimenti resterebbero inaccessibili per limiti di copertura, abitudini di fruizione o percezione del marchio. In un contesto caratterizzato dalla frammentazione dei consumi e dall'ipercompetizione tra contenuti, riuscire a emergere nel catalogo di un colosso globale significa accreditarsi non solo come broadcaster nazionale, ma come produttore di qualità internazionale, con una propria identità narrativa e un proprio linguaggio riconoscibile.

Parallelamente, la distribuzione su piattaforme terze rappresenta un canale privilegiato per intercettare nuove fasce di pubblico, in particolare quelle più giovani, internazionali e digitalmente competenti. Questi segmenti, spesso distanti dai canali televisivi tradizionali o dalla fruizione lineare, dimostrano invece una forte propensione a scoprire contenuti attraverso raccomandazioni algoritmiche, social buzz o trend culturali condivisi. In tal senso, la piattaforma terza non è semplicemente uno spazio di diffusione, ma diventa un vero e proprio strumento di discovery, capace di generare attenzione, condivisione e affezione attorno a titoli che altrimenti rischierebbero di non raggiungere il loro pieno potenziale espressivo e commerciale.

Ma forse l'aspetto più interessante di questa strategia è la possibilità di utilizzare il contenuto licenziato come leva di ritorno verso l'universo digitale proprietario della RAI. Una volta che il prodotto ha acquisito notorietà, popolarità e capitale simbolico in un contesto competitivo come quello di Netflix, diventa naturale per molti utenti desiderare di proseguire l'esperienza, cercando stagioni successive, contenuti espansi, materiali extra o nuove produzioni affini. Ed è proprio in questo momento che RaiPlay può e deve proporsi come ambiente narrativo accogliente, riconoscibile e fortemente identitario, in grado di trasformare lo spettatore occasionale in utente ricorrente e consapevole. In altre parole, la narrazione non termina sulla piattaforma esterna, ma vi trova un trampolino di lancio che riattiva l'interesse per l'offerta editoriale RAI in senso più ampio.

Un caso emblematico di questa strategia è rappresentato da "Mare Fuori", serie RAI prodotta da Rai Fiction e Picomedia, che ha vissuto una seconda giovinezza grazie alla sua pubblicazione su Netflix. Originariamente trasmessa su Rai 2 con ascolti moderati, la serie ha conosciuto una vera esplosione di popolarità a partire dal 2022, quando Netflix ha acquisito i diritti per la messa in onda in seconda finestra. Il risultato è stato sorprendente: "Mare Fuori" è entrata tra i contenuti più visti sulla piattaforma globale, rimanendo nella Top 10 italiana per oltre 100 settimane consecutive e conquistando un pubblico giovane e trasversale, spesso lontano dalla televisione lineare.

L'effetto Netflix si è tradotto in una ricaduta positiva anche per RaiPlay, dove la serie è stata resa disponibile in anteprima esclusiva rispetto alla messa in onda su Rai 2. La quarta stagione, pubblicata nel 2024 in due tranches su RaiPlay, ha registrato oltre 100 milioni di visualizzazioni in streaming, posizionandosi come il contenuto più visto di sempre sulla

piattaforma.⁹⁷ Secondo i dati interni RAI, oltre il 60% dei nuovi utenti registrati su RaiPlay tra febbraio e aprile 2024 ha interagito almeno una volta con la suddetta serie, rendendola un vero e proprio contenuto trainante della piattaforma.⁹⁸

Questo caso di studio dimostra come la distribuzione su piattaforme terze non vada letta come una dispersione di valore, bensì come un volano strategico per l'espansione dell'ecosistema RAI, capace di attivare una nuova filiera del coinvolgimento. Laddove il contenuto RAI riesce a performare in un ambiente competitivo come quello dei grandi player globali, esso acquisisce uno statuto di eccellenza, consolidando la reputazione del servizio pubblico come produttore di qualità editoriale riconosciuta. La presenza su Netflix diventa quindi una vetrina, una leva di posizionamento internazionale e uno strumento per riattivare l'interesse nei confronti di RaiPlay, che si pone come hub centrale per un consumo continuativo e identitario.

In questa prospettiva, il licensing strategico può essere progettato come un *funnel* narrativo a più livelli:

- 1) Primo contatto attraverso piattaforme terze: l'utente incontra il contenuto RAI su una piattaforma terza, ad esempio Netflix, spinto dalla visibilità algoritmica e dal *word-of-mouth* digitale;
- 2) Transizione e scoperta dell'ecosistema RaiPlay: l'utente scopre la disponibilità delle stagioni successive o di contenuti correlati su RaiPlay, piattaforma che, grazie al suo accesso gratuito, rappresenta un terreno di transizione ideale;
- 3) Fidelizzazione e personalizzazione dell'esperienza: l'utente è fidelizzato attraverso una logica di raccomandazione interna, percorsi tematici, notifiche personalizzate e un design dell'esperienza utente orientato alla *retention*.

Il modello è dunque quello di un ecosistema circolare e poroso, in cui il contenuto non è vincolato esclusivamente a una piattaforma ma opera come asset fluido, capace di migrare, contaminare e rigenerare valore. Tale approccio risulta particolarmente efficace in un contesto in cui la fedeltà al brand è sostituita dalla fedeltà ai contenuti, e dove la

⁹⁷ Annuario della TV, (2024, febbraio 15), *Record storico in streaming per Mare Fuori*, Annuario della TV, URL: <https://annuariodellatv.it/articoli/record-storico-in-streaming-per-mare-fuori>.

⁹⁸ RAI, (2024), *Informativa 2024 per Contratto di Servizio – Direzione RaiPlay e Digital*, URL: https://www.rai.it/dl/doc/1743419331073_Informativa%202024%20per%20Contratto%20di%20Servizio%20-%20RaiPlay%20e%20Digital%20.pdf.

scoperta è spesso guidata da logiche esterne rispetto al perimetro tradizionale del servizio pubblico.

Per tradurre in operatività concreta la strategia di licensing e valorizzazione crossmediale dei contenuti, è utile delineare una roadmap articolata in quattro fasi, ciascuna delle quali risponde a specifici obiettivi strategici e comporta l'adozione di strumenti, linguaggi e competenze mirate, in linea con la missione pubblica della RAI e con la necessità di presidiare i nuovi territori della fruizione digitale.

- 1) Selezione e scouting dei contenuti: la prima fase riguarda l'attività di selezione dei titoli e di scouting, nazionale e internazionale. In questo stadio iniziale, è fondamentale individuare i contenuti ad alto potenziale narrativo e transmediale, in grado di generare un impatto significativo anche al di fuori dei confini del sistema RAI. Si tratta, in particolare, di prodotti come drama seriali, docuserie a vocazione internazionale e teen series con un'estetica contemporanea e linguaggi vicini alla Gen Z. La selezione non deve avvenire esclusivamente sulla base dei risultati già ottenuti, ma deve fondarsi su un'analisi prospettica del contenuto, valutando la sua capacità di generare engagement su piattaforme non lineari e di attrarre un pubblico nativo digitale. Parallelamente, in questa fase va avviata un'attività di osservazione e analisi dei mercati esteri, al fine di identificare opportunità di distribuzione, co-produzione e posizionamento editoriale. Questo implica il monitoraggio dei trend internazionali, lo studio degli algoritmi di suggerimento delle piattaforme globali, e un lavoro di benchmarking rispetto ai prodotti locali di maggiore successo nel segmento di riferimento;
- 2) Contrattualizzazione e promozione integrata: la seconda fase si concentra sulla contrattualizzazione e sull'attivazione di una promozione mirata e integrata. Una volta individuati i contenuti idonei, è necessario negoziare accordi di licensing con le principali piattaforme globali, come Netflix, Prime Video o Disney+, preferibilmente in regime di seconda finestra (ovvero dopo la prima messa in onda su reti RAI o su RaiPlay), così da non indebolire la centralità del servizio pubblico ma valorizzarne la capacità produttiva. Questa operazione richiede competenze legali, editoriali e commerciali specifiche, oltre a una visione di medio-lungo periodo. A questo livello si inserisce anche il lavoro di costruzione narrativa del contenuto stesso: è cruciale che il prodotto licenziato sia accompagnato da elementi

che ne mantengano viva la matrice RAI, sia a livello di titolazione (es. “una serie Rai Fiction”) sia sul piano delle strategie di comunicazione. Per massimizzare il ritorno in termini di visibilità e di accessi a RaiPlay, si possono integrare strumenti come QR Code direzionali, link di approfondimento, call-to-action editoriali nei titoli di coda e contenuti interattivi che rimandino alla piattaforma proprietaria. La promozione deve inoltre essere veicolata in sinergia su social media, canali lineari, eventi e partnership con influencer e creator digitali coerenti con l’identità della serie;

- 3) Rientro su RaiPlay: la terza fase vede RaiPlay assumere un ruolo strategico come piattaforma di rientro, ovvero come ambiente principale verso cui canalizzare l’interesse generato dalla visibilità esterna. La logica è quella del “ritorno a casa”: se il contenuto ha catturato l’attenzione su Netflix, il racconto deve proseguire – o trovare nuove espansioni – su RaiPlay. Ciò implica che la piattaforma debba offrire un’esperienza utente ottimizzata e contenuti esclusivi, capaci di trasformare l’interesse occasionale in frequentazione stabile. Le stagioni successive possono essere pubblicate in anteprima esclusiva su RaiPlay, in modo da stimolare l’accesso diretto, mentre nuovi contenuti “only on RaiPlay” – come backstage, interviste agli attori, contenuti espansi, podcast tematici – permettono di costruire un ecosistema narrativo coerente e immersivo. Questo non solo accresce il valore percepito della piattaforma, ma rafforza anche la relazione tra pubblico e contenuto, in un’ottica di fedeltà editoriale;
- 4) Raccolta dati, monitoraggio e personalizzazione dell’offerta: la quarta e ultima fase riguarda la valutazione, la raccolta dei dati e la personalizzazione dell’offerta. In un contesto digitale fortemente data-driven, è essenziale dotarsi di sistemi avanzati di analytics e intelligenza artificiale per monitorare il comportamento degli utenti, in particolare quelli “provenienti da Netflix” o da altre piattaforme esterne. Attraverso strumenti di tracciamento integrati, è possibile raccogliere informazioni sul tempo di permanenza, sulla frequenza di accesso, sui contenuti visualizzati e sulle traiettorie di navigazione. Questi dati, una volta elaborati, permettono di individuare pattern di comportamento e di ottimizzare l’offerta editoriale, suggerendo percorsi personalizzati, playlist tematiche, o contenuti affini sulla base delle preferenze espresse. L’uso dell’intelligenza artificiale diventa così uno strumento per rendere

la piattaforma più reattiva, accogliente e performativa, garantendo un'esperienza utente su misura che aumenti il valore percepito e la fidelizzazione. In questa fase, infine, l'analisi dei KPI assume un ruolo cruciale: sarà necessario monitorare in modo continuo metriche come il numero di nuovi utenti registrati, il tasso di conversione da spettatore esterno a utente attivo, il tempo medio per sessione, il livello di engagement sui contenuti correlati, e l'eventuale variazione nella composizione demografica dell'audience.

Attraverso questa roadmap integrata – selezione, contrattualizzazione, rientro editoriale e misurazione – la RAI può dar vita a un nuovo modello narrativo e distributivo capace di coniugare apertura internazionale, valorizzazione del brand, e rafforzamento della propria piattaforma digitale. Si tratta di un cambio di paradigma importante: dalla centralità del palinsesto lineare alla costruzione di un ecosistema narrativo distribuito, dove ogni contenuto è un nodo della rete, ogni utente un possibile co-autore del racconto, e ogni accesso un'opportunità di relazione.

Per valutare l'efficacia della strategia è essenziale definire un insieme di indicatori chiave di performance (KPI) che consentano di monitorare l'impatto del progetto sia sul breve che sul medio-lungo periodo. Tali indicatori non si limitano a restituire una misurazione quantitativa, ma offrono una chiave interpretativa utile per comprendere i comportamenti di fruizione, le dinamiche di ritorno verso la piattaforma RaiPlay e il valore generato dal contenuto lungo la sua diffusione multicanale, permettendo così di orientare le future scelte editoriali sulla base di dati osservabili e comparabili.

Un primo KPI di particolare rilievo è rappresentato dal numero di accessi diretti a RaiPlay riconducibili alla diffusione di un contenuto su piattaforme terze. Monitorare questa metrica consente di valutare in che misura la visibilità esterna si traduca effettivamente in una dinamica di ritorno verso l'ambiente digitale RAI, misurando quindi l'efficacia della strategia nel riattivare l'interesse del pubblico per l'ecosistema proprietario.

Accanto a questo, risulta cruciale il dato relativo all'incremento di utenti registrati su RaiPlay in corrispondenza del rilascio del contenuto oggetto di licensing. La capacità di convertire lo spettatore occasionale in utente attivo e identificato rappresenta infatti un elemento centrale nella logica di fidelizzazione e nella costruzione di percorsi personalizzati di fruizione.

Altro indicatore strategico è costituito dal tasso di *retention*, ossia dalla quota di utenti che, dopo un primo accesso al contenuto veicolato tramite piattaforme esterne, decide di rimanere sulla piattaforma RaiPlay per esplorare ulteriori titoli o servizi. Questo parametro misura la profondità dell'interazione e l'efficacia del portale nel trattenere il pubblico, trasformando la curiosità iniziale in un'esperienza editoriale continuativa.

Particolarmente significativo, in tal senso, è anche il tempo medio di permanenza per sessione, il quale riflette il grado di coinvolgimento e la qualità dell'esperienza vissuta dall'utente all'interno della piattaforma. Un tempo di permanenza elevato suggerisce una maggiore propensione all'esplorazione e alla scoperta, oltre a indicare l'esistenza di un'offerta percepita come rilevante e coerente con le aspettative del pubblico.

Non meno importante è l'engagement crossmediale, che include le interazioni generate sui social media, l'uso di hashtag ufficiali, la condivisione di contenuti secondari e le pratiche di second screen. Questo KPI consente di misurare l'eco del contenuto al di fuori del perimetro della piattaforma e la sua capacità di attivare una partecipazione diffusa, dialogica, orizzontale.

Dal punto di vista demografico, sarà fondamentale monitorare anche la composizione anagrafica dei nuovi utenti acquisiti attraverso questa strategia. L'obiettivo, in questo caso, è intercettare fasce di pubblico più giovani e digitalmente competenti, contribuendo a un necessario ringiovanimento dell'audience e ad una maggiore aderenza alle logiche di consumo delle generazioni native digitali.

Infine, un KPI di particolare interesse riguarda il tasso di attivazione delle call-to-action inserite nei contenuti distribuiti in licenza. Analizzare il numero di utenti che, dopo aver fruito del contenuto su una piattaforma esterna, decidono di proseguire l'esperienza su RaiPlay tramite link, QR code o suggerimenti interattivi, consente di valutare la funzionalità del contenuto come ponte narrativo tra ambienti diversi e il grado di efficacia delle strategie di reingaggio progettate.

L'interazione tra questi diversi KPI, letti congiuntamente, consente di costruire un sistema dinamico e integrato di valutazione, capace non solo di misurare l'efficacia della strategia nel breve periodo, ma anche di orientarne gli sviluppi futuri. In tal modo, la RAI potrà dotarsi di una bussola analitica affidabile, che unisca rigore metodologico e visione

editoriale, contribuendo a consolidare il proprio ruolo nel sistema mediale contemporaneo.

La sostenibilità del modello non si misura soltanto sul piano economico-finanziario, ma anche in termini di impatto culturale e di capacità di innovazione. Aprirsi a una logica ibrida, dove il contenuto viaggia, si espone, si adatta e infine ritorna, significa accettare la sfida di un ecosistema mediale fluido, partecipativo e disintermediato. In questo scenario, la RAI può scegliere di restare ancorata a modelli difensivi oppure di attivare strategie espansive e generative. La roadmap qui delineata dimostra come sia possibile difendere i valori fondanti del servizio pubblico senza rinunciare alla sperimentazione, trasformando ogni contenuto in una porta d'ingresso verso una narrazione condivisa, plurale e sostenibile.

5.4 Tecnologie immersive per una RAI *phygital*

Con il progressivo invecchiamento degli attuali under 25 e la nascita della generazione successiva (Gen Alpha), diventa sempre più evidente l'impossibilità di trascurare le esigenze e le abitudini di miliardi di individui nel mondo, portatori di nuovi modelli identitari di produzione e consumo. In questo scenario, il gaming si configura come un osservatorio privilegiato per analizzare l'evoluzione dei linguaggi e delle modalità di fruizione mediatica: si stima che quasi 3 miliardi di persone, di cui 16,7 milioni in Italia, vi dedichino oltre 7 ore a settimana, confermandolo come punto di riferimento culturale e sociale su scala globale.⁹⁹

Nel processo di trasformazione della RAI in una digital media company, un'area di particolare rilevanza strategica è rappresentata dall'integrazione di tecnologie immersive, come la realtà virtuale (VR),¹⁰⁰ la realtà aumentata (AR)¹⁰¹ e la realtà mista (MR).¹⁰² Queste tecnologie non solo introducono modalità innovative di fruizione del contenuto, ma ne influenzano in profondità i processi di ideazione, scrittura, produzione e

⁹⁹ Rai Ufficio Studio (2022), *Algoritmi di Servizio Pubblico. Sistemi di raccomandazione ed engagement per le nuove piattaforme multimediali pubbliche*, Rai Libri, Roma, pp. 99-101.

¹⁰⁰ Ambiente interamente digitale in cui l'utente si immerge, isolandosi dalla realtà.

¹⁰¹ Ambiente che sovrappone elementi digitali ad elementi del contesto reale, che rimane al centro dell'esperienza.

¹⁰² Ambiente in cui l'utente non solo può visualizzare, ma anche interagire con elementi digitali inseriti nel contesto reale.

distribuzione, contribuendo a ridefinire il concetto stesso di narrazione audiovisiva¹⁰³. L'esperienza televisiva, tradizionalmente lineare, sequenziale e unidirezionale, si trasforma così in ambiente fluido, modulare, personalizzabile. In questo scenario, lo spettatore si evolve in utente-agente, capace non solo di scegliere cosa vedere, ma anche come, quando e in che misura parteciparvi.

Questa visione è perfettamente coerente con le teorie emergenti del marketing 6.0, secondo le quali il valore del contenuto non risiede unicamente nel suo messaggio, ma soprattutto nell'esperienza che genera. Il consumo diventa *phygital*, un'intersezione tra presenza fisica e dimensione digitale che valorizza l'engagement emozionale e la partecipazione attiva degli individui. In questa logica, l'interattività non è accessoria, ma strutturale: il contenuto non è più semplicemente distribuito su piattaforme, ma è costruito intorno all'utente, adattandosi ai suoi comportamenti e alle sue scelte.¹⁰⁴

Tra le applicazioni più affascinanti e innovative del paradigma immersivo applicato all'universo televisivo vi è la possibilità di trasformare format già noti e consolidati nell'immaginario collettivo in vere e proprie esperienze tridimensionali, esplorabili e interattive. Questa riconfigurazione non si limita a un semplice aggiornamento tecnologico del contenuto originario, ma ne modifica la natura profonda, rendendolo non solo fruibile ma abitabile, in un nuovo spazio narrativo dove l'utente cessa di essere spettatore passivo per diventare protagonista attivo dell'azione scenica.

Un esempio emblematico e altamente significativo in questa direzione è costituito dal celebre programma RAI "Affari Tuoì". Si tratta di un format che, pur nella sua apparente semplicità strutturale – basata sulla scelta progressiva tra pacchi numerati, in un crescendo di tensione emotiva – ha saputo costruire negli anni una relazione empatica fortissima con il pubblico. La sua formula, fondata su elementi come il caso, la fortuna, il rischio e la trattativa, genera un coinvolgimento narrativo intenso, perché mette in gioco emozioni universali come la speranza, la fiducia, la paura di perdere e il desiderio di vincere. Tali caratteristiche rendono il programma non solo adatto, ma quasi naturalmente predisposto per essere rielaborato in chiave immersiva.

¹⁰³ Ryan M.L., (2015), *Narrative as Virtual Reality 2: Revisiting Immersion and Interactivity in Literature and Electronic Media*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, p.30.

¹⁰⁴ Kotler P., Kartajaya, H., Setiawan I., (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons Inc, Hoboken, pp.7-8.

Immaginare una versione virtuale e simulativa di “Affari Tuoi” significa progettare un’esperienza che possa essere vissuta in prima persona attraverso dispositivi di realtà virtuale (VR), ma anche tramite una piattaforma tridimensionale accessibile da computer, tablet o smartphone. Il cuore dell’innovazione consisterebbe nella ricostruzione digitale, accurata e fedele, dello studio televisivo, curato nei minimi dettagli: la scenografia, l’illuminazione, la disposizione dei pacchi, il bancone del conduttore, gli effetti sonori, tutto concorre a riprodurre un ambiente realistico e familiare. L’utente, una volta effettuato l’accesso con le proprie credenziali RaiPlay, non si limiterebbe a osservare l’ambiente, ma vi entrerebbe letteralmente, immergendosi in uno spazio tridimensionale che può esplorare liberamente.

Questa esperienza immersiva sarebbe ulteriormente arricchita da un’interazione attiva con gli elementi dell’ambiente. Il giocatore potrebbe camminare virtualmente nello studio, avvicinarsi ai pacchi, scegliere quale aprire, maneggiarli con i controller del visore oppure con i comandi touch della versione mobile, ricevere feedback visivi e sonori in tempo reale. A dare coerenza e ritmo alla narrazione interattiva vi sarebbe l’avatar digitale del conduttore, verosimilmente ispirato a una figura nota come Stefano De Martino, animato da un’intelligenza artificiale conversazionale. Questo avatar sarebbe in grado di comprendere e rispondere alle domande o alle affermazioni dell’utente, mantenendo un dialogo fluido, naturale, e costruendo così un rapporto credibile e coinvolgente.

La logica del gioco resterebbe fedele a quella del format originale, ma con l’aggiunta di nuovi livelli di personalizzazione pensati per valorizzare la libertà di scelta e le preferenze del singolo utente. Prima di iniziare l’esperienza, infatti, l’utente potrebbe scegliere la durata della sessione (gioco breve, intermedio o esteso), il livello di difficoltà (con maggiore o minore aleatorietà nelle offerte del “Dottore”), o addirittura selezionare versioni “tematiche” del programma: ambientazioni storiche, scenari futuristici, o rivisitazioni ironiche e creative, che offrano una varietà di esperienze sempre nuove. In alcuni casi, si potrebbe immaginare anche la possibilità di giocare in modalità collaborativa o competitiva con altri utenti connessi simultaneamente alla piattaforma, introducendo una componente social e partecipativa.

Durante la sessione, il giocatore avrebbe la possibilità di vivere in prima persona la tensione narrativa che caratterizza il programma: scegliere se accettare o meno l’offerta

del Dottore, decidere se aprire o cambiare il pacco, ascoltare il commento ironico o empatico del conduttore. Ogni scelta influenzerebbe l'andamento della partita, determinando percorsi narrativi differenti e portando a esiti sempre variabili. Proprio questa componente aleatoria, combinata con la responsabilità delle proprie scelte, contribuisce a intensificare il coinvolgimento emotivo dell'utente e a rendere ogni partita un'esperienza unica.

Una volta completata la simulazione, il sistema potrebbe fornire un report personalizzato dell'esperienza: vincita virtuale ottenuta, durata della sessione, opzioni scelte, "profilo strategico" dell'utente (cauto, audace, riflessivo, impulsivo), oltre a suggerimenti per partite future. Questo report, oltre a costituire un ricordo personalizzato, potrebbe essere condiviso sui social tramite link o QR code, generando contenuti creati dagli utenti stessi (*User Generated Content*) e alimentando un circolo virtuoso di promozione del format e coinvolgimento della community.

Va sottolineato che una proposta di questo tipo non rappresenta soltanto un esercizio di rinnovamento tecnologico o di intrattenimento ludico, ma implica una trasformazione profonda del linguaggio narrativo. L'esperienza immersiva non è un contenuto "da guardare", ma un ambiente da vivere. In questa nuova grammatica, il racconto non viene più trasmesso, ma costruito in tempo reale assieme all'utente, che contribuisce attivamente al suo sviluppo. La narrazione non è più lineare e prestabilita, ma modulabile, dinamica, adattiva. L'utente non assiste, ma agisce; non osserva da fuori, ma partecipa da dentro. L'intrattenimento diventa quindi esperienza personale, emotiva, memorabile. Si realizza così un nuovo tipo di engagement narrativo, in cui si uniscono la logica del gioco, la dimensione dell'empatia e il potere evocativo della televisione.

Questo esempio, se opportunamente sviluppato e promosso, potrebbe costituire non solo un progetto pilota di forte impatto mediatico, ma anche un modello replicabile per altri format RAI, contribuendo in modo decisivo alla ridefinizione della missione e dell'identità dell'azienda nell'ecosistema mediale contemporaneo. Si tratterebbe di una dimostrazione concreta di come il servizio pubblico possa innovare senza tradire la propria tradizione, offrendo al tempo stesso continuità e discontinuità, radicamento e sperimentazione, familiarità e sorpresa.

Il potenziale trasformativo delle tecnologie immersive non si esaurisce certamente nel solo ambito dei game show, per quanto questi rappresentino un punto di partenza ideale per sperimentare dinamiche interattive e ambientazioni tridimensionali. Al contrario, la realtà virtuale, la realtà aumentata e la realtà mista si configurano come strumenti narrativi versatili e potenti, capaci di essere declinati attraverso una molteplicità di generi, formati e linguaggi televisivi. La loro forza risiede proprio nella possibilità di reinventare la relazione tra spettatore e contenuto, costruendo percorsi esperienziali dove l'immersione, l'esplorazione e la partecipazione diventano elementi centrali del processo comunicativo.

Un primo ambito che si presta in modo particolarmente efficace all'adozione di queste tecnologie è quello dei quiz culturali, da sempre parte integrante della proposta educativa e di intrattenimento del servizio pubblico. Programmi come "L'Eredità" o "Reazione a Catena", che uniscono competenza, memoria e rapidità mentale, potrebbero essere ripensati come vere e proprie arene cognitive interattive, ambientate in spazi virtuali ispirati a contesti storici, artistici o scientifici. L'utente, dotato di visore VR o di accesso a un'applicazione immersiva, si troverebbe a muoversi all'interno di ambientazioni tematiche come una biblioteca rinascimentale, una piazza italiana dell'Ottocento o un laboratorio chimico interattivo. In ognuno di questi spazi, le domande e le sfide verrebbero poste attraverso oggetti con cui è possibile interagire: ad esempio, aprendo un antico libro per rispondere a un quesito di letteratura, consultando un mappamondo per localizzare eventi storici, o componendo formule su una lavagna virtuale per risolvere enigmi scientifici.

In questa modalità, il quiz non sarebbe più solo un confronto di conoscenze, ma diventerebbe un viaggio esplorativo in cui il sapere è costruito attraverso l'esperienza, la manipolazione degli oggetti e l'interazione multisensoriale. Questo approccio, ispirato ai principi della gamification educativa, aumenterebbe il coinvolgimento cognitivo e affettivo del pubblico, in particolare dei giovani, trasformando il tempo della fruizione in un momento di apprendimento attivo e motivante. Inoltre, la possibilità di competere con altri utenti in tempo reale o di collaborare in squadre virtuali potrebbe dare origine a nuove forme di socialità e interazione, coerenti con le dinamiche relazionali delle generazioni digitali.

Ancora più suggestiva, dal punto di vista narrativo, è l'applicazione delle tecnologie immersive al mondo della fiction televisiva. Alcune serie RAI di grande successo – dai drammi familiari ai thriller psicologici, dalle ricostruzioni storiche ai gialli polizieschi – potrebbero essere arricchite da episodi paralleli, contenuti espansi o veri e propri spin-off immersivi. In queste esperienze, l'utente non si limiterebbe a osservare i personaggi e gli eventi da una prospettiva esterna, ma vi entrerebbe fisicamente, esplorando gli ambienti, raccogliendo indizi, parlando con i personaggi secondari e prendendo decisioni che influenzano l'evoluzione della trama.

Questo tipo di approccio narrativo consente di espandere l'universo della fiction televisiva ben oltre i limiti del palinsesto lineare. Ogni utente potrebbe vivere una storia personalizzata, approfondire sottotrame non trattate nella versione broadcast, visitare ambientazioni che nel prodotto originale erano solo accennate. La fiction, in questa prospettiva, non è più un contenuto finito, ma un ambiente aperto e modulare, che si rigenera a ogni interazione e in cui il racconto si intreccia con la libertà interpretativa del fruitore.

Un ulteriore ambito di grande rilevanza per l'adozione di esperienze immersive è quello della divulgazione culturale e scientifica, da sempre uno dei pilastri dell'identità editoriale della RAI. Attraverso l'impiego di ambienti virtuali immersivi, la trasmissione di contenuti storici, artistici o scientifici può essere arricchita in modo sostanziale, portando l'utente a vivere in prima persona situazioni ed eventi che, altrimenti, resterebbero confinati alla narrazione verbale o audiovisiva tradizionale. Si può immaginare, ad esempio, di camminare nelle strade della Pompei del I secolo d.C., ascoltando il suono delle botteghe, osservando le decorazioni delle *domus*, interagendo con i personaggi dell'epoca. Oppure di assistere alla costruzione del Colosseo da una prospettiva interna, parlando con architetti e manovali, comprendendo le tecniche di costruzione romane attraverso l'esperienza diretta.

Tali ambientazioni potrebbero essere guidate da avatar interattivi di personaggi storici, oppure da divulgatori noti al grande pubblico, come Alberto Angela, ricostruiti digitalmente in forma tridimensionale e dotati di capacità di dialogo interattivo. In questo contesto, la figura del divulgatore non sarebbe più solo una guida televisiva, ma un

mentore virtuale in grado di adattare il proprio racconto alle curiosità e alle domande dell'utente, trasformando l'apprendimento in un percorso esplorativo personalizzato.

Questa trasformazione della narrazione divulgativa in esperienza sensoriale e partecipativa avrebbe implicazioni significative sul piano pedagogico e culturale. Numerosi studi in ambito neuroscientifico e didattico hanno infatti dimostrato che l'apprendimento attraverso l'esperienza diretta e immersiva stimola in maniera più efficace la memoria emotiva e cognitiva, favorendo la comprensione profonda e duratura dei contenuti.¹⁰⁵ La RAI, in quanto ente pubblico con una forte vocazione educativa, avrebbe dunque l'opportunità di porsi all'avanguardia anche nel settore dell'edutainment, proponendo nuovi format in grado di coniugare rigore scientifico, accessibilità e fascinazione narrativa.

Adottare un approccio immersivo nella progettazione dei format non rappresenta semplicemente l'adesione a una tendenza tecnologica di frontiera, ma si configura come un atto strategico profondo, in grado di ridefinire il ruolo dell'Azienda nel panorama dei media contemporanei. Non si tratta soltanto di introdurre una nuova modalità di fruizione, ma di ripensare l'identità narrativa e culturale del servizio pubblico alla luce delle trasformazioni in atto nei modelli di consumo, nei linguaggi e nelle aspettative del pubblico.

In un contesto in cui le grandi emittenti internazionali, come la BBC, stanno già investendo da tempo in laboratori dedicati allo sviluppo di contenuti immersivi – documentari interattivi, esperienze museali virtuali, narrazioni ramificate in realtà aumentata – la RAI ha la possibilità concreta di colmare il gap innovativo e, anzi, di proporre un modello originale, fortemente radicato nella propria tradizione culturale, ma proiettato verso il futuro. L'adozione della VR e dell'AR non è fine a sé stessa, ma va interpretata come strumento per rilanciare la funzione culturale, educativa e sociale del servizio pubblico, rendendola rilevante per le nuove generazioni e accessibile a nuovi pubblici.

Uno dei principali vantaggi di questa trasformazione riguarda infatti il coinvolgimento delle generazioni native digitali, in particolare della Generazione Z (nata tra il 1997 e il

¹⁰⁵ Jocelyn Parong and Richard E. Mayer (2018, gennaio 25), *Learning Science in Immersive Virtual Reality*, Journal of Educational Psychology, URL: <https://doi.org/10.1037/edu0000241>.

2012) e della Generazione Alpha (dal 2013 in poi). Queste fasce d'età sono cresciute all'interno di ecosistemi digitali interattivi: frequentano metaversi come "Roblox" e "Fortnite", costruiscono identità digitali attraverso avatar personalizzati, partecipano alla creazione di contenuti tramite piattaforme di video-sharing e storytelling collaborativo. Per loro, l'esperienza mediale non è mai stata unidirezionale, ma si è sempre configurata come ambiente partecipativo, mutevole, immersivo.

Offrire a questo pubblico format narrativi coerenti con il loro immaginario digitale non significa cedere alla spettacolarizzazione fine a sé stessa, bensì intercettare nuovi linguaggi cognitivi ed emotivi, fondati sull'interazione, sulla simultaneità, sulla personalizzazione e sull'autonomia di scelta. Un contenuto VR non è soltanto "più tecnologico" di un contenuto tradizionale: è più vicino al modo in cui i giovani vivono il racconto, partecipano alla narrazione, costruiscono il senso attraverso l'esperienza diretta. In questo senso, la VR e l'AR rappresentano nuove forme di alfabetizzazione mediale, con cui il servizio pubblico può educare, intrattenere e dialogare in modo più efficace con le nuove generazioni.

Dal punto di vista operativo e redazionale, l'introduzione di esperienze immersive apre inoltre uno spazio straordinario per la raccolta e l'analisi dei dati, sia qualitativi sia quantitativi. Ogni interazione dell'utente all'interno di un ambiente immersivo genera infatti un insieme di informazioni preziose: quali percorsi narrativi sono stati scelti, quanto tempo si è trascorso in una determinata scena, quali opzioni si sono preferite, quale personaggio ha suscitato maggiore attenzione, quale ambiente ha stimolato più esplorazione. Questi dati possono essere mappati, analizzati e trasformati in insight strategici, utili non solo per il miglioramento delle singole esperienze, ma anche per la progettazione di nuovi format, per il perfezionamento dei palinsesti, per l'ottimizzazione dell'offerta editoriale.

In altre parole, l'esperienza immersiva diventa uno strumento evoluto di ascolto dell'audience. Il pubblico non viene interrogato a posteriori, ma "parla" attraverso le sue scelte, i suoi tempi, i suoi percorsi. La narrazione, da veicolo di messaggi unidirezionali, si trasforma in ambiente dinamico di relazione, dove i contenuti sono anche occasione di dialogo e comprensione reciproca. Questo approccio è particolarmente coerente con la

missione pubblica della RAI, che non può più limitarsi a “trasmettere”, ma deve interagire, facilitare, co-creare.

A tutto ciò si aggiunge un potenziale economico non trascurabile, che rende i format immersivi sostenibili anche dal punto di vista produttivo e commerciale. Tali esperienze potrebbero essere sviluppate secondo un modello freemium, in cui una parte del contenuto è resa disponibile gratuitamente su RaiPlay, mentre funzioni aggiuntive (ambientazioni speciali, esperienze cooperative, contenuti esclusivi) potrebbero essere acquistate con un piccolo contributo. Questa logica consentirebbe all’Azienda di mantenere il proprio ruolo pubblico di accessibilità e inclusione, pur sperimentando nuove forme di monetizzazione in linea con il mercato contemporaneo.

Inoltre, l’apertura a collaborazioni con startup italiane, università, centri di ricerca e istituzioni culturali consentirebbe di distribuire il carico economico e progettuale, favorendo la creazione di ecosistemi di innovazione diffusa. Questi partenariati, già attivi in contesti come il progetto europeo Horizon o i Poli di Innovazione Regionale,¹⁰⁶ potrebbero dare origine a laboratori transdisciplinari di storytelling immersivo, con fondi co-finanziati a livello europeo o nazionale. La RAI, in questo scenario, potrebbe assumere il ruolo di promotore e aggregatore, offrendo spazi di sperimentazione, reti di distribuzione e know-how editoriale.

L’adozione di soluzioni immersive non può avvenire in modo episodico o puramente sperimentale: è necessario inserirle in una visione integrata e in una pianificazione strategica di lungo periodo, che ne garantisca la sostenibilità, la coerenza narrativa e l’allineamento con gli obiettivi del servizio pubblico.

In primo luogo, è fondamentale riconoscere che la produzione di contenuti immersivi implica un ripensamento profondo delle infrastrutture tecniche aziendali: non si tratta solo di dotarsi di dispositivi per la fruizione (come visori VR o schermi interattivi), ma di predisporre ambienti di produzione XR-ready, capaci di gestire rendering in tempo reale,¹⁰⁷ realtà mista, audio spazializzato e interazione gestuale. La creazione di uno o più

¹⁰⁶ European Commission (2023), *Horizon Europe: The EU research and innovation programme (2021–2027)*, URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en.

¹⁰⁷ Processo che consente di generare e aggiornare immagini digitali interattive istantaneamente, in risposta ai movimenti o alle azioni dell’utente all’interno di ambienti virtuali.

RAI Immersive Studio Lab, potrebbe rappresentare una scelta strategica, permettendo di centralizzare competenze, attrezzature e risorse in ambienti progettati per l'ideazione e il test di contenuti cross-realtà.

A ciò va affiancata una ridefinizione delle competenze interne. La RAI dovrà dotarsi di team interdisciplinari composti non solo da giornalisti e autori, ma anche da sviluppatori Unity/Unreal Engine, interaction designer, esperti di spatial computing, animatori 3D e professionisti della user experience. Questo comporta una politica di aggiornamento professionale e di selezione mirata, integrata da partnership con università, start-up e centri di ricerca nel campo delle tecnologie immersive.

Un ulteriore aspetto da considerare riguarda la governance editoriale dei contenuti immersivi. In un ecosistema *phygital*, la narrazione non può limitarsi a replicare logiche televisive tridimensionali: è necessario definire nuove linee guida editoriali che valorizzino il potenziale immersivo in modo responsabile, coerente con i valori del servizio pubblico. Ciò significa, ad esempio, promuovere contenuti VR con finalità educative, civiche e culturali, evitando forme di gamification fine a sé stessa, o esperienze che privilegino solo l'effetto spettacolare a discapito della profondità narrativa.

Un ulteriore fronte è quello della accessibilità. Le esperienze immersive devono essere progettate per essere fruibili anche da persone con disabilità visive, uditive o motorie. L'adozione di standard come il WCAG 2.1, la presenza di descrizioni vocali, la compatibilità con controller adattivi e l'integrazione di interfacce vocali o tattili sono elementi imprescindibili per assicurare inclusività. Una "RAI immersiva" non può rivolgersi a nicchie tecnologiche, ma deve costruire prodotti capaci di raggiungere l'intera cittadinanza.

Dal punto di vista operativo, l'introduzione di tecnologie immersive dovrà seguire criteri di gradualità e misurabilità. È auspicabile avviare una serie di progetti pilota in settori strategici come cultura, scienza, educazione e memoria storica, per poi ampliare il raggio d'azione in funzione del riscontro del pubblico e delle evidenze raccolte. Un esempio potrebbe essere lo sviluppo di una docu-serie immersiva sui grandi eventi della storia italiana, navigabile su RaiPlay in versione 360°, con accessi differenziati per grado di complessità o profondità.

Infine, per monitorare l'efficacia e il reale impatto delle esperienze immersive sviluppate dalla RAI, sarà necessario adottare un sistema articolato di Key Performance Indicators (KPI), appositamente pensati per i contesti di realtà virtuale (VR) e realtà aumentata (AR). Questi indicatori costituiscono un riferimento fondamentale non solo per misurare la performance del singolo prodotto, ma anche per orientare le strategie di sviluppo, personalizzazione e promozione dei contenuti futuri.¹⁰⁸

Uno dei KPI più significativi è rappresentato dal tempo medio di permanenza all'interno dell'esperienza. In un ambiente immersivo, la durata della sessione non è soltanto una misura quantitativa, ma un indicatore qualitativo del grado di coinvolgimento: quanto più l'utente rimane attivamente presente nello spazio virtuale, tanto più l'esperienza risulta stimolante, fluida e ben progettata. Un tempo elevato di permanenza suggerisce che l'utente non solo si interessa alla storia o al gioco, ma è anche facilitato nella navigazione e si sente a proprio agio nell'interazione.

A questo si collega il tasso di completamento, ovvero la percentuale di utenti che portano a termine l'esperienza rispetto a quelli che l'hanno avviata. È un dato chiave per comprendere l'accessibilità narrativa e tecnica del format. Un valore elevato è indice di un'esperienza ben bilanciata nella durata e nel ritmo, mentre un valore basso può suggerire una curva di apprendimento troppo ripida, difficoltà tecniche o un calo di interesse nella parte centrale del racconto.

Altro indicatore cruciale è costituito dal numero medio di interazioni per utente. Questo KPI misura quante azioni compie l'utente durante una sessione immersiva: selezioni, movimenti, dialoghi con l'avatar, manipolazione di oggetti, risposte a quesiti, scelte narrative. Più elevato è il numero di interazioni, maggiore è il livello di engagement attivo. Questo parametro è particolarmente importante in format che, come "Affari Tuoi" VR, si basano su meccaniche di gioco decisionale e di partecipazione diretta alla costruzione del racconto.

Un quarto indicatore rilevante è il tasso di engagement sociale, ovvero la percentuale di utenti che, al termine dell'esperienza, decidono di condividerla sui social network o tramite altri strumenti digitali messi a disposizione (link personalizzati, badge, QR code).

¹⁰⁸ Piredda F., Tosoni S., (2018). *La progettazione dell'esperienza. Design dell'interazione e nuovi media*, FrancoAngeli, Milano, pp.101-105.

Questo dato misura la capacità dell'esperienza di generare conversazione, emozione e desiderio di condivisione. Inoltre, l'engagement sociale è un importante moltiplicatore del potenziale comunicativo della RAI, poiché favorisce la diffusione spontanea dei contenuti e rafforza la relazione tra utente e brand.

Il retention rate è un KPI che misura la fidelizzazione a medio-lungo termine. Indica quanti utenti, dopo una prima esperienza, tornano a interagire con contenuti simili o esplorano altri format immersivi all'interno della piattaforma. È particolarmente utile per capire se l'esperienza ha lasciato un'impressione positiva e duratura, ed è spesso correlato al valore percepito, alla varietà dell'offerta e alla facilità di navigazione nel catalogo.

Al termine dell'esperienza, un semplice ma potente strumento di misurazione è rappresentato dal Net Promoter Score (NPS), ottenuto chiedendo all'utente: "quanto consiglieresti questa esperienza a un amico o a un familiare?". Le risposte vengono classificate su una scala da 0 a 10: chi vota 9 o 10 è un "promotore", chi vota tra 0 e 6 è un "detrattore", mentre chi risponde 7 o 8 è un "neutrale". L'NPS è calcolato sottraendo la percentuale dei detrattori da quella dei promotori, e rappresenta un valido indicatore della soddisfazione complessiva e della propensione al passaparola.

Infine, in contesti sperimentali o ad alta intensità narrativa, può essere interessante considerare anche il livello di emotional engagement. Questo KPI può essere rilevato attraverso brevi questionari post-esperienza, oppure – in contesti avanzati – tramite l'utilizzo di tecnologie biometriche, come sensori per il tracciamento oculare (eye-tracking), monitoraggio del battito cardiaco o analisi dell'espressione facciale. L'obiettivo è comprendere l'intensità emotiva e la reattività dell'utente nei momenti chiave della narrazione, per rafforzare i passaggi critici e ottimizzare l'impatto narrativo globale.¹⁰⁹

L'adozione di questi KPI permetterebbe alla RAI non solo di monitorare in tempo reale le performance dei format immersivi, ma anche di creare modelli predittivi per ottimizzare la produzione futura. I dati raccolti potrebbero essere analizzati tramite dashboard dinamiche e integrati con l'intelligenza artificiale per adattare i contenuti in tempo reale, costruendo esperienze narrative sempre più su misura. Inoltre, un sistema

¹⁰⁹ Ferrari E., Gamberini L., (2019), *Interazione e realtà virtuale. Tecnologie, psicologia e design dell'esperienza immersiva*, Apogeo, Milano, pp.156-159.

KPI strutturato è indispensabile per giustificare investimenti futuri, partecipare a bandi pubblici e dialogare con partner istituzionali ed europei in modo trasparente e misurabile.

6. DALLA VISIONE ALL'AZIONE: PROGETTARE LA RAI DEL FUTURO CON STRUMENTI STRATEGICI E NARRATIVI

Alla luce delle riflessioni teoriche ed esplorative sviluppate, si rende necessario tradurre le direttrici strategiche in uno strumento operativo capace di guidare la RAI nella transizione verso una configurazione autenticamente media-driven e centrata sull'utente. In questa prospettiva, il seguente modello costruisce un ponte tra visione e implementazione, articolando un modello progettuale applicabile alla realtà della RAI, che parta dalle esigenze rilevate nell'analisi qualitativa e si traduca in azioni scalabili e misurabili.

La RAI, in quanto servizio pubblico, si trova oggi a dover ridefinire i propri confini semantici e operativi. Il servizio pubblico, tradizionalmente inteso come erogazione centralizzata di contenuti educativi, informativi e culturali, deve ora confrontarsi con una platea digitale che chiede accesso, dialogo, interazione e personalizzazione. Non si tratta più di “trasmettere” messaggi istituzionali o valori condivisi, bensì di costruire piattaforme di senso, in cui l'utente sia co-autore e non più mero destinatario.

La missione del servizio pubblico, in questa nuova configurazione, non si esaurisce nella produzione di contenuti di qualità, ma si estende alla curatela dell'esperienza mediale, all'attivazione del pubblico e alla costruzione di comunità dialoganti.

6.1 Ridefinire il servizio pubblico: il Business Model Canvas per una RAI partecipativa e sostenibile

Il Business Model Canvas, elaborato da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, rappresenta uno strumento concettuale e visivo altamente efficace per analizzare, progettare e innovare modelli di business. Esso si compone di nove blocchi fondamentali (segmenti di clientela, proposta di valore, canali, relazioni con i clienti, flussi di ricavo, risorse chiave, attività chiave, partner strategici e struttura dei costi) i quali, interconnessi

tra loro, forniscono una rappresentazione olistica del funzionamento di un'organizzazione.¹¹⁰

La forza del modello risiede nella sua versatilità e immediatezza visiva, che lo rende facilmente adattabile anche a contesti non strettamente aziendali. In particolare, nel caso di una realtà pubblica e culturale come la RAI, il Business Model Canvas può essere reinterpretato in chiave istituzionale, tenendo conto della sua missione di servizio pubblico, delle sue specificità editoriali e del ruolo crescente che è chiamata a svolgere nell'ecosistema digitale contemporaneo. L'obiettivo non è solo massimizzare il valore economico, ma generare valore culturale e relazionale, misurabile attraverso criteri qualitativi di impatto sociale, inclusione narrativa, partecipazione civica e accessibilità dell'offerta.



6.1.1 Segmenti di clientela: dalle demografie alle tribù culturali

Nel modello radiotelevisivo tradizionale, il pubblico veniva segmentato principalmente sulla base di variabili demografiche rigide – come l'età, il genere o la classe socio-economica – e su criteri temporali connessi alle fasce orarie di fruizione (prime time, access prime time, mattinata, fascia preserale). Questo approccio, seppur funzionale in

¹¹⁰ Osterwalder A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley and Sons, Hoboken, p.18.

una logica di programmazione lineare e unidirezionale, oggi si rivela obsoleto di fronte ad un panorama mediale radicalmente trasformato dalla fruizione on demand, dalla personalizzazione algoritmica e dalla disintermediazione editoriale introdotta dalle piattaforme digitali.

Nel contesto attuale, per progettare una strategia realmente efficace è necessario abbandonare le logiche di segmentazione verticali e statiche, e adottare una prospettiva basata su tribù digitali: aggregazioni fluide, transgenerazionali e trasversali, unite non tanto da fattori anagrafici quanto da interessi, valori, pratiche culturali o estetiche condivise. Tali comunità emergono e si dissolvono in modo dinamico, interagendo attraverso piattaforme social, forum, canali tematici o ambienti digitali immersivi. Seguono percorsi di fruizione personali, non lineari, e manifestano un bisogno crescente di rappresentazione, riconoscimento e partecipazione.¹¹¹

All'interno di questo nuovo paradigma, la strategia narrativa e distributiva della RAI dovrebbe individuare con maggiore precisione alcuni cluster prioritari, in grado di generare valore sociale e culturale nel medio-lungo termine:

- **Giovani digital-native** (fascia 15–35 anni): questo segmento rappresenta il principale snodo critico per il futuro della RAI. Si tratta di una generazione cresciuta con Internet, abituata a interfacce mobili, contenuti brevi e ritmi di fruizione asincroni. Predilige esperienze audiovisive modulari, personalizzabili e spesso frammentate, distribuite attraverso piattaforme social (YouTube, TikTok, Instagram) o ambienti streaming (Twitch, Netflix, Spotify). È un pubblico altamente sensibile all'estetica visiva, all'autenticità dei contenuti e all'interattività, che rifiuta il tono autoritario o verticale della comunicazione istituzionale. Per intercettarlo, la RAI dovrà puntare su linguaggi nuovi, formati agili e soprattutto su modalità narrative dialogiche e generative, in cui l'utente non sia semplice spettatore ma soggetto attivo;
- **Italiani all'estero**: un segmento spesso trascurato ma strategico, sia in termini identitari sia in chiave di internazionalizzazione del brand pubblico. Questa categoria è costituita da cittadini italiani emigrati per studio, lavoro o scelta di vita,

¹¹¹ Maffesoli M. (2004), *Il tempo delle tribù*, Guerini e Associati, Milano, pp. 35-54.

ma anche da italo-discendenti interessati a mantenere o riscoprire il proprio legame culturale e linguistico con il Paese d'origine. Le loro esigenze non si limitano all'accesso ai canali generalisti, ma richiedono una proposta culturale più sofisticata, ibrida e "glocal":¹¹² notizie italiane adattate al contesto internazionale, documentari sulla storia culturale, contenuti educativi sulla lingua e sulla società contemporanea italiana. In questa prospettiva, RaiPlay e Rai Italia potrebbero diventare veri e propri hub culturali transnazionali, ponte tra la RAI e il mondo;

- **Pubblici educativi e formativi:** si tratta di utenti motivati da un bisogno di conoscenza, aggiornamento e approfondimento critico. Includono studenti, insegnanti, educatori, ma anche cittadini interessati a temi storico-culturali, scientifici, ambientali o artistici. Questo pubblico è sensibile alla qualità contenutistica, all'autorevolezza delle fonti, alla chiarezza espositiva e alla possibilità di fruire i materiali in contesti formali o informali (scuole, università, spazi educativi digitali). Per intercettarlo, la RAI dovrebbe sviluppare contenuti seriali, modulari e adattabili a più livelli di approfondimento, magari arricchiti da strumenti di didattica aumentata, infografiche interattive o esperienze immersive;
- **Famiglie e spettatori intergenerazionali:** rappresentano il cuore simbolico dell'audience storica della RAI. La fruizione televisiva domestica resta, soprattutto in determinati contesti, un rito collettivo, che unisce diverse generazioni attorno a contenuti percepiti come "sicuri", accessibili e condivisibili. Questo pubblico è attratto da narrazioni inclusive, in cui convivano educazione, intrattenimento, rappresentazione delle differenze e rafforzamento dei legami affettivi. Per valorizzare questo segmento, occorre puntare su format familiari, storytelling corale, interfacce semplici, senza rinunciare alla sperimentazione linguistica e all'ibridazione con nuove tecnologie.

È importante sottolineare che questa segmentazione non deve essere intesa in modo rigido o esclusivo. I pubblici sono per loro natura mutevoli, trasversali e intersezionali: un giovane emigrato può appartenere contemporaneamente al segmento "digital-native" e a quello "italiani all'estero"; una famiglia può essere interessata tanto ai contenuti educativi

¹¹² Termine nato dalla fusione delle parole "global" e "local" che si riferisce ad un approccio che combina dimensioni globali e locali in un unico processo o strategia.

quanto a quelli immersivi. La RAI deve dunque adottare un approccio fluido e adattivo, capace di riconoscere le molteplicità d'uso e costruire percorsi di fruizione personalizzati, che variano in base al contesto, all'umore, all'ora del giorno e alla piattaforma utilizzata.

6.1.2 Relazioni con i clienti: costruire fiducia, prossimità e ingaggio reciproco

La relazione con i clienti assume per la RAI un significato particolarmente delicato e strategico: diversamente da un'azienda privata che punta alla fidelizzazione per motivi di profitto, la RAI – in qualità di public digital media company – deve impostare le proprie relazioni con il pubblico su una base di fiducia, trasparenza e responsabilità reciproca. Il concetto di "cliente", in questo contesto, si trasforma nel più ampio e significativo concetto di cittadino-utente, portatore di diritti culturali, bisogni comunicativi e capacità espressive.

Il primo passo verso una relazione evoluta con i pubblici consiste nell'abbandonare il modello comunicativo unidirezionale, basato su trasmissioni top-down, per abbracciare logiche dialogiche e simmetriche. Ciò implica la creazione di canali di comunicazione aperti e stabili, attraverso i quali gli utenti possano non solo ricevere contenuti, ma anche interagire, esprimere opinioni, proporre idee, partecipare a processi decisionali simbolici. La relazione deve evolvere da consumo a conversazione, da spettanza a partecipazione.

Le modalità attraverso cui l'Azienda può strutturare queste relazioni sono molteplici: da un lato, è necessario sviluppare un sistema integrato di assistenza e dialogo, che unisca la funzionalità delle piattaforme (chatbot intelligenti, helpdesk digitali, assistenza multicanale) a una presenza umana, empatica e riconoscibile; dall'altro, vanno potenziate le iniziative di coinvolgimento attivo: sondaggi tematici, call for content, spazi editoriali partecipativi, eventi co-progettati con le community. Tutti questi strumenti contribuiscono a rafforzare il senso di prossimità tra l'istituzione e il pubblico.

In parallelo, va coltivata una relazione fiduciaria profonda, basata su valori condivisi e su una narrativa trasparente del servizio pubblico. Rendere visibili le scelte editoriali, spiegare il razionale delle programmazioni, raccontare il dietro le quinte delle produzioni, valorizzare la voce degli utenti: tutto ciò alimenta la legittimazione democratica della RAI e costruisce capitale relazionale duraturo. Inoltre, la narrazione dell'ascolto – ovvero il racconto di come le opinioni del pubblico siano state recepite e abbiano influenzato le scelte aziendali – rappresenta un potente strumento di rafforzamento della fiducia.

Un'attenzione particolare deve essere rivolta alla dimensione emotiva del rapporto con il pubblico. In un'epoca segnata da overload informativo e da crisi della fiducia verso le istituzioni, la capacità di generare esperienze significative, riconoscimenti identitari e spazi di ascolto autentico rappresenta un valore differenziante. La RAI deve farsi carico non solo di informare e intrattenere, ma anche di prendersi cura delle persone, offrendo contenuti che risuonino con le loro storie, i loro bisogni, i loro immaginari. Questo significa, ad esempio, dare spazio a narrazioni dal basso, storie locali, esperienze di vita quotidiana che trovano raramente visibilità nei media commerciali.

In questo quadro, anche la figura del community manager pubblico acquista una centralità strategica: gestire le relazioni con il pubblico online, moderare i commenti, valorizzare i contributi degli utenti, intervenire con tempestività in caso di critiche o disinformazione sono tutte funzioni essenziali per alimentare un ecosistema di fiducia e prossimità. In tal senso, la relazione con il cittadino non è un'attività accessoria ma una funzione editoriale a tutti gli effetti, che richiede competenze professionali, risorse dedicate e una visione strategica condivisa.

Infine, il monitoraggio delle relazioni deve essere continuo e multilivello. Indicatori come il customer engagement rate, la qualità delle interazioni sui social, la varietà dei pubblici coinvolti nelle attività partecipative e l'analisi semantica delle conversazioni online possono fornire informazioni preziose sull'efficacia del legame tra RAI e cittadini. L'adozione di dashboard specifiche per la gestione relazionale, integrate con l'ecosistema dei KPI culturali e simbolici, consentirebbe alla RAI di trasformare ogni interazione in un'opportunità di apprendimento reciproco.

6.1.3 Canali di distribuzione: piattaforme, interfacce e logiche di espansione narrativa

Nel modello mediale contemporaneo, una strategia realmente transmediale non può limitarsi alla moltiplicazione dei punti di accesso, ma deve ragionare in termini di ecosistemi narrativi integrati. I canali non sono più meri vettori tecnici di trasmissione attraverso cui far passare contenuti indifferenziati, ma veri e propri spazi semiotici, dotati di specifiche grammatiche comunicative, logiche di ingaggio e pubblici di riferimento. Ogni piattaforma possiede un proprio lessico visivo, una temporalità caratteristica, un modello di interazione che ne determina l'efficacia simbolica e comunicativa.

In questa prospettiva, il compito della RAI non è semplicemente “essere presente” su più canali, ma saperli governare, connettere e orchestrare in modo narrativamente coerente e strategicamente sostenibile. L’obiettivo non è la replicazione seriale dei contenuti, bensì la costruzione di esperienze modulari, complementari e interconnesse, che valorizzino la specificità di ciascun ambiente mediale.

Una simile visione implica il presidio attivo di una molteplicità di canali, ciascuno con una funzione narrativa e relazionale distinta:

- RaiPlay: è la piattaforma strategica attorno a cui si struttura la trasformazione digitale della RAI. Da semplice portale di catch-up TV, RaiPlay deve evolversi in un ambiente narrativo centrale, che unisca visione on demand, archiviazione storica, interazione sociale e percorsi editoriali personalizzati. La piattaforma può diventare una sorta di “biblioteca pubblica mediale” del Paese, in cui il passato viene reso accessibile, il presente viene raccontato in tempo reale e il futuro viene sperimentato. Inoltre, RaiPlay può ospitare spazi di community, aree tematiche, contenuti estesi legati ai programmi televisivi, rubriche multilingue per il pubblico globale e strumenti di engagement per le giovani generazioni;
- RaiPlay Sound: pensata per rispondere alla crescente domanda di contenuti audio, la piattaforma si configura come uno spazio in cui l’offerta RAI si declina sotto forma di podcast, audio-documentari, reportage sonori e serie narrative originali. In un contesto in cui l’ascolto in mobilità (tramite smartphone, smart speaker, dispositivi wearable) sta ridefinendo le abitudini di fruizione, l’audio si conferma un mezzo intimo e potente per costruire narrazioni profonde, inclusive e accessibili. Particolare attenzione deve essere riservata allo sviluppo di format narrativi serializzati (true crime, divulgazione, educazione civica) e alla possibilità di costruire percorsi di ascolto personalizzati attraverso l’intelligenza artificiale;
- YouTube e Social Media: queste piattaforme non possono essere considerate semplici spazi promozionali, ma veri e propri luoghi di storytelling autonomi, particolarmente efficaci nel dialogo con il pubblico giovane e ultra-connesso. YouTube consente la distribuzione di contenuti a medio formato (video educativi, interviste, estratti tematici, making of), mentre i social media si prestano a esperimenti narrativi brevi, ironici o virali, ideali per stimolare la partecipazione e

la creatività del pubblico. Tutte le piattaforme richiedono una curatela linguistica e visuale precisa, in grado di tradurre l'identità della RAI nei codici della cultura digitale contemporanea.

- Piattaforme internazionali di streaming: la distribuzione dei contenuti non deve limitarsi agli ambienti proprietari. Per ampliare la propria reach internazionale e generazionale, la RAI può sfruttare le principali piattaforme di streaming globale, come Netflix, Amazon Prime Video, Disney+, Spotify e Amazon Music. In questo modo, contenuti ad alto valore culturale possono raggiungere nuove audience, consentendo alla RAI di posizionarsi come attore culturale competitivo a livello europeo e globale, senza compromettere la missione pubblica. Inoltre, la presenza sulle piattaforme internazionali consente una maggiore interoperabilità e possibilità di monetizzazione attraverso partnership selettive.
- Applicazioni e ambienti immersivi (VR/AR): l'adozione di tecnologie immersive rappresenta una delle frontiere più promettenti della strategia di differenziazione. Ambienti in realtà virtuale (VR), aumentata (AR) o mista (MR) permettono di creare esperienze interattive e multisensoriali, in cui lo spettatore entra dentro il racconto e ne diventa protagonista attivo. Esempi concreti potrebbero includere la ricostruzione virtuale di eventi storici, l'esplorazione immersiva di un documentario culturale, o l'interazione con scenari scientifici simulati. In un'ottica pedagogica e divulgativa, tali esperienze permettono una fruizione aumentata e immersiva del sapere, con grandi potenzialità applicative anche in ambito scolastico e museale.

Il presidio di più canali deve essere accompagnato da una logica di orchestrazione narrativa intelligente, che superi tanto la frammentazione quanto la duplicazione. La transmedialità non implica la presenza indistinta di uno stesso contenuto su più piattaforme, ma la sua espansione differenziata, secondo le caratteristiche di ciascun medium. Un contenuto televisivo può avere la sua "estensione sonora" su RaiPlay Sound, una sua declinazione visiva su TikTok, una sua versione immersiva in un'app AR, e una sua rielaborazione partecipativa su una piattaforma di co-creazione.

Questa logica consente di costruire esperienze polifoniche e modulari, in cui l'utente può accedere al racconto da diversi punti d'ingresso, scegliendo il canale più affine alle sue

abitudini, ma ritrovando sempre coerenza narrativa, continuità semantica e riconoscibilità valoriale.

Il valore di una strategia multicanale non risiede nella quantità di piattaforme presidiate, ma nella qualità delle connessioni tra esse. Ed è proprio in questa capacità di collegare mondi, linguaggi e pubblici differenti che la RAI può affermare il proprio ruolo di digital media company pubblica del XXI secolo.

6.1.4 Flussi di ricavi: modelli sostenibili per una media company pubblica

Sebbene la RAI continui a fondarsi principalmente sul finanziamento pubblico attraverso il canone, una delle principali sfide della sua trasformazione in digital media company consiste nell'individuare e sviluppare forme di monetizzazione complementari, compatibili con la sua identità istituzionale e coerenti con i valori del servizio pubblico. In un ecosistema mediale dominato da soggetti privati orientati al profitto e da modelli economici basati su pubblicità, abbonamenti e profilazione dati, la RAI è chiamata a percorrere una terza via: quella di una sostenibilità culturale e finanziaria, che le consenta di ampliare la propria offerta, innovare i propri linguaggi e diversificare i propri interlocutori economici, senza snaturare la propria missione originaria.

Tale sostenibilità non si configura come una semplice risposta alle esigenze di bilancio, ma come condizione abilitante dell'indipendenza editoriale e dell'innovazione sociale. Un servizio pubblico che dipende esclusivamente dal finanziamento statale rischia, infatti, di essere percepito come istituzione distante e autoreferenziale; al contrario, una RAI capace di attivare relazioni economiche responsabili e orientate al valore culturale si posiziona come attore attivo nella produzione di beni pubblici e simbolici.

In quest'ottica, si possono identificare alcune aree prioritarie di monetizzazione compatibile:

- Licensing e syndication di contenuti: la RAI possiede un patrimonio di contenuti originali che può essere valorizzato attraverso la vendita di diritti di diffusione, adattamento o localizzazione a soggetti terzi, in particolare piattaforme internazionali come Netflix, Disney+, Amazon Prime Video. Il licensing consente non solo un ritorno economico, ma anche una capillarizzazione culturale, contribuendo alla diffusione del patrimonio narrativo italiano nel mondo.

Particolarmente interessante è la possibilità di riattivare e riadattare contenuti d'archivio, mediante processi di digitalizzazione e curatela editoriale. In questo senso, la RAI può diventare fornitore di contenuti culturali di qualità in ambito globale, rafforzando la propria identità editoriale;

- Coproduzioni e partnership editoriali: un'altra area strategica è quella delle coproduzioni, ossia accordi con soggetti pubblici o privati per la realizzazione congiunta di contenuti audiovisivi o sonori. Questo approccio permette di ottimizzare le risorse, condividere know-how, raggiungere nuovi pubblici e, soprattutto, costruire alleanze valoriali su tematiche comuni (diritti, educazione, cultura, scienza, ambiente). Le partnership possono coinvolgere altri media pubblici europei, fondazioni culturali, musei, università, ma anche soggetti del terzo settore o imprese socialmente responsabili. Le coproduzioni rappresentano dunque un modello di economia editoriale sostenibile e condivisa, che rafforza la missione culturale dell'Azienda nel panorama mediale globale;
- Product placement etico: in linea con quanto già sperimentato in alcune produzioni, la RAI può ampliare l'utilizzo del product placement, ossia l'integrazione di marchi, prodotti o servizi in contesti narrativi che non ne siano alterati, e che mantengano la centralità della narrazione e del contenuto. Può essere applicato in particolare a format educativi, fiction civiche, programmi per famiglie o racconti di impresa sostenibile, con la possibilità di valorizzare prodotti italiani, realtà locali, innovazione green o artigianato culturale. Questo tipo di sponsorizzazione consente di raccogliere risorse aggiuntive senza compromettere la neutralità editoriale, a condizione che venga regolato da criteri di trasparenza, coerenza narrativa e compatibilità etica.
- Merchandising culturale e servizi premium: in una logica di espansione esperienziale, l'azienda può sviluppare forme di merchandising culturale, legate alle proprie produzioni di successo, ai propri archivi storici o alle identità visive dei canali e dei personaggi. Ciò include prodotti editoriali, oggetti di design narrativo, gadget multimediali e servizi premium legati a contenuti digitali esclusivi. Un esempio concreto è la creazione di app VR/AR basate su programmi culturali, tour immersivi nelle città d'arte italiane o esperienze di storytelling interattivo legate a

serie documentarie. Tali servizi possono essere offerti in modalità freemium o in abbonamento, con vantaggi per utenti registrati o per istituzioni educative. In questo modo, la RAI rafforza la propria immagine come produttore di esperienze culturali accessibili e qualitativamente elevate, capaci di generare valore economico e simbolico.

Per garantire la sostenibilità e l'efficacia di queste fonti di ricavo, è essenziale dotarsi di un sistema strutturato di Key Performance Indicators (KPI) in grado di monitorare non solo le performance economiche, ma anche gli impatti culturali e relazionali generati da ciascuna attività. Tale approccio consente alla RAI di rendere misurabile il valore prodotto e di dimostrare la coerenza delle scelte economiche con i principi del servizio pubblico. I KPI rilevanti possono essere suddivisi in tre categorie principali:

- KPI economici: indicatori che misurano la redditività e l'efficienza operativa delle fonti di ricavo, permettendo di valutare il ritorno degli investimenti in termini finanziari. In questo ambito, ad esempio, è utile monitorare i ricavi annuali suddivisi per tipologia di canale (come licensing, product placement, merchandising e servizi premium) e calcolare il ROI delle iniziative digitali, ovvero il rapporto tra i costi di sviluppo e i guadagni effettivamente ottenuti da progetti come podcast o esperienze immersive in VR;
- KPI culturali: indicatori che valutano la qualità, la diffusione e il valore simbolico dei contenuti prodotti o distribuiti attraverso le fonti di ricavo. Rientrano in questa categoria, per esempio, l'indice di riuso culturale dell'archivio, che misura la percentuale di materiali storici digitalizzati e rielaborati in nuovi format, e la copertura culturale transnazionale, che contabilizza i paesi esteri in cui i contenuti RAI sono diffusi attraverso accordi di *syndication*, contribuendo così alla promozione dell'identità italiana a livello globale.
- KPI relazionali: indicatori che misurano l'interazione, il coinvolgimento e la fiducia del pubblico nei confronti dei contenuti e delle strategie adottate. In questo ambito, si possono citare il customer engagement rate, che rileva la frequenza e l'intensità della partecipazione degli utenti tramite commenti, condivisioni e feedback relativi ai contenuti RAI, e l'indice di fiducia e legittimità culturale, che misura la percezione positiva (o negativa) del pubblico rispetto all'uso di forme di

monetizzazione come il product placement, valutandone la coerenza con i valori del servizio pubblico.

Nel loro insieme, questi indicatori non solo quantificano i risultati, ma permettono alla RAI di allineare la propria azione economica agli obiettivi culturali e sociali che la qualificano come servizio pubblico, contribuendo a rafforzare la trasparenza, la responsabilità e la legittimazione democratica del suo operato.

6.1.5 Attività chiave: verso un'operatività sostenibile e strategica della media company pubblica

Affinché il modello di digital media company delineato per la RAI possa tradursi in pratiche concrete, scalabili e coerenti con la missione pubblica, è necessario individuare con chiarezza le attività strategiche che devono essere presidiate in modo strutturale e permanente. Si tratta di funzioni operative trasversali, che richiedono competenze nuove, modelli organizzativi flessibili e una cultura aziendale orientata all'innovazione. Le principali attività chiave sono:

- **Regia editoriale transmediale:** in un ecosistema dominato dalla pluralità di piattaforme e formati, la progettazione dei contenuti non può più avvenire in modo lineare o monomediale. La RAI deve dotarsi della capacità di ideare contenuti fin dalla fase creativa come espandibili, modulari e transmediali, ossia pensati per vivere su più canali, mantenendo al tempo stesso coerenza semantica e valore editoriale. Questo comporta l'integrazione tra competenze narrative (storytelling, drammaturgia), tecniche (UX design, sviluppo interattivo) e strategiche (branding culturale, audience design). Ogni prodotto non è un'unità isolata, ma un nodo narrativo di un ecosistema più ampio, progettato per coinvolgere pubblici diversi secondo modalità differenti ma sinergiche;
- **Produzione di contenuti immersivi e innovativi:** l'introduzione di tecnologie immersive come la realtà virtuale (VR), la realtà aumentata (AR) e la realtà mista (MR) consente alla RAI di sperimentare forme narrative radicalmente nuove, basate sull'interazione, l'esplorazione e la partecipazione attiva. Produrre contenuti nativi per questi ambienti non significa semplicemente adattare formati esistenti, ma ripensare l'intera architettura della narrazione, mettendo l'utente al centro dell'esperienza. Un esempio emblematico potrebbe essere la trasformazione di un

programma divulgativo come “Ulisse” in un ambiente virtuale in cui il pubblico esplora luoghi, eventi e concetti storici in modo immersivo. In questo scenario, la narrazione si sviluppa come ambiente esperienziale, e non più come sequenza lineare, attivando livelli cognitivi ed emotivi più profondi;

- **Gestione delle community digitali:** le community online rappresentano un capitale sociale e simbolico che la RAI deve saper coltivare con attenzione. Non si tratta di semplici “spettatori connessi”, ma di soggetti attivi che discutono, reinterpretono, diffondono e a volte co-producono contenuti. Per questo è fondamentale strutturare una gestione strategica delle community digitali, basata su ascolto, moderazione, interazione e valorizzazione della partecipazione. La RAI dovrebbe dotarsi di team specializzati nella gestione delle relazioni digitali, capaci di operare con strumenti di social listening, metriche di sentiment analysis, e policy chiare per la cura degli spazi conversazionali. Le community, se gestite con competenza, possono diventare spazi pubblici digitali in cui si costruisce reputazione, si sperimentano nuovi format e si rinnova il patto fiduciario tra istituzione e cittadino;
- **Ricerca e sviluppo (R&S):** in un ambiente mediale in rapida trasformazione, l'innovazione non può essere affidata a iniziative episodiche o delegate esternamente. È necessario che la RAI istituisca un hub interno di ricerca e sviluppo, dedicato alla sperimentazione di nuovi format narrativi, all'adozione di tecnologie emergenti, all'utilizzo dell'intelligenza artificiale per l'adattamento dei contenuti, e alla raccolta di dati predittivi per la personalizzazione dell'offerta. Questo centro di R&S dovrebbe operare in connessione con università, startup e centri di innovazione culturale, promuovendo un approccio di open innovation pubblica. L'obiettivo è costruire un'infrastruttura cognitiva ed etica in grado di anticipare le trasformazioni, non solo reagire ad esse;
- **Misurazione e valutazione dell'impatto:** ogni contenuto, progetto o iniziativa editoriale deve essere accompagnato da un sistema di valutazione integrata, che misuri non solo le performance quantitative (es. visualizzazioni, click-through rate), ma anche gli impatti culturali e simbolici generati. La misurazione dovrebbe includere KPI qualitativi, come la varietà dei pubblici raggiunti, il livello di riuso dei contenuti, la qualità delle conversazioni attivate, la profondità della fruizione e

l'indice di fidelizzazione. Tali strumenti permettono alla RAI non solo di migliorare i propri prodotti, ma di rendicontare il proprio valore pubblico, rafforzando la legittimità istituzionale e il dialogo con i cittadini.

Le attività chiave che la RAI deve presidiare costituiscono l'ossatura operativa su cui costruire un modello editoriale e organizzativo solido, capace di integrare contenuto, tecnologia e relazione in una visione realmente pubblica del futuro mediale. Solo attraverso il consolidamento di queste pratiche sarà possibile garantire la trasformazione della RAI in una digital media company che non solo reagisce ai cambiamenti del presente, ma li anticipa, li guida e li restituisce alla collettività sotto forma di valore condiviso.

6.1.6 Risorse chiave: il capitale tangibile e intangibile della RAI

La transizione della RAI da emittente generalista a digital media company non può realizzarsi senza l'attivazione di un sistema coerente di risorse integrate, capaci di sostenere l'innovazione tecnologica, l'evoluzione editoriale e il rafforzamento della relazione con il pubblico. Queste risorse non si esauriscono nei mezzi tecnici o economici, ma comprendono anche il capitale intangibile, simbolico e umano, che costituisce il vero motore dell'identità pubblica dell'azienda.

- **Archivio storico e diritti d'uso:** una delle risorse più significative, e al contempo sottoutilizzate, è costituita dall'enorme archivio storico della RAI, che raccoglie decenni di informazione, intrattenimento, cultura, memoria collettiva. Questo patrimonio, se opportunamente digitalizzato, curato e rielaborato, può diventare un elemento centrale della strategia narrativa e produttiva, alimentando nuovi format (documentari, podcast, progetti educativi), serie serializzabili per piattaforme internazionali e contenuti "remixabili" per la partecipazione del pubblico. I diritti d'uso su tali materiali rappresentano inoltre un asset economico strategico, attivabile attraverso operazioni di licensing, vendita, co-produzione o valorizzazione educativa;
- **Competenze professionali ibride:** in un contesto cross-mediale e tecnologicamente avanzato, la RAI ha bisogno di rafforzare e rinnovare il proprio capitale umano, investendo in profili professionali ibridi, capaci di unire sensibilità narrativa,

alfabetizzazione tecnologica e visione culturale. Si rendono indispensabili figure come digital platform strategist, AI governance manager, immersive content creator, media data analyst. L'integrazione tra competenze creative, tecniche e analitiche costituisce un fattore critico di successo per la progettazione di contenuti rilevanti, accessibili e personalizzati;

- **Tecnologie abilitanti:** la disponibilità di strumenti tecnologici avanzati rappresenta una condizione abilitante per la sperimentazione e la distribuzione dei nuovi format. Si tratta di ambienti di produzione XR (Extended Reality), software per la realizzazione di contenuti interattivi, piattaforme di editing collaborativo, strumenti di intelligenza artificiale per la segmentazione del pubblico e la personalizzazione dell'offerta. Ma la tecnologia, da sola, non è sufficiente; essa va integrata con una riflessione critica sul suo uso e con un impianto etico che ne orienti l'applicazione verso finalità culturali, inclusive e democratiche;
- **Capacità organizzativa e cultura aziendale:** un altro elemento essenziale riguarda la struttura interna dell'organizzazione, poiché senza un cambio di mentalità e un'apertura strutturale all'innovazione, anche le risorse più avanzate rischiano di rimanere isolate. La RAI deve promuovere una cultura aziendale fondata su sperimentazione, collaborazione trasversale, progettazione per prototipi, apprendimento continuo. Ciò significa abbattere le barriere tra redazioni, valorizzare le pratiche agili, incentivare la circolazione di competenze tra i settori e adottare modelli organizzativi flessibili e adattivi. La risorsa chiave, in definitiva, è la capacità di apprendere e cambiare in modo coordinato, trasformando l'azienda da struttura gerarchica a sistema aperto.

Nel loro insieme, le risorse chiave delineano il potenziale infrastrutturale, umano e simbolico su cui la RAI può costruire il proprio futuro come digital media company pubblica. Esse non vanno intese in senso statico o inventariale, ma come elementi dinamici e interrelati, attivabili attraverso progettualità condivise e visione strategica. Solo mettendo a sistema il patrimonio esistente (archivi, competenze, tecnologie) con una nuova cultura organizzativa capace di valorizzarli e rinnovarli, sarà possibile tradurre la missione storica del servizio pubblico in una forma contemporanea, accessibile e generativa, all'altezza delle sfide del XXI secolo.

6.1.7 Partner chiave: costruire reti intelligenti per l'innovazione pubblica

In una logica di open innovation pubblica, fondata sulla cooperazione, sulla condivisione del sapere e sull'interoperabilità dei sistemi, la RAI non può pensare di innovare operando in isolamento. La complessità degli scenari tecnologici e narrativi contemporanei, così come le sfide culturali e sociali che una media company pubblica è chiamata ad affrontare, impongono la creazione di reti intelligenti e alleanze strategiche su più livelli. I partner chiave non sono meri fornitori esterni, ma attori con cui costruire valore condiviso, co-progettare contenuti, sperimentare linguaggi e distribuire innovazione.

- **Università e centri di ricerca:** le collaborazioni con il mondo accademico rappresentano una risorsa cruciale per lo sviluppo di progettualità culturali e tecnologiche a lungo termine. Università, politecnici e centri di ricerca possono offrire competenze di frontiera in ambiti fondamentali come la progettazione narrativa, la realtà aumentata, la virtualizzazione del patrimonio culturale, l'intelligenza artificiale applicata alla personalizzazione dei contenuti e l'analisi predittiva dei comportamenti d'uso. Questi partner consentono alla RAI di radicare l'innovazione nella ricerca, evitando derive puramente commerciali o opportunistiche, contribuendo a costruire un modello culturale basato su evidenze, sperimentazione e valutazione scientifica;
- **Start-up e imprese creative:** le realtà emergenti del settore digitale e dell'industria culturale rappresentano partner strategici per l'introduzione di soluzioni agili, strumenti di engagement innovativi e formati narrativi sperimentali. Le start-up offrono flessibilità progettuale, rapidità nell'iterazione e una spiccata capacità di intercettare le esigenze di pubblici giovani, frammentati e digitali. Attraverso collaborazioni con imprese creative, la RAI può testare tecnologie emergenti, sviluppare applicazioni interattive, creare contenuti adattivi e coinvolgere creator indipendenti in chiave di co-produzione. Queste partnership, se gestite in modo coerente con i valori del servizio pubblico, permettono di potenziare l'innovazione editoriale mantenendo alta l'attenzione alla qualità e all'accessibilità;
- **Istituzioni culturali e museali:** musei, fondazioni, archivi, biblioteche e istituzioni culturali pubbliche e private rappresentano alleati fondamentali per la produzione di contenuti a forte impatto storico, educativo e civico. Attraverso queste

collaborazioni, la RAI può accedere a fonti documentali, oggetti del patrimonio e reti formative già attive sul territorio. Le sinergie con il mondo museale sono particolarmente strategiche per lo sviluppo di format culturali immersivi, documentari aumentati, esperienze interattive e narrazioni accessibili che valorizzino il patrimonio italiano in chiave contemporanea. La finalità condivisa è quella di democratizzare l'accesso alla cultura, rendendola fruibile attraverso dispositivi digitali e canali innovativi;

- Enti pubblici locali: la collaborazione con regioni, comuni, scuole, biblioteche civiche e associazioni territoriali permette alla RAI di attivare progettualità orientate alla narrazione partecipata del territorio. Iniziative come “Racconta il tuo quartiere con RaiPlay” o format legati alla memoria civica e all'identità locale possono essere co-progettati insieme agli enti locali, che dispongono di una conoscenza diretta del tessuto sociale e culturale. Questo approccio consente alla RAI di rafforzare la propria presenza capillare sul territorio, promuovendo un modello di produzione narrativa diffusa, in cui le comunità diventano produttrici di contenuti e soggetti attivi del racconto pubblico;
- Piattaforme globali e media pubblici esteri: in un contesto mediale globalizzato, la costruzione di alleanze con piattaforme globali, come Netflix, e con altri broadcaster pubblici europei, come BBC, è essenziale per garantire la diffusione dei contenuti RAI su scala sovranazionale. Queste collaborazioni consentono la co-produzione di format, lo scambio di diritti, la condivisione di infrastrutture tecnologiche e la partecipazione a progetti editoriali multilaterali. Tali relazioni devono però essere costruite con attenzione alla preservazione dell'autonomia editoriale e alla coerenza con la missione pubblica, evitando che la logica commerciale delle piattaforme privati condizioni la qualità o l'identità dei contenuti.

La costruzione di un sistema di partner intelligenti, distribuiti e complementari, rappresenta una condizione essenziale per il consolidamento della RAI come attore culturale e tecnologico nel panorama nazionale e internazionale. Attraverso queste reti, l'Azienda non solo amplia la propria capacità produttiva, ma rilancia la propria funzione pubblica, aprendosi all'innovazione, alla sperimentazione e alla partecipazione.

L'alleanza tra media pubblici, ricerca, territori e industrie culturali non è una semplice strategia operativa, ma una visione di ecosistema, in cui il racconto della collettività viene generato, custodito e distribuito in forma collaborativa, plurale e sostenibile.

6.1.8 Struttura dei costi: investire nel futuro per una RAI digitale, partecipativa e sostenibile

Il passaggio da una logica trasmissiva tradizionale a un modello partecipativo, interattivo e orientato al digitale non comporta un semplice incremento lineare dei costi, bensì una loro profonda riconfigurazione strategica. Per la RAI, questa transizione rappresenta l'occasione di ripensare la struttura della spesa non più come un vincolo contabile, ma come un'architettura dinamica di investimenti mirati, capaci di generare valore culturale, innovazione tecnologica e impatto sociale. La sfida non è tanto spendere di più, quanto spendere meglio: ridistribuire le risorse secondo priorità nuove, più coerenti con il ruolo che la RAI oggi è chiamata a svolgere.

In questo scenario, si individuano cinque categorie principali di investimento, che rappresentano le fondamenta operative di una trasformazione sostenibile e lungimirante:

- Sviluppo e manutenzione di ambienti digitali innovativi: una delle priorità strategiche è la costruzione di ecosistemi digitali aperti, accessibili e tecnologicamente all'avanguardia. Ciò include lo sviluppo di applicazioni immersive, piattaforme di fruizione personalizzata dei contenuti (come RaiPlay e RaiPlay Sound), ambienti in realtà virtuale e aumentata, e spazi digitali interattivi per la co-creazione e la sperimentazione narrativa. Queste infrastrutture devono garantire un'esperienza utente fluida, coinvolgente e multiplatforma, in grado di superare la logica del palinsesto lineare per abbracciare modelli on demand, immersivi e adattivi;
- Produzione di contenuti interattivi e cross-mediali: la nuova grammatica narrativa richiede format capaci di vivere simultaneamente su più canali e di dialogare con pubblici diversi. I contenuti devono essere pensati fin dall'inizio per la multicanalità e la fruizione partecipativa, stimolando così l'engagement, la condivisione e la costruzione di community. Il contenuto non è più soltanto "trasmesso", ma diventa

un'esperienza co-costruita, in cui lo spettatore assume il ruolo di interlocutore attivo;

- **Formazione continua del personale su tecnologie e linguaggi emergenti:** la transizione digitale non può prescindere dall'investimento sulle competenze umane. In un contesto in rapida evoluzione, è fondamentale dotare i professionisti RAI di strumenti aggiornati per affrontare le sfide del digitale. Ciò implica la creazione di percorsi formativi su intelligenza artificiale, realtà aumentata, storytelling transmediale, data visualization, algoritmi di raccomandazione e cultura della sperimentazione. Solo un'organizzazione che apprende può innovare in modo autentico e duraturo;
- **Monitoraggio e analisi dei dati:** per governare la complessità del nuovo ecosistema mediale, è necessario dotarsi di sistemi avanzati di raccolta e interpretazione dei dati, attraverso l'impiego di dashboard intelligenti, algoritmi predittivi e strumenti di machine learning. Questi strumenti permettono non solo di personalizzare l'offerta editoriale, ma anche di migliorare la capacità della RAI di comprendere le esigenze, i valori e i comportamenti dei propri pubblici. L'ascolto dei dati diventa così una forma evoluta di servizio pubblico;
- **Campagne di comunicazione e coinvolgimento del pubblico:** una strategia partecipativa efficace richiede un'attenta progettazione delle modalità di ingaggio. Le campagne devono puntare a creare connessioni emotive e simboliche con gli utenti, valorizzando il patrimonio culturale della RAI attraverso narrazioni coinvolgenti, esperienze digitali condivise, storytelling identitario e dialogo diretto con le audience. Le iniziative di community building, le collaborazioni con influencer e content creator, i format user-generated e i progetti di cittadinanza mediale attiva rappresentano alcune delle leve per attivare una nuova relazione fiduciaria con il pubblico.

Nel complesso, queste aree di investimento costituiscono un impianto integrato e coerente per accompagnare la RAI nella sua trasformazione strutturale, tecnologica e culturale. Non si tratta di semplici costi di esercizio, ma di scelte strategiche che definiscono il posizionamento dell'azienda nel futuro del servizio pubblico: un futuro in cui la tecnologia è al servizio della democrazia culturale, e in cui la partecipazione non è

un'opzione, ma un dovere istituzionale. Investire oggi in queste direzioni significa gettare le basi per una RAI più inclusiva, innovativa e consapevole del proprio ruolo centrale nel panorama mediale italiano ed europeo.

6.1.9 Proposta di valore: verso un'esperienza mediale pubblica condivisa

Nel contesto della trasformazione digitale, la proposta di valore della RAI non può più esaurirsi nella generica affermazione di "offrire contenuti di qualità", formula ormai percepita come vaga e autoreferenziale. La sfida contemporanea richiede invece di delineare un valore distintivo, chiaro e radicalmente pubblico, capace di intercettare le nuove aspettative culturali, tecnologiche e sociali del pubblico. In questa prospettiva, la proposta di valore deve essere ripensata come una esperienza mediale complessa, fondata su elementi narrativi, partecipativi e inclusivi, in grado di differenziare la RAI rispetto all'offerta delle piattaforme private e, al tempo stesso, di rafforzarne il mandato istituzionale.

Il cuore della proposta deve risiedere nella capacità della RAI di offrire contenuti personalizzati ma curati, accessibili ma innovativi, identitari ma globali, all'interno di un ecosistema narrativo in cui il pubblico non sia destinatario passivo, bensì co-autore del significato.

Più nello specifico, la proposta di valore si articola su quattro assi fondamentali:

- **Personalizzazione algoritmica e curatela editoriale:** nell'epoca delle piattaforme digitali, la fruizione dei contenuti è sempre più guidata da logiche algoritmiche (suggerimenti automatizzati, sistemi di raccomandazione, percorsi personalizzati). Tuttavia, la RAI può distinguersi proponendo una sintesi virtuosa tra tecnologia e umanesimo editoriale, in cui l'algoritmo non sostituisce la scelta culturale, ma la amplifica e la rende più accessibile. L'obiettivo è costruire percorsi di fruizione basati non solo su comportamenti d'uso, ma anche su valori narrativi, temi civici, qualità espressiva, affinché ogni utente possa accedere a contenuti affini ai propri interessi, ma anche essere invitato a esplorare contenuti sfidanti, nuovi, formativi. È questa l'essenza della funzione pubblica: non assecondare soltanto il desiderio, ma anche orientare con intelligenza la scoperta.

- **Narrazioni identitarie e apertura internazionale:** in quanto servizio pubblico, la RAI ha storicamente svolto un ruolo centrale nella costruzione dell'identità nazionale, attraverso programmi, riti collettivi, eventi condivisi. Tuttavia, nel contesto odierno, l'identità italiana non può più essere intesa in termini monolitici e statici. Occorre invece adottare un approccio plurale, intersezionale e dinamico, che sappia dare voce alle molteplici sfaccettature del Paese (regionali, linguistiche, generazionali) e, contemporaneamente, dialogare con il mondo. La proposta di valore deve includere contenuti che raccontano l'Italia dal basso, dall'interno e da fuori, con una prospettiva "glocal", capace di parlare sia al cittadino italiano sia all'italiano all'estero, al giovane digitale come all'anziano analogico, al locale come al globale. In tal senso, RaiPlay può diventare uno spazio in cui la narrazione dell'identità italiana si fa plurale, porosa, contaminata e, proprio per questo, autenticamente rappresentativa;
- **Accessibilità e innovazione formale:** una vera digital media company pubblica non può essere inclusiva solo nei contenuti, ma deve esserlo anche nei formati, nelle interfacce, nei linguaggi. L'accessibilità non è una funzione opzionale, ma un diritto culturale. La proposta di valore deve dunque incorporare strumenti concreti per rendere la fruizione realmente universale: sottotitoli accurati, traduzioni in lingua dei segni, audio-descrizioni per utenti ciechi, interfacce inclusive per anziani o persone con disabilità cognitive. A questi aspetti, si affianca l'esigenza di sperimentare linguaggi nuovi, formati narrativi espansi, modalità ibride tra video, testo, suono e interazione. Innovare la forma è, quindi, un atto etico che riesce a mettere la narrazione pubblica nelle condizioni di essere fruita da tutti, senza esclusioni;
- **Fruizione attiva e immersiva:** il passaggio dal broadcasting al narrowcasting, e da quest'ultimo alla partecipazione immersiva, implica che il pubblico non si accontenta più di guardare o ascoltare: vuole interagire, modificare, contribuire, esplorare. Per questo la RAI deve offrire contenuti che attivino la curiosità, la memoria, l'immaginazione, la riflessione. Le nuove tecnologie immersive rappresentano strumenti strategici per amplificare la relazione tra spettatore e contenuto, trasformando la visione in esperienza (documentari storici immersivi, ricostruzioni in realtà aumentata di trasmissioni classiche, simulazioni partecipative

di eventi sociali o scientifici). Ogni format deve essere pensato non come oggetto chiuso, ma come ambiente narrativo aperto. Inoltre, la presenza di “call to action” editoriali, ossia inviti espliciti a condividere, raccontare, commentare, rafforza il senso di coinvolgimento emotivo e cognitivo, superando la logica del consumo e attivando quella della relazione.

In questa cornice, la proposta di valore non genera esclusivamente contenuti da vedere o ascoltare, ma relazioni da abitare. Il valore prodotto è culturale (qualità, memoria, innovazione), ma anche relazionale (legami tra persone, costruzione di comunità), simbolico (rappresentanza, riconoscimento) e civico (partecipazione attiva, cittadinanza mediale). Il servizio pubblico assume così una forma nuova e più coerente con le istanze contemporanee: non è ciò che la RAI fa per il pubblico, ma ciò che la RAI costruisce insieme al pubblico. Una narrazione condivisa, modulabile, accessibile, che si espande attraverso linguaggi, media e generazioni, rifondando il patto tra media pubblici e società civile.

6.2 Tracciare il cambiamento: la roadmap operativa per una RAI evolutiva e centrata sull'utente

Nel contesto di una trasformazione profonda e sistemica come quella che la RAI è chiamata a intraprendere, appare necessario dotarsi di uno strumento operativo che non si limiti a tradurre in azioni isolate i principi strategici delineati, ma che sia in grado di guidare l'intera organizzazione lungo un percorso graduale, empirico e flessibile.

La roadmap proposta non è una semplice sequenza di step tecnici; è, piuttosto, un modello evolutivo ispirato alla logica dell'apprendimento continuo, della sperimentazione iterativa e dell'adattamento situato. Essa si articola in quattro fasi principali – ascolto, prototipazione, distribuzione e valutazione – ciascuna delle quali svolge un ruolo chiave nella costruzione di un nuovo paradigma del servizio pubblico. Un paradigma in cui la centralità dell'utente non sia dichiarata a parole, ma viene praticata attraverso dispositivi di partecipazione, ambienti narrativi ibridi e strategie di co-creazione.



6.2.1 Fase 1: ascolto e mappatura dei bisogni

Qualsiasi percorso di innovazione autenticamente centrato sulle persone inizia dall'ascolto. Questo non significa semplicemente somministrare un questionario o raccogliere opinioni generiche, ma costruire un processo strutturato di indagine, capace di mettere in relazione dati quantitativi e insight qualitativi, comportamenti e percezioni, pratiche di fruizione e desideri di senso. Per una realtà complessa come la RAI, che si rivolge a pubblici molteplici e stratificati, questo ascolto deve essere plurale, profondo e costantemente aggiornato.

Il primo passo consiste dunque nella realizzazione di un'ampia mappatura dell'audience attuale e potenziale. Le indagini quantitative, effettuate tramite survey strutturate su campioni statisticamente significativi, consentono di delineare le tendenze generali in merito alla fruizione dei contenuti, ai canali preferiti, alle frequenze d'uso e alla percezione della qualità dell'offerta. Ma a questi dati va affiancata un'analisi qualitativa, condotta attraverso interviste semi-strutturate, diari di fruizione, osservazioni etnografiche digitali e focus group. Tali strumenti consentono non solo di monitorare tendenze e temi emergenti, ma anche di analizzare il sentiment e le emozioni del pubblico, delineando una mappa narrativa dinamica e aggiornata. L'ascolto digitale rappresenta dunque un dispositivo strategico per orientare la progettazione narrativa su basi autentiche e partecipative.

Particolare attenzione deve essere riservata a target considerati strategici o storicamente trascurati: i giovani digital-native, che spesso si sentono distanti dalla proposta della RAI;

gli over 60, che rappresentano uno zoccolo duro della fruizione televisiva ma che stanno progressivamente migrando su dispositivi digitali; gli italiani all'estero, che cercano contenuti identitari e al tempo stesso attuali; le minoranze linguistiche e culturali, la cui rappresentazione è cruciale per un servizio pubblico inclusivo.

A completare il quadro, è fondamentale analizzare i dati di utilizzo delle piattaforme proprietarie, come RaiPlay e RaiPlay Sound. Attraverso strumenti di data visualization, è possibile tracciare i percorsi d'uso, identificare i momenti di abbandono, misurare la durata dell'interazione e individuare pattern ricorrenti. A ciò si aggiunge il social listening, ovvero l'analisi automatica e qualitativa delle conversazioni digitali che riguardano i contenuti RAI: commenti, recensioni, tweet, video reaction, meme. L'obiettivo non è solo capire “cosa piace” o “cosa funziona”, ma decifrare i codici affettivi, i valori condivisi, le aspettative latenti.

Tutti questi materiali confluiscono in un output strategico: la costruzione di una mappa esperienziale dell'utente, o customer journey map, che rappresenta visivamente le tappe del rapporto tra pubblico e contenuto. Dalla scoperta al consumo, dalla condivisione alla fedeltà, ogni fase viene descritta in termini di azioni, emozioni, bisogni, ostacoli. A partire da questa mappa si elaborano le cosiddette “personas narrative”: profili-tipo che, pur non corrispondendo a utenti reali, sintetizzano atteggiamenti, abitudini e motivazioni ricorrenti. Tali strumenti sono preziosi per orientare la progettazione, rendendo visibile ciò che spesso rimane implicito.

6.2.2 Fase 2: progettazione e prototipazione di format

Una volta acquisita una solida base conoscitiva, si apre la fase più creativa e sperimentale della roadmap: la progettazione dei format. In questa fase, la conoscenza del pubblico si trasforma in azione progettuale. Non si tratta di ripetere formule già note, ma di immaginare e realizzare contenuti capaci di incarnare i nuovi principi dello storytelling pubblico: centralità dell'utente, immersione, transmedialità, partecipazione.

Il punto di partenza è la generazione di idee progettuali, da sviluppare attraverso metodologie collaborative e iterative. I team creativi devono includere non solo autori e registi, ma anche ricercatori, esperti di UX, community manager, tecnologi, giovani creativi e rappresentanti degli stessi pubblici target. Attraverso workshop di co-design,

sessioni di brainstorming strutturato e test di concept, si identificano le linee narrative più promettenti.

In questo contesto, la leadership non è più intesa come una figura gerarchica e centralizzata, ma come un insieme di competenze distribuite tra i membri del gruppo. Il modello della leadership distribuita (*shared leadership*) promuove infatti una gestione basata sulla collaborazione, dove il modo in cui si affrontano i problemi e il livello di preparazione dei partecipanti influenzano direttamente la qualità delle decisioni. Questo approccio favorisce il confronto costruttivo (*collaborative decision making*) e una maggiore efficacia operativa (*collective action*), rendendo il processo creativo più dinamico e inclusivo.¹¹³

Una volta definite le direttrici progettuali e organizzative, si passa alla fase di prototipazione. Anziché avviare subito la produzione completa, si realizzano versioni semplificate dei format – come mockup, Minimum Viable Product (MVP) o proof of concept (PoC) – che consentono di testarne l’efficacia narrativa, la coerenza stilistica e la fruibilità tecnica. A guidare questa fase è l’approccio agile, caratterizzato da brevi cicli di sviluppo, test su gruppi reali di utenti, raccolta sistematica dei feedback e successive revisioni, in un processo di miglioramento continuo e adattamento rapido alle esigenze del pubblico.

La costruzione di tali prototipi narrativi non deve essere intesa unicamente come fase di test funzionale, ma come momento simbolico in cui il pubblico inizia a prendere parte al racconto, sperimentando contenuti che anticipano e modellano l’esperienza definitiva. In tal senso, la prototipazione diventa storytelling in divenire, capace di attivare una relazione narrativa fin dalle fasi embrionali del progetto.

I format sperimentali possono spaziare tra media e linguaggi diversi. Un podcast seriale, ad esempio, può essere costruito insieme a una classe scolastica o a un gruppo universitario, valorizzando la narrazione dei territori in cui vivono e stimolando il senso di appartenenza. Un docu-reality collaborativo può essere creato a partire da video generati dai cittadini, montati con uno stile narrativo coerente, per restituire una visione polifonica della realtà italiana. Un programma storico come “Ulisse” può essere

¹¹³ Rai Ufficio Studi (2024), *I lavori del futuro. Competenze e professionisti per i nuovi media di Servizio Pubblico*, Rai Libri, Roma, pp. 151-153.

reimmaginato come esperienza immersiva in realtà virtuale, trasformando lo spettatore in esploratore attivo. Un'intera campagna TikTok può essere centrata sui “rituali televisivi” raccontati in prima persona dai giovani, con linguaggi ironici, veloci, autentici.

Tutti questi esempi hanno in comune una struttura narrativa aperta, modulare, riadattabile. Il format non è più un prodotto chiuso, ma una piattaforma di senso, un dispositivo che invita alla co-creazione: l'obiettivo non è solo testare ciò che funziona, ma capire come i diversi pubblici interagiscono con il contenuto, quali elementi generano engagement, cosa suscita emozioni, cosa viene ignorato o rifiutato.

6.2.3 Fase 3: lancio e distribuzione multi-piattaforma

Con i prototipi validati, la fase successiva riguarda la loro messa in opera su larga scala. In questa terza fase, il focus si sposta dalla creazione alla distribuzione, con un'attenzione particolare alla coerenza narrativa, alla scelta dei canali, all'orchestrazione dell'esperienza utente.

Distribuire in ottica contemporanea non significa semplicemente caricare un contenuto su YouTube o trasmetterlo in TV: significa progettare un ecosistema narrativo in cui ciascuna piattaforma svolga un ruolo specifico e dialoghi con le altre. RaiPlay, ad esempio, può ospitare l'intero format; RaiPlay Sound ne può offrire un'estensione audio, magari in forma di dietro le quinte o approfondimento; YouTube può accogliere contenuti derivati, interviste, pillole; TikTok può attivare challenge creative ispirate al contenuto; i social possono diventare luoghi di conversazione, condivisione e critica.

Ogni canale ha le sue regole, i suoi linguaggi, le sue temporalità. Occorre dunque adattare il contenuto senza snaturarne l'identità, attraverso operazioni che richiedono una regia editoriale transmediale, in cui il racconto complessivo sia frammentato in tessere coerenti ma autonome, capaci di stimolare l'utente a “ricostruire” il senso passando da un supporto all'altro.

Parallelamente, va definito un piano di promozione targettizzato. La campagna non è un'appendice del lancio, ma parte integrante dell'esperienza narrativa: è qui che si attivano le community, si generano contenuti user-generated, si stimolano pratiche partecipative. Si possono prevedere eventi online e offline, campagne con influencer, rubriche interattive, premi simbolici per i contenuti più creativi.

L'obiettivo di questa fase è duplice: da un lato massimizzare la reach, ovvero la visibilità e la penetrazione del contenuto; dall'altro, generare un'esperienza memorabile, integrata, riconoscibile. In un panorama affollato, non basta "esserci": occorre costruire un'identità narrativa forte, che dia senso alla presenza della RAI su ciascuna piattaforma.

6.2.4 Fase 4: monitoraggio, valutazione e scalabilità

La quarta e ultima fase è dedicata al monitoraggio, alla valutazione e alla scalabilità dei progetti. In un approccio empirico e iterativo, ogni ciclo progettuale deve culminare in una riflessione sistematica sui risultati ottenuti, sia in termini quantitativi che qualitativi.

L'analisi deve includere gli indicatori classici di performance – visualizzazioni, tasso di completamento, tempo medio di fruizione, click-through rate – ma anche indicatori di coinvolgimento: numero e qualità dei commenti, contenuti generati dagli utenti, interazioni cross-mediali, nuove iscrizioni, tasso di ritorno. Inoltre, è importante valutare la varietà dei pubblici raggiunti, verificando se i contenuti sono riusciti ad ampliare l'audience tradizionale o a coinvolgere segmenti storicamente distanti.

Un altro aspetto cruciale riguarda la profondità dell'interazione. In che misura i contenuti hanno stimolato riflessione, attivismo, partecipazione civica? Quanti utenti sono passati da una fruizione passiva a una relazione dialogica con l'istituzione? Quante volte l'utente ha attraversato più canali per completare l'esperienza? Quanti contenuti hanno attivato risposte narrative, reinterpretazioni, remix creativi?

Tutti questi dati devono essere raccolti, sistematizzati e letti all'interno di un quadro analitico coerente. L'uso di dashboard intelligenti, indicatori predittivi, analisi SWOT e matrici di scalabilità consente di capire quali progetti possano essere replicati, estesi, adattati. Alcuni format potranno essere portati su altri territori, magari coinvolgendo nuove realtà locali; altri potranno essere declinati in chiave tematica, educativa o internazionale.

Ma la valutazione non è solo uno strumento di controllo: è una pratica trasformativa. Essa consente di rendere visibile il valore pubblico generato, di migliorare i processi interni, di giustificare gli investimenti, di stimolare una cultura della responsabilità e della trasparenza. È grazie a una valutazione accurata e condivisa che la RAI potrà costruire un modello sostenibile di innovazione, capace di integrare visione e azione, sperimentazione

e rigore, creatività e metodo. La fase di monitoraggio, infatti, non si limita a misurare l'efficacia di un singolo format, ma diventa occasione per costruire un sistema di feedback intelligence che alimenta la programmazione editoriale futura.

In questa logica, la messa a sistema delle conoscenze emerse consente di sviluppare una filiera narrativa iterativa, fondata su processi agili, testabili e scalabili, che alimentano un approccio data-informed. I format diventano così prototipi ricombinabili, in grado di essere adattati, evoluti e rilanciati in base all'ecosistema culturale e mediale in cui sono immersi. Tale modello genera una cultura della sperimentazione continua che, trasformando ogni ciclo produttivo in un'occasione di apprendimento collettivo, favorisce una progettualità modulare, adattiva e orientata alla sostenibilità creativa di lungo periodo.

Un ulteriore snodo strategico riguarda la scalabilità dei format oltre i confini nazionali, con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio culturale italiano attraverso una distribuzione mirata su mercati internazionali. I contenuti progettati secondo una logica transmediale e partecipativa possono infatti essere adattati e rilanciati in contesti differenti, intercettando non solo il pubblico globale ma anche le numerose comunità italiane all'estero, sempre più interessate a mantenere un legame culturale con il Paese d'origine.

In quest'ottica, la RAI può assumere un ruolo attivo nel promuovere una diplomazia narrativa pubblica, rafforzando la propria identità di media company europea attraverso collaborazioni con broadcaster stranieri, reti culturali, piattaforme digitali internazionali e istituzioni educative. L'obiettivo non è soltanto l'esportazione di contenuti, ma la costruzione di alleanze culturali strategiche, capaci di amplificare la portata simbolica del servizio pubblico e favorire la circolazione di valori condivisi, come inclusione, memoria collettiva e pluralismo.

Così concepita, l'internazionalizzazione dei format non risponde unicamente a logiche commerciali o di audience expansion, ma si inserisce in una visione più ampia di presidio narrativo europeo, in cui la RAI diventa interprete autorevole dell'identità italiana in un ecosistema mediale globale.

6.3 Una nuova grammatica pubblica: visione sistemica, fiducia distribuita e immaginario condiviso

L'attuazione del piano progettuale proposto in questo elaborato comporterebbe per la RAI un salto di paradigma che va ben oltre l'adozione di tecnologie emergenti o la riformulazione dei contenuti: si tratterebbe, piuttosto, di una riconfigurazione profonda della sua identità di servizio pubblico, in grado di generare benefici trasversali – culturali, relazionali e organizzativi – e di inaugurare una nuova grammatica istituzionale capace di sostenere la rilevanza della RAI nel medio-lungo periodo. In un contesto sempre più frammentato, dominato dalla convergenza mediale, dalla disintermediazione dell'informazione e dalla proliferazione dei codici partecipativi, la sfida principale non risiede più soltanto nella capacità di aggiornare le infrastrutture, ma nella possibilità di interpretare le trasformazioni culturali in corso e di proporre un nuovo modello di presenza pubblica nel sistema dell'informazione e dell'immaginario.

Sul piano culturale, i vantaggi derivanti da una riformulazione strategica della missione RAI sono molteplici. La ridefinizione dell'immaginario pubblico, intesa come capacità di leggere, interpretare e anticipare i cambiamenti sociali, consentirebbe all'Azienda di riconquistare il proprio ruolo di attore attivo, e non più mero testimone, delle dinamiche che attraversano la società italiana. In tal senso, la produzione di contenuti maggiormente inclusivi, capaci di rappresentare la complessità del Paese – nella sua diversità linguistica, territoriale, generazionale e culturale – costituirebbe una risposta concreta all'esigenza di un servizio pubblico realmente plurale, aperto e partecipativo. Il recupero e la valorizzazione del patrimonio storico-archivistico della RAI, attraverso processi di digitalizzazione e riuso creativo, rappresenterebbe non solo un dovere verso la memoria collettiva, ma anche un'opportunità per costruire nuove narrazioni condivise, in grado di connettere il passato al presente in un'ottica di cittadinanza attiva e consapevole. Contenuti capaci di attivare l'immaginazione civica, stimolare il pensiero critico e incentivare forme di partecipazione democratica rafforzerebbero la funzione pedagogica della RAI, rinnovandola alla luce delle sfide del XXI secolo.

Anche sul versante relazionale, gli effetti sarebbero profondi e potenzialmente trasformativi. Il processo di riconfigurazione narrativa delineato nel modello proposto implica una radicale rinegoziazione del rapporto tra l'istituzione e il cittadino, superando

l'impostazione verticale e paternalistica che ha storicamente caratterizzato il broadcasting generalista. La rinnovata centralità dell'utente – non più spettatore passivo, ma soggetto co-autore del senso – permetterebbe di attivare nuove forme di prossimità simbolica, rafforzando la fiducia e la legittimità dell'istituzione mediale pubblica. La costruzione di comunità stabili attorno ai contenuti, sostenuta da strategie di engagement e da una progettazione centrata sull'ascolto, consentirebbe di generare valore relazionale attraverso dinamiche di appartenenza, dialogo e condivisione. In questo scenario, la co-creazione non si limiterebbe a un esercizio retorico o a un'operazione di marketing, ma si configurerebbe come un processo strutturato e metodologicamente guidato, finalizzato a integrare in modo effettivo le soggettività plurali all'interno della definizione delle priorità editoriali, simboliche e culturali del servizio pubblico.

Sul piano organizzativo ed economico, la trasformazione delineata si tradurrebbe in un riposizionamento strategico della RAI all'interno del mercato mediale globale. La possibilità di sviluppare nuovi modelli di business fondati sull'esportabilità dei contenuti, su accordi di licensing e su partenariati strategici internazionali, rappresenta una leva potenziale per aumentare la sostenibilità economica senza sacrificare la missione pubblica. L'introduzione di una governance più agile e iterativa, basata su cicli di progettazione e valutazione continua, abiliterebbe inoltre una maggiore flessibilità operativa, permettendo all'Azienda di adattarsi rapidamente alle evoluzioni del contesto e di anticipare le esigenze del pubblico. Fondamentale, in questo processo, è l'investimento sul capitale umano: la formazione di competenze ibride – in grado di coniugare creatività narrativa, sensibilità istituzionale e padronanza tecnologica – è condizione necessaria per sostenere l'innovazione e favorire l'attrazione di talenti, soprattutto tra le giovani generazioni di professionisti digitali.

Il modello qui delineato non si esaurisce, dunque, in una roadmap operativa o in un insieme di soluzioni tecnologiche: esso si configura come un vero e proprio dispositivo strategico e culturale, finalizzato a orientare la RAI nel processo di transizione verso una nuova identità istituzionale, capace di abitare con consapevolezza e responsabilità l'ecosistema digitale. In un'epoca caratterizzata da una crescente redistribuzione dell'autorità simbolica e dalla moltiplicazione delle soggettività mediali, il compito della televisione pubblica non può più essere quello di "imporre senso" dall'alto, ma di costruire – insieme ai cittadini – nuovi spazi discorsivi, accessibili e condivisi. La sfida

non è solo tecnica, ma eminentemente politica e semantica: come presidiare uno spazio pubblico in cui il senso è frutto di una negoziazione continua e plurale? Come garantire rappresentazione e accessibilità in un contesto in cui le forme di visibilità si frammentano e si decentralizzano?

In questa prospettiva, l'introduzione di formati immersivi, l'uso dell'intelligenza artificiale per la personalizzazione dei contenuti, la transmedialità come architettura narrativa e il riuso creativo dell'archivio non devono essere letti come elementi funzionali, bensì come componenti di una nuova grammatica del servizio pubblico. Una grammatica che riconosce nel linguaggio, nei formati e nei canali non semplici strumenti, ma dispositivi culturali dotati di potere generativo. Ogni scelta narrativa, ogni interfaccia tecnologica, ogni ambiente mediale contribuisce alla costruzione dell'esperienza dell'utente e orienta la sua posizione nello spazio pubblico: per questo, l'innovazione non può essere neutra, né tecnicamente determinata, ma va accompagnata da una riflessione critica e partecipata sul significato politico, sociale e simbolico delle pratiche comunicative.

Nel momento in cui la RAI si apre a forme più fluide e dialogiche di narrazione, si pone la questione di quali processi cognitivi, affettivi e sociali si vogliano attivare. Un ambiente immersivo, ad esempio, non può essere solo una simulazione spettacolare, ma deve costituire un'esperienza significativa, capace di sollecitare immaginazione, risvegliare memorie, stimolare pensiero critico e coinvolgere l'utente in percorsi di senso collettivo. Analogamente, l'ascolto attivo del pubblico deve tradursi in rappresentazione concreta, in linguaggi condivisi, in decisioni editoriali capaci di riflettere la pluralità del Paese. Solo in questo modo la co-creazione può evolvere da pratica accessoria a leva autentica per la costruzione partecipata dell'agenda culturale e simbolica nazionale.

In questa cornice, la progettazione di un canvas operativo e di una roadmap per l'Azienda assume una valenza paradigmatica: non si tratta semplicemente di strumenti gestionali, ma di veri e propri manifesti metodologici, che coniugano responsabilità istituzionale, sperimentazione culturale e valutazione di impatto.

Ripensare la RAI in questi termini significa, dunque, riformulare lo spazio pubblico mediale come luogo aperto, partecipativo e plurale, in cui la narrazione del Paese – dei

suoi volti, delle sue memorie, delle sue visioni – venga costruita collettivamente, attraverso pratiche di ascolto, di connessione e di restituzione.

CONCLUSIONI

La trasformazione che la RAI si trova oggi ad affrontare rappresenta, sotto ogni profilo, uno dei passaggi più delicati e decisivi della sua lunga storia. Essa non si configura semplicemente come un aggiornamento infrastrutturale o un processo di transizione tecnologica: ciò che è in gioco è ben più profondo. È una trasformazione che investe l'identità stessa dell'azienda, la natura del suo mandato pubblico, la relazione con i cittadini e, soprattutto, la forma e la funzione della sua narrazione. In un mondo segnato dalla dissoluzione dei riferimenti comuni, dalla proliferazione di canali informativi, dalla personalizzazione estrema dei contenuti e dalla crescente egemonia delle logiche algoritmiche, la RAI è chiamata a un compito tanto impegnativo quanto ineludibile: non semplicemente adeguarsi al cambiamento, ma prenderne parte attiva, diventandone interprete consapevole e costruttrice di senso.

Per oltre settant'anni, la RAI ha rappresentato molto più di un semplice operatore televisivo: è stata un presidio culturale, un archivio vivo di memorie collettive, una voce autorevole capace di raccontare il Paese mentre lo educava, lo interpretava e lo costruiva. Il suo racconto non era neutro: era un gesto di responsabilità civile, un atto culturale in cui si intrecciavano rappresentazione e visione, appartenenza e innovazione. La celebre espressione "lo dice la televisione" ha condensato per decenni il prestigio simbolico dell'istituzione, la fiducia depositata in essa, la sua funzione di garante del sapere condiviso. Ma oggi, in un tempo radicalmente mutato, quel paradigma è entrato in crisi.

Oggi il pubblico non è più un'entità omogenea e passiva, ma un insieme polifonico di individui che interagiscono con i contenuti in modo attivo, disintermediato, selettivo. L'ascolto non è più lineare, né vincolato a un palinsesto: è un'esperienza frammentata, personalizzata, on demand. In questo nuovo ecosistema, la funzione aggregante della televisione generalista appare sempre più indebolita, mentre cresce l'esigenza di narrazioni plurali, autentiche, capaci di generare prossimità, senso e connessione. Di fronte a tale scenario, la sfida della RAI non può ridursi a un mero rinnovamento tecnico o a una diversificazione dell'offerta. È necessaria una vera e propria rifondazione culturale, capace di ridefinire la natura stessa del servizio pubblico, i suoi linguaggi, le sue modalità di presenza nello spazio sociale.

In tale contesto, lo storytelling non è più una semplice leva comunicativa, né un accessorio retorico: esso diventa il fondamento stesso della rilevanza pubblica dell'azienda. Raccontare non significa soltanto trasmettere contenuti, ma offrire interpretazioni del reale, costruire visioni, facilitare processi di riconoscimento reciproco tra l'istituzione e il suo pubblico. È attraverso il racconto che si rinegoziano i significati, si costruiscono i simboli, si generano comunità. Il servizio pubblico, per essere ancora tale, deve saper parlare non solo ai cittadini, ma con i cittadini. Deve saperli ascoltare, interpretare, includere nei processi di produzione simbolica. Deve diventare spazio di dialogo, laboratorio aperto, luogo di elaborazione collettiva del senso.

Il futuro della RAI dipenderà dalla sua capacità di immaginare e realizzare un nuovo patto narrativo con il Paese. Un patto non fondato sulla verticalità e sulla prescrizione, ma sulla prossimità, sull'empatia, sulla responsabilità condivisa. Raccontare oggi significa accogliere le dissonanze, dare voce alle differenze, restituire dignità narrativa alle periferie sociali, culturali, geografiche; significa costruire narrazioni che sappiano spiegare senza semplificare, emozionare senza banalizzare, includere senza annullare le singolarità. Il servizio pubblico del futuro non potrà più limitarsi a rappresentare un'identità nazionale univoca: dovrà riconoscerne la molteplicità, valorizzarne la complessità, celebrarne le contaminazioni.

Le tecnologie emergenti – dalla realtà virtuale e aumentata all'intelligenza artificiale generativa – aprono oggi possibilità inedite per sperimentare nuovi linguaggi e nuovi formati narrativi. Ma il cuore della trasformazione non può essere delegato alle tecnologie. La vera svolta risiederà nella visione, nella volontà politica e culturale di immaginare una televisione che non si limiti più a trasmettere, ma che abiti davvero l'esperienza delle persone. Una televisione che non aspiri a catturare l'attenzione, ma a generare appartenenza. Che non rincorra le mode digitali, ma sappia costruire una prospettiva autonoma, capace di offrire senso in un mondo che ne ha disperato bisogno.

Tuttavia, nessuna narrazione pubblica potrà mai essere efficace se non si accompagna a una narrazione interna coerente, credibile, partecipata. Il racconto che la RAI fa di sé ai propri professionisti, alle proprie risorse umane, alla propria struttura organizzativa è parte integrante del cambiamento. Non si può costruire fiducia all'esterno senza un'identità solida all'interno. Una RAI che voglia rigenerarsi deve valorizzare le sue

competenze, creare alleanze interne, favorire la nascita di una cultura aziendale basata sull'innovazione, sulla corresponsabilità, sull'ascolto. Deve diventare un luogo dove si producono non solo contenuti, ma anche senso di appartenenza, visione condivisa, orgoglio di far parte di una missione collettiva. A tal riguardo, si aprono interessanti possibilità legate alla creazione di una divisione editoriale sperimentale permanente, una sorta di laboratorio interno (RAI Innovation Story Lab) in cui testare format, linguaggi e tecnologie in collaborazione con giovani autori, start-up culturali, centri universitari e network europei di media pubblici.

In questo scenario, il concetto di fiducia si conferma il baricentro attorno a cui ruota ogni strategia editoriale sostenibile. La credibilità della RAI si costruisce attraverso la trasparenza, l'indipendenza, la qualità del lavoro e la capacità di rendere visibile il proprio processo produttivo. Il futuro del servizio pubblico passa anche da qui: dalla capacità di restituire senso in un mondo saturo di stimoli, ma povero di riferimenti affidabili.

Tutto ciò ci conduce a una conclusione chiara e necessaria: il celebre “lo dice la televisione” – che per decenni ha rappresentato il sigillo dell'autorevolezza istituzionale – non può più essere riproposto nella sua forma originaria. Quel mantra, figlio di un'epoca in cui il medium era il messaggio e l'autorità si esercitava attraverso la trasmissione unidirezionale del sapere, oggi appare anacronistico. La televisione del futuro non potrà più aspirare ad essere la voce che parla a tutti dall'alto: dovrà invece diventare la voce che ascolta, che raccoglie, che restituisce. Dovrà essere lo spazio in cui ciascuno possa riconoscersi, interrogarsi, sentirsi parte di un racconto condiviso.

Non si tratterà più di far parlare una televisione a tutti, ma a ciascuno secondo la propria voce, i propri valori e il proprio immaginario. Un ecosistema narrativo che, grazie alle tecnologie digitali e alle nuove forme di contenuto on demand, saprà trasformarsi in uno specchio plurale della società, dando spazio alle molteplici sfaccettature dell'identità contemporanea.

Ecco, allora, la nuova frontiera del servizio pubblico: non un ritorno nostalgico a ciò che è stato, né un'imitazione passiva delle piattaforme digitali globali; ma un nuovo patto, un racconto nuovo, che coniughi tradizione e innovazione, memoria e visione. Non più “lo dice la televisione”, ma “lo dice la mia televisione”. Una televisione disegnata per te, insieme a te; una televisione capace di parlare con te, non a te; una televisione che non ti

dice cosa pensare, ma ti offre strumenti per pensare; una televisione che non vende solo contenuti, ma ti invita a costruire senso. Una televisione che non ti guarda dall'alto, ma ti guarda negli occhi.

Questo è il racconto che la RAI è chiamata a scrivere. Un racconto ancora aperto, ancora incerto, ancora tutto da vivere. Ma che, proprio per questo, può diventare il più importante della sua storia. Perché raccontare il futuro della RAI significa, in definitiva, raccontare il futuro stesso del nostro spazio pubblico, della nostra cittadinanza culturale, del nostro modo di abitare insieme il presente.

Ed è da questo racconto che può nascere una nuova fiducia. Non una fiducia cieca, imposta, verticale; ma una fiducia costruita nel tempo, alimentata dalla coerenza, sostenuta dalla prossimità, generata dall'autenticità. Una fiducia che non nasce dalla voce del potere, ma dall'ascolto del Paese.

Perché, in fondo, il servizio pubblico non è una forma tecnica, è una forma di cura.

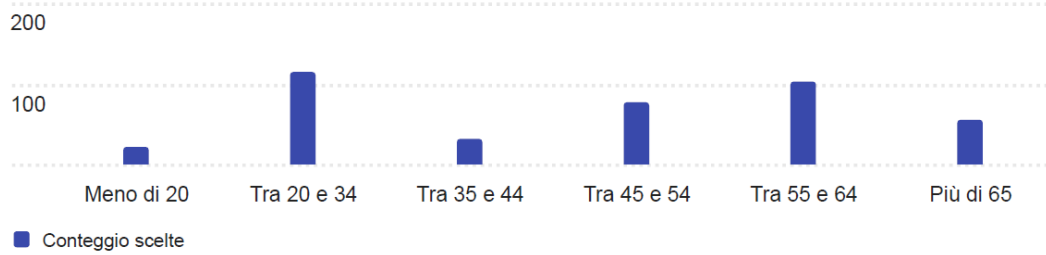
APPENDICE A

Così le performance, emittente per emittente									
Sintesi mensile 1A, emittenti nazionali, giorno medio mensile, fasce standard		Aprile 2025 (dal 30/03/2025 al 03/05/2025) - Target: Individui 4+							
		02.00	07.00	09.00	12.00	15.00	18.00	20.30	22.30
		25.59	09.00	12.00	15.00	18.00	20.30	22.30	25.59
Rai1	Am	1.538.073	803.978	1.146.854	2.125.493	1.546.742	3.076.647	4.235.566	1.185.824
	Sh	18,93	18,18	21,83	19,23	17,35	23,46	21,91	12,93
Rai2	Am	402.037	105.217	250.701	852.884	474.282	472.647	834.350	477.548
	Sh	4,95	2,38	4,77	7,72	5,32	3,60	4,32	5,21
Rai3	Am	510.425	301.502	213.397	822.205	507.414	1.273.085	1.056.338	427.331
	Sh	6,28	6,82	4,06	7,44	5,69	9,71	5,46	4,66
RaiYovo	Am	36.652	47.452	42.891	43.652	41.275	81.074	67.061	12.530
	Sh	0,45	1,07	0,82	0,39	0,46	0,62	0,35	0,14
Totale Rai	Am	2.917.674	1.493.977	1.950.162	4.335.924	3.175.151	5.585.607	7.040.075	2.591.068
	Sh	35,91	33,77	37,13	39,22	35,62	42,59	36,41	28,25
Canale 5	Am	1.347.876	919.269	852.743	2.090.564	1.650.879	2.255.425	2.777.815	1.347.599
	Sh	16,59	20,78	16,23	18,91	18,52	17,20	14,37	14,69
Italia 1	Am	422.705	119.693	234.183	618.816	364.358	440.103	1.230.999	681.414
	Sh	5,20	2,71	4,46	5,60	4,09	3,36	6,37	7,43
Rete 4	Am	387.438	159.655	190.975	551.754	401.774	585.102	934.786	574.715
	Sh	4,77	3,61	3,64	4,99	4,51	4,46	4,83	6,27
Iris	Am	106.495	47.668	43.711	82.768	114.443	137.862	324.231	173.742
	Sh	1,31	1,08	0,83	0,75	1,28	1,05	1,68	1,89
Totale Mediaset	Am	2.991.499	1.691.416	1.844.494	4.099.991	3.293.910	4.336.650	6.867.090	3.809.185
	Sh	36,82	38,24	35,11	37,09	36,96	33,07	35,52	41,53
La7	Am	364.830	199.915	218.535	484.273	316.347	439.938	1.227.504	453.611
	Sh	4,49	4,52	4,16	4,38	3,55	3,35	6,35	4,95
La7d	Am	41.846	9.380	23.509	45.967	38.098	44.111	87.650	86.968
	Sh	0,52	0,21	0,45	0,42	0,43	0,34	0,45	0,95
Totale La7	Am	406.676	209.295	242.044	530.240	354.445	484.049	1.315.154	540.579
	Sh	5,01	4,73	4,61	4,80	3,98	3,69	6,80	5,89
Tv8	Am	211.036	53.792	97.570	243.015	241.901	263.144	591.060	322.368
	Sh	2,60	1,22	1,86	2,20	2,71	2,01	3,06	3,51
Totale Skv	Am	627.116	270.875	331.942	720.719	778.212	900.592	1.527.518	858.331
	Sh	7,72	6,12	6,32	6,52	8,73	6,87	7,90	9,36
Totale Hearst Networks Italia	Am	11.089	5.013	6.208	11.690	15.656	12.645	16.090	19.065
	Sh	0,14	0,11	0,12	0,11	0,18	0,10	0,08	0,21
Totale De Agostini Editore	Am	4.503	9.037	6.097	4.744	3.585	7.170	7.035	2.832
	Sh	0,06	0,20	0,12	0,04	0,04	0,05	0,04	0,03
Totale Paramount	Am	24.287	24.261	26.060	34.619	33.755	48.084	40.198	11.027
	Sh	0,30	0,55	0,50	0,31	0,38	0,37	0,21	0,12
Nove	Am	195.883	63.761	96.574	162.245	142.372	288.582	700.695	311.513
	Sh	2,41	1,44	1,84	1,47	1,60	2,20	3,62	3,40
Totale Warner Bros. Discovery	Am	752.704	341.427	466.762	801.226	829.088	1.063.431	1.853.970	1.007.982
	Sh	9,26	7,72	8,89	7,25	9,30	8,11	9,59	10,99
Sportitalia	Am	23.649	20.843	15.860	26.609	28.521	39.063	39.052	28.164
	Sh	0,29	0,47	0,30	0,24	0,32	0,30	0,20	0,31
Tv2000	Am	90.528	96.822	96.957	82.221	117.304	241.649	121.894	55.351
	Sh	1,11	2,19	1,85	0,74	1,32	1,84	0,63	0,60
Altre Sat Non Pubblicate	Am	7.706	4.886	8.111	16.489	11.403	11.542	8.821	4.242
	Sh	0,09	0,11	0,15	0,15	0,13	0,09	0,05	0,05
Altre Digitali Terrestri	Am	190.685	184.429	136.160	289.676	169.394	267.598	390.359	195.807
	Sh	2,35	4,17	2,59	2,62	1,90	2,04	2,02	2,13
Totale Emittenti	Am	8.124.977	4.423.505	5.252.922	11.054.416	8.913.218	13.114.783	19.334.866	9.171.487
	Sh	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

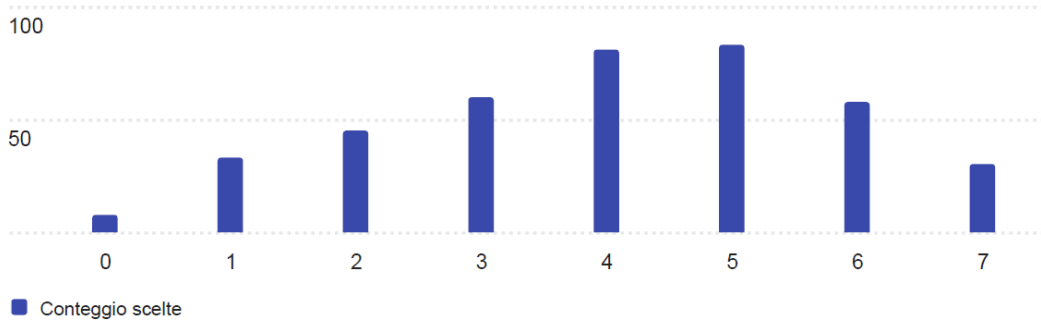
Elaborazione ItaliaOggi su dati Auditel
am = ascolto medio, %sh = share, %pe = penetrazione
Nota: Tutti i dati comprendono gli ospiti
DATI e DATABASE di esclusiva titolarità di Auditel S.r.l. Tutti i diritti Riservati.

APPENDICE B

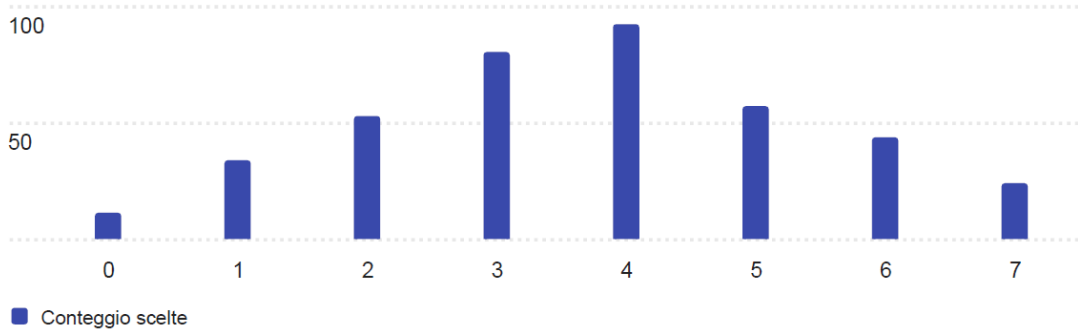
Qual è la tua fascia d'età?



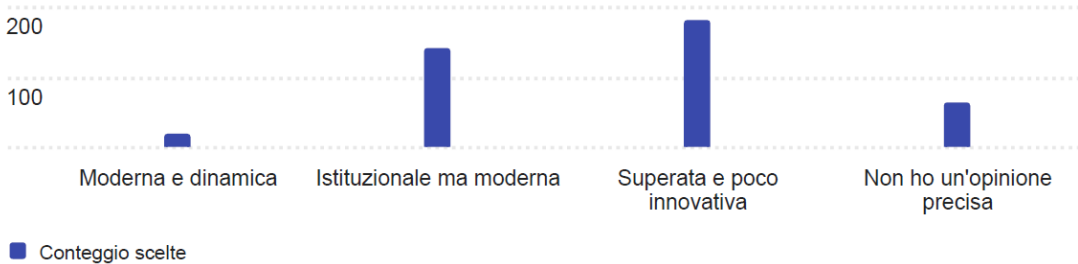
Quanto sei soddisfatto dei contenuti offerti dalla RAI? (da 0=per niente soddisfatto a 7=molto soddisfatto)



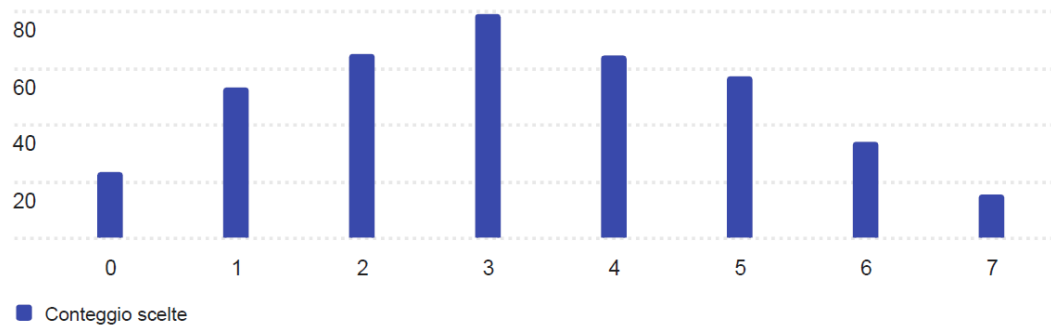
Quanto ritieni che la RAI sia vicina alle esigenze del pubblico di oggi? (da 0=per niente a 7=molto)



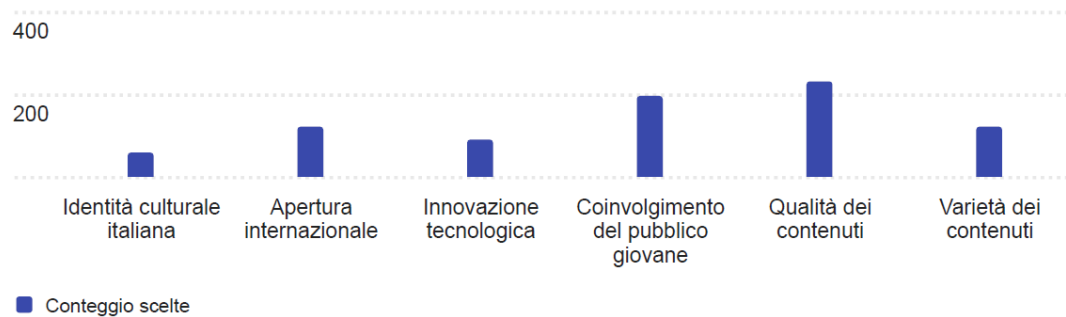
Qual è la tua percezione sulla RAI?



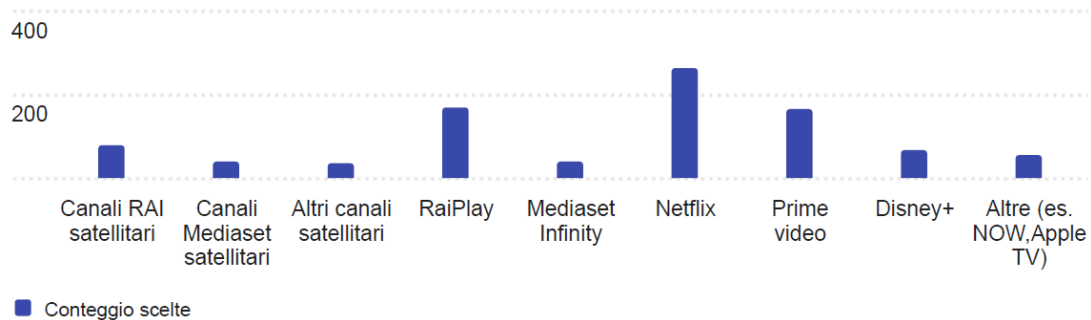
Quanto ti senti rappresentato dai contenuti proposti dalla RAI? (da 0=per niente a 7=molto)



Quali di queste caratteristiche dovrebbe potenziare la RAI secondo te? (max. 2 opzioni)



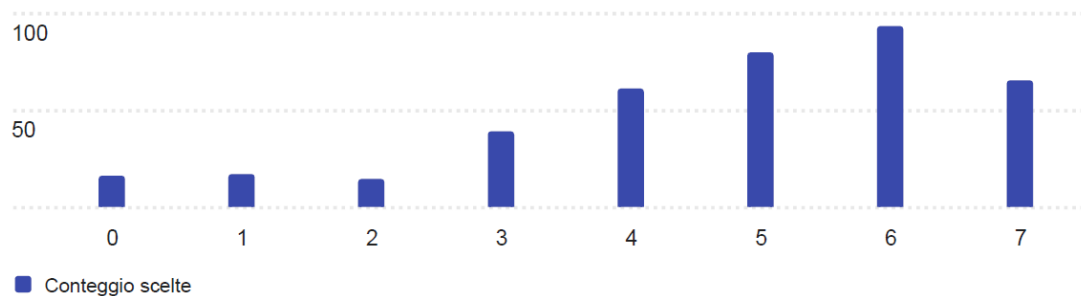
Quali canali/piattaforme on demand utilizzi maggiormente per guardare contenuti? (max. 2 opzioni)



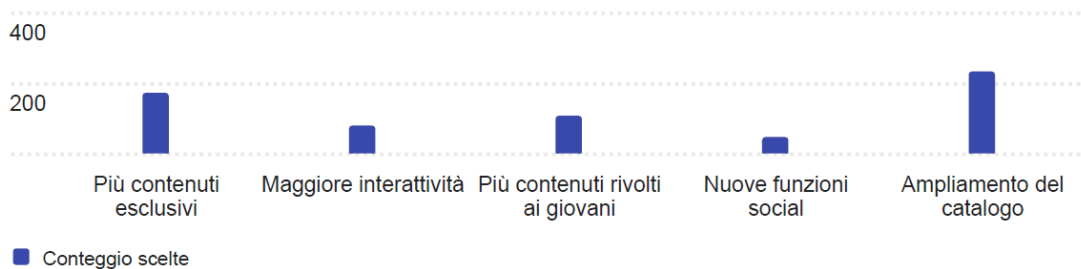
Quanto spesso utilizzi RaiPlay?



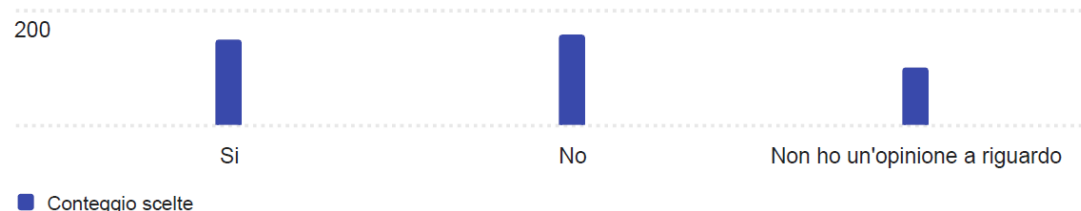
Quanto sei soddisfatto dell'esperienza su RaiPlay? (da 0=per niente soddisfatto a 7=molto soddisfatto)



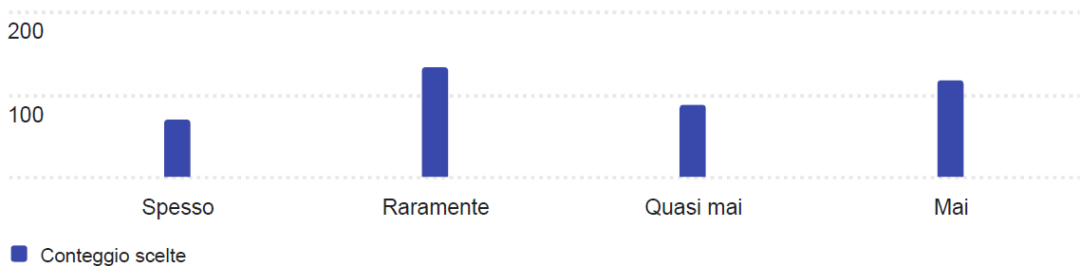
Quali caratteristiche dovrebbe avere RaiPlay per essere più competitivo rispetto ad altre piattaforme? (max. 2 opzioni)



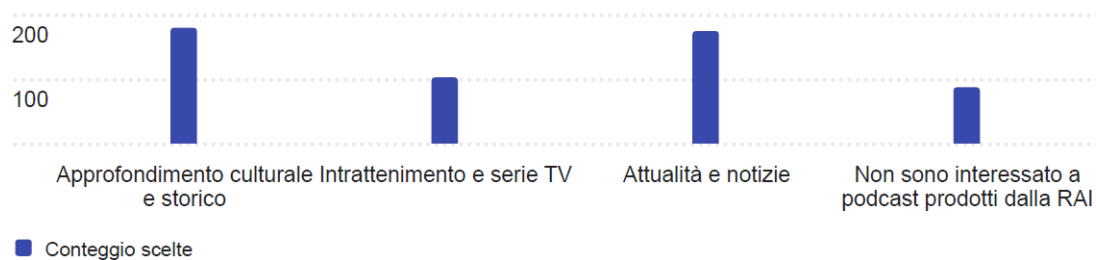
Pensi che guarderesti maggiormente contenuti RAI se disponibili su piattaforme come Netflix e Disney+?



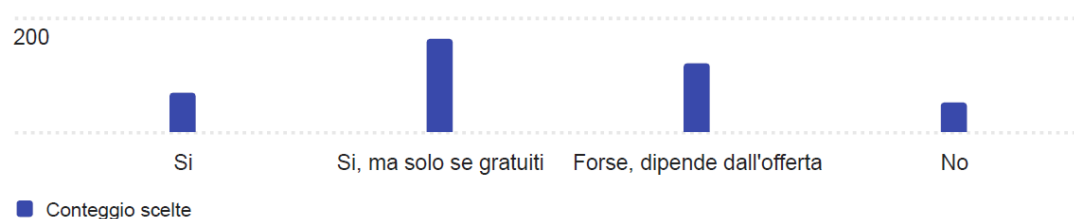
Ascolti podcast?



Quali tipi di podcast prodotti dalla RAI saresti interessato ad ascoltare?
(max. 2 opzioni)



Se la RAI offrisse nuovi format digitali interattivi o esperienze immersive online (es. simulazioni di programmi) li proveresti?



Hai qualche suggerimento/commento per una RAI più innovativa e vicina al pubblico?

Creare più format stile Alberto Angela ma con temi e linguaggi più rivolti ai giovani

Fare contenuti più di intrattenimento per i giovani

Coinvolgere più i giovani

Sì, magari cecate di coinvolgere le persone più giovani con argomenti più di attualità : social cyberbullismo ecc

Ho notato che la Rai si rivolge più a un pubblico o solo di bambini più piccoli dalla fascia di età tra i 3-11 e su o solo di adulti ,secondo me dovrebbe puntare ai ragazzi quindi agli adolescenti, infatti la maggior parte delle volte quest'ultimo pubblico guarda serie e film più adatti a loro su piattaforme come Netflix e Prime video

Magari di dire cose più importanti e cmq non dire solo brutte notizie e di interagire con le nuove tecnologie

più esclusive sportive

La rai è vecchia e deve aiutare Raiplay, piattaforma da cui devono linkati ttt i canali rai

riforma della governance

Film d'epoca (telefoni bianchi) proposti in prima serata e gratis su RaiPlay

Creare nuovi format dove i cittadini possano partecipare attivamente, anche con reportage, video brevi o opinioni sulle notizie. Spiegare come vengono fatte le scelte nei palinsesti o nelle news, aumentando fiducia e senso di partecipazione.

Investire di più sull'AI.

Più podcast, costano poco, impattano molto sull'utente...

Maggiore approfondimento sulle tematiche culturali e giovanili senza imposizioni preconcepite da chi guarda il mondo giovanile in modo didattico e senza avere cognizione precisa sulle tendenze e bisogni delle nuove generazioni

Potenziare l'informazione di prossimità con mezzi nuovi e adeguati ai tempi. Pagare di più il personale tecnico che attualmente è mortificato e demotivato.

Introdurre sistemi interattivi con il pubblico, soprattutto giovane

Più contenuti nuovi e gratuiti

Tv libera, democratica e priva di censure

Proporre un format tipo Sanremo versione estiva con lancio delle hit estive. Sicuramente piacerebbe ai giovani

Più spazio alla cultura: storia, scienza, musica, balletto

Che faccia indagini di mercato e sociologiche per intercettare le nuove esigenze del pubblico.

RAI deve essere concorrenziale rispetto ad altre emittenti (NOW, Prime, Netflix, Apple, ecc.)

Più trasmissioni per giovani

Inizio alle 20.30 come tanti anni fa...

La Rai, da qualche anno, sta tornando ai livelli di una volta, grazie a grandi dirigenti, giornalisti.

Più cultura

Modernizzare la piattaforma di Rai Play

La Rai deve, a monte e radicalmente, cambiare impostazione, al fine di svolgere un reale ruolo educativo e culturale. Evitare di formulare domande banali e superficiali

Purtroppo il mondo dell'intrattenimento è molto difficile al momento, complice la scarsità di contenuti e la enorme possibilità di scelta dalle piattaforme ondemand (Netflix e Prime).

Il problema inoltre è che la Rai ha difficoltà a innovare, visto che rischiano ogni volta di fare un flop.

Le uniche occasioni che permettono alla Rai di splendere sono Sanremo e serie evento come Mare Fuori.

Se non ci fosse rischio di flop, proporrei di cercare di introdurre format più innovativi e cercando di sfruttare social / creare un evento

Suggerisco di puntare di più sul coinvolgimento dei giovani, con contenuti più vicini ai ragazzi. Suggerisco collaborazioni con piattaforme streaming più conosciute così da ampliare la cassa di risonanza della Rai

Politica fuori dalla Rai, servizio per i cittadini con la massima libertà e aperta a livello internazionale

Proporre e incrementare l'offerta editoriale regionale

Più innovazione tecnologica e intelligenza artificiale

Più coinvolgimento con i giovani

La Rai propone soprattutto programmi pensati per un pubblico adulto, con contenuti spesso prevedibili e poco innovativi, sembra sempre lo stesso palinsesto dal '98

Approfondire temi sociali

Programmi che spieghino pro e contro sulle decisioni politiche che ci coinvolgono

Contenuti più autentici, vicino al pubblico e meno istituzionali

Più sincerità nell'informazione, più cultura

Più serie tv, ma non Rai fiction

Più programmi di tecnologia e storia.

Uscire dal classico format di serie televisiva italiana, ampliando i proprio orizzonti verso qualcosa di intercontinentale

I programmi interessanti che riguardano le problematiche giovanili non li manderei in tarda serata, ma magari in prima

Più programmi e film di qualità e programmi di denuncia e attualità. Basta i soliti presentatori, spazio ai giovani.

FUORI i partiti e indipendenza dal governo

Suggerirei la creazione di più programmi a carattere culturale e divulgativo, molto simile al programma "la fisica che ci piace" realizzato negli ultimi tempi. È un ottimo modo per mantenere attivata l'interazione con il "pubblico a casa", permettendo sia di intrattenere (se il programma è ben condotto) e per imparare sia cosa nuove sia argomenti che tutti abbiamo studiato in passato ma che nessuno ricorda. E soprattutto, non dare spazio a questo tipo di programmi solo nella seconda serata

Meno censura su determinati argomenti

Informazione più libera

Pubblicizzare i contenuti su piattaforme viste da un pubblico che non segue la Rai, perché magari qualche contenuto potrebbe essere anche interessante ma non sapendo neanche dell'esistenza non vengo a vederlo. Oppure come suggerito nel sondaggio rendere visibili i contenuti raiply su altre piattaforme.

Vorrei più programmi di cultura e informazione seria tipo Report

Aumentare la varietà dei contenuti destinati ad un pubblico più giovane, senza però snaturare la componente istituzionale e tradizionale dei programmi RAI.

Migliore qualità dei contenuti

Le ricerche su Rai paly sono spesso complesse, vorrei mi proponesse con più facilità contenuti simili. Dovrebbero sistematizzare e valorizzare i documentari prodotti dalla Rai

Più contenuti obbiettivi e divulgaivi

Mi piacerebbe che la scelta su RAI play fosse più libera che si potesse rivedere tutto ciò che è stato trasmesso e non limitarlo a poche cose

Tornare a una TV di qualità invece di competere al ribasso con quelle private

Meno politicizzata e di parte

Dato che reputo che la Rai sia troppo legata a un pubblico di fascia di età alta, troverei utile l'introduzione e l'aumento di programmi simili o comunque con conduttori più giovani (es. De Martino), anche per quanto riguarda le telecronache delle partite.

Migliorare ed incrementare i contenuti della piattaforma Raiply

BIBLIOGRAFIA

- Anderson C. (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, New York.
- Angelini L. (2015), *Storytelling: il potere delle storie d'impresa. Dal prodotto allo storytelling organization*, Franco Angeli, Milano.
- Cantamesse M., Ferrero G. (2022), *Digital Marketing Strategy. Analisi, strategia e comunicazione sui media digitali*, Pearson, Milano.
- Cavallo G. (2017), *Storytelling crossmediale. Modelli e strumenti*, Apogeo, Milano.
- Corradino M., Garrone P. D. (2025, febbraio 18), *Potere pubblico, comunicazione e nuovi algoritmi*, Il Sole 24 Ore, n.48, Milano.
- Crainz G. (1985), *Fra Eiar e Rai, L'altro dopoguerra. Roma e il Sud 1943-1945*, Franco Angeli, Milano.
- Ercolani S., Rognoni C. (2009), *Da mamma Rai alla tv fai da te. Guida alla televisione di domani*, Rai Eri, Roma.
- Erragcha N., Romdhane R. (2014), New faces of marketing in the era of the web: from marketing 1.0 to marketing 3.0, *Journal of Research in marketing*, 2.
- Fabbris G. (2008), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano.
- Ferrari E., Gamberini L., (2019), *Interazione e realtà virtuale. Tecnologie, psicologia e design dell'esperienza immersiva*, Apogeo, Milano.
- Fontana A., Sassoon J., Soranzo R. (2011), *Marketing narrativo*, Franco Angeli, Milano.
- Giorgino F. (2024), *Manuale di comunicazione e marketing*, LUISS University Press, Roma.
- Giorgino F., Mazzù M.F. (2024), *BrandTelling. Valore e valori delle narrazioni aziendali*, Egea, Milano.
- Grasso A. (2004), *Storia della televisione italiana. I 50 anni della televisione*, Garzanti, Milano.
- Jemolo A.C. (1952), *La radio come servizio pubblico*, Rai, Annuario, Roma.
- Jenkins H. (2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York.
- Kotler p., Kartajawa H., Setiawan I. (2024), *Marketing 6.0. The future is immersive*, Hoepli, Milano.

- Kotler P., Kartajaya, H., Setiawan I., (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken.
- Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. (2000), *Cluetrain Manifesto*, Perseus Books, Cambridge.
- Macchitella C. (1985), *Il gigante nano. Il sistema radiotelevisivo in Italia: dal monopolio al satellite*, Rai ERI, Roma.
- Maffesoli M. (2004), *Il tempo delle tribù*, Guerini e Associati, Milano.
- Menduni E. (2016), *Televisione e radio nel XXI secolo*, Laterza, Bari.
- Miconi, A. (2014), *La cultura convergente. Media, pratiche, pubblico*, Carocci, Roma.
- Moin S.M.A. (2020), *Brand Storytelling in the Digital Age: Theories, Practice and Application*, Palgrave Macmillan, London.
- Monteleone F. (2019), *Storia della radio e della televisione in Italia. Costume società e politica*, Marsilio, Venezia.
- Moore M. H. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge.
- Nyagadza B., Kadembo E.M., Makasi A. (2020), *Corporate storytelling for branding: underdropping or thwarting internal stakeholders' optimistic corporate brand perceptions*, *Cogent Social Sciences*, vol. 6, n.1.
- Nyagadza B., Kadembo E.M., Makasi A. (2021), *When corporate brands tell stories: a signalling theory prospective*, *Cogent Psychology*, vol. 8, n.1.
- Osterwalder A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley and Sons, Hoboken.
- Piredda F., Tosoni S., (2018). *La progettazione dell'esperienza. Design dell'interazione e nuovi media*, FrancoAngeli, Milano.
- Rai (1995), *Il confronto televisivo RAI/FINIFEST. Offerta e consumo 1994 Vs 1993, Studi, analisi e ricerche di mercato*, RAI-RADIOTELEVISIONE ITALIANA, Roma.
- Rai (1999), *Il confronto televisivo RAI-MEDIASET-TMC. Domanda e offerta 1998 Vs 1997, Studi e ricerche di mercato*, RAI-RADIOTELEVISIONE ITALIANA, Roma.
- Rai (2018), *2018 un anno di Rai*, RAI edizione marketing, Roma.

Rai Ufficio Studi (2024), *I lavori del futuro. Competenze e professionisti per i nuovi media di Servizio Pubblico*, Rai Libri, Roma.

Rai Ufficio Studi (2024), *Trasformazione digitale e intelligenza artificiale. Una mappa delle sfide per i media di Servizio Pubblico*, Rai Libri, Roma.

Rai Ufficio Studio (2022), *Algoritmi di Servizio Pubblico. Sistemi di raccomandazione ed engagement per le nuove piattaforme multimediali pubbliche*, Rai Libri, Roma.

Ryan M.L., (2015), *Narrative as Virtual Reality 2: Revisiting Immersion and Interactivity in Literature and Electronic Media*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.

Scolari C. A. (2009), *Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production*, International Journal of Communication, 3.

SITOGRAFIA

Annuario della TV (2024, febbraio 15), *Record storico in streaming per Mare Fuori*, Annuario della TV, URL: <https://annuariodellatv.it/articoli/record-storico-in-streaming-per-mare-fuori>.

Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM) (2024, 27 dicembre), *Comunicato stampa 14*, URL: <https://www.agcom.it/comunicazione/comunicati-stampa/comunicato-stampa-14>.

BBC (2020, giugno 3), *OK Beeb: BBC voice assistant will learn regional accents*, URL: <https://www.bbc.com/news/technology-52891155>.

Corriere Comunicazioni (2024, marzo 31) *Rai, la presidente Soldi: urgente la trasformazione in media company digitale*, Corriere delle Comunicazioni, URL: <https://www.corrierecomunicazioni.it/media/rai-la-presidente-soldi-urgente-la-trasformazione-in-media-company-digitale/>.

Corriere della Sera, *Palinsesto*, in Dizionario della lingua italiana, URL: https://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/P/palinsesto.shtml.

European Commission (2023), *Horizon Europe: The EU research and innovation programme (2021–2027)*, URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en.

Il Fatto Quotidiano (2023, giugno 27), *Rai, scontro sul contratto di servizio: “Cancellata la valorizzazione del giornalismo d’inchiesta. La promozione della natalità tra le voci”*. URL: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2023/06/27/rai-nel-nuovo-contratto-di-servizio-sparisce-la-valorizzazione-del-giornalismo-dinchiesta-e-arriva-la-promozione-della-natalita/7210103/>.

Ipsos, (2024), *Digital Audio Survey 2024*, URL: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-10/Ipsos%20Digital%20Audio%20Survey%202024_Deck.pdf.

Ipsos, (2024, ottobre 4), *Sbloccare il potenziale del podcast: tra passione e strategia*, URL: <https://www.ipsos.com/it-it/sbloccare-potenziale-podcast-passione-strategia>.

ItaliaOggi (2025, 23 maggio), *Tv, Rai 1 domina incontrastata*, ItaliaOggi.

Jenkins H. (2007, marzo 21), *Transmedia Storytelling 101*, HenryJenkins.org, URL: https://henryjenkins.org/blog/2007/03/transmedia_storytelling_101.html.

Jocelyn Parong and Richard E. Mayer (2018, gennaio 25), *Learning Science in Immersive Virtual Reality*, Journal of Educational Psychology, URL: <https://doi.org/10.1037/edu0000241>.

Marwick A., Lewis R. (2017), *Media manipulation and disinformation online*, Data & Society Research Institute, URL: https://datasociety.net/pubs/oh/DataAndSociety_MediaManipulationAndDisinformationOnline.pdf.

Ministero della Giustizia (1975), *Legge 14 aprile 1975, n. 103: Nuove norme in materia di diffusione radiofonica e televisiva*, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale, n. 102, 17 aprile 1975. URL: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1975/04/17/075U0103/sg>.

Ministero delle imprese e del made in Italy. *Contratto di servizio 2023-2028*. URL: [1720444267130_Contratto di servizio 2023-2028.pdf](https://www.mipi.it/contratto-di-servizio-2023-2028).

RAI – Direzione Contenuti Digitali e Transmediali, *Linee guida editoriali RaiPlay*, RAI, URL: <https://www.rai.it/portale/linee-guide-proposte-progetti-Direzione-RaiPlay-e-Digital-ce34e6df-da3c-4cb7-9488-3fa82f000e92.html>.

Rai – Direzione RaiPlay e Digital (2024), *Informativa 2023 per Contratto di Servizio – RaiPlay e Digital*, RAI, URL: https://www.rai.it/dl/doc/2024/03/26/1711472118025_Informativa%202023%20per%20Contratto%20di%20Servizio%20-%20RaiPlay%20e%20Digital.pdf.

RAI (2014), *1924-2014. LA RAI RACCONTA L'ITALIA*, Notiziario della Rai Radiotelevisione Italiana, n.2. URL: [1390830067279LARAISIRACCONTA.pdf](https://www.rai.it/notiziario/1924-2014-la-rai-racconta-l-italia).

RAI (2024, febbraio 15), *Indagine sull'impatto della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica sui settori di competenza della Commissione*, VII Commissione Cultura della Camera dei Deputati, URL: <https://documenti.camera.it/leg19/documentiAcquisiti/COM07/Audizioni/leg19.com07.Audizioni.Memoria.PUBBLICO.ideGes.29932.15-02-2024-16-11-23.340.pdf>.

Rai News, (2024, gennaio), *Rai, l'azienda diventerà una Digital Media Company: piano industriale*, Rai News, URL: <https://www.rainews.it/articoli/2024/01/rai-lazienda-diventera-una-digital-media-company-piano-industriale--98c3827a-a316-4d6c-ace0->

[06f487c6e1cd.html#:~:text=L'obiettivo%20nel%20prossimo%20triennio,industriali%20del%20made%20in%20Italy.](#)

Rai Ufficio Stampa (2024, novembre 11), *Torna "XXI SECOLO, quando il presente diventa futuro"*, URL: <https://www.rai.it/ufficiostampa/assets/template/us-articolo.html?ssiPath=/articoli/2024/11/Francesco-Giorgino-conduce-XXI-SECOLO-quando-il-presente-diventa-futuro-0dd6d6aa-5a30-4d1d-af95-3e69055b5f8b-ssi.html>.

RAI Ufficio Stampa (2025, febbraio 20), *Cda approva linee guida offerta editoriale 2025-2027*, URL: <https://www.rai.it/ufficiostampa/assets/template/us-articolo.html?ssiPath=%2Farticoli%2F2025%2F02%2FCda-approva-linee-guida-offerta-editoriale-2025-2027-316b1109-b90d-4e78-a44b-c2cf9497871b-ssi.html>.

RAI (2024), *Informativa 2024 per Contratto di Servizio – Direzione RaiPlay e Digital*, URL: https://www.rai.it/dl/doc/1743419331073_Informativa%202024%20per%20Contratto%20di%20Servizio%20-%20RaiPlay%20e%20Digital%20.pdf.

Rai (2024, gennaio), *Approvato il contratto di servizio e il piano industriale Rai 2024-2026: al via la trasformazione in Digital Media Company*, Ufficio Stampa Rai, URL: <https://www.rai.it/ufficiostampa/assets/template/us-articolo.html?ssiPath=/articoli/2024/01/Approvato-il-Contratto-di-Servizio-e-il-Piano-industriale-Rai-2024-2026-al-via-la-trasformazione-in-Digital-Media-Company-80d6364f-9363-49a6-8116-e1a1433f003b-ssi.html>.

Rai, Contratto di servizio, URL: [Contratto di Servizio](#).

Rai, *La storia*, URL: https://www.rai.it/dl/rai/text/ContentItem-20844e48-74d8-44fe-a6f4-7c224c96e8e4.html?refresh_ce.

Ronchey, A. (1979, 30 marzo), *La sinistra e il fattore K.*, in *Corriere della Sera*. URL: https://www.corriere.it/Primo_Piano/Editoriali/2006/05_Maggio/12/ronchey.shtml.

Scaglioni M., Nucci A., Galli M. (2024), *Italian policy Brief: La transizione digitale del servizio pubblico in Italia*, University of Leeds, URL: https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/211964/7/PSM-AP_Italian_Policy_Brief2024.pdf.

Senato della Repubblica (2025, maggio 8), *Disegno di legge n. 1481: Modifiche al testo unico dei servizi di media audiovisivi* (D.lgs. 8 novembre 2021, n. 208), URL:

https://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/showText?tipodoc=DDLPRES&leg=19&id=1455431&part=ddlpres_ddlpres1-articolato_articolato1.

Treccani, *Radiotelevisione*, in *Diritto on line*, URL: https://www.treccani.it/enciclopedia/radiotelevisione-dir-cost_%28Diritto-on-line%29/.

Treccani, *Media company*, in *Enciclopedia Treccani*, URL: [https://www.treccani.it/enciclopedia/media-company_\(altro\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/media-company_(altro)/).

Treccani, *Rai - Radiotelevisione Italiana*, in *Enciclopedia Treccani*, URL: <https://www.treccani.it/enciclopedia/rai-radiotelevisione-italiana/>.

Treccani, *Servizio pubblico radiotelevisivo*, in *Enciclopedia Treccani*, URL: [Servizio pubblico radiotelevisivo - Enciclopedia - Treccani](#).

UNESCO (2018), *Youth and digital technologies in a changing world*, URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265883>.

XXI secolo – Quando il presente diventa futuro, RaiPlay Sound, URL: <https://www.raiplaysound.it/programmi/xxisecolo-quandoilpresentediventa futuro>.

Zanacchi A., *RAI*, in Lever F., Rivoltella P. C., Zanacchi A. (edd.), *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, URL: <https://www.lacomunicazione.it/voce/rai/>.