

Master plan 2011 – 2015 AFC

A cura di Silvio Maselli
21.4.2011

INDICE

1. Premessa
2. Struttura del Master Plan 2007-2010 della Apulia Film Commission
3. Il quadro normativo di riferimento
4. Dotazione finanziaria
5. Analisi d'ambiente e swot
6. La mission. Finalità e servizi
7. Benchmark strategico
8. Organizzazione amministrativa e economico – finanziaria
9. Misurazione dell'efficacia e monitoraggio
10. Comunicazione strategica e attività di marketing

1. Premessa.

1.1. Risultati attesi

Il Master Plan della Fondazione Apulia Film Commission per il quadriennio 2011 – 2015, tiene conto di tre direttrici di risultato:

- a. Le opportunità di sviluppo emerse dall'analisi di contesto relativamente al mercato di riferimento pugliese, nazionale ed internazionale in materia;
- b. Le opportunità e le minacce che emergono dal nuovo quadro normativo nazionale;
- c. Le indicazioni sulle iniziative da mettere in atto allo scopo di offrire un supporto allo sviluppo del settore audiovisivo ed alla crescita dell'occupazione locale.

1.2. Parti del documento

Tali direttrici ispirano la redazione complessiva del documento caratterizzandone ogni sua parte relativamente a:

Gli obiettivi generali;
La focalizzazione delle proposte;
L'efficacia delle strategie da attivare relativamente alle progettazioni già attivate in materia;
La capacità di supportare i processi d'integrazione di sistema in fase di avvio o già attivati nel territorio della regione Puglia.

1.3. Obiettivi generali

Gli obiettivi generali conferiscono identità al documento che, a differenza del precedente, contiene elementi di valutazione rispetto alla programmazione istituzionale della Regione Puglia e prefigurano ipotesi di scenario.

1.4. Funzioni del Master Plan

Al Master Plan della AFC sono, tuttavia, assegnate funzioni specifiche e non generali rispetto all'intera attività di supporto alla programmazione della Regione in materia. Ciò deriva dalla circostanza, a nostro avviso non trascurabile, che compete alla Regione Puglia nella sua funzione di indirizzo politico e strategico il compito di operare le scelte di investimento e che lo strumento che andiamo a predisporre può svolgere, all'interno di queste ultime, una funzione di supporto tecnico relativamente alla prefigurazione degli scenari futuri, alla velocizzazione di alcuni fattori di successo o alla identificazione di variabili strategiche che possono aumentare il livello di integrabilità ed efficacia di specifiche azioni di contesto o di sistema. Tanto premesso, è opportuno anche ricordare che, gran parte delle attività strategiche svolte nei suoi primi 39 mesi di vita operativa, sono state svolte in qualità di stazione appaltante e quindi di soggetto in co – housing per conto della Regione Puglia a valere su risorse del P.O. FESR, Asse IV, Linee d'Intervento 4.3 e 4.1.

1.5. Obiettivi specifici

E' necessario ricordare che gli obiettivi della AFC sono:

Sviluppare una strategia tesa ad attirare in Puglia produzioni audiovisive;

Progettare e realizzare eventi di promozione territoriale anche in considerazione dei flussi turistici potenziali;

Individuare delle linee di intervento specifiche nel campo della formazione all'immagine e alla produzione audiovisiva;

Rendere più efficaci ed efficienti i meccanismi di finanziamento diretto o indiretto alle produzioni audiovisive pugliesi, nazionali e internazionali;

Implementare e sviluppare pratiche di produzione, distribuzione, comunicazione dei prodotti audiovisivi e dunque del territorio;

Costruire un sistema permanente per il monitoraggio, la valutazione e l'impatto delle politiche culturali di settore, valutando sia gli incrementi occupazionali che il contributo alla crescita del Pil locale.

2. Struttura del Master Plan della AFC 2011 – 2015.

2.1. Cos'è il Master Plan

Il Master Plan si presenta come un archivio di strategie finanziarie ed operative, delle opportunità offerte dal quadro normativo, delle indicazioni sulle attività da intraprendere rispetto alle politiche locali di sviluppo della AFC nel settore; delle azioni da implementare relativamente alle opportunità derivanti dal Quadro Comunitario di Sostegno, dai programmi comunitari a gestione diretta e dalle nuove politiche governative in materia.

2.2. Linee di finanziamento esterno

Il MP si connota come strumento attivo per lo sviluppo della AFC nel periodo 2011 - 2015. Le strategie d'innovazione e d'integrazione, ancorché già indicate ed adottate in altri documenti di programmazione della Regione Puglia, vengono riprese ed evidenziate con il riferimento ai nuovi pilastri di programmazione del QCS 2007-2013, ed in particolare dei P.O. – FSE e FESR 2007-2013 adottati dalla Regione Puglia, nonché nei programmi comunitari a gestione diretta connessi alle politiche settoriali di interesse della CE.

2.3. I pilastri europei

Il MP tiene conto del Libro Verde 2010 della Commissione Europea "Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare", dei pilastri delle nuove strategie europee per l'occupazione (Strategia di Lisbona) che riguardano il miglioramento dell'occupabilità, lo sviluppo dell'imprenditorialità, l'incoraggiamento dell'adattabilità delle imprese e dei lavoratori ai mutamenti propri dello sviluppo economico, l'adozione di politiche atte a

rafforzare le pari opportunità, in conformità alle strategie per Europa 2020 e ai tre motori di crescita prevista (intelligente, sostenibile ed inclusiva).

2.4. Strategie operative

Ciascuna di dette strategie operative è strutturata da proprie priorità in ordine ai tempi di attuazione ed agli obiettivi da raggiungere. La compatibilità delle strategie e delle priorità costituisce un'opzione di gestione della AFC che viene facilitata dalla visione di insieme che il Master Plan consente in funzione della possibilità di combinare e correlare strategie finanziarie ed interventi operativi con gli scenari emersi dalle analisi di contesto dei P.O. FESR ed FSE 2007-2013 della Regione Puglia.

3.

Il quadro normativo di riferimento.

Prevista nella forma giuridica di Fondazione di partecipazione all'articolo 7 della Legge Regionale numero 6 del 2004, la Apulia Film Commission (AFC) viene istituita il 23.12.2006 e diviene operativa il 2 luglio 2007 con la indicazione del suo Direttore e, successivamente, dell'ufficio di direzione.

Non esiste un inquadramento giuridico nazionale delle film commission che vedono così alimentata la propria capacità "produttiva" dai bilanci autonomi degli Enti Locali di cui sono strumenti operativi, oppure da fondi comunitari.

D'altra parte i temi del decentramento amministrativo e del federalismo, hanno reso sempre più intensi, come previsto dai novellati articoli 117 e 118 della Costituzione, gli impegni delle Regioni e delle autonomie locali nei confronti dei beni e delle attività culturali.

In tale direzione si è mossa la Regione Puglia che ha investito notevoli risorse strumentali e finanziarie nell'ottica della imminente creazione di un distretto della creatività di cui l'Apulia Film Commission è oggi uno degli indispensabili perni.

4.

Dotazione finanziaria.

La dotazione finanziaria della Fondazione è data dalle quote associative annue degli attuali 22 soci (tra Regione, Province, Comuni) cui vanno aggiunti, in contabilità separata quali centri di costo, i fondi FESR dedicati ad attività sul cui dettaglio ci concentreremo più avanti e le iniziative a valere sui fondi comunitari settoriali.

5.

Analisi d'ambiente e swot.

Fondazione Apulia Film Commission

Sede Legale e operativa: Cineporto di Bari, c/o Fiera del Levante, Lungomare Starita 1, 70132 Bari, Italy Phone +39 080 9752900 - Fax +39 080 9147464 - P. I. 06631230726

email@apuliafilmcommission.it - www.apuliafilmcommission.it

Sede di Lecce: Cineporto di Lecce, c/o Manifatture Knos, Via Vecchia Frigole 36, 73100 Lecce, Italy

5.1. Contesto ambientale e le ragioni di un'affermazione

Nel breve volgere di meno di quattro anni la AFC ha saputo, senza alcun dubbio, assumere un ruolo preminente tra le film commission nazionali e ha iniziato un percorso di penetrazione nel contesto comunitario e internazionale.

L'inevitabile riconoscimento è arrivato grazie allo svolgersi di una strategia che ha saputo inserirsi nel contesto dell'attivazione delle risorse comunitarie del PO FESR 2007 – 2013, innovando il modo stesso di "fare film commission". Non più e non solo soggetto erogatore di servizi gratuiti, ma vero costruttore di politiche per l'audiovisivo regionale.

Il terreno artistico e produttivo regionale, infatti, era pronto per recepire un soggetto istituzionale che si è messo al servizio di una filiera industriale istituendo strumenti utili a sostenerne la crescita.

Tra questi giova ricordare in sintesi:

1. l'istituzione di un film fund con regole chiare, trasparenti, intelleggibili che hanno consentito di attrarre in pochi anni numerosissime produzioni (103) cine – televisive;
2. la realizzazione e messa in attività di due Cineporti, a Bari e Lecce, province a più alta densità produttiva e vocazione artistica diffusa;
3. la realizzazione di un circuito di sale cinematografiche di qualità "D'Autore", che aiutano a coltivare un pubblico colto e curioso, a mantenere in attività sale e monosale altrimenti in difficoltà e a dare possibilità commerciali a prodotti cinematografici di qualità;
4. la realizzazione del Progetto memoria, teso a valorizzare i talenti artistici locali e riscoprire biografie e vicende storiche del novecento pugliese;
5. la realizzazione di Puglia Experience, workshop internazionale per sceneggiatori e del Forum euro mediterraneo di coproduzione, attività che consentono di puntare sui giovani talenti della scrittura filmica e di farli incontrare con il mercato dei produttori indipendenti;
6. l'azione di ospitalità delle produzioni cinematografiche quale importante leva di sostegno al settore e alla valorizzazione delle location pugliesi con conseguenti impatti di natura socio-economica oltre che ricadute per il turismo e quindi per il rafforzamento dell'immagine della Puglia;
7. la caratterizzazione del brand Apulia Film Commission sui mercati nazionali e, ancora parzialmente, internazionali per merito di pungenti e ben distribuite campagne di comunicazione rivolte al mondo del business;
8. la promozione delle opere filmiche girate in regione presso festival e mercati internazionali;
9. la connessione del sistema regionale con gli altri territori nazionali e internazionali tramite una intensa partecipazione ai tavoli di concertazione intra istituzionali e alle associazioni di categoria. La Fondazione Apulia film commission è infatti iscritta alle seguenti associazioni:

AFCI – Associazione internazionale delle film commission;

Cine – Regio, associazione di fondi europei di sostegno all'audiovisivo;

Fondazione Apulia Film Commission

Sede Legale e operativa: Cineporto di Bari, c/o Fiera del Levante, Lungomare Starita 1, 70132 Bari,

Italy Phone +39 080 9752900 - Fax +39 080 9147464 - P. I. 06631230726

email@apuliafilmcommission.it - www.apuliafilmcommission.it

Sede di Lecce: Cineporto di Lecce, c/o Manifatture Knos, Via Vecchia Frigole 36, 73100 Lecce, Italy

Copeam – Conferenza permanente dell’audiovisivo dei paesi del Mediterraneo;
 Eufcn – Associazione europea delle film commission;
 Ifc – Associazione italiana delle film commission. Di quest’ultima la AFC esprime, sino al 2012, anche il vice coordinatore nazionale nella persona del suo Direttore.

5.2. Le PP.AA. locali

Il dialogo con le amministrazioni locali, provinciali e comunali è stato improntato alla costruzione di un rapporto di reciproca fiducia.

Tale lavoro va continuato nell’ottica della crescita di occasioni di lavoro e sviluppo per le comunità locali e, dal lato produttivo, della possibilità di rendere omogenei i livelli di servizio e disponibilità sul territorio pugliese.

La principale caratteristica della AFC è di “saper parlare la stessa lingua dei produttori”, intendendo con ciò, la capacità di mettere al servizio delle produzioni l’intero territorio, nella consapevolezza che ogni film in più produce impatti economici e sociali considerevoli. Ciò è stato reso possibile dalla qualità del personale selezionato che garantisce elevati livelli di prestazione, vieppiù nel momento del front office rivolto alle produzioni e ai territori coinvolti.

5.3. Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats

In dettaglio si segnalano, in un quadro di analisi S.W.O.T., le principali caratteristiche d’impatto della AFC sul territorio e nel più vasto contesto settoriale di riferimento.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - forma giuridica di Fondazione; - derivazione istituzionale e stima da parte di amministratori e cittadini; - budget solido; - assenza di competitori diretti a livello regionale; - forti aspettative di settore; - favore dei media di settore; - personale giovane, competente, motivato, coeso, esperto. - efficienza e snellezza della macchina amministrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - elevato numero di richieste di sostegno da parte delle produzioni e conseguente impossibilità di rispondere a tutte positivamente; - necessità di garantire il sostegno ai progetti collaterali grazie ai fondi FESR.

<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> - cogliere l'incapacità delle altre Regioni di effettuare investimenti costanti nel settore culturale; - rendere sempre più saldo il rapporto con le strategie di attrattività turistica grazie alla delega congiunta all'Assessore Prof.ssa Godelli; - dedicare energie alla costruzione di partnership europee per garantire un livello di progettualità costante e capace di coprire parte dei costi operativi; - predisposizione di una matrice di finanziabilità relativa ad un selezionato parco progetti e conseguente progettazione a valere su programmi comunitari a gestione diretta; - incrementare il numero di soci; - utilizzare la leva fiscale del tax credit esterno e del product placement per attivare risorse economiche di aziende locali. 	<p>Minacce</p> <ul style="list-style-type: none"> - percepirsi come i più efficienti e dunque vivere di rendita; - iniziare a dire dei no, lanciando segnali negativi al mercato; - Facing out dall'Obiettivo Convergenza con conseguente diminuzione dei fondi strutturali a disposizione; - non veder rifinanziati i progetti FESR più importanti e, così, smarrirne la serialità.

6. La mission. Finalità e servizi.

6.1. Scopi statutari

Come da art. 3 dello Statuto la AFC non ha scopo di lucro e assolve ai seguenti scopi istituzionali:

La Fondazione *Apulia Film Commission* non ha scopo di lucro e assolve ai seguenti compiti istituzionali:

a) promuovere e valorizzare il patrimonio artistico e ambientale, la memoria storica e le

tradizioni delle comunità della Puglia, le risorse professionali e tecniche attive sul territorio regionale, creando le condizioni per attrarre in Puglia le produzioni cinematografiche, televisive, audiovisive e pubblicitarie italiane ed estere;

b) promuovere attività di coordinamento con altre *film commission* italiane e straniere anche per favorire coproduzioni internazionali o interregionali, in particolare nel Mezzogiorno e nel bacino del Mediterraneo, intraprendendo ogni utile iniziativa tesa a favorire la collaborazione con organismi consimili operanti all'interno della regione, nelle altre regioni italiane e in tutta l'area euro-mediterranea, al fine di promuovere e sostenere la cooperazione tra le due sponde del Mediterraneo nel campo dell'industria del cinema, dell'audiovisivo e delle nuove tecnologie della comunicazione;

c) sostenere la produzione – o produrre anche direttamente - e la distribuzione delle opere cinematografiche e audiovisive realizzate nella regione che promuovono e diffondono l'immagine e la conoscenza della Puglia, concedendo contributi e agevolazioni attraverso l'istituzione di uno o più fondi specifici (*Film Fund*);

d) promuovere in Puglia iniziative nel settore della produzione cinematografica e televisiva, anche digitale; presentare le produzioni pugliesi nei festival nazionali e internazionali; sviluppare attività di marketing finalizzate alla promozione del territorio regionale in Italia e all'estero; assicurare, anche in concorso con altri soggetti pubblici e privati, la formazione delle competenze, la ricerca, lo studio, la sperimentazione; in particolare, provvedere alla costituzione di un centro di ricerca e formazione di eccellenza nel settore audiovisivo, facendo confluire tutte le possibili risorse finanziarie disponibili a tal fine a livello nazionale e comunitario.

e) salvaguardare, valorizzare e favorire, anche a fini espositivi, la fruizione del patrimonio storico-culturale della Mediateca regionale pugliese e, mediante le opportune intese, del materiale audiovisivo e filmico d'archivio del Centro di cultura cinematografica ABC di Bari e di cineteche, circoli cinematografici, associazioni, collezionisti e archivi familiari presenti in Puglia; salvaguardare e valorizzare altresì il patrimonio delle attrezzature tecniche di pregio storico;

f) interagire con le istituzioni e le amministrazioni competenti (Soprintendenze regionali, Uffici demaniali, etc.) al fine di facilitare e accelerare le procedure di rilascio di autorizzazioni, permessi, concessioni e quant'altro si renda necessario alla realizzazione delle produzioni cinematografiche e televisive;

g) presentare le produzioni pugliesi nei festival e partecipare a festival e mercati cinematografici specializzati, nazionali e internazionali per valorizzare le diversità culturali espresse dal territorio.

La Fondazione, nell'ambito delle sue attività, promuove in particolare iniziative quali:

- organizzare e realizzare, con cadenza periodica, uno o più festival del cinema e/o dell'audiovisivo nonché eventi di natura culturale e cinematografica;
- individuare strategie e interventi tesi a sostenere e consolidare lo sviluppo del settore;
- partecipare ad attività di cooperazione internazionale, realizzando progetti finanziati da enti comunitari e internazionali per sostenere lo sviluppo dei Paesi terzi;
- partecipare ad attività di Cooperazione territoriale prevista dall'Obiettivo 3 dell'Unione Europea;

- attivare risorse regionali, nazionali e comunitarie per sostenere progetti culturali e cinematografici in collaborazione con Paesi europei ed extraeuropei;
- rafforzare la cooperazione istituzionale verticale e orizzontale, ivi compreso il partenariato socio - economico, al fine della predisposizione di politiche culturali finalizzate allo sviluppo economico del territorio;
- utilizzare il particolare processo produttivo di eventi per influire positivamente sullo sviluppo complessivo del sistema-spettacolo;
- operare un forte coordinamento tra tutte le attività e gli attori pubblici e privati coinvolti, attraverso azioni di accompagnamento e coordinamento finalizzate a garantire la sostenibilità dei modelli sperimentati;
- sviluppare politiche di coesione nel settore dell'audiovisivo, tese a incentivare la comunicazione tra livelli regionali e i territori provinciali e comunali, allo scopo di meglio attrarre investimenti nel settore audiovisivo e di sviluppare la coesione tra filiere produttive contigue (cultura, beni culturali, spettacolo dal vivo, turismo, formazione, politiche giovanili, urbanistica, ambiente, iniziative di valorizzazione dei prodotti eno-gastronomici e agricoli);
- sviluppare la capacità di accoglienza alle produzioni da parte dei territori e la sensibilità degli operatori coinvolti nella filiera dell'audiovisivo;
- incentivare e rendere possibile la costituzione di imprese pugliesi nel settore dell'audiovisivo;
- incrementare i tassi occupazionali nel settore audiovisivo attraverso la realizzazione e/o la promozione di attività formative,
- promuovere la rimozione delle barriere di carattere territoriale e istituzionale, l'auto impresa orientata al lavoro sul campo;
- promuovere l'immagine della Puglia come *Location* anche grazie alla costruzione di pacchetti e guide turistiche (cineiturismo);
- contribuire alla costruzione di un'identità condivisa della Regione Puglia, attraverso il recupero e la valorizzazione della memoria storica e della capacità di analisi del contesto socio-culturale anche tramite la gestione o la consulenza gestionale in materia di conservazione di archivi audiovisivi e mediateche pubbliche;
- agire sui talenti locali mettendoli in rete tra loro e in comunicazione con le principali tendenze artistiche internazionali.

6.2. Ranking attività e servizi della AFC

A fronte di tali articolate finalità ecco il *ranking* delle attività e dei servizi che vengono attualmente erogati, e andranno in futuro confermati:

- a. film fund
- b. utilizzo gratuito dei Cineporti
- c. assistenza sulle location
- d. production guide
- e. comunicazione trasparente tramite il portale web, facebook, twitter, newsletter periodica e inserzioni su stampa di settore

- f. gestione progetti FESR e nuova progettazione sulla base della riprogrammazione regionale
- g. location scouting nella formula 3 notti x 3 persone
- h. animazione territoriale in collaborazione con enti locali
- i. partecipazione a festival e mercati
- l. project design e conseguente project management sulle linee di finanziamento comunitarie di pertinenza.

6.3. Le innovazioni in itinere e quelle da implementare

La redazione di un Master plan prevede necessariamente di tenere da conto le attività già in essere, pensate per un arco temporale più lungo del primo ciclo di pianificazione. Sicché corre l'obbligo, in questa sede, di ricordarle schematicamente:

- a. la AFC partecipa alla costruzione del Distretto industriale "Puglia Creativa" che prevede l'associazione di imprese delle filiere creative e culturali e, segnatamente, quelle dell'audiovisivo, del teatro, dello spettacolo dal vivo, della musica, della creatività giovanile. Scopo del Distretto, cui partecipano anche il Teatro Pubblico Pugliese, oltre 100 aziende delle citate filiere, l'Agis - Anec e altre sigle datoriali e i sindacati confederali CGIL - CISL - UIL è quello di consentire alle aziende che la compongono di veder attivati canali di sostegno per la comunicazione, la formazione e la internazionalizzazione. Tanto è in linea con l'imminente bando europeo per la costruzione di una Alleanza Europea per l'Industria della Creatività (ECIA);
- b. nell'ambito delle attività propedeutiche al riconoscimento del Distretto industriale, unitamente ai suoi partner, la AFC ha avviato la concertazione con gli Enti Locali per la individuazione dei fabbisogni formativi nell'ottica di consentire ed eventualmente partecipare alla costruzione di progetti di formazione del personale tecnico, artistico e manageriale al servizio delle imprese del settore culturale e specificamente audiovisivo;
- c. ottemperando alla previsione statutaria la Fondazione sta dando vita a un centro studi per l'audiovisivo;
- d. numerose società di noleggio di attrezzature per il cinema e la televisione hanno deciso di insediare delle succursali in Puglia. Nel momento in cui scriviamo risulta operativa la sede di Movie People a Lecce; in dirittura di arrivo la Panalight a Bari e della Stiffi sempre in Salento. Si tratta di presenze assai significative delle industrie tecniche del nostro comparto. Il loro insediamento favorirà l'attrazione di altre produzioni.
- e. fondamentale diventa l'obiettivo di stimolare la nascita e il rafforzamento del sistema di impresa cinematografico regionale. La numerosa presenza di produzioni

che scelgono la Puglia come location, infatti, incrementa la consapevolezza professionale delle nostre maestranze e degli attori; ma vanno anche create le condizioni per sviluppare cultura d'impresa.

f. nei prossimi anni appare decisiva l'integrazione tra le politiche per l'attrattività turistica e quelle a sostegno della produzione audiovisiva, nell'ottica di comunicare, soprattutto sullo scenario estero, la nostra regione come piattaforma d'investimenti.

7. Benchmark strategico

7.1. Le altre Film commission italiane

Le film commission operanti sul territorio nazionale sono ad oggi circa 30. Di queste solo una decina derivano da una delibera di Giunta regionale e hanno forma giuridica tale da costituire un panorama piuttosto frastagliato. Si passa, cioè, dalla Fondazione alla mera associazione di fatto.

Incrociando i dati desumibili dalle riviste di settore monitorate negli ultimi tre anni con alcune, peraltro scarse, fonti bibliografiche e statistiche emerge, piuttosto chiaramente, che la forma giuridica che garantisce migliori *performance* risulta essere la Fondazione, intesa come soggetto controllato – nel meccanismo di governance – dagli enti locali promotori, ma autonoma nell'esercizio delle proprie attività.

Per rendere oggettiva la valutazione dell'azione di gestione della AFC – da parte degli *stake holders* regionali – i principali indicatori associabili all'azione della AFC sono monitorati periodicamente.

Tali monitoraggi, effettuati internamente in sede di rendicontazione delle produzioni filmiche e, in via periodica, da soggetti di ricerca specializzata esterni alla AFC riguardano le seguenti ricadute:

- sul fronte occupazionale (sia per il personale direttamente assunto, che soprattutto per le ricadute nel campo dell'offerta di servizi)
- sul fronte della formazione di personale tecnico e artistico
- sul fronte direttamente economico (ristoratori, albergatori, trasporti, tecnici, ecc.) anche attraverso un meccanismo moltiplicatore calcolando il numero di settimane lavorate
- sul fronte cine turistico (*movie induced tourism*)
- sul fronte culturale generale.

7.2. Il contesto generale di mercato in Italia

L'industria dell'audiovisivo vive in Italia un momento di grave empassa. La contrazione – rispetto ad anni recenti – dei budget ministeriali, la sostanziale debolezza di un vero e libero mercato dei diritti audiovisivi, la ristrettezza degli spazi di visibilità nel circuito distributivo theatrical, i sempre più bassi margini garantiti dall'home video, la diffusione

parassitaria della pirateria, l'abbattimento unilaterale dei budget per le fiction di Rai e Mediaset, il mancato investimento in produzione di Sky Italia rendono sempre più faticosa la chiusura del budget di un film.

In tale contesto il mondo della produzione nazionale, composto da circa 350 aziende di produzione indipendente, si trova alla sommità di una struttura a clessidra, in cui, a fronte di circa 4000 schermi cinematografici diffusi sul territorio nazionale, sono soltanto 50 le società di distribuzione. La gran parte del valore commerciale di un film, infatti, viene generato nella sala cinematografica. Una clessidra, dunque, con una strozzatura piuttosto forte e tale da impedire una reale libertà espressiva non condizionata dal mercato o dal necessario finanziamento statale.

Sicché, in tale quadro d'insieme, il ruolo delle film commission dotate di un sistema di funding assume un ruolo centrale per consentire ai produttori indipendenti di completare il budget dei film.

Ad oggi in Italia oltre alla Puglia dichiarano un fondo per l'audiovisivo le seguenti regioni: Sicilia, Lazio, Toscana, Friuli Venezia Giulia, Piemonte. Mentre, a titolo di cronaca, le film commission di Liguria e Piemonte gestiscono un Cineporto ciascuno, la Puglia due.

Diverso il fronte relativo alla fiction televisiva. In quel ramo della filiera, infatti, i broadcaster finanziano sino al 100% del budget dell'opera e il rischio d'impresa si restringe alla errata compilazione del preventivo o a costi non precedentemente preventivabili. Per tale ragione il film fund della Puglia può rappresentare un elemento fortemente concorrenziale e attrattivo, aiutando i produttori e, insieme, aumentando drasticamente il numero di settimane lavorate e di addetti impiegati.

7.3. Il contesto generale di mercato nel mondo

Occorre essere molto realisti: le possibilità che un territorio regionale ha, per attrarre stabilmente produzioni filmiche internazionali, sono molto basse se non inquadrato in una strategia nazionale tesa a offrire alle produzioni estere condizioni di vantaggio non solo orografico e artistico. Tale strategia manca oggi in Italia, pertanto la AFC può mettere in cantiere la penetrazione presso mercati in rapida espansione (Brasile, India, Cina, Medio Oriente) solo a patto di utilizzare la leva del networking associativo.

Il Forum euro mediterraneo di coproduzione, in collaborazione con la Copeam e integrato nel quadro di Puglia Experience rappresenta un'esperienza di assoluto pregio che andrà ripetuta e serializzata.

Il più grave rischio, infatti, è oggi rappresentato dalla impossibilità di rifinanziare sull'Asse IV del FESR nei prossimi anni le attività più significative e rappresentative della

innovazione prodotta dalla AFC nel più complesso e variegato mondo delle film commission europee.

7.4. L'Unione Europea

E veniamo dunque al decisivo tema della progressiva uscita dal quadro comunitario di sostegno, all'interno del quale la Regione Puglia e, per suo tramite la stessa Fondazione Apulia Film Commission, ha costruito le politiche espansive in campo culturale che sono oggi così evidenti nel trainare lo sviluppo locale.

Nel 2013 la Puglia, al pari di altre regioni meridionali italiane, entrerà nel processo di allineamento e contemporaneamente uscirà dall'area obiettivo convergenza. Ciò vedrà diminuire i fondi a disposizione sul FESR con il quale oggi vengono finanziate la maggior parte delle attività extra film fund.

Parallelamente, potrebbe andare in porto la riforma in senso federalista dello Stato. Pur rimanendo agnostici rispetto alle valutazioni di natura più politica, appare evidente che la capacità impositiva della Puglia sarà inferiore alle regioni settentrionali e questo imporrà un cambio di passo.

Il circuito di sale di qualità (D'autore) potrà continuare senza sostegno pubblico, tramite libera associazione delle sale che vi afferiscono.

La rete di festival potrà sin da ora attivare partnership con sponsor privati per rendersi il più possibile autonoma dai fondi pubblici.

Ciò nondimeno il tema dell'approvvigionamento di risorse per disegnare il futuro nel medio – lungo periodo della film commission pugliese, è il tema su cui interrogarsi.

E' dunque verso nord che dovremo guardare e, insieme, verso sud e al bacino del Mediterraneo per immaginare verso quali direttrici di senso orientare il lavoro dei prossimi anni, ovvero verso l'Unione Europea ed i fondi settoriali e non strutturali che pur verranno garantiti in forma minore.

Infatti, il bilancio stesso della Commissione Europea destina alle politiche regionali e quindi ai fondi strutturali soltanto il 40% circa delle risorse disponibili, allocando invece ai fondi settoriali dei programmi comunitari a gestione diretta circa il 60%.

Da qui, la necessità di utilizzare i canali offerti a livello europeo partecipando a call gestite direttamente da Bruxelles e pensando quindi non soltanto a programmi interamente dedicati all'audiovisivo (MEDIA con tutte le sue linee di finanziamento e le possibilità di collaborazione anche con Paesi terzi, vedi Media Mundus) ma anche a programmi rivolti alla formazione (LLP - Lifelong Learning Programme), alla innovazione (CIP – Competitiveness and Innovation Framework programme), allo sviluppo della imprenditorialità e creatività tra i giovani (Youth in Action) e di azioni culturali (Culture Programme 2001-2013). Tanto per citare solo alcuni dei programmi fruibili.

Inoltre, resta importante cooperare e scambiare buone pratiche (Interreg, South East Europe, IPA CBC o ENPI) anche immaginando, nel mercato comune, il rafforzamento delle coproduzioni, unica possibilità di crescita per il comparto della produzione nazionale.

Già oggi l'AFC partecipa stabilmente a progetti europei con partner stranieri con una predilezione per il mondo anglosassone (UK, Australia in particolare). Nell'immediato futuro occorre mettere l'ufficio progettazione nelle condizioni di dedicarsi con maggiore concentrazione non soltanto al project management ma al project design e proposal presentation.

Difatti, il principale obiettivo è costruire un parco progetti che risponda alle linee di finanziamento europee al fine di cofinanziare anche solo parti dei progetti che rappresentano ormai delle buone pratiche per AFC e allargare il numero di iniziative e quindi di progetti.

Attualmente, infatti, l'ufficio è quasi esclusivamente concentrato nella attività di project management e monitoraggio che comporta un costante lavoro di gestione amministrativa e finanziaria dei vari progetti, un impegno full time sulla rendicontazione che produce un ingolfamento amministrativo scompensando i livelli di prestazione.

Tale debolezza potrà essere attenuata rafforzando il ruolo dei Project Manager sui singoli progetti oltre che prevedendo ulteriori risorse all'intero dell'Ufficio progettazione per facilitare il lavoro di project management e proposal presentation.

Per chiudere, progettare significa proiettare la propria capacità attrattiva verso altri territori e recuperare risorse che autonomizzino finanziariamente la film commission.

8.

Organizzazione amministrativa e economico – finanziaria

8.1. Forniture e selezione personale

In fase di start up la Fondazione si è correttamente dotata di un regolamento per gli acquisti di beni e servizi in economia in ossequio alla previsione del codice degli appalti (DLgs 163/2003) ch'è attualmente in revisione. Per ogni tipologia di acquisto e di selezione di personale, si è sempre osservata la procedura di evidenza pubblica. Questa modalità di selezione dei fornitori, attinti dagli elenchi del sistema regionale di fornitura Empulia, ovvero da appositi elenchi redatti su input del Consiglio di Amministrazione, elenchi che hanno costituito un embrione di albo fornitori; garantiscono un livello di trasparenza unico nel suo genere a cui si è di recente aggiunta anche la pubblicazione sul portale della AFC delle determinazioni di affidamento di servizi e forniture sotto soglia.

Il personale relativo ai progetti, viene assunto tramite regolari procedure pubbliche che prevedano la pubblicazione di bandi e, a seguito di screening dei profili curriculari e di appositi colloqui, la redazione di liste da cui attingere i migliori candidati.

Il personale a tempo indeterminato, su indicazione del Consiglio di Amministrazione, viene individuato sulla base di una pianta organica che, al momento, prevede 5 unità effettive inquadrate sotto tale partizione:

Fondazione Apulia Film Commission

Sede Legale e operativa: Cineporto di Bari, c/o Fiera del Levante, Lungomare Starita 1, 70132 Bari,

Italy Phone +39 080 9752900 - Fax +39 080 9147464 - P. I. 06631230726

email@apuliafilmcommission.it - www.apuliafilmcommission.it

Sede di Lecce: Cineporto di Lecce, c/o Manifatture Knos, Via Vecchia Frigole 36, 73100 Lecce, Italy

1. Responsabile progettazione, amministrazione, fondi UE – Quadro
2. Responsabile progetti cinema – Direttivo
3. Product manager, accoglienza produzioni – Dipendente
4. Responsabile amministrativo, sicurezza, privacy – Dipendente
5. Responsabile segreteria generale – Dipendente

8.2. Contabilità

Il modello di contabilità è del tutto simile a quello di un'azienda di capitali. Sempre più in futuro la contabilità va internalizzata per rendere disponibili al management gli strumenti analitici più aggiornati per assumere decisioni in tempo reale.

I progetti vanno sempre contabilizzati come centri di costo separati e gestiti in duplice schema sotto forma di mera rendicontazione al soggetto beneficiario e come bilancio separato, in ottemperanza alla normativa comunitaria e nazionale.

8.3. Finanza

Non si prevede di avere accesso al credito né di ricorrere a strumenti di finanziarizzazione dei fondi ottenuti in sede di progettazione.

8.4. Bilanci

I bilanci della Fondazione vanno corredati da grafici intuitivi che ne consentano una lettura sinottica immediata e che rappresentino graficamente le grandezze dei singoli centri di costo interni (personale, amministratori, spese gestione, film fund ecc.) ed esterni (progetti FESR, FAS, FSE, MEDIA ecc.).

9. Misurazione dell'efficacia e monitoraggio

Allo scopo di misurare l'efficacia del lavoro della Apulia Film Commission la Fondazione ha inteso affidare dapprima alla società Peacefulfish di Berlino e successivamente alla Fondazione Rosselli lo studio sugli impatti del proprio film fund (peraltro esplorati, per proprio conto, anche da ARTI Puglia).

Tale monitoraggio va reso automatico e trasparente e, allo scopo, s'individuano – qui di seguito – gli indicatori utili per il monitoraggio:

Rapporto tra produzioni arrivate sul territorio grazie ad azione AFC e quelle totalmente ospitate in Puglia. Particolare attenzione andrà posta al tipo di output finale (lungo, corto, doc, pubblicità, fiction, ecc.) e al budget a disposizione in proporzione ai giorni di ripresa e a quanto andrà speso in regione.

Vagliare quanti e quali servizi vengono richiesti dalle produzioni alla AFC e quanto la stessa sarà in grado di erogare onde valutare una possibile intensità di relazione tra produzioni e AFC.

Monitorare il livello di riconoscimento della AFC attraverso la quantificazione di quali e quanti operatori comprenderanno le funzioni e le useranno.

Analizzare i meta risultati come traguardi che portano al raggiungimento degli obiettivi finali (accordi con EE.LL., accordi di programma con altre FC, formazione).

Valutare indicatori quali – quantitativi per valorizzare le diverse risorse disponibili sul territorio per farne fattori di attrattiva turistica e produttiva.

I risultati di tali misurazioni andranno resi periodicamente consultabili sul sito web nell'ottica della condivisione di strategie e report.

10. Comunicazione strategica e attività di marketing

10.1. Piano di comunicazione e marketing

Il piano di comunicazione e marketing della AFC costituisce una parte consistente del suo posizionamento. Sarà redatto annualmente dall'ufficio di direzione e reso operativo grazie a tutte le risorse dedicabili all'obiettivo comunicazionale.

La delicatezza del piano di marketing e comunicazione risiede nel campo delle aspettative socio – economiche generate dalle performance dello strumento.

10.2. Valutare il brand

La comunicazione della AFC passa attraverso le sue attività. Pertanto il cuore della comunicazione andrà concentrato sull'opera di posizionamento presso il mondo dei produttori (latu sensu: imprenditori dell'audiovisivo, ma anche autori, registi, sceneggiatori, attori). Il Bif&st, la partnership con la festa del cinema del reale e con il festival del cinema europeo di Lecce e del cinema indipendente di Foggia, Puglia Experience, il forum di coproduzione, Progetto Memoria sono le architravi su cui poggiare la strategia di penetrazione.

La comunicazione va calibrata come un *mix* di strumenti d'informazione e attività di ufficio stampa, nonché come *brand positioning* mirati a un *target* composto da:

- > le produzioni cinematografiche, pubblicitarie e televisive
- > i registi, gli sceneggiatori, gli organizzatori generali e i direttori di produzione

L'opera di una buona film commission viene veicolata dalla qualità (e quantità) dei film che sostiene e attrae sul proprio territorio.

Il lavoro di posizionamento sugli stake holders italiani è pressoché compiuto. Inizia ora, nel quadriennio 2011 – 2015 una nuova strategia, tesa a confermare e consolidare la percezione sul piano nazionale e a rafforzare la credibilità sul piano internazionale.

10.3. Principali novità del previsto piano di comunicazione e marketing

Per raggiungere questi *target* è necessario modificare, in parte, la strategia sin qui articolata. Occorre essere presenti all'estero non solo tramite inserzioni sulle più opportune riviste di settore; ma soprattutto essere al fianco dei film in uscita sui territori esteri in associazione con produzioni, distributori esteri, istituti di cultura italiana, ICE e delegazioni ENIT estere.

A questo va aggiunta l'utilità di più assidue presenze nei principali festival di televisione (oltre che di cinema), tramite opportune partnership con l'Assessorato regionale alle Risorse Agroalimentari e al Turismo. Scopo esplicito è quello di rappresentare il territorio e le sue ricchezze valoriali tramite la forza della qualità.

10.4. Feedback

Oltre le normali attività di feedback basate sul portale web s'è ultimamente aggiunta una intensa e costante presenza sui social media. Va profilata una campagna su mercati esteri di sbocco utilizzando questa leva.

10.5. Eventi

L'individuata serie di eventi internazionali cui partecipare nel precedente master plan, va confermata, a patto di caratterizzare la presenza con originalità e tramite la realizzazione di eventi unici che rappresentino un bene esperienza.

In particolare, tra le tante, si segnalano le principali scadenze annuali:

Cannes Film Festival
Pusan International Market
Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia
Toronto International Film Festival
Cannes Mip Com
Copenhagen International Film festival
San Sebastian Film Festival
Festa del Cinema di Roma
AFM – Los Angeles International Film Market
Torino Film Festival
Berlino International Film Festival
European film market - Berlino
Santa Monica Location Trade Show (Ca - Usa)

10.6. Il portale web

Attualmente il portale della AFC è il più visitato in Italia tra tutti i siti istituzionali di film commission. Il successo è dovuto al quotidiano aggiornamento, al numero e alla qualità di attività realizzate dalla film commission, dalla presenza di alcune innovazioni (il diario, l'apparato multimediale, la production guide) che ne fanno indubbiamente uno strumento imprescindibile di informazione e dibattito.

In futuro andrà previsto il suo restyling, l'implementazione della photo gallery, l'integrazione con i social media e con i siti web dei progetti gestiti dalla AFC (BIF&ST, Circuito D'Autore ecc.)

10.7. La guida cineturistica e altri materiali a stampa

Strumento di grande valore editoriale, "Effetto Puglia, guida cineturistica ad una regione tutta da girare", edita nel 2009 per i tipi di Laterza in lingua italiana e inglese; ha rappresentato un utile atout con il quale presentarsi alle produzioni mondiali.

L'opera va aggiornata e rieditata entro il 2011 sì da consentire di accompagnare la strategia articolata per eventi come descritto nel punto 10.5.

Ogni attività significativa va accompagnata da uno strumento cartaceo che ne indichi una traccia e ne consenta la diffusione presso target difficili da raggiungere con il solo web.
