

Potenzialità, che tali resteranno, ove non si provveda ad eliminare gli squilibri, le disfunzioni e le contraddizioni proprie della gestione ed a riequilibrare il rapporto tra dimensione strutturale e funzioni, che nel tempo, sono via via cresciute, in presenza, appunto, di finanziamenti dello Stato, che, d'ora in poi, dovranno intendersi, però, fortemente ridimensionati.

Anche questa nuova, preoccupante realtà motiva un ripensamento della attuale configurazione dell'Istituto Luce, che miri, fra l'altro, a razionalizzare le aree di intervento societario: quelle chiaramente riconducibili ad una valenza di servizio pubblico - per intendersi tutte le attività di natura più propriamente culturale che l'Istituto Luce realizza con il contributo dello Stato -; e quelle per le quali è ipotizzabile l'attivazione ed il perseguimento di un rapporto, più incisivo e costante, con il mercato cinematografico ed audiovisivo, interno ed internazionale; un rapporto che si ispiri a logiche e metodologie più rispondenti ad una aggiornata cultura imprenditoriale.

Questa ipotesi di lavoro è parte integrante del più generale progetto di riorganizzazione dell'attuale assetto del Gruppo Cinematografico Pubblico che l'Ente sta avviando con l'obiettivo di rilanciarne e potenziarne il ruolo e la funzione, tenendo conto di uno scenario della comunicazione audiovisiva che, in questi ultimi anni, ha subito una profonda trasformazione e che

richiede, pertanto, al Gruppo, uno deciso sforzo di ripensamento ed adeguamento delle proprie strutture e delle proprie metodologie di intervento nel settore.

CINECITTA' INTERNATIONAL S.p.A. L'esercizio che chiude al 31.12.91 della Società, presenta una perdita di L. 398.879.075. Nella valutazione di questo dato occorre tenere conto che, fin dal suo esordio, la Società ha dovuto fare i conti con un carico di personale che, sommato ai costi generali, gravava per oltre 900 milioni, mentre le sole attività originariamente previste provenivano dalla copertura in quota delle spese generali e di organizzazione delle iniziative promozionali coperte da contributi del Ministero Turismo e Spettacolo, vale a dire poco più di 400 milioni annui.

Lo squilibrio fra costi e ricavi, ad avviso della Società, potrà essere corretto da operazioni commerciali e da altri contributi, anche di provenienza privata (sponsorizzazioni), sulle manifestazioni programmate.

Per quanto concerne la operazioni commerciali, la Società ha potuto attivarsi solo nella seconda metà dell'esercizio ed i primi risultati si potranno avere, evidentemente solo alla fine del '92, richiedendo queste operazioni investimenti adeguati e tempi necessari per svilupparsi nella loro pienezza.

Per quanto concerne, invece, i contributi di Aziende ed Enti eventualmente interessati a sponsorizzare le iniziative promozionali, facenti parte del programma predisposto dalla

Società, essendo quest'ultimo stato approvato dal Ministero con ritardo, stante la chiusura dei budget pubblicitari delle Aziende interpellate, non è stato possibile acquisire quelle risorse che avrebbero consentito di contenere o cancellare il citato squilibrio.

La Società ha iniziato ad essere pienamente operativa solo nel mese di maggio del '91, poichè le trattative per la costituzione di un organismo unitario tra Ente, SACIS, ANICA ed AGIS hanno, di fatto, frenato parte delle iniziative di investimento e, soprattutto, di organizzazione definitiva della struttura interna per non rischiare operazioni che, in caso di accordo, avrebbero potuto risultare superflue ed improduttive. Conclusesi con esito negativo le trattative, la Società ha dovuto procedere al completamento dell'organico, essendo sprovvista di alcune professionalità indispensabili ad una piena ed efficace operatività della Società stessa.

Al ritardo del Ministero nell'approvare il programma delle iniziative promozionali - ritardo anch'esso legato alle trattative per la costituzione della sopracitata società consortile - si è sommato il ritardo nell'erogazione degli acconti sui contributi già fissati, per cui la Società ha dovuto fronteggiare tutte le attività ricorrendo a mezzi propri; fatto questo che ha causato un indebolimento della consistenza finanziaria dell'Azienda, con riflessi negativi anche sul conto economico. Occorre, inoltre, notare che a contenere le

potenzialità operative della Società, in questo 1991, ha contribuito anche la contrazione dei fondi messi a disposizione della Società a causa dell'aumento delle domande a valere sul Fondo Speciale per la Promozione del Cinema Italiano all'Estero da parte di soggetti terzi, che negli anni precedenti non avevano accesso al suddetto finanziamento ministeriale.

Comunque, anche se in presenza delle sopracitate condizioni generali non favorevoli, che hanno consigliato alla Società di rallentare il ritmo degli investimenti programmati, rinviando all'esercizio successivo alcuni interventi, in previsione di maggiori risorse e di più sicure opportunità per predisporre un organico piano di attività, la Società ha utilizzato gli ultimi mesi del '91 per darsi una organizzazione interna, contenuta ma razionale; per realizzare un programma di attività qualificato sul piano culturale e promozionale, coinvolgendo, tra l'altro, alcune tra le più prestigiose istituzioni internazionali attive nel settore dell'audiovisivo; per mettere a punto, infine, nuove strategie di penetrazione commerciale del nostro cinema nei mercati internazionali; strategie che prevedono la costituzione di circuiti di sale in paesi ove è possibile stimolare una interessante domanda di prodotti cinematografici italiani, utilizzando, tra l'altro, strumenti di mercato che non richiedono l'immobilizzazione di grandi risorse finanziarie.

Rispetto a quest'ultimo settore di attività, che rappresenta una innovazione rilevante per l'industria nazionale

dell'audiovisivo, la strategia sviluppata dalla Società prevede anche un accordo con importanti istituzioni operanti in vari stati europei (un'intesa è già stata siglata con la Francia e la Spagna) per programmare circuiti di sale, mediante l'applicazione di tecniche commerciali, come il franchising ed il licensing, coinvolgendo anche gli operatori privati (produttori ed esportatori) nella formazione e nella commercializzazione del listino dei film.

La Società prevede di poter sviluppare a pieno, nel corso del 1992, il proprio programma di lavoro, ove, tuttavia le siano assicurate le opportunità per gli investimenti previsti, impegnandosi ad integrare gli apporti dell'Azionista e le risorse del Ministero del Turismo e Spettacolo con entrate diverse di natura privata e commerciale.

Le considerazioni d'ordine generale e quelle relative alle Società sin qui svolte lasciano trasparire l'esigenza di un rinnovamento, cui anche il cinema pubblico deve cercare di rispondere positivamente. Come si è accennato, l'Ente ha già cominciato a operare in tal senso, predisponendo un progetto di riforma interna che tiene conto dello scenario che sta delineandosi.

Questo complesso scenario, in cui la crisi di un comparto - quello cinematografico - si intreccia con le trasformazioni in atto all'interno del sistema dei media, per cui emergono e sono sempre più praticate nuove forme di fruizione delle immagini, pone al Gruppo Cinematografico Pubblico due doveri e due obiettivi, tra loro strettamente connessi: predisporre una proposta articolata ed originale che gli consenta di fornire un contributo significativo al contenimento ed alla soluzione della crisi che rende debole la nostra industria cinematografica ad es. attraverso un intervento incisivo e fortemente innovativo nel settore dell'esercizio); aggiornarsi dal punto di vista culturale e strutturale ed attrezzarsi con mezzi, strumenti e professionalità adeguati al ruolo ed alla funzione che esso è chiamato a svolgere nel nuovo sistema audiovisivo multimediale, proponendosi come laboratorio ove sperimentare ipotesi di lavoro, così come è del resto previsto nel progetto del Polo europeo dell'audiovisivo.

L'INTERVENTO DELLO STATO NEL SETTORE DELLA CINEMATOGRAFIA. Fino ad oggi, l'intervento dello Stato nel settore si è sviluppato

secondo due canali paralleli.

Da un lato, attraverso il Ministero del Turismo e Spettacolo si è provveduto a sostenere il comparto grazie ad una nutrita serie di meccanismi legislativi (ad es. i ristorni), di provvidenze in conto capitale e in conto interessi, nonchè attraverso sovvenzioni ed attività culturali e promozionali.

In questo ambito, con riferimento a norme contenute in leggi diverse (la 1213, la 182, ecc.), l'Ente Gestione Cinema ma, soprattutto, le proprie società controllate sono destinatari di contributi finalizzati ad attività di natura prevalentemente culturale. La frammentazione di queste sovvenzioni dipendenti da provvedimenti legislativi nati in tempi diversi, spesso molto distanti tra loro, non agevola una programmazione armonica e flessibile di queste risorse da parte dell'Ente, cui spettano compiti di indirizzo, programmazione, coordinamento e controllo delle attività delle società.

Attraverso il Ministero delle PPSS, con l'Ente Gestione Cinema e Società controllate si è operato direttamente, affiancando l'industria privata nelle attività di produzione e distribuzione - soprattutto di opere di qualità -, nel settore delle industrie tecniche ed in quello della conservazione del patrimonio cinematografico, cercando di coniugare gli obiettivi di natura culturale con l'economicità dei risultati di bilancio, in sintonia con le logiche che presiedono al settore delle PPSS.

L'esiguità delle risorse, annualmente messe a disposizione dell'Ente Cinema, non ha consentito in questi anni di operare

lungo una direttrice di reale innovazione dell'esistente; il che ha contenuto il valore di originalità e di stimolo che il Gruppo avrebbe potuto rappresentare nel mercato rispetto ai privati - anch'essi sostanzialmente immobili -, ma ha almeno impedito che il processo di deindustrializzazione, specie nel settore delle industria tecniche, diventasse irreversibile.

Dal '91 l'Ente Gestione Cinema, nonostante le raccomandazioni rivolte dalla Commissione Bicamerale per le PPSS al Governo, affinché il suo programma pluriennale ricevesse adeguati fondi per gli investimenti, opera con i residui non impegnati, avendo dovuto, perciò, ridimensionare i propri programmi.

Tipi e modalità di intervento del Ministero del Turismo e Spettacolo sono in fase di revisione per effetto della nuova legge di riforma della cinematografia approvata di recente dalla Camera dei Deputati e che, ci auguriamo possa essere presto definitivamente approvata dal Parlamento sì da divenire operante con l'inizio del prossimo anno.

L'impostazione della nuova legge potrebbe far ritenere superfluo l'intervento diretto dello Stato nel settore, tramite l'Ente Gestione Cinema.

In realtà, il quadro tracciato circa l'attuale situazione della nostra industria cinematografica legittima più di un dubbio sulla capacità del sistema delle imprese private di riuscire, da sole e solo con aiuti economici, a ricreare le condizioni per un recupero di imprenditorialità che consenta loro, non solo di superare la crisi, ma soprattutto di adeguarsi alle continue

trasformazioni del settore, anche di fronte alle scadenze legate al '93 ed all'ipotesi di nascita di un mercato europeo dell'audiovisivo.

Con le integrazioni che la riforma degli enti a PPSS richiede, sembra anzi necessario che lo Stato assuma un ruolo trainante nel processo di reindustrializzazione.

Non si tratta soltanto di concentrare consistenti risorse in investimenti nel software e nell'hardware, quanto piuttosto di coordinare interventi di soggetti e competenze tra loro diverse, finalizzandoli a programmi di ricerca e di integrazione di diversi sistemi di comunicazione per immagini; di trovare rapidamente dimensioni per intese a livello europeo ed internazionale; di sperimentare nuove tecniche di promozione e diffusione senza l'assillo di recuperi immediati sui capitali investiti; di garantire il pluralismo delle espressioni culturali e del mercato.

Un intervento quello dello Stato attraverso il proprio braccio operativo giustificato, non solo dalla strategicità del settore, che è tale per l'influenza che esso esercita nella formazione del costume e nella trasmissione dei valori e dei modelli di vita; ma anche dalla necessità di stimolare la ricostruzione di un tessuto imprenditoriale diffuso e che non sembra ricostruibile con i soli interventi di sostegno finanziario, specie se connotato in senso assistenzialistico.

Il Parlamento, nell'ambito della legge di riforma della cinematografia, ha inteso confermare la rilevanza strategica

della presenza pubblica nel settore attraverso il proprio braccio operativo e gli ha affidato un ampio ventaglio di possibili attività, compiti, insieme culturali ed industriali, il pieno assolvimento dei quali dovrebbe avere come risultato un impulso determinante e continuo al risanamento ed al rilancio del sistema cinematografico ed audiovisivo, nazionale, nel suo complesso.

La novità della legge è rappresentata dal fatto che al Gruppo non viene assegnato solamente un contributo annuo non inferiore al 15% del FUS cinema a copertura dei cosiddetti "oneri impropri"; ad esso viene anche riconosciuta la facoltà di ricorrere al credito agevolato ed agli altri incentivi previsti dalla legge stessa, sì da valorizzare quella cultura imprenditoriale che sempre più, in futuro, dovrà sovrintendere a quelle attività che più di altre, all'interno dell'articolata area di intervento propria del Gruppo, fanno riferimento alla logica del mercato.

E' evidente che questa opportunità che si offre al Gruppo imporrà allo stesso di operare una responsabile riflessione per verificare la propria rispondenza, dal punto di vista strutturale, organizzativo e gestionale, ai compiti, tutti particolarmente delicati ed importanti, che la futura legge gli propone.

L'ENTE AUTONOMO GESTIONE CINEMA. Le considerazioni sin qui svolte conducono tutte ad una unica conclusione: la necessità, cioè, che il Gruppo proceda ad individuare una nuova, più adeguata struttura operativa in tempi ragionevolmente brevi, secondo una ipotesi di lavoro, maturata al proprio interno, che tenga anche

conto dei contributi eventualmente forniti dalle iverse realtà interessate al suo rilancio.

Si aggiunga che la legge per Roma Capitale è ormai operativa e potendo consentire al Gruppo di realizzarsi come Polo Europeo dell'audiovisivo - rappresenta per il Gruppo stesso un'occasione di vitale importanza che non può essere perduta per inadeguatezze strutturali e insufficienze gestionali che dovessero frenare il Gruppo nelle sue capacità decisionali ed operative; disfunzioni e inadeguatezze che attualmente rallentano il conseguimento di positivi risultati di gestione e che, se non venissero rimossi e sanati, mediante una seria riforma, provocherebbero, in tempi brevi, danni irrimediabili alla salute del Gruppo, come dimostrano, ad esempio, le proiezioni economiche di Cinecittà predisposte dalla società Peat Marwick sulla base dei dati forniti dalla stessa Cinecittà. Vista l'urgenza di procedere ad un proprio riassetto e ad una razionalizzazione delle proprie strutture e considerato che una eventuale riforma del Gruppo per via legislativa avrebbe tempi non prevedibili, l'Ente ritiene proprio dovere avvalersi di tutti i poteri e gli strumenti di cui in atto dispone per assumere le conseguenti determinazioni.

PROGETTI DI RIASSETTO DEL GRUPPO - RAPPORTI CON L'INDUSTRIA PRIVATA L'Ente Autonomo di Gestione per il Cinema, sulla base delle leggi, dei decreti e degli statuti che regolamentano la sua azione e quella delle società inquadrate, persegue, nell'ambito delle attività cinematografiche e, più in generale, audiovisive, finalità di interesse pubblico.

Rientrano in tali finalità anche numerose attività direttamente finanziate dallo Stato, mediante apposite leggi, attraverso il Ministero del Turismo e Spettacolo, sulla base di un programma annuale approvato dal Ministero stesso.

Come recita l'art. 1 della legge 1213/65: "Lo Stato considera il Cinema mezzo di espressione artistica, di formazione culturale, di comunicazione sociale e ne riconosce l'importanza economica ed industriale. Le attività di produzione, distribuzione e programmazione di film sono ritenute di rilevante interesse generale". Di conseguenza l'Ente Autonomo di Gestione per il Cinema rappresenta lo strumento con cui lo Stato stesso si assicura una presenza direttamente controllata e programmata ad equilibrare l'incentivazione economica della cinematografia nazionale, che avviene anche nella componente privata.

E' in questo contesto che deve essere inquadrato il programma di eventuale trasformazione in S.p.A. dell'E.A.G.C. - come richiesto dalla delibera del CIPE del 25.3.1992 -, programma che, mentre risulta agevolato dall'opera di ristrutturazione societaria e gestionale interna al Gruppo già in corso, è d'altro lato condizionato, allo stato, dalle esigenze temporali di conseguimento degli obiettivi posti da tale operazione, nonché dalla necessità di mantenere le funzioni di pubblica utilità proprie dell'Ente e delle società inquadrate, attraverso i necessari provvedimenti normativi aventi carattere prioritario.

Al riguardo si deve precisare che, in atto, il gruppo cinematografico pubblico è composto, oltre l'Ente, dalle seguenti

società inquadrate:

- Cinecittà S.p.A.
- Istituto Luce S.p.A.- Italnoleggio Cinematografico
- Cinecittà International S.p.A.

Già da tempo, l'Ente, aveva esaminato l'opportunità di procedere ad una razionalizzazione della struttura operativa del gruppo pubblico, al fine di migliorare i risultati di gestione delle Società e rendere più ampia e incisiva la presenza del gruppo stesso nel settore cinematografico ed audiovisivo.

Detto progetto di ristrutturazione, già approvato nel Consiglio di Amministrazione, che prevede la costituzione di cinque nuove società e la conseguente modifica dei compiti istituzionali di quelle in atto esistenti, risulta così articolato:

CINECITTA' IMMOBILIARE S.p.A. Corrisponde alla attuale Cinecittà S.p.A. la cui ragione sociale verrà modificata in relazione agli specifici compiti che saranno alla stessa affidati.

La Società conserverà infatti la proprietà dell'intero patrimonio, mobiliare ed immobiliare e sarà inoltre proprietaria del costruendo complesso della multisala e delle costruzioni che, anche in virtù della legge per "Roma Capitale", verranno realizzate nelle aree ad esse destinate dal Piano Planivolumetrico per un totale di circa 400 mila metri cubi sui 600 mila disponibili. Passeranno a Cinecittà Immobiliare anche le altre proprietà immobiliari acquisite dall'Istituto Luce (Cinema Arlecchino di Bologna).

CINECITTA' SERVIZI S.p.A. Sarà costituita per gestire gli

stabilimenti di Cinecittà (immobiliare) con la partecipazione di privati operatori del settore, allo scopo di migliorarne la redditività.

CINECITTA' PROGETTI s.r.l. Avrà il compito di progettare, in relazione al Piano Planivolumetrico di Cinecittà Immobiliare, l'utilizzo delle aree e delle relative cubature, con particolare riferimento alla legge per "Roma Capitale". Provvederà, a tale fine, alla progettazione, di una Multisala (12 schermi), già finanziata con la predetta legge, nonchè agli adempimenti tecnici e contrattuali necessari ai fini della realizzazione di un parco a tema cinematografico.

CINECITTA' PARCO S.p.A. Sarà costituita per gestire, in compartecipazione con la Warner Bros e/o altri privati operatori del settore, il parco a tema predetto che sarà realizzato su una parte (13 ettari circa) dei suoli di Cinecittà Immobiliare.

CINECITTA' INTERNATIONAL S.p.a. In atto già costituita per favorire la diffusione del cinema e degli audiovisivi italiani all'estero e per incrementare scambi cinematografici culturali e commerciali con l'estero. E' prevista la partecipazione di operatori privati del settore.

ISTITUTO LUCE S.p.A. Continuerà a svolgere gran parte dei compiti in atto affidati all'Istituto Luce S.p.A. - Italnoleggio Cinematografico e cioè: la conservazione e la gestione dell'Archivio Storico Cinematografico; la produzione e la diffusione, in Italia e all'estero di film di particolari qualità artistiche e culturali mentre l'intervento nell'esercizio e nella

"distribuzione" cinematografica verrà invece affidato a due apposite società da costituire. La sua ragione sociale verrà conseguentemente modificata.

CINECITTA' ESERCIZIO S.p.A. Da costituire con il compito di svolgere le attività, già dell'Istituto Luce, nel settore dell'esercizio cinematografico, ampliando, quanto più possibile, la presenza del Gruppo sul territorio nazionale attraverso la partecipazione di partners privati anche per singole sale cinematografiche, compresa la Multisala da realizzare a Roma nel comprensorio di Cinecittà.

CINECITTA' DISTRIBUZIONE S.p.A. Da costituire con il compito di formare un listino annuale di film italiani e stranieri, di qualità, da distribuire in Italia, prioritariamente nelle sale e, quindi, tramite altri canali di diffusione.

Il carattere pubblicistico dell'Ente Cinema e la vocazione ad attività di pubblica utilità delle società controllate non comporta, come sopra rappresentato, alcuna chiusura nei confronti degli operatori privati del settore, la cui collaborazione, nelle forme più diverse, verrà costantemente ricercata e attuata, sia a livello di singole iniziative, laddove è ravvisabile un possibile cointeressamento dell'imprenditoria privata, sia a livello di accordi più organici e continuativi (compartecipazioni azionarie), laddove la compresenza di "pubblico" e "privato" può comportare sinergie e reciproche convenienze economiche.

La predetta riforma interna del gruppo mira a questi risultati, oltre ovviamente a quello prioritario di ottimizzare le risorse

complessive ed accentuare le capacità di interazione col mercato interno ed internazionale. Si tratta in definitiva di ridisegnare la struttura operativa del gruppo eliminando aree di possibile sovrapposizione funzionale delle diverse società e contemporaneamente ridefinire i settori di competenza in maniera chiara ed inequivoca. Lo schema approvato risponde ad esigenze di aderenza interfacciale alle maggiori strutture private operanti in questo come in altri settori che, ad una forte concentrazione nelle funzioni di indirizzo e controllo, fanno corrispondere una più frastagliata e flessibile architettura operativa.

TEMPI E FINALITA'. La ristrutturazione del Gruppo, da realizzarsi a partire dai prossimi mesi e da completarsi entro il termine massimo di un anno, ha poi lo scopo di sfruttare integralmente le nuove risorse disponibili che ne deriveranno, attraverso la valorizzazione completa dei terreni di Cinecittà, ma anche una più efficace attività di distribuzione dei prodotti d'archivio o nuovi, così da eliminare diseconomie e condurre l'intero Gruppo ad una situazione di redditività.

Ciò è presupposto per una possibile collocazione sul mercato di parte dell'eventuale futura S.p.A., con la possibilità di attirare l'interesse di quell'azionariato diffuso e popolare che è tra gli scopi della legge.

I tempi per il raggiungimento della profittabilità del Capitale Sociale dell'Ente sono necessariamente quelli dell'andata a regime delle società esistenti e da costituire e possono perciò essere valutati in 4/5 anni.