



CORTE DEI CONTI

SEZIONE DEL CONTROLLO SUGLI ENTI

DETERMINAZIONE E RELAZIONE  
SUL RISULTATO DEL CONTROLLO ESEGUITO SULLA  
GESTIONE FINANZIARIA DELLA FONDAZIONE  
“LA TRIENNALE DI MILANO”

2023

Determinazione del 10 luglio 2025, n. 99



CORTE DEI CONTI





CORTE DEI CONTI

---

SEZIONE DEL CONTROLLO SUGLI ENTI

DETERMINAZIONE E RELAZIONE  
SUL RISULTATO DEL CONTROLLO ESEGUITO SULLA  
GESTIONE FINANZIARIA DELLA FONDAZIONE  
“LA TRIENNALE DI MILANO”

2023

Relatore: Consigliere Marcella Papa

Ha collaborato  
per l'istruttoria e l'elaborazione dei dati il  
dott. Fulvio Donati



## CORTE DEI CONTI

---

nell'adunanza del 10 luglio 2025;

visto l'art. 100, secondo comma della Costituzione;

visto il testo unico delle leggi sulla Corte dei conti, approvato con r.d. 12 luglio 1934, n. 1214;

viste le leggi 21 marzo 1958, n. 259 e 14 gennaio 1994, n. 20;

visto il decreto del Presidente della Repubblica in data 5 agosto 1966, con il quale l'Ente "La Triennale di Milano" (oggi Fondazione "La Triennale di Milano") è stato sottoposto al controllo della Corte dei conti;

visto il conto consuntivo del suddetto Ente, relativo all'esercizio 2023, nonché le annesse relazioni del Consiglio d'amministrazione e del Collegio dei revisori, trasmessi alla Corte in adempimento dell'art. 4 della citata l. n. 259 del 1958;

esaminati gli atti;

udito il relatore, Consigliere Marcella Papa e, sulla sua proposta, discussa e deliberata la relazione con la quale la Corte, in base agli atti ed agli elementi acquisiti, riferisce alle Presidenze delle due Camere del Parlamento il risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria della Fondazione "La Triennale di Milano" per l'esercizio finanziario 2023;

ritenuto che, assolti così gli adempimenti di legge, si possano comunicare alle dette Presidenze, a norma dell'art. 7 della citata l. n. 259 del 1958, il bilancio di esercizio - corredato delle relazioni degli organi di amministrazione e di revisione - e la relazione come innanzi deliberata, che alla presente si unisce, quale parte integrante;



# CORTE DEI CONTI

---

P. Q. M.

comunica, a norma dell'art. 7 della citata legge n. 259 del 1958, alle Presidenze delle due Camere del Parlamento, insieme con il bilancio per l'esercizio 2023 - corredato delle relazioni degli organi di amministrazione e di revisione - l'unita relazione con la quale la Corte riferisce il risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria della Fondazione "La Triennale di Milano" per il detto esercizio.

RELATORE

*Marcella Papa*  
(f.to digitalmente)

PRESIDENTE

*Andrea Zacchia*  
(f.to digitalmente)

Depositato in segreteria

DIRIGENTE

*Fabio Marani*  
(f.to digitalmente)

## INDICE

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PREMESSA.....                                                                           | 1  |
| 1. ORDINAMENTO.....                                                                     | 2  |
| 2. ORGANI.....                                                                          | 5  |
| 3. ASSETTO ORGANIZZATIVO E PERSONALE.....                                               | 8  |
| 3.1. Organizzazione.....                                                                | 8  |
| 3.2. Il Direttore generale .....                                                        | 9  |
| 3.3. Il personale.....                                                                  | 10 |
| 3.4. Consulenti e collaboratori .....                                                   | 12 |
| 3.5. I controlli interni.....                                                           | 13 |
| 3.6. Prevenzione della corruzione, trasparenza e <i>privacy</i> . ....                  | 14 |
| 4. ATTIVITÀ ISTITUZIONALE .....                                                         | 17 |
| 4.1. Stato di attuazione del progetto a valere sul PNRR.....                            | 21 |
| 5. ATTIVITA' CONTRATTUALE .....                                                         | 22 |
| 5.1. Contratto di servizio con La Triennale di Milano Servizi Srl a socio unico.....    | 23 |
| 6. RISULTATI CONTABILI .....                                                            | 25 |
| 6.1. Stato patrimoniale .....                                                           | 26 |
| 6.2. Conto economico.....                                                               | 30 |
| 6.3. Rendiconto finanziario .....                                                       | 35 |
| 6.4. Riclassificazione al valore aggiunto e indici di redditività della Fondazione..... | 37 |
| 7. BILANCI DEL GRUPPO .....                                                             | 39 |
| 8. RISULTATI CONSOLIDATI .....                                                          | 41 |
| 9. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE .....                                                      | 49 |

## INDICE DELLE TABELLE

|                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabella 1 - Compensi dei revisori .....                                                                                                                 | 7  |
| Tabella 2 - Composizione media personale Fondazione .....                                                                                               | 10 |
| Tabella 3 - Personale in servizio .....                                                                                                                 | 11 |
| Tabella 4 - Costo del personale.....                                                                                                                    | 11 |
| Tabella 5 - Corsi di formazione 2023 .....                                                                                                              | 12 |
| Tabella 6 - Incarichi e compensi lordi al 31 dicembre 2023 .....                                                                                        | 13 |
| Tabella 7 - Visitatori, introiti e costi .....                                                                                                          | 20 |
| Tabella 8 - Attività contrattuale (d.lgs. n. 50 del 2016).....                                                                                          | 23 |
| Tabella 9 - Corrispettivi di servizio alla Triennale di Milano Servizi Srl anni 2022 e 2023 .....                                                       | 24 |
| Tabella 10 - Stato patrimoniale “La Triennale di Milano” .....                                                                                          | 27 |
| Tabella 11 - Patrimonio artistico .....                                                                                                                 | 28 |
| Tabella 12 - Conto economico “La Triennale di Milano” .....                                                                                             | 31 |
| Tabella 13 - Composizione dei proventi e dei ricavi.....                                                                                                | 32 |
| Tabella 14 - Dettaglio ricavi e proventi (esclusi ricavi da biglietteria).....                                                                          | 33 |
| Tabella 15 - Costi per servizi .....                                                                                                                    | 34 |
| Tabella 16 - Oneri diversi di gestione .....                                                                                                            | 35 |
| Tabella 17 - Rendiconto finanziario “La Triennale di Milano” .....                                                                                      | 36 |
| Tabella 18 - Valore aggiunto, margine operativo lordo, risultato operativo e utile d’esercizio Fondazione.....                                          | 37 |
| Tabella 19 - Indici di redditività Fondazione (in %).....                                                                                               | 38 |
| Tabella 20 - Stato patrimoniale - Triennale di Milano Servizi s.r.l. e CRT - Teatro dell’Arte .....                                                     | 40 |
| Tabella 21 - Conto economico - Triennale di Milano Servizi Srl e CRT - Teatro dell’Arte .....                                                           | 40 |
| Tabella 22 - Stato patrimoniale consolidato .....                                                                                                       | 42 |
| Tabella 23 - Crediti iscritti nell’attivo circolante .....                                                                                              | 43 |
| Tabella 24 - Conto economico consolidato.....                                                                                                           | 44 |
| Tabella 25 - Utile d’esercizio, valore della produzione e costi della produzione 2023 di Fondazione, Triennale servizi Srl e CRT-Teatro dell’Arte ..... | 45 |
| Tabella 26 - Composizione media del personale (consolidato) .....                                                                                       | 45 |
| Tabella 27 - Costo medio unitario del personale (consolidato) .....                                                                                     | 45 |
| Tabella 28 - Rendiconto finanziario consolidato.....                                                                                                    | 46 |
| Tabella 29 - Valore aggiunto, margine operativo lordo, risultato operativo e utile d’esercizio del Gruppo.....                                          | 47 |
| Tabella 30 - Indici di redditività del Gruppo (in %).....                                                                                               | 47 |

## INDICE DELLE FIGURE

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Figura 1 - Organigramma..... | 8 |
|------------------------------|---|

## **PREMESSA**

Con la presente relazione la Corte dei conti riferisce al Parlamento, ai sensi dell'art. 7 della l. 21 marzo 1958, n. 259, il risultato del controllo eseguito, in base all'art. 2 della suddetta legge, sulla gestione finanziaria relativa all'esercizio 2023 della Fondazione "La Triennale di Milano" e sulle vicende successivamente verificatesi.

La precedente relazione relativa all'esercizio 2022 è stata deliberata con determinazione n. 161 del 19 novembre 2024 e pubblicata in Atti parlamentari, Legislatura XIX, Doc. XV, n. 322.

# 1. ORDINAMENTO

La Triennale di Milano è una istituzione culturale di promozione artistica senza scopo di lucro fondata nel 1923 con l'obiettivo di promuovere forme di interazione tra industria, mondo produttivo ed arti applicate. Nasce a Monza con la prima Esposizione internazionale delle arti decorative, manifestazione a cadenza biennale che nel 1933 assume cadenza triennale e viene spostata a Milano con relativa acquisizione di autonoma personalità giuridica. Da ente autonomo, disciplinato dal regio decreto-legge 25 giugno 1931, n. 949, convertito in legge 21 dicembre 1931, n. 1780, e dalla legge 1° giugno 1990, n. 137, viene trasformata in fondazione con personalità giuridica di diritto privato per effetto del d.lgs. 20 luglio 1999, n. 273, con conseguente ampliamento dell'ambito di operatività istituzionale.

La Fondazione non risulta iscritta al Registro unico nazionale del Terzo settore previsto dagli artt. 45 ss. del d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117 (cd. codice del Terzo settore) e continua ad essere assoggettata alla disciplina del codice civile.

È soggetta alla vigilanza del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (oggi Ministero della cultura - Mic), dal quale riceve un contributo annuale.

È retta da uno statuto, approvato in data 8 gennaio 2014 e successivamente modificato e integrato (con riferimento rispettivamente agli artt. 16 e 22 e 16-*bis*) con delibera del Consiglio di amministrazione nella seduta del 18 settembre 2017, approvata, ai sensi dell'art. 2, c. 2, del d.lgs. n. 273 del 1999, con decreto 18 gennaio 2018, n. 35 del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze.

La Fondazione promuove le attività di ricerca, di documentazione e di esposizione principalmente nei settori dell'architettura, dell'urbanistica, delle arti decorative e visive, del *design*, dell'artigianato, della produzione industriale, della moda, della comunicazione audiovisiva e del teatro. A tal fine, organizza, con cadenza triennale, esposizioni a carattere internazionale e favorisce, anche mediante convenzioni, la circolazione del proprio patrimonio culturale presso fondazioni, enti, istituzioni ed associazioni culturali, scuole ed università.

I membri della Fondazione si dividono in: partecipanti di diritto (Mic e Comune di Milano), partecipanti istituzionali (Regione Lombardia e Camera di commercio di Milano, in virtù di un contributo ordinario – da versarsi per almeno quattro annualità consecutive - la cui misura, da statuto, deve essere deliberata di anno in anno dal Consiglio di amministrazione) e partecipanti sostenitori (soggetti pubblici o privati che versano alla Fondazione contributi

ordinari, annuali o pluriennali, nella misura stabilita dal Consiglio di amministrazione, comunque non inferiore al 30 per cento della somma versata nell'esercizio precedente dai partecipanti di diritto).

Ai sensi dell'art. 4 dello statuto, la Triennale può partecipare ad associazioni, enti e società di capitali strumentali al raggiungimento delle proprie finalità o promuoverne la costituzione, nonché svolgere, in via accessoria e strumentale al perseguimento dei fini istituzionali, attività commerciale ed ogni altra attività idonea ovvero di supporto al perseguimento delle finalità istituzionali.

In applicazione di detta disposizione statutaria, la Fondazione ha acquisito, nel tempo, partecipazioni in altre società e fondazioni utili a comporre un sistema coordinato di azioni convergenti al medesimo fine istituzionale. Il c.d. "Sistema Triennale" risulta costituito, oltre che dalla Fondazione La Triennale (che ha incorporato la Fondazione Museo del design il 30 settembre 2021):

- dalla società *in house* "Triennale di Milano Servizi s.r.l. a socio unico", costituita il 16 dicembre 2002 e interamente partecipata dalla Fondazione La Triennale; detta società ha per oggetto l'attività di promozione e di realizzazione di attività commerciali strumentali, accessorie e connesse agli scopi istituzionali della Fondazione "La Triennale di Milano", così come definiti dall'art. 3, commi primo e secondo, del d.lgs. n. 273 del 1999: in particolare, si occupa, anche per conto terzi, dell'organizzazione e della gestione di mostre, convegni ed eventi culturali di qualsiasi tipo, nonché della cura di pubblicazioni culturali e della ideazione e commercializzazione di *gadget* inerenti alle attività culturali della Fondazione stessa, con la quale stipula un contratto di servizio annuale;
- dalla Fondazione di partecipazione "CRT/Teatro dell'Arte" (attualmente partecipata da due soci, con partecipazione al 50 per cento della Triennale, che ne effettua la direzione e il controllo); costituita il 23 maggio 2016 con lo scopo di favorire l'ideazione, la progettazione, la produzione e la diffusione di forme drammaturgiche innovative, dell'arte e della pratica teatrale, promuove attività musicale, di danza, cinematografica, delle arti visive e spettacoli in genere nelle forme della multidisciplinarietà e della contaminazione tra i diversi linguaggi espressivi.

Queste tre unità, soggette ad un'unica posizione di vertice (il Direttore generale de La Triennale è anche Direttore generale della Fondazione CRT/Teatro dell'Arte ed

Amministratore delegato della Triennale di Milano Servizi Srl), hanno personale e funzioni profondamente interconnessi e producono, oltre che singoli bilanci annuali, anche un bilancio consolidato, redatto in via del tutto volontaria secondo i criteri previsti dal d.lgs. n. 127 del 1991, pure in presenza dei presupposti per l'esonero da tale adempimento di cui al primo comma dell'art. 27 del sopra citato decreto.

Dal 2014, la Fondazione non è compresa nell'elenco delle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato predisposto dall'Istat a norma dell'art. 1, c. 2 della l. 31 dicembre 2009, n. 196. Benché l'Ente non sia più tenuto ad applicare le conseguenti misure previste dalla legislazione in materia di contenimento della spesa, la Corte raccomanda un controllo costante della spesa, in considerazione del notevole apporto finanziario pubblico di cui la Fondazione beneficia.

## 2. ORGANI

Sono organi della Triennale il Presidente, il Consiglio di amministrazione, il Comitato scientifico e il Collegio dei revisori dei conti.

Gli incarichi di Presidente, di componente del Consiglio di amministrazione e del Comitato scientifico sono svolti a titolo non oneroso e non comportano pertanto alcun compenso o gettone di presenza, mentre il rimborso<sup>1</sup> è escluso per consiglieri e membri del comitato scientifico.

Il Presidente del Consiglio di amministrazione assume in sé anche la funzione di Presidente della Fondazione e viene eletto dal Consiglio di amministrazione tra i propri componenti; ha la legale rappresentanza dell'Ente, ne promuove le attività e cura le relazioni con soggetti pubblici e privati, anche al fine di instaurare rapporti di collaborazione e sostegno delle singole iniziative della Fondazione.

Il Presidente per il quadriennio 29 marzo 2022 - 29 marzo 2026 è stato nominato con delibera del Cda n. 4 del 5 aprile 2022.

Il Consiglio di amministrazione per il quadriennio 29 marzo 2022 - 29 marzo 2026 è stato nominato con decreto del Mic del 29 marzo 2022 ed è composto:

- a) da due consiglieri designati dal Mic e uno dal Comune di Milano, in quanto partecipanti di diritto;
- b) da due consiglieri designati dalla Camera di commercio di Milano e uno dalla Regione Lombardia, partecipanti istituzionali;
- c) da 3 consiglieri designati, data la mancanza di partecipanti sostenitori che rispondano ai requisiti di cui all'articolo 13 dello statuto, dal Collegio dei partecipanti<sup>2</sup>, su indicazione del Mic, del Comune di Milano e dei partecipanti istituzionali.

Con decreto n. 303 del 2 ottobre 2023, il Mic ha integrato il Cda con un membro designato dalla Regione Lombardia con deliberazione dell'11 settembre 2023, n. 887, ai sensi dell'articolo 16,

---

<sup>1</sup> L'Ente ha adottato (con delibera del Cda del 28 giugno 2022) una specifica procedura gestionale dei rimborsi spese per gli amministratori cui spettano e per il personale.

<sup>2</sup> Nello statuto della Fondazione (art. 22) è previsto il Collegio dei partecipanti, organismo non compreso tra gli organi, istituito dal Consiglio di amministrazione e composto dai delegati di tutti i partecipanti alla Fondazione, siano essi di diritto, istituzionali o sostenitori. Il Collegio ha il potere di designare, in rappresentanza dei sostenitori, tre consiglieri di amministrazione, secondo le modalità indicate dall'art. 16, lett. c) dello statuto, oltre che di esprimere parere sul bilancio di esercizio, sugli indirizzi di gestione e programmazione delle attività e sui criteri per l'ingresso dei nuovi partecipanti. È presieduto dal Presidente della Fondazione. Dalle risultanze istruttorie non esiste un atto di istituzione di tale Collegio, che viene convocato direttamente dal Presidente del Consiglio di amministrazione per svolgere le attività previste dal citato art. 22.

lettera b), dello statuto, in sostituzione del membro precedentemente indicato. L'incarico decorre dalla data del decreto, con durata fino alla scadenza del Consiglio di amministrazione. Ciascun componente del Consiglio di amministrazione, individuato tra personalità di elevato profilo culturale e comprovate capacità organizzative, con particolare riguardo ai settori di attività della Fondazione, resta in carica quattro anni e può essere riconfermato per una sola volta consecutiva.

Il Consiglio determina, in conformità agli scopi statutari, gli obiettivi e i programmi della Fondazione e verifica i risultati complessivi della gestione. In particolare, nomina al proprio interno il Presidente della Fondazione e un vicepresidente che lo sostituisca in caso di assenza o impedimento (nominato con delibera n. 5 del 5 aprile 2022 per il periodo 29 marzo 2022 – 29 marzo 2026), approva il bilancio di previsione e il bilancio consuntivo e assegna gli stanziamenti per le attività istituzionali, che provvede ad individuare; gestisce il personale dell'Ente; nomina il Direttore generale nonché i curatori dei settori di attività della Fondazione, determinandone il compenso, mediante deliberazione soggetta all'approvazione dell'Autorità vigilante, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze (Mef); delega, qualora lo ritenga opportuno, parte delle sue attribuzioni al Presidente: tale delega è stata esercitata, ai sensi dell'art. 16, punto 10, dello statuto, con delibera n. 6 del 5 aprile 2022, con la quale sono stati attribuiti al Presidente ulteriori compiti al fine del raggiungimento degli scopi della Fondazione. Nessuna ulteriore delega è stata attribuita con riferimento all'esercizio in esame. Il Consiglio di amministrazione, inoltre, può attribuire al Direttore generale e ai consiglieri incarichi particolari e il potere di rappresentanza necessario per svolgerli (detti incarichi non risultano attribuiti neanche nell'esercizio in esame); determina il compenso spettante ai componenti del Collegio dei revisori, con propria deliberazione soggetta ad approvazione dell'Autorità vigilante, di concerto con il Mef; istituisce il Collegio dei partecipanti; può approvare, ove ritenuto necessario, un regolamento di attuazione dello statuto e approvare un regolamento di contabilità soggetto all'approvazione del Mic, di concerto con il Mef. Tali regolamenti non risultano essere stati adottati.

Il Comitato scientifico, composto dal Presidente della Fondazione e da cinque curatori dei settori di attività nominati dal Consiglio di amministrazione, resta in carica quattro anni, esprime il proprio parere sulle questioni che gli vengono sottoposte dal Consiglio di amministrazione e delibera sulle attività culturali e artistiche della Fondazione, sulle attività di studio, ricerca e sperimentazione e sull'organizzazione di mostre e manifestazioni. Le

delibere adottate dal Comitato scientifico sono sottoposte all'approvazione del Consiglio di amministrazione. Il Comitato scientifico in carica nell'esercizio in esame è stato nominato dal Cda con delibera n. 13 del 27 aprile 2022, per il periodo 27 aprile 2022 – 26 aprile 2026.

Il Collegio dei revisori in carica nell'esercizio in esame è stato nominato per il quadriennio 6 ottobre 2022 - 5 ottobre 2026 con delibera del Consiglio di amministrazione n. 30 del 6 ottobre 2022. È composto da tre membri effettivi, dei quali uno con funzioni di Presidente, e da due supplenti. Il Presidente ed un membro supplente sono designati dal Mef, un membro effettivo dal Mic, un membro effettivo ed un supplente dal Comune di Milano. Essi restano in carica quattro anni e possono essere riconfermati una sola volta.

Con la medesima delibera erano stati attribuiti i compensi annui lordi, pari a euro 9.600 per il Presidente del Collegio ed euro 8.000 per ciascun componente, senza alcun gettone di presenza. Ai componenti supplenti non spetta alcun compenso (art. 23 statuto). Successivamente, a seguito della comunicazione del Mic del 28 agosto 2023, l'importo è stato ridotto con delibera n. 16 del 24 ottobre 2023.

Il Collegio nel 2023 si è riunito 6 volte.

Nella tabella che segue si riportano i compensi erogati ai revisori nell'esercizio 2023, pari a 21.816,58 euro, posti a raffronto con quelli del precedente esercizio:

**Tabella 1 - Compensi dei revisori**

|                                                    | <b>2023</b>      |
|----------------------------------------------------|------------------|
| Presidente                                         | 7.200***         |
| Membro effettivo                                   | 7.308,29*        |
| Membro effettivo                                   | 7.308,29*        |
| <b>Totale</b>                                      | <b>21.816,58</b> |
|                                                    | <b>2022</b>      |
| Presidente fino al 6.10.2022                       | 4.918*           |
| Presidente dal 7.10.2022                           | 2.288***         |
| Membro effettivo fino al 6.10.2022                 | 3.996*           |
| Membro effettivo dal 7.10.2022                     | 2.420**          |
| Membro effettivo fino al 6.10.2002 e dal 7.10.2022 | 7.444**          |
| <b>Totale</b>                                      | <b>21.066</b>    |

(\*) Oltre oneri di legge (in quanto erogazione a fronte di fattura).

(\*\*) Omnicomprensivo degli oneri sociali (in quanto erogazione stipendiale).

(\*\*\*) Compenso versato direttamente al Mef.

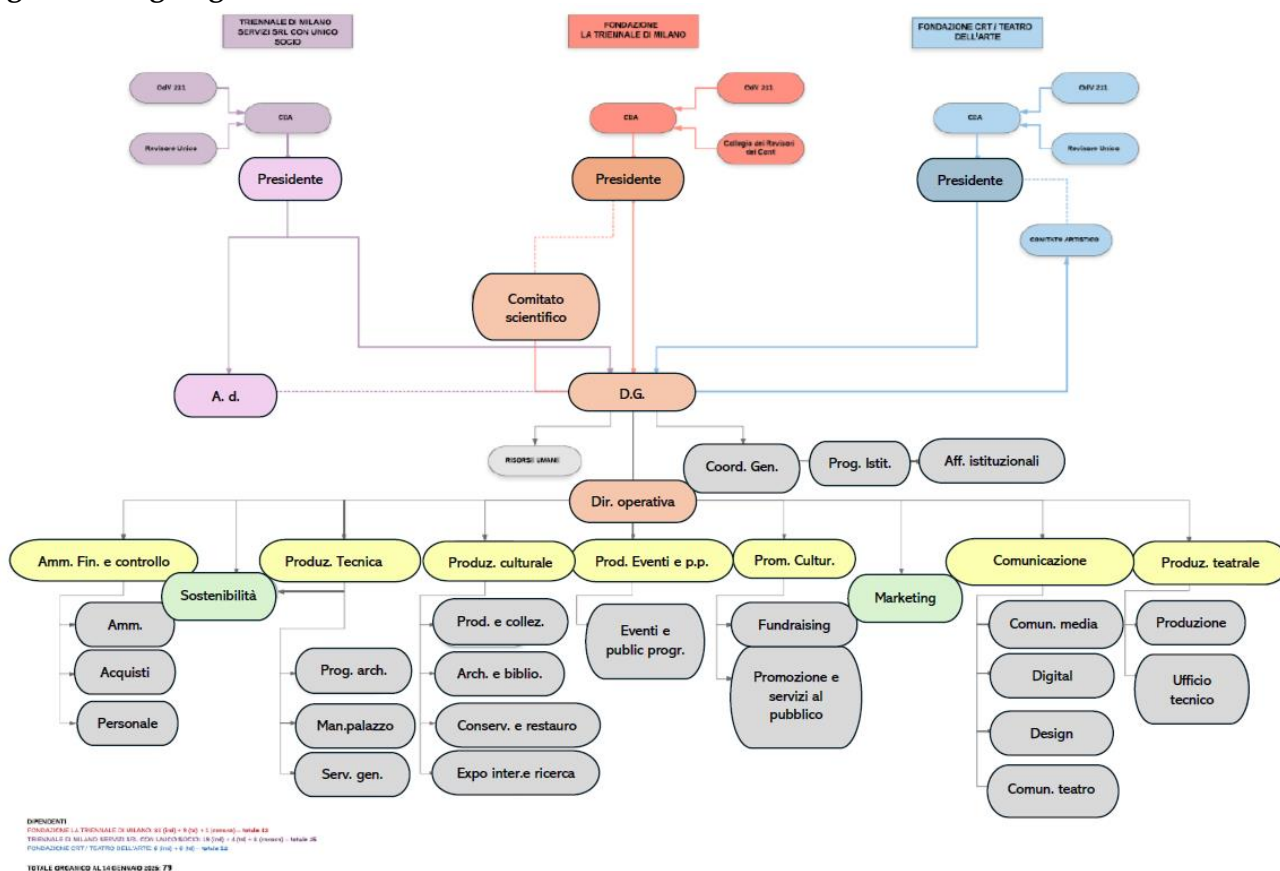
Fonte: sito Triennale e nota integrativa al bilancio d'esercizio 2023

### 3. ASSETTO ORGANIZZATIVO E PERSONALE

#### 3.1. Organizzazione

La Triennale ha sede a Milano nel complesso del Palazzo dell'Arte e, unitamente alla Fondazione CRT – Teatro dell'Arte e alla Triennale di Milano servizi Srl con socio unico, dà vita, come detto, al c.d. "Sistema Triennale" (consolidato dalla soggezione dei tre enti ad un'unica posizione di vertice), di cui si riporta l'organigramma al 1° gennaio 2025.

Figura 1 - Organigramma



Fonte: elaborazione Corte dei conti da sito Triennale

La struttura organizzativa è articolata in direzioni/settori, molti dei quali trasversali all'intero Sistema Triennale: Amministrazione e controllo, Produzione tecnica, Produzione culturale, Produzione eventi e *Public Program*, Promozione culturale, Comunicazione e produzione teatrale, quest'ultimo interamente dedicato alla Fondazione CRT/Teatro dell'arte.

### 3.2. Il Direttore generale

Come anticipato, il Direttore generale della Fondazione è la figura “amministrativa” di vertice dell’intero Sistema. Infatti, è anche amministratore delegato della società “Triennale di Milano Servizi S.r.l.” – incarico conferito dall’assemblea della società nella seduta del 18 maggio 2022 (e rinnovato, unitamente al Cda, in data 16 maggio 2024), per il quale percepisce un compenso annuo lordo di euro 60.000 – e Direttore generale di diritto della Fondazione “CRT- Teatro dell’Arte”, ai sensi dell’art. 10.1 dello statuto della “CRT-Teatro dell’Arte” (nomina avvenuta nella seduta del Cda della CRT del 22 maggio 2022 e rinnovata in data 22 maggio 2024). Per tale incarico non riceve alcun compenso.

Il Direttore generale nominato ricopre anche il ruolo di Direttore operativo della Fondazione, in virtù di un rapporto di lavoro subordinato dirigenziale a tempo indeterminato in corso al momento della nomina. In considerazione di ciò, il Cda ha deliberato di attribuire al Direttore (operativo e generale) una specifica indennità di funzione a tempo determinato per la durata del mandato di Direttore generale, che vada ad integrare la retribuzione annua lorda dallo stesso percepita per il ruolo di Direttore operativo sino all’importo stabilito dal Consiglio di amministrazione quale compenso fisso annuo omnicomprensivo per l’incarico di Direttore generale, ossia fino alla concorrenza di euro 120.000, a cui viene aggiunto un premio di risultato pari al 30 per cento del compenso lordo al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per l’esercizio in esame, il Dg ha percepito la retribuzione di risultato pari ad euro 35.676, previa valutazione dei risultati (sugli obiettivi fissati con delibera Cda n. 4 del 2023) da parte del Cda avvenuta in data 5 marzo 2024.

Con riferimento alla Fondazione, il Direttore generale viene nominato, su proposta del Presidente, dal Consiglio di amministrazione, che stabilisce gli esatti compiti e la natura dell’incarico, con delibera da sottoporre all’approvazione del Mic. È scelto tra persone dotate di specifica e comprovata esperienza nella gestione di fondazioni, associazioni, enti, imprese culturali. Il contratto di nomina ha carattere di diritto privato e ha una durata pari a quella del Consiglio di amministrazione che lo ha designato. L’incarico è rinnovabile una sola volta. In caso di mancato rinnovo, il Consiglio di amministrazione delibera sull’affidamento del nuovo incarico previa selezione pubblica per *curriculum* e colloqui.

La nomina dell’attuale Direttore generale, avvenuta con deliberazione del Cda n. 14 del 13 maggio 2022, è stata approvata con decreto n. 44 del 1° febbraio 2024 a firma del Ministro della cultura, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze.

### 3.3. Il personale

Il rapporto di lavoro dei dipendenti della Fondazione è disciplinato dalle disposizioni del codice civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato nell'impresa (Ccnl comparto Federculture, relativo ai dipendenti dei servizi della cultura, del turismo, dello sport e del tempo libero).

Con riferimento alle modalità di assunzione, la Fondazione si è dotata di una procedura interna di ricerca e selezione del personale (adottata dal Cda il 27 maggio 2019), in base alla quale i responsabili dei reparti/uffici informano il Direttore generale della necessità di cercare un soggetto da inserire nell'organico specificando, qualora necessario, le caratteristiche del candidato. Viene, quindi, predisposta la *job description* e si chiede all'Ufficio Comunicazione di pubblicare l'avviso di ricerca sul sito internet dell'Ente. Dopo aver effettuato una prima selezione dei *curricula* ricevuti, vengono convocati i candidati selezionati per un primo colloquio conoscitivo-attitudinale (e in alcuni casi viene effettuato un secondo colloquio).

Qualora il Direttore ritenga che il candidato corrisponda alla figura cercata dall'Ente, comunica all'Ufficio Personale la decisione di procedere con l'assunzione.

Nel corso del 2023 ci sono state 13 cessazioni di personale con contratto a tempo determinato e 2 a tempo indeterminato, e 9 assunzioni con contratto a tempo determinato.

Di seguito, composizione media del personale nell'esercizio in esame.

**Tabella 2 – Composizione media personale Fondazione**

|                                      | <b>n.</b> |
|--------------------------------------|-----------|
| Dirigenti                            | 1         |
| Quadri                               | 3         |
| Impiegati                            | 42        |
| Operai                               | 1         |
| Altri dipendenti (compresi stagisti) | 9         |
| <b>Totale dipendenti</b>             | <b>56</b> |

Fonte: bilancio 2023

La tabella che segue riporta le unità di personale a tempo indeterminato e a tempo determinato in servizio al 31 dicembre 2023, poste a raffronto con le corrispondenti unità in servizio negli anni 2021 e 2022.

**Tabella 3 - Personale in servizio**

| Dipendenti<br>al 31/12 | Dirigenti |         | Quadri  |         | Impiegati |         | Ausiliari |         | Totale  |         | Totale<br>generale |
|------------------------|-----------|---------|---------|---------|-----------|---------|-----------|---------|---------|---------|--------------------|
|                        | T. ind*.  | T. det. | T. ind. | T. det. | T. ind.   | T. det. | T. ind.   | T. det. | T. ind. | T. det. |                    |
| 2021                   | 1         | 0       | 3       | 0       | 32        | 6       | 0         | 0       | 36      | 6       | 42                 |
| 2022                   | 1         | 0       | 3       | 0       | 33        | 13      | 0         | 0       | 37      | 13      | 50                 |
| 2023                   | 1         | 0       | 3       | 0       | 31        | 9       | 0         | 0       | 35      | 9       | 44                 |

Fonte: "La Triennale di Milano" - \* Direttore generale

Il costo del personale nell'esercizio 2023 è pari a 2.324.002 euro, con un'incidenza del 20,93 per cento sul totale dei costi (pari a 11.104.701 euro) e del 140,78 per cento rispetto ai ricavi della gestione caratteristica, pari a 1.650.833 euro (a fronte del 109,68 per cento dell'esercizio 2022, con ricavi della gestione caratteristica pari a euro 2.092.715). Tale costo evidenzia un aumento pari ad euro 28.753 rispetto all'esercizio precedente (nonostante un minor numero di risorse umane al 31 dicembre 2023, ma con un numero medio di dipendenti - 56 - maggiore rispetto al 54,5 del 2022), dovuto sostanzialmente all'aumento dei costi a seguito del rinnovo in data 28 dicembre 2022 del Ccnl Federculture (incremento del 3,5 per cento della paga base).

**Tabella 4 - Costo del personale**

|                   | 2022             | 2023             | Var. ass.     | Var. %     |
|-------------------|------------------|------------------|---------------|------------|
| Stipendi e salari | 1.659.486        | 1.723.200        | 63.714        | 3,8        |
| Oneri sociali     | 417.480          | 466.940          | 49.460        | 11,8       |
| T.F.R.            | 183.527          | 125.310          | -58.217       | -31,7      |
| Altri costi       | 34.756           | 8.552            | -26.204       | -75,4      |
| <b>Totale</b>     | <b>2.295.249</b> | <b>2.324.002</b> | <b>28.753</b> | <b>1,3</b> |

Fonte: conto economico "La Triennale di Milano" - Compreso il Direttore generale

La voce "altri costi" comprende i costi di assicurazione sanitaria dirigenti e dipendenti.

Si rileva che nel 2023 risultano spesi euro 27.708,51 per missioni e spese di rappresentanza (sia del personale, sia degli organi), in leggero aumento rispetto all'esercizio precedente (euro 15.066,35).

Con riferimento al sistema premiale e di incentivazione del personale per l'esercizio in esame, si dà atto della sottoscrizione in data 26 gennaio 2023 di un accordo sindacale per il premio di risultato, annualità 2023, approvato dal Cda, con i contenuti di seguito indicati:

- erogazione di un importo economico pari all'80 per cento, nell'ottica dell'obiettivo del buon andamento e dell'incremento della qualità della produzione culturale della Fondazione al raggiungimento dell'obiettivo di accessi al Palazzo dell'Arte, pari a 660.000 spettatori;
- per il restante 20 per cento, in riconoscimento dei risultati raggiunti da ciascun settore rispetto a specifici obiettivi, così suddiviso:

- 10 per cento al raggiungimento dell'obiettivo delle 550 attività per gruppi (visite e laboratori) per l'anno 2023;
- 10 per cento alla realizzazione, secondo il cronoprogramma, della prima fase del progetto di trasformazione digitale così come definito nelle linee guida del piano strategico 2022-2026, consentendo all'Ente di innovare le modalità di ingaggio e fidelizzazione dei pubblici e le attività di comunicazione, promozione e produzione.

Il premio di risultato è pari a una mensilità annua per ciascun dipendente ed è liquidato, come da contratto, con le competenze del mese successivo all'approvazione del bilancio consuntivo. Il premio di risultato è attribuito ai collaboratori a progetto nella misura massima del 100 per cento della mensilità media annua, con riferimento ai parametri dei dipendenti e rapportato alla durata del contratto, purché non inferiore a 6 mesi.

Le parti hanno concordato di applicare le disposizioni in materia di defiscalizzazione del premio di risultato.

Con riferimento alla formazione rivolta al personale nel 2023, l'Ente ha riferito di aver organizzato i corsi indicati nella seguente tabella, per un numero totale di ore pari a 593 e un numero di dipendenti coinvolti pari a 97.

**Tabella 5 – Corsi di formazione 2023**

| Tipologia di corso                                               | n. dip. coinvolti | n. ore     |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|------------|
| Corso di formazione per lavoratori parte generale                | 4                 | 16         |
| Corso di formazione per lavoratori parte specifica               | 4                 | 16         |
| Aggiornamento corso di formazione per lavoratori parte specifica | 3                 | 18         |
| Aggiornamento corso BLSD                                         | 5                 | 15         |
| Aggiornamento corso RLS                                          | 1                 | 4          |
| Corso PLE                                                        | 6                 | 60         |
| Corso excel aula                                                 | 12                | 192        |
| Corso excel e - learning                                         | 10                | 60         |
| Corso modello 231                                                | 52                | 212        |
| <b>Totale</b>                                                    | <b>97</b>         | <b>593</b> |

Fonte: riscontro istruttorio La Triennale

Per l'esercizio in esame, la Fondazione, nella relazione sulla gestione, ha riferito l'insussistenza di contenzioso del lavoro.

### 3.4. Consulenti e collaboratori

La Triennale, per lo svolgimento delle proprie attività istituzionali, si è avvalsa anche della collaborazione di professionalità esterne, avvalendosi della procedura gestionale "consulenti"

adottata dal Cda il 28 giugno 2022.

Nel 2023 l'Ente ha affidato 13 incarichi di consulenza, per una spesa complessiva di euro 313.732,91 (in netta diminuzione rispetto al 2022, quando i compensi lordi ammontavano a euro 406.238,45).

**Tabella 6 – Incarichi e compensi lordi al 31 dicembre 2023**

|                                              | Compenso lordo    |
|----------------------------------------------|-------------------|
| Consulenza paghe                             | 20.524,11         |
| Compenso per consulenza legale               | 25.071,49         |
| Consulenza marchio                           | 3.052,84          |
| Compenso per consulenza legale               | 50.258,89         |
| Compenso per consulenza sulla privacy        | 4.123,24          |
| Compenso consulenza tecnica affidamento gare | 6.378,01          |
| Consulenza fiscale                           | 6.222,00          |
| Compenso per consulenza legale               | 23.631,40         |
| Compenso per consulenza legale               | 14.261,64         |
| Compenso per consulenza legale               | 31.720,00         |
| Consulenza fiscale                           | 21.538,16         |
| Consulenza paghe                             | 20.524,11         |
| Compenso per consulenza legale               | 25.071,49         |
| <b>Totale</b>                                | <b>313.732,91</b> |

Fonte: elaborazione Corte dei conti su dati Triennale

In merito ai predetti incarichi, si rinnova l'invito a ricorrere a tali esternalizzazioni per tutte le realtà del Gruppo (La Triennale di Milano, Triennale di Milano Servizi Srl, CRT-Teatro dell'Arte) esclusivamente in presenza di specifiche condizioni, quali la straordinarietà e l'eccezionalità delle esigenze da soddisfare, la carenza di strutture e/o di personale idoneo, il carattere limitato nel tempo e l'oggetto circoscritto dell'incarico e/o della consulenza, uniformando i propri comportamenti a criteri di legalità, economicità, efficienza e imparzialità ed al principio di rotazione degli incarichi.

### **3.5. I controlli interni**

La Fondazione si è dotata del Modello di organizzazione gestione e controllo ex d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, relativo all'intero Sistema Triennale, da ultimo modificato e approvato in data 20 luglio 2023 dai Cda dei tre componenti del "sistema": in tale ultima versione, ha recepito i reati tributari e quelli contro il patrimonio culturale ed è stato integrato, tra l'altro, con apposite procedure per l'acquisizione delle opere d'arte, la conservazione dei beni culturali, le esposizioni internazionali, le ispezioni dei pubblici ufficiali e la produzione teatrale.

Ai sensi dell'art. 6, comma 1, lett. b) del citato decreto, è stato istituito l'Organismo di vigilanza (Odv), interno alla Fondazione, a cui è affidato il compito di vigilare sull'osservanza e il funzionamento del Modello, nonché di curarne l'aggiornamento e gestire le segnalazioni.

Per l'esercizio in esame, all'Organismo spettano i corrispettivi di seguito indicati, comprensivi di oneri sociali: euro 5.075,2, erogati dalla Fondazione La Triennale, euro 4.160 dalla CRT – Teatro dell'Arte, ed euro 4.160 dalla Triennale Servizi Srl.

L'Odv in carica per l'esercizio in esame è stato nominato per un triennio con delibera del Cda della Fondazione n. 5 del 2 marzo 2021 (poi riconfermato con delibera del Cda del 5 marzo 2024). Dalla relazione annuale trasmessa al Cda il 18 marzo 2024, emerge che l'Organismo si è riunito 7 volte e che le attività monitorate hanno riguardato l'approvazione della procedura di *whistleblowing* (poi aggiornata per renderla coerente con il d.lgs. n. 24 del 2023), la revisione del citato modello *ex* d.lgs. n. 231 del 2001, le attività del *Data protection officer* ed il *follow up* degli *audit* effettuati nel 2022, oltre a quelli previsti per il 2023 (contributi e rimborsi spese).

L'Ente si è dotato di procedure interne per la gestione di attività varie (atti di liberalità, consulenze, forniture, fatturazioni, cassa, contributi, rimborsi spese, personale, servizi di ricerca, ispezioni, *whistleblowing*).

### **3.6. Prevenzione della corruzione, trasparenza e *privacy*.**

La Fondazione pubblica nell'apposita sezione del proprio sito *web*, denominata "Trasparenza", le relazioni annuali della Corte dei conti sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria dell'Ente, come indicato dall'art. 31, c. 1, del d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33<sup>3</sup> (benché non risulti pubblicata la relazione afferente all'esercizio 2022), nonché documenti afferenti a disposizioni generali, organizzazione e personale, codice etico e codice di comportamento dei dipendenti del Mic, modello di organizzazione gestione e controllo *ex* d.lgs. n. 231 del 2001, albo dei fornitori, bandi di gara e contratti, vantaggi economici, bilanci, consulenti e collaboratori.

---

<sup>3</sup> La pubblicazione avviene ai sensi del comma 3 dell'art. 2-*bis* del d.lgs. n. 33 del 2013, introdotto dal d.lgs. 25 maggio 2016, n. 97, applicabile alla Fondazione sulla base dell'interpretazione fornita dalla Determinazione Anac n. 1134 del 2017 (e dal relativo Allegato 1), recante "Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici", che raccoglie in modo organico gli interventi da porre in essere per prevenire episodi corruttivi all'interno di società ed enti di diritto privato controllati e partecipati, totalmente sostitutive delle precedenti Linee guida di cui alla determinazione n. 8 del 2015.

L'Ente pubblica, altresì, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (con aggiornamento per scorrimento annuale: approvato dal Cda il 28 aprile 2023, con riferimento al periodo 2023-2025), che costituisce parte integrante del Modello di organizzazione e controllo adottato per il Sistema Triennale ai sensi del d.lgs. n. 231 del 2001 e si configura come strumento operativo per la gestione delle problematiche connesse al rischio corruttivo sotto il profilo della prevenzione, nonché delle eventuali misure da adottarsi in materia, in attuazione delle previsioni normative dettate dalle l. n. 190 del 2012 per le amministrazioni espressamente richiamate dall'art. 1, co. 2, del d.lgs. n. 165 del 2001. In *addendum* al Piano – e a costituirne parte integrante – viene definita la Sezione per la trasparenza e l'integrità, in coerenza con quanto previsto dal d.lgs. n. 33 del 2013, come modificato dal d.lgs. 25 maggio 2016, n. 97.

Alla Fondazione è applicabile anche il d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39, recante “Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico”: in attuazione dello stesso, gli organi di amministrazione e controllo della Fondazione rilasciano apposita dichiarazione di mancanza di cause di inconferibilità e incompatibilità, pubblicata anch'essa nella sezione Trasparenza del sito.

Si rileva, infine, che per l'esercizio in esame, il Consiglio di amministrazione, con delibera n. 19 del 28 giugno 2022, ha nominato il Direttore generale della Fondazione quale responsabile della prevenzione, della corruzione e della trasparenza, nomina successivamente confermata con delibera del Cda del 2 aprile 2024. Il responsabile pubblica annualmente una relazione sull'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (per l'esercizio in esame, i relativi contenuti risultano in coerenza con il Piano nazionale anticorruzione 2022).

Nella Fondazione, il Presidente è il soggetto (monocratico) con funzioni analoghe all'Organismo interno di valutazione ed in tale qualità provvede a sottoscrivere (e pubblicare) le attestazioni annuali sul rispetto degli obblighi di trasparenza.

Sul sito istituzionale è anche pubblicata la procedura di *whistleblowing* adottata dai Cda del 28 marzo e del 2 aprile 2024, nell'apposito portale “*Whistleblowing*” dedicato alla gestione delle segnalazioni di comportamenti, rischi, reati e irregolarità riferibili o connesse alle attività della Fondazione, in conformità a quanto previsto dal d.lgs. 10 marzo 2023, n. 24, “Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019,

riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”.

In tema di *privacy*, l'Ente si è adeguato al Regolamento europeo 2016/679 (GDPR ) relativo al trattamento dei dati personali, individuando (e dandone pubblicazione sul sito istituzionale) quali contitolari del trattamento – sulla base di un accordo di contitolarità sottoscritto il 27 marzo 2023 - dati i tre soggetti del Sistema Triennale, nelle persone dei rispettivi Presidenti e legali rappresentanti *pro tempore*, e nominando il Responsabile della protezione dei dati (RPD/DPO - *Data Protection Officer*), ai sensi degli artt. 37, 38 e 39 del GDPR.

## 4. ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

Il Cda ha presentato ed approvato nella seduta del 12 dicembre 2022 il documento di programmazione culturale così come descritto nel Programma delle attività culturali per il 2023, che comprende le mostre, le iniziative e gli eventi speciali organizzati per celebrare il centenario de “La Triennale” e a cui sono correlati sia i ricavi, sia i costi per attività istituzionale preventivati con il *budget* 2023. Infatti, nella relazione illustrativa si afferma che “pur non essendo il 2023 interessato dall’Esposizione Internazionale può essere considerato un anno particolare in termini di investimento sulla produzione culturale in relazione all’anniversario dei cento anni dalla prima esposizione delle arti decorative nata alla Villa Reale di Monza nel maggio del 1923”. Il preventivo economico 2023<sup>4</sup> esponeva ricavi da attività museali per euro 1.752.700, di cui la biglietteria era stimata in euro 1.698.700. Risultava una previsione di euro 418.906,55 per altri ricavi e proventi per servizi aggiuntivi.

A fronte di tali previsioni, i dati a consuntivo dell’attività istituzionale risultano in linea con i risultati economici, come si dirà *infra*.

Il 2023 è stato, come detto, l’anno segnato dalla ricorrenza dei cento anni dalla nascita dell’istituzione, celebrata con un fitto calendario di eventi articolato nel corso di tutto l’anno, attraverso mostre, incontri, convegni, performance, concerti.

Tra i progetti per il centenario, il Museo del *design* italiano ha celebrato l’anniversario attraverso un racconto che parte dal 1923 e arriva ai giorni nostri, con la creazione di uno spazio specifico dedicato al design contemporaneo, la *Design Platform*. È proseguito inoltre il lavoro di implementazione della collezione permanente di *design* attraverso nuove acquisizioni.

Gli altri grandi progetti espositivi sono stati la collettiva *Home Sweet Home* (12 maggio – 10 settembre 2023) e la mostra *Pittura italiana oggi* (25 ottobre 2023 – 11 febbraio 2024). Queste due mostre, insieme al Museo, hanno ripercorso la storia di Triennale attraverso il design, l’architettura e l’arte.

Sempre per il centenario sono stati organizzati un convegno a Monza sulla nascita dell’Istituto superiore per le industrie artistiche (19 maggio 2023), avvenuta durante la prima edizione della Biennale delle arti decorative alla Villa Reale di Monza, e l’installazione performativa *Senza*

---

<sup>4</sup> Il documento esponeva un risultato previsionale positivo di euro 163.749,62, con un margine operativo previsto di euro 201.197,32. Si prevedevano ricavi complessivi di euro 10.224.886,95, di cui euro 7.370.280,40 di contributi pubblici (contributi da soci fondatori e sostenitori, tra cui il Mic, per euro 4.162.203,10 e contributi straordinari per progetti per euro 3.208.077,30) ed euro 683.000 per contributi istituzionali privati (attività inerenti erogazioni liberali, *membership*, *art bonus*, *patron program* e bandi).

*Titolo*, commissionata a Romeo Castellucci, Grand Invite 2021 – 2024 di Triennale (2 – 7 maggio 2023).

È proseguito anche per il 2023 il partenariato culturale con Fondation Cartier pour l'art contemporain, che ha portato alla realizzazione delle due mostre dedicata Sally Gabori (16 febbraio – 14 maggio 2023) e a Ron Mueck (5 dicembre 2023 – 10 marzo 2024). Altra collaborazione internazionale con due importanti realtà museali come Jeu de Paume e LE BAL è stata quella legata alla mostra *Reversing the Eye*. Fotografia, film e video negli anni dell'arte povera (17 maggio – 3 settembre 2023).

Nel corso del 2023, Triennale ha arricchito e consolidato il proprio *Public program* con una sempre maggiore attenzione alla continuità e coerenza delle proposte.

Coerentemente con le precedenti edizioni, la sesta edizione di FOG *Performing Arts Festival* (11 febbraio – 11 maggio 2023) ha proposto una programmazione multidisciplinare che ha spaziato tra diverse forme di *performance* e spettacoli di teatro, danza e musica, nonché incontri, *workshop* e laboratori. Un'edizione che ha segnato il ritorno della *live art* internazionale e che ha visto coinvolti 40 artisti e compagnie da 19 paesi del mondo (Italia, Grecia, Francia, Portogallo, Spagna, Belgio, Olanda, Germania, Svizzera, Regno Unito, Norvegia, Stati Uniti, Canada, Sudafrica, Mozambico, Mali, Colombia, Giappone) in un cartellone di 40 appuntamenti, 100 repliche complessive, tra cui 10 produzioni e coproduzioni targate FOG, 11 prime assolute, 14 prime nazionali, 8 concerti e *dj set*.

La stagione teatrale (20 ottobre – 16 dicembre) ha presentato 10 artisti e compagnie provenienti da Italia, Francia, Belgio, Paesi Bassi, Germania, Iran, per un totale di 27 appuntamenti, tra i quali un'importante coproduzione internazionale e 3 prime italiane. Ha accolto l'appuntamento finale di 25 AV, piattaforma paneuropea dedicata alle arti audiovisive e performative, finanziata dall'Unione europea.

Da maggio a settembre nel Giardino Giancarlo De Carlo si è svolta la quarta edizione di Triennale Estate, manifestazione rivolta a tutta la città che ha proposto incontri, concerti, *dj set*, *performance* e laboratori per bambini.

Nel corso dell'anno, l'Ente ha portato avanti i progetti del piano strategico *Design the future* 2022 – 2026, presentato a dicembre 2022, con l'obiettivo di definire le linee progettuali e di stabilire i macro-obiettivi di azione dal 2022 al 2026: sono stati avviati i primi cantieri di

progetto, con l'ampliamento dell'offerta didattica<sup>5</sup>, il consolidamento delle *partnership* internazionali, anche attraverso le iniziative di avvicinamento all'Esposizione internazionale del 2025, la riattivazione del Centro studi di Triennale, struttura votata alla ricerca scientifico-accademica attiva dal 1935 al 1990, e l'avvio del programma di *membership*<sup>6</sup>, attivo da aprile 2023, che si collega al processo di digitalizzazione attraverso lo sviluppo del *Customer relationship management* – CRM.

In particolare, nel 2023 la Fondazione si è dotata di un sistema unico che integra CRM, *membership*, *ticketing*, *website*, potendo generare valore in termini di *insight*, comunicazione, restituzione risultati. Da *roadmap*, la fase di *run* del CRM ha coinciso con il lancio del nuovo programma di *membership* a marzo 2023. Le attività legate all'avvio del CRM hanno visto, tra gennaio e aprile, la definizione di *customer journey*, *data model*, flussi. L'approccio progettuale già adottato nel 2022 ha reso possibile, nonostante l'alto numero di interlocutori, lo sviluppo dell'infrastruttura in soli tre mesi dal *kick-off* (gennaio 2023) garantendo la *deadline* di lancio del programma di *membership* (27 marzo 2023).

Parallelamente, è proseguito il lavoro per ampliare il progetto di mecenatismo culturale confluito nel *Patron program*<sup>7</sup>. Nel 2023 i *patron* (ossia i mecenati) hanno avuto l'opportunità di partecipare a dodici tra *preview* e *opening* di mostre alla presenza della *governance* di Triennale e dei curatori. Sono stati organizzati oltre dieci viaggi, in Italia e all'estero, sempre alla presenza del Comitato scientifico.

Per quanto riguarda il rafforzamento del *brand*, è stata realizzata la prima campagna di comunicazione istituzionale (*This Topic*. Il futuro non è mai stato così presente), che si è configurata anche come una piattaforma di comunicazione, promuovendo una riflessione sul ruolo attivo della cultura.

---

<sup>5</sup> Nel corso del 2023, il lavoro della sezione *Education* è stato caratterizzato dall'avvio del progetto Triennale Milano: un approccio omnicanale per un centro culturale accessibile nell'ambito del "Bando per la cultura promosso" da Fondazione Cariplo. Le azioni legate al progetto, distribuite lungo tutto l'anno, hanno avuto un impatto sull'offerta dedicata alle famiglie, alle scuole e sulle pubblicazioni rivolte ai bambini, nonché sulla sezione dedicata alla programmazione per famiglie del sito di Triennale. Il denominatore comune è stato un incremento dell'accessibilità a Triennale e al suo patrimonio.

<sup>6</sup> Si tratta di un progetto di *audience development* ed *engagement* dell'istituzione, inserito nel più ampio processo di *digital transformation*. La *membership* è il primo strumento di dialogo tra le anime di Triennale Milano, un dispositivo digitale unico che permette al visitatore e spettatore di poter scegliere in autonomia cosa vedere o visitare, quando e in quali modalità, che ha pienamente sostituito la formula abbonamento del teatro, ponendosi come dispositivo di fidelizzazione per i pubblici abituali della programmazione performativa, ma solo potenziali visitatori della componente espositiva e viceversa, favorendo il passaggio di pubblici da un linguaggio all'altro.

<sup>7</sup> Nel 2022, La Triennale di Milano ha ripreso la gestione diretta del progetto di mecenatismo culturale, precedentemente gestito dall'Associazione Amici della Triennale, che si è sciolta nel dicembre 2022, ideando il Patron Program, Program di supporto all'Istituzione rivolto ai mecenati privati. Il programma mira al coinvolgimento di un gruppo di privati cittadini caratterizzati da passione per le arti e responsabilità sociale, che voglia contribuire al supporto e allo sviluppo di Triennale di Milano, beneficiando di un contatto diretto con l'Istituzione e di iniziative dedicate di partecipazione alla vita di Triennale.

Sono stati inoltre avviati i lavori per la creazione di uno spazio permanente dedicato alla ricerca e all'esposizione degli archivi di Triennale, che è stato inaugurato nel febbraio 2024.

L'Ente segnala, infine, che il 24 novembre 2023 è stato riaperto il ristorante Terrazza Triennale, all'ultimo piano del Palazzo dell'Arte.

Il dato complessivo di affluenza di pubblico in Triennale Milano è di 602.475 visitatori, di cui 219.113 ingressi a mostre a pagamento. Triennale Estate ha registrato 117.742 presenze. I visitatori dei due spazi permanenti di Triennale sono stati 55.051 visitatori per il Museo del Design Italiano e 37.713 visitatori per Casa Lana di Ettore Sottsass. Gli spettatori del teatro sono stati 19.439.

A fronte di tale attività, nella tabella di seguito riportata si espongono i dati dell'affluenza di pubblico, dei costi sostenuti e dei relativi incassi per il triennio 2021-2023.

**Tabella 7 – Visitatori, introiti e costi**

| ANNO | VISITATORI |                   | INTROITI<br>VENDITA<br>BIGLIETTI<br>(A) | COSTO<br>PRESTAZIONI<br>ISTITUZIONALI<br>(B) | PERCENTUALE<br>DI COPERTURA<br>(A/B) |
|------|------------|-------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------|
|      | TOTALE     | DI CUI<br>PAGANTI |                                         |                                              |                                      |
| 2021 | 441.749    | 190.130           | 1.000.669                               | 5.825.426                                    | 17,2                                 |
| 2022 | 661.234    | 475.070           | 2.092.715                               | 7.276.192                                    | 28,9                                 |
| 2023 | 602.475    | 219.113           | 1.650.833                               | 7.273.119                                    | 22,7                                 |

Fonte: elaborazione Corte dei conti su dati La Triennale di Milano

Nel 2023 vi è un decremento dei visitatori e degli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti, che passano da euro 2.092.715 nel 2022 ad euro 1.650.833, in linea, come detto, rispetto a quanto previsto in sede di *budget* 2023 (poiché i maggiori ricavi del 2022, previsti e ottenuti, erano legati alla XXIII<sup>a</sup> Esposizione internazionale<sup>8</sup>). Questi ultimi coprono il 22,7 per cento del costo delle prestazioni (nel 2022 coprivano il 28,9 per cento).

L'esercizio 2023 presenta un utile di gestione di euro 354.572 (in aumento rispetto agli euro 221.303 del 2022), di cui il Collegio dei partecipanti, in sede di approvazione del bilancio d'esercizio, (delibera n. 11 del 2024) non ha provveduto a disporre la destinazione così come proposto nella nota integrativa. Il valore della produzione chiude con un importo pari ad euro 10.983.537 (euro 11.420.152 nel 2022), in diminuzione rispetto all'anno precedente per effetto di minori ricavi, e, di questi, il 15 per cento deriva dagli introiti della vendita dei biglietti, dalle visite e *membership* (la restante parte è costituita da contributi pubblici ordinari e a progetto per

<sup>8</sup> Nella relazione illustrativa alla programmazione culturale del 2022 era difatti evidenziato che "l'anno 2022 sarà l'anno della XXIII<sup>a</sup> Esposizione internazionale e, come sempre accaduto in queste occasioni, le Attività del Museo sono maggiori che negli altri anni implicando ricavi maggiori della media".

euro 8.097.169, da contributi privati per euro 795.730 e da altri proventi per euro 439.805).

#### **4.1. Stato di attuazione del progetto a valere sul PNRR**

La Fondazione ha partecipato ad un intervento previsto dal Piano nazionale di ripresa e resilienza in qualità di soggetto attuatore del progetto “Teatro dell’arte Milano”, afferente all’avviso pubblico per la presentazione di proposte di intervento per la promozione dell’eco-efficienza e riduzione dei consumi energetici nelle sale teatrali e nei cinema, pubblici e privati, da finanziare nell’ambito del PNRR – Misura MIC3-11.3 - Migliorare l’efficienza energetica di cinema, teatri e musei, dell’importo complessivo di euro 430.810, di cui euro 250.000 a valere su fondi PNRR ed euro 180.810 da risorse proprie.

Già con riferimento alla precedente relazione, la Fondazione aveva comunicato che l’intervento risultava concluso in data 20 settembre 2023, nel rispetto dei *target* e della *milestone* previsti dalla misura. L’importo complessivo definitivo è pari a euro 467.244 (Iva inclusa), con le seguenti fonti di finanziamento: RRF-Recovery Fund per euro 250.000 e risorse proprie per euro 217.244. Fondazione La Triennale di Milano, in quanto soggetto attuatore, ha aggiornato il sistema di monitoraggio ReGis della Ragioneria generale dello Stato, adempiendo in ultimo agli obblighi previsti dall’art. 2, comma 1, del d.l. n. 19 del 2 marzo 2024.

Nei successivi monitoraggi di questa Sezione, la Fondazione non ha comunicato altri progetti a valere sulle risorse PNRR in cui fosse coinvolta.

## 5. ATTIVITA' CONTRATTUALE

L'attività negoziale e, in particolare, l'approvvigionamento di beni e servizi e l'esecuzione dei lavori dell'Ente sono regolati dal codice civile e dai decreti legislativi 18 aprile 2016, n. 50 e 31 marzo 2023, n. 36 (recante il nuovo codice dei contratti pubblici). L'attività di fornitura di beni e servizi è soggetta, altresì, alle Linee guida approvate dall'Autorità nazionale anticorruzione (Anac), nonché ai decreti attuativi emanati dai Ministeri competenti per materia.

Presso l'Ente sono istituiti diversi albi dei fornitori e dei prestatori di servizi (divisi per categoria merceologica), ai fini dell'attivazione delle procedure di affidamento diretto.

Si rileva che nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale sono pubblicati i bandi di gara, gli avvisi di esito di gara e ogni documentazione attinente.

Nella tabella che segue sono riportati i dati relativi al numero di contratti stipulati nel 2023 (posti a raffronto con il 2022) - con la specificazione, fornita dall'Ente in sede istruttoria, che "tutti gli acquisti hanno seguito la normativa vigente al momento dell'affidamento" - e l'importo di aggiudicazione, distinti per tipologia di procedura negoziale adottata. Si rappresenta che l'Ente non si è mai avvalso della Consip o del mercato elettronico della pubblica amministrazione (Me.Pa).

Si evidenzia, oltre che un incremento di quasi 2 mln del valore complessivo degli affidamenti, un incremento degli importi afferenti agli affidamenti diretti (pur diminuendo il numero dei contratti) di euro 1.271.306,11 (+24,7 per cento) che rappresentano la voce più consistente in termini di valore, per quanto un incremento notevole - pari ad euro 635.507,5 - si registra anche nell'importo degli affidamenti con confronto di più offerte economiche, sebbene a fronte, anche in questo caso, di un minore numero di contratti.

Alla luce di tali considerazioni e dato l'elevato numero di affidamenti diretti, si raccomanda all'Ente di applicare il principio di rotazione negli affidamenti, attualmente disciplinato all'art. 49 del d.lgs. n. 36 del 2023.

**Tabella 8 – Attività contrattuale (d.lgs. n. 50 del 2016)**

| Modalità di affidamento utilizzata                                                                   | 2022             |                         | 2023             |                         | Var. %    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|-----------|
|                                                                                                      | Numero contratti | Importo aggiudicazione* | Numero contratti | Importo aggiudicazione* |           |
| Procedure aperte (art. 36, c. 9, d.lgs. 50/2016)                                                     |                  |                         |                  |                         |           |
| Procedure ristrette                                                                                  |                  |                         |                  |                         |           |
| Procedura competitiva con negoziazione                                                               |                  |                         |                  |                         |           |
| Procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando (art. 63, c. 2, lett. c del d.lgs. 50/2016) | 2                | 481.039                 | 1                | 487.358,52              | 1,31      |
| Partenariato per l'innovazione                                                                       |                  |                         |                  |                         |           |
| Dialogo competitivo                                                                                  |                  |                         |                  |                         |           |
| Affidamento in economia                                                                              |                  |                         |                  |                         |           |
| Affidamento diretto (art. 36, c. 2 lett. a del d.lgs. 50/2016)                                       | 616              | 5.152.939               | 451              | 6.424.245,11            | 24,8      |
| Affidamento con confronto di più offerte economiche                                                  | 224              | 951.792                 | 66               | 1.587.299,50            | 66,77     |
| Affidamento diretto in adesione ad accordo quadro/convenzione                                        |                  |                         |                  |                         |           |
| <b>Totale complessivo</b>                                                                            | <b>849</b>       | <b>6.585.770</b>        | <b>518</b>       | <b>8.498.903,13</b>     | <b>29</b> |

\*Esclusi oneri di legge.

Fonte: elaborazione Corte dei conti su dati Triennale

## 5.1. Contratto di servizio con La Triennale di Milano Servizi Srl a socio unico

La Fondazione, come detto, è socio unico della società *in house* Triennale di Milano Servizi Srl a socio unico, costituita il 16 dicembre 2002, che ha per oggetto attività commerciali strumentali, accessorie e connesse agli scopi istituzionali della Fondazione. Quest'ultima stipula con la società un contratto annuale per la fornitura di servizi elencati nello stesso, sul quale è stata condotta specifica istruttoria della Sezione.

A titolo di corrispettivo, la Fondazione corrisponde alla società un importo pari al costo da quest'ultima sostenuto per l'esecuzione delle prestazioni di servizi, al netto di tutti i proventi conseguiti dalle mostre ed eventi da questa realizzati, con la sola esclusione degli incassi da biglietteria.

L'acconto annuo corrisposto alla società viene erogato in più soluzioni, sulla base di stati di avanzamento dei lavori che la società sottopone periodicamente alla Fondazione ovvero in rate periodiche mensili o trimestrali. Tale acconto è oggetto di conguaglio a consuntivo, da effettuare entro 90 giorni dalla data di fine contratto. Il riaddebito alla Fondazione delle spese per l'utilizzo e la gestione degli spazi è regolato in apposito documento separato.

Il contratto per l'anno 2023, sottoscritto in data 16 gennaio 2023, relativo al progetto culturale espositivo 2023, è stato stipulato alle medesime condizioni, salvo che per l'acconto,

quantificato in euro 2.900.000, oltre Iva. In data 8 marzo 2023, a causa dell'incremento di 11 nuove mostre/attività, 1 itineranza, 1 convegno, 1 laboratorio, 1 evento e la proroga di n. 4 progetti non previsti nel programma 2023, la società ha proposto (e la Fondazione accettato) un aumento dell'acconto previsto, che è passato da euro 2.900.000 a euro 3.150.000, oltre Iva. A fronte di tali previsioni, di seguito si riportano le erogazioni di tali corrispettivi, come comunicati dalla Fondazione in sede di istruttoria.

**Tabella 9 – Corrispettivi di servizio alla Triennale di Milano Servizi Srl anni 2022 e 2023**

| ANNO 2022               |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Totale fattura          | Importo pagato          | Data pagamento          |
| 122.000                 | 122.000                 | 4/7/2023                |
| 305.000                 | 305.000                 | 1/8/2023                |
| 305.000                 | 305.000                 | 1/8/2023                |
| 610.000                 | 610.000                 | 31/8/2023               |
| 1.220.000               | 1.220.000               | 26/9/2023 e 30/11/2023  |
| 610.000                 | 610.000                 | 14/2/2024 e 22/7/2024   |
| 610.000                 | 610.000                 | 22/7/2024, 27/8/2024,   |
| <b>Totale 3.782.000</b> | <b>Totale 3.782.000</b> |                         |
| ANNO 2023               |                         |                         |
| Totale fattura          | Importo pagato          | Data pagamento          |
| 1.012.600               | 1.012.600               | 14/11/2024 e 16/12/2024 |
| 176.900                 | 176.900                 | 16/12/2024              |
| 610.000                 | 0                       |                         |
| 610.000                 | 0                       |                         |
| 610.000                 | 0                       |                         |
| 823.500                 | 0                       |                         |
| <b>Totale 3.843.000</b> | <b>Totale 1.189.500</b> |                         |

Fonte: elaborazione Corte dei conti su dati la Triennale

Dai dati esposti si evince che nessun congruaggio è stato liquidato per l'anno 2022 e che per il 2023 non è stato liquidato entro l'anno l'intero acconto previsto, così come non è stato ancora erogato il corrispettivo eccedente l'acconto convenuto.

## 6. RISULTATI CONTABILI

Il bilancio dell'esercizio della Fondazione "Triennale di Milano" chiuso al 31 dicembre 2023, composto da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa, è stato approvato (nei termini previsti) dall'organo di amministrazione in data 24 aprile 2024, in ossequio alle disposizioni previste agli artt. 2423 e 2423-*bis* c.c., nonché ai principi contabili ed alle raccomandazioni contabili elaborati dall'Organismo italiano di contabilità (Oic), previo parere favorevole del Collegio dei revisori (verbale n. 12 del 24 aprile 2024).

In particolare, l'organo di controllo ha svolto le funzioni previste sia dagli artt. 2403 e ss. c.c. (attività di vigilanza), sia dall'art. 2409 *bis* c.c. (revisione legale dei conti) e ha redatto una relazione unitaria articolata in due sezioni: sezione A, ai sensi dell'art. 14 del d.lgs. n. 39 del 2010, sulla revisione contabile del bilancio di esercizio, per la dichiarazione di conformità, e sezione B, redatta ai sensi dell'art. 2429, comma 2 c.c., sull'attività di vigilanza ai sensi degli artt. 2403 e ss. c.c..

In realtà, ai sensi dell'art. 23 dello statuto, "il Collegio dei revisori dei conti vigila sulla gestione finanziaria della Fondazione, accerta la regolare tenuta delle scritture contabili, esamina le proposte di bilancio preventivo ed il rendiconto economico e finanziario, redigendo apposite relazioni ed effettua verifiche di cassa".

Non essendovi alcun riferimento statutario all'attività di revisione legale dei conti, su richiesta istruttoria per la precedente relazione, l'Ente ha rappresentato che, come anche segnalato dal Mef, "lo statuto della Fondazione non demanda al Collegio dei revisori l'attività di revisione legale ed è per questo che già a partire dalla relazione al bilancio d'esercizio 2023 non è più stata fatta".

A tal proposito, la Fondazione ha altresì stipulato in data 4 maggio 2023, relativo agli esercizi 31 dicembre 2023, 31 dicembre 2024 e 31 dicembre 2025, un contratto con una società incaricata della revisione contabile del bilancio, in scadenza con l'approvazione del bilancio di esercizio 2025<sup>9</sup>.

In ordine alle motivazioni di detto incarico, l'Ente aveva rappresentato, in occasione dell'istruttoria effettuata per il precedente referto, di aver proceduto al conferimento dello

---

<sup>9</sup> La relazione della società non è emessa ai sensi di legge, poiché la Fondazione La Triennale di Milano, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023, non è obbligata alla revisione contabile ai sensi del codice civile. L'incarico conferito dalla Fondazione su base volontaria è finalizzato all'espressione di un giudizio professionale sul bilancio della Fondazione e sul bilancio consolidato del Gruppo.

stesso ad una società di revisione esterna in quanto “strumento richiesto da alcuni *partner* esteri di natura privata di Triennale”.

Il Collegio dei partecipanti, con delibera n. 11 del 7 maggio 2024, ha espresso all’unanimità parere favorevole al bilancio di esercizio 2023 della Fondazione “La Triennale di Milano” ed al bilancio consolidato 2023 della Triennale, destinando l’utile di esercizio a riserva di adeguamento della partecipazione alla Triennale di Milano servizi Srl. Il Mef - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato, in data 11 agosto 2023, ha dichiarato di non avere motivi ostativi all’approvazione dei bilanci.

Non trovano applicazione nei confronti della Fondazione le vigenti norme di contenimento della spesa, atteso che la stessa, quale ente di diritto privato, non rientra nel perimetro delle amministrazioni pubbliche di cui all’art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001 e a decorrere dal 2014 è, altresì, esclusa dall’elenco ricognitivo delle amministrazioni pubbliche di cui all’art. 1, comma 2, della legge 30 dicembre 2009, n. 196 pubblicato annualmente da Istat.

Benché la Fondazione non sia tenuta all’obbligo del bilancio consolidato *ex* d.lgs. n. 139 del 2015, l’Ente lo redige in via volontaria secondo i criteri previsti dal d.lgs. n. 127 del 1991, pure in presenza dei presupposti per l’esonero da tale adempimento di cui al primo comma dell’art. 27 del sopra citato decreto.

Di seguito si riportano i risultati contabili dell’Ente - seguiti da una breve esposizione dei risultati contabili del Gruppo (con riferimento sia ai bilanci della società *in house* “Triennale Servizi s.r.l.” e della Fondazione “CRT/Teatro dell’Arte”, sia ai relativi documenti “consolidati”) - evidenziando sin d’ora che il risultato della gestione 2023 presenta un utile di esercizio pari a euro 354.572 (rispetto ad euro 221.303 del 2022), con un valore della produzione pari a euro 10.983.538, in diminuzione rispetto al precedente esercizio, che si è assestato a euro 11.420.152.

## **6.1. Stato patrimoniale**

La tabella che segue riporta lo stato patrimoniale della Triennale nell’esercizio 2023, posto a raffronto con i dati del 2022.

**Tabella 10 – Stato patrimoniale “La Triennale di Milano”**

| <b>ATTIVO</b>                                           | <b>2022</b>       | <b>2023</b>       | <b>Var. %</b> |
|---------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Immobilizzazioni                                        |                   |                   |               |
| I – Immobilizzazioni immateriali                        |                   |                   |               |
| - Diritti di brevetto industriale e opere dell'ingegno  | 0                 | 0                 | 0             |
| - Concessioni, licenze, marchi e diritti simili         | 43.734            | 31.980            | -26,9         |
| - Immobilizzazioni in corso e acconti                   | 212.001           | 1.031.593         | 386,6         |
| - Altre                                                 | 4.428.997         | 3.565.309         | -19,5         |
| <b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>              | <b>4.684.732</b>  | <b>4.628.882</b>  | <b>-1,2</b>   |
| II – Immobilizzazioni materiali                         |                   |                   |               |
| - Impianti e macchinari                                 | 550.922           | 854.535           | 55,1          |
| - Attrezzature industriali e commerciali                | 3.890             | 16.893            | 334,3         |
| - Altri beni                                            | 7.489.925         | 8.024.664         | 7,1           |
| - Immobilizzazioni in corso e acconti                   | 39.333            | 20.406            | -48,1         |
| <b>Totale immobilizzazioni materiali</b>                | <b>8.084.070</b>  | <b>8.916.498</b>  | <b>10,3</b>   |
| III – Immobilizzazioni finanziarie:                     |                   |                   |               |
| - Partecipazioni in imprese controllate                 | 2.294.472         | 2.907.886         | 26,7          |
| - Crediti verso altri                                   | 726.663           | 716.920           | -1,3          |
| <b>Totale Immobilizzazioni finanziarie</b>              | <b>3.021.135</b>  | <b>3.624.806</b>  | <b>20</b>     |
| <b>Totale immobilizzazioni</b>                          | <b>15.789.937</b> | <b>17.170.186</b> | <b>8,7</b>    |
| Attivo circolante                                       |                   |                   |               |
| Crediti:                                                |                   |                   |               |
| - verso clienti                                         | 58.912            | 70.168            | 19,1          |
| - verso imprese controllate                             | 3.644             | 11.961            | 228,2         |
| - tributari                                             | 36.899            | 13.420            | -63,6         |
| - verso altri                                           | 2.007.966         | 2.510.706         | 25            |
| <b>Totale crediti</b>                                   | <b>2.107.421</b>  | <b>2.606.255</b>  | <b>23,7</b>   |
| Disponibilità liquide:                                  |                   |                   |               |
| -depositi bancari e postali                             | 3.714.413         | 2.325.688         | -37,4         |
| -denaro e valori in cassa                               | 982               | 373               | -62,0         |
| <b>Totale disponibilità liquide</b>                     | <b>3.715.395</b>  | <b>2.326.061</b>  | <b>-37,4</b>  |
| <b>Totale attivo circolante</b>                         | <b>5.822.816</b>  | <b>4.932.316</b>  | <b>-15,3</b>  |
| Ratei e risconti attivi                                 | 42.780            | 41.376            | -3,3          |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>                                    | <b>21.655.533</b> | <b>22.143.878</b> | <b>2,3</b>    |
| <b>PASSIVO</b>                                          | <b>2022</b>       | <b>2023</b>       | <b>Var. %</b> |
| Patrimonio netto                                        |                   |                   |               |
| - capitale                                              | 6.877.034         | 7.522.492         | 9,4           |
| - riserva da rivalutazione delle partecipazioni         | 2.254.149         | 2.346.956         | 4,1           |
| - varie altre riserve                                   | 0                 | -1                | -100,0        |
| <b>Totale altre riserve</b>                             | <b>2.254.149</b>  | <b>2.346.955</b>  | <b>4,1</b>    |
| Utile/Perdita d'esercizio                               | 221.303           | 354.572           | 60,2          |
| <b>Totale patrimonio netto</b>                          | <b>9.352.486</b>  | <b>10.224.019</b> | <b>9,3</b>    |
| Fondo per rischi ed oneri                               | 523.008           | 523.008           | 0,0           |
| TFR di rapporto di lavoro subordinato                   | 809.023           | 874.581           | 8,1           |
| Debiti:                                                 |                   |                   |               |
| -verso le banche                                        | 2.566.320         | 1.778.648         | -30,7         |
| -acconti                                                | 0                 | 1.525             | 100,0         |
| debiti v/fornitori                                      | 672.465           | 779.984           | 16,0          |
| debiti v/imprese controllate                            | 4.175.961         | 5.422.460         | 29,8          |
| debiti tributari                                        | 64.681            | 76.006            | 17,5          |
| debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale | 77.357            | 76.120            | -1,6          |
| altri debiti                                            | 1.790.015         | 746.303           | -58,3         |
| <b>Totale debiti</b>                                    | <b>9.346.799</b>  | <b>8.881.046</b>  | <b>-5,0</b>   |
| Ratei e risconti passivi                                | 1.624.217         | 1.641.224         | 1,0           |
| <b>TOTALE PASSIVO</b>                                   | <b>21.655.533</b> | <b>22.143.878</b> | <b>2,3</b>    |

Fonte: bilancio 2023 La Triennale di Milano

Nel 2023 le attività segnano un incremento di euro 488.345, passando da euro 21.655.533 nel 2022 ad euro 22.143.878, nell'esercizio 2023 (+2,3 per cento).

Tra le voci che presentano variazioni in aumento troviamo le immobilizzazioni materiali (+10,3 per cento), che ammontano ad euro 8.916.498 al netto delle quote di ammortamento (euro 8.084.070 nel 2022) e comprendono i beni del patrimonio artistico che passano da euro 6.980.952 nel 2022 ad euro 7.544.980 nell'esercizio in esame, ed è costituito dalle voci riportate nella tabella seguente.

**Tabella 11 – Patrimonio artistico**

|                                                        | IMPORTO          |
|--------------------------------------------------------|------------------|
| Materiale bibliografico                                | 31.526           |
| Collezione "Gramigna"                                  | 11.884           |
| Opere d'arte                                           | 2.793.668        |
| Donazione fondo Tomas Maldonado                        | 300.000          |
| Donazione Lanzani                                      | 100.000          |
| Donazione teatro continuo Burri                        | 75.000           |
| Donazione teatro dei burattini                         | 200.000          |
| Donazione il seme dell'Altissimo                       | 526.340          |
| Donazione Donatella Lana                               | 200.000          |
| Donazione scultura di G. Ferroni "Cavalletto"          | 70.000           |
| Donazione Sottsass                                     | 324.000          |
| Collezione Museo del Design                            | 2.348.534        |
| <b>TOTALE</b>                                          | <b>6.980.952</b> |
| <b>Incrementi:</b>                                     |                  |
| Donazione Ferrè-Vascellari-Citterio-varie              | 72.108           |
| Donazione Fondo Saul Steinberg                         | 257.343          |
| Donazione Giorgio Forattini                            | 95.000           |
| Donazione Fondo Carla Crosta                           | 92.511           |
| Donazione in aggiunta alla Collezione Museo del Design | 47.066           |
| <b>TOTALE INCREMENTI</b>                               | <b>564.028</b>   |
| <b>TOTALE PATRIMONIO ARTISTICO AL 31/12/2023</b>       | <b>7.544.980</b> |

Fonte: bilancio e nota integrativa 2023 La Triennale di Milano

Le "Altre immobilizzazioni" che passano da euro 4.428.997 nel 2022 ad euro 3.565.309, rappresentano principalmente "migliorie su beni di terzi" per interventi di manutenzione straordinaria sul Palazzo dell'Arte.

Le immobilizzazioni finanziarie riportano un incremento di euro 603.671, passando da euro 3.021.135 ad euro 3.624.806.

Il valore delle partecipazioni in imprese controllate al 31 dicembre 2023 (iscritte tra le immobilizzazioni finanziarie in quanto costituiscono un investimento duraturo e strategico della Fondazione) ammonta complessivamente ad euro 2.907.886 (euro 2.294.472 nel 2022): tale

voce si riferisce al patrimonio netto della partecipata Triennale di Milano Servizi Srl a socio unico, rivalutata nel presente bilancio per un importo pari all'utile realizzato nell'esercizio precedente pari ad euro 613.414.

L'attivo circolante registra una diminuzione di euro 890.500 (-15,3 per cento), passando da euro 5.822.816 del 2022 ad euro 4.932.316 nel 2023, principalmente a causa della diminuzione delle disponibilità liquide (che passano da euro 3.715.395 nel 2022 ad euro 2.326.061).

I crediti in aumento (+23,7 per cento) passano da euro 2.107.421 nel 2022 a euro 2.606.255 del 2023: in particolare, i crediti verso altri che costituiscono quelli di valore preponderante registrano un incremento totale di euro 502.740 (passando da euro 2.007.966 ad euro 2.510.706). Il patrimonio netto della Fondazione ammonta a complessivi euro 10.224.019 (euro 9.352.486 nel 2022), con un incremento di euro 871.533 (+9,3 per cento).

Data la natura di ente non economico della Fondazione La Triennale, il patrimonio netto è così composto: il capitale è costituito per euro 3.030.361 da patrimonio disponibile, ove per quota disponibile deve intendersi unicamente disponibile per la copertura di perdite, e per euro 4.492.131 da patrimonio indisponibile, importo che rappresenta il valore delle donazioni ricevute dalla Fondazione (incrementate nel 2023 per euro 516.962).

La riserva da rivalutazione della partecipazione, pari a euro 2.346.956, si riferisce alla "riserva adeguamento partecipazione" costituita negli esercizi precedenti con riferimento, come detto, alla Triennale Servizi Srl, in ossequio al principio contabile Oic 28<sup>10</sup>. La quota del 2023 è pari ad euro 92.807 (corrispondente alla rivalutazione 2022).

Il totale dei debiti diminuisce di euro 465.753 (-5 per cento), passando da euro 9.346.799 ad euro 8.881.046. Si registra un aumento dei debiti verso le controllate (da euro 4.175.961 a euro 5.422.460 nel 2023), dovuto principalmente ad un aumento di euro 1.351.949 del debito verso la Triennale di Milano Servizi Srl (euro 5.275.167 nel 2023) a causa, come detto (sottoparagrafo 5.1), dell'incremento del corrispettivo spettante alla Srl a fronte di un maggior numero di mostre organizzate nel corso dell'esercizio in esame. Si rileva, invece, una flessione nei debiti verso le banche (-30,7 per cento), che passano da 2.566.320 euro del 2022 a euro 1.778.648 nel 2023, la maggior parte dei quali (euro 981.229 a titolo di mutui) esigibili oltre l'esercizio.

I "ratei e risconti passivi", pari ad euro 1.641.224 (euro 1.624.217 nel 2022) aumentano per un importo pari ad euro 17.007, sono afferenti per la quasi totalità a risconti passivi e sono

---

<sup>10</sup> Secondo cui il Consiglio di amministrazione che approva il bilancio destina la quota di utile corrispondente alla rivalutazione della partecipazione iscritta a conto economico a incremento della riserva.

costituiti, essenzialmente, da contributi ricevuti da enti pubblici per la realizzazione di lavori aventi utilità pluriennale.

## **6.2. Conto economico**

La tabella che segue riporta il conto economico della Triennale relativo all'esercizio 2023 (posto a raffronto con i dati del 2022), che si chiude con un utile d'esercizio pari ad euro 354.572, risultante dalla somma algebrica tra il risultato operativo, negativo per euro 121.163, il saldo negativo dei proventi finanziari, di euro 78.256, il saldo positivo delle rettifiche di valore delle attività e passività finanziarie, di euro 613.414, e le imposte dell'esercizio, pari ad euro 59.423.

**Tabella 12 – Conto economico “La Triennale di Milano”**

|                                                                      | 2022              | 2023              | Var %         |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| <b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>                                    |                   |                   |               |
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni                             | 2.092.715         | 1.650.833         | -21,1         |
| Altri ricavi e proventi:                                             | 9.327.437         | 9.332.705         | 0,1           |
| -Contributi in conto esercizio                                       | 8.819.815         | 8.892.899         | 0,8           |
| -Altri                                                               | 507.622           | 439.806           | -13,4         |
| <b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>                            | <b>11.420.152</b> | <b>10.983.538</b> | <b>-3,8</b>   |
| <b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>                                     |                   |                   |               |
| Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci                | 4.009             | 34.784            | 767,6         |
| Per servizi                                                          | 7.276.192         | 7.273.119         | 0,0           |
| Per godimento beni di terzi                                          | 38.618            | 78.943            | 104,4         |
| Per il personale                                                     |                   |                   |               |
| -salari e stipendi                                                   | 1.659.486         | 1.723.200         | 3,8           |
| -oneri sociali                                                       | 426.932           | 466.940           | 9,4           |
| -trattamento di fine rapporto                                        | 174.075           | 125.310           | -28,0         |
| -altri costi                                                         | 8.531             | 8.552             | 0,2           |
| <b>Totale costi per il personale</b>                                 | <b>2.295.249</b>  | <b>2.324.002</b>  | <b>1,3</b>    |
| Ammortamenti e svalutazioni:                                         |                   |                   |               |
| -Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali                     | 711.835           | 592.499           | -16,8         |
| -Ammortamento delle immobilizzazioni materiali                       | 349.178           | 283.658           | -18,8         |
|                                                                      | 0                 | 463.248           | 100,0         |
| -Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante            | 710               | 0                 | -100,0        |
| <b>Totale ammortamenti e svalutazioni</b>                            | <b>1.061.723</b>  | <b>1.339.405</b>  | <b>26,2</b>   |
| Altri accantonamenti                                                 | 0                 | 0                 | 0,0           |
| Oneri diversi di gestione                                            | 519.240           | 54.448            | -89,5         |
| <b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>                             | <b>11.168.806</b> | <b>11.104.701</b> | <b>-0,6</b>   |
| <b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)</b>        | <b>251.346</b>    | <b>-121.163</b>   | <b>-148,2</b> |
| <b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>                                |                   |                   |               |
| Altri proventi finanziari:                                           |                   |                   |               |
| - Proventi diversi                                                   | 3.078             | 25.638            | 732,9         |
| - Interessi e altri oneri finanziari                                 | 89.953            | 103.583           | 15,2          |
| - Utili e perdite su cambi                                           | 0                 | -311              | -100,0        |
| <b>Totale proventi ed oneri finanziari</b>                           | <b>-86.875</b>    | <b>-78.256</b>    | <b>-9,9</b>   |
| <b>D) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE</b>    |                   |                   |               |
| -Rivalutazioni di partecipazioni                                     | 92.807            | 613.414           | 561,0         |
| -Svalutazioni di partecipazioni                                      | 0                 | 0                 | 0,0           |
| <b>Totale rettifiche di valore di attività/passività finanziarie</b> | <b>92.807</b>     | <b>613.414</b>    | <b>561,0</b>  |
| <b>Risultato prima delle imposte (A-B±C±D)</b>                       | <b>257.278</b>    | <b>413.995</b>    | <b>60,9</b>   |
| Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate | 35.975            | 59.423            | 65,2          |
| -imposte correnti                                                    | 35.975            | 55.400            | 54,0          |
| -imposte relative ad esercizi precedenti                             | 0                 | 4.023             | 100,0         |
| <b>UTILE/PERDITA DELL'ESERCIZIO</b>                                  | <b>221.303</b>    | <b>354.572</b>    | <b>60,2</b>   |

Fonte: bilancio 2023 La Triennale di Milano

Nel 2022 il valore della produzione registra una diminuzione di 436.614 euro (-3,8 per cento), passando da euro 11.420.152 a 10.983.538 euro.

Il dettaglio della composizione dei ricavi e proventi dell'attività caratteristica (riportata nella tabella sottostante) evidenzia il minor valore della produzione rispetto all'anno precedente, riconducibile alla diminuzione dei ricavi propri della Fondazione derivanti da introiti da biglietteria e per visite guidate; in aumento sono, invece, i ricavi da contribuzione da privati e

le erogazioni liberali. Altri proventi diversi della gestione caratteristica ammontano a euro 439.805 (euro 507.622 nel 2022), in diminuzione anche per effetto della perdita dell'affitto del Design Cafè, che a partire dal 2023 è passato sotto la gestione della Triennale di Milano Servizi Srl.

**Tabella 13 – Composizione dei proventi e dei ricavi**

| Tipologia                                 | 2022              | Incid. %   | 2023              | Incid. %   |
|-------------------------------------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| Contributi pubblici in conto esercizio    | 3.964.203         | 34,72      | 3.964.203         | 36,09      |
| Contributi per attività e progetti        | 4.259.668         | 37,30      | 4.132.966         | 37,63      |
| Contributi privati ed erogazioni liberali | 595.944           | 5,22       | 795.730           | 7,24       |
| Ricavi da biglietteria                    | 2.092.715         | 18,32      | 1.650.833         | 15,03      |
| Altri ricavi e proventi                   | 507.622           | 4,44       | 439.805           | 4,00       |
| <b>Totale ricavi</b>                      | <b>11.420.152</b> | <b>100</b> | <b>10.983.538</b> | <b>100</b> |

*Fonte: elaborazione Corte dei conti su dati bilancio 2023*

Per una più chiara evidenza dei contributi e dei proventi conseguiti dalla Triennale, nella tabella che segue si riportano in dettaglio le singole componenti di ciascuna voce di contributo e di altri proventi, ad esclusione dei ricavi da biglietteria.

**Tabella 14 – Dettaglio ricavi e proventi (esclusi ricavi da biglietteria)**

|                                                            | <b>2023</b>      |
|------------------------------------------------------------|------------------|
| Regione Lombardia                                          | 360.000          |
| Contributo Comune di Milano                                | 77.470           |
| CCIAA di Milano e di Monza e Brianza                       | 621.000          |
| Ministero dei beni e attività culturali                    | 2.905.733        |
| <b>TOTALE contributi partecipanti pubblici</b>             | <b>3.964.203</b> |
| Mic per Museo del Design                                   | 50.000           |
| Mic per Museo del Design                                   | 5.326            |
| Cariplo contributo straordinario                           | 81.000           |
| Comune di Milano per Home Sweet Home                       | 185.000          |
| Comune di Milano per Back to Muzio                         | 15.000           |
| Comune di Milano per Let Mi                                | 150.000          |
| Comune di Milano per Home Sweet Home                       | 26.945           |
| Regione Lombardia per Back to Muzio                        | 834.152          |
| Mic contributo per funzionamento ed energetico             | 140.379          |
| Mic per archivi biblioteca                                 | 9.852            |
| Finlombarda                                                | 25.000           |
| Comune di Milano contributo per ristrutturazione Terrazza  | 6.000            |
| Contributi vari                                            | 2.500.000        |
| Mic cap. 5515/7725                                         | 3.371            |
| Comune di Milano contributo per Mostre                     | 60.000           |
| Comune di Milano per teatro dell'Arte                      | 40.339           |
| Comune di Milano per ristrutturazione tetto                |                  |
| <b>TOTALE contributi pubblici per attività e progetti</b>  | <b>4.132.966</b> |
| Contributi diversi privati                                 | 385.093          |
| Erogazioni liberali TUIR                                   | 22.000           |
| Erogazioni liberali Art Bonus                              | 270.000          |
| Contributo 5x1000                                          | 136              |
| Contributi Patrons                                         | 9.500            |
| Contributi Patrons Art Bonus                               | 82.000           |
| Contributi Patrons TUIR                                    | 27.000           |
| <b>TOTALE contributi diversi da privati</b>                | <b>795.730</b>   |
| <b>TOTALE CONTRIBUTI</b>                                   | <b>8.892.899</b> |
| Arrotondamenti attivi                                      | 32               |
| Ricavi per riaddebiti a Triennale di Milano Servizi Srl    | 4.483            |
| Ricavi per riaddebiti a CRT                                | 1.128            |
| Riaddebito valori bollati                                  | 114              |
| Ricavi diversi                                             | 296              |
| Rimborsi assicurativi                                      | 56.363           |
| Sopravvenienze attive contributo Progetto San Vittore 2019 | 45.000           |
| Sopravvenienze attive varie                                | 7.013            |
| Diritti di immagine                                        | 9.844            |
| Affitti attivi <i>Old fashion</i>                          | 306.365          |
| Affitti attivi <i>Design Café</i>                          | 9.167            |
| <b>TOTALE Altri proventi</b>                               | <b>439.805</b>   |
| <b>TOTALE Altri ricavi e proventi</b>                      | <b>9.332.704</b> |

Fonte: dati di bilancio 2023 La Triennale di Milano

I costi della produzione rimangono in linea con l'esercizio precedente (-0,6 per cento), passando da euro 11.168.806 ad euro 11.104.701 nell'esercizio in esame.

Il costo del personale pari, come visto, ad euro 2.324.002, a fronte di euro 2.295.249 nel 2022,

rappresenta il 20,9 per cento circa del totale dei costi di produzione.

I costi per servizi, attestatisi ad euro 7.273.119 (euro 7.276.192 nel 2022<sup>11</sup>), includono i costi per manutenzione e gestione del Palazzo, costi di biglietteria, consulenze, costi di comunicazione, compensi organi sociali, etc. In particolare, tra le voci più significative rientrano il contratto di servizio con la Triennale di Milano Servizi Srl pari ad euro 3.843.000 (euro 3.782.000 al 31 dicembre 2022) ed il contributo alla Fondazione CRT Teatro dell'Arte, pari a euro 820.000 (euro 690.000 al 31 dicembre 2022).

Si riportano in tabella i più rilevanti.

**Tabella 15 – Costi per servizi**

|                                                       | 2022      | 2023      | Var. % |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------|
| Manutenzioni ordinarie                                | 330.440   | 498.541   | 50,9   |
| Contributo Mufoco da Mic                              | 100.000   | 0         | -100   |
| BIE                                                   | 202.000   | 0         | -100   |
| Costi riaddebitati da Triennale di Milano Servizi Srl | 141.218   | 175.329   | 24,2   |
| Mostre c/Triennale di Milano Servizi Srl              | 3.782.000 | 3.843.000 | 1,6    |
| Contributo CRT                                        | 690.000   | 820.000   | 18,4   |
| Altri costi                                           | 2.030.534 | 1.936.249 | 2,3    |
| Totale                                                | 7.276.192 | 7.273.119 | 0,3    |

Fonte: dati forniti dall'ente

Il costo per ammortamenti e svalutazioni, pari ad euro 1.339.405 (euro 1.061.723 al 31 dicembre 2022) è così suddiviso:

- ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali, pari ad euro 876.157 (euro 1.061.013 al 31 dicembre 2022);
- svalutazione delle immobilizzazioni immateriali, pari ad euro 463.248, per effetto della svalutazione sui lavori di beni di terzi del ristorante Terrazza Triennale eseguiti nel 2014 e nel 2015. Sono stati interamente svalutati nell'esercizio a seguito di una perdita durevole di valore, dovuta all'adattamento della struttura per consentire l'ingresso di un nuovo inquilino nel corso dell'esercizio 2023.

Gli "oneri diversi di gestione" registrano una notevole diminuzione (-89,5 per cento), passando da euro 519.240 ad euro 54.448, per effetto, principalmente, del costo dell'indennità di avviamento di euro 459.512 rilevata nell'anno 2022 (corrisposta al conduttore dell'immobile il 1° febbraio 2024, data del rilascio dei locali) a seguito del mancato rinnovo del contratto di locazione.

<sup>11</sup> Si evidenzia che la stessa voce, esposta nel rendiconto 2022, era pari a euro 7.249.967. In sede di approfondimento istruttorio, l'Ente ha riferito che la differenza è relativa all'assicurazione sanitaria dipendenti che nel 2023 è stata correttamente spostata nei costi per servizi e, per congruità, è stato riallocato anche il 2022 per una corretta comparazione.

Nella tabella che segue si evidenzia il raffronto con l'esercizio precedente.

**Tabella 16 – Oneri diversi di gestione**

|                                     | 2022           | 2023          |
|-------------------------------------|----------------|---------------|
| Quote associative                   | 11.212         | 10.033        |
| Multe e sanzioni                    | 13             | 1.824         |
| Tassa rifiuti                       | 26.278         | 26.554        |
| Tasse affissioni e occupazione      | 2.676          | 1.290         |
| Imposte di registro e altre         | 3.041          | 3.508         |
| Pubblicazione necrologi             | 994            | 2.419         |
| CCIAA                               | 18             | 18            |
| Indennità di avviamento Old Fashion | 459.512        | 0             |
| Erogazioni liberali                 | 9.585          | 50            |
| Sopravvenienze passive              | 5.856          | 8.636         |
| Arrotondamenti passivi              | 55             | 116           |
| <b>Totale</b>                       | <b>519.240</b> | <b>54.448</b> |

Fonte: dati forniti da Triennale di Milano

### 6.3. Rendiconto finanziario

Il rendiconto finanziario del 2023, redatto secondo il prospetto richiesto dall'art. 2423, c. 1, c.c., nel testo modificato a seguito della riforma del 2015, è riprodotto nella tabella che segue accanto alle risultanze finanziarie dell'esercizio precedente<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Il principio contabile Oic 10 ha previsto un unico schema, in base al quale i flussi delle disponibilità liquide vengono presentati distintamente tra: flussi finanziari dell'attività operativa, flussi finanziari dell'attività di investimento e flussi finanziari dell'attività di finanziamento, rappresentati, per scelta della Fondazione, secondo il metodo indiretto.

**Tabella 17 – Rendiconto finanziario “La Triennale di Milano”**

|                                                                                                                | 2022             | 2023              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|
| A) Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)                                      |                  |                   |
| Utile (perdita) dell'esercizio                                                                                 | 221.303          | 354.572           |
| Imposte sul reddito                                                                                            | 35.975           | 59.423            |
| Interessi passivi/(attivi)                                                                                     | 86.875           | 77.945            |
| 1) Utile (perdita) dell'es. prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione  | 344.153          | 491.940           |
| Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto           |                  |                   |
| Accantonamenti ai fondi                                                                                        | 710              | 0                 |
| Ammortamenti delle immobilizzazioni                                                                            | 1.061.013        | 876.157           |
| Svalutazioni per perdite durevoli di valore                                                                    | 0                | 463.248           |
| Altre rettifiche in aumento/(in diminuzione) per elementi non monetari                                         | 171.721          | 125.310           |
| <b>Totale rettifiche elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</b> | <b>1.233.444</b> | <b>1.464.715</b>  |
| 2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto                                     | 1.577.597        | 1.956.655         |
| Variazioni del capitale circolante netto                                                                       |                  |                   |
| Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti                                                              | -38.231          | -11.256           |
| Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori                                                             | 152.496          | 107.519           |
| Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi                                                            | -27.690          | 1.404             |
| Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi                                                           | -930.476         | 17.007            |
| Altri decrementi/(Altri Incrementi) del capitale circolante netto                                              | 2.092.879        | -317.289          |
| <b>Totale variazioni del capitale circolante netto</b>                                                         | <b>1.248.978</b> | <b>-202.615</b>   |
| 3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto                                         | 2.826.575        | 1.754.040         |
| <b>Altre rettifiche</b>                                                                                        |                  |                   |
| Interessi incassati/(pagati)                                                                                   | -86.875          | -77.945           |
| (Imposte sul reddito pagate)                                                                                   | -55.571          | -15.312           |
| Altri incassi/(pagamenti)                                                                                      | -58.738          | -59.752           |
| <b>Totale altre rettifiche</b>                                                                                 | <b>-201.184</b>  | <b>-153.009</b>   |
| Flusso finanziario dell'attività operativa (A)                                                                 | 2.625.391        | 1.601.031         |
| B) Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento                                                    |                  |                   |
| Immobilizzazioni materiali                                                                                     |                  |                   |
| (Investimenti)                                                                                                 | -652.212         | -1.116.086        |
| Immobilizzazioni immateriali                                                                                   |                  |                   |
| (Investimenti)                                                                                                 | -924.178         | -999.897          |
| Immobilizzazioni finanziarie                                                                                   |                  |                   |
| (Investimenti)                                                                                                 | -248.723         | -634.813          |
| Disinvestimenti                                                                                                | 0                | 31.142            |
| Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)                                                           | -1.825.113       | -2.719.654        |
| C) Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento                                                  |                  |                   |
| Incremento/(Decremento) debiti a breve verso banche                                                            | 27.295           | -18.289           |
| Accensione finanziamenti                                                                                       | -768.664         | -769.383          |
| Aumento di capitale a pagamento                                                                                | 324.001          | 516.961           |
| Dividendi e acconti su dividendi pagati                                                                        | 0                | 0                 |
| Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)                                                          | -417.368         | -270.711          |
| <b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)</b>                                         | <b>382.910</b>   | <b>-1.389.334</b> |
| Disponibilità liquide a inizio esercizio                                                                       |                  |                   |
| Depositi bancari e postali                                                                                     | 3.330.530        | 3.714.413         |
| Danaro e valori in cassa                                                                                       | 1.955            | 982               |
| <b>Totale disponibilità liquide a inizio esercizio</b>                                                         | <b>3.332.485</b> | <b>3.715.395</b>  |
| Disponibilità liquide a fine esercizio                                                                         |                  |                   |
| Depositi bancari e postali                                                                                     | 3.714.413        | 2.325.688         |
| Danaro e valori in cassa                                                                                       | 982              | 373               |
| <b>Totale disponibilità liquide a fine esercizio</b>                                                           | <b>3.715.395</b> | <b>2.326.061</b>  |

Fonte: Bilancio 2023 La Triennale di Milano

Dal rendiconto finanziario emerge che il flusso finanziario della gestione operativa risulta positivo e ammonta a euro 1.601.031, ma registra una diminuzione di circa 1 mln rispetto al 2022 quando era pari ad euro 2.625.391. In decremento (-1.389.334 euro) anche le disponibilità liquide finali, pari a euro 2.326.061 (euro 3.715.395 nel 2022), per la diminuzione del capitale circolante netto e delle attività di investimento e finanziamento.

#### 6.4. Riclassificazione al valore aggiunto e indici di redditività della Fondazione

La tabella che segue offre una rappresentazione riepilogativa dell'andamento economico della gestione aziendale della Fondazione al termine dell'esercizio, con riclassificazione al valore aggiunto:

**Tabella 18 - Valore aggiunto, margine operativo lordo, risultato operativo e utile d'esercizio Fondazione**

|                                                                                        | 2022              | % sui ricavi   | 2023              | % sui ricavi   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Ricavi della gestione caratteristica                                                   | 2.092.715         |                | 1.650.833         |                |
| Acquisto e variazioni rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci         | 4.009             | 0,19           | 34.784            | 2,11           |
| Costi per servizi e godimento beni dei terzi                                           | 7.314.810         | 349,54         | 7.352.062         | 445,35         |
| <b>Valore aggiunto</b>                                                                 | <b>-5.226.104</b> | <b>-249,73</b> | <b>-5.736.013</b> | <b>-347,46</b> |
| Ricavi della gestione accessoria                                                       | 9.327.437         | 445,71         | 9.332.705         | 565,33         |
| Costo del lavoro                                                                       | 2.269.024         | 108,42         | 2.324.002         | 140,78         |
| Altri costi operativi                                                                  | 519.240           | 24,81          | 54.448            | 3,3            |
| <b>Margine operativo lordo</b>                                                         | <b>1.313.069</b>  | <b>62,74</b>   | <b>1.218.242</b>  | <b>73,8</b>    |
| Ammortamenti, svalutazioni e altri accantonamenti                                      | 1.061.723         | 50,73          | 1.339.405         | 81,14          |
| <b>Risultato operativo</b>                                                             | <b>251.346</b>    | <b>12,01</b>   | <b>-121.163</b>   | <b>-7,34</b>   |
| Proventi e oneri finanziari e rettifiche di valore di attività e passività finanziarie | 5.932             | 0,28           | 535.158           | 32,42          |
| <b>Risultato prima delle imposte</b>                                                   | <b>257.278</b>    | <b>12,29</b>   | <b>413.995</b>    | <b>25,08</b>   |
| Imposte sul reddito                                                                    | 35.975            | 1,72           | 59.423            | 3,6            |
| <b>Utile (perdita) di esercizio</b>                                                    | <b>221.303</b>    | <b>10,57</b>   | <b>354.572</b>    | <b>21,48</b>   |

Fonte: dati del conto economico riepilogativo del bilancio 2023 della Fondazione La Triennale

Il valore aggiunto derivante dai ricavi della gestione caratteristica (che misura l'incremento di valore generato dalla produzione, decurtati i costi esterni sostenuti per l'acquisizione di materie prime e servizi) è ancor più negativo che nel precedente esercizio e solo grazie ai ricavi della gestione accessoria il margine operativo lordo (che misura la capacità dell'organizzazione di realizzare margini di guadagno) ha valore positivo, sebbene sia in diminuzione rispetto al 2022. Negativo il risultato operativo, che si attesta a -121.163 euro.

Con riferimento agli indici di redditività della Fondazione, si evidenzia un aumento del Rod (*Return on debt*), indice in grado di misurare il valore, in termini percentuali, della redditività

del capitale in prestito. In forte decremento è invece l'indice Ros (*Return on sales*), che fornisce informazioni su quanto profitto viene prodotto per ogni euro incassato dalle vendite: l'Ente, con il Ros pari a -7,34, è chiamato a monitorare la propria capacità di sostenere i costi operativi e di coprire eventuali altri oneri. In decremento rispetto al 2022 (da 1,16 a -0,55) anche il Roi (*Return on investment*), che diventa negativo, il che significa che gli investimenti effettuati dalla Fondazione hanno generato un ritorno economico inferiore alla somma investita. In aumento (da 2,37 a 3,47) è il Roe (*Return on equity*), che misura la capacità del patrimonio netto di generare utili.

Nella relazione sulla gestione del Cda, si rappresenta che "il risultato operativo è influenzato dalla svalutazione della immobilizzazione immateriale; pertanto, la negatività del Ros e del Roi non rappresenta appieno i risultati raggiunti dalla Fondazione".

**Tabella 19 – Indici di redditività Fondazione (in %)**

| Indice     | Modalità di calcolo                    | 2022  | 2023  |
|------------|----------------------------------------|-------|-------|
| <b>Rod</b> | Oneri finanziari/debiti onerosi        | 3,51  | 5,82  |
| <b>Ros</b> | Risultato operativo/ricavi netti       | 12,01 | -7,34 |
| <b>Roi</b> | Risultato operativo/capitale investito | 1,16  | -0,55 |
| <b>Roe</b> | Risultato esercizio/patrimonio netto   | 2,37  | 3,47  |

Fonte: elaborazione Corte dei conti su dati relazione sulla gestione 2023

## 7. BILANCI DEL GRUPPO

La Triennale di Milano pubblica con regolarità sul proprio sito istituzionale i bilanci di esercizio degli enti di cui è socio unico o sui quali esercita forme di controllo (la Triennale di Milano Servizi Srl e la fondazione Centro Ricerca Teatrale/Teatro dell'Arte).

Dall'esame dei bilanci per l'esercizio 2023, si rileva come il valore di carico delle partecipazioni consolidate sia stato eliminato, a fronte dell'eliminazione del patrimonio netto delle imprese partecipate, secondo il metodo dell'integrazione globale.

La differenza di consolidamento, pari ad euro 729.170, è conseguenza del differente regime Iva applicato da Triennale Servizi Srl rispetto alla controllante: ciò ha portato a differenze di consolidamento nell'eliminazione dei crediti/debiti infra Gruppo.

Altro elemento significativo da rilevare è l'eliminazione delle partite di debito e credito, di costo e di ricavo, i proventi e gli oneri relativi a tutte le operazioni intercorse fra le consolidate. Nel 2023 si registrano utili di esercizio per la società *in house* "Triennale di Milano Servizi Srl" (euro 613.414) e per la fondazione "CRT/Teatro dell'Arte" (euro 2.140).

Sotto il profilo patrimoniale, si evidenzia la buona *performance* della società Triennale Servizi Srl, che nel triennio in esame ha incrementato rapidamente il patrimonio netto (euro 2.907.886 nel 2023).

In maggiore difficoltà si presenta ancora la gestione della fondazione CRT - Teatro dell'Arte, che presenta un patrimonio netto ancora troppo esiguo (pari a euro 121.961 nel 2023). Di seguito si riportano lo stato patrimoniale ed il conto economico dei soggetti giuridici facenti parte del Gruppo.

**Tabella 20 – Stato patrimoniale – Triennale di Milano Servizi s.r.l. e CRT – Teatro dell’Arte**

|                                           | Triennale Milano Servizi Srl |                  | CRT-Teatro dell’Arte |                  |
|-------------------------------------------|------------------------------|------------------|----------------------|------------------|
|                                           | 2022                         | 2023             | 2022                 | 2023             |
| <b>ATTIVO</b>                             |                              |                  |                      |                  |
| B) Immobilizzazioni                       |                              |                  |                      |                  |
| Immobilizzazioni immateriali              | 296.462                      | 0                | 68.199               | 56.759           |
| Immobilizzazioni materiali                | 498.595                      | 384.693          | 169.970              | 180.959          |
| Immobilizzazioni finanziarie              | 184.783                      | 98.694           | 0                    | 0                |
| <b>Totale immobilizzazioni</b>            | <b>979.840</b>               | <b>483.387</b>   | <b>238.169</b>       | <b>237.718</b>   |
| C) Attivo circolante                      |                              |                  |                      |                  |
| Rimanenze                                 | 4.249                        | 704              | 0                    | 0                |
| Crediti                                   | 4.914.236                    | 6.424.684        | 1.300.669            | 1.216.121        |
| Disponibilità liquide                     | 1.808.215                    | 801.399          | 139.919              | 102.504          |
| <b>Totale attivo circolante</b>           | <b>6.726.700</b>             | <b>7.226.787</b> | <b>1.440.588</b>     | <b>1.318.625</b> |
| D) Ratei e risconti                       | 87.577                       | 376.011          | 1.788                | 4.406            |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>                      | <b>7.794.117</b>             | <b>8.086.185</b> | <b>1.680.545</b>     | <b>1.560.749</b> |
| <b>PASSIVO</b>                            |                              |                  |                      |                  |
| A) Patrimonio netto                       |                              |                  |                      |                  |
| Capitale sociale                          | 300.000                      | 300.000          | 192.586              | 192.586          |
| Riserva legale                            | 88.409                       | 88.409           | 0                    | 0                |
| Varie altre riserve                       | 1                            | 1                | 79.146               | 79.146           |
| Utili/perdite d’esercizio portato a nuovo | 1.813.256                    | 1.906.063        | -154.341             | -151.910         |
| Utile/perdita d’esercizio                 | 92.807                       | 613.414          | 2.431                | 2.140            |
| <b>Totale Patrimonio netto</b>            | <b>2.294.473</b>             | <b>2.907.886</b> | <b>119.822</b>       | <b>121.961</b>   |
| B) Fondi per rischi e oneri               | 751.095                      | 751.095          | 10.000               | 10.000           |
| C) Trattamento di fine rapporto           | 102.852                      | 130.263          | 113.525              | 119.740          |
| D) Debiti                                 | 2.566.518                    | 2.960.500        | 1.366.569            | 1.154.091        |
| E) Ratei e risconti                       | 2.079.179                    | 1.336.441        | 70.629               | 154.957          |
| <b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>  | <b>7.794.117</b>             | <b>8.086.185</b> | <b>1.680.545</b>     | <b>1.560.749</b> |

Fonte: elaborazione Corte dei conti da bilanci “Triennale di Milano Servizi S.r.l.” e “CRT – Teatro dell’Arte”

**Tabella 21 – Conto economico – Triennale di Milano Servizi Srl e CRT – Teatro dell’Arte**

|                                                              | Triennale di Milano Servizi |                  | CRT-Teatro dell’Arte |                  |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|----------------------|------------------|
|                                                              | 2022                        | 2023             | 2022                 | 2023             |
| <b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>                            |                             |                  |                      |                  |
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni                     | 7.507.001                   | 7.911.085        | 1.968.499            | 2.087.738        |
| Variazioni delle rimanenze                                   | -588                        | -577             |                      |                  |
| Altri ricavi e proventi                                      | 355.784                     | 382.164          | 184.832              | 142.048          |
| <b>Totale valore della produzione (A)</b>                    | <b>7.862.197</b>            | <b>8.292.672</b> | <b>2.153.331</b>     | <b>2.229.786</b> |
| <b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>                             |                             |                  |                      |                  |
| per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci        | 84.035                      | 86.115           | 3.311                | 2.063            |
| per servizi                                                  | 6.061.946                   | 6.008.653        | 1.218.680            | 1.238.278        |
| per godimento beni di terzi                                  | 269.717                     | 300.233          | 141.875              | 151.626          |
| per il personale                                             | 846.876                     | 663.860          | 690.482              | 712.695          |
| Ammortamenti e svalutazioni                                  | 411.111                     | 464.602          | 64.390               | 65.150           |
| Accantonamenti                                               | 194                         | 3.513            | -                    | -                |
| Oneri diversi di gestione                                    | 69.839                      | 65.479           | 7.958                | 32.786           |
| <b>Totale costi della produzione (B)</b>                     | <b>7.743.718</b>            | <b>7.592.455</b> | <b>2.126.696</b>     | <b>2.202.598</b> |
| <b>Differenza tra valore e costi della produzione (A -B)</b> | <b>118.479</b>              | <b>700.217</b>   | <b>26.635</b>        | <b>27.188</b>    |
| C) Proventi e oneri finanziari                               | -25.167                     | -161             | -8.831               | -7.832           |
| <b>Risultato prima delle imposte</b>                         | <b>93.312</b>               | <b>700.056</b>   | <b>17.804</b>        | <b>19.356</b>    |
| Imposte                                                      | 505                         | 86.642           | 15.373               | 17.216           |
| <b>UTILE/PERDITA dell’esercizio</b>                          | <b>92.807</b>               | <b>613.414</b>   | <b>2.431</b>         | <b>2.140</b>     |

Fonte: elaborazione Corte dei conti da bilanci “Triennale di Milano Servizi S.r.l.” e “CRT – Teatro dell’Arte”

## 8. RISULTATI CONSOLIDATI

Il bilancio consolidato della Fondazione, redatto su base volontaria, è costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dal rendiconto finanziario e dalla nota integrativa.

Nella nota integrativa del bilancio consolidato sono indicati i criteri di valutazione ed i principi di consolidamento, adottati in conformità dell'art. 31 del d.lgs. 9 aprile 1991, n. 127.

I bilanci utilizzati per il consolidamento volontario sono quelli chiusi al 31 dicembre 2023: il valore di carico delle partecipazioni consolidate è stato eliminato a fronte dell'eliminazione del patrimonio netto delle imprese partecipate secondo il metodo dell'integrazione globale.

Il bilancio economico consolidato, al netto delle operazioni infragruppo, si chiude con un risultato positivo di euro 356.712.

Si riportano di seguito gli schemi contabili consolidati.

**Tabella 22 – Stato patrimoniale consolidato**

| <b>Attivo</b>                                         | <b>2022</b>       | <b>2023</b>       | <b>Var. %</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| B) Immobilizzazioni                                   |                   |                   |               |
| Immobilizzazioni immateriali                          | 5.049.393         | 4.685.641         | -7,2          |
| Immobilizzazioni materiali                            | 8.752.635         | 9.482.151         | 8,3           |
| Immobilizzazioni finanziarie                          | 911.446           | 815.614           | -10,5         |
| <b>Totale immobilizzazioni</b>                        | <b>14.713.474</b> | <b>14.963.406</b> | <b>1,7</b>    |
| C) Attivo circolante                                  |                   |                   |               |
| Rimanenze                                             | 4.249             | 704               | -83,4         |
| Crediti:                                              |                   |                   |               |
| - verso clienti                                       | 695.712           | 955.062           | 37,3          |
| - tributari                                           | 667.116           | 649.577           | -2,6          |
| - imposte anticipate                                  | 58.936            | 74.665            | 26,7          |
| - verso altri                                         | 2.376.755         | 2.930.356         | 23,3          |
| <b>Totale crediti</b>                                 | <b>3.798.519</b>  | <b>4.609.660</b>  | <b>21,4</b>   |
| Disponibilità liquide:                                |                   |                   |               |
| - depositi bancari e postali                          | 5.661.499         | 3.228.495         | -43,0         |
| - denaro e valori in cassa                            | 2.030             | 1.470             | -27,6         |
| <b>Totale disponibilità liquide</b>                   | <b>5.663.529</b>  | <b>3.229.965</b>  | <b>-43,0</b>  |
| <b>Totale attivo circolante</b>                       | <b>9.466.297</b>  | <b>7.840.329</b>  | <b>-17,2</b>  |
| D) Ratei e risconti                                   | 132.145           | 421.793           | 219,2         |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>                                  | <b>24.311.916</b> | <b>23.245.528</b> | <b>-4,4</b>   |
| <b>Passivo</b>                                        | <b>2022</b>       | <b>2023</b>       | <b>Var %</b>  |
| A) Patrimonio netto                                   |                   |                   |               |
| - capitale                                            | 6.877.034         | 7.522.492         | 9,4           |
| - varie altre riserve                                 | 3.079.008         | 3.195.949         | 3,8           |
| Utili/perdite portati a nuovo                         | 0                 | 0                 | 0,0           |
| Utile/Perdita d'esercizio consolidato                 | 223.734           | 356.712           | 59,4          |
| <b>Totale patrimonio netto</b>                        | <b>10.179.776</b> | <b>11.075.153</b> | <b>8,8</b>    |
| B) Fondi per rischi ed oneri                          | 1.284.103         | 1.284.103         | 0,0           |
| C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato | 1.025.400         | 1.124.584         | 9,7           |
| D) Debiti                                             |                   |                   |               |
| - verso le banche                                     | 3.474.972         | 2.483.035         | -28,5         |
| - acconti                                             | 9.310             | 254.525           | 2.633,9       |
| - verso fornitori                                     | 2.286.402         | 2.618.399         | 14,5          |
| - tributari                                           | 144.653           | 227.767           | 57,5          |
| - verso istituti di previdenza e sicurezza sociale    | 123.303           | 120.259           | -2,5          |
| - altri debiti                                        | 2.009.974         | 925.081           | -54,0         |
| <b>Totale debiti</b>                                  | <b>8.048.614</b>  | <b>6.629.066</b>  | <b>-17,6</b>  |
| E) Ratei e risconti                                   | 3.774.023         | 3.132.622         | -17,0         |
| <b>TOTALE PASSIVO</b>                                 | <b>24.311.916</b> | <b>23.245.528</b> | <b>-4,4</b>   |

Fonte: bilancio consolidato Sistema Triennale

La situazione patrimoniale consolidata del Gruppo al termine del 2023 ha registrato un lieve miglioramento, con una crescita del patrimonio netto - pari ad euro 11.075.153 (euro 10.179.776 nel 2022) - di euro 895.377.

Le immobilizzazioni immateriali ammontano complessivamente ad euro 4.685.641 (euro 5.049.393 nel 2022).

Le immobilizzazioni materiali risultano pari ad euro 9.482.151 (euro 8.752.635 nel 2022).

L'utile d'esercizio 2022 della controllante è stato destinato ad incremento del patrimonio netto per euro 128.496 e della riserva di rivalutazione della partecipazione per 92.807.

I crediti iscritti nell'attivo circolante passano da euro 3.798.519 ad euro 4.609.660, così ripartiti:

**Tabella 23 – Crediti iscritti nell'attivo circolante**

|                                                | Valore di inizio esercizio | Variazione nell'esercizio | Valore fine esercizio | Quota scadente entro l'esercizio | Quota scadente oltre l'esercizio | di cui di durata residua super.re a 5 anni |
|------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------|
| Crediti v clienti                              | 695.712                    | 259.350                   | 955.062               | 955.062                          | 0                                | 0                                          |
| Crediti tributari                              | 667.116                    | -17.539                   | 649.577               | 649.577                          | 0                                | 0                                          |
| Attività per imposte anticipate                | 58.936                     | 15.729                    | 74.665                | -                                | -                                | -                                          |
| Crediti verso altri                            | 2.376.755                  | 553.601                   | 2.930.356             | 2.915.756                        | 14.600                           | 0                                          |
| <b>Tot. crediti iscritti attivo circolante</b> | <b>3.798.519</b>           | <b>811.141</b>            | <b>4.609.660</b>      | <b>4.520.395</b>                 | <b>14.600</b>                    | <b>0</b>                                   |

Fonte: bilancio consolidato 2023

Le disponibilità liquide registrano una diminuzione di euro 2.433.564, passando da euro 5.663.529 ad euro 3.229.965, per effetto di contributi di competenza 2023 incassati l'anno successivo e da una significativa riduzione dei debiti per mutui contratti nei confronti degli istituti finanziari con piani a medio/ lungo termine negli anni precedenti e che sono stati pagati sulla base dei piani di mutuo concordati, per un importo pari a euro 991.937.

I ratei e risconti passivi diminuiscono da euro 3.774.023 nel 2022 ad euro 3.132.622.

I debiti diminuiscono passando da euro 8.048.614 ad euro 6.629.066, sostanzialmente per la diminuzione dei debiti verso le banche e per la voce altri debiti che passano da euro 2.009.974 ad euro 925.081, principalmente per il debito verso il Mic per 1 mln e il debito verso il conduttore relativo all'indennità di avviamento, pari ad euro 459.512.

**Tabella 24 – Conto economico consolidato**

|                                                                       | 2022              | 2023              | Var. %       |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| <b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>                                     |                   |                   |              |
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni                              | 6.951.161         | 6.859.210         | -1,3         |
| Variaz. rimanenze prodotti in corso di lavorazione, semilav. e finiti | -588              | -577              | -1,9         |
| Altri ricavi e proventi                                               | 10.251.768        | 10.239.542        | -0,1         |
| <b>Totale valore della produzione (A)</b>                             | <b>17.202.341</b> | <b>17.098.175</b> | <b>-0,6</b>  |
| <b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>                                      |                   |                   |              |
| per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci                 | 91.355            | 116.812           | 27,9         |
| per servizi                                                           | 9.616.014         | 9.392.516         | -2,3         |
| per godimento beni di terzi                                           | 450.210           | 530.802           | 17,9         |
| per il personale                                                      | 3.806.383         | 3.700.556         | -2,8         |
| ammortamenti e svalutazioni                                           | 1.537.224         | 1.869.158         | 21,6         |
| accantonamenti per rischi                                             | 194               | 3.513             | 1710,8       |
| oneri diversi di gestione                                             | 1.304.500         | 878.576           | -32,7        |
| <b>Totale costi della produzione (B)</b>                              | <b>16.805.880</b> | <b>16.491.933</b> | <b>-1,9</b>  |
| <b>DIFF. TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)</b>              | <b>396.461</b>    | <b>606.242</b>    | <b>52,9</b>  |
| <b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>                                 | <b>-120.874</b>   | <b>-86.249</b>    | <b>-28,6</b> |
| Risultato prima delle imposte                                         | 275.587           | 519.993           | 88,7         |
| Imposte dell'esercizio                                                | 51.853            | 163.281           | 214,9        |
| <b>Utile/perdita di esercizio</b>                                     | <b>223.734</b>    | <b>356.712</b>    | <b>59,4</b>  |

Fonte: bilancio consolidato 2023

Il conto economico consolidato del “Sistema Triennale” espone un utile netto d’esercizio pari ad euro 356.712.

Il valore della produzione è sostanzialmente in linea rispetto all’anno precedente e chiude con un importo pari ad euro 17.098.175 (euro 17.202.341 al 31 dicembre 2022). Le principali voci di ricavo sono:

- ricavi delle vendite e delle prestazioni, pari a euro 6.859.210 (euro 6.951.161 al 31 dicembre 2022), che comprendono ricavi di biglietteria, visite guidate e *membership* pari ad 1.853.928, sponsorizzazioni per euro 1.647.035 e ricavi di *marketing* ed eventi culturali per euro 2.259.590;
- altri ricavi e proventi, pari a euro 10.239.542 (euro 10.251.768 al 31 dicembre 2022), che comprendono contributi pubblici pari a euro 8.824.239 (euro 8.934.491 al 31 dicembre 2022), contributi privati, pari a euro 883.916 (euro 655.944 al 31 dicembre 2022) e altri ricavi e proventi, pari ad euro 531.387 (euro 607.699 al 31 dicembre 2022).

Il costo della produzione, pari a 16,8 mln al 31 dicembre 2022, è leggermente diminuito (16,5 mln) anche per una riduzione degli oneri di gestione che passano da 1,3 mln a 878 mila euro. Da evidenziare l’aumento dei costi per ammortamenti e svalutazioni, pari a euro 1.869.158 (euro 1.536.513 al 31 dicembre 2022): l’importo si riferisce agli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, pari ad euro 1.047.195 (euro 1.350.113 al 31 dicembre 2022) ed alle svalutazioni, pari ad euro 821.963, per la svalutazione di un’installazione

artistica per euro 61.402 a seguito del deperimento dell'opera e per la svalutazione dei lavori del ristorante in terrazza eseguiti negli anni 2014 e 2015, per euro 791.963.

Di seguito, si riporta un raffronto dei principali risultati contabili dei tre soggetti del gruppo, che evidenzia la preponderanza dell'apporto della Fondazione ai risultati consolidati.<sup>13</sup>

**Tabella 25 – Utile d'esercizio, valore della produzione e costi della produzione 2023 di Fondazione, Triennale servizi Srl e CRT-Teatro dell'Arte**

|                         | Utile netto di esercizio | Valore della produzione | Costi della produzione |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|
| Fondazione La Triennale | 354.572                  | 10.983.538              | 11.104.701             |
| Triennale Servizi       | 613.414                  | 8.292.672               | 7.592.455              |
| CRT/Teatro dell'Arte    | 2.140                    | 2.229.786               | 2.202.598              |
| Gruppo                  | 356.712                  | 17.098.175              | 16.491.933             |

Fonte: elaborazione Corte dei conti su dati di bilancio 2023

Di seguito, si riportano composizione media e costo medio del personale con riferimento al gruppo.

**Tabella 26 – Composizione media del personale (consolidato)**

|                                      | n.         |
|--------------------------------------|------------|
| Dirigenti                            | 1          |
| Quadri                               | 5          |
| Impiegati                            | 64         |
| Operai                               | 1          |
| Altri dipendenti (compresi stagisti) | 66         |
| <b>Totale dipendenti</b>             | <b>137</b> |

Fonte: relazione al bilancio consolidato 2023

**Tabella 27 – Costo medio unitario del personale (consolidato)**

|                                                                            | 2021         | 2022         | 2023         |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Numero medio dipendenti (tempo indeterminato + tempo determinato) *</b> | <b>83,58</b> | <b>86,33</b> | <b>87,08</b> |
| Compensi personale dipendente **                                           | 3.142.935    | 3.840.386    | 3.700.556    |
| Costo medio unitario dipendenti                                            | 37.604       | 44.485       | 42.496       |
| <b>Numero medio co.co.pro.</b>                                             | <b>3,00</b>  | <b>4,67</b>  | <b>3,42</b>  |
| Compensi co.co.pro.                                                        | 40.674       | 104.683      | 100.624      |
| Costo medio unitario co.co.pro.                                            | 13.558       | 22.416       | 29.422       |

\*La presente media non tiene conto degli stage.

\*\*Incluso il compenso del Direttore generale dal 2023.

Fonte: relazione al bilancio consolidato 2023

Di seguito, si riporta il rendiconto finanziario del gruppo, redatto secondo il metodo indiretto.

<sup>13</sup> Nel consolidamento sono state eliminate le partite di debito e credito infragruppo nonché i proventi e gli oneri relativi a tutte le operazioni intercorse fra le società consolidate.

**Tabella 28 – Rendiconto finanziario consolidato**

|                                                                                                                     | 31/12/2022        | 31/12/2023        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>A) Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)</b>                                    |                   |                   |
| Utile (perdita) dell'esercizio                                                                                      | 223.734           | 356.712           |
| Imposte sul reddito                                                                                                 | 51.853            | 163.281           |
| Interessi passivi/(attivi)                                                                                          | 117.871           | 84.114            |
| 1) Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione | 393.458           | 604.107           |
| Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto                |                   |                   |
| - Accantonamenti ai fondi                                                                                           | 710               | 30.000            |
| - Ammortamenti delle immobilizzazioni                                                                               | 1.350.114         | 1.047.195         |
| - Svalutazioni per perdite durevoli di valore                                                                       | 0                 | 791.963           |
| - Altre rettifiche in aumento/ (in diminuzione) per elementi non monetari                                           | 261.066           | 183.638           |
| <b>Tot. rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</b>    | <b>1.611.890</b>  | <b>2.052.796</b>  |
| 2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto                                          | 2.005.348         | 2.656.903         |
| Variazioni del capitale circolante netto                                                                            |                   |                   |
| - Decremento/(Incremento) delle rimanenze                                                                           | 193               | 3.545             |
| - Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti                                                                 | -130.252          | -289.350          |
| - Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori                                                                | 549.874           | 331.997           |
| - Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi                                                               | 185.757           | -289.648          |
| - Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi                                                              | -636.781          | -641.401          |
| - Altri decrementi/ (Altri Incrementi) del capitale circolante netto                                                | 1.109.986         | -1.399.169        |
| <b>Totale variazioni del capitale circolante netto</b>                                                              | <b>1.078.777</b>  | <b>-2.284.026</b> |
| 3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto                                              | 3.084.125         | 372.877           |
| Altre rettifiche                                                                                                    |                   |                   |
| - Interessi incassati/(pagati)                                                                                      | -117.871          | -84.114           |
| - (Imposte sul reddito pagate)                                                                                      | -203.110          | -83.807           |
| - (Utilizzo dei fondi)                                                                                              | 0                 | 0                 |
| - Altri incassi/(pagamenti)                                                                                         | -187.096          | -84.454           |
| <b>Totale altre rettifiche</b>                                                                                      | <b>-508.077</b>   | <b>-222.375</b>   |
| <b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>                                                               | <b>2.576.048</b>  | <b>150.502</b>    |
| <b>B) Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>                                                  |                   |                   |
| Immobilizzazioni materiali                                                                                          |                   |                   |
| (Investimenti)                                                                                                      | -544.756          | -1.205.024        |
| Immobilizzazioni immateriali                                                                                        |                   |                   |
| (Investimenti)                                                                                                      | -924.179          | -999.898          |
| Immobilizzazioni finanziarie                                                                                        |                   |                   |
| (Investimenti)                                                                                                      | -184.011          | -27.856           |
| Disinvestimenti                                                                                                     | 0                 | 123.688           |
| <b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>                                                         | <b>-1.652.946</b> | <b>-2.109.090</b> |
| <b>C) Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>                                                |                   |                   |
| Mezzi di terzi                                                                                                      |                   |                   |
| - Incremento/(Decremento) debiti a breve verso banche                                                               | 63.439            | -2.062            |
| - Accensione finanziamenti                                                                                          | -985.510          | -989.875          |
| Mezzi propri                                                                                                        |                   |                   |
| - Aumento di capitale a pagamento                                                                                   | 324.000           | 516.961           |
| <b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>                                                        | <b>-598.071</b>   | <b>-474.976</b>   |
| <b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)</b>                                              | <b>325.031</b>    | <b>-2.433.564</b> |
| Disponibilità liquide a inizio esercizio                                                                            |                   |                   |
| - Depositi bancari e postali                                                                                        | 5.334.887         | 5.661.499         |
| - Danaro e valori in cassa                                                                                          | 3.611             | 2.030             |
| <b>Totale disponibilità liquide a inizio esercizio</b>                                                              | <b>5.338.498</b>  | <b>5.663.529</b>  |
| Disponibilità liquide a fine esercizio                                                                              |                   |                   |
| - Depositi bancari e postali                                                                                        | 5.661.499         | 3.228.495         |
| - Danaro e valori in cassa                                                                                          | 2.030             | 1.470             |
| <b>Totale disponibilità liquide a fine esercizio</b>                                                                | <b>5.663.529</b>  | <b>3.229.965</b>  |
| Di cui non liberamente utilizzabili                                                                                 | 0                 | 0                 |

Fonte: bilancio consolidato 2023

La tabella che segue offre una rappresentazione riepilogativa dell'andamento economico della gestione aziendale dell'intero Gruppo al termine dell'esercizio, con riclassificazione al valore aggiunto:

**Tabella 29 - Valore aggiunto, margine operativo lordo, risultato operativo e utile d'esercizio del Gruppo**

|                                                                                                  | 2022              | % sui ricavi  | 2023              | % sui ricavi  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| Ricavi della gestione caratteristica                                                             | 6.951.161         |               | 6.859.210         |               |
| Variazioni rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati, finiti e incremento immobilizzazioni | -588              | -0,01         | -577              | -0,01         |
| Acquisto e variazioni rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci                   | 91.355            | 1,31          | 116.812           | 1,7           |
| Costi per servizi e godimento beni dei terzi                                                     | 10.032.221        | 144,81        | 9.923.318         | 144,67        |
| <b>Valore aggiunto</b>                                                                           | <b>-3.173.003</b> | <b>-46,14</b> | <b>-3.181.497</b> | <b>-46,38</b> |
| Ricavi della gestione accessoria                                                                 | 10.251.768        | 147,48        | 10.239.542        | 149,28        |
| Costo del lavoro                                                                                 | 3.840.386         | 54,76         | 3.700.556         | 53,95         |
| Altri costi operativi                                                                            | 1.304.500         | 18,77         | 878.576           | 12,81         |
| <b>Margine operativo lordo</b>                                                                   | <b>1.933.879</b>  | <b>27,82</b>  | <b>2.478.913</b>  | <b>36,14</b>  |
| Ammortamenti, svalutazioni e altri accantonamenti                                                | 1.537.418         | 22,12         | 1.872.671         | 27,3          |
| <b>Risultato operativo</b>                                                                       | <b>396.461</b>    | <b>5,7</b>    | <b>606.242</b>    | <b>8,84</b>   |
| Proventi e oneri finanziari e rettifiche di valore di attività e passività finanziarie           | -120.874          | -1,74         | -86.249           | -1,26         |
| <b>Risultato prima delle imposte</b>                                                             | <b>275.587</b>    | <b>3,96</b>   | <b>519.993</b>    | <b>7,58</b>   |
| Imposte sul reddito                                                                              | 51.853            | 0,75          | 163.281           | 2,38          |
| <b>Utile (perdita) di esercizio</b>                                                              | <b>223.734</b>    | <b>3,22</b>   | <b>356.712</b>    | <b>5,2</b>    |

Fonte: relazione al bilancio consolidato 2023

Il valore aggiunto derivante dai ricavi della gestione caratteristica è negativo e solo grazie ai ricavi della gestione accessoria il margine operativo lordo ha valore positivo in aumento rispetto all'esercizio precedente.

Di seguito, si riportano gli indici di redditività del Gruppo.

**Tabella 30 - Indici di redditività del Gruppo (in %)**

| Indice        | Modalità di calcolo                    | 2022 | 2023 |
|---------------|----------------------------------------|------|------|
| <b>R.O.D.</b> | Oneri finanziari/debiti onerosi        | 3,6  | 3,41 |
| <b>R.O.S.</b> | Risultato operativo/ricavi netti       | 5,70 | 8,84 |
| <b>R.O.I.</b> | Risultato operativo/capitale investito | 1,63 | 2,61 |
| <b>R.O.E.</b> | Risultato esercizio/patrimonio netto   | 2,2  | 3,22 |

Fonte: relazione al bilancio consolidato 2023

L'indice ROS rimane positivo, ed in aumento rispetto al 2022, e quindi il Gruppo migliora l'efficienza operativa in percentuale della gestione corrente caratteristica rispetto alle vendite, anche l'indice ROI è in aumento, ad indicare che il Gruppo ha acquisito una migliore capacità di autofinanziamento indipendentemente dalle scelte di struttura finanziaria.

Il ROE in aumento rappresenta una migliore economicità globale della gestione aziendale nel suo complesso e la corrispondente capacità di remunerare il capitale proprio.

## 9. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La Triennale di Milano – istituita con l’obiettivo di promuovere forme di interazione tra industria, mondo produttivo ed arti applicate – è stata trasformata in fondazione di diritto privato nel 1999 e, in tale occasione, l’ambito delle attività è stato aperto a nuovi settori (esposizioni nel campo dell’architettura, dell’urbanistica, delle arti decorative e visive, del *design*, dell’artigianato, della produzione industriale, della moda e della comunicazione audiovisiva).

La Triennale rientra nella tipologia degli enti culturali di promozione artistica ed è soggetta alla vigilanza del Ministero della cultura, dal quale riceve un contributo ordinario annuale.

Per lo svolgimento dei propri compiti istituzionali la Fondazione si avvale della società *in house* “Triennale di Milano Servizi Srl” (costituita nel 2002 e interamente partecipata dalla medesima) e della Fondazione “CRT/Teatro dell’Arte”. A seguito di fusione per incorporazione nella controllante Triennale di Milano, dal 1° ottobre 2021 la Fondazione “Museo del *Design*” non fa più parte del cd. “Sistema Triennale” come soggetto autonomo.

Dal 2014 la Fondazione non è inserita nell’elenco Istat delle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato. Benché non sia più tenuta ad applicare le conseguenti misure previste dalla legislazione in materia di contenimento della spesa, la Corte raccomanda un controllo costante della spesa, finanziata principalmente con risorse pubbliche.

Tutti gli organi in scadenza nel 2022 sono stati tempestivamente nominati per il quadriennio 2022-2026 e svolgono il loro incarico a titolo gratuito, ad eccezione del Collegio dei revisori dei conti: in dettaglio, il Presidente per il quadriennio 29 marzo 2022 - 29 marzo 2026 è stato nominato con delibera del Cda n. 4 del 5 aprile 2022; il Consiglio di amministrazione per il quadriennio 29 marzo 2022 - 29 marzo 2026 è stato nominato con decreto del Mic del 29 marzo 2022 e con decreto del Mic n. 303 del 2 ottobre 2023 è stato integrato con un membro designato dalla Regione Lombardia; il Comitato scientifico in carica nell’esercizio in esame è stato nominato dal Cda con delibera n. 13 del 27 aprile 2022, per il periodo 27 aprile 2022 - 26 aprile 2026; infine, il Collegio dei revisori in carica nell’esercizio in esame è stato nominato per il quadriennio 6 ottobre 2022 - 5 ottobre 2026 con delibera del Consiglio di amministrazione n. 30 del 6 ottobre 2022.

Il 2023 è stato l'anno segnato dalla ricorrenza dei cento anni dalla nascita dell'istituzione, celebrata con un fitto calendario di eventi articolato nel corso di tutto l'anno, attraverso mostre, incontri, convegni, performance, concerti.

Tra i progetti per il centenario, il Museo del *design* italiano ha celebrato l'anniversario attraverso un racconto che parte dal 1923 e arriva ai giorni nostri, con la creazione di uno spazio specifico dedicato al design contemporaneo, la *Design Platform*. È proseguito inoltre il lavoro di implementazione della collezione permanente di *design* attraverso nuove acquisizioni.

Gli altri grandi progetti espositivi sono stati la collettiva *Home Sweet Home* (12 maggio - 10 settembre 2023) e la mostra *Pittura italiana oggi* (25 ottobre 2023 - 11 febbraio 2024). Queste due mostre, insieme al Museo, hanno ripercorso la storia di Triennale attraverso il design, l'architettura e l'arte.

Coerentemente con le precedenti edizioni, la sesta edizione di *FOG Performing Arts Festival* (11 febbraio - 11 maggio 2023) ha proposto una programmazione multidisciplinare che ha spaziato tra diverse forme di *performance* e spettacoli di teatro, danza e musica, nonché incontri, *workshop* e laboratori. Un'edizione che ha visto coinvolti 40 artisti e compagnie da 19 paesi del mondo in un cartellone di 40 appuntamenti, 100 repliche complessive, tra cui 10 produzioni e coproduzioni targate FOG, 11 prime assolute, 14 prime nazionali, 8 concerti e *dj set*.

La stagione teatrale (20 ottobre - 16 dicembre) ha presentato 10 artisti e 27 appuntamenti, tra i quali un'importante coproduzione internazionale e 3 prime italiane. Ha accolto l'appuntamento finale di 25 AV, piattaforma paneuropea dedicata alle arti audiovisive e performative, finanziata dall'Unione europea.

Nel corso dell'anno, l'Ente ha portato avanti i progetti del piano strategico *Design the future* 2022 - 2026, presentato a dicembre 2022: sono stati avviati i primi cantieri di progetto, con l'ampliamento dell'offerta didattica, il consolidamento delle *partnership* internazionali, anche attraverso le iniziative di avvicinamento all'Esposizione Internazionale del 2025, la riattivazione del Centro studi di Triennale, struttura votata alla ricerca scientifico-accademica attiva dal 1935 al 1990, e l'avvio del programma di *membership*, attivo da aprile 2023, che si collega al processo di digitalizzazione attraverso lo sviluppo del *Customer relationship management* - CRM.

Il dato complessivo di affluenza di pubblico in Triennale Milano è di 602.475 visitatori, di cui 219.113 ingressi a mostre a pagamento. Triennale Estate ha registrato 117.742 presenze. I visitatori dei due spazi permanenti di Triennale sono stati 55.051 visitatori per il Museo del

Design Italiano e 37.713 visitatori per Casa Lana di Ettore Sottsass. Gli spettatori del teatro sono stati 19.439. Rispetto ai risultati del precedente esercizio, nel 2023 vi è un decremento dei visitatori e degli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti, che passano da euro 2.092.715 nel 2022 ad euro 1.650.833, in linea rispetto a quanto previsto in sede di *budget* 2023 (poiché i maggiori ricavi del 2022, previsti e ottenuti, erano legati alla XXIII<sup>a</sup> Esposizione internazionale). Questi ultimi coprono il 22,7 per cento del costo delle prestazioni (nel 2022 coprivano il 28,9 per cento).

Il costo del personale è pari a 2.324.002 euro, con un'incidenza del 20,93 per cento sul totale dei costi (pari a 11.104.701 euro) e del 140,78 per cento rispetto ai ricavi della gestione caratteristica, pari a 1.650.833 euro (a fronte del 109,68 per cento dell'esercizio 2022, con ricavi della gestione caratteristica pari a euro 2.092.715). Tale costo evidenzia un aumento pari ad euro 28.753 rispetto all'esercizio precedente.

La Triennale, per lo svolgimento delle proprie attività istituzionali, si avvale anche della collaborazione di professionalità esterne. Nel 2023 l'Ente ha affidato 13 incarichi di consulenza, per una spesa complessiva di euro 313.732,91 (in netta diminuzione rispetto al 2022, quando i compensi lordi ammontavano a euro 406.238,45).

In merito ai predetti incarichi, si rinnova l'invito a ricorrere a tali esternalizzazioni esclusivamente in presenza di specifiche condizioni, quali la straordinarietà e l'eccezionalità delle esigenze da soddisfare, la carenza di strutture e/o di personale idoneo, il carattere limitato nel tempo e l'oggetto circoscritto dell'incarico e/o della consulenza, uniformando i propri comportamenti a criteri di legalità, economicità, efficienza e imparzialità ed al principio di rotazione degli incarichi.

La Fondazione rinnova annualmente un contratto di servizio con la Triennale di Milano Servizi Srl per l'organizzazione e la realizzazione di mostre e iniziative previste dal progetto culturale espositivo redatto dalla Fondazione. Il contratto per l'anno 2023, sottoscritto in data 16 gennaio 2023, relativo al progetto culturale espositivo 2023, è stato stipulato alle stesse condizioni del precedente, salvo che per l'acconto, quantificato in euro 2.900.000, oltre Iva. In data 8 marzo 2023, a causa dell'incremento di eventi non previsti nel programma 2023, la società ha proposto (e la Fondazione accettato) un aumento dell'acconto previsto, che è passato da euro 2.900.000 a euro 3.150.000, oltre Iva.

L'esercizio 2023 presenta un utile di gestione di euro 354.572 (in aumento rispetto agli euro 221.303 del 2022). Le attività segnano un incremento di euro 488.345, passando da euro 21.655.533 nel 2022 ad euro 22.143.878.

L'attivo circolante registra una diminuzione di euro 890.500, passando da euro 5.822.816 nel 2022 ad euro 4.932.316, principalmente dovuta alla diminuzione delle disponibilità liquide (che passano da euro 3.715.395 nel 2022 ad euro 2.326.061).

I crediti passano da euro 2.107.421 del 2022 ad euro 2.606.255: in particolare, i crediti verso altri registrano un incremento totale di euro 502.740 (passando da euro 2.007.966 ad euro 2.510.706).

Il patrimonio netto della Fondazione ammonta a complessivi euro 10.224.019 (euro 9.352.486 nel 2022), con un incremento di euro 871.533.

Il totale dei debiti diminuisce di euro 465.753, passando da euro 9.346.799 ad euro 8.881.046. Si registra un aumento dei debiti verso le controllate (da euro 4.175.961 a euro 5.422.460 nel 2023), dovuto principalmente ad un aumento di euro 1.351.949 del debito verso la Triennale di Milano Servizi Srl (euro 5.275.167 nel 2023).

Il valore della produzione chiude con un importo pari ad euro 10.983.537 (euro 11.420.152 nel 2022), in diminuzione rispetto all'anno precedente per effetto di minori ricavi, e, di questi, il 15 per cento deriva da biglietteria, visite e *membership* (la restante parte è costituita da contributi pubblici ordinari e a progetto per euro 8.097.169, da contributi privati per euro 795.730 e da altri proventi per euro 439.805).

I costi della produzione rimangono in linea con l'esercizio precedente (-0,6 per cento), passando da euro 11.168.806 ad euro 11.104.701 nell'esercizio in esame. Tra le voci più significative rientrano il contratto di servizio con la Triennale di Milano Servizi Srl pari ad euro 3.843.000 (euro 3.782.000 al 31 dicembre 2022) ed il contributo alla Fondazione CRT Teatro dell'Arte, pari a euro 820.000 (euro 690.000 al 31 dicembre 2022).

Negativo il risultato operativo della gestione, che si attesta a -121.163 euro.

Mostrano un peggioramento i principali indici di redditività della Fondazione (ROS e ROI).

Dall'esame dei bilanci 2023 degli enti che compongono il "Sistema Triennale", sui quali La Triennale di Milano esercita il controllo, si registrano utili di esercizio per la società *in house* "Triennale di Milano Servizi Srl" (euro 613.414) e per la fondazione "CRT/Teatro dell'Arte" (euro 2.140).

A livello di Gruppo, la situazione patrimoniale consolidata al termine del 2023 ha registrato una crescita del patrimonio netto - pari ad euro 11.075.153 (euro 10.179.776 nel 2022) - di euro 895.377.

Il conto economico consolidato del “Sistema Triennale” espone un utile netto d’esercizio pari ad euro 356.712.

Il valore della produzione è sostanzialmente in linea rispetto all’anno precedente e chiude con un importo pari ad euro 17.098.175 (euro 17.202.341 al 31 dicembre 2022).

Il costo della produzione, pari a 16,8 mln al 31 dicembre 2022, è leggermente diminuito (16,5 mln) anche per una riduzione degli oneri di gestione che passano da 1,3 mln a 878 mila euro.

La Fondazione ha partecipato ad un intervento previsto dal Piano nazionale di ripresa e resilienza in qualità di soggetto attuatore del progetto “Teatro dell’arte Milano”. L’intervento risulta concluso in data 20 settembre 2023, nel rispetto dei *target* e della *milestone* previsti dalla misura. L’importo complessivo definitivo è pari a euro 467.244, di cui euro 250.000 a valere su fondi PNRR ed euro 217.244 da risorse proprie.



CORTE DEI CONTI – SEZIONE DEL CONTROLLO SUGLI ENTI

