



Bilancio Consuntivo 2018

BILANCIO

SECONDO LA NORMATIVA C.E.E.

BILANCIO A NORMATIVA CEE

CONTI PATRIM.ATTIVI		TOT.2018	TOT.2017	CONTI PATRIM.PASSIVI		TOT.2018	TOT.2017
BI	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI			A	PATRIMONIO		
	Opere su beni di terzi	23.755,71	31.861		Fondo di dotazione	298.336	298.336
		0,00	0		Fondo di riserva	3.471	3.471
		23.756	31.861		Fondo di riserva indisponibile	450.000	450.000
BII	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				Utili / Perdite precedenti	-41.299	-44.834
	Immobilizzazioni (valore netto)	452.903,77	367.004		Utile/ Perdita netta di esercizio	-319.085	3.535
		452.904	367.004			391.423	710.508
BIII	IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE			B	FONDI PER RISCHI ED ONERI		
	Crediti INA per TFR accantonato	304.569,40	307.213		Fondo Rischi su Contributi	20.000	20.000
	Fondo TFR accant.presso INPS	91.174,45	76.057		Fondo Acc.per rischi e oneri da copri	14.434	14.434
		395.743,85	383.271		Fondo Acc.Indennizzi e Vertenze	5.277	5.277
		395.744	383.271		Fondo Acc. Attività da programmare	2.350	8.350
			18.384		Fondo Acc. Ferie/ permessi non godi	172.242	0
			18.384			214.302	48.060
						214.302	48.060
CII	ATTIVO CIRCOLANTE			C	FONDO TFR		
	1) Crediti vs clienti				Fondo TFR (con Imp.Sost.va)	395.993	383.271
	Crediti v/ so Clienti	431.430,85	245.344			395.993	383.271
	Crediti per fatture da emettere	157.432,79	281.821	D	DEBITI		
	Fondo svalutazione Crediti	-43.122,01	-48.860		6) Acconti		
		545.741,63	478.305		Anticipazioni c/ to Biglietti	90.719	86.102
					Anticipazioni c/ to Abbonamenti	55.781	57.431
	4) Crediti v. so Controllanti					146.500	143.533
	Comune di Pisa	0,00	150.000		7) Debiti verso fornitori		
	Toscana Energia	0,00	0		Debiti v/ so Fornitori	753.320	742.530
	Università di Pisa	0,00	0		Debiti per fatture da ricevere	58.331	96.526
	Toscana Aeroporti	50.000,00	0			811.651	839.056
		50.000,00	150.000		12) Debiti tributari		
					Erario	33.570	
	5-bis) Crediti tribuari				Addiz.li EELL	691	
	Crediti v/ so Erario (R.A., Irap etc.)	6.363,70	5.564		IRAP	-38.197	-3.937
	Crediti v/ so IVA	252.651,56	303.981			-3.937	28.527
		259.015,26	309.545		13) Debiti vs Istituti di previdenza		
					Debiti per F.di Pensione da versare	67.572	67.714
	5) Crediti verso altri				Debiti v/ so Enti Prev.li e Ass.li	66.122	58.899
	Crediti v/ so Regione	30.247,41	38.000			133.694	126.613
	Crediti v/ so Ministero	141.923,60	151.051		14) Debiti verso altri		
	Enti San Miniato	10.000,00	35.000		Debiti V/ so Amministratori	0	383
	Fondazione CR Pistoia e Pescia	0,00	65.000		Debiti v/ so Dipendenti	33.745	25.500
	Teatri coproduttori	88.698,37	0		Debiti per Rit.Sindacali	251	263
	Prestazioni da recuperare	1.210,00	0		Debiti per Quote associative	0	0
	Crediti per Anticip. Su TFR maturato	10.587,49	13.204		Debiti diversi	0	26.146
	Cauzioni Attive	13.226,14	10.493			33.996	
	Crediti V.so Circuito Box Office	0,00	1.206				
	Crediti V.so Sostenitori Fond. Pisa	204.235,34	150.000				
	Altri Crediti (Eni e altri)	2.200,00	0				
	Altri Contributi da introitare	5.000,00	0				
		507.328,35	463.954				

	CONTI PATRIM.ATTIVI	ANALISI	TOT.2018		TOT.2017	CONTI PATRIM.PASSIVI	ANALISI	TOT.2018		TOT.2017
	ATTIVO CIRCOLANTE	TOTALE	1.362.085	TOTALE	1.401.803	E RATEI E RISCONTI				
						Ratei Passivi	24.152		49.108	
						Risconti Passivi	26.123			
	DISPONIBILITA' LIQUIDE							50.275	21.156	70.264
	Cassa Economale e sospesi	8.753,87		7.221						
	Cassa Biglietteria	25.123,56		31.243						
	Banche: BPM cc 140868	20.282,53		30.777						
	Banche BPM c.Es. 206445	177.550,44		183.413						
	Banche BPM C.Anticip. 210182	-378.927,13		-200.562						
	Banche BPM Fondo Ris.Vinc. cc 47	10.788,39		51.032						
	Banche: Credit Agricole S.Miniato	964,38		7.007						
	Banche: Bancoposta	0,00		4.447						
	Conto Carta Prepagata	944,93	-134.519	700	115.278					
CIV	RATEI E RISCONTI									
	Ratei Attivi	12.103,57		10.123						
	Risconti Attivi	61.824,00	73.928	48.255	58.379					
	TOTALE ATTIVITA'		2.173.897		2.375.979	TOTALE PASSIVITA'		2.173.897		2.375.979

VALORI ECONOMICI

	VALORI ECONOMICI	ANALISI	TOT.2018	ANALISI	TOT.2017
A	VALORE DELLA PRODUZIONE E DELLA DISTRIBUZIONE				
A1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni				
	Incassi	285.934		270.134	
	Proventi da produzioni	341.172		377.951	
	Rimborsi da Enti e Compagnie	286.920		254.598	
	Proventi da Iniziative	408.461		597.143	
	Proventi pubblicità	10.968		13.600	
	Proventi diversi	3.562	1.337.015	3.994	1.517.420
A5	Altri Ricavi e Proventi				
	<i>Contributi in conto esercizio:</i>				
	Comune di Pisa	1.550.000		1.550.000	
	Provincia di Pisa	0		0	
	Fondazione Pisa	430.000		480.000	
	Università di Pisa	20.000		20.000	
	Toscana Energia spa	25.000		25.000	
	Toscana Aeroporti	50.000		50.000	
	Regione Toscana	198.000		190.000	
	Pres.Consiglio Dip.Spettacolo	626.278		598.612	
	Altri Contributi e integraz.	281.545	3.180.823	250.000	3.163.612
	<i>Altri ricavi</i>			<i>Altri ricavi</i>	
	Sopravvenienze attive	22.129	22.129	92.208	4.773.240
B	COSTI DELLA PRODUZIONE				
B6	Costi per mat.prima e di consumo		26.764		26.649
B7	Costi per servizi		2.160.234		2.177.647
B9	Costi per il personale		2.312.910		2.280.695
B10	Ammortamenti e svalutazioni		100.534		92.931
	Altri accantonamenti		65.424		0
B14	Oneri diversi di Gestione		114.732		116.385
			4.780.598		4.694.307
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE		-240.632		78.932
C	PROVENTI E ONERI FINANZIARI				
C16d	Interessi Attivi		639		640
C17	Interessi Passivi		12.765		5.608
	TOTALE ALGEBRICO		-12.126		-4.967

ANALISI DI BILANCIO
SITUAZIONE PATRIMONIALE

RENDICONTO ECONOMICO

Rendiconto economico con ribaltamento costi generali su attività

(SINTETICO)

ATTIVITA'	PARZIALI	TOTALI	PASSIVITA'	PARZIALI	TOTALI
CASSA		33.877,43	BANCHE (Passive)		201.376,69
BANCHE (Attive)		32.980,23	ANTICIP.C/ TO BIGLIETTERIA		146.499,91
CREDITI V/ SO CLIENTI		431.430,85	DEBITI V/ SO FORNITORI		753.320,38
CREDITI V/ SO ENTI SOCI		50.000,00	DEBITI V/ SO DIPENDENTI		33.744,90
ALTRI CREDITI		307.933,71	DEBITI V/ SO ERARIO		-3.936,67
CREDITI V/ SO REGIONE		30.247,41	DEBITI V/ SO ENTI PP.AA.		66.121,95
CREDITI V/ SO MINISTERO		141.923,60	DEBITI PER R.SINDACALI		250,76
CREDITI DIVERSI		171.430,28	DEBITI DIVERSI		58.330,89
CREDITI PER TFR ACCANTONATO		395.743,85	CONTRIBUTI C.TO ES.SUCCESSIVO		0,00
CREDITI V/ SO INAIL C.INFORT.		0,00	FONDO IND. FINE RAPPORTO		395.992,76
CREDITI V/ SO ERARIO		4.863,70	FONDI PENSIONE DA VERSARE		67.571,62
CREDITI IN CONTENZIOSO		0,00	FONDI AMMORTAMENTO		1.293.559,42
I.V.A. C/ TO ERARIO		252.651,56	RATEI PASSIVI		24.151,90
CREDITI PER R.A.		1.500,00	RISCONTI PASSIVI		26.122,95
IMMOBILIZZAZIONI		1.746.463,19	FONDO SVALUTAZIONE CREDITI		43.122,01
ONERI PLURIENNALI DA AMM.RE		23.755,71	FONDI RISCHI E ACCANTON.TI		42.060,30
RATEI ATTIVI		12.103,57	FONDO ACC. SPESE E ONERI FUTURI		172.242,10
RISCONTI ATTIVI		61.824,05	FONDO DI DOTAZIONE		710.508,09
CAUZIONI ATTIVE		13.225,99			
			FONDO ACCAN.TO IMPOSTE		0,00
			CONTI D'ORDINE		
CONTI D'ORDINE					
					0,00
		0,00			
TOTALE ATTIVITA'		3.711.955,13	TOTALE PASSIVITA'		4.031.039,96
AVANZO / DISAVANZO					-319.084,83
TOTALE A PAREGGIO					3.711.955,13

COSTI	PARZIALI	TOTALI	RICAVI	PARZIALI	TOTALI
GESTIONE			GESTIONE		
PUBBLICITA' ED.ARCHIVIO		44.125,95	CONTRIBUTI DA SOCI		1.625.000,00
PERSONALE DIPENDENTE	1.183.279,41	914.519,71	Contributo Comune Pisa Ordinario	1.550.000,00	
PERS/LE T.DETERMINATO		25.058,09	Contributo Prov. Pisa	0,00	
PRESTAZ.PROF/LI		44.956,44	Contributo Comune Peccioli	0,00	
ONERI P/LI E ASS/LI		243.701,61	Contributo Toscana Energia spa	25.000,00	
IRAP IMPOSTA REGIONALE		59.386,38	Contributo Toscana Aeroporti spa	50.000,00	
TRASFERTE		7.108,07			
QUOTE ASSOCIATIVE		8.155,00	CONTRIBUTO FONDAZIONE PISA		500.000,00
SPESE ORGANI GESTIONE		24.502,54	Contributo ordinario	430.000,00	
SPESE MANUTENZIONE		31.673,14	Contributo progetto lirica	70.000,00	
SPESE GENERALI/ E DI AMM.		94.738,30	ALTRI CONTRIBUTI		211.544,57
MAGAZZINI - SPAZI TECNICI		62.717,03	Altri contributi finalizzati	0,00	
AMMORTAMENTI		97.589,32	Fondazione Pisa	150.000,00	
ALTRI DIRITTI SIAE		0,00	Accademia S.D'Amico	0,00	
ONERI FINANZIARI		12.765,01	Istituzioni San Miniato	30.000,00	
POSTE STRAORDINARIE PASSIVE		19.966,54	Fondaz.Pisa Prog.Speciali (musica antiqua)	31.544,57	
IMPOSTE, ONERI, INTERESSI		6.941,28		0,00	
SVALUTAZIONE CREDITI (Quota fiscale)		2.944,32	Atti di liberalità	0,00	
ACC.TO SPESE E ONERI FUTURI		65.423,81	CONTR.DA REGIONE TOSCANA		198.000,00
ALTRI ACCANTONAMENTI		0,00	CONTRIBUTI MINISTERO		626.278,00
IMPOSTE DI ESERCIZIO IRES		0,00			
	TOTALE GESTIONE	1.766.272,54	INCASSI DA BOTTEGHINO		289.495,30
			Incassi abbonamenti e biglietti	207.488,74	
GEST.TEATRO VERDI	205.215,54	488.524,59	Altri incassi e corrispettivi	82.006,56	
	283.309,05		PROVENTI PRODUZIONI		339.971,81
			PROVENTI LABORATORIO		1.200,00
INIZIATIVE			RIMBORSI DA ATTIVITA' E STAGIONI		306.919,82
PROGETTI SPECIALI		114.114,43	PUBBLICITA' E RIMBORSI		10.968,00
CONCESSIONI E SERVIZI		380.948,98	PROVENTI PROGETTI SPECIALI		20.750,00
COMITATO AMICI DEL TEATRO		0,00	PROVENTI CONCESS. E SERVIZI		67.949,50
STAGIONE DI PROSA		70.208,12	PROVENTI COLLABORAZ.ENTI SOCI		296.218,81
TRANCHE ANNO SUCCESSIVO		34.002,25	PROVENTI DIVERSI		23.542,22
ATTIVITA' ESTERNE (Altri Comuni)		0,00	POSTE STRAORDINARIE ATTIVE		22.128,57
ATTIVITA' DI DANZA		60.107,07	PROVENTI FINANZIARI		639,48
FARE TEATRO		127.147,80			
PRIMA DEL TEATRO		160.103,41			
ALTRE ATTIVITA' FORMATIVE		0,00			
ATTIVITA' MUSICALE E CONCERTI		233.881,10			
ATTIVITA' LIRICA		1.424.380,62			
	TOTALE INIZIATIVE	2.604.893,78			
TOTALE COSTI		4.859.690,91	TOTALE RICAVI		4.540.606,08
RISULTATO DI ESERCIZIO		-319.084,83			
TOTALE A PAREGGIO		4.540.606,08			

RENDICONTO ECONOMICO CON RIBALTAMENTO COSTI GENERALI							
COSTI	Costi totali	Quota ribaltabile	Quota non ribaltabile		RICAVI	PARZIALI	TOTALI
GESTIONE					GESTIONE		
PUBBLICITA' ED.ARCHIVIO	44.125,95	44.125,95			CONTRIBUTI DA SOCI		1.625.000,00
PERSONALE DIPENDENTE	914.519,71	731.615,77	182.903,94	20%	Contributo Comune Pisa Ordinario	1.550.000,00	
PERS/LE T.DETERMINATO	25.058,09	20.046,47	5.011,62	20%	Contributo Prov. Pisa	0,00	
PRESTAZ.PROF/ LI	44.956,44	44.956,44			Contributo Comune Peccioli	0,00	
ONERI P/ LI E ASS/ LI	243.701,61	194.961,29	48.740,32	20%	Contributo Toscana Energia spa	25.000,00	
IRAP IMPOSTA REGIONALE	59.386,38	59.386,38				50.000,00	
TRASFERTE	7.108,07	5.686,46	1.421,61	20%			
QUOTE ASSOCIATIVE	8.155,00	8.155,00			CONTRIBUTO FONDAZIONE PISA		500.000,00
SPESE ORGANI GESTIONE	24.502,54	24.502,54			ALTRI CONTRIBUTI E PROV.		211.544,57
SPESE MANUTENZIONE	31.673,14	25.338,51	6.334,63	20%	Altri contributi finalizzati	0,00	
SPESE GENERALI/E DI AMM.	94.738,30	75.790,64	18.947,66	20%	Fondazione Pisa	150.000,00	
MAGAZZINI - SPAZI TECNICI	62.717,03	50.173,62	12.543,41	20%	Accademia S.D'Amico	0,00	
AMMORTAMENTI	97.589,32	78.071,46	19.517,86	20%	Comune S.Miniato	30.000,00	
ALTRI DIRITTI SIAE	0,00	0,00			Fondaz.CRSM integraz. Da fondo rischi	31.544,57	
ONERI FINANZIARI	12.765,01	12.765,01			Lirica Ministero integraz. Da fondo rischi	0,00	
POSTE STRAORDINARIE PAS	19.966,54	19.966,54			Atti di liberalità	0,00	
IMPOSTE, ONERI, INTERESSI	6.941,28	6.941,28					
SVALUTAZIONE CREDITI (Quo	2.944,32	2.944,32			CONTR.DA REGIONE TOSCANA		198.000,00
ACC.TO SPESE E ONERI FUTU	65.423,81	65.423,81			CONTRIBUTI MINISTERO		626.278,00
ALTRI ACCANTONAMENTI	0,00	0,00					
IMPOSTE DI ESERCIZIO IRES	0,00	0,00			INCASSI DA BOTTEGHINO		289.495,30
	1.766.272,54	1.470.851,49	295.421,05		Incassi abbonamenti e biglietti	207.488,74	
					Altri incassi e corrispettivi	82.006,56	
GEST.TEATRO VERDI	488.524,59	415.245,90	73.278,69	15%	PROVENTI PRODUZIONI		339.971,81
					PROVENTI LABORATORIO		1.200,00
INIZIATIVE		Costi ribaltati	Totale costi		RIMBORSI DA ATTIVITA' E STAGIONI		306.919,82
PROGETTI SPECIALI	114.114,43	82.625,61	196.740,04		PUBBLICITA' E RIMBORSI		10.968,00
CONCESSIONI E SERVIZI	380.948,98	275.829,63	656.778,61		PROVENTI PROGETTI SPECIALI		20.750,00
COMITATO AMICI DEL TEATRO	0,00	0,00	0,00		PROVENTI CONCESS. E SERVIZI		67.949,50
STAGIONE DI PROSA	70.208,12	50.834,84	121.042,96		PROVENTI COLLABORAZ.ENTI SOCI		296.218,81
TRANCHE ANNO SUCCESSIVO	34.002,25	24.619,64	58.621,89		PROVENTI DIVERSI		23.542,22
ATTIVITA' ESTERNE (Altri Comuni)	0,00	0,00	0,00		POSTE STRAORDINARIE ATTIVE		22.128,57
ATTIVITA' DI DANZA	60.107,07	43.521,08	103.628,15		PROVENTI FINANZIARI		639,48
FARE TEATRO	127.147,80	92.062,54	219.210,34				
PRIMA DEL TEATRO	160.103,41	59.924,35	220.027,76	(*)			
ALTRE ATTIVITA' FORMATIVE	0,00	0,00	0,00				
ATTIVITA' MUSICALE E CONCERTI	233.881,10	169.343,77	403.224,87				
ATTIVITA' LIRICA	1.424.380,62	1.087.335,94	2.511.716,56				
	2.604.893,78	1.886.097,39	4.490.991,17				
TOTALE COSTI	4.859.690,91		4.859.690,91		TOTALE RICAVI		4.540.606,08
RISULTATO DI ESERCIZIO			-319.084,83				
TOTALE A PAREGGIO			4.540.606,08		Nota (*): senza costi gestione Teatro Verdi		

RELAZIONE SULLA GESTIONE

Art.2428 c.c.

Signori Amministratori e rappresentanti dei Soci

Il Bilancio Consuntivo 2018 si chiude con una perdita di esercizio -319.085 Euro, i Costi sono stati Euro 4.859.651 (4.770.345 nel 2017), i ricavi 4.540.606 (4.773.880 nel 2016).

A questo risultato si è pervenuti essenzialmente per alcuni fattori, che verranno analizzati nel corso della relazione, ed essenzialmente per:

- Un generalizzato incremento dei costi, rispetto alle previsioni, accentuato nel secondo semestre ad attività già programmata e in corso;
- Maggiori costi di Gestione (Tra cui Personale e Ammortamenti) e di Attività,
- Minori ricavi (tra cui Proventi da produzioni e Proventi da iniziative),
- Accantonamenti non previsti, a seguito della revisione del cumulo di ferie e permessi non goduti dal personale nell'ultimo triennio.

Si riporta qui di seguito la sintesi del raffronto tra preventivo e Consuntivo per centri di costo:

RIEPILOGO PREVISIONE	COSTI	RICAVI	RISULTATO	RIEPILOGO CONSUNTIVO	COSTI	RICAVI	RISULTATO
GESTIONE	1.450.295	2.089.900	639.605	GESTIONE	1.766.272,54	2.119.777,67	353.505,13
GEST.TEATRO VERDI	445.000	0,00	-445.000	GEST.TEATRO VERDI	488.524,59	0,00	-488.524,59
	1.895.295	2.089.900	194.605		2.254.797,13	2.119.777,67	135.019,46
PROGETTI SPECIALI	29.000	34.000	5.000	PROGETTI SPECIALI	114.114,43	96.436,34	-17.678,09
CONCESSIONI E SERVIZI	230.000	260.000	30.000	CONCESSIONI E SERVIZI	380.948,98	364.168,31	-16.780,67
	259.000	294.000	35.000		495.063,41	460.604,65	-34.458,76
STAGIONE DI PROSA E DANZA	56.500	5.800	-50.700	STAGIONE DI PROSA E DANZA	70.208,12	5.763,55	-64.444,57
TRANCHE ATTIVITA' ANNO SUCC.	20.000	2.000	-18.000	TRANCHE ATTIVITA' ANNO SUCC.	34.002,25	1.820,00	-32.182,25
	76.500	7.800	-68.700		104.210,37	7.583,55	-96.626,82
ATTIVITA' SCUOLE DI DANZA	35.000	45.000	10.000	ATTIVITA' SCUOLE DI DANZA	60.107,07	44.738,55	-15.368,52
FARE TEATRO	110.000	97.000	-13.000	FARE TEATRO	127.147,80	110.165,11	-16.982,69
PRIMA DEL TEATRO	140.000	139.000	-1.000	PRIMA DEL TEATRO	160.103,41	160.875,00	771,59
	250.000	236.000	-14.000		287.251,21	271.040,11	-16.211,10
ATTIVITA' MUSICALI E CONCERTI	186.000,00	219.500,00	33.500,00	ATTIVITA' MUSICALI E CONCERTI	233.881,10	247.142,64	13.261,54
ATTIVITA' LIRICA	1.319.555	1.129.150	-190.405	ATTIVITA' LIRICA	1.424.380,62	1.389.718,91	-34.661,71
RISULTATO PREVISIONE	4.021.350	4.021.350	0,00	RISULTATO ESERCIZIO	4.859.690,91	4.540.606,08	-319.084,83
					+20,85%	+12,91%	6,57%
					Var.su prev.	Var.su prev.	Incidenza

PREMESSA

Il Bilancio consuntivo viene presentato, dopo aver già fornito al Ministero dei Beni culturali le dovute rendicontazioni e dichiarazioni inerenti l'esercizio 2018. Occorre peraltro rimarcare che il programma di riorganizzazione, intrapreso nel 2008, con il rinnovo del CDA sta avviandosi ai

RELAZIONE SULLA GESTIONE

passaggi conclusivi (riduzione di ulteriori n.2 unità entro il 2019 e ulteriori n.2 entro il 2020) oltre i quali la struttura stessa rischia, proseguendo in questa azione, di non riuscire a garantire una adeguata capacità di tenuta e di risposta alle varie esigenze, nel frattempo aumentate sotto vari aspetti. Lo snellimento della struttura stabile (originariamente di 39 unità), è stata portata gradatamente, e in modo non traumatico, a n.25 unità, ricorrendo ad un utilizzo più marcato di personale “stagionale”, in corrispondenza delle necessità di programmazione. Tuttavia, al di là di altri, ormai residuali interventi, nei futuri esercizi, la struttura “stabile”, in quanto struttura “direzionale” nei momenti di produzione, non può essere ulteriormente impoverita, pena il venir meno delle funzioni stesse di controllo e coordinamento dell’intera attività.

Come ogni anno giova infatti ricordare le caratteristiche della gestione teatrale, e delle sue “criticità”, ovvero una gestione fondata su una struttura aziendale sufficientemente “snella”, in grado di presidiare tutti gli aspetti tipici dell’attività (dalla produzione, alla gestione amministrativa, dalla organizzazione alla sicurezza etc.) la quale nelle fasi produttive si trasforma appunto in struttura “direzionale” e di coordinamento, dando spazio a maestranze stagionali, che spesso triplicano o quadruplicano la forza lavoro stabile. Le criticità vengono di contro rappresentate, nella programmazione come nella gestione, dalla maggiore incertezza di gran parte delle risorse, dato il fatto che, oltre alla variabilità di incassi e proventi da produzioni, le sovvenzioni Statali e Regionali, vengono assegnate, con procedure assai lente (peraltro dall’ultimo triennio modificate), nel corso dell’esercizio di competenza, quando ormai non solo l’attività è già tutta interamente pianificata, ma in gran parte addirittura realizzata. Sono queste, sostanzialmente, le problematiche e le criticità con le quali la gestione di un Teatro come il Teatro di Pisa si misura quotidianamente. Diviene quindi assai difficoltoso per ogni Teatro formulare previsioni, che non necessino successivamente di interventi e azioni correttive, in forza delle criticità sopra descritte.

In questa fase pluriennale, densa di modifiche legislative importanti, Il Teatro di Pisa, ha accantonato in bilancio, una serie di “fondi rischi”, per circa 42.000 Euro, finalizzati a compensare tali eventualità, **a questi fondi va ad aggiungersi dal 2018 il “Fondo spese ed oneri futuri, costituito in questa occasione, per 172.242 Euro, relativo al lavoro di censimento di Ferie e permessi non goduti nell’ultimo triennio, che dovrà essere azzerato mediante appositi piani di smaltimento già predisposti e in fase di attuazione.** Ciò ha influenzato negativamente il risultato di bilancio, ma dalla piena attuazione dei suddetti piani di smaltimento il Teatro potrà trarre beneficio in termini di ulteriori risorse che si libereranno negli esercizi futuri. I risultati, ottenuti nell’ultimo decennio (dal 2009), e sotto riportati, e confrontati con il periodo precedente (dalla costituzione in Fondazione - 2001), esprimono il senso del percorso effettuato dal Teatro fino ad oggi:

		Esercizio	Risultato				
RIEPILOGO RISULTATI ESER. (Dalla costituzione in Fondazione)		2002	-44.531,00	CDA periodo 2009 / 2014	2009	74.666,62	CDA periodo 2009/2013
		2003	-775,00		2010	53.772,45	
		2004	-247.245,00		2011	60.805,62	
		2005	24.366,00		2012	61.922,94	
		2006	-49.664,00		2013	-47.736,74	
		2007	-414.959,00		2014	49.586,73	CDA periodo 2014/2017
		2008	-427.844,00		2015	-63.163,98	Riforma triennio Ministero
		Totale	-1.160.652,00		2016	18.330,15	
					2017	3.535,07	
				2018	-319.084,83		
				Totale	-107.365,97		

RELAZIONE SULLA GESTIONE

L'incremento dei ricavi rispetto alla previsione è stato di 519.256 Euro (+12,91%), ma non è stato sufficiente a coprire gli incrementi di costi 838.341 (+20,85%). Su tali scostamenti, e sul risultato di esercizio hanno inciso in particolare: i costi di gestione, l'accantonamento a "fondo spese e oneri futuri" per 172.242 Euro (53,98% del risultato), lo scostamento del risultato del comparto "progetti speciali, Concessioni e servizi", e quello delle attività di Prosa e Danza, compensato peraltro dal contenimento del risultato della Attività lirica. E' opportuno sottolineare che talune previsioni, specie nel comparto Progetti speciali e concessioni, vengono fatte senza alcun riferimento a proposte e richieste, che si manifestano semmai nel corso dell'esercizio, e vanno ad incidere talvolta anche in modo significativo, sulla pianificazione del calendario e delle attività.

Il Teatro ha sostenuto inoltre anche vari interventi urgenti di manutenzione straordinaria, su impianti e strutture del Teatro, onde evitare l'interruzione dell'attività, in una fase nella quale si sta operando per il rilascio della "Agibilità definitiva" da parte della Commissione di Vigilanza. Solo a scopo di esempio, in base alle prescrizioni provvisorie, in attesa di tale rilascio, il Teatro subisce un costo di circa 4.000 Euro al mese, per la presenza dei VVFF che è stata incrementata.

L'utilizzo dei Fondi rischi, nel dettaglio descritti in Nota integrativa, è stato limitato ad alcuni costi non previsti per circa 6.000 Euro. Al momento non vi sono altre vertenze aperte, né in sede giudiziale né in sede extragiudiziale.

ESAME GENERALE DEI DATI DI BILANCIO E DEI RELATIVI EQUILIBRI (ALCUNI "INDICI")

Lo schema per centri di costo, riportato in apertura della presente relazione, rende evidenza, pur in modo sintetico, delle variazioni intervenute. **Una lettura più approfondita può essere fornita anche dal Bilancio Analitico per centri di costo**, nel quale si riporta il dettaglio dei singoli comparti. Risultano più "appesantiti" tutti i centri di costo, con un livello di recupero risorse differenziato, che ha premiato in positivo la Lirica, ha mantenuto l'equilibrio nella Formazione e nella Concertistica, ha penalizzato fortemente il risultato Danza.

ALCUNI INDICI DI BILANCIO:

Premesso che gli "indici di bilancio" si attagliano maggiormente ad altri "modelli" di attività, rispetto ai teatri con finalità pubbliche, pur fatte le debite proporzioni, e le opportune differenziazioni, possono comunque esprimere valori degni di considerazione, di supporto alle opportune scelte e interventi da effettuare.

REDDITO OPERATIVO	Esercizio 2017	Esercizio 2018
Valore della Produzione	4.773.240	4.539.967
Costi della Produzione	-4.694.307	-4.780.598
Margine operativo	78.933	-240.631

RELAZIONE SULLA GESTIONE

Il “Margine operativo” (o Reddito operativo) viene ricavato raffrontando i valori della gestione caratteristica, ovvero i “costi della produzione” con i “ricavi derivanti dalle vendite e prestazioni”, al netto degli “oneri e dei proventi finanziari” (Vedi Bilancio a normativa CEE). L’obiettivo dell’indice di “reddito operativo”, per una struttura come il Teatro resta ovviamente il sostanziale “pareggio”, in questo caso il margine operativo è negativo e rappresenta il 5,30% del valore della produzione.

Due “Indici” da considerare sono L’**Indice di indebitamento** (Leverage), e l’**Indice di elasticità globale**

Indice indebitamento (Leverage)	Esercizio 2017	Esercizio 2018	
Totale impieghi (Debiti)	1.163.875	1.121.904	INDICE - Minore di 1,5 = Indipendenza finanziaria (Non ci sono debiti)
Capitale proprio (Patrimonio + Fondi accant.to)	758.568	*829.476	INDICE - tra 1,5 e 2 = Struttura finanziaria buona
INDICE	1,53	1,35	INDICE - tra 2 e 3 = Struttura finanziaria tendente allo squilibrio INDICE - Superiore a 3 = Struttura finanziaria squilibrata

*Al netto del Fondo Spese e oneri futuri

L’**Indice di indebitamento** non necessita di ulteriori chiarificazioni e rivela, il livello di solidità finanziaria.

L’**Indice di elasticità globale** misura invece il livello di rigidità di una azienda, attraverso il rapporto tra l’attivo circolante e le immobilizzazioni, Quanto più è elevato l’indice più è elastica la gestione dell’azienda. Una bassa elasticità esprime un certo grado di immobilizzo degli impieghi, e può segnalare problemi di struttura.

Indice di elasticità globale	Esercizio 2017	Esercizio 2018
Attivo circolante	1.401.803	1.362.085
Totale immobilizzazioni	398.865	395.744
INDICE	3,51	3,44

Il **ROE** interessa solitamente logiche di investimento remunerativo e quindi tiene conto di indici % positivi e ben superiori a quelli espressi dal Teatro. Nel caso comunque di un Teatro “pubblico” come il nostro, e di “investitori” che possono essere rappresentati da Enti pubblici la presenza di un ROE non negativo, è sicuramente un obiettivo da perseguire

ROE - Tasso redditività capitale proprio	Esercizio 2017	Esercizio 2018
Risultato di esercizio	3.535	-319.085
Capitale proprio	710.508	391.423
INDICE	0	-0,82

L’Incidenza della **Gestione non caratteristica** esprime l’incidenza della stessa sul risultato operativo, e indica quanto utile netto rimane dall’utile

RELAZIONE SULLA GESTIONE

operativo dopo l'effetto degli interessi, degli eventi finanziari, straordinari e fiscali, anche in questo caso, e fatte le debite proporzioni un dato non negativo resta l'obiettivo più opportuno.

Incidenza Gestione non caratteristica	Es. 2017	Es. 2018	
Risultato di esercizio	3.535	-319.085	
Risultato Operativo	78.932	-240.632	
INDICE	0,04	-1,33	risultati entrambi negativi Valore non congruo

Il dato di riferimento, alla luce del quale procedere nella lettura degli “indici”, resta comunque quello rappresentativo della tipologia e della provenienza delle risorse, ovvero il Teatro ha realizzato un volume di ricavi pari a 4.540.606 Euro, la cui provenienza è così ripartita:

FONTE	Es.2015	Es.2016	Es.2017	Es.2018
Comune di Pisa	36%	34%	33%	33%
Ministero, Regione e altre pubbliche	20%	18%	17%	19%
Altre risorse autonome	44%	48%	50%	48%
TOTALE RISORSE	100%	100%	100%	100%

Ovvero (in sintesi) per ogni 33 Euro che il Comune di Pisa investe sul Teatro, lo stesso esercita una “capacità autonoma” di reperimento di risorse corrispondente a circa il doppio di quanto riceve, attraendo sia ulteriori risorse pubbliche (19%), sia private che autonome come Incassi, Produzioni e servizi (48%). Un rapporto di risorse che in un decennio, salvo il presente esercizio non ha prodotto significativi squilibri di bilancio

Dopo il passaggio attraverso alcuni “Indici”, si passa all'esame delle specifiche problematiche dell'Esercizio 2018.

GESTIONE

Il risultato di esercizio è analizzabile attraverso la documentazione specifica e di dettaglio messa a vostra disposizione. **Occorre in ogni caso rimarcare, per l'esercizio 2018, alcuni elementi da considerare:**

- 1) Come accennato in premessa ha concorso alla formazione della perdita anche l'accantonamento di 172.242 Euro per il calcolo di Ferie e permessi non goduti dal personale nell'ultimo triennio. Il Teatro ha sempre seguito una prassi oggettivamente non conforme al principio della “competenza”, derivante dall'integrativo aziendale, che prevede lo smaltimento di ferie e permessi arretrati, entro il mese di Agosto dell'esercizio successivo, questo in dipendenza della decorrenza delle stagioni teatrali, le quali al 31/12 di ogni anno sono in pieno svolgimento e risulta impraticabile il loro smaltimento a ridosso di quel periodo. Nonostante ciò il cumulo di ferie e permessi non smaltiti nell'ultimo

RELAZIONE SULLA GESTIONE

triennio è aumentato sensibilmente. Il Teatro ha inteso, con ciò, riportare tale situazione entro i principi normativi della competenza, conseguentemente si è provveduto al conteggio di detto cumulo al 31/12/2018, provvedendo al relativo accantonamento ad apposito “Fondo spese e oneri futuri”. Nel contempo si è provveduto alla stesura di un piano di smaltimento, già in atto.

2) Gestione delle attività e utilizzo degli spazi

Il problema sopra esposto è direttamente connesso con l'attività, la quale si attua all'interno degli spazi del Teatro. Quello che viene definito “**Indice di Saturazione**”, viene ricavato dai monitoraggi sull'utilizzo degli spazi del Teatro, misurando il “carico” di attività (“occasioni di utilizzo”) che si riversa sugli stessi nell'arco dell'anno. E' un dato da tenere costantemente sotto controllo, in quanto direttamente connesso con i costi di gestione ed anche con le valutazioni formulate in apertura, relativamente allo “stress” ed all'usura cui la struttura è sottoposta. I Centri di costo non sono tra loro indipendenti, e la loro articolazione (e sovrapposizione nel calendario) influenza sia gli altri centri di costo che la gestione (manutenzioni, consumi, spese generali), oltre ai costi di personale (elementi variabili, impiego supporti aggiuntivi, smaltimento ferie etc.)

A questo proposito il monitoraggio 2018 sull'utilizzo degli spazi, attesta, con i suoi n.814 “utilizzi”, il livello di attività cui la struttura (Teatro e Personale) sono sottoposti.

Si riporta qui di seguito la sintesi delle rilevazioni relative al periodo 2012 - 2018.

RIEPILOGO GENERALE

Dettaglio Occasioni di utilizzo

	Prosa	Att. Esterne	Danza	Fare Teatro	Prima Teatro	Altre Formaz. (Adulti)	Concerti	Lirica	Progetti speciali	LEG – Intratt.	Concessioni	Serv. Comne	Altre attività	TOTALE	
Totale 2018	41	0	34	308	43	15	54	148	3	7	120	11	30	814	
Totale 2017	49	30	59	332	7	21	34	132	2	14	103	13	11	807	
Totale 2016	43	0	58	367	10	43	32	149	0	8	146	1	25	882	
Totali 2015	37	0	30	388	25	27	14	160	0	1	55	0	42	779	
Totali 2014	25	0	15	228	27	85	17	147	31	3	62	0	47	686	
Totali 2013	26	0	24	314	85	91	19	148	2	8	62	3	14	796	
Totali 2012	22	0	19	285	51	103	23	158	4	8	55	0	9	737	
														MEDIA	781,17

Sostanzialmente il carico di attività non può non dirsi che “elevato”, tenuto conto che le occasioni di utilizzo rappresentano circa il triplo del numero dei giorni lavorativi di un intero anno. Su tale monitoraggio sono disponibili i dati di dettaglio, per mese e per singoli spazi utilizzati.

3) Pur perseguendo il contenimento dei Costi, sia di gestione che di attività, ciò comporta **limiti “strutturali”** oltre i quali si va ad incidere

RELAZIONE SULLA GESTIONE

direttamente sul “livello qualitativo” della proposta complessiva, e sulla efficienza stessa dei meccanismi di “controllo”, anche in virtù dell’ampliamento consistente di varie procedure (Trasparenza e Privacy, anticorruzione etc.), nonché di quelle relative alle rendicontazioni ministeriali e alle stesse domande, divenuti sempre più consistenti e articolati;

- 4) Il Teatro di Pisa, è stato riaperto nel 1990 (ormai 28 anni fa), ed è soggetto, quale importante spazio culturale cittadino, ad una azione di usura e invecchiamento non indifferenti (Vedi anche tabella “utilizzi” al punto 2), in misura tale da comportare oggi la necessità di interventi manutentori e strutturali di carattere straordinario. Per questo si è avviato un programma da parte della Amministrazione Comunale, sui quali anche lo stesso Teatro ha dovuto, e dovrà continuare, a sostenere taluni interventi urgenti, ma è necessario che questo programma trovi il suo completamento in tempi brevi, secondo le indicazioni della Commissione di Vigilanza, evitando il rischio di interruzioni alle attività.

GESTIONE PERSONALE

La Gestione del Personale in un Teatro di Produzione, si rivela assai complessa, per la molteplicità di rapporti di lavoro e per la loro strutturale “diversità” (Artisti, collaboratori, p.le a tempo determinato etc.) che comporta un flusso continuo di soggetti, legati alle specifiche attività, con avviamenti e interruzioni di rapporti plurimi nell’arco dell’anno. Per tutto ciò il Teatro, pur avendo un organico stabile relativamente ridotto, consegna ogni anno mediamente dalle 250 ad oltre 350 certificazioni (CUD).

I vari dati, rappresentativi della gestione e delle dinamiche del personale, sono riportati puntualmente nelle “relazioni sulla gestione” di ogni esercizio, tuttavia giova richiamare alcuni dati dalle relazioni precedenti, riferiti all’organico funzionale, il quale è passato da n.39 unità (del periodo 2003-2007), a 34,5 (con n.1 part time 50%) nel periodo successivo, per attestarsi dal 2012, a n.28 unità, con una riduzione complessiva di n.11 unità su n.39 (-28,2%), per l’esercizio 2018 l’organico stabile si attesta al 31/12 oggi a n.25 unità, comprensive anche dell’ unità relativa alle categorie protette.

EVOLUZIONE COSTO DEL PERSONALE

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Variaz. Su 2007
1.528.318	1.471.449	1.403.127	1.449.359	1.403.796	1.381.209	1.302.557	1.327.268	1.274.842	1.253.720	1.255.271	1.388.495	-139.823
	-3,72%	-4,64%	3,29%	-3,14%	-1,61%	-5,69%	1,90%	-3,95%	-1,66%	0,12%	10,61%	-9,15%

Nota(1): Il dato 2018 tiene conto degli accantonamenti effettuati per ferie e permessi non goduti, e da smaltire;

Nota(2): Nel 2010 il Teatro ha avviato la stabilizzazione di n.5 rapporti di lavoro a tempo determinato includendo il relativo costo;

La scheda sopra esposta, evidenzia l’evoluzione del costo del personale, afferente all’**Organico stabile**, con le integrazioni del personale “ausiliario” relativamente ai soli costi di gestione.

Riguardo agli “elementi variabili delle retribuzioni del personale, nel 2018 si sono attestate al 5,30% delle retribuzioni stesse, a fronte del

RELAZIONE SULLA GESTIONE

5,05% dell'esercizio precedente.

Restano salve le riflessioni riguardo al fatto che le attività richiederebbero una pianificazione più equilibrata e meno "sovrapposta", in modo da "alleggerire" la pressione sull'Organico ormai ridotto al minimo, facendo scaturire da ciò una migliore ottimizzazione dei processi lavorativi e del clima aziendale stesso.

Sul piano delle relazioni sindacali sarà opportuno aprire un tavolo di confronto finalizzato ad una sempre migliore ottimizzazione delle risorse umane, tenendo altresì conto del fatto che proprio nel 2018 è stato rinnovato il CCNL, scaduto dal 2009.

Le considerazioni principali rispetto alla situazione generale e alle prospettive future, possono essere così riassunte:

CONTESTO FUTURO

La Perdita di esercizio 2018 si configura come perdita importante che va ad appesantire la situazione patrimoniale del Teatro in modo significativo, incidendo in modo significativo sullo stesso patrimonio. Tuttavia il lavoro sostanziale di "inventario patrimoniale" che è stato realizzato in questi mesi, e la "messa a nuovo" di tutte le situazioni pregresse (non ultima la contabilizzazione del cumulo ferie e permessi non goduti), creano le condizioni per una nuova ripartenza, sul modello di quella realizzata nel decennio scorso. Le condizioni ovviamente sono mutate, ed il Teatro si trova in una fase particolare, nella quale proprio per le varie fasce di età (media elevata), si troverà a rinnovare i ranghi della struttura, potendo immettere forze giovani e motivate, rimodellando la stessa organizzazione aziendale in modo ancora più ottimale. La corretta attuazione poi dei piani di smaltimento ferie rappresenta una sfida che apporterà risorse aggiuntive, per il venir meno della consistenza del Fondo accantonato, in misura corrispondente alle ferie smaltite, apportando con ciò un recupero sul piano patrimoniale.

Sul versante nazionale il DM 1 luglio 2014 introduceva nuovi criteri per l'assegnazione delle sovvenzioni statali (FUS), che modificavano sostanzialmente e strutturalmente le modalità seguite sino all'esercizio 2014 (Totale sovvenzioni statali 2014 Teatro di Pisa - 822.000 Euro), ciò ha determinato, per una serie di concause, una forte riduzione di risorse sugli esercizi 2015 e 2016 (Vedi scheda). Tali modalità, già in parte modificate, si articolavano sul triennio 2015, 2016, 2017. Nel frattempo lo stesso Ministero ha provveduto ad emanare un nuovo Decreto, per il triennio 2018, 2019, 2020, dando un ulteriore impulso alle istanze riformatrici, raccogliendo al contempo (a differenza del precedente triennio) le istanze dei settori e delle associazioni di categoria. In questo contesto il Teatro di Pisa ha invertito la tendenza, e le assegnazioni statali hanno ripreso a crescere, pur in misura non proporzionale al livello dell'attività svolta. In questo periodo di passaggio tra il precedente e l'attuale triennio, il Teatro, ha compiuto uno sforzo rilevante (tra cui l'incremento di n.1 produzione lirica), invertendo così la tendenza, creando i presupposti per proseguire su tale percorso.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019 Previsione
Ministero (complessivo)	801.000	626.000	614.228	598.612	626.278	660.000

Nota: Nel 2017 il Teatro ha rinunciato alla sovvenzione per la Danza, ritenuta non più congrua rispetto alla attività svolta.

RELAZIONE SULLA GESTIONE

CONTENIMENTO DEI RISCHI

Anche per tutte queste ragioni, come del resto già reso evidente nella “Nota integrativa”, la prudente costituzione di specifici “Fondi rischi”, accantonati in bilancio, ha consentito di superare un periodo particolarmente instabile, mantenendo un sostanziale “equilibrio” nella gestione, e resta ancora oggi oltremodo opportuna, e proporzionata al contesto attuale.

A questo proposito si precisa che:

- Il FUS è stato stabilizzato, attualmente “spacchettato” per settori, con un lieve incremento per i Teatri di Tradizione (circa 100.000 Euro) siamo in attesa delle specifiche assegnazioni 2019;
- Il Fondo rischi, inerenti i rapporti di coproduzione con altri Teatri, è stato utilizzato nel 2017, per il venire meno di una quota di coproduzione da parte del Teatro Comunale di Rovigo, sulla coproduzione di “Mefistofele”, il rapporto con il suddetto Teatro è stato tuttavia recuperato positivamente, con la coproduzione di “Italiana in Algeri” (2018). Nel 2018 non vi sono state defezioni;
- Non esistono più, al momento, vertenze legali o contenziosi aperti;
- Il fondo, relativo al necessario sostegno per le attività formative, anche del personale, è stato utilizzato nel 2018 in occasione di attività formative svolte per lo stesso;
- Al comparto dei fondi accantonati, si è aggiunto il “Fondo per spese e oneri futuri”, l'accantonamento si riferisce a Ferie, ROL e B.d.O. accumulati nell'ultimo triennio. Tale posta comprende la quota maturata nell'esercizio 2018 (quantificata in Euro 106.818,29), oltre a quelle del biennio precedente.

Il “Fondo svalutazione crediti” (come da nota integrativa) rappresenta il 7% dell'ammontare dei crediti, ed è ritenuto congruo.

ALTRI FONDI ACCANT. E SVALUT.	Esercizio 2018	Esercizio 2017	Variazioni
Fondo rischi su Contributi	20.000,00	20.000,00	0,00
Fondo Accant. rischi e oneri coproduzioni	14.433,64	14.433,64	0,00
Fondo Accant.per indennizzi e vertenze	5.276,66	5.276,66	0,00
Fondo accant.per attività da programmare	2.350,00	8.350,00	-6.000,00
Accantonamento per spese e oneri futuri	172.242,10	0,00	172.242,10
TOTALE	214.302,40	48.060,30	166.242,10

RISULTATO DI ESERCIZIO

Alla luce di quanto sopra esposto, sul Risultato negativo di esercizio si rendono opportune due considerazioni:

- 1) Sul risultato complessivo ha inciso in modo rilevante l'operazione di conteggio relativa al cumulo di ferie e permessi non goduti dal personale nell'ultimo triennio, che ha prodotto un accantonamento a fondo di 172.242 Euro, come appena accennato.
- 2) Ha inciso altresì la sovrapposizione delle varie attività (come espresso nella tabella degli “Utilizzi”), che è divenuta più pesante soprattutto nella

RELAZIONE SULLA GESTIONE

fase autunnale, nella quale insistono n.3 produzioni liriche, anziché n.2 come nel passato.

- 3) In ultimo non può essere negato che nell'ultimo semestre 2018, la struttura del Teatro è andata in "affanno" nella componente relativa al mantenimento del controllo sulla situazione generale, anche se in quella fase, nella quale i cartelloni sono ormai avviati, è nei fatti problematico apporre dei correttivi sostanziali alla attività.

Gli scostamenti di bilancio, nei loro risultati, sono resi evidenti dal prospetto riepilogativo per Centri di costo, riportato in premessa.

FATTI STRAORDINARI

Rispetto a fatti straordinari e contenziosi, si evidenzia che tra il 2015 e il 2016 si è provveduto alla chiusura di tutte le partite pendenti. Al momento quindi non vi sono contenziosi in atto, ne fatti straordinari da segnalare.

GESTIONE E RISORSE PUBBLICHE

La scheda seguente esprime l'evoluzione delle **Risorse pubbliche** nel loro complesso:

EVOLUZIONE RISORSE PUBBLICHE

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Comune	1.622.589	1.622.000	1.620.000	1.470.000	1.550.000	1.470.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.550.000	1.550.000
Provincia	242.537	242.537	242.537	146.600	146.600	0	0	0	0	0	0
Regione	343.666	306.000	364.000	200.000	160.000	200.000	196.000	170.000	156.000	190.000	198.000
Ministero (complessivo)	801.665	781.051	759.422	760.000	791.000	753.000	801.000	626.000	614.228	598.612	626.278
TOTALE	3.010.457	2.951.588	2.985.959	2.576.600	2.647.600	2.423.000	2.497.000	2.296.000	2.270.228	2.338.612	2.374.278
Variazione su Es. Precedente		-58.869	34.371	-409.359	71.000	-224.600	74.000	-201.000	-25.772	68.384	35.666

Nota: Nel 2017 il Teatro ha rinunciato alla sovvenzione Danza per circa 50.000 euro

Riduzione complessiva risorse di gestione nel decennio su plafond 2009 -636.179

UTENZA E PUBBLICO.

Elemento fondamentale dell'attività teatrale resta la risposta del pubblico, che ha confermato nell'ultimo periodo, di comprendere ed assecondare la "proposta", attestandosi su un livello di presenze, comunque superiori alle 40.000. Tale dato rappresenta un elemento "stabile", seppure soggetto a variazioni, dovendo essere rapportato al numero delle recite (borderò) ed alla capienza degli spazi nei quali vengono effettuate.

Il dato 2018 registra una flessione, che può essere imputata a vari fattori, legati alla proposta complessiva formulata, che ricomprende tutte le

RELAZIONE SULLA GESTIONE

attività che in Teatro si svolgono. Un dato che comunque mantiene la sua linearità.

Anno	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Presenze totali	41.924	31.689	45.710	48.171	44.960	45.479	41.351	42.020	45.823	47.478	43.328
Variazione su anno precedente										3,61%	-8,00%

Rispetto ai dati di affluenza del Pubblico, i dati riportati si riferiscono agli spazi del solo Teatro Verdi, sono inerenti le sole iniziative per le quali è prevista “emissione di biglietti”, e quindi non considerano:

- 1) La “rassegna delle scuole di danza cittadine”, dalle stesse organizzata (n.10 saggi per circa 7.000 presenze complessive stimate);
- 2) Le iniziative organizzate dal Teatro in spazi esterni, quali ad esempio il Festival “Marenia”, sul litorale;
- 3) Le iniziative formative e laboratoriali relativamente ai partecipanti;
- 4) Le altre iniziative quali conferenze, presentazioni, seminari etc. per le quali non vi è un riscontro con distinta di incasso.

Con tali dati di partecipazione le presenze annue nel nostro Teatro si attestano realisticamente oltre le 70.000, tenendo conto che anche gran parte degli eventi estivi si svolgono “ad ingresso gratuito” e non sono misurabili in termini di partecipazione, se non con margini approssimativi.

ANALISI DELLE ATTIVITA'

Per l'analisi delle attività si rimanda al dettaglio esposto nei “Centri di costo” e alla Nota integrativa.

Alcune considerazioni possono essere formulate in merito al comparto “**Progetti Speciali**” e “**Attività c/to terzi**” (Concessioni e servizi), che mentre nel 2017 hanno ottenuto un forte incremento, quasi raddoppiando il dato 2016, passando da un volume complessivo di 301.622 euro a 564.404 euro (+87%) soprattutto per l'incremento delle attività condivise con l'Amministrazione Comunale, nel 2018 si attestano complessivamente a 380.949 Euro, rilevando peraltro un risultato negativo che va ad influenzare lo stesso risultato di esercizio.

Da sottolineare la “saturazione del calendario”, che non consente di incrementare il numero dei noleggi del Teatro e dei suoi spazi a terzi, ed anche il fatto che le attività affidate dalla Amministrazione comunale al Teatro non consentono alcun rientro economico per il Teatro stesso.

Le “**Attività istituzionali**” (Prosa, Danza e concertistica), nel loro complesso si “appesantiscono” nei risultati economici, registrando maggiori costi organizzativi e di personale, a fronte di risultati di pubblico più che dignitosi, anche se il Teatro costituisce un elemento di “rigidità” rispetto ad una capienza che non può essere ampliata.

Prosa e Danza chiudono con un risultato economico di -96.627 Euro, a fronte dei -73.610, del 2017, e rispetto ai -68.700 di quello indicato a preventivo.

RELAZIONE SULLA GESTIONE

L'accordo con Fondazione Toscana Spettacolo (anche per la Danza) conferma la sua tenuta anche rispetto alla suddivisione del rischio con la stessa. I dati del pubblico confermano buoni "indici" di gradimento, resta un problema invece la disponibilità di uno spazio intermedio per alcuni spettacoli di danza, che non fornisce un numero di spettatori adeguato alla capienza del Teatro.

Danza Vale quanto espresso riguardo alla ristrutturazione dei cartelloni. Nel comparto danza resta la rassegna delle scuole cittadine, che essendo concentrata in un unico mese (giugno) comporta dei costi a se stanti assai alti, dovuti alla sovrapposizione di turni, montaggi e smontaggi, al momento non si individuano elementi risolutivi, stante il calendario del Teatro. Nel 2018 risultano anche i costi per uno spettacolo inserito nella domanda ministeriale, che ha prodotto un ulteriore dato negativo. Con le scuole di danza il Teatro si apre ad un pubblico completamente diverso, anche non abituale frequentatore del Teatro stesso.

Attività formative, sul fronte dei costi, l'andamento di queste attività viene costantemente monitorato, come per tutte le altre.

I costi di "Fare Teatro" e "Prima del Teatro" risultano in linea rispetto ai budget, che si incrementano proporzionalmente, sia nei costi che nei ricavi, lasciando sostanzialmente inalterato l'equilibrio delle iniziative. Il 2019 risentirà positivamente di una Convenzione attivata con due Agenzie formative, che richiedono docenze da parte di alcune figure del Teatro. Ciò porterà un beneficio alle attività formative stesse in quanto il rimborso del personale contribuirà a mettere in sicurezza il comparto, portandolo al pieno equilibrio.

L'**Attività concertistica**, all'ottavo anno di gestione direttamente affidata al Teatro di Pisa, sulla base di un accordo tra Scuola Normale, Fondazione Pisa e Teatro, non presenta specifici problemi sotto il profilo organizzativo. L'iniziativa funziona egregiamente, è ben pianificata secondo una congrua tempistica, ha un suo pubblico, che si interseca fisiologicamente, e sempre più, con le altre iniziative musicali del Teatro, risente semmai essa stessa della saturazione di cartelloni e calendario, registrando maggiori costi di carattere organizzativo e del personale. Da un triennio l'attività, sul piano ministeriale, è stata parzialmente accorpata con la ben più grande attività lirica (attività principale) costituendo un unico cartellone "lirico e musicale", tra le Direzioni artistiche (M.o Carlo Boccadoro per la Concertistica, e il M.o Stefano Vizioli per la Lirica) sussiste un ottimo clima di lavoro, che ha incrementato le condizioni e le occasioni di sinergie e collaborazioni.

L'attività **Lirica**, rappresenta il vero "core business" del Teatro di Pisa, è l'attività "principale" per un "Teatro di tradizione" riconosciuto dalla legge 800/67. Costituisce l'elemento "pesante" e "caratterizzante" dal punto di vista economico, artistico e organizzativo. Questa attività chiude, nel 2018 con un risultato di -34.662, a fronte di una previsione di -190.405. Ha contribuito a ciò, oltre che il controllo sulle specifiche attività, la scelta di dotarsi di allestimenti di proprietà, collocandoli a magazzino e destinandoli a futuri riutilizzi. La riduzione del risultato negativo previsto ha contribuito al contenimento della perdita di esercizio, compensando gli squilibri nelle altre attività. Il progetto dell'attività lirica si fondava su una previsione di contributo ministeriale, nella sostanza centrata, anche se le aspettative erano superiori, il Teatro di Pisa sta comunque gradatamente recuperando sul versante dei riconoscimenti ministeriali, rispetto alle pesanti riduzioni di risorse, subite negli esercizi precedenti. Il Progetto teneva conto di una previsione della sovvenzione statale (praticamente centrata e superata) di 620.000 Euro, che infatti è stata assegnata, come sempre, nella seconda parte dell'anno, per complessivi 626.278 euro, ad attività pressoché conclusa.

Da qui si comprende l'importanza dell'azione di "**monitoraggio**" sopra descritto.

RELAZIONE SULLA GESTIONE

Le condizioni nelle quali i Teatri di tradizione hanno potuto operare nel triennio appena concluso (2015-2016-2017) sono purtroppo queste, ovvero, sia in positivo che in negativo, soggette a variazioni sensibili, rispetto alla storicità delle sovvenzioni, e il percorso di riforma, che ha portato alla emanazione di un nuovo Decreto per il triennio 2018, 2019, 2020 lo conferma.

Siamo quindi, a tutt'oggi, ancora in attesa delle valutazioni ministeriali sull'esercizio 2019, e della relativa assegnazione, prudenzialmente stimata in 660.000 Euro.

La Stagione ha avuto comunque buoni esiti e riscontri, le scelte di programmazione effettuate, in ordine ai titoli principali, conferiscono alla programmazione lirica, una solida "consistenza" sul piano del repertorio e della risposta di pubblico, tali, non solo a nostro giudizio, da non meritare la valutazione qualitativa, a nostro giudizio tutt'ora non corrispondente al livello espresso.

Il settore di attività mantiene un ottimo livello di fidelizzazione del pubblico; in controtendenza rispetto ad altri teatri lirici, su una sala infatti che, per la lirica, con l'apertura del Golfo Mistico (Buca di Orchestra) ha una capienza sostanziale, di circa 850 posti, a fronte degli abbonati della Stagione 2014/2015, scesi a 587, quelli della Stagione 2015/2016 erano saliti a n.594, la Stagione 2016/2017 ha potuto contare su n.614 abbonati, e quella 2017/2018 su n.616, cui vanno ad aggiungersi altri 276 abbonati della stagione concertistica. **La stagione 2018/2019 ha registrato una flessione degli abbonati a n.535, compensata tuttavia dalla emissione di biglietti.**

Tenendo conto dei dati esposti, relativi alla "offerta musicale" complessiva, si deve prendere atto che il Teatro di Pisa, tra attività lirica e concertistica può vantare un bacino di utenza di soli abbonati, comunque superiore a 800 spettatori.

Elemento di eccellenza, ma nel contempo "problema" di questo settore, resta l'utilizzo dell'Orchestra Regionale Toscana, secondo i vincoli della Regione Toscana, rispetto alla sovvenzione di sua competenza. ORT, da una parte, contribuisce ad innalzare il livello qualitativo sul piano musicale, dall'altra rappresenta però, non solo per il Teatro di Pisa ma per tutti e tre i Teatri di tradizione toscani (Pisa, Livorno, Lucca), un elemento di rigidità nella programmazione e di "pesantezza" economica eccessiva, per i costi da sostenere rispetto agli usuali standard produttivi del Teatro.

CONCLUSIONI

In conclusione le risultanze dell'esercizio appena chiuso evidenziano una perdita **di -319.084,83 Euro.**

Tale risultato, rappresenta il 6,57% del volume di attività, e pone quindi una seria riflessione sulla attività del Teatro di Pisa: Premesso che i piani di smaltimento per Ferie e permessi accumulati, sono in fase di attuazione, e possono apportare benefici agli esercizi futuri, la sola attività di contenimento dei costi, comunque da proseguire, non può conferire al Teatro la possibilità di mantenere inalterato questo livello di attività senza affrontare anche il problema delle risorse necessarie. Un problema che occorre porre ai soci ed ai sostenitori principali, relativamente al futuro del Teatro stesso, tenendo conto peraltro che le attività teatrali richiedono di essere programmate e pianificate con quasi un anno di anticipo sulla loro effettiva realizzazione. La sede del rinnovo delle varie convenzioni triennali è quella più opportuna, ove definire tali obiettivi.

RELAZIONE SULLA GESTIONE

Si sintetizzano quindi, qui di seguito i principali obiettivi da tenere presenti per il prossimo triennio,

- a) *Attuazione del piano di smaltimento Ferie e permessi pregressi, appostati ad apposito Fondo, come impostato;*
- b) *Mantenimento di un monitoraggio costante sulla gestione, e contestuale aggiornamento del piano di previsione, fissando un importante momento di verifica una volta conosciute le risultanze delle assegnazioni statali;*
- c) *Operare conseguentemente a quanto sopra detto, intervenendo anche “strutturalmente” (ove possibile) sulla programmazione 2020;*
- d) *Avviare, fin da dopo l’approvazione del Bilancio consuntivo, i passaggi necessari di adeguamento dell’assetto organizzativo, anche alla luce dei prossimi pensionamenti di personale(2019 e 2020);*
- e) *Verificare che l’Amministrazione Comunale porti a termine i programmi già avviati e attualmente in corso, di manutenzioni straordinarie al Teatro G.Verdi, in particolare quelle che rischiano di condizionare l’agibilità stessa dell’immobile e un conseguente parere negativo da parte della Commissione di Vigilanza. A questo proposito, nella nuova convenzione con il Comune di Pisa dovrebbero trovare spazio le problematiche legate ad interventi urgenti che il Teatro è costretto a realizzare, al fine di non interrompere l’attività, che al momento non vengono riconosciuti dalla Amministrazione;*
- f) *Affrontare l’annosa questione del Magazzino. Il Teatro ha individuato una soluzione, con le proprie energie, riguardo alle necessità di un laboratorio/magazzino, struttura indispensabile per un Teatro di “produzione lirica”, per questo motivo è opportuno continuare a sollecitare l’Amministrazione Comunale sulla necessità di dotare il Teatro di una struttura stabile e adeguata, che non comporti l’onere di costi annuali di affitto e gestione, che alla lunga si rivelano quale dispendio di risorse pubbliche, per il fatto che un Teatro di produzione, senza un magazzino-laboratorio, non è pensabile, e finché ci sarà un Teatro ci sarà sempre bisogno di un magazzino..*

Il Consiglio di Amministrazione, quale adempimento ormai consolidato, si farà carico, anche attraverso la Direzione aziendale, di effettuare e rendere disponibili frequenti aggiornamenti ai Soci, atti a garantire un controllo effettivo sull’andamento dell’attività e del bilancio.

In relazione ai punti espressamente previsti dall’Art.2428 del Codice Civile si sottolinea quanto segue:

- 1) Attività di ricerca e sviluppo - non vi sono segmenti aziendali specificamente dedicati a tali ambiti, che semmai fanno parte integrante della progettazione artistica;
- 2) Non vi sono rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti.
- 3) Non vi sono Azioni o quote di società a nessun titolo.
- 4) Non risultano operazioni di acquisto o vendita di Azioni o quote di società nel corso dell’esercizio.
- 5) Non risultano fatti di rilievo dopo la chiusura dell’esercizio.
- 6) In relazione alla evoluzione della gestione si rimanda ai punti “prospettive future” e “Conclusioni”.

RELAZIONE SULLA GESTIONE

Si segnala inoltre:

- Che per quanto appena enunciato, e per i fattori di incertezza che permangono, si rende opportuno **il mantenimento di fondi rischi e accantonati**, e quelli di nuova istituzione, come più sopra descritti. (“Fondo rischi su crediti sovvenzioni”, “Fondo oneri e rischi su coproduzioni”, “Fondo rischi per vertenze e contenziosi”, “Fondo per attività da programmare”, “Fondo spese e oneri futuri”, nella misura esposta in bilancio;

Si propone quindi l’approvazione del Bilancio Consuntivo 2018, come dalle risultanze esposte e con gli impegni sopra descritti nelle “conclusioni” della presente relazione.

Si dà atto che nulla è dovuto per imposte IRES di esercizio.

Si predispose, oltre alla presente relazione, la seguente documentazione:

- Bilancio secondo la direttiva CEE
- Nota integrativa
- Allegati e schede
- Bilancio sintetico e analitico per centri di costo
- Relazione del Collegio Sindacale

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente: Dott.ssa Patrizia Paoletti Tangheroni

Il Direttore Amm.vo e
Coordinatore Generale
Andrea Paganelli