

11) Il piano di ristrutturazione

Le linee strategiche per un Piano di sviluppo e ristrutturazione del Gruppo furono approvati dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente nella sua seduta dell'11 aprile 1994.

Il programma prevedeva, nelle sue linee principali:

- a) Una ridefinizione del ruolo strategico del Gruppo, visto come lo strumento attraverso il quale lo Stato indirizzava il settore produttivo privato verso nuovi sbocchi di mercato e cercava di attivare il riformarsi di un pluralismo imprenditoriale.
- b) Una riorganizzazione di funzioni nelle società del Gruppo, con il recupero di una mentalità di impresa volta a ritrovare efficienza e produttività, con corsi di formazione e con l'introduzione di sistemi informativi e di controllo di gestione.
- c) Una politica di investimenti nei settori emergenti della multimedialità e delle nuove tecnologie digitali.
- d) Una politica di alleanze con operatori nazionali ed europei, così da trovare opportune economie di scala in settori scarsamente sfruttati.
- e) L'ingresso di partner privati nella gestione degli stabilimenti di Cinecittà, attraverso una nuova società in regime di affitto di azienda, nonché nelle società di realizzazione e gestione di un importante complesso Multisala, nei terreni di Cinecittà, attraverso un contratto di superficie.
- f) La conservazione allo Stato dei terreni e del patrimonio immobiliare attraverso una fusione per incorporazione nell'Ente di Cinecittà, una volta privata dei rami aziendali produttivi.
- g) La valorizzazione dei terreni ineditati attraverso la realizzazione di insediamenti destinati ad accogliere imprese di settori complementari e sinergici con quelli del Gruppo, dando così vita al Polo della Comunicazione previsto nei programmi per Roma Capitale.

Sul documento approvato dall'Ente si apriva un serrato confronto con le organizzazioni sindacali nazionali, territoriali e di Gruppo, preoccupate di avere concrete assicurazioni sul mantenimento del controllo della Società da parte dello Stato, e sulla inalienabilità dei terreni di Cinecittà. Alcuni sindacati

contestavano, inoltre, ruolo e funzioni dell'Ente holding, ipotizzando la confluenza di tutte le partecipazioni e l'attività in Cinecittà S.p.A., completamente in mano pubblica.

Dopo oltre due mesi di incontri, poichè le divergenze interne alle associazioni sindacali non consentivano di avere una posizione unitaria con cui sviluppare il confronto sui temi concreti del programma dell'Ente, a metà giugno del '94 il testo del Piano veniva inviato ai Ministeri competenti (Tesoro, Industria e Dipartimento Spettacolo della Presidenza del Consiglio) nella stesura approvata dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente.

Le numerose sollecitazioni per avere una pronta approvazione ufficiale da parte del Governo risultavano senza risposta.

In un incontro con l'allora Ministro del Tesoro tenutosi il 24 agosto 1994, lo stesso Ministro confermava al Presidente ed all'Amministratore Delegato dell'Ente che le linee di fondo del Piano ricalcavano le linee del Governo e che niente ostava alla sua sollecita approvazione. Il Ministro precisava che la comunicazione ufficiale sarebbe stata formulata unitamente al parere favorevole del Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio, cui era stata conferita la delega per l'esercizio delle competenze in materia di spettacolo.

Per formalizzare questo parere, esistendo dissidi nella maggioranza di Governo, nel novembre 1994 si teneva un incontro presso il Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio al quale partecipavano, oltre a rappresentanti dell'Ente e dei Ministeri competenti, anche rappresentanti della coalizione di Governo. Al termine di tale incontro, l'Ente veniva invitato a scadenzare le varie azioni del Piano, dividendole in atti a breve, a medio ed a lungo periodo, specificando altresì il contenuto operativo.

A tale input l'Ente ottemperava con il documento trasmesso il 14 dicembre 1994, che conteneva anche un aggiornamento dei prospetti di fattibilità finanziaria ed una serie di allegati operativi che evidenziavano i nodi politici rimessi alle decisioni del Governo.

La caduta del Governo e le vicende politiche conseguenti determinavano una ulteriore impasse, peraltro sempre caratterizzata da solleciti da parte dell'Ente, nonchè, per contro, dalle opposizioni di alcuni parlamentari e di categorie del settore, portatrici di opposizioni di principio volte a contestare sia

la legittimazione degli amministratori dell'Ente, sia il processo di intervento dei privati nella gestione.

L'Ente, per parte sua, dava esecuzione alle parti del Piano attinenti i processi di riorganizzazione. Venivano riveduti funzionigrammi ed organigrammi e ricercati nuovi sbocchi commerciali.

Veniva anche deciso di razionalizzare la struttura del Gruppo attraverso una fusione per incorporazione di Cinecittà International nell'Ente, rinviata ad una fase successiva (aprile 1995).

Nel maggio del 1995, per giungere ad una soluzione più meditata, il Ministero del Tesoro, mediando la procedura della normativa sulle privatizzazioni, comunicava di aver avviato l'iter di valutazione del Piano da parte di un advisor, da nominare d'intesa con Ministero dell'Industria ed Autorità competente in materia di spettacolo.

L'incarico di valutazione veniva affidato, a luglio, alla società Arthur Andersen MBA per i profili industriali ed organizzativi, ed alla società Rothschild Italia per quelli finanziari.

L'Ente, per parte sua, sollecitava nuovamente il Ministero del Tesoro a sciogliere contestualmente i nodi politici del Piano, in modo da definire le linee operative cui lo stesso Ente si sarebbe già dovuto attenere.

Nell'ottobre del 1995, il Ministero del Tesoro, dopo aver rilevato le risultanze dell'advisor Arthur Andersen, inviava al Ministero dell'Industria e al Sottosegretario con delega allo Spettacolo, una bozza di nota contenente le direttrici operative sollecitate, invitandoli a formulare le loro osservazioni. Raccolte le quali, il 18 ottobre veniva inviata dal Ministero del Tesoro all'Ente la nota con gli indirizzi per procedere ad una integrazione o modificazione del Piano, la cui stesura definitiva, redatta, con il piano finanziario aggiornato, dalla Arthur Andersen, doveva poi essere esaminata dall'altro advisor, la Rothschild Italia.

Preso atto della volontà dell'azionista, l'Ente procedeva alla sostituzione di tutti gli amministratori delle società del Gruppo soprattutto per meglio rispondere alle esigenze connesse alla sollecita attuazione delle linee direttive ricevute.

Si procedeva altresì alla messa in liquidazione di una delle Società, Cinecittà International, trasferendone le funzioni ed il personale all'Ente ed

all'Istituto Luce, in vista di passare alla sua fusione per incorporazione nell'Ente.

Queste decisioni dell'Ente aprivano una serie di contenziosi con gli amministratori rimossi, sia civilistici per il ristoro dei danni che si assumevano subiti, sia amministrativi per l'annullamento delle deliberazioni adottate.

Il testo aggiornato del Piano veniva trasmesso al Tesoro il 21 novembre 1995.

Il nuovo piano finanziario, concordato con la Arthur Andersen ha ottenuto positiva valutazione dalla Rothschild Italia S.p.A. il 26 marzo 1996.

L'Assemblea della Società, tenutasi in forma totalitaria in data 17 aprile 1996, nel prendere atto del Piano di ristrutturazione e sviluppo del Gruppo Cinematografico pubblico - quale integrato e corretto secondo le linee di indirizzo strategico comunicate dalla Direzione Generale del Tesoro (prot. 730245 del 18/10/1995) -, ha manifestato il parere favorevole dell'Azionista verso gli obiettivi e le azioni tutte previste in detto Piano ed invitato gli Amministratori dell'Ente a procedere senza indugio alle fasi attuative del Piano stesso ricercando, senza rinuncia ad alcuno degli obiettivi qualificanti, modalità suscettibili di conseguire il massimo consenso possibile.

Ha così infine avuto sbocco operativo il progetto di ristrutturazione societaria e gestionale del Gruppo, predisposto, da ultimo, nel 1994 ma secondo linee guida poste allo studio sin dal lontano 1991 e già inserite nel programma di privatizzazione dell'Ente Autonomo di Gestione Cinema predisposto, a suo tempo, in esecuzione della delibera CIPE del 25 marzo 1992, attuativa della legge 21 gennaio 1992, n. 35 ².

² Nel periodo successivo l'attività dell'Ente Cinema S.p.A. è stata contrassegnata dai momenti istituzionali e gestionali che si richiamano:

Con deliberazione consiliare 25 luglio 1996 è stata disposta la fusione per incorporazione di Cinecittà International S.p.A. (in liquidazione) nell'Ente Cinema S.p.A., con effetto dal 1° gennaio 1996, e conseguente trasferimento delle funzioni all'Istituto Luce e all'Ente Cinema S.p.A..

Con deliberazione consiliare 17 aprile 1997 è stata decisa la costituzione di Cinecittà Servizi S.p.A., le cui azioni sono state così ripartite: 99% all'Ente Cinema S.p.A. e 1% a Cinecittà S.p.A..

Detta Società è stata effettivamente costituita il 19 maggio 1997, con il capitale sociale di 200 milioni di lire ripartito in 200.000 azioni, di cui 198.000 sottoscritte dall'Ente Cinema, e 2.000 sottoscritte da Cinecittà S.p.A.

In data 6 agosto 1997 Cinecittà S.p.A. ha stipulato un contratto con Cinecittà Servizi con il quale è stato concesso in affitto il ramo di azienda comprendente tutte le attività che si svolgono negli stabilimenti di Cinecittà.

12) Conclusioni

Il venir meno di nuove assegnazioni ai fondi di dotazione a partire dall'anno 1991, e la trasformazione in S.p.A. dell'Ente Cinema sono gli elementi di maggiore spicco nel periodo preso in esame dal presente referto.

Il flusso di danaro pubblico tramite i fondi di dotazione, iniziato il 1977 e cessato con l'esercizio finanziario 1990, indubbiamente aveva creato nel Gruppo Cinematografico pubblico una cultura assistenzialistica e un lassismo gestionale non ancora superato.

La trasformazione dell'Ente Cinema in S.p.A. di certo ha posto problematiche nuove, la cui soluzione non può non condizionare la sopravvivenza dell'Ente in esame.

L'attivazione del piano di ristrutturazione, di cui si è fatto ampio cenno, cui l'azionista unico ha dato il proprio assenso ad oltre due anni dalla approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, può costituire la soluzione di numerosi e pressanti problemi, a cominciare dall'autofinanziamento.

Come è stato evidenziato nel corso del referto, la "gestione tipica" dell'Ente Cinema S.p.A. nel 1994 per la prima volta e poi nel 1995 ha accertato una perdita di milioni 1.155,6 e quindi di milioni 737,7, cui vanno aggiunti in tutti gli anni i consistenti deficit gestionali di tutte le Società del Gruppo.

Si pensi che il patrimonio netto dell'Ente nell'ultimo esercizio in esame è sceso da miliardi 157,7 a miliardi 130,5.

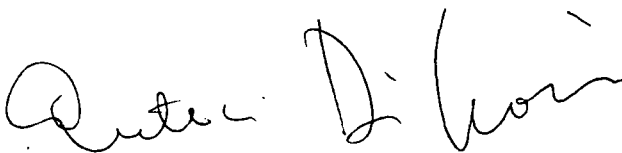
Ove tale trend negativo proseguisse verrebbero a mancare le necessarie coperture e si renderebbero necessari provvedimenti traumatici per la vita stessa del Gruppo.

L'andamento gestionale complessivo nel periodo in esame ha segnato un continuativo iter negativo, anche se negli esercizi 1994 e 1995 vi sono state, nella gestione della Capogruppo, provvedimenti intesi a meglio razionalizzare sia la funzionalità della struttura che i costi relativi.

Per quanto concerne le Società del Gruppo vanno rimarcati i rilievi e le osservazioni mosse nel corso del referto, in particolare circa l'ampia concessione dei crediti alla clientela, con riscossioni in tempi insostenibili.

Va altresì sottolineato lo scarso impegno nell'uso dei contributi dello Stato nella produzione filmica da parte dell'Istituto Luce, nonché il quasi totale azzeramento della produzione contro terzi che in passato aveva costituito una buona fonte di introiti per l'alto margine di contribuzione per l'Istituto.

Per Cinecittà non possono non segnalarsi i deludenti risultati sia della produzione filmica che dell'attività di stabilimento.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Antonio Di Iorio". The signature is fluid and cursive, with the first name "Antonio" written in a smaller, more compact script than the last name "Di Iorio", which is larger and more prominent.

ENTE CINEMA S.p.A.

ESERCIZIO 1990

PAGINA BIANCA

RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

PAGINA BIANCA

Ai sensi delle disposizioni vigenti si è provveduto alla formazione del bilancio relativo al 1990 che il Consiglio di Amministrazione, nominato con DD.MM. del 21 dicembre 1990, presenta al Ministero delle Partecipazioni Statali.

Rispetto a quanto si è verificato nel precedente esercizio, al termine del quale si era registrato un attivo di bilancio consolidato pari a L. 170.842.749 - con un evidente, sensibile miglioramento rispetto all'esercizio 1988 il cui conto economico si era, invece, chiuso con una perdita di L. 3.991.792.577 -, il 1990 torna a registrare una perdita pari a L. 1.393.372.292.

Tale perdita è la risultante: della perdita di Cinecittà, pari a L. 3.667 milioni, della perdita di Unieuropa Film Italia in liquidazione, pari a L. 20 milioni, della perdita di Cinecittà-Estero, pari a L. 11 milioni, della minor perdita esercizio '89 di Cinecittà, di L. 178 milioni, dell'utile di gestione dell'Ente pari a L. 1.928 milioni e dell'utile dell'Istituto Luce pari a L. 199 milioni.

Rispetto al piano pluriennale 1990-1993, che, per il 1990, prevedeva, per quanto riguarda il consolidato, un utile di L. 800.000.000, lo scostamento, seppur sensibile, deve essere interpretato, non solo come la spia di difficoltà interne al gruppo, ancora persistenti, e da risolvere al più presto con i necessari ed opportuni interventi, ma anche l'effetto di un quadro generale - quello relativo all'intero sistema

cinematografico ed audiovisivo nazionale - il cui stato di salute è andato, via via, peggiorando.

La grande maggioranza degli osservatori concorda nel considerare il 1990 l'anno, forse, più critico per il nostro cinema, dal dopoguerra ad oggi.

Quella che, negli anni '60, era considerata una delle industrie cinematografiche più sane e competitive del mondo, seconda solo a quella statunitense; apprezzata dalle platee internazionali; premiata nelle più prestigiose manifestazioni; invidiata e presa a modello per la creatività dei suoi autori, per la maestria professionale dei suoi tecnici e dei suoi artigiani, per la ingegnosa capacità dei suoi produttori di coniugare spettacolo, impegno civile ed immaginario; quell'industria è oggi al limite del collasso, in attesa da tanto tempo di ricevere una terapia efficace, molte volte promessa, ma sempre rinviata nel tempo.

In un decennio il nostro sistema cinematografico ha perso oltre il 60% degli spettatori; ha visto più che dimezzate le giornate di spettacolo ed il numero delle sale che, ormai, si concentrano nelle città di medio-grande densità, e, all'interno di queste, prevalentemente nei centri urbani. La stessa capacità produttiva, di conseguenza, nel decennio 80-90 si è, praticamente, dimezzata rispetto al decennio precedente.

Ma la testimonianza più eloquente della gravità e della

estensione della crisi a tutti i segmenti di cui si compone il sistema cinematografico, ci è fornita dal progressivo - e sembra inarrestabile - calo di gradimento della produzione nazionale presso il pubblico che frequenta le sale, a tutto vantaggio, per contro, del crescente favore attribuito alla produzione statunitense.

Negli anni 70 i film italiani conquistavano ancora più del 60% del mercato interno (ben oltre i 300 milioni di biglietti venduti). Nel dicembre dello scorso anno, quando la concorrenza americana ha fatto sentire maggiormente la propria influenza, in presenza delle feste natalizie, il cinema italiano, mettendo in conto anche le coproduzioni, a pena è giunto a controllare meno di un quarto degli spettatori paganti, mentre il cinema statunitense ha sfiorato i tre quarti della domanda.

Globalmente considerati, italiani e statunitensi, raccolgono oltre il 95% del pubblico, per cui la quota di mercato che resta alle altre cinematografie è assolutamente irrisoria.

Tutto ciò testimonia, con indiscutibile evidenza, di un progressivo, drastico restringimento del ventaglio dell'offerta filmica da parte di una distribuzione e di un esercizio che non intendono correre rischi - salvo eccezioni che confermano la regola - offrendo novità di troppo incerta redditività e che, per di più, provengano da cinematografie diverse da quelle già dominanti il mercato.

Il numero dei film immessi, nel corso del 1990, nel circuito nazionale, è abbastanza contenuto: 175; inferiore a quello immesso nel 1989, che era di 249 opere.

Non v'è dubbio che questa riduzione altro non è che la necessaria conseguenza di una legge di mercato che si fonda sull'equazione domanda-offerta.

Tuttavia, non è chi non veda l'impoverimento crescente di un'offerta che non tiene, tra l'altro, nel dovuto conto le decine di film di qualità presentati e, magari, premiati nei festival internazionali.

Il circuito nazionale è in grado di assorbire un sempre minor numero di film. Ad essere, ovviamente, penalizzati dal mercato sono i film di qualità, quelli dei giovani; in una parola, i film nazionali e, comunque, non commerciali.

Varrà la pena, a questo punto, di notare che nella proposta di legge di riforma del settore cinematografico, attualmente all'esame del Parlamento, tra le carenze e le contraddizioni che la connotano, v'è, sicuramente quella di aver privilegiato il comparto della produzione attraverso meccanismi di incentivazione e di sostegno, troppo assistenzialistici, senza aver provveduto, in misura altrettanto consistente ed incisiva, alla distribuzione ed all'esercizio, non avendo il legislatore misurato a fondo i danni che potranno derivare, ad un mercato già disastroso, da un eccesso di offerta qual è quello che, fin d'ora, la suddetta

legge lascia prefigurare.

Se i dati che si riferiscono alla crescente disaffezione del pubblico nei confronti della sala e del prodotto nazionale sono, come si è visto, preoccupanti, quelli che riguardano il bilancio industriale del nostro cinema sono altrettanto scoraggianti.

La prima conferma negativa viene dalla constatazione che, nonostante il costo medio del biglietto, sia aumentato, nel '90, di oltre il 6,5%, gli incassi globali non hanno registrato alcun aumento; anzi, per contro, hanno subito una perdita pari, almeno, al tasso di inflazione.

L'anno appena concluso conferma ancora l'incapacità del mercato interno a remunerare gli investimenti, fatto questo che si aggiunge alla ormai endemica incapacità del nostro cinema di penetrare nei circuiti internazionali.

A questo proposito è inutile ricordare che la forbice tra import ed export continua ad allargarsi di anno in anno. Nel '90, di fronte ai circa 500 miliardi spesi per importare prodotti audiovisivi, l'esportazione si è attestata intorno agli 89/90 miliardi.

Se si tiene conto che solo una decina di titoli nazionali - e tra questi prevalgono le commedie a carattere più spiccatamente commerciale - ha realizzato, nel corso del '90, incassi superiori ai due miliardi, mentre la restante produzione si è attestata su cifre irrisorie, intorno ai 100/200 milioni; se si considera, per

contro, che il costo medio di produzione e di commercializzazione di un film si aggira intorno ai tre miliardi e 400 milioni, si ha la chiara dimensione del dissesto in cui si dibatte la nostra industria cinematografica, e, di conseguenza, le difficoltà crescenti che incontra il cinema pubblico che, per statuto e per vocazione, è impegnato a promuovere quel settore del cinema nazionale che, più degli altri, patisce gli effetti della crisi.

Un dissesto che i più attribuiscono alla responsabilità del sistema televisivo pubblico e privato.

Ma la responsabilità della televisione non è tanto, o non solo, legata alla quantità, comunque eccessiva, di film proposti dal piccolo schermo. (nel 90 le otto principali emittenti nazionali hanno trasmesso complessivamente 5.304 film; più di 14 film al giorno), quanto piuttosto, come si è visto analizzando il rapporto investimenti-ricavi, al condizionamento che la televisione ha imposto al processo produttivo e distributivo, in conseguenza del quale è ormai praticamente scomparsa la tradizionale figura del produttore e, con esso, quelle logiche d'impresa che restano la garanzia fondamentale della buona salute e della vivacità dialettica di un sistema industriale sano e competitivo, qual è, ad esempio, quello dell'audiovisivo statunitense.

Non deve stupire, quindi, se, in presenza di una situazione di mercato che è stato abbandonato a se stesso per troppo tempo,