

## **Seminario Pact – Incontro con John McVay, CEO di PACT Producers Alliance for Cinema and Television**

**Roma, 16 ottobre 2014**

Scopo dell'incontro con John McVay era fornire un quadro generale di cosa accade in Italia e in Europa e raccogliere informazioni sull'evoluzione della situazione in UK e sul ruolo del PACT all'interno del quadro regolamentare britannico.

### **Agenda**

Antonio Bernardini, Partner Studio legale Gallavotti Bernardini & Partners – Quadro regolamentare Italia

Francesca Medolago Albani, Responsabile Studi, Ricerche e Sviluppo ANICA – Comparazione 4 principali mercati UE

Eric Lambert, The Silver Lining Project – Quadro regolamentare Francia e Germania

John McVay, CEO PACT – Quadro regolamentare UK

### **Sintesi degli interventi:**

- Bernardini (no slides);
- McVay

Di Medolago, Lambert e McVay si allegano slides. In allegato, anche gli estratti del Communication Act che riguardano i produttori indipendenti (Clause 285, 277 e 278)

### **Bernardini – Scenario Italia**

1. PSB (e cioè il Servizio Pubblico Radiotelevisivo) in Italia ha 60 anni. La concessione in vigore è del 2005, in scadenza. Ogni 3 anni il contratto di servizio tra Stato e RAI stabilisce i principali obblighi che RAI deve rispettare e definisce gli elementi variabili. La struttura della RAI è peculiare perché è una pura società per azioni, quindi in principio regolata dalla legge commerciale e dal codice civile, a parte alcune caratteristiche dei servizi pubblici che dopo una sentenza della Cassazione del 2010 l'hanno assoggettata a procedure pubblicistiche e a un controllo più stringente della Corte dei Conti. Le azioni sono del Ministero dell'Economia.
2. Oltre a RAI e Ministero ci sono altri due organi competenti sulla RAI. Commissione Parlamentare di Vigilanza (che nomina 7 membri su 9 del Cda, gli altri 2 dal MEF), e AgCOM. AgCOM si occupa di pluralismo e stende le linee guida per il contratto di servizio.
3. Non esiste un sistema chiaramente separato tra canone e pubblicità. Esiste una separazione contabile, ma è più di natura formale che sostanziale, realizzata a posteriori sul bilancio. Il canone è stabilito ogni anno dal MEF, sulla base dei costi di servizio pubblico evidenziati in bilancio
4. Non c'è un modello di interazione tra il pubblico e la RAI, a parte le giornaliere rilevazioni Auditel che riguardano l'andamento degli ascolti. Ogni anno o due sono effettuati sondaggi sulla corporate reputation e sulla qualità della programmazione percepita, fatti da un istituto privato
5. Il contratto di servizio triennale attuale è scaduto nel 2012. La trattativa su 2013-2015 è ancora in corso. La Commissione di Vigilanza si è espressa a luglio 2014, ma non c'è ancora approvazione finale del MISE: ha indicato modifiche generali di principio, in una prospettiva di maggiore

trasparenza e internazionalizzazione, coinvolgimento delle associazioni di categoria, condivisione dati, implementazione di un sistema di negoziazione finalizzato a porre distinzione tra i diritti necessari per la RAI e l'immagazzinamento di cataloghi di diritti.

6. Le relazioni con l'industria non sono inserite in una struttura codificata

### **John McVay - CEO PACT dal 2001, in precedenza producer, developer of new media in Scotland (sbobinamento, traduzione e sintesi)**

Al Mipcom quest'anno PACT ha registrato la presenza di 50 società. Una di queste ha avuto 220 meeting in 2 giorni. Ciò che si può dire del mercato globale, a oggi, è che è tornato, è affamato e vuole buoni contenuti.

Il motivo per cui sono qui è che vogliamo lavorare con produttori di tutto il mondo, che posseggano i diritti. Non vogliamo lavorare con produttori che non posseggano titolarità (IP) perché la cedono ai broadcasters, poiché questo non consente coproduzioni. Siamo lavorando allo sviluppo di diversi grandi accordi di coproduzione internazionale. A breve arriverà quello con il Brasile, stiamo lavorando con Argentina, Colombia, Messico; abbiamo siglato un accordo con CCTV in Cina. Si tratta in ogni caso di coproduzioni, cofinanziamento, per i mercati tv globali

Tutti in Europa sono ossessionati dal cinema, che per noi è meno rilevante. Oggi il mercato tv internazionale vale 400 miliardi di dollari, che significa più di cinema, musica, videogiochi messi insieme. Il mercato tv, comunque lo si consideri, è quello dove si trovano le risorse e quello che cresce.

Noi vogliamo lavorare con grandi produttori creativi e l'Italia ha una fantastica reputazione per la creatività.

### **Approccio anglosassone**

Aiutare voi è aiutare noi. Sono stato anche Presidente del CEPI e ho parlato con molti miei colleghi (USPA in Francia). Vorrei spiegare qual è l'approccio anglosassone.

1. E' molto importante l'intervento politico sul mercato. La nostra esperienza nello sviluppare il settore indipendente in UK è stata influenzata da un approccio smart in questa direzione. Finché abbiamo cercato di affrontare direttamente i broadcaster, questi non hanno usato mezzi termini per dirci di andare via. Noi abbiamo vissuto un intervento del governo sul mercato per 30 anni, governi di ogni colore politico: conservatori, socialisti e ora nella coalizione liberale. Tutto ha inizio con lo sviluppo di Channel 4 sotto un governo conservatore. Era il 1983, era un broadcaster di proprietà pubblica e in quanto tale aveva chiari obblighi di avvalersi di produttori indipendenti e non di meri appaltatori. Tutto è iniziato lì ed è andato bene, abbiamo fatto grandi cose, molte persone sono arrivate dalle altre tv, ma il settore indipendente non poteva vivere con un solo committente. Per questo PACT ha costruito una campagna nei tardi anni '90, sempre con il governo conservatore, convincendo il governo a introdurre una quota del 25% destinata al settore indipendente per tutti i broadcaster pubblici (Broadcasting Act del 1990). Definizione che per noi significa BBC, C4, ITV e C5. Molto contrastata da BBC, che non voleva aprire il mercato. Questo peraltro superava quanto stabilito dalla Direttiva TvSF (10%). E' andata bene, è aumentato il commissioning agli indipendenti da parte di tutte le reti.
2. Quando sono arrivato nel 2001, PACT aveva una quota di mercato del 23% sul totale dei network tv, ma i margini erano sotto il 3%, quindi effettivamente si lavorava di più che in precedenza ma sempre sotto lo stretto controllo dei broadcaster, che decidevano prezzi, costi e tutti i dettagli del

budget, di fatto gestendo il nostro business. A termini di legge, erano in regola, ma il settore era fortemente vincolato.

3. Il secondo grande intervento è stato nel 2003 con il Communications Act, che non solo mantenne la quota precedente, ma regolò anche i termini, vale a dire cosa i broadcaster avrebbero avuto in cambio del loro investimento. Questo è stato il maggiore cambiamento per il settore indipendente, qualcosa che era stato chiesto per 20 anni. Ci sono voluti 20 anni per vederci restituiti i nostri diritti.
4. Successivamente ci sono state altre modifiche del mercato, non legislative: nel 2007 la BBC ha introdotto ciò che è chiamato WoCC (Window of Creative Competition). Nel rinnovo del proprio Charter (che è simile al contratto di servizio per RAI), la BBC volontariamente ha elevato la quota di commissioning per cui il settore indipendente poteva concorrere: il 25% garantito di base e il 25% contendibile da tutti (indies e in-house), contro una garanzia per la produzione in house che valeva per il restante 50%. Nel luglio di quest'anno (2014) Tony Hall, il DG di BBC di ha annunciato di voler rimuovere tutte le garanzie per la produzione in house, aprendo l'unità produttiva interna alla competizione per la produzione di tutte le reti (open commissioning market). Apertura che vale ulteriori 466 milioni di sterline.

### **Come ci siamo arrivati**

Nel 2000 la quota di mercato di tutto il settore indie sul totale dei network tv era del 23%, in 10 anni è più che raddoppiato, ora è del 50%

Il valore del fatturato complessivo degli indie era allora sotto gli 800 milioni di sterline, ora è di 3,1 miliardi; l'export era sotto i 10 milioni (non avevamo i diritti), ora supera il miliardo. La proprietà intellettuale (i diritti) allora erano negoziati caso per caso, non garantiti o previsti per legge: allora avevamo 1.200 società che competevano per un mercato di 100 milioni, oggi ne abbiamo 450 che competono per un mercato di 3,1 miliardi. E' diventato un settore veramente profittevole. Allora eravamo, salvo alcune eccezioni, chiusi in un mercato locale, ora lavoriamo sul mercato globale e siamo ovunque: Asia, America Latina, Nord America: i compratori sono affamati e apriamo nuove vie continuamente, ovunque vediamo opportunità.

Il prodotto è passato da essere scarsamente visibile in prime time ad avere i maggiori slot qualitativi su tutte le reti: entertainment, drama, factual, children, per tutti i prodotti più commerciali è salita la quota degli indie. Il settore più contrastato è stato quello dei bambini, dove la BBC ha sempre avuto un forte presidio. Su quel fronte siamo più buyer che fornitori.

Il settore industriale è molto cresciuto in media negli ultimi 3 anni, circa il 6,5%, ma le compagnie di media taglia che fatturano tra 10 e 20 milioni, grazie al forte rilancio e alla conseguente attività internazionale, hanno visto un tasso di crescita del 15%. Su 3,1 miliardi di fatturato, l'internazionale pesa per circa il 50% (1,5 miliardi è spesa UK, 1,6 vengono dalle attività internazionali: merchandising, vendita diritti, licensing, format, nuove commesse). Gli USA pesano per il 40% su questo fatturato, in particolare le cable tv che sono diventate le fonti principali per il finanziamento di nuovi progetti. I format UK pesano per il 53% del mercato dei nuovi format globalmente, 80% dei quali sviluppati da indie: entertainment, factual, reality, scripted entertainment. In particolare dopo il 2007, gli US hanno avuto bisogno di qualcosa di nuovo nelle serie scripted.

### **Il tema della proprietà intellettuale (IP)**

Il motivo dell'intervento del PACT sul tema IP è che, malgrado le quote, gli indie erano nel 2003 marginali rispetto alla gestione del mercato. Il mio mandato è cominciato con una ricerca di mercato economica, presentata al Board: indipendentemente da una crescita relativa, i margini erano in rapido declino e decisi

da altri, i budget gestiti a livello individuale, gli accordi veri sulla carta erano in realtà ignorati. La gestione era in mano ai broadcaster e, anche per serie di grande successo vendute a livello internazionale, il valore restituito agli indies era pari a zero, con nessuna possibilità di gestire il processo (back end).

Quindi, dopo 20 anni, Channel4, le quote ecc, ci si ritrovava con un "lifestyle business". Società sottocapitalizzate, nessuna visione verso la crescita, nessuna volontà di avvicinarsi alla Borsa o al mercato finanziario, nessun consolidamento nel settore, individui in continua lotta gli uni contro gli altri, rendendo la vita molto facile ai broadcaster. Il mercato tv britannico è molto grande e con investimenti pro capite in programmazione molto elevati, ma nessun beneficio era fino a quel momento arrivato al settore indipendente.

Nel 2002 la BBC non ha raggiunto la quota del 25%, ma si è fermata al 21,9. Ottimo per noi. Perché ci ha dato la possibilità di lanciare una campagna politica sul tema: "non ci si può fidare di loro". Come si è sviluppata? E' stato un processo complesso, che si può sintetizzare in tappe. Dopo aver portato estensivamente le nostre ragioni ai vari rappresentanti politici, siamo andati da Tony Blair presentando e spiegando i dati economici, individuando quale fosse il problema e facendolo diventare un tema sui cui la politica si sentisse chiamata a intervenire. E' stato chiesto al regolatore (allora ITC) di commissionare una ricerca sul mercato dei contenuti audiovisivi in UK. E' stata realizzata nel 2002. Dato che il Communications Act era una legge di grande rilevanza, è stata formata una commissione di esame formata da entrambe le Camere del Parlamento (molto raro in UK, di grande rilievo istituzionale). La ricerca dell'ITC era fondamentalmente a nostro favore e stabiliva comunque che il mercato della fornitura di programmi audiovisivi era di interesse pubblico. Abbiamo avuto amici in Parlamento, David Puttnam è stato un produttore indipendente.

Due elementi sono stati al centro della nostra campagna, sottolineati in ogni occasione di discussione con i diversi interlocutori:

- A differenza di quanto molti hanno sostenuto, il tema non era il denaro, ma che fosse di rilievo pubblico la struttura e il funzionamento di questo mercato; che la creatività e la diversità offerta dalla produzione indipendente dovesse essere al centro dell'interesse pubblico e, in ultima analisi, nell'interesse dello stesso settore del PSB.
- Ma, se ci vengono restituiti i diritti, noi saremo in grado di disegnare un nuovo modello economico, di portare il nostro settore al successo a livello internazionale. Questo significherà maggiori ricavi e, per quanto di interesse pubblico, maggior gettito fiscale.

Non abbiamo mai parlato dei nostri margini, o di quanto fosse tutto difficile. Non siamo mai stati luttuosi, ma abbiamo parlato di visione e opportunità.

Come conseguenza, nel 2003 sono stati inseriti 66 emendamenti nel Communications Act. E' stato un atto del Governo (Secretary of State), che ha portato all'approvazione definitiva e all'entrata in vigore del testo senza ulteriori passaggi parlamentari. La Clause 285 (scritta da PACT) è quella che regola i rapporti tra produttori e PSBs ed è un bel testo di legge. A differenza di quanto accade in Francia, dove è definito per legge tutto ciò che si può e non si può fare, la Clause 285 dice che i broadcasters devono negoziare e che ci sono alcune cose che non possono avere, ma non stabilisce aspetti di dettaglio (quanto, quanto a lungo, revenues ecc) rendendo il sistema molto flessibile. Attualmente siamo alla quarta versione dell'accordo con la BBC: periodicamente noi andiamo dalla BBC, diciamo che il mondo sta cambiando e che vogliamo rinegoziare gli accordi. E loro dicono ok. Se questo non dovesse accadere, noi andremmo dal regolatore. Ma non è mai accaduto.

#### **Risultati:**

- 4 PSBs sono regolati da Ofcom

- Abbiamo 4 Codes of Practice: ogni broadcaster deve fornire un Code of Practice, che segua le linee che il regolatore indica. Il regolatore non indica i valori ma definisce quali sono i limiti per i broadcaster in cambio del loro investimento: ci deve essere una licence, non possono acquisire i diritti secondari, non possono acquisire tutti i diritti di distribuzione (*bundle distribution*) ecc. ecc.
- Ognuno di loro, in base alla Clause 285, deve poi concordare i propri Terms of Trade con l'organismo che rappresenta i produttori indipendenti, quindi con il PACT. Ci sono state 3 differenti versioni a partire dal 2004, per reagire al cambiamento del mercato, delle tecnologie ecc. Ognuna di esse è stata negoziata direttamente con le emittenti (*market negotiation*), senza alcun coinvolgimento del regolatore.
- Malgrado il fatto che i 4 PSBs abbiano negli ultimi 10 anni continuato a lamentarsi per questa modalità di azione, non sono stati in grado di produrre nessuna prova che questo sistema abbia portato a un danno per il loro business come conseguenza della legge. Noi discutiamo continuamente con loro, stiamo discutendo anche in questo momento, ma il fatto è che un forte settore indipendente è stato un vantaggio per i broadcasters, perché noi ora prendiamo un grande rischio sui contenuti che realizziamo per loro, perché ora li dobbiamo e li possiamo finanziare.

C'è stato un cambio di paradigma, quindi. Quando sono arrivato in PACT, gli indie si lamentavano per i margini e per le production fees. Ora non si parla più di production fee, perché in alcuni generi di programmazione non c'è. Abbiamo lasciato questo concetto e produciamo a nostro rischio e pericolo. Ora però possediamo l'IP e possiamo andare sui mercati a cercare finanziamenti: questo ha significato diventare più internazionali e più imprenditoriali.

### **Ha funzionato?**

La nostra visione ora è globale, siamo più ambiziosi, più imprenditoriali: ci abbiamo messo 10 anni a diventare fit per il mercato internazionale, ma abbiamo connessioni ovunque e il mercato globale nel frattempo è decollato e si è aperto. Noi ora siamo pronti e molto attivi. I broadcasters hanno beneficiato di quello che è diventato un nuovo termine tecnico: OPM (Other People's Money). Quello che succede è che i broadcaster mettono solo il 60% del budget delle opere, noi portiamo i deficit sul mercato e offriamo il rischio, il mercato prende il rischio e lo offre ai suoi buyer e alla fine si usano i soldi degli altri da tutto il mondo per mantenere l'investimento nel settore britannico della produzione indipendente.

In recessione, quando 600 milioni di sterline sono spariti dal mercato pubblicitario britannico, le audience britanniche non hanno visto cali nella qualità dei contenuti di produzione inglese. Quindi i broadcaster hanno visto il valore del 100% dei costi nel momento in cui hanno programmato, sostenendone solo il 60%, godendo quindi di reali vantaggi dalla nostra attività internazionale.

Lo abbiamo fatto perché ora possediamo quelle opere, in perpetuo.

Ora quello britannico è il mercato più capitalizzato e con i maggiori investimenti in Europa. Ha anche visto un forte consolidamento, con la fusione di indie e l'acquisto da parte di grandi gruppi americani. Tra i miei associati ce ne sono diversi che fatturano 1 miliardo di sterline a livello internazionale.

Quindi l'assunto di base del valore pubblico che ha questo tema è stato dimostrato: le audience inglesi hanno avuto benefici, ricevendo un prodotto domestico di migliore qualità, finanziato da capitali globali, che non si sarebbe mai potuto realizzare con risorse solo locali e che solo 5 o 10 anni fa non si faceva. Partendo da pratiche commerciali si è realizzato il pubblico interesse. Se si guarda al valore del prodotto, i budget di un tv drama di alta qualità in UK ora variano tra 1,5 e 2 milioni di sterline l'ora e competono con le produzioni americane.

Tutto il settore è cambiato, anche le società più piccole, sviluppando competenze nuove, comunque in direzione internazionale (finanza, vendita diritti ecc). Tutti in UK sono internazionali dal giorno 1, perché dobbiamo esserlo.

La proprietà dei diritti è il nostro grande successo, che rispecchia quello che i grandi studios americani hanno fatto negli ultimi 100 anni, rivendendo sempre i diritti a ogni singola nuova piattaforma o meccanismo di distribuzione. Tuttavia non è stato un bene per tutti. Lo spostamento verso il finanziamento del deficit non è facile: se sei un produttore di un singolo documentari e hai bisogno di un finanziamento al 100% da un broadcaster, il sistema è diventato più duro. Nessuno in UK vuole un singolo documentario. Se ottieni il budget, quel prodotto sarà al 100% BBC e sarà limitato, non avrà una vita commerciale. Qualcosa forse sta cambiando anche lì, con maggiori possibilità di distribuzione e monetizzazione grazie al VOD (ma solo il 7% della programmazione di BBC è disponibile per il download su Itunes, ad esempio, mentre tutto è disponibile sul BBC Store).

Il consolidamento sta accadendo dappertutto, come è successo in UK e sta continuando, trainato dai network e broadcaster americani che competono per le audience globali, sia attraverso la fornitura di prodotto sia sui canali a livello locale, per avere contenuti e creatività per riempire le reti. Noi lavoriamo in stretta connessione con molti paesi. Tra quelli con cui abbiamo una stretta relazione ma è difficile lavorare c'è il Canada, dove non puoi comprare compagnie. Noi bypassiamo il Canada, mentre compagnie inglesi hanno comprato indies in tutta Europa, Australasia e America.

Per noi il digitale, ovvero quanto riguarda Netflix, Amazon, i vari OTT, significa sia nuovi buyers sia commissioners. Stanno commissionando nuovi drama a compagnie inglesi proprio in questo periodo. Ma li consideriamo anche nuovi distributori, perché possediamo i diritti. Siamo felici di parlare con loro: Netflix ha portato denaro importante in UK, paga di più dei canali secondari britannici e non ci interessa chi sono. Se possiedi l'IP, ti puoi comportare come gli studios: licenzi i diritti e ricevi denaro. In UK l'approccio verso gli OTT non è come in Canada o in Francia: noi non abbiamo sostegni pubblici o sussidi culturali, esistono solo per i film e non per la televisione. Quindi siamo completamente market driven. Quindi siamo molto competitivi, sia sul mercato domestico che internazionale.

## **Governance dei PSBs**

### **BBC**

Nell'ultimo Charter della BBC, nel 2007, è stata ristrutturata la governance: è stato istituito il BBC Trust, composto di 16 persone, incaricato di tutelare gli interessi delle persone che pagano il canone e di verificare che il management della BBC rispetti gli standard qualitativi attesi. Il Charter è rinnovato ogni 10 anni, ma già ora ci sono discussioni politiche sul rinnovo, in vista delle elezioni che si avvicinano (marzo 2015). La discussione è intorno alla governance della BBC. I BBC Trustees sono indicati dal Secretary of State, non ci sono consultazioni ufficiali su questo tema, ma ovviamente c'è molta attenzione affinché siano scelte persone di alto livello e di esperienza, non di broadcasting ma provenienti da altri settori.

I Trustees operano in modo indipendente dalla BBC, stabiliscono cosa BBC può e non può fare, come deve spendere i soldi e per dare quali servizi (ad es. il BBC Store). BBC deve avere l'approvazione del Trust. Durante l'ultimo periodo le cose sono andate abbastanza bene, ma il problema che si ha con una struttura così enorme, di proprietà pubblica e finanziata da fonti pubbliche è che non ci sarà mai la "perfetta" governance. E dato che BBC ha un così forte intervento sul mercato, il mercato sarà sempre scontento. Noi pensiamo che il Trust debba essere più forte, con staff competente e avere un maggior potere legale sulla BBC. Essi operano una review semestrale sulla produzione in house, con l'idea che dal 2017 (prossimo Charter) non ci debbano più essere garanzie per la produzione in house, ma che ci sia un reale "open market" in UK, in cui tutti i produttori possono competere per il commissionino. E' un Rubicone.

Il Trust dovrà fare un report per il prossimo Governo la prossima estate su questo

#### **C4**

Channel 4 è nata con la missione di sostenere la produzione indipendente. La sua licence è stata rinnovata l'anno scorso, confermando questa missione e quella di sostenere il cinema britannico indipendente e sostenere le compagnie non di Londra (anche la BBC).

C4 ha un Board of Directors, sempre nominato dal Secretary of State. Noi non siamo coinvolti nel processo di nomina. Anche in C4 il Board è piccolo, questa ci sembra una decisione intelligente, altrimenti non si riescono a prendere decisioni. Noi preferiamo che BBC e C4 siano attivi, propositivi, coinvolti. Magari sbagliando, ma va bene, il mondo è difficile e sta cambiando. Il nostro interesse è che il livello delle persone sia appropriato e che anche le decisioni sbagliate possano essere motivate da giuste ragioni.

#### **Qual' è il profilo ideale?**

David Puttnam è stato il Vice Chairman di C4. Devono essere persone con una carriera in un settore industriale o esperti di regolamentazione, comunque persone competenti

#### **Ci sono obblighi di investimento anche per i broadcaster non pubblici? Sky?**

Il sistema inglese funziona così: una volta c'era la BBC, poi negli anni '60 è nato il settore commerciale, con ITV. Il trade off con le emittenti (commerciali o no) è stato che avrebbero potuto usare le frequenze per trasmettere, che sono un asset pubblico, se avessero dato in cambio qualcosa al pubblico. Questo è stato mantenuto nel tempo: i PSBs ottengono benefici dallo Stato, quindi hanno un obbligo di ritrasmissione free su cavo e sat, devono avere un EPG concordato (i primi 5 BBC e poi i commerciali). L'equilibrio tra benefici e obblighi è sempre stato osservato e riguarda i 4 soggetti che fanno parte del servizio pubblico: BBC, ITV, C4 e C5. La legge si applica ai broadcaster con licenza di servizio pubblico, data da Ofcom. Non si applica a Sky, Discovery, Nat Geo ecc.

Però quel che accade nel mercato inglese è che i 4 PSBs spendono ancora il 90% del totale dedicato alla programmazione. Quindi cavo e sat spendono il 10%. I produttori sanno quali sono i loro diritti verso i PSBs e portano per primi a loro le loro proposte, che sono pertanto più forti dal punto di vista della creatività e rafforzano la programmazione dei PSBs. Sky sta adesso commissionando programmi, come NatGeo, Discovery, UKTV, tutti i canali sat e cavo. Ma, per essere attrattivi verso i produttori, devono assumere alcuni elementi dei Terms of Trade dei PSBs.

Questa è la ragione per cui il "light touch" funziona, perché fa emergere una risposta competitiva dal mercato. La scorsa settimana abbiamo avuto a Londra un grande network americano che ci sta offrendo dei Terms of Trade di fatto simili a quelli della BBC, per avere i diritti di first look sul mercato inglese e investirci a livello internazionale.

#### **Come ci siete riusciti? Come riuscite a trattenerne i diritti?**

Facciamo un passo indietro. Come produttori e associazione di produttori, dovete smettere di combattere tra voi, perché questo aiuta solo i broadcaster. Il mio primo impegno quando sono arrivato in PACT è stato quello di obbligare tutti i produttori, di generi differenti, a smettere di lottare internamente e convergere su una grande campagna, che avesse un grande obiettivo: la proprietà dell'IP. Smettere di lamentarsi perché il pubblico non ha simpatia per i produttori. Abbiamo lavorato e investito moltissime risorse in ricerche economiche veramente costose e in campagne di PR; abbiamo fatto in modo che in ogni singola conferenza in tutte le parti del paese dove fosse presente un broadcaster ci fosse una presenza nel pubblico che facesse domande scomode e difficili. E' stata una vera campagna, con generali e truppe: il top level era il Consiglio del PACT, che interveniva ai livelli più alti, e un coinvolgimento generale a tutti i livelli.

Non possiamo superare i broadcaster in spesa, ma possiamo avere più visibilità. Questo ha creato interesse per i politici. Quando l'ITC ha pubblicato il report che era a nostro favore, che stabiliva che si trattava di un tema di interesse pubblico, è scoppiato l'interesse di tutti i partiti. Ma è stato molto intenso, impegnativo, costoso e faticoso: il mio Presidente di allora ha passato 9 mesi cenando ogni sera con i politici. E' importante che la campagna sia stata guidata da veri produttori e non da PR people, persone che sono nel business, che sono appassionati, imprenditori, testimoni del loro business. Quando siamo andati da Blair, eravamo un gruppo composito di grandi e piccoli, con un brief molto accurato e molto concentrati sull'obiettivo. Abbiamo pianificato tutto, passo per passo.

### **Ma qualche volta gli interessi di piccoli e grandi produttori sono divergenti... Come funziona in associazione?**

Quando abbiamo iniziato, avevamo un unico elemento unificante: eravamo tutti poveri ed è più facile stare uniti se tutti muoiono di fame. Ora abbiamo compagnie da 1 miliardo di sterline insieme a quelle da 100mila, che soffrono. Ma l'elemento unificante è l'IP, che è tema importante per tutti i soggetti, di qualunque dimensione o grado di sviluppo. Quello che ci ha messo tutti insieme 30 anni fa ci tiene ancora tutti insieme. Questo è il focus di quasi ogni nostra attività di lobbying, mantenere e proteggere quello che ci sono voluti 20 anni per ottenere.

### **Cosa succede se una compagnia viene acquistata da un gruppo tv? Può rimanere nel PACT?**

In UK la definizione di un produttore indipendente dipende dalla proprietà. Se un broadcaster ha la maggioranza e opera in UK, il produttore non è indipendente, ma il braccio produttivo di un broadcaster. Nel processo di consolidamento di soggetti esteri che c'è stato in UK, le compagnie che sono state acquistate da tv (Discovery, Fox, Liberty, Warner, Universal) non sono più produttori indipendenti. Non si qualificano come tali e quindi non hanno diritto legalmente ai Terms of Trade. Ma quello che accade veramente è che, a causa della risposta competitiva, malgrado non abbiano obblighi a rispettare con loro i Terms of Trade, tutti i broadcaster del PSB, tranne C4, lo fanno. Negoziando accordi commerciali individuali. Perché naturalmente vogliono la loro capacità produttiva, idee, dimensioni, capacità di prendere rischi, i loro programmi. Quello che non riescono comunque a ottenere è la proprietà dell'IP, mentre possono negoziare maggiori ricavi o trasmissioni ecc.

Quindi, di nuovo, l'effetto della regolamentazione consente di mantenere una cultura dell'IP in UK.

### **Quindi il ruolo dei PSBs in UK è strategico, perché garantisce il sistema dei Terms of Trade anche se sono coinvolti broadcaster stranieri...**

Qualsiasi nuovo broadcaster che voglia una licenza pubblica, deve rispettare la legge. Se sei un broadcaster commerciale, puoi fare come vuoi, è un mercato libero. Ma se vuoi attrarre un produttore a lavorare per te, devi fare un accordo, altrimenti andranno a lavorare per i PSBs.

Ufficialmente non lo devono fare, ma chi conosce il mercato UK sa che tutti si adeguano a questo sistema di lavorare per essere attrattivi verso i produttori. Soprattutto gli americani vogliono la creatività britannica e la capacità realizzativa che è migliore rispetto ai loro più alti standard. In sintesi vuol dire che i PSBs, in un mondo che sta cambiando, con 500 canali in UK, saranno sempre garantiti che grazie ai Terms of Trade avranno la possibilità di accedere per primi alle migliori nuove idee. I PSBs rimangono i top 4 canali.

### **Come funziona il commissioning dal punto di vista delle scelte editoriali? La differenziazione dei programmi?**

La competizione editoriale è viva tra i canali PSBs perché hanno audience generaliste (anche se con specificità per l'età, BBC e ITV più vecchie, C4 e C5 più 16-34) e si vede ad esempio sulle soap, tranne C4, che ha come missione di commissionare "risky things". Ma quello che è molto vitale è la sfida editoriale dei

canali pay cable e sat, la cui audience è giovane e sono quelli che rischiano di più, cercando di offrire programmi per orari e pubblici alternativi al mainstream. I produttori UK amano lavorare con Sky, per esempio, perché non intervengono pesantemente dal punto di vista editoriale, pagano molto e rischiano su idee innovative. Questo si riflette anche sui PSBs, che ovviamente sono in competizione.

### **Come avete lavorato sull'IP?**

Il più grande beneficio è stato trattenere i diritti sui format. In precedenza era quasi impossibile sfruttarli. Dopo il 2003 li abbiamo potuti conservare. E' nato il lifestyle factual entertainment, che è diventato un "must have" della tv britannica e che ha trainato tutto il resto della produzione, soprattutto in USA, dove abbiamo prima adattato quei format, poi venduto programmi finiti. Ora quelle audience si sono abituate ai programmi inglesi e ci chiedono nuove idee e commissionano prodotto originale pensato per i network americani. E' lo stesso ciclo che stiamo riproponendo in Cina: formats, programmi finiti, nuovi programmi. Il mercato si sta strutturando e stiamo focalizzando la nostra attività sull'internazionale, dove si lavora per gradi, prima facendosi conoscere, poi arrivando a coprodurre e cofinanziare.

### **Qual è stato il vostro feeling all'inizio del processo sulla possibile grandezza che avrebbe assunto?**

All'inizio ho commissionato una ricerca economica, che era una approfondita analisi di base dei ricavi del settore della produzione indipendente dal 2001 al 2003 e l'abbiamo poi continuata ogni anno da allora. E' diventata parte della Relazione annuale di Ofcom. Nella prima fase, non abbiamo visto molti ricavi in più, ma dal 2005 si è vista una grande crescita, consolidamento del mercato, capitalizzazione, export. Ma c'è voluto un po' di tempo, alcuni anni. Ma quello che abbiamo fatto non è solo di ristrutturare il mercato tv, ma anche il nostro stesso settore. Molte imprese sono uscite dal business, quelle che non volevano competizione. Erano 1200 e sono ora 450. E' stato un periodo duro e hanno resistito le imprese che avevano idee e cercavano opportunità.

### **Genesi delle negoziazioni del Code of Practice e Terms of Trade**

Riguardo ai Code of Practice, nella legge non si specificava cosa Ofcom dovesse esattamente fare e loro erano riluttanti a implementarla rapidamente come noi volevamo. Dopo molte riunioni con il loro capo, sono andato da un top lawyer, un Barrister, e gli abbiamo ingiunto di procedere entro un certo termine, altrimenti li avremmo portati all'Alta Corte per aver infranto il loro dovere pubblico. In due settimane ci hanno dato le guidance per i code of Practice. Quando abbiamo negoziato i primi contratti, erano identici: un periodo di licenza, un certo numero di messe in onda, la divisione dei ricavi. Nel 2007 abbiamo inserito il VOD e negoziato differentemente tra i vari broadcaster, che volevano cose diverse. Nel 2010 abbiamo negoziato tutti gli holdbacks, i periodi di esclusiva (da 5 anni a 12 mesi per le serie ricorrenti). Ora abbiamo 4 accordi diversi, che sono il risultato del rapporto commerciale con ciascuno di loro. Ironicamente, in 10 anni abbiamo dato ai broadcaster di più per niente. Come produttori, noi dobbiamo aiutarli a rischiare il loro denaro per i budget di programmazione, altrimenti non lavoriamo. Quindi tendiamo a limitare i periodi di esclusiva per poter sfruttare dopo, ma diamo loro il massimo nel periodo di sfruttamento free.

### **Il potere decisionale in UK è concentrato come in Italia (RAIFiction?)**

I commissioning team dei 4 PSBs sono diversi e in competizione, ma le persone sono poche anche in UK. In BBC ci sono 3 persone che commissionano drama, il 70% dei BBC drama sono di indies. Stesso vale per il factual. Ma le porte sono aperte

### **Come lavorano i commissioners con i responsabili di rete?**

Il commissioner parla con i programmatori delle reti a cui i programmi sono rivolti e diventano i nostro avvocati a quel punto

### **Impatto del tax credit su high end drama e animation?**

Sono stato coinvolto nel working group sul tv drama tax credit e ho presieduto l'industry group. Siamo coinvolti nel report che conduce il BFI e che sarà presentato al nuovo governo nel prossimo giugno e vogliamo essere sicuri che pensino che il tc sia una buona cosa. Il principale impatto di un sistema così interessante e facile da usare come il nostro è che abbiamo attualmente il più alto livello di produzioni americane della nostra storia. Una conseguenza negativa è che sono saliti i costi tecnici sul mercato, le truppe, i costi sopra la linea (perché gli americani si portano i principali attori ma hanno bisogno di attori britannici nei cast, per essere eleggibili per il nostro tax credit), mettendo in difficoltà alcuni produttori britannici.

### **Ma come funziona il commissioning? Sono le reti a chiedere o i produttori a offrire?**

E' un dialogo continuo. E' parte di una discussione creativa e commerciale. Può essere entrambe le cose.

### **Ci sono mai controversie tra produttori e broadcaster e tra produttori e produttori? Come funziona?**

Noi nel PACT forniamo consulenza di business e legale, tra gli altri servizi, per i membri. Cerchiamo di evitare che si deteriorino le relazioni tra produttori e i loro buyer, perché sono pochi e non bisogna giungere agli estremi.

### **Qual è il rapporto tra il processo creativo e il dialogo descritto e la pubblicazione delle linee guida che la BBC fa?**

Come PACT noi abbiamo una costante relazione con i commissioner, che vengono da noi e spiegano a tutti i produttori cosa stanno cercando e quali sono le linee produttive. E' un processo molto trasparente. Noi facciamo anche webinar con buyer da tutto il mondo, che dicono ai nostri associati cosa vorrebbero comprare. Forniamo informazioni di mercato aggiornate e un nuovo servizio (una app?) in cui tutti i tv commissioners in UK privatamente dicono ai produttori cosa vorrebbero, come anche i nordamericani, Francia, Brasile e America Latina, Australasia, Cina ecc

### **Product placement, branded content e sponsorizzazioni sono permesse sulla BBC?**

No, solo sui commerciali. Programmi sponsorizzati sono massivi, mentre il pp è limitato a causa di regole restrittive.

### **Qual è la cosa più importante a livello internazionale per un broadcaster pubblico?**

Solo BBC, con BBC worldwide, ha un braccio commerciale internazionale molto efficiente. Ma la maggior parte dei diritti che rappresenta sono di produttori indipendenti, da cui hanno la licenza. La maggior parte delle revenues da vendite internazionali arrivano a WW da indies. E' un altro degli effetti che ha avuto la proprietà dell'IP per i produttori, ha reso il mercato della distribuzione più competitivo. Anche qui c'è stato un consolidamento e ora i distributori devono competere per aver in distribuzione i prodotti premium, devono lavorarci di più e sono diventati più profittevoli. Questa è la ragione per cui l'export è aumentato in poco tempo. ITV anche ha creato un braccio distributivo internazionale. Questo significa che nella ripartizione dei ricavi con i PSBs, dalla vendita dei nostri diritti all'estero arrivano risorse per il commissioning sul nostro mercato (es. prodotti commissionati da C4 e venduti da WW portano ricavi a C4 anche se non fa nulla). E' un modo per abbattere le barriere che derivano dall'integrazione verticale dei broadcaster

### **Sky può bloccare i diritti SVOD contro Netflix?**

Sky può fare ciò che vuole, sta al produttore negoziare nel momento in cui contratta il commissioning. Il tema del VOD è una grande sfida per tutti i broadcaster in tutti i paesi

## **Come si pone il PACT nei confronti delle altre associazioni di produttori?**

Negli anni 90 avevamo 2 associazioni, una per i film e una per la tv. Ci siamo fusi (Alliance) per avere una voce sola. Ho visto in altri paesi più associazioni di produttori che combattevano tra loro, nella maggior parte dei casi per avere accesso a sussidi pubblici. Nel nostro caso non ne avevamo, per cui è stato più facile

## **Anche i produttori di film che vendono alla tv hanno Terms of Trade?**

Generalmente i film non sono compresi nella quota dei produttori indipendenti. I broadcaster devono mettere il 20% del budget sui feature film in equity, licensing contribution. Abbiamo con successo rinegoziato i diritti per i produttori, in precedenza la licenza era in perpetuo, ora ridotta a 15 anni, con la possibilità dopo 5 anni per il produttore di recuperare i diritti e sfruttarli non in esclusiva in UK. Uno dei nostri principi di base è combattere il magazzino, vale a dire l'impossibilità di far circolare i prodotti, cosa che incoraggia la pirateria. Abbiamo lanciato a questo proposito una campagna perché tutti i film, che erano in precedenza licenziati in perpetuo, siano restituiti ai produttori perché vengano sfruttati. Quindi come PACT trattiamo con i bracci cinematografici dei broadcaster: BBC Film, Film4, Film5. A causa del crollo dei ricavi da distribuzione estera i film in UK sono per lo più finanziati da BBC Film, BFI e tax credit

## **Relazioni tra produttori e autori?**

Abbiamo accordi industriali con le varie categorie di autori, ma come produttori, non con i broadcaster. Se i broadcaster fanno produzione in house, hanno accordi separati, ma in caso di produzione indipendente, gli autori hanno rapporti solo con i produttori.

## **VOD e OTTs? Il tema del level playing field?**

Noi vediamo gli OTT (Netflix e Amazon sono i più grandi) come enormi distributori globali. Non sono sottoposti alle leggi o alla fiscalità nazionale ma quando commissionano prodotto vogliono la massima qualità e il miglior prodotto (Breaking Bad e House of Cards). Offrono anche condizioni che continuano a cambiare il mercato e portano nuova competizione: dopo un periodo di esclusiva restituiscono al produttore il 100% dei diritti per lo sfruttamento globale. E' un'ulteriore spinta per i broadcaster a investire bene sul prodotto. Itv e BBC stanno rispondendo. Per i produttori è una gran cosa perché stimolano il prodotto upmarket e perché ci spingono a pensare in modo internazionale.

## **Finanziamenti pubblici al PACT?**

All'inizio il Pact era finanziato dai broadcaster annualmente (1 milione di sterline), per i servizi che facevamo (talent agreement, negoziazioni, servizi industrializzazione ecc). Noi non li spendevamo tutti. Quando sono arrivato avevamo grandi riserve non allocate. Nel 2007, avevamo uno staff di 38 persone, i broadcaster hanno smesso di pagare. Ho dovuto completamente ristrutturare il business, mandato via il 60% dello staf, alzato le fee per i produttori del 700% (da 10mila a 70mila pound/anno). E hanno pagato, continuato a farlo. Nel frattempo erano diventati più ricchi. Le nostre fees sono pagate in base al fatturato annuale. Abbiamo avuto in recessione un momento molto duro, ora sta salendo, fino a 2,5 milioni di euro all'anno.

## **In quale modo il regolatore può aiutare la produzione indipendente? Quali sono i maggiori temi?**

Andiamo dal regolatore quando abbiamo specifici argomenti da trattare. Al momento quello che chiediamo è di non fare niente. Sta funzionando. Quello che può succedere è che se un broadcaster non rispetta il Code of Practice, che è legge, io posso andare da Ofcom e chiedere di investigare. Nessuno ha mai superato quella linea. Se Ofcom non fa quello che gli è richiesto, posso andare dall'Alta Corte e perseguirli. Loro lo

sanno. Non c'è bisogno che un regolatore dica a noi come funziona il mercato, perché lo sappiamo noi. Loro devono stare lì e vedere cosa succede ma non intervenire.

**A livello europeo un intervento delle istituzioni è sempre presente e nei vari paesi esiste un ruolo delle istituzioni**

Quando ero nel CEPI ho fatto una campagna senza successo per cambiare la definizione di produttore indipendente nella direttiva AVMS. La Direttiva lascia un'opzione aperta al recepimento nella legislazione nazionale della proprietà dell'IP come elemento costitutivo del produttore indipendente

**Sintetizzando, bisogna creare un mercato competitivo. Gli strumenti sono: la proprietà dei diritti da parte del produttore indipendente, il sistema delle quote per far partire il processo, cos'altro? Qual è il minimo punto legale? Sarebbe meglio se non fosse necessario ma tutti devono sapere dov'è la red line.**

Il mercato tende al monopolio. In UK abbiamo un oligopolio, con 4 buyers maggiori ai quali non potevamo dire cosa fare o non fare. Poiché non esisteva un poliziotto potevano prendere tutto. Quando abbiamo deciso di mettere da parte le differenze e costruire il PACT il settore era veramente a terra, non avevamo nulla da perdere. Le persone stavano perdendo tutto, è stato un momento focale. E' la stessa cosa ovunque in questo momento. E' per questo che dovete smettere di lavorare separatamente

**Come funziona il PACT**

Abbiamo un board of directors, eletto dai produttori. Sono 15 persone, tutti produttori indipendenti. Anche i broadcaster votano, ma non possono essere eletti. Il board rappresenta la proprietà e ha la rappresentanza legale e fiscale. Loro firmano gli agreement con i sindacati degli attori. Come executive lavoro con loro per il management, planning ecc, in base al mandato che ricevo. Elezioni in dicembre,

N.d.r.: l'incarico del CEO dura 2 anni, lui è lì da 13 anni.