

### 3. Assetto organizzativo e personale

La Triennale ha la propria sede principale a Milano nel complesso del Palazzo dell'Arte.

Nel 2011 ha disposto la chiusura della sede espositiva nella Repubblica della Corea del Sud, denominata *"Triennale Incheon"* a seguito di un contenzioso sorto con l'amministrazione di Incheon<sup>21</sup>.

Nel 2012 il mantenimento di una seconda sede *"Triennale Bovisa"*, oltretutto ad ingresso parzialmente gratuito, si è rivelata una scelta troppo onerosa pertanto La Triennale ne ha deciso la chiusura.

Quanto all'assetto organizzativo La Triennale risulta articolata in sei uffici (affari generali, amministrazione, tecnico, iniziative, stampa e biblioteca/archivio) a cui sono preposti quattro funzionari con la qualifica di quadro.

Il vertice amministrativo è rappresentato dal Direttore generale nominato dal Consiglio di amministrazione con contratto di diritto privato di quattro anni rinnovabile<sup>22</sup>.

Il compenso attribuito al Direttore generale è deliberato dal Consiglio di amministrazione e approvato dal Ministero per i beni e le attività culturali di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze<sup>23</sup>.

Dal 2010 al 2012 il compenso annuo lordo è stato di € 102.960.

L'attuale direttore generale riveste anche l'incarico di amministratore delegato della società *in house* *"Triennale Servizi s.r.l."* e di direttore generale della *"Fondazione Museo del Design"* per i quali percepisce apposito compenso.

Il rapporto di lavoro del personale è regolato dal contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Federculture.<sup>24</sup>

La tabella che segue espone la consistenza del personale con incarico a tempo indeterminato e a tempo determinato dal 2010 al 2012.

<sup>21</sup> Tale sede era stata aperta nel 2009 (vedi relazioni precedenti nn. 31/2011 e 30/2012).

<sup>22</sup> L'attuale Direttore è stato nominato dal Consiglio di amministrazione con delibera del 30 novembre 2009 approvata con decreto interministeriale 7 giugno 2010. L'incarico, scaduto il 30 aprile 2013, è stato prorogato dal Consiglio di amministrazione con delibera del 2 maggio 2013 n. 27 fino alla nomina del nuovo direttore.

<sup>23</sup> Art. 16, comma 8 lettera 6 dello Statuto.

<sup>24</sup> Ai sensi dell'art. 16 comma 8 lettera 11 dello Statuto il Consiglio di amministrazione ha il compito di procedere all'assunzione ed al licenziamento del personale della Fondazione.

**Tab. n. 2 – Consistenza del personale\***

Dipendenti al 31/12	Dirigenti		Quadri		Impiegati		Ausiliari		Totale		<b>Totale</b>
	T. ind.	T. det.	T. ind.	T. det.	T. ind.	T. det.	T. ind.	T. det.	T. ind.	T. det.	
2010	-	-	2	-	15	1	2	-	19	1	<b>20</b>
2011	-	-	2	-	14	1	1	-	17	1	<b>18</b>
2012	-	-	2	-	12	-	1	-	15	-	<b>15</b>

\* Escluso il Direttore generale.

**Costo del personale**

La seguente tabella riporta il costo complessivo e il costo medio unitario del personale negli esercizi 2010/2012.

**Tab. n. 3 – Costo del personale (a tempo indeterminato e a tempo determinato)**  
(in euro)

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Variaz. % 2010/2011</b>	<b>Variaz. % 2011/2012</b>
Stipendi e salari	528.116	518.323	450.700	-1,9	-13,0
Oneri sociali	161.371	146.761	144.481	-9,1	-1,6
T.F.R.	38.109	43.958	39.181	15,3	-10,9
<b>Costo complessivo</b>	<b>727.596</b>	<b>709.042</b>	<b>634.362</b>	<b>-2,6</b>	<b>-10,5</b>
Unità di personale	20	18	15		
<b>Costo medio unitario</b>	<b>36.380</b>	<b>39.391</b>	<b>42.291</b>		

Nel 2011 e nel 2012, rispetto all'anno precedente, il costo del personale ha registrato una riduzione (rispettivamente del 2,6% e del 10,5% in meno) attribuibile essenzialmente alla diminuzione delle unità di personale in servizio.

Il costo medio unitario del personale tende, invece, ad aumentare, passando da € 36.380 nel 2010 a € 42.291 nel 2012 per effetto del rientro in servizio di alcune unità di personale che avevano usufruito di periodi di aspettativa senza remunerazione.

**Consulenze e contratti a progetto**

La Triennale si avvale anche della collaborazione di professionalità esterne mediante l'affidamento di consulenze o di incarichi a progetto.

Nel 2011 e 2012 non sono stati affidati incarichi di consulenza mentre la spesa per i contratti a progetto è stata rispettivamente di € 59.395 e di € 61.722 (nel 2010 la spesa per gli incarichi a progetto era stata di € 74.645 e quella per le consulenze di € 10.000).

#### 4. Attività istituzionale

Per una visione completa delle attività svolte dalla Triennale, dalla società *In house Triennale Servizi s.r.l.* e dalla fondazione *Museo del Design* (sistema Triennale) si rinvia alla relazione sulla gestione redatta dal Direttore generale, annualmente allegata al consuntivo.

Qui ci si limita a ricordare alcune delle attività più significative realizzate nel 2011 e nel 2012 dal "sistema Triennale" evidenziando che ogni realtà che ne fa parte svolge la propria attività sulla base di una precisa ripartizione delle competenze che consente a ciascuna di esse di operare con maggiore efficienza e trasparenza in un'ottica unitaria<sup>25</sup>.

In tale prospettiva l'attività che riguarda la valorizzazione del design fa capo alla fondazione "*Museo del Design*" mentre quella a carattere produttivo, economico, commerciale viene affidata alla società *in house* "*Triennale Servizi s.r.l.*".

Non potendo dare conto della complessità di tutte le iniziative e del grado di gradimento delle medesime si riportano alcuni dati che consentono una visione di insieme delle principali attività realizzate nel biennio in esame:

##### **2011**

23 nuove mostre delle quali 14 curate dalla fondazione *Museo del design*,  
10 coproduzioni,  
43 mostre (una progettata all'estero),  
239 eventi culturali (convegni, presentazione libri, seminari, *lectures*, etc.),  
63 eventi a carattere promozionale,  
180 laboratori con bambini.  
20 pubblicazioni (libri, cataloghi e *leaflet*).

##### **2012**

18 nuove mostre, delle quali 12 curate dal fondazione *Museo del design*,  
13 coproduzioni,  
31 mostre (3 progettate all'estero),  
300 eventi culturali (convegni, presentazione libri, seminari, *lectures*, etc.),  
56 eventi a carattere promozionale,

---

<sup>25</sup> La Triennale predispone anche documenti contabili "consolidati" che vengono regolarmente sottoposti all'approvazione dei Ministeri vigilanti.

180 laboratori con bambini e 99 rassegne cinematografiche, concerti, etc.  
27 pubblicazioni (libri, cataloghi e *leaflet*).

Il prospetto che segue riporta il numero di visitatori che hanno partecipato alle iniziative realizzate dalla Triennale, il numero dei visitatori paganti, gli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti, il costo delle prestazioni istituzionali e il livello di copertura del costo delle prestazioni (esercizi 2010-2012).

(in euro)

ANNO*	Visitatori		Introiti vendita biglietti (a)	Costo prestazioni istituzionali (b)	Quota % di copertura (a/b)
	totale	di cui paganti			
2010	559.615	231.955	1.317.928	6.677.975	19,7
2011	534.491	147.693	750.088	3.225.557	23,3
2012	432.020	157.160	778.221	2.708.276	28,7

I dati esposti e relativi agli ultimi tre anni evidenziano una contrazione del numero dei visitatori spiegabile innanzitutto, come per molte altre istituzioni culturali, con la crisi economica che ha determinato una contrazione dei consumi culturali.

In particolare nel 2011 e 2012, rispetto al 2010, la Triennale registra rispettivamente il 4,5% e il 19,2% di visitatori in meno.

Gli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti nel 2011, rispetto all'anno precedente, presentano una flessione del 43% mentre nel 2012 registrano un lieve incremento (+3,7%).

Il costo complessivo delle prestazioni istituzionali nel 2011, rispetto all'anno precedente, registra una riduzione del 51,7% e nel 2012 del 16%.

Nel 2011 gli introiti derivanti dai visitatori paganti coprono il 23,3% del costo delle prestazioni e nel 2012 il 28,7% (nel 2010 il 19,7%).

Il prospetto che segue riporta il totale degli introiti derivanti dalle attività svolte in proprio dalla Triennale evidenziando la quota derivante dalla vendita dei biglietti.

(in euro)

ANNO	Introiti derivanti da attività svolte in proprio (a)	di cui da vendita biglietti (b)	% (b/a)
2010	2.774.806	1.317.928	47,5
2011	1.845.265	750.088	40,6
2012	1.885.993	778.221	41,3

In entrambi gli esercizi in esame gli introiti derivanti dalle attività/servizi svolti in proprio registrano una riduzione di circa 900.000 euro, rispetto al 2010, e quelli derivanti dalla vendita dei biglietti sostanzialmente si dimezzano (nel 2010 € 1.317.928 mentre nel 2011 € 750.088 e nel 2012 € 778.221).

La quota delle entrate derivante dalla vendita dei biglietti rappresenta nel 2011 il 40,6% (nel 2010 il 47,5%) e nel 2012 il 41,3% del totale delle entrate derivanti dalle attività svolte in proprio.

Nel valutare i suddetti dati è da ricordare che nel 2011 e nel 2012 la Triennale, oltre a risentire dello sfavorevole contesto economico, ha scontato anche una serie di circostanze che hanno reso più difficoltosa la realizzazione dei compiti istituzionali. Tra queste si ricorda il venir meno dal 2010 del contributo annuale della Provincia di Milano, la diminuzione di contributi ministeriali, la riduzione degli introiti da biglietteria e la necessità di ripianare la perdita economica registrata nel 2010.

In questo quadro si dà atto che, anche negli anni in esame, La Triennale è riuscita a dare seguito alle molteplici attività in corso ed a promuovere nuove iniziative grazie al contenimento dei costi, all'apporto di finanziatori privati (è aumentato il fatturato per eventi e sponsorizzazioni) e al sostegno straordinario manifestato da soci come il comune di Milano, la regione Lombardia e la Camera di commercio di Milano.

## 5. Risorse finanziarie

Attualmente le risorse finanziarie della Triennale provengono dalle seguenti fonti<sup>26</sup>:

- Contributi ordinari:
  - Stato (Ministero per i beni e le attività culturali)
  - Comune di Milano;
  - altri enti pubblici (Camera di commercio di Milano, regione Lombardia, etc.)
- Contributi straordinari dello Stato e di altri enti pubblici
- Contributi privati
- Proventi da attività svolte in proprio (comprese sponsorizzazioni da parte di privati)

Il prospetto che segue riporta il totale delle entrate distinte per tipologia (esercizi 2010/2012).

**Tab. n. 4 – Risorse finanziarie La Triennale**

(in euro)

Tipologia	2010	2011	2012	Variaz. % 2010/2011	Variaz. % 2011/2012
<i>Contributi ordinari:</i>					
- Stato	1.014.203	901.924	858.204	-11,1	-4,8
- comune di Milano	450.805	550.000	350.000	22,0	-36,4
- altri enti pubblici: Camera di commercio di Milano, regione Lombardia	899.947	1.177.967	951.577	30,9	-19,2
<b>Totale contributi ordinari</b>	<b>2.364.955</b>	<b>2.629.891</b>	<b>2.159.781</b>	<b>11,2</b>	<b>-17,9</b>
<i>Contributi pubblici straordinari per attività e progetti (*)</i>	1.939.230	309.743	444.425	-84,0	43,5
<b>Totale contributi pubblici</b>	<b>4.304.185</b>	<b>2.939.634</b>	<b>2.604.206</b>	<b>-31,7</b>	<b>-11,4</b>
<b>Contributi privati</b>	<b>229.872</b>	<b>101.369</b>	<b>185.000</b>	<b>-55,9</b>	<b>82,5</b>
<b>Proventi da attività proprie (**)</b>	<b>2.774.806</b>	<b>1.845.265</b>	<b>1.885.993</b>	<b>-33,5</b>	<b>2,2</b>
<b>TOTALE</b>	<b>7.308.863</b>	<b>4.886.268</b>	<b>4.675.198</b>	<b>-33,1</b>	<b>-4,3</b>

I dati riportati sono stati presi dal conto economico.

(\*) Proventi straordinari provenienti da Camera di Commercio, Regione, CNR, Finlombardia e Comune di Milano

(\*\*) Proventi derivanti dalla: biglietteria, diritti di esposizione, mostre, quote t-friend, sponsor, eventi e altri ricavi.

Nel triennio 2010-2012 il totale delle entrate del sistema Triennale registra una riduzione complessiva di 2.633.665 euro essendo passate da € 7.308.863 a € 4.675.198 (€ 4.886.268 nel 2011).

<sup>26</sup> Art. 8 del decreto legislativo 20 luglio 1999, n. 273.

Nel triennio i contributi pubblici registrano una riduzione di € 1.699.979 e i proventi da attività svolte in proprio di € 888.813.

In particolare nel 2011, rispetto al 2010, le entrate si riducono di 2.422.595 euro (da € 7.308.863 a € 4.886.268). Tale riduzione è attribuibile sia alla contrazione dei contributi pubblici straordinari i quali passano da € 1.939.230 a € 309.743, sia alla flessione degli introiti propri (da € 2.774.806 a € 1.845.265).

Il contributo statale (circa il 18,5% del totale delle entrate), rispetto all'anno precedente, registra una riduzione di 112.279 euro.

Nel 2012, rispetto all'anno precedente, anche se in misura significativamente minore, le entrate registrano un'ulteriore riduzione di € 211.070 attribuibile essenzialmente alla flessione dei contributi ordinari i quali passano da € 1.177.967 ad € 951.577. In particolare il contributo statale e il contributo ordinario del comune di Milano, rispetto all'anno precedente, registrano un'ulteriore riduzione rispettivamente di € 43.720 e di € 200.000.



## 6. Risultati contabili

Il sistema contabile della Triennale si attiene ai principi civilistici dettati dall'art. 2423 c.c. e seguenti ed è fondato sulla contabilità economico-patrimoniale<sup>27</sup>.

Il bilancio consuntivo è costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dalla nota integrativa ed è corredato dalla relazione sulla gestione e dalla relazione del Collegio dei revisori.

Ai sensi dell'art. 9 dello statuto entro il 30 novembre il Consiglio di amministrazione approva il bilancio di previsione ed entro il 30 aprile il bilancio consuntivo<sup>28</sup> e li trasmette ai ministeri vigilanti (Ministero per i beni e le attività culturali e Ministero dell'economia e delle finanze).

Il bilancio consuntivo relativo all'esercizio 2011 è stato approvato il 24 aprile 2012, quello relativo al 2012 il 2 maggio 2013.

Per inquadrare meglio i dati contabili relativi al 2011 e al 2012 è opportuno ricordare che la gestione 2010 si è chiusa con un disavanzo economico di € 1.311.092<sup>29</sup> che La Triennale ha ripianato nei due esercizi successivi ricostituendo il patrimonio come prevede l'art. 9, comma 2 del d.lgs. 20 luglio 1999, n. 273<sup>30</sup>.

La Triennale redige anche lo stato patrimoniale e il conto economico "consolidati" (La Triennale, Triennale servizi s.r.l. e Museo del Design).

Di seguito si riportano i dati contabili della "Triennale" e a seguire, per consentire una visione completa del "sistema Triennale", anche i documenti contabili "consolidati" (stato patrimoniale e conto economico).<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Art. 8 d.lgs. n. 273/1999.

<sup>28</sup> Qualora particolari esigenze lo richiedano, l'approvazione del bilancio consuntivo può essere rinviata al 30 giugno (art. 9 Statuto).

<sup>29</sup> Come era stato evidenziato nella precedente relazione, a tale disavanzo avevano contribuito varie cause. Tra esse si ricordano il venir meno del finanziamento da parte della provincia di Milano (socio "istituzionale") e la mancata riscossione di quanto dovuto dall'amministrazione comunale coreana per l'iniziativa del *Museo del design* nata dal rapporto di collaborazione tra il comune di Milano e il comune di Incheon.

<sup>30</sup> "Trasformazione in fondazione dell'ente autonomo «La Triennale di Milano», a norma dell'articolo 11 della L. 15 marzo 1997, n. 59." Art. 9, comma 2. "Per esigenze connesse all'espletamento dei propri compiti, e con esclusione del periodo in regime di commissariamento, la fondazione può disporre del proprio patrimonio nel limite del 20 per cento del valore iscritto nell'ultimo bilancio approvato, con l'obbligo di procedere alla sua ricostituzione entro i due esercizi successivi."

<sup>31</sup> Ai documenti contabili "consolidati" 2011 e 2012 è allegata la relazione del Collegio dei revisori. I documenti contabili "consolidati" 2011 sono stati approvati dal MEF con nota 52230 dell'1 agosto 2013 e dal MIBAC con nota 23041 del 4 settembre 2013. I documenti contabili "consolidati" 2012 sono in corso di approvazione da parte dei Ministeri vigilanti.

## 7. Stato patrimoniale

Il prospetto che segue riporta lo stato patrimoniale della Triennale negli esercizi 2010 - 2012.

	2010	2011	2012	Variaz. Ass. 2010/2011	Variaz. % 2011/2012
<b>(in euro)</b>					
<b>Attivo</b>					
<b>B) Immobilizzazioni</b>					
Immobilizzazioni immateriali					
Totale Immobilizzazioni immateriali	7.169.891	7.089.156	6.888.507	-1,1	-2,8
Immobilizzazioni materiali	3.329.435	3.171.760	3.459.663	-4,7	9,1
Immobilizzazioni finanziarie					
- partecipazioni in imprese controllate	1.077.041	1.078.515	1.396.464	0,1	29,5
- crediti	270.461	300.354	238.073	11,1	-20,7
Totale Immobilizzazioni finanziarie	1.347.502	1.378.869	1.634.537	2,3	18,5
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>11.846.828</b>	<b>11.639.785</b>	<b>11.982.707</b>	<b>-1,7</b>	<b>2,9</b>
<b>C) Attivo circolante</b>					
Crediti:					
- verso clienti	145.968	322.739	443.294	121,1	37,4
- verso imprese controllate	298.458	194.057	240.367	-35,0	23,9
- verso imprese collegate	283.682	370.432	428.344	30,6	15,6
- tributari	55.706	21.464	41	-61,5	-99,8
- verso altri	4.943.970	4.139.119	575.834	-16,3	-86,1
<b>Totale crediti</b>	<b>5.727.784</b>	<b>5.047.811</b>	<b>1.687.880</b>	<b>-11,9</b>	<b>-66,6</b>
Disponibilità liquide:					
Depositi bancari e postali	151.959	23.686	503.935	-84,4	2.027,6
Denaro e valori in cassa	5.943	12.271	42.250	106,5	244,3
<b>Totale disponibilità liquide</b>	<b>157.902</b>	<b>35.957</b>	<b>546.185</b>	<b>-77,2</b>	<b>1.419,0</b>
<b>Totale attivo circolante</b>	<b>5.885.686</b>	<b>5.083.768</b>	<b>2.234.065</b>	<b>-13,6</b>	<b>-56,1</b>
<b>F) Ratei e risconti</b>	<b>40.981</b>	<b>29.931</b>	<b>213.728</b>	<b>-27,0</b>	<b>614,1</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>17.773.495</b>	<b>16.753.484</b>	<b>14.430.500</b>	<b>-5,7</b>	<b>-13,9</b>
<b>Passivo</b>					
<b>A) Patrimonio netto</b>					
- Patrimonio disponibile	2.825.306	1.514.214	1.539.998	-46,4	1,7
- Patrimonio indisponibile	400.000	400.000	400.000	0,0	0,0
- Altre riserve - adeguamento partecipazione	2.352	3.827	321.777	62,7	8.308,1
- Utile/Perdita d'esercizio	-1.311.092	25.783	771.708	-102,0	2.893,1
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>1.916.566</b>	<b>1.943.824</b>	<b>3.033.483</b>	<b>1,4</b>	<b>56,1</b>
<b>C) Fondi per rischi ed oneri</b>					
per altri rischi ed oneri futuri	87.264	87.264	3.340	0,0	-96,2
<b>Totale fondi rischi ed oneri</b>	<b>87.264</b>	<b>87.264</b>	<b>3.340</b>	<b>0,0</b>	<b>-96,2</b>
<b>D) TFR di rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>269.458</b>	<b>307.432</b>	<b>262.869</b>	<b>14,1</b>	<b>-14,5</b>
<b>E) Debiti</b>					
Verso le banche	4.186.869	6.837.730	3.935.089	63,3	-42,5
debiti v.so finanziatori	24.300	0	0	-100,0	
Acconti	125	545	125	336,0	-77,1
debiti v.so fornitori	2.907.401	1.258.223	1.384.291	-56,7	10,0
debiti v.so imprese controllate	3.577.528	1.143.622	1.049.024	-68,0	-8,3
debiti v.so imprese collegate	1.389.212	1.596.032	1.746.818	14,9	9,4
debiti tributari	21.958	20.964	57.710	-4,5	175,3
debiti verso Istituti di previdenza e sicurezza sociale	29.952	26.496	26.705	-11,5	0,8
altri debiti	191.937	176.138	74.039	-8,2	-58,0
<b>Totale debiti</b>	<b>12.329.012</b>	<b>11.059.750</b>	<b>8.273.801</b>	<b>-10,3</b>	<b>-25,2</b>
<b>F) Ratei e risconti</b>	<b>3.171.195</b>	<b>3.355.214</b>	<b>2.857.007</b>	<b>5,8</b>	<b>-14,8</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>15.856.929</b>	<b>14.809.660</b>	<b>11.397.017</b>	<b>-6,6</b>	<b>-23,0</b>
<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>17.773.495</b>	<b>16.753.484</b>	<b>14.430.500</b>	<b>-5,7</b>	<b>-13,9</b>

Dal 2010 al 2012 il patrimonio netto registra un significativo incremento passando da € 1.916.566 a € 3.033.483.

In particolare, nel 2011 La Triennale, attraverso la riduzione della voce patrimonio disponibile (da € 2.825.306 a € 1.514.214), ripiana la perdita riportata nel 2010 (- 1.311.092) e il patrimonio netto rimane pressoché invariato in quanto si accresce solo per l'utile di esercizio di € 25.783 (da € 1.916.566 a € 1.943.824).

Nell'esercizio 2012 il patrimonio netto registra, rispetto all'anno precedente, un notevole incremento grazie all'utile di esercizio (€ 771.708) e alla rivalutazione delle partecipazioni.

Nel triennio il totale delle attività presenta una costante riduzione passando da € 17.773.495 a € 14.430.500 (16.753.484 nel 2011). In tale periodo la voce "attivo circolante" sostanzialmente si dimezza passando da € 5.885.686 (€ 5.083.768 nel 2011) a € 2.234.065. Tale riduzione è attribuibile soprattutto alla diminuzione della sottovoce "crediti" che nel 2011, rispetto all'esercizio 2010, presenta una flessione dell'11,9% (da € 5.727.784 a € 5.047.811) e nel 2012 un'ulteriore riduzione del 66,6% assestandosi a € 1.687.880.

Di pari passo anche il totale delle passività presenta una consistente riduzione passando da € 15.856.929 (€ 14.809.660 nel 2011) a € 11.397.017 attribuibile soprattutto alle movimentazioni registrate nella voce "debiti" la quale nel 2011, rispetto all'anno precedente, passa da € 12.329.012 a € 11.059.750 e nel 2012 a € 8.273.801.

In particolare nel 2011 tale riduzione è attribuibile all'andamento delle sottovoci debiti verso i fornitori e debiti verso la società controllata *"Triennale Milano Servizi Srl"* che si riducono di oltre la metà e nel 2012 alla significativa diminuzione dei debiti verso le banche (da € 6.837.730 a € 3.935.089).

## 8. Conto economico

Il prospetto che segue riporta il conto economico negli esercizi 2010 - 2012.

Conto economico				(in euro)	
	2010	2011	2012	Variaz. ass. 2010/2011	Variaz. % 2011/2012
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>					
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	1.317.928	750.088	778.221	-43,1	3,8
<i>Altri ricavi e proventi</i>	5.990.934	4.136.180	3.896.978	-31,0	-5,8
<b>Totale valore della produzione (A)</b>	<b>7.308.862</b>	<b>4.886.268</b>	<b>4.675.199</b>	<b>-33,1</b>	<b>-4,3</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>					
<i>per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci</i>	51.763	32.624	30.866	-37,0	-5,4
<i>per servizi</i>	6.677.975	3.225.557	2.708.276	-51,7	-16,0
<i>per godimento beni di terzi (locazioni)</i>	38.384	12.930	5.318	-66,3	-58,9
<i>per il personale</i>					
a) salari e stipendi	528.116	518.323	450.700	-1,9	-13,0
b) oneri sociali (INPS)	161.371	146.761	144.481	-9,1	-1,6
c) trattamento di fine rapporto	38.109	43.958	39.181	15,3	-10,9
<b>Totale personale</b>	<b>727.596</b>	<b>709.042</b>	<b>634.362</b>	<b>-2,6</b>	<b>-10,5</b>
<i>Ammortamenti e svalutazioni</i>					
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	474.459	489.002	491.362	3,1	0,5
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	303.928	301.545	258.306	-0,8	-14,3
c) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	127.752	0	0	-100,0	0,0
<b>Totale Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>906.139</b>	<b>790.547</b>	<b>749.668</b>	<b>-12,8</b>	<b>-5,2</b>
<i>Altri accantonamenti</i>	3.340	0	0	-100,0	0,0
<i>Oneri diversi di gestione</i>	48.786	56.492	32.088	15,8	-43,2
<b>Totale costi della produzione (B)</b>	<b>8.453.983</b>	<b>4.827.192</b>	<b>4.160.578</b>	<b>-42,9</b>	<b>-13,8</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)</b>	<b>-1.145.121</b>	<b>59.076</b>	<b>514.621</b>	<b>-105,2</b>	<b>771,1</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>					
<i>- Altri proventi finanziari</i>					
b) proventi diversi	16.190	238	1.776	-98,5	646,2
<i>- Interessi e altri oneri finanziari</i>	-137.270	-153.870	-221.687	-12,1	-44,1
<i>- Utili e perdite su cambi</i>	-256	-11	-5	-95,7	-54,5
<b>Totale proventi ed oneri finanziari</b>	<b>-121.336</b>	<b>-153.643</b>	<b>-219.916</b>	<b>-26,6</b>	<b>-43,1</b>
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>					
<i>- Proventi</i>	89.650	371.347	863.539	314,2	132,5
<i>- Oneri</i>	-113.090	-217.235	-331.443	-92,1	-52,6
<b>Totale proventi ed oneri straordinari</b>	<b>-23.440</b>	<b>154.112</b>	<b>532.096</b>	<b>757,5</b>	<b>245,3</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A-B±C±D±E)</b>	<b>-1.289.897</b>	<b>59.545</b>	<b>826.801</b>	<b>-104,6</b>	<b>1.288,5</b>
<i>Imposte dell'esercizio</i>	21.195	33.762	55.093	59,3	63,2
<b>Avanzo/Disavanzo economico</b>	<b>-1.311.092</b>	<b>25.783</b>	<b>771.708</b>	<b>-102,0</b>	<b>2.893,1</b>

Il conto economico chiude gli esercizi 2011 e 2012 con un risultato positivo ripianando così la perdita registrata nell'esercizio 2010 (- 1.311.092 euro). Al disavanzo registrato nel 2010, come è stato già evidenziato, avevano contribuito varie cause delle quali si ricordano le più significative: il venir meno del finanziamento da parte della provincia di Milano (socio "istituzionale") e la mancata riscossione di quanto dovuto dall'amministrazione comunale coreana per l'iniziativa del *Museo del design* nata dal rapporto di collaborazione tra il comune di Milano e il comune di Incheon.

In particolare, l'esercizio 2011 chiude con un avanzo economico di € 25.783 attribuibile soprattutto al contenimento dei costi di gestione i quali, rispetto all'esercizio precedente, registrano una riduzione di oltre il 40% (da € 8.453.983 nel 2010 a € 4.827.192). A tale risultato hanno contribuito in modo particolare la riduzione della voce "servizi" che registra una flessione di oltre il 50% (da € 6.677.975 a € 3.225.557) e l'incremento dei proventi straordinari concessi da alcuni soci della Triennale i quali si sono più che triplicati passando da € 89.650 a € 371.347.

Nel 2012 La Triennale consolida il risultato raggiunto nell'esercizio precedente e chiude con un utile di € 771.708 grazie ad un ulteriore abbattimento del 16% del costo della voce "servizi" (€ 2.708.276) ed al significativo incremento dei proventi straordinari più che raddoppiati rispetto al 2011 (€ 863.539).

**9. Bilanci società controllate - Triennale servizi s.r.l. e Museo del Design**

Di seguito si riporta lo stato patrimoniale e il conto economico della società *in house Triennale Servizi s.r.l.* e della fondazione *Museo del Design*.

**Stato patrimoniale – Triennale servizi s.r.l. e Museo del Design**

(in euro)

	Triennale Servizi s.r.l.			Museo del Design		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
<b>Attivo</b>						
<b>B) Immobilizzazioni</b>	<b>426.867</b>	<b>317.761</b>	<b>213.602</b>	<b>708.852</b>	<b>712.324</b>	<b>809.354</b>
Immobilizzazioni immateriali	5.001	19.823	54.074	4.351	3.191	2.031
Immobilizzazioni materiali	373.185	237.584	102.117	704.501	709.133	775.342
Immobilizzazioni finanziarie	48.681	60.354	57.411	0	0	31.981
<b>C) Attivo circolante</b>	<b>7.142.860</b>	<b>4.472.543</b>	<b>4.489.997</b>	<b>1.597.846</b>	<b>1.854.558</b>	<b>1.879.805</b>
Rimanenze	18.802	50.352	39.949	0	0	0
Credit:						
- verso clienti	2.900.988	2.757.606	2.571.747	0	784	500
- verso controllanti/collegata	3.217.528	1.090.385	1.024.874	1.494.406	1.612.4973	1.746.818
- tributari	360.548	13.399	34.035	0	339	532.000
- imposte anticipate	8.443	214	209.254	0	0	0
- verso altri	380.214	112.717	183.978	0	78.778	0
Totale crediti	6.867.721	3.974.321	4.023.888	1.494.406	1.692.398	1.768.122
Disponibilità liquide:						
Depositi bancari e postali	238.887	403.332	412.409	102.266	160.744	110.034
Assegni	16.000	42.598	17.000	0	0	0
Denaro e valori in cassa	1.450	1.940	1.751	1.174	1.416	1.649
Totale disponibilità liquide	256.337	447.870	431.160	103.440	162.160	111.683
<b>F) Ratei e risconti</b>	<b>461.826</b>	<b>271.485</b>	<b>285.470</b>	<b>16.099</b>	<b>14.357</b>	<b>1.311</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>8.031.553</b>	<b>5.061.789</b>	<b>4.989.069</b>	<b>2.322.797</b>	<b>2.581.239</b>	<b>2.690.470</b>
<b>Passivo</b>						
<b>A) Patrimonio netto</b>	<b>302.352</b>	<b>303.826</b>	<b>621.773</b>	<b>805.851</b>	<b>815.891</b>	<b>930.074</b>
Capitale sociale	300.000	300.000	300.000			
Riserva legale	0	118	192			
Patrimonio disponibile museo design				101.961	104.517	114.555
Patrimonio indisponibile museo design				701.336	701.336	701.336
- Altre riserve-adeguamento partecpl.	1	0	-1	0	0	0
- Utile/perdite d'esercizio portati a nuovo	0	2.233	3.634	0	0	0
- Utile/Perdita d'esercizio	2.351	1.475	317.948	2.556	10.038	114.184
<b>D) Trattamento di fine rapporto</b>	<b>62.727</b>	<b>75.555</b>	<b>83.281</b>	<b>52.428</b>	<b>68.214</b>	<b>84.841</b>
<b>E) Debiti</b>	<b>7.058.667</b>	<b>3.976.585</b>	<b>3.976.827</b>	<b>1.458.884</b>	<b>1.695.615</b>	<b>1.673.499</b>
Acconti	0	0	0	0	0	0
debiti v.so banche	0	0	27.581	0	0	0
debiti v.so fornitori	6.608.131	3.449.952	3.385.656	1.050.182	1.211.769	1.150.258
debiti v.so controllante/collegata	288.097	194.057	240.367	309.585	402.206	449.493
debiti tributari	38.989	214.339	42.790	19.625	16.670	16.468
debiti verso ist. previdenza e sicurezza	16.140	12.944	24.741	22.782	21.591	25.231
Altri debiti	107.310	105.535	75.450	56.710	43.379	32.048
<b>F) Ratei e risconti</b>	<b>607.807</b>	<b>705.581</b>	<b>487.430</b>	<b>5.634</b>	<b>1.519</b>	<b>2.056</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>7.729.201</b>	<b>4.757.721</b>	<b>4.547.538</b>	<b>1.516.946</b>	<b>1.765.348</b>	<b>1.760.396</b>
<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>8.031.553</b>	<b>5.061.789</b>	<b>4.989.069</b>	<b>2.322.797</b>	<b>2.581.239</b>	<b>2.690.470</b>

Nel triennio 2010- 2012 lo stato patrimoniale della società in house *Triennale Servizi s.r.l.* registra una crescita del patrimonio netto il quale passa da € 302.352 a € 621.773 (€ 303.826 nel 2011) grazie agli utili d'esercizio.

Anche lo stato patrimoniale della fondazione *Museo del Design* in tale periodo registra un aumento del patrimonio netto passando da € 805.851 (€ 815.891 nel 2011) a € 930.074 per effetto dei risultati economici.

### Conto economico – Triennale servizi s.r.l. e Museo del Design

(in euro)

	Triennale Servizi s.r.l.			Museo del design		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>						
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	7.698.864	6.103.702	5.731.383	1.258	804	6.287
Variazioni alle rimanenze	314	31.822	-12.091	0	0	0
Altri ricavi e proventi	670.584	458.000	475.146	2.449.820	1.845.448	1.299.864
<b>Totale valore della produzione (A)</b>	<b>8.369.762</b>	<b>6.593.524</b>	<b>6.194.438</b>	<b>2.451.078</b>	<b>1.846.252</b>	<b>1.306.151</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>						
per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	45.258	47.690	33.261	1.536	1.436	529
per servizi	7.243.339	5.805.264	4.678.620	1.938.776	1.333.589	784.087
per godimento beni di terzi (locazioni)	243.211	126.602	50.798	125.000	0	0
per il personale	312.808	339.089	300.337	369.837	458.539	440.754
Ammortamenti e svalutazioni	193.661	262.467	511.696	1.213	1.328	3.575
Accantonamenti per rischi	12.427	5.558	8.579	0	0	0
Oneri diversi di gestione	52.239	99.163	61.161	1.151	9.531	1.351
<b>Totale costi della produzione (B)</b>	<b>8.102.943</b>	<b>6.685.833</b>	<b>5.644.452</b>	<b>2.437.513</b>	<b>1.804.423</b>	<b>1.230.296</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)</b>	<b>266.819</b>	<b>-92.309</b>	<b>549.986</b>	<b>13.565</b>	<b>41.829</b>	<b>75.855</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-14.914</b>	<b>1.489</b>	<b>-4.104</b>	<b>-125</b>	<b>476</b>	<b>90</b>
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>-212.930</b>	<b>123.516</b>	<b>-392.949</b>	<b>-4.701</b>	<b>-19.296</b>	<b>51.434</b>
Risultato prima delle imposte	38.975	32.696	152.933	8.739	23.009	127.379
Imposte dell'esercizio	36.624	31.221	-165.015	6.183	12.971	13.195
<b>Avanzo/Disavanzo economico</b>	<b>2.351</b>	<b>1.475</b>	<b>317.948</b>	<b>2.556</b>	<b>10.038</b>	<b>114.184</b>

La *Triennale Servizi s.r.l.* chiude l'esercizio 2011 con un avanzo economico di € 1.475 in calo rispetto al 2010 (€ 2.351) mentre nel 2012 presenta un netto miglioramento registrando un utile di € 317.948 per effetto della riduzione dei costi di produzione ed in particolare del costo della voce "servizi".

Situazione analoga presenta la fondazione *Museo del Design* la quale nel 2011 chiude il conto economico con un avanzo di € 10.038 e nel 2012 di € 114.184 (nel 2010 era di € 2.556).

**10. Risultati consolidati**

Il prospetto che segue riporta le entrate del "sistema Triennale" distinte per tipologia (esercizi 2010/2012).

**Risorse finanziarie - (La Triennale – Triennale servizi s.r.l. - Museo del design)** (in euro)

Tipologia	2010	2011	Composizione %	2012	Composizione %	Variazione % 2010/2011	Variazione % 2011/2012
<i>Contributi ordinari:</i>	<b>2.364.955</b>	<b>2.629.891</b>	<b>25,3</b>	<b>2.159.781</b>	<b>20,8</b>	<b>11,2</b>	<b>-17,9</b>
- Ministero dei Beni e attività culturali	1.014.203	901.924	34,3	858.204	36,3	-11,1	-4,8
- regione Lombardia	484.752	461.967	17,6	435.577	18,4	-4,7	-5,7
- comune di Milano	350.000	550.000	20,9	350.000	14,8	57,1	-36,4
- Camera di Commercio Milano	516.000	716.000	27,2	720.400	30,5	38,8	0,6
<i>Contributi straordinari pubblici (*)</i>	<b>2.412.501</b>	<b>309.743</b>	<b>3,0</b>	<b>464.425</b>	<b>4,5</b>	<b>-87,2</b>	<b>49,9</b>
<b>Totale contributi pubblici</b>	<b>4.777.456</b>	<b>2.939.634</b>	<b>28,3</b>	<b>2.624.206</b>	<b>25,3</b>	<b>-38,5</b>	<b>-10,7</b>
<b>Contributi privati</b>	<b>542.872</b>	<b>427.369</b>	<b>4,1</b>	<b>501.000</b>	<b>4,8</b>	<b>-21,3</b>	<b>17,2</b>
<b>Proventi da attività proprie (**)</b>	<b>6.767.297</b>	<b>7.008.261</b>	<b>67,5</b>	<b>7.235.037</b>	<b>69,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,2</b>
<b>TOTALE</b>	<b>12.087.626</b>	<b>10.375.264</b>	<b>100,0</b>	<b>10.360.243</b>	<b>100,0</b>	<b>-14,2</b>	<b>-0,1</b>

(\*) Proventi straordinari provenienti da Camera di Commercio, Regione, CNR, Finlombardia e Comune di Milano

(\*\*) Proventi derivanti dalla: biglietteria, diritti di esposizione, mostre, quote t-friend, sponsor, eventi e altri ricavi.

Dal 2010 al 2012 le entrate registrano una costante riduzione essendo passate da € 12.087.626 a € 10.360.243. In tale periodo i contributi statali registrano una riduzione di € 2.153.250 (da € 4.777.456 a € 2.624.206). Invece, aumentano le entrate derivanti da proventi delle attività proprie che si attestano a € 7.235.037 nel 2012.

In particolare nel 2011 la flessione delle entrate è dovuta alla drastica riduzione dei contributi straordinari (da € 2.412.501 a € 309.743) mentre nel 2012 ad una diminuzione dei contributi ordinari (-17,9%).

Nel 2011 il 67,5% del totale delle entrate è rappresentato da entrate proprie e quasi il 70% nel 2012.