



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in
Economia e Gestione delle Arti e delle attività
culturali

Tesi di Laurea

**Il fundraising per la cultura.
Il caso La Triennale di Milano**

Relatore

Pieremilio Ferrarese

Correlatore

Federico Pupo

Laureanda

Elisa Panizzi

Matricola 974691

Anno Accademico

2022 / 2023

Indice

Introduzione	4
---------------------------	---

Prima parte

Capitolo 1 - Le aziende culturali	8
--	---

1.1 Il macro-contesto e gli attori di riferimento: le aziende culturali	8
---	---

1.2 Il fundraising per la cultura	12
---	----

1.2.1 Il mercato delle arti e la tendenza al fallimento	14
---	----

1.2.2 La Legge di Baumol	15
--------------------------------	----

1.3 Caratteristiche del fundraising	17
---	----

1.4 Sponsorizzazioni	20
----------------------------	----

1.5 Donazioni	23
---------------------	----

1.6 Brevi accenni ad altre fonti private di finanziamento	27
---	----

Capitolo 2 - Gli enti non profit e le fondazioni in Italia	29
---	----

2.1 Gli enti non profit in Italia	29
---	----

2.2 La rilevazione contabile per gli enti del Terzo Settore	31
---	----

2.2.1 Il Codice del Terzo Settore e l'introduzione del principio contabile OIC 35	32
--	----

2.3 Le fondazioni di diritto privato in Italia	35
--	----

2.4 La contabilità delle fondazioni di diritto privato in Italia	39
--	----

2.5 I documenti di bilancio di riferimento	41
--	----

2.5.1 Lo Stato Patrimoniale	42
-----------------------------------	----

2.5.2 Il Conto Economico	44
--------------------------------	----

2.5.3 Il Rendiconto Finanziario	46
---------------------------------------	----

2.5.4 La Nota Integrativa	48
---------------------------------	----

2.5.1 La Relazione sulla gestione	49
---	----

2.5.2 La Relazione sulla missione e il Bilancio Sociale per le aziende non profit	50
--	----

Seconda Parte

Capitolo 3 - La Triennale di Milano	55
3.1 Nascita e storia della Triennale di Milano	55
3.2 Il contesto di interesse: la nuova Amministrazione del 2018 e la Presidenza Boeri	57
3.3 La proposta culturale e la programmazione di Triennale	59
3.3.1 Triennale Milano Teatro	65
3.4 Il rapporto con il pubblico: la realtà urbana e la comunicazione	66
3.4.1 Le strategie di comunicazione	67
Capitolo 4 - Attività e strategie di fundraising della Triennale di Milano	70
4.1 Le politiche e le attività di fundraising della Triennale di Milano	70
4.2 Sponsorizzazioni e partnership	71
4.2.1 Il nuovo approccio	72
4.2.2 I partner istituzionali	75
4.2.3 Le partnership con altre istituzioni culturali	80
4.3 Gli eventi corporate	85
4.4 Il programma Amici della Triennale	88
4.4.1 Il Patron Program e il nuovo programma di membership	94
Capitolo 5 - Il modello di bilancio di Triennale. Analisi del biennio 2020-2021 ..	95
5.1 Il modello di bilancio adottato da Triennale	95
5.2 Lo Stato Patrimoniale	96
5.2.1 Attivo	98
5.2.2 Passivo	101
5.3 Il Conto Economico	105
5.4 Il Rendiconto finanziario	111
5.5 La Nota Integrativa	113
5.6 La Relazione sull'andamento della gestione sociale	114
5.6.1 Il contesto generale	116
5.6.2 Principali rischi e incertezze	118

5.6.3 Pubblico	118
5.7 Considerazioni finali	120
Conclusioni	123
Bibliografia	128
Sitografia	130

Introduzione

Le realtà culturali *non profit* dipendono in gran parte dal sostegno proveniente da contributi pubblici. Questa tipologia di contributi si rivela tuttavia spesso insufficiente per la copertura dei costi derivanti dalle attività istituzionali, e soggetta a un fattore di instabilità non indifferente. Per questo motivo, molte organizzazioni culturali si adoperano per ricercare fonti di finanziamento alternative che ritrovano in soggetti di diversa natura -individui privati, aziende *for profit*, altre realtà culturali etc.-, per cercare di integrare le risorse (spesso in diminuzione) delle istituzioni pubbliche, inserendosi contemporaneamente all'interno di una rete di relazioni dinamica e diversificata. Tuttavia, sviluppare delle strategie che si rivelino davvero efficaci per ottenere questo tipo risorse, non è semplice come può sembrare.

Un caso interessante è quello della Triennale di Milano, che dal 2018 ha rinnovato le proprie linee d'azione in materia di *fundraising*. L'obiettivo di questo elaborato è quello di indagare quali siano state nello specifico queste innovazioni, come si siano manifestate concretamente, se abbiano avuto un ruolo nel conseguimento di un risultato gestionale positivo e come, se l'hanno fatto, abbiano contribuito al superamento della situazione critica causata dalla pandemia di Covid-19.

La Prima parte dell'elaborato restituisce alcune basi teoriche e dati empirici necessari per presentare il contesto d'analisi del caso studio, affrontato nella Seconda parte. Per prima cosa viene illustrato il concetto di *azienda culturale*, evidenziando il fatto che, come una qualsiasi azienda, anche quella culturale si trova a dover affrontare e gestire dinamiche di tipo economico e a dover perseguire il *principio di economicità* della gestione. Viene dunque spiegato che cosa sia il *fundraising* e come questo tipo di attività agisca come un fattore positivo per le organizzazioni che ne fruiscono, all'interno di un contesto *sui generis* come quello del settore culturale, di cui vengono esposte le principali criticità e le cause del cosiddetto "fallimento del mercato". Dopo aver approfondito maggiormente le caratteristiche fondamentali del *fundraising*, si lascia spazio all'illustrazione delle due principali forme di finanziamento che le aziende culturali ricevono da soggetti privati, e

le modalità con cui queste vengono disciplinate in Italia: le sponsorizzazioni e le donazioni.

Rimanendo nella dimensione italiana, si rivela necessario aprire una finestra sulla realtà degli enti *non profit* nel nostro paese. Dopo una breve introduzione all'argomento, viene approfondita la questione della rilevazione contabile degli enti senza scopo di lucro, riportando le fonti normative di riferimento in merito, ovvero il Codice del Terzo Settore e il principio contabile OIC 35. Particolarmente funzionale all'analisi svolta nella Seconda parte, è invece l'approfondimento che viene dedicato alla realtà delle fondazioni di diritto privato in Italia, riservando anche in questo caso particolare attenzione alle modalità di redazione di bilancio previste per questa tipologia di forma giuridica. Vengono quindi illustrate le strutture generiche dei principali documenti di bilancio previsti per le fondazioni: Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario, Nota Integrativa, Relazione sulla gestione/missione. Si riporta anche la struttura del Bilancio Sociale, documento preposto alla rappresentazione dell'evoluzione del bilancio d'esercizio e previsto, nell'ambito degli enti del Terzo Settore, per tutte le aziende.

La Seconda parte si apre con un'introduzione alla storia della Triennale di Milano, dalla sua nascita ad oggi. Viene poi approfondito il contesto d'interesse, ovvero il periodo dal 2018 al 2021, quando ci fu l'insediamento della nuova Amministrazione e iniziò il primo mandato della Presidenza di Stefano Boeri. I campi d'azione su cui si concentrò la nuova gestione furono: il rinnovamento della proposta culturale e della programmazione; il rafforzamento del rapporto con i visitatori e la città di Milano; lo sviluppo e il consolidamento del ruolo internazionale di Triennale. Ognuno di questi tre aspetti viene quindi illustrato nelle sue manifestazioni concrete, permettendo così di descrivere i principali interventi attuati, la programmazione artistica proposta e le strategie di comunicazione sviluppate.

Nel penultimo capitolo si entra più nel dettaglio e viene ristretto il campo. È infatti dedicato interamente alle attività e strategie di *fundraising* che Triennale ha sviluppato e implementato fra il 2018 e il 2021. Risulta lampante che sponsorizzazioni e partnership sono le forme su cui si è più concentrata la realtà milanese, specialmente in termini di

collaborazioni pluriennali basate su principi di condivisione e co-produzione, per le quali vengono riportati diversi esempi, sia in termini di rapporti con aziende *for profit* sia con altre realtà culturali di prestigio, italiane ed europee. In misura minore si ricorre all'ospitalità di eventi *corporate* e all'affitto degli spazi, che rimane in ogni caso una fonte di finanziamento costante, forse quella più penalizzata dalle chiusure d'emergenza per la pandemia. Infine, viene presentato il caso dell'Associazione degli Amici della Triennale, un programma di membership, attivo fino al 2022, che negli anni ha acquisito sempre più importanza in termini di contributi privati e di fidelizzazione del pubblico, arrivando ad avere un rappresentante nel CdA di Triennale.

L'ultima sezione viene dedicata interamente all'analisi dei bilanci di esercizio di Triennale che, essendo una fondazione di diritto privato, segue in merito le disposizioni degli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile. Vengono quindi analizzati: Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario, Nota Integrativa, Relazione sulla gestione. Si è scelto di concentrarsi sul secondo biennio di attività della nuova amministrazione (2020-2021), sia per favorire una maggiore agilità di analisi restringendo il periodo di riferimento, sia perché si ritiene possa essere più rappresentativo dei processi di consolidamento delle nuove linee strategiche in materia di *fundraising*. Inoltre, è interessante osservare come tali nuove strategie siano state sfruttate per una migliore gestione e per il mantenimento dell'attività istituzionale durante la pandemia. Per chiarezza espositiva si segnala che, quando nel corso dell'elaborato vengono utilizzati i termini "Triennale" o "La Fondazione", ci si riferisce all'intero Gruppo Triennale, costituito dalla Fondazione La Triennale di Milano e le sue Controllate. Se diversamente, verrà specificato.

Prima parte

Capitolo 1

Le aziende culturali

1.1 Il macro-contesto e gli attori di riferimento: le aziende culturali.

Secondo Chong si comincia a parlare di *arts management* a partire dagli anni Sessanta, periodo in cui il settore culturale inizia a comprendere come non possa prescindere dall'adozione di alcune logiche manageriali.¹ In ogni caso però, fino agli anni Settanta del secolo scorso, la gestione delle aziende di produzione culturale era considerata una disciplina distinta rispetto al management di aziende operanti in altri settori industriali. Questo principalmente perché il prodotto culturale veniva posto in una posizione secondaria rispetto ai prodotti e ai beni dell'economia e dell'industria "reali", considerati invece prodotti durevoli e con una precisa utilità, soggetti quindi ad un'organizzazione e a processi di gestione più ragionati e complessi. A partire dagli anni Ottanta, le organizzazioni culturali hanno progressivamente subito e attivato modificazioni di rilievo, avvicinandosi sempre di più al centro della scena economica; cambiando proprietà e forme di organizzazione (iniziando ad esempio ad operare più trasversalmente e a fare rete); aumentando la complessità delle relazioni fra gli attori di settore e non; espandendo la distribuzione della propria offerta culturale oltre i confini nazionali; adottando nuove tecnologie comunicative; riconoscendo l'importanza della ricerca sull'audience e del marketing; diventando in alcuni casi dei punti di riferimento nelle politiche urbane e sociali locali come mezzi per rilanciare l'economia e acquisire un vantaggio competitivo su altri luoghi; destinando maggiori finanziamenti agli strumenti pubblicitari.² Tutti questi cambiamenti hanno coinvolto l'intero macro settore culturale, declinandosi in maniera più o meno evidente e radicale nelle diverse organizzazioni che lo compongono, indipendentemente dalla loro natura pubblica o privata, *profit* o *non profit*. Diventa evidente come, pur riconoscendo le peculiarità e specificità del settore di riferimento, le

¹ D.Chong, *Arts managements*, Routledge, 2002, p.1

² David Hesmondhalgh, S. Monaci (a cura di), E. Zuffada (traduzione), *Le industrie culturali*, Seconda Edizione, EGEA, 2015, pp. 2-3

aziende di produzione culturale necessitano ormai di una gestione ed organizzazione estremamente simili a quelle proposte dagli studi e dalle teorie classiche di economia e di management. In seguito a questa breve introduzione generale relativa allo sviluppo di tendenze manageriali nel settore culturale, quando utilizzeremo il termine aziende culturali nel corso della nostra analisi, sarà in riferimento a istituzioni culturali di natura *non profit*, siano esse pubbliche o private.

Un'azienda culturale è “un'azienda che svolge combinazioni economiche ponendosi come obiettivo la creazione e la diffusione di cultura”.³

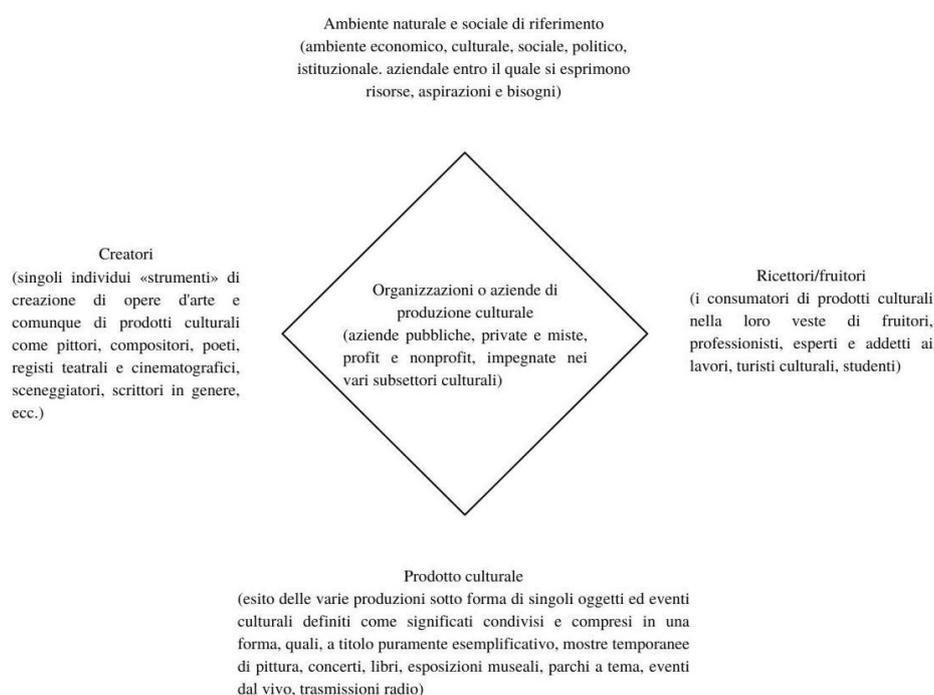


Figura 1.1 - Il contesto d'azione dell'azienda culturale.

(Fonte: di nostra elaborazione da testo in nota)⁴

³ Giacomo Magnani, *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Seconda Edizione, G. Giappichelli Editore, 2017, p. 11

⁴ Maurizio Rispoli, *Strumenti e concetti per l'analisi economico-gestionale dell'industria culturale: un'introduzione*, in Maurizio Rispoli (a cura di), Giorgio Brunetti (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, 2009, p. 19

Nello schema riportato nella *Figura 1.1*, proposto da M. Rispoli e G. Brunetti, frutto di un adattamento del “diamante culturale” elaborato in precedenza da W. Griswold, viene restituita una visione chiara e semplice del contesto dell’industria culturale, e di come le aziende culturali si inseriscano al suo interno. Esse sono delle realtà di produzione che operano in un determinato contesto naturale e sociale di riferimento, entro il quale si esprimono risorse, obiettivi e bisogni. Nel portare avanti la propria attività per ottenere l’output – ovvero il prodotto culturale, identificabile in singoli oggetti o eventi- le aziende culturali coinvolgono e si interfacciano con una molteplicità di attori differenti, a partire da coloro che nello schema vengono identificati come *creatori*, fino a raggiungere i *ricettori/fruitori*, ovvero i consumatori del prodotto culturale. Gli autori riconoscono in entrambe queste categorie di attori l’input che le aziende culturali accolgono per la produzione dell’output, rifacendosi quindi tanto alle forme di creatività e all’ideazione dei primi quanto alla varietà della domanda dei secondi.⁵ Collocando questo schema nel contesto della nostra analisi sulle aziende culturali *non profit*, ci si sente di nominare un’altra categoria di attori coinvolti, i cui interessi e le cui azioni entrano in relazione con l’attività delle istituzioni culturali, ovvero i *finanziatori*. Essi, nella forma di enti statali e pubblici, di imprese o individui privati, supportano le organizzazioni *non profit* nel raggiungimento della loro *mission*, in qualità di contribuenti, sponsor, partner o donatori.

Affermiamo ora che un’azienda culturale porta con sé la necessità di una duplice natura:

- 1) *Istituzionale*: rappresentata da quella parte dell’organizzazione più legata allo studio, alla ricerca e all’acquisizione del prodotto culturale;
- 2) *Aziendale*: riconoscibile in quegli aspetti che si concentrano sulle attività di valorizzazione e fruizione del prodotto culturale.

Ne consegue che, come una qualsiasi azienda, anche quella culturale si trova a dover affrontare e gestire dinamiche di tipo economico con diversi soggetti (il pubblico, gli operatori che gravitano intorno alla realizzazione di mostre o progetti, i fornitori, i finanziatori etc.), molti dei quali appartenenti ad altri settori industriali ed economici. L’assunzione di un’ottica aziendale da parte di un’istituzione culturale permette di contestualizzare le attività istituzionali nell’ambito delle operazioni organizzativo-

⁵ *Ibidem*

gestionali, il cui aspetto economico e finanziario viene misurato da un sistema di rilevazione predisposto.⁶ La *governance*, ovvero la definizione di come debba essere esercitato il governo economico, si esprime naturalmente in maniera diversa in base alla veste giuridica dell'istituzione (se ente pubblico con o senza personalità giuridica o se istituto di diritto privato) e ai rapporti di forza che vanno a stabilirsi fra quei soggetti che detengono interessi giuridicamente ed economicamente riconosciuti. Verranno perciò date differenti soluzioni ai problemi di *governance* e *management*, e alla scelta di quale tipologia di sistema di rilevazione degli aspetti economici e finanziari assumere, se quello tipico della contabilità pubblica o di quella privatistica.⁷

Nell'ambito della gestione e rilevazione di tali aspetti, così come negli altri settori industriali, anche in quello culturale le aziende di produzione devono necessariamente perseguire il *principio di economicità* della gestione, ovvero l'obiettivo di raggiungere la massima efficienza e la massima efficacia possibili nel contesto di riferimento, tenendo in considerazione vincoli esistenti e riconoscibili.⁸ Tale principio impone che i costi vengano commisurati ai proventi resi disponibili. L'azienda culturale quindi, in qualità di agente economico, si trova a fare fronte ad una serie di operazioni:

- gestione delle *risorse* (sia materiali che personali);
- attivazione di forme di *consumo* e *impiego* di fattori produttivi;
- creazione di *relazioni* economico-finanziarie con soggetti terzi basate su accordi sinallagmatici.

L'elemento economico diventa di conseguenza determinante per il perseguimento dei propri obiettivi. Il raggiungimento di obiettivi economici diventa fondamentale per il perseguimento e il successo degli obiettivi istituzionali (i valori espressi nella *mission* e le attività offerte).

⁶ Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, 2017, p. 18

⁷ *Ivi*, pp. 17-20

⁸ Maurizio Rispoli, *Strumenti e concetti per l'analisi economico-gestionale dell'industria culturale: un'introduzione*, in Maurizio Rispoli (a cura di), Giorgio Brunetti (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, 2009, p. 19

Per comprendere meglio in che cosa consista il *principio di economicità*, risulta utile definirlo attraverso tre prospettive⁹:

- 1) Secondo una prospettiva *contabile* è necessario raggiungere simultaneamente un triplice equilibrio:
 - *economico-reddituale*: dato da un pareggio -o surplus- dei proventi (cioè ricavi di vendita e contributi sia pubblici che privati) rispetto agli oneri (ovvero i costi derivanti dall'attività svolta);
 - *economico-patrimoniale*: ovvero la sostenibilità economico-finanziaria degli impieghi di risorse e degli investimenti necessari;
 - *finanziario-monetario*: riconosciuto nella coerenza fra i fabbisogni finanziari e le fonti di copertura;
- 2) Dal lato *gestionale* si segue un principio di *efficienza* nell'impiego delle risorse rispetto ai risultati (quindi un rapporto ottimale fra input e output), nell'ottica di un'*efficace* attività di governo e continuità d'azione (coerenza dei risultati rispetto agli obiettivi);
- 3) In una prospettiva *temporale* si mira al consolidamento dell'autonomia dell'azienda culturale rispetto alle molteplici categorie di stakeholders e ad una sua *durabilità*.

Per perseguire tale principio, nell'ottica di riuscire a sostenere il proprio operato, le aziende culturali, per la maggior parte di natura *non profit*, devono necessariamente ricorrere a delle strategie di pianificazione di medio-lungo periodo e ad una programmazione di breve. Tra queste strategie rientrano i piani di *fundraising*, volti a cercare sponsor, donatori e finanziamenti in generale.

1.2 Il fundraising per la cultura.

Con il termine *fundraising*, letteralmente “raccolta fondi”, si intende l'insieme delle attività, frutto di reti e catene di relazioni e interazioni sociali, che le aziende *non profit*

⁹ Schema ripreso da: Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, 2017, p. 24

mettono in atto per accrescere, sviluppare ed incrementare i fondi che hanno a disposizione per il perseguimento dei propri obiettivi e della propria *mission*. Ad oggi è ormai lontano l'immaginario del mecenate illuminato dal cui contributo dipende la conservazione e la fruizione del patrimonio culturale e il proseguimento delle attività istituzionali delle organizzazioni culturali. Il sostegno alla cultura sta acquisendo un ruolo sempre più rilevante nel settore privato, in particolare nell'ambito dei percorsi di responsabilità sociale delle imprese (ma non solo) sotto forma di sponsorizzazioni, partnership o erogazioni liberali. Allo stesso tempo, la ricerca attiva di diverse forme di finanziamento parte in primis dalle istituzioni culturali stesse, che desiderano uscire dalla tradizionale logica di dipendenza da un unico finanziatore (lo Stato)¹⁰, ed elaborano quindi strategie di *fundraising* efficaci per assicurare la continuità della propria attività istituzionale. L'attività di *fundraising* coinvolge, inoltre, una variegata molteplicità di attori, motivo per cui non può essere considerata banalmente una semplice attività di scambio, ma deve intendersi come un processo di condivisione di valori che coltiva relazioni, coinvolge soggetti portatori d'interesse e fa crescere e sviluppare le risorse necessarie alla realizzazione di un progetto. Infine, in quanto processo, necessita di un'adeguata pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il *fundraising* è quindi “il complesso di attività che l'organizzazione *non profit* mette in atto per la creazione di rapporti d'interesse fra chi chiede risorse economiche materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarlo”.¹¹

¹⁰ Le modalità con cui lo Stato eroga sostegni al comparto culturale sono molteplici. Si dividono principalmente in finanziamenti *diretti*, ovvero tutte le somme di denaro che il Governo destina a sostegno dei beni e delle attività artistico-culturali (ad esempio i fondi provenienti dalle entrate fiscali, dalla messa a reddito del patrimonio culturale, dalle sovvenzioni, etc.); e in finanziamenti *indiretti*, che consistono sostanzialmente in prestazioni che favoriscono il finanziamento del comparto culturale senza che vi sia un trasferimento di denaro diretto da parte dell'ente pubblico (quindi politiche di incentivazione fiscale a favore delle erogazioni liberali, sponsorizzazioni, etc.). Fonte: Roberto Fusco, *Il finanziamento del patrimonio culturale in Italia: la complementarietà tra intervento pubblico e privato*, 2018, EUT Edizioni Università di Trieste, pp. 112-113. Fonte: www.openstarts.units.it

¹¹ Valerio Melandri, Alberto Masacci, *Fundraising per le organizzazioni non profit: etica e pratica della raccolta fondi per il terzo settore*, Il Sole 24 Ore, 2004, p. IX

1.2.1 Il mercato delle arti e la tendenza al fallimento.

La necessità delle organizzazioni che operano nel settore culturale di ricevere forme di finanziamento dipende sostanzialmente dalla tendenza al fallimento che caratterizza il mercato delle arti. Diversi sono i motivi che rendono necessario il contributo pubblico da parte dello Stato e che dimostrano più in generale che le aziende culturali hanno bisogno di cercare forme di sostegno provenienti dall'esterno: il monopolio, la natura pubblica del bene culturale, il ruolo delle esternalità positive e la mancanza di informazioni. Vediamo più nel dettaglio gli effetti che ciascuno di questi fattori¹² porta con sé:

- a) Il *monopolio* è causa di fallimento di mercato perché il monopolista, dalla sua posizione privilegiata rispetto ai concorrenti, è in grado di aumentare i prezzi diminuendo il volume della produzione. Nel mercato dell'arte si trovano spesso situazioni di monopolio, specialmente nei mercati locali, dove non è raro trovare un solo museo d'arte, una sola orchestra sinfonica professionale, un unico corpo di ballo etc.;
- b) La *natura pubblica* del bene culturale porta con sé due caratteristiche fondamentali: in primo luogo, il bene è soggetto al consumo congiunto, il che significa che una persona può consumarlo senza diminuire la quantità che rimane per gli altri. In secondo luogo, un bene pubblico non è generalmente soggetto a esclusione, quindi, una volta che esso esiste, non c'è modo di impedire a qualcuno di beneficiarne, anche se costui si rifiuta di pagare per il privilegio. Di conseguenza, un bene pubblico non può essere finanziato dai prezzi di mercato (come i beni ordinari), ma deve essere sostenuto dal settore pubblico e ciò rende difficile la nascita di un mercato, inibendo la produzione del bene artistico da parte del settore privato. Non è difficile quindi intuire come si inserisca in questo contesto la questione delle esternalità;
- c) Le *esternalità*, che possono essere positive o negative, si manifestano quando le attività di un'impresa o di un individuo influiscono su altre imprese o individui in modi per i quali non viene pagato alcun compenso. Quelle prodotte dal settore

¹² James Heilbrun e Charles M. Gray, *The Economics of Art and Culture*, Seconda edizione, Cambridge University Press, 23 aprile 2001, pp. 222 - 238

artistico, per la maggior parte positive, si possono riassumere in sei categorie: eredità per le generazioni future, identità e prestigio nazionale, benefici per l'economia locale, contributo a un'educazione liberale, miglioramento sociale dei partecipanti alle arti, incoraggiamento all'innovazione artistica. In questo caso il fallimento di mercato si manifesta in quanto i prezzi non rispecchiano il valore sociale del bene;

- d) Per quanto riguarda invece la *mancaza di informazioni*, è chiaro come i mercati non possano funzionare adeguatamente se tutti i partecipanti non dispongono di informazioni complete sui beni e i servizi venduti. Nel mercato dell'arte questo aspetto si manifesta nella scarsa conoscenza da parte di alcuni consumatori nei confronti dell'arte stessa, che li porta quindi a non parteciparvi, privandosi di un'utilità potenziale. Ne deriva un freno alla domanda che provoca un rallentamento o impedimento alla crescita di molte imprese artistiche e alla possibilità di queste di realizzare economie di scala.

1.2.2 La Legge di Baumol.

L'argomento della criticità delle condizioni finanziarie del mercato dell'arte viene affrontato -in riferimento al settore delle *performing arts*- anche da William J. Baumol e William G. Bowen in *Performing Arts: The Economic Dilemma (1966)*, dove i due autori esprimono, attraverso l'elaborazione della cosiddetta *Legge di Baumol*, la necessità di sostenere il settore delle arti.

Svolgendo un'analisi sulle imprese di spettacolo degli Stati Uniti, i due studiosi hanno constatato il costante e progressivo aumento dei *costi di produzione* per l'impresa culturale. Se, basandosi sulle leggi della produttività economica, è stato osservato che l'efficienza dei lavoratori raddoppia ogni 29 anni circa in tutti i settori produttivi, la stessa cosa non succede nel settore artistico. Le imprese commerciali possono ottenere vantaggi da incrementi di produttività grazie, ad esempio, a progressi tecnologici: la diminuzione dei costi unitari di produzione permette di abbassare i prezzi e alzare i salari dei dipendenti. Nelle imprese culturali, invece, a causa di fattori strutturali, non risulta possibile aumentare la produttività per smorzare l'aumento dei costi di produzione

(rappresentati principalmente dai salari degli artisti).¹³ Di conseguenza, senza la possibilità di incrementare l'output per ora di lavoro, ogni aumento del livello salariale - che in un sistema economico in crescita si rivela inevitabile- produrrà un aumento del costo medio per unità di output.

Diventa importante in questo contesto il concetto di *income gap*. Il termine, coniato da Baumol e Bowen negli anni '60, indica la differenza tra i costi sostenuti per la produzione e i ricavi ottenuti dalla vendita dei biglietti e da altre attività ausiliarie. Come sostengono i due autori, questo *gap* è destinato ad espandersi a causa dell'inevitabile aumento dei costi, che seguono l'andamento dell'economia generale, a fronte invece di una difficile crescita dei ricavi, dovuta a fattori intrinseci delle organizzazioni culturali (nel caso delle industrie di spettacolo, ad esempio, il limite intrinseco nel numero di performance e nella quantità di posti a sedere, oltre che dalla difficoltà nell'incrementare la produttività del lavoro).

Uno dei principali motivi che determinano tale scenario è la natura *non profit* di molte imprese del settore culturale. Spesso, infatti, tali organizzazioni seguono una politica di servizi *quality-driven*, senza tenere conto degli effettivi mezzi finanziari a disposizione, il che comporta livelli di spesa molto elevati, che non vengono efficacemente bilanciati dai ricavi. Le soluzioni potrebbero essere due:

- ridurre i costi medi unitari deteriorando la qualità del prodotto finale;
- diminuire il livello salariale.

Com'è intuibile, entrambe le soluzioni non risultano sostenibili a lungo termine. L'ipotetica riduzione dei salari andrebbe inevitabilmente a scontrarsi con l'andamento generale dell'economia, e non sarebbe comunque sufficiente a colmare il deficit, mentre la qualità del servizio è un aspetto fondamentale per quelle realtà la cui missione è essere veicoli di diffusione della cultura a più livelli, e risulta pressoché irrinunciabile.¹⁴

¹³ François Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli, 2009, pp. 196-199

¹⁴ William J. Baumol e William G. Bowen, *On The Performing Arts: The Anatomy of their Economic Problems*, in *American Economic Review*, 50 (2), 1965, pp. 495-502. Consultato da: www.jstor.org

La sopravvivenza delle imprese operanti in questo settore richiede quindi un flusso costante di donazioni e contributi: diventa essenziale il ruolo delle sovvenzioni pubbliche (che ad oggi risultano tuttavia in progressiva diminuzione) e aumenta l'importanza del *fundraising*.¹⁵

1.3 Caratteristiche del fundraising.

Per le aziende culturali pianificare delle ottime strategie di *fundraising* è diventato un tema sempre più cruciale per le seguenti motivazioni¹⁶:

- vincoli strutturali relativi ai costi;
- progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici;
- aumento in termini qualitativi e quantitativi dei bisogni sociali e culturali che non vengono soddisfatti dalla pubblica amministrazione;
- aumento della concorrenza tra le organizzazioni *non profit* e il conseguente aumento della competizione nella raccolta dei fondi;
- crescente difficoltà in termini di fidelizzazione dei portatori di interesse.

Affinché una strategia di *fundraising* possa avere successo, è necessario creare dei rapporti di interesse tra l'istituzione e gli interlocutori (siano essi donatori, sponsor o mecenati), anche nell'ottica di sviluppare un rapporto durevole nel tempo, basato su coinvolgimento, partecipazione, cooperazione e condivisione. Per raggiungere questo scopo è fondamentale far comprendere in maniera chiara e immediata agli stakeholders di riferimento l'importanza della propria attività: l'organizzazione deve portare i diversi soggetti a cui si rivolge a credere nella propria mission, attraverso un piano di comunicazione e marketing efficace e creato ad hoc, adottando quindi un approccio *fundraising oriented*.¹⁷ Ad una buona campagna di promozione e comunicazione si affianca poi anche la necessità di essere completamente trasparenti e onesti nelle modalità

¹⁵ François Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli, 2009, p. 212

¹⁶ Giuliana Baldassarre, Alessia Anzivino, Silvia Blasi, *Il fundraising per le organizzazioni di volontariato*, I quaderni dell'Università del Volontariato, p. 6. Fonte: www.univol.it

¹⁷ Per un approfondimento sulla comunicazione *fundraising oriented* si rimanda a Maddalena Bonicelli, Elisa Pasini in Pierluigi Sacco, *Fundraising per la cultura*, Meltemi, 2006, pp. 247-249

di gestione e di utilizzo delle risorse. Allo stesso tempo è importante dare l'impressione di volersi porre in dialogo con chi le offre, così da invogliare maggiormente un potenziale donatore o sponsor a sostenere l'attività dell'istituzione e a voler associare eventualmente la propria immagine ad essa.¹⁸ Per intraprendere una campagna di *fundraising* seria ed efficace l'organizzazione culturale deve infine necessariamente assumere un *approccio orientato all'investimento*. Questo significa, dal lato esterno, porsi nei confronti degli interlocutori come un'opportunità e non come una causa in difficoltà a cui fare la carità, dal lato interno, considerare il *fundraising* come un'attività e un processo che rientra a pieno titolo nelle dinamiche dell'istituzione, da pianificare con una visione strategica, rivolta agli interessi del pubblico di riferimento, e a cui destinare le risorse e le competenze necessarie.

Si possono infine distinguere due dimensioni legate all'attività di *fundraising*: una operativa e una strategica. La dimensione *operativa*, di natura tipicamente reattiva, consiste principalmente nell'intercettare le proposte di finanziamento o sostegno provenienti da enti pubblici o da privati, e rispondere a queste sollecitazioni attraverso attività di tipo amministrativo (compilazione di bandi, elaborazione di informazioni utili per il *grant maker* etc.). La dimensione *strategica*, invece, si avvicina maggiormente nella sua messa in atto al marketing delle imprese: essa prevede la progettazione di iniziative volte a suscitare interesse e costruire legami con altri soggetti che intendono raccogliere risorse (per questo viene anche definita *pro-attiva*).¹⁹

Avere un approccio orientato all'investimento, definire in maniera chiara la propria *mission* e pianificare una buona strategia di comunicazione, sono i tre punti principali appena esposti che le istituzioni culturali devono tenere a mente per le proprie attività di *fundraising*.

Vi è però un quarto aspetto imprescindibile per la gestione di queste attività: il *budget*. All'inizio di ogni attività strategica infatti, l'organizzazione culturale definisce obiettivi e risultati da raggiungere, che possono essere stabiliti anche attraverso il controllo degli

¹⁸ *Ivi*, p. 19

¹⁹ Giacomo Magnani, *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Seconda Edizione, G. Giappichelli Editore, 2017, pp. 113-114

scostamenti attuali e prospettici dell'attività in questione: tra costi e ricavi (quindi valori economici) e tra entrate e uscite (valori finanziari), esplicitati nel *bilancio di previsione*.²⁰ Quest'ultimo contiene una prospettiva di quelle che saranno le uscite legate alle strategie e azioni di marketing, i costi per l'emissione dei propri servizi e una valutazione previsionale delle entrate e dei ricavi che ci si aspetta di ottenere con il raggiungimento dei propri obiettivi. Esso è quindi, prima di tutto, un mezzo di informazione interno ed esterno, chiaro e trasparente, delle transazioni e i movimenti che vengono effettuati, ma è anche un ottimo strumento di valutazione per analizzare le modalità con cui si cercano di raggiungere gli obiettivi prefissati, che permette di comunicare ad eventuali donatori o imprese il buon andamento delle attività organizzative, e ad incoraggiare eventuali donazioni o rapporti di sponsorship/partnership.²¹

La redazione del budget è un processo che permette all'organizzazione in questione di pianificare e organizzare il sistema dei propri obiettivi di breve termine, coordinando questi ultimi con attività e strategie pluriennali. Il risultato di questo processo presenta una duplice dimensione:

- 1) *Organizzativo-negoziale*: intesa come la negoziazione e collocazione delle risorse a disposizione, attraverso il coinvolgimento dei diversi centri e membri dell'azienda che, in relazione agli obiettivi definiti dalla direzione, programmano definiti piani d'azione;
- 2) *Contabile*: essa identifica il budget attraverso una serie di schemi, prospetti e grafici che vanno a quantificare il sistema degli obiettivi, fungendo quindi anche da modello di controllo dell'attività aziendale e delle strategie predefinite.

Bisogna infine fare un'importante distinzione fra due tipologie di budget²², che vanno ad evidenziare diversi aspetti dell'attività aziendale:

- *budget economico*: descrive la dinamica reddituale a preventivo;

²⁰ Il bilancio di previsione può esprimersi come budget di progetto, budget di funzione, relativo ai centri di responsabilità e alle strutture centrali, o come budget di sintesi, dedicato cioè all'azienda nel suo complesso (budget degli investimenti, economico, finanziario, patrimoniale)

²¹ Giulia Saya, *Il fund raising per le aziende artistico-culturali* [tesi di laurea], Università Ca' Foscari di Venezia, 2010, p. 76

²² Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, 2016, pp. 107-111

- *budget finanziario*: riprende la struttura di un rendiconto finanziario a preventivo, facendo convergere il dato economico, tradotto in termini finanziari, con i fabbisogni di investimento e le coperture finanziarie. Il budget finanziario è un documento fondamentale, poiché restituisce un quadro di fattibilità concreta degli obiettivi e dei piani aziendali, insieme alla futura sostenibilità dell'intera struttura aziendale.

Abbiamo prima accennato al fatto che la redazione del bilancio di previsione può essere un ottimo strumento per incoraggiare collaborazioni con eventuali sponsor e partner. In disciplina si trovano molte attività differenti che vengono comprese sotto la definizione di *fundraising*, e sostanzialmente appartengono tutte al reperimento delle risorse per via indiretta: sponsorizzazioni, contributi liberali, sostegni a fondo perduto, finanziamenti mirati su progetti, finanziamenti pubblici etc. Ai fini della nostra analisi verranno approfondite di seguito le due forme principali di finanziamento che le aziende culturali ricevono da soggetti privati: le sponsorizzazioni e le donazioni.

1.4 Sponsorizzazioni.

L'art. 120 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (DLgs 42/2004) definisce in questo modo la sponsorizzazione di beni culturali:

È sponsorizzazione di beni culturali ogni contributo, anche in beni o servizi, erogato per la progettazione o l'attuazione di iniziative in ordine alla tutela ovvero alla valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attività o il prodotto dell'attività del soggetto erogante. Possono essere oggetto di sponsorizzazione iniziative del Ministero, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali nonché di altri soggetti pubblici o di persone giuridiche private senza fine di lucro, ovvero iniziative di soggetti privati su beni culturali di loro proprietà. [...] ²³

La sponsorizzazione, in termini generici, è il rapporto che intercorre fra due o più soggetti, regolato da un contratto che ne definisce termini, condizioni e obiettivi. Il soggetto

²³ Fonte: www.bosettiegatti.eu

sponsee (che nel nostro caso possiamo identificare con l'organizzazione culturale) consente ad un soggetto esterno, lo sponsor, di utilizzare dietro corrispettivo la propria immagine e il proprio nome, per promuovere il suo marchio o un suo prodotto.²⁴ In questo contesto lo sponsee può agire in maniera *passiva*, concedendo semplicemente l'utilizzo della propria immagine in cambio di un compenso, o in maniera *attiva* -detta anche performativa-, promuovendo, durante la propria attività, il nome o un segno caratteristico dello sponsor attraverso un'azione comunicativa volta a valorizzare il rapporto di sponsorizzazione e il soggetto aziendale che ne fa parte, ponendo l'attenzione sul contributo ricevuto.

Quest'ultimo può avere diversa natura e può passare attraverso tre modalità²⁵ di erogazione:

- forma monetaria (*sponsorizzazione monetaria diretta*);
- fornitura di un bene o di un servizio (*sponsorizzazione tecnica*);
- subentro nel pagamento di un debito (*sponsorizzazione monetaria indiretta*).

I vantaggi da parte dello sponsee sono quindi piuttosto evidenti: dalla sponsorizzazione l'istituzione culturale ottiene risorse necessarie per il proseguimento della propria attività. L'azienda sponsor sceglie invece di intraprendere un rapporto di sponsorizzazione principalmente per una questione d'immagine: mostrarsi impegnati in ambito culturale e sociale, accostarsi a delle cause ritenute "di valore" dalla collettività, portano inevitabilmente ad una nobilitazione del proprio nome e della propria immagine. L'azienda utilizza quindi la sponsorizzazione come una modalità alternativa di comunicazione, più incisiva e innovativa rispetto alle classiche campagne pubblicitarie incentrate sul prodotto e la ricerca di profitto, per mostrare al proprio target di riferimento un altro aspetto di sé, il proprio impegno nella condivisione e il sostegno di valori considerati importanti. L'obiettivo è quindi quello di comunicare e promuovere, di migliorare la propria immagine e le relazioni con la propria comunità di riferimento, con il proprio pubblico e i propri stakeholders e, non da ultimo, accoglierne di nuovi, ampliare il proprio bacino di clienti mirando anche a un aumento delle vendite nel lungo periodo.

²⁴ Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, 2017, p. 106

²⁵ *Ibidem*

La sponsorizzazione può, inoltre, essere di carattere episodico, nell'ambito di un progetto o di un intervento tecnico specifico, oppure può articolarsi come un rapporto di collaborazione più duraturo, andando quindi ad assumere forma di partnership, che può durare anche diversi anni. In questo caso le realtà coinvolte devono essere fermamente convinte che il rispettivo partner rappresenti tutta una serie di valori che si condividono e che si intende sostenere e diffondere assieme. Questo tipo di collaborazione necessita naturalmente di una progettazione più lunga e di un piano strategico più articolato rispetto alla sponsorizzazione episodica, ma porta con sé numerosi vantaggi, tra cui la possibilità di affrontare insieme eventuali ostacoli e imprevisti futuri, adattando le iniziative progettate insieme a seconda delle esigenze che potrebbero manifestarsi. Questo diventa possibile proprio perché il rapporto non si basa su un singolo progetto (con modalità di erogazione già definite) o solamente sul prestigio dell'istituzione o dell'azienda, bensì su una ferma condivisione di valori e contenuti.

Dal punto di vista giuridico, la sponsorizzazione è un negozio atipico, di forma libera e di natura patrimoniale, con prestazioni corrispettive.²⁶ In termini fiscali le spese legate alla sponsorizzazione possono essere riconosciute come:

- a) spese di pubblicità e di propaganda;
- b) spese di rappresentanza.

Entrambe sono deducibili dal reddito d'impresa. Le prime possono essere detratte nell'esercizio in cui sono state sostenute o in quote costanti nell'esercizio stesso e nei quattro successivi, mentre le seconde sono deducibili nel periodo d'imposta di sostenimento se rispondenti ai requisiti di *inerenza e congruità*²⁷, stabiliti dal Ministero dell'Economia attraverso decreto, anche in base alla natura e alla destinazione di suddette spese, del volume dei ricavi dell'attività caratteristica e dell'attività internazionale dell'impresa.²⁸ La Corte di Cassazione ha più volte ribadito che vadano fatte rientrare nelle spese di rappresentanza quelle effettuate senza che vi sia una diretta aspettativa di ritorno commerciale, e che vadano fatte rientrare invece in quelle di pubblicità o propaganda le spese sostenute per ottenere un incremento, più o meno immediato, della

²⁶ Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, 2017, p. 107

²⁷ Per definizione di *inerenza e congruità* si veda DM 19.11.2008

²⁸ Art. 108 (co. 2, TUIR). Fonte: www.brocardi.it

vendita di quanto realizzato nei vari cicli produttivi ed in certi contesti, anche temporali.²⁹ Se riconoscere le spese di sponsorizzazione come spese di pubblicità (interamente deducibili) o spese di rappresentanza (deducibili solo parzialmente) ha rappresentato in passato motivo di dibattito³⁰, si sceglie in questo caso di allinearsi alla dottrina prevalente, che ritiene più opportuno riconoscerle come spese di pubblicità, in quanto derivanti da un rapporto sinallagmatico. Per essere deducibili come tali, esse devono³¹:

- essere finalizzate a reclamare un prodotto commerciale o il nome o marchio dell'impresa;
- essere corrisposte a fronte di un obbligo sinallagmatico del soggetto che ne beneficia.

Dal lato dell'organizzazione culturale la sponsorizzazione rappresenta sempre una componente positiva di reddito. Se si tratta di ente commerciale allora essa andrà inserita fra le componenti positive del reddito d'impresa. Se invece l'organizzazione non è ente commerciale, la sponsorizzazione confluisce nei redditi diversi.

1.5 Donazioni.

La donazione è definita dall'art. 769 del Codice Civile:

“La donazione è il contratto col quale, per spirito di liberalità, una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione.”

La donazione, diversamente dalla sponsorizzazione, non presuppone nessuna prestazione corrispettiva anzi, ciò che la caratterizza è per l'appunto la natura gratuita e liberale dell'atto. Rimanendo all'interno del contesto culturale, tali erogazioni liberali consistono in somme o beni concessi ad un ente da parte di un privato o un'azienda, senza che vi sia nessuna controprestazione. Naturalmente, è comune che il soggetto beneficiario decida

²⁹ Vademecum SPONSORART. Fonte: www.musei.beniculturali.it

³⁰ Per approfondimento sulla questione si veda Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, 2017, p. 111

³¹ Circolare 34/E/2009 dell'Agenzia delle Entrate. Fonte: www.agenziaentrate.gov.it

ugualmente di ringraziare pubblicamente il donatore. Accade spesso infatti di vedere nei siti web delle organizzazioni culturali una sezione dedicata ai ringraziamenti per i donatori, in cui vengono riportati i nomi delle aziende o dei soggetti mecenati, o che ad essi venga dedicata una sala nella propria sede o esposta una targa, ma quest'azione non va considerata come una forma di corrispettivo contrattuale.³² Come nel caso delle sponsorizzazioni, anche le erogazioni liberali possono quindi assumere forme diverse, e possono essere *indirizzate* o *libere*, a seconda che il donatore ne specifichi o meno la destinazione. Le motivazioni che spingono un'azienda o un privato ad effettuare una donazione sono principalmente di tipo etico e filantropico, ma un ruolo importante giocano anche il ritorno positivo d'immagine, derivante dalla "buona azione" compiuta, e il vantaggio economico in termini di agevolazioni fiscali.

Se per il beneficiario la donazione viene esclusa dalle somme di reddito, per il donatore vi sono dei vantaggi fiscali previsti dall'art. 38 della legge 342/2000, che ha introdotto disposizioni di agevolazione per le erogazioni liberali effettuate a favore di soggetti pubblici o di enti *non profit* operanti nei settori dei beni culturali e dello spettacolo. Affinché tali erogazioni siano deducibili, il soggetto beneficiario non deve avere fini di lucro e deve prevedere nel proprio statuto il perseguimento di finalità culturali, di carattere sociale o di ricerca. In questi termini il Mibact ha il compito di indicare i soggetti potenzialmente beneficiari, le somme assegnate, gli obblighi informativi, le scritture a cui attenersi, e come devono essere comunicate le spese effettuate per mezzo delle somme donate.³³ Le agevolazioni fiscali appena menzionate rappresentano di fatto l'intervento indiretto dello Stato per incentivare il mecenatismo di individui privati e imprese a sostegno del settore culturale.

Proprio con questo obiettivo, per cercare di rimediare agli scarsi finanziamenti privati destinati alla cultura, diminuiti ulteriormente in seguito alla crisi del 2008, il Ministero dei Beni Culturali istituisce nel 2014 "disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo",³⁴ ovvero il cosiddetto *Art Bonus*, con DL 83/2014. Si tratta di un credito di imposta per favorire le erogazioni

³² DM 3.10.2002 (art.5, co.3). Fonte: www.agenziaentrate.gov.it

³³ Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, 2017, pp. 117-118

³⁴ Fonte: www.artbonus.gov.it

liberali a sostegno della cultura. L'oggetto del decreto prevede un credito d'imposta pari al 65% della somma erogata per i soggetti che effettuano donazioni a favore di enti che si occupano della tutela e della valorizzazione di beni culturali pubblici. Nello specifico, la donazione deve finanziare: interventi di manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici; il sostegno di istituti e luoghi di cultura di appartenenza pubblica, di fondazioni lirico-sinfoniche teatri di tradizione, delle istituzioni concertistico-orchestrale, dei teatri nazionali, dei teatri di rilevante interesse culturale, dei festival, delle imprese e dei centri di produzione teatrale e di danza e i rispettivi circuiti di distribuzione; realizzazione di nuove strutture, restauro e potenziamento di quelle esistenti di enti o istituzioni pubbliche *non profit* che operano nel settore dello spettacolo. Il provvedimento si rivolge a soggetti privati, enti non commerciali e soggetti titolari di reddito d'impresa. Esso prevede dei limiti per usufruire del credito d'imposta, che viene infatti riconosciuto alle persone fisiche e agli enti non commerciali (dipendenti, pensionati, professionisti) nei limiti del 15% del reddito imponibile, mentre ai soggetti titolari del reddito d'impresa (società e ditte individuali) nei limiti del 5 per mille dei ricavi annui. Per questi ultimi il credito è utilizzabile per la compensazione di altre imposte.³⁵

*A titolo di esempio, considerando una "persona fisica, quindi soggetta ad imposta IRPEF, che nel 2014 presenti un reddito imponibile pari a 100.000 Euro; il credito d'imposta massimo maturato nel 2014 sarebbe pari a $100.000 * 15\% = 15.000$ Euro e quindi le erogazioni liberali agevolabili sarebbero al massimo pari a $15.000 / 65\% = 23.077$ Euro. Il bonus fiscale, pari ad Euro 15.000, sarà da scontare in tre rate annue (5.000) direttamente dall'Irpef a partire dalla dichiarazione dell'anno di riferimento di effettuazione delle erogazioni liberali. L'esborso finanziario netto nell'arco dei tre anni di utilizzo del credito d'imposta sarebbe pari a $23.077 - 15.000 = 8.077$ Euro, ossia circa il 35% delle erogazioni effettuate."³⁶ Allo stesso modo, prendendo come esempio una "società di capitali, quindi soggetta all'imposta IRES, che nel 2014 presenti ricavi d'impresa (non reddito) pari a 20 milioni di Euro; il credito d'imposta massimo che può detrarre è pari a 100.000 euro (il 5 per mille dei ricavi), quindi la società potrà sostenere erogazioni liberali agevolabili fino ad una spesa di Euro 153.846 ($100.000 / 65\%$); il bonus fiscale, pari ad Euro 100.000, sarà da scontare in tre rate annue, ovvero da utilizzare in compensazione a partire dal 1° giorno del periodo di imposta successivo a quello di effettuazione delle erogazioni liberali".³⁷*

³⁵ Fonte: www.artbonus.gov.it

³⁶ *Ivi*

³⁷ *Ivi*

I soggetti beneficiari delle donazioni devono comunicare mensilmente al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali l'ammontare delle erogazioni liberali ricevute nel mese di riferimento. Devono inoltre pubblicizzare nel proprio sito web e in un apposito portale online gestito dal Ministero l'ammontare delle erogazioni, nonché la loro destinazione e utilizzo.

Il rapporto annuale di Federculture relativo al 2022 (*Figura 1.2*) registra i dati sulle erogazioni da *Art Bonus* dal 2019 al 2022, divise per regione:

Art bonus- Erogazioni per regione (euro)

	2019*	2020*	2021*	2022**
Lombardia	161.852.615	213.171.673	246.245.488	250.362.019
Piemonte	57.222.297	76.490.424	94.406.180	97.200.723
Veneto	52.684.366	66.273.650	81.925.782	83.528.485
Emilia Romagna	48.858.228	63.836.359	75.613.132	77.971.056
Toscana	46.114.122	58.429.243	78.282.805	81.857.275
Lazio	12.951.748	17.667.105	21.237.998	22.120.331
Liguria	12.161.920	16.453.233	20.968.509	22.621.847
Friuli Venezia Giulia	5.938.887	6.807.981	7.644.078	7.932.594
Umbria	5.299.709	8.691.282	11.002.933	11.186.910
Marche	3.838.497	4.650.356	5.645.699	5.725.574
Campania	3.719.220	4.044.912	5.929.545	6.201.982
Puglia	2.151.786	2.755.861	3.783.269	3.964.468
Abruzzo	1.003.573	2.091.433	2.387.769	2.497.488
Sardegna	1.447.665	1.864.813	3.040.673	3.046.273
Trentino Alto Adige	1.356.755	1.955.757	3.307.577	3.406.957
Sicilia	802.993	1.355.474	1.734.199	1.739.499
Calabria	72.400	121.480	160.257	160.257
Molise	18.972	26.932	37.405	37.405
Basilicata	2.000	2.521	2.641	2.641
Valle d'Aosta	500	500	500	500
Totale	417.508.254	546.672.987	663.356.439	681.564.285

Fonte: Ales

Figura 1.2 - Erogazioni Art-bonus per regione dal 2019 al 2022.
(Rapporto Annuale Federculture 2022. Fonte: www.federculture.it)

Viene constatato come anche nel corso del biennio pandemico (2020-2021) l'*Art Bonus* abbia continuato ad essere alimentato da enti, imprese e privati cittadini. A dicembre 2021 le erogazioni da *Art bonus* a livello nazionale hanno raggiunto i 663,3 milioni di euro. Questo valore è costituito per lo più da donazioni di imprese (46%) e di enti (49%), mentre in parte minore da erogazioni effettuate da persone fisiche (5%). Ancora nei primi 4 mesi del 2022 gli importi sono in crescita e raggiungono i 681,5 milioni di euro. Gli enti

registrati sono complessivamente 2.239, di cui circa il 50% concentrato nelle regioni del Nord. Come nelle annualità precedenti si rileva ancora nella distribuzione delle risorse un forte sbilanciamento verso il Nord del paese, considerando che il 37% delle erogazioni è destinato alla sola Lombardia.³⁸

1.6 Brevi accenni ad altre fonti private di finanziamento.

Se le donazioni e le sponsorizzazioni rappresentano le due principali attività di *fundraising* che le organizzazioni culturali mettono in campo per ottenere finanziamenti da parte di imprese o di privati, non sono tuttavia le uniche. Per restituire un quadro più completo si ritiene utile citare anche le risorse derivanti dal *5x mille* e l'azione svolta dalle fondazioni bancarie.

- L'opzione del *5x mille*, introdotta nel 2006 e modificata in ultimo nel 2020 nell'ambito della Riforma del Terzo Settore³⁹, permette alle persone fisiche di indirizzare le risorse statali verso associazioni o fondazioni che si occupano di tutela e valorizzazione di beni artistici e culturali. Consiste quindi in una quota dell'IRPEF che lo Stato ripartisce su indicazione dei cittadini-contribuenti al momento della dichiarazione dei redditi e destinata alle organizzazioni *non profit* iscritte agli elenchi dell'Agenzia delle Entrate, che si devono registrare in queste liste entro il 28 febbraio di ogni anno;
- Il contributo derivante dalle *fondazioni bancarie* invece è disciplinato dallo statuto delle stesse. Esse infatti, in quanto soggetti privati e autonomi che perseguono scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, devono destinare gli utili derivanti dalla gestione del patrimonio a interventi in ambito sociale, culturale o di ricerca. Nate agli inizi degli anni Novanta, le fondazioni di origine bancaria al momento sono 86, di cui 46 nel Nord Italia, 30 nel Centro e 10 nel Sud e nelle isole. Nel 2021 si è registrata una diminuzione del totale delle

³⁸ Dati ricavati dal *Rapporto Annuale Federculture 2022*. Fonte: www.federculture.it

³⁹ Modifica effettuata tramite DPCM del 23 luglio 2020 (GU17 settembre 2020)

erogazioni rispetto all'anno precedente. Nel complesso, il contributo destinato a ciascun settore risulta in calo rispetto al 2020, eccetto per il settore Arte Attività e Beni culturali, che risulta in aumento dell'11,4%. Nel dettaglio, il settore Arte, Attività e Beni culturali risulta assorbire la quota più alta delle risorse, 245,5 milioni di euro (il 27% delle erogazioni totali), per 6.897 interventi (il 36,6% sul totale).⁴⁰

Si riporta di seguito uno schema riassuntivo (*Tabella 1.1*) delle fonti di finanziamento privato appena esposte:

Sponsorizzazione	Rapporto sinallagmatico a prestazioni corrispettive. Lo sponsee consente allo sponsor l'utilizzo del proprio nome e della propria immagine per la promozione di un prodotto dello sponsor, ricevendo da questo un corrispettivo monetario, tecnico o indiretto (pagamento di un debito). Le spese di sponsorizzazione sono deducibili come spese di rappresentanza o di pubblicità/propaganda.
Donazione	Contratto caratterizzato da gratuità, per il quale una parte arricchisce l'altra spinta da uno spirito di liberalità, senza che vi sia un rapporto sinallagmatico. Le erogazioni liberali a sostegno della cultura sono disciplinate dal DL 83/2014 (<i>Art Bonus</i>), un credito di imposta previsto per favorire le erogazioni liberali nel settore artistico/culturale.
5 x mille	Quota dell'IRPEF che lo Stato ripartisce su indicazione dei cittadini-contribuenti al momento della dichiarazione dei redditi e destinata alle organizzazioni <i>non profit</i> iscritte agli elenchi dell'Agenzia delle Entrate.
Fondazioni bancarie	Contributo disciplinato dallo statuto delle stesse che, in quanto soggetti privati e autonomi che perseguono scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, devono destinare gli utili derivanti dalla gestione del patrimonio a interventi in ambito sociale, culturale o di ricerca.

Tabella 1.1 - Principali forme di finanziamento privato per le realtà non profit.

⁴⁰ Dati ricavati dal *Rapporto annuale Acri* relativo al 2021. Fonte: www.acri.it

Capitolo 2

Gli enti non profit e le fondazioni in Italia

2.1 Gli enti non profit in Italia.

In Italia gli enti *non profit* compongono il cosiddetto Terzo Settore, identificabile con quell'insieme di attività produttive che non fanno parte né della sfera dell'impresa capitalistica tradizionale (poiché non vi è ricerca di profitto), né rientrano in quella delle ordinarie amministrazioni pubbliche (dal momento che sono attività di proprietà privata). Definito anche come l'insieme di istituzioni che si collocano fra lo Stato (primo settore) e il mercato (secondo settore), all'interno del Terzo Settore possiamo trovare diverse tipologie⁴¹ di organizzazioni *non profit* :

- organizzazioni *non profit* fornitrici di servizi;
- organizzazioni non governative (ONG);
- organizzazioni artistiche e culturali;
- club sportivi;
- gruppi di advocacy;
- fondazioni;
- comunità di base;
- partiti politici;
- club ricreativi;
- sindacati, associazioni professionali ed enti di patronato;
- congregazioni religiose.

In Italia sono riconosciute come realtà appartenenti al Terzo Settore gli enti *non profit* costituiti nelle seguenti forme: “le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non

⁴¹ Queste tipologie di organizzazioni che si possono ritrovare all'interno del settore *non profit* vengono individuate tramite cinque requisiti che sono stati elaborati all'interno della *structural-operational definition* prodotta dalla Johns Hopkins University di Baltimora nel 1997. Fonte: www.treccani.it

riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore”.⁴² Non possono essere riconosciuti quali enti del Terzo Settore gli enti pubblici (e gli enti che essi controllano), gli enti privati con finalità economiche (così come associazioni di categoria o professionali), i sindacati, i partiti politici e le società commerciali non riconosciute come Imprese Sociali.⁴³

Le realtà *non profit* hanno iniziato a svilupparsi a partire dalla seconda metà del XX secolo, nei paesi economicamente più avanzati, in risposta alla necessità comune di solidarietà sociale. Se guardiamo al nostro paese, negli anni duemila si è registrata una forte crescita del Terzo Settore. Sempre più persone sono state coinvolte in questa realtà, complessivamente è aumentato il numero dei dipendenti di circa il 39%, dei lavoratori temporanei del 48% e di quelli esterni del 169%, con la prevalenza di contratti di collaborazione coordinata e continuativa.⁴⁴

Confrontando questi dati Istat del 2013 con le successive rilevazioni, vediamo dal *Grafico 2.1* come si è mantenuto il trend di crescita sia del numero delle istituzioni *non profit* sia di quello dei rispettivi dipendenti.⁴⁵ Nel 2020 in Italia erano presenti 363.499 istituzioni *non profit* attive. Rispetto al 2019 è stata registrata una crescita dello 0,2%, in calo rispetto a quella dello 0,9% rilevata fra il 2018 e il 2019. Di queste, 8.295 sono fondazioni, in crescita del 2,9% fra 2019 e 2020. Dai dati raccolti si nota che le fondazioni rappresentano la quarta forma giuridica che raccoglie il maggior numero di istituzioni *non profit* (mentre la prima è rappresentata dalle associazioni).⁴⁶

⁴² Decreto Legislativo n. 117 del 3 luglio 2017 (Codice del Terzo Settore). Fonte: www.normattiva.it

⁴³ Fonte: www.italianonprofit.it

⁴⁴ Alberto Bisello in Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, 2017, p. 89

⁴⁵ Dati Istat 2014-2020. Fonte: www.forumterzosettore.it

⁴⁶ Dati ricavati dal censimento 2020 effettuato dall'Istat sulle istituzioni *non profit*. Fonte: www.forumterzosettore.it

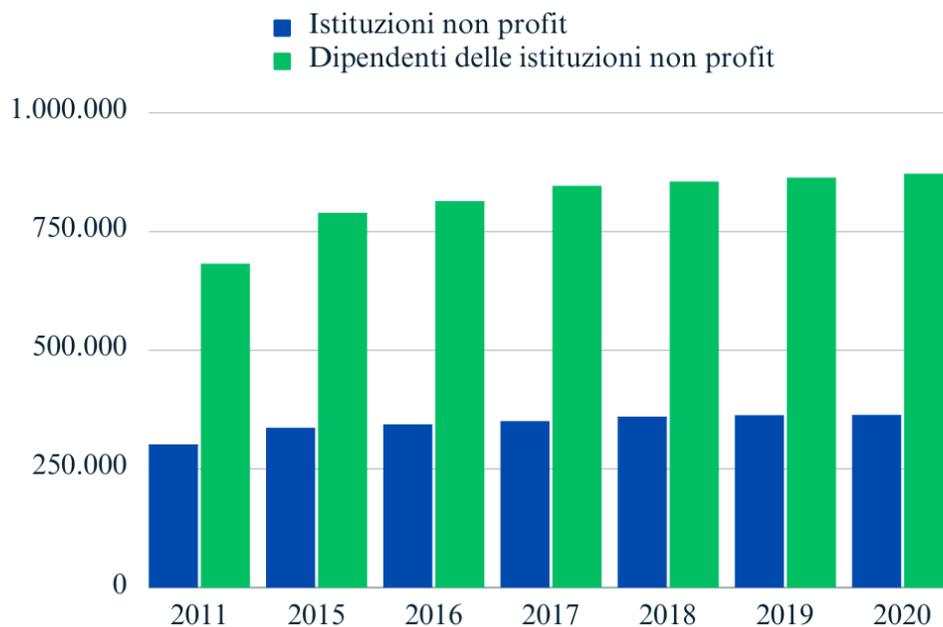


Grafico 2.1 - Numero delle istituzioni *non profit* e relativi dipendenti in Italia.
(Dati Istat anni 2011, 2015-2020. Fonte: www.forumterzosettore.it)

2.2 La rilevazione contabile per gli enti del Terzo Settore.

La contabilità degli enti *non profit* è da sempre stata una questione di non semplice definizione e, fino a poco tempo fa, non vi erano delle indicazioni specifiche sulla redazione dei bilanci per le realtà senza scopo di lucro. Tuttavia, l'utilizzo di un sistema informativo-contabile risulta essere un fondamentale strumento interno di pianificazione per la gestione e il controllo delle risorse e per soddisfare allo stesso tempo le esigenze conoscitive dei vari stakeholders, in quanto strumento di rendicontazione. Se per le aziende *for profit* è più semplice definire un modello comune per la redazione dei bilanci d'esercizio, dal momento che queste presentano le medesime caratteristiche strutturali e gestionali, per gli enti *non profit* risulta complesso, in quanto molto più variegati in merito.

Le principali differenze che si riscontrano sono relative ai *soggetti* e alle *aree di attività*. In merito al primo aspetto, le configurazioni giuridiche che possono assumere le realtà non lucrative sono molteplici: vediamo, ad esempio, le associazioni sportive, culturali e

ricreative, in cui prevale l'attività di consumo delle risorse a favore dei propri membri e il cui equilibrio viene garantito dalle quote, dai contributi e dalle donazioni. Una seconda forma giuridica è quella delle organizzazioni di volontariato, caratterizzate dalla gratuità sia nell'erogazione dei servizi che nel reperimento delle risorse. Ci sono poi anche le fondazioni di diritto privato, che illustreremo nei paragrafi successivi.

Per quanto attiene alle aree di attività invece, l'azione delle organizzazioni *non profit* può agire nei seguenti ambiti:

- assistenza e sanità;
- scuola, formazione e ricerca;
- cultura e ricerca;
- tutela dei beni artistici e ambientali;
- sport dilettantistico;
- cooperazione internazionale.

Prendendo atto di queste differenze, si possono individuare anche delle caratteristiche che accomunano, a livello gestionale, gli enti *non profit*:

- divieto di distribuire gli utili o avanzi di gestione;
- risorse provenienti da contributi in prevalenza pubblici e liberalità private (quindi fondi che non presuppongono una remunerazione);
- mancanza di interessi proprietari, cedibili o riscattabili, che attendono una remunerazione.

Vediamo ora le più recenti disposizioni in materia di rilevazione contabile degli enti senza scopo di lucro.

2.2.1 Il Codice del Terzo Settore e l'introduzione del principio contabile OIC 35.

Il 3 Luglio 2017 viene emanato il Decreto Legislativo n. 117, ovvero il Codice del Terzo Settore, il quale ha “provveduto al riordino e alla revisione complessiva della disciplina

vigente in materia, sia civilistica che fiscale, definendo, per la prima volta, il perimetro del cd. Terzo Settore e, in maniera omogenea e organica, gli enti che ne fanno parte”.⁴⁷

Tra le varie disposizioni, il decreto si occupa anche di definire i principi contabili a cui gli enti del Terzo Settore devono fare riferimento, riportando all’art. 13 quanto segue⁴⁸:

- Gli enti aventi entrate annuali *pari o superiori a 220 mila* euro devono redigere il bilancio di esercizio formato da tre documenti: stato patrimoniale, rendiconto gestionale, relazione di missione. Quest’ultima volta ad illustrare le poste di bilancio, l’andamento economico e gestionale dell’ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie⁴⁹;
- Gli enti aventi entrate annuali *inferiori a 220 mila* euro possono redigere il bilancio in forma di rendiconto di cassa;
- Gli enti che svolgono la loro attività esclusivamente o principalmente in forma di impresa commerciale si attengono alle scritture contabili definite all’art. 2214 del Codice Civile.

Con il Decreto Ministeriale del 5 marzo 2020 vengono stabilite le specifiche della modulistica di bilancio prevista dal CTS appena esposta, riportando degli schemi “fissi” a cui gli enti del Terzo Settore devono fare riferimento, con la possibilità di effettuare, qualora necessario, raggruppamenti o eliminazioni delle voci di bilancio, che devono però poi risultare esplicitati nella relazione di missione.⁵⁰ Gli enti oggetto di questo decreto sono enti non commerciali, ovvero quelli enunciati ai commi 1 e 2 dell’art. 13 del CTS.

Di più recente introduzione è il *principio contabile OIC 35* sugli enti del Terzo Settore, approvato nei primi mesi del 2022 dal Consiglio di Gestione dell’Organismo Italiano di Contabilità (OIC). Questo documento è stato predisposto a seguito della richiesta inoltrata all’OIC dal Ministero dell’Economia e Finanze per effettuare una valutazione delle

⁴⁷ Codice del Terzo Settore. Fonte: www.lavoro.gov.it.

⁴⁸ Fonte: www.normattiva.it

⁴⁹ La norma sottende l’utilizzo del principio di *competenza economica* per la redazione del bilancio degli enti del Terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate non inferiori a 220.000 euro

⁵⁰ Decreto Ministeriale del 5 marzo 2020 (GU n. 102 del 18 aprile 2020). Fonte: www.lavoro.gov.it.

problematiche contabili specifiche degli ETS per eventualmente integrare il corpo dei principi contabili vigenti.⁵¹

Esso disciplina i criteri per:

- la presentazione dello stato patrimoniale, del rendiconto gestionale e della relazione di missione degli enti del Terzo Settore, con particolare riguardo alla loro struttura e al loro contenuto;
- la rilevazione e valutazione di alcune fattispecie tipiche degli enti del Terzo Settore.

Il principio si applica agli enti di cui al comma 1 dell'art. 13 del Codice, aventi entrate annuali pari o superiori a 220 mila euro. Nel documento vengono espressamente indicate le specificità degli enti per i quali le regole contabili ordinarie non avrebbero fornito una rappresentazione contabile appropriata con la finalità non lucrativa degli stessi e la normativa di riferimento prevista per i loro bilanci. Per tutte le altre operazioni per le quali non è stata prevista una disciplina specifica, vengono invece applicate le regole ordinarie di rilevazione e valutazione dei principi contabili OIC in vigore.

Le disposizioni⁵² previste nel principio contabile OIC 35, si esprimono in tema di:

- postulati di bilancio: indicano i destinatari primari del bilancio e le regole per la valutazione della continuità aziendale di un ente del Terzo Settore;
- transazioni non sinallagmatiche: tra queste assume particolare rilievo il modello contabile previsto per quelle vincolate;
- quote associative e apporti da soci fornitori: indicazioni sull'iscrizione e sulla rilevazione degli stessi;
- svalutazione delle immobilizzazioni materiali e immateriali: stabilendo l'utilizzo dell'approccio semplificato previsto dall'OIC 9, ai fini della determinazione del valore d'uso.

⁵¹ Comunicato stampa 3 febbraio 2022 “Approvato Principio Contabile OIC 35 sugli enti del terzo settore (ETS)”. Fonte: www.fondazioneoic.eu

⁵² *Ibidem*

Inserendosi in quella sfera di interventi volti a fornire una linea guida comune agli enti *non profit* per la redazione della contabilità, il principio contabile OIC 35, viene quindi emanato proprio con l'intento di recepire le specificità del settore italiano *non profit* nella redazione dei bilanci. Gli enti del Terzo Settore, pertanto, osservano le regole di rilevazione e valutazione contenute nei principi contabili nazionali OIC, ad eccezione delle previsioni specifiche previste dal suddetto principio.

Da questo quadro è facile comprendere la complessità della materia esposta e prendere consapevolezza che non sia possibile definire un unico modello di bilancio per gli enti appartenenti al settore *non profit*. Come appena visto, ogni ente, in base alla propria configurazione giuridica e alle proprie esigenze gestionali, è chiamato ad individuare e a fare riferimento a specifici modelli di bilancio, che può comunque ulteriormente adattare alle proprie necessità.

Nel prossimo paragrafo verrà approfondito questo tema per le fondazioni di diritto privato.

2.3 Le fondazioni di diritto privato in Italia.

In Italia le fondazioni di diritto privato fanno capo al Libro I, Titolo II, Capo II del Codice Civile. Secondo la disciplina giuridica “la fondazione è un ente che un soggetto, denominato fondatore, mediante atto pubblico o testamento (art. 14 c.c.), istituisce per l'attuazione di uno scopo possibile e lecito di utilità generale attraverso il patrimonio assegnato dal fondatore stesso”.⁵³

Le fondazione è quindi un ente di diritto privato non lucrativo, costituito da un atto pubblico, che gestisce un patrimonio vincolato, preordinato ad un determinato scopo. Può essere fondata da persone fisiche o per volontà di enti *non profit* o di diversa tipologia, da istituzioni pubbliche, da imprese o anche dallo Stato.

⁵³ Definizione di “fondazione” in diritto civile. Fonte: www.treccani.it

La *personalità giuridica*⁵⁴ è il carattere essenziale della fondazione, e viene acquisita tramite l'iscrizione nel registro delle persone giuridiche, conseguita in seguito alla domanda alla prefettura competente, definita in base alla sede dell'ente. Il riconoscimento della personalità giuridica è disciplinato dal DPR 361/2000 che tuttavia è derogato dalle disposizioni previste dal Codice del Terzo settore. Quest'ultimo prevede infatti l'istituzione di un Registro Unico Nazionale (RUNTS) per cui, in deroga a quanto disposto dal DPR 361/2000, le fondazioni che rientrano nella categoria di enti del Terzo Settore, ottengono la personalità giuridica tramite l'iscrizione in tale registro.⁵⁵ Chiaramente, non tutte le fondazioni possono essere enti del Terzo Settore: la legge delega (L106/16), che ha portato poi al Codice del Terzo Settore, esclude infatti esplicitamente l'applicazione della riforma alle fondazioni di origine bancaria.⁵⁶

Alla gestione del *patrimonio* e al perseguimento e attuazione dello *scopo* della fondazione provvedono gli amministratori. Lo scopo deve essere lecito, conciliabile con le norme di legge e possibile, ovvero vi devono essere i mezzi necessari per il suo raggiungimento. L'*amministrazione* dell'ente è composta da uno o più soggetti nominati dal fondatore o da terzi, e l'incarico può essere a tempo indeterminato. In seguito al riconoscimento della personalità giuridica inoltre, cade per gli amministratori la responsabilità solidale per le obbligazioni patrimoniali contratte in nome e per conto dell'ente. Il controllo e la *vigilanza* sull'amministrazione delle fondazioni è detenuto dall'autorità governativa, che ha il potere di: nominare e sostituire gli amministratori; annullare le delibere dell'ente; sciogliere gli organi gestionali; nominare commissari straordinari; promuovere azioni di responsabilità.⁵⁷ L'*atto di costituzione* della fondazione è accompagnato da uno *statuto*. In entrambi i documenti devono figurare le seguenti informazioni: denominazione dell'ente, definizione dello scopo, illustrazione del patrimonio, selezione della sede, norme relative all'ordinamento e all'amministrazione, criteri e modalità di erogazione delle rendite.⁵⁸ L'atto costitutivo e lo statuto possono inoltre contenere le norme relative

⁵⁴ In linguaggio giuridico con "persona fisica" si intende un soggetto di diritto inteso come singolo. Per gli enti, come ad esempio nel caso delle fondazioni, si parla di persona giuridica.

⁵⁵ Fonte: www.altalex.com

⁵⁶ Fonte: www.italianonprofit.it

⁵⁷ Alberto Bisello in Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, 2017, pp. 87-88

⁵⁸ Codice Civile, art. 16. Fonte: www.gazzettaufficiale.it

all'estinzione o alla trasformazione dell'ente e alla devoluzione del patrimonio. Quest'ultimo viene vincolato dal fondatore allo scopo che la fondazione deve perseguire (culturale, sociale o di pubblica utilità). Quest'ultima cessa di esistere quando raggiunge le sue finalità istitutive o quando si palesa l'impossibilità di raggiungerle o per eventuali altre cause previste nello statuto. Altro elemento caratteristico delle fondazioni è l'assenza dello scopo di lucro. Esse sono infatti enti *non profit*, ovvero enti non commerciali che svolgono attività a favore della collettività, i cui avanzi di gestione vengono reinvestiti per raggiungere le proprie finalità istituzionali (diversamente dagli enti commerciali che operano a favore del mercato e sono quindi *market oriented*).

Le fondazioni di diritto privato in Italia hanno seguito un trend di crescita nell'ultimo decennio. Secondo i dati Istat (*Grafico 2.2*) le fondazioni passano da un totale di 6.220 nel 2011 a 8.295 nel 2020. In base alla forma giuridica esse incidono per circa il 2% sul totale delle istituzioni *non profit*, con leggere oscillazioni fra il 2011 e il 2020.

Questo aumento del numero di fondazioni presenti in Italia, segue quella tendenza iniziata negli anni Novanta che cercava di passare da un modello di *welfare state* ad un modello di *welfare economy*, cercando di rendere più autosufficienti gli enti artistico-culturali, ma non solo, attraverso l'adozione di strategie gestionali e manageriali derivanti dal settore privato, per puntare ad una gestione economico-finanziaria sempre più indipendente e ad una diminuzione della presenza dello Stato, che mantiene solamente la funzione di regolatore. Uno dei primi interventi fu appunto quello di istituire le fondazioni, enti giuridicamente privati preordinati allo scopo di adempiere a missioni di carattere artistico-culturale che prima venivano perseguite da enti pubblici (non si intende naturalmente la completa sostituzione del ruolo dello Stato).⁵⁹

⁵⁹ Il Giornale delle Fondazioni in Il Giornale dell'Arte n°292, Novembre 2009

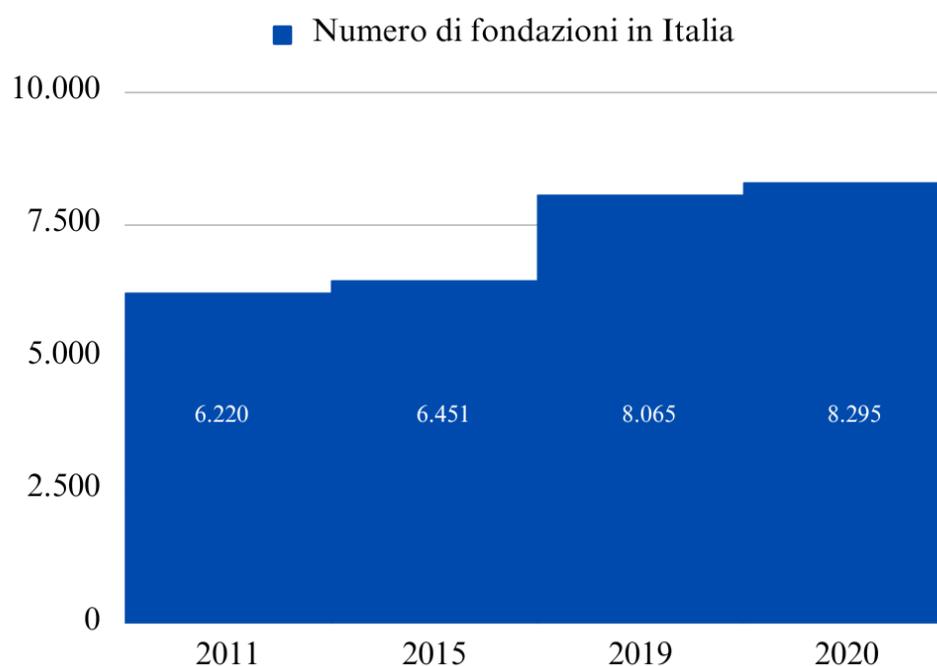


Grafico 2.2 - Numero delle fondazioni in Italia.
(Dati Istat anni 2011, 2015, 2019-2020)⁶⁰

La categoria delle fondazioni, in particolar modo di quelle culturali, presenta dei confini labili e imprecisi. Le realtà che rientrano sotto questo termine possono essere molto differenti per statuto, organizzazione, gestione, esperienza, settore in cui operano (che può spaziare dalla gestione di musei, alla produzione teatrale, all’assegnazione di premi letterari, all’organizzazione di mostre, alla conservazione e salvaguardia di beni e patrimoni culturali e archivi documentari). Le principali categorie⁶¹ di fondazioni sono:

- *fondazioni operative*: le fondazioni operative eseguono e gestiscono direttamente i propri progetti e le attività del proprio programma istituzionale, attraverso risorse interne;
- *fondazioni di erogazione o grantmaking*: svolgono la propria missione appoggiandosi ad altri enti, sostenendoli economicamente e svolgendo attraverso essi la propria funzione;

⁶⁰ Dati Istat ricavati dai rapporti sulla struttura e profili del settore *non profit* relativi agli anni 2015, 2019 e 2020. Fonte: www.forumterzosettore.it.

⁶¹ Marcella Ferrari, *Le fondazioni: la guida completa*, Maggio 2021. Fonte: www.altalex.it

- *fondazioni miste*: operano sia indirettamente che direttamente per il raggiungimento della propria missione;
- *fondazioni d'impresa*: operano attraverso l'esercizio di un'attività commerciale strettamente collegata al perseguimento dello scopo primario. Lo svolgimento di tale attività è fatto al fine di finanziarsi, senza quindi distribuzione degli utili;
- *fondazioni finanziarie o holding*: fondazioni che perseguono lo scopo statutario destinando le rendite o gli utili derivanti dall'attività di impresa ad un'altra fondazione, che persegue di fatto concretamente la finalità statutaria;
- *fondazioni in partecipazione*: costituite da una pluralità di soggetti. Ciò le rende simili alle associazioni, dal momento che vi è un'assemblea dei soci ed è consentito l'ingresso di nuovi membri;
- *fondazioni familiari*: destinate a vantaggio solamente di una o più famiglie designate (disciplinate dall'art. 28 c. 3 c.c.) ;
- *fondazioni bancarie*: nascono per svolgere attività filantropica attraverso il perseguimento dell'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico;
- *fondazioni universitarie*;
- *fondazioni lirico-sinfoniche*: istituite dal d. lgs. 367/1996 che ha trasformato in fondazioni gli enti autonomi lirici, le istituzioni concertistiche e altri enti lirici.

Approfondiamo ora le modalità di redazione di bilancio delle fondazioni di diritto privato in Italia.

2.4 La contabilità delle fondazioni di diritto privato in Italia.

In tema di bilancio le fondazioni di diritto privato seguono le disposizioni previste dagli artt. 2423 e seguenti del Codice Civile, secondo cui il bilancio di esercizio deve essere composto da: stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa.

Tuttavia, nel caso in cui le fondazioni vengano riconosciute come enti del Terzo Settore, dovranno adeguarsi alle disposizioni dell'art. 13 del Codice del Terzo Settore, che

disciplina le modalità di redazione di bilancio per gli enti riconosciuti (si vedano i paragrafi precedenti in merito a suddette modalità).

Abbiamo già esposto le condizioni per cui un ente viene definito ETS, in riferimento all'art. 4 del Codice del Terzo Settore.⁶² Nel Titolo IV, artt. 20-31, vengono trattati più nello specifico i requisiti ulteriori che le fondazioni -e le associazioni, riconosciute e non-devono possedere per potersi iscrivere nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (nella categoria "altri enti del terzo settore") e, di conseguenza, acquisire la qualifica di ente del Terzo Settore. In particolare, esse sono vincolate ad esercitare una delle attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, elencate nell'art.5, comma 1, del CTS.⁶³ Si ricorda, inoltre, che le fondazioni di origine bancaria non possono essere enti del Terzo Settore.

⁶² "Sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore". Fonte: www.normattiva.it.

⁶³ Attività di interesse generale indicate all'art. 5 del CTS: interventi e servizi sociali; interventi e prestazioni sanitarie; prestazioni socio-sanitarie; educazione, istruzione e formazione professionale; interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente e all'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali, con esclusione dell'attività, esercitata abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi; interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio; formazione universitaria e post-universitaria; ricerca scientifica di particolare interesse sociale; organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato e delle attività di interesse generale di cui al presente articolo; radiodiffusione sonora a carattere comunitario; organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso; formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa; servizi strumentali ad enti del Terzo settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da enti del Terzo settore; cooperazione allo sviluppo; attività commerciali, produttive, di educazione e informazione, di promozione, di rappresentanza, di concessione in licenza di marchi di certificazione, svolte nell'ambito o a favore di filiere del commercio equo e solidale [...]; servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro; alloggio sociale; accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti; agricoltura sociale; organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche; beneficenza, sostegno a distanza, cessione gratuita di alimenti o prodotti [...] o erogazione di denaro, beni o servizi a sostegno di persone svantaggiate o di attività di interesse generale a norma del presente articolo; promozione della cultura della legalità, della pace tra i popoli, della nonviolenza e della difesa non armata; promozione e tutela dei diritti umani, civili, sociali e politici, nonché dei diritti dei consumatori e degli utenti delle attività di interesse generale di cui al presente articolo; cura di procedure di adozione internazionale; protezione civile; riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata. Fonte: www.normattiva.it.

Va da sé, dunque, che le modalità di redazione del bilancio di esercizio delle fondazioni di diritto privato cambieranno a seconda del modello preso come riferimento: il Codice Civile o il Codice del Terzo Settore.⁶⁴

2.5 I documenti di bilancio di riferimento.

In generale, le risorse economiche che vengono riportate in bilancio, possono essere analizzate dal punto di vista della *tipologia* e della *provenienza*.⁶⁵ Nel primo caso esse vengono identificate come:

- *contributi*: ovvero risorse che vengono erogate prevalentemente a prescindere dall'attività che svolge l'istituzione, da soggetti pubblici e privati;
- *ricavi propri caratteristici*: comprendono la vendita di biglietti e abbonamenti;
- *ricavi da sponsorizzazioni*;
- *proventi accessori*: derivanti da attività altre rispetto a quella istituzionale, come attività commerciali, affitti di spazi, organizzazione di eventi, visite guidate etc.;
- *proventi finanziari e patrimoniali*: provenienti dalla gestione del patrimonio mobiliare e immobiliare.

Se analizziamo invece le risorse economiche sulla base della *provenienza*, individuiamo le seguenti categorie:

- *contributi statali*;
- *contributi di enti pubblici territoriali* (comuni e regioni);
- *contributi da soggetti privati*;
- *ricavi propri*: derivanti dal frutto delle attività caratteristiche e accessorie, dalle attività di *fundraising* e da quelle finanziarie.

⁶⁴ Vi è comunque la possibilità che anche fondazioni riconosciute come ETS seguano le disposizioni previste dal Codice Civile, se rientranti nella definizione dell'art. 13 comma 4 del CTS.

⁶⁵ Pieremilio Ferrarese, *La strategia e la gestione di un teatro d'opera: il Teatro La Fenice di Venezia*, Ca' Foscari, 2016, pp. 69-71

Dopo aver presentato nei precedenti paragrafi le diverse possibilità di redazione della contabilità per gli enti *non profit*, si riporta di seguito un approfondimento della struttura generale dei documenti di bilancio di riferimento che troveranno applicazione nel caso studiato nella Seconda Parte dell'elaborato:

- stato patrimoniale;
- conto economico;
- rendiconto finanziario;
- nota integrativa;
- relazione sulla gestione/missione;

2.5.1 Lo Stato Patrimoniale.

Lo Stato Patrimoniale è il documento che rileva e riporta dati e valori economico-patrimoniali e finanziari, con lo scopo di descrivere la posizione finanziaria di un'azienda in un dato momento, riportando quelli che sono gli impieghi delle risorse (*Attivo*) e le fonti di finanziamento (*Passivo*). Viene redatto secondo i principi della liquidità e della scadenza, quindi, per quanto riguarda l'*Attivo*, le voci evidenzieranno quegli impieghi di risorse aventi diversa attitudine a rendersi liquidi in un periodo di breve o lunga durata, mentre nel *Passivo* le fonti riportate esprimeranno la prevedibile scadenza che richiederà mezzi di copertura.⁶⁶

Presenta una struttura a sezioni divise, con classificazione delle voci per natura. Le voci principali⁶⁷, che verranno evidenziate anche nella Seconda Parte, sono:

- a) *Immobilizzazioni*: si dividono in immateriali e materiali, che raggruppano tutti quegli elementi impiegati durevolmente, ossia a medio-lungo termine, nell'attività dell'impresa, e finanziarie, ovvero attività finanziarie come, ad esempio, investimenti a medio lungo termine. Nello specifico, le immobilizzazioni immateriali si riferiscono agli investimenti che non sono funzionali all'attività tipica dell'impresa (es. un immobile che viene concesso in locazione e terzi),

⁶⁶ Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, 2016, pp. 101-102

⁶⁷ *Ivi*, pp. 92-93

mentre le immobilizzazioni materiali comprendono gli investimenti in beni reali indirettamente coinvolti nello svolgimento dell'attività tipica dell'azienda, quali ad esempio impianti, macchinari e fabbricati;⁶⁸

- b) *Attività circolanti*: includono i beni destinati ad un utilizzo nel breve periodo, compresi eventualmente anche quelli che verranno impiegati nel processo produttivo o destinati alla vendita, oltre che a titoli, disponibilità liquide e crediti (nelle realtà *non profit* spesso rappresentati principalmente dai soggetti erogatori di contributi, ma non solo);⁶⁹
- c) *Patrimonio netto*: dato dalla differenza tra attività e passività e rappresenta il capitale proprio dell'impresa, ovvero le fonti di finanziamento interne. Esso è soggetto a variazioni in base ai risultati d'esercizio e agli eventuali apporti di capitale da parte dei soci fondatori.⁷⁰ Si suddivide in una parte disponibile e una indisponibile;
- d) *Fondo TFR*;
- e) *Debiti*: si tratta principalmente di debiti a breve termine, verso fornitori e istituti di credito.

Si riporta ora uno schema di sintesi (*Tabella 2.1*) della struttura dello Stato Patrimoniale secondo il modello civilistico.⁷¹ Si ricorda che lo schema espositivo delle voci può essere adattato alle finalità informative e in base alla struttura e alle necessità aggregative del soggetto che redige il documento. Lo schema generale di riferimento può quindi presentare delle differenze nel momento in cui viene adattato ad un caso specifico (possibilità che viene esplicitata dallo stesso c.c. all'art. 2423ter), soprattutto nel momento in cui il modello civilistico, elaborato per aziende *for profit*, viene utilizzato nell'ambito di aziende *non profit*.⁷²

⁶⁸ Gianfranco Balestri, *Manuale di economia e gestione aziendale*, HOEPLI, 2005, pp. 19-20 Sezione F.

⁶⁹ *Ivi*

⁷⁰ Pieremilio Ferrarese, *La strategia e la gestione di un teatro d'opera: il Teatro La Fenice di Venezia*, Cafoscarina, 2016, p. 87

⁷¹ Lo schema analitico è consultabile all'art. 2424 del Codice Civile

⁷² Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, 2017, p. 66

ATTIVO	PASSIVO
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti B) Immobilizzazioni I) Immateriali II) Materiali III) Finanziarie	A) Patrimonio netto I) Capitale II) Riserva da soprapprezzo delle azioni III, IV, V) Riserve di rivalutazione, legale e statutarie VI) Altre riserve VII) Riserve per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi VIII) Utili (perdite) portate a nuovo IX) Utili (perdite) d'esercizio X) Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio
	B) Fondi per Rischi e Oneri C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
C) Attivo circolante I) Rimanenze II) Crediti III) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni IV) Disponibilità liquide	D) Debiti (con separata indicazione degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo)
D) Ratei e Risconti	E) Ratei e Risconti
Totale attività	Totale passività

Tabella 2.1 - Schema generico dello Stato Patrimoniale.

2.5.2 Il Conto Economico.

Il Conto Economico è un documento che registra i costi e i ricavi dell'esercizio finanziario di riferimento. Esso permette di osservare in che modo viene generato il reddito di un'azienda, attraverso il calcolo del risultato (utile o perdita) d'esercizio, dato dalla differenza fra ricavi e costi.

Nella *Tabella 2.2* si riporta lo schema di sintesi della struttura del Conto Economico secondo il modello civilistico.⁷³

<p>A) Valore della produzione</p> <p>I) ricavi delle vendite e delle prestazioni;</p> <p>II) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti;</p> <p>III) variazioni dei lavori in corso su ordinazione;</p> <p>IV) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni;</p> <p>V) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio.</p>
<p>Totale valore della produzione</p>
<p>B) Costi della produzione</p> <p>I) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci</p> <p>II) per servizi</p> <p>III) per godimento di beni di terzi</p> <p>IV) per il personale</p> <p>V) ammortamenti e svalutazioni</p> <p>VI) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci</p> <p>VII) accantonamenti per rischi</p> <p>VIII) altri accantonamenti</p> <p>IX) oneri diversi di gestione</p>
<p>Totale costi della produzione</p>
<p>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B).</p>
<p>C) Proventi e oneri finanziari</p>
<p>D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie</p>
<p>Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)</p>
<p>Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</p>
<p>Utile (perdita) d'esercizio</p>

Tabella 2.2 - Schema generico del Conto Economico.

⁷³ Lo schema analitico è consultabile all'art. 2425 del Codice Civile

Secondo il modello civilistico, il Conto Economico viene organizzato in forma scalare, con classificazione delle voci per natura. Gli aggregati più significativi sono⁷⁴:

- a) *Valore della produzione*: si compone principalmente dei ricavi provenienti da vendite e prestazioni, contributi in conto esercizio (governativi, pubblici o privati) e proventi delle gestioni accessorie (compresi i proventi derivanti dalle sponsorizzazioni);
- b) *Costi della produzione*: rappresentati in maniera sostanziale dai costi per il personale, acquisti e servizi di vario genere, ammortamenti e accantonamenti;
- c) *Oneri e proventi finanziari*: particolarmente rilevanti i costi derivanti dai debiti verso banche.

2.5.3 Il Rendiconto Finanziario.

Il Rendiconto Finanziario è stato introdotto come documento obbligatorio nel bilancio a partire dal 2015.⁷⁵ Esso sintetizza i flussi finanziari che hanno provocato delle variazioni nella liquidità aziendale, riportandoli attraverso le tre aree gestionali principali, per ciascuna delle quali vengono isolati i fabbisogni e le fonti monetariamente rilevanti:

- a) *Area operativa (reddituale)*;
- b) *Area delle attività d'investimento*;
- c) *Area delle attività di finanziamento*.

Si ricava in questo modo una visione contigua degli effetti monetari derivanti da tutti i diversi valori di bilancio, ovvero quelli reddituali, patrimoniali e finanziari, unendo in un unico prospetto i valori che nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico rimangono invece separati.

⁷⁴ Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, 2016, p. 93

⁷⁵ DLgs 139/201

<i>Aree gestionali (fattori determinanti)</i>
A) GESTIONE OPERATIVA (reddituale)
<i>Flusso di capitale circolante netto della gestione caratteristica</i>
<i>Variazione del capitale circolante netto operativo e TFR</i>
1. Flusso monetario della gestione caratteristica 2. Proventi finanziari 3. Oneri finanziari 4. Pagamento imposte
<i>A) Flusso monetario gestione operativa</i>
B) ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO
Immobilizzazioni materiali e immateriali - acquisto di nuovi impianti - cessione di impianti e acquisto attrezzature
Immobilizzazioni finanziarie - cessione di titoli azionari
<i>B) Flusso monetario attività di investimento</i>
C) ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO
i) Gestione del capitale di terzi
l) Gestione del capitale proprio (o patrimonio netto)
<i>C) Flusso monetario attività di finanziamento</i>
<i>Totale flussi monetari</i>
Variazione liquidità

Tabella 2.3 - Schema generico del Rendiconto Finanziario.

Questo documento (*Tabella 2.3*) fornisce dunque quelle aggregazioni e valori di sintesi necessari per comprendere i reali flussi di liquidità, restituendo un quadro più chiaro e

completo della dinamica finanziaria. Esprime, in sostanza, come la gestione operativa, la gestione delle attività di investimento e di quelle di finanziamento abbiano un impatto sulla liquidità aziendale.⁷⁶

2.5.4 La Nota Integrativa.

Per avere una visione più chiara e approfondita dei valori presenti nei documenti numerici appena presentati, risulta essenziale il ruolo della Nota Integrativa. Si tratta infatti di un documento qualitativo-esplicativo, che nasce con lo scopo di *spiegare* i valori numerici presenti nei tre schemi precedenti e di *integrare* gli stessi con ulteriori informazioni relative alla gestione aziendale.

Nel box seguente vengono evidenziate alcune tra le prescrizioni più rilevanti che devono essere riportate in Nota Integrativa⁷⁷:

i criteri applicati nella valutazione delle voci del bilancio; i movimenti delle immobilizzazioni; la composizione di alcune voci di bilancio (es:costi di impianto e di ampliamento e costi di sviluppo), nonché la misura e le motivazioni delle riduzioni di valore applicate alle immobilizzazioni materiali e immateriali; le variazioni intervenute nella consistenza delle altre voci dell'attivo e del passivo; l'elenco delle partecipazioni; distintamente per ciascuna voce, l'ammontare delle categorie di crediti e di debiti indicati all'art. 2427 comma 6 c.c.; eventuali effetti significativi delle variazioni nei cambi valutari; la composizione delle voci "ratei e risconti e della voce "altri fondi" dello stato patrimoniale, nonché la composizione della voce "altre riserve"; indicazione analitica delle voci del patrimonio netto (origine, possibilità di utilizzazione e distribuibilità, utilizzazione nei precedenti esercizi); l'ammontare degli oneri finanziari imputati nell'esercizio ai valori iscritti nell'attivo dello stato patrimoniale; l'importo complessivo degli impegni, delle garanzie e delle passività definiti all'art. 2427 comma 9 c.c.; la ripartizione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni secondo categorie di attività e secondo aree geografiche; l'ammontare dei proventi da partecipazioni, indicati nell'articolo 2425, numero 15), diversi dai dividendi; la suddivisione degli interessi ed altri oneri finanziari, indicati nell'articolo 2425, n. 17), relativi a prestiti obbligazionari, a debiti verso banche, e altri; l'importo e la natura dei singoli elementi di ricavo o di costo di entità o incidenza eccezionali; un apposito prospetto contenente quanto definito all'art. 2427 comma 14 a), b) c.c. in merito a imposte, importi accreditati o addebitati a C.E. o P.N., voci escluse e relative

⁷⁶ Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, 2016, pp. 96-97

⁷⁷ Le informazioni da riportare obbligatoriamente in Nota Integrativa sono definiti dagli artt. 2427 e 2427bis del Codice Civile, oltre che da numerose altre chiarificazioni e obbligazioni specificate in altri articoli

motivazioni; numero medio dei dipendenti per categoria; l'ammontare dei compensi, delle anticipazioni e dei crediti concessi agli spettanti agli amministratori ed ai sindaci e ulteriori dati specificati all'art. 2427 comma 16 c.c.; gli strumenti finanziari emessi dalla società così come definito all'art. 2427 commi 17, 18 e 19 c.c.; i dati richiesti all'art. 2427, comma 20 e seguenti del c.c.;

2.5.1 La Relazione sulla gestione.

L'art. 2428 del Codice Civile prevede che ai documenti di redazione di bilancio appena esposti venga affiancata una “relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta”.

La Relazione sulla gestione deve inoltre riportare:

- a) Le attività di ricerca e di sviluppo;
- b) I rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime;
- c) Il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente;
- d) Il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni;
- e) L'evoluzione prevedibile della gestione;
- f) In relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio: gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste; l'esposizione della società al rischio di prezzo, al

rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari;

g) L'elenco delle sedi secondarie della società.

2.5.2 *La Relazione sulla missione e il Bilancio Sociale per le aziende non profit.*

Documenti specifici delle realtà *non profit* sono la Relazione sulla missione e il Bilancio Sociale. La prima è diventata obbligatoria in seguito all'entrata in vigore del Codice del Terzo Settore, per gli ETS con bilanci superiori ai 200mila euro. Deriva di fatto dalla relazione sulla gestione prevista dall'art. 2428 del Codice Civile, ma presenta un contenuto più esteso. Ha innanzitutto lo scopo di presentare l'azienda culturale in relazione al suo settore e contesto di riferimento, riportando gli aspetti principali della gestione passata e prospettando quelli futuri. Si occupa inoltre di ampliare la tipologia di informazioni riportate, andando oltre l'orizzonte contabile e riferendosi ai contenuti specifici della missione dell'organizzazione, affidandosi a dati quali-quantitativi, per andare incontro alle esigenze informative delle diverse tipologie di stakeholders (pubblico, sostenitori e finanziatori, enti pubblici). L'arricchimento rispetto alla relazione sulla gestione delle aziende *for profit* sta nel riportare obiettivi di carattere meta-economico, andando oltre alla descrizione della gestione aziendale, inquadrando la stessa in un contesto spazio-temporale presente e futuro, proponendo confronti di *benchmarking* con realtà simili, affiancando un'analisi temporale dei risultati raggiunti, i progetti in-progress e gli eventuali rischi, così da restituire un'*accountability* completa sull'attività presente e futura.⁷⁸ Diventa quindi un ponte fra ciò che si è fatto e ciò che ci si prospetta di fare, fra le linee strategiche adottate in passato e le tendenze evolutive dell'organizzazione, sostenute dai risultati raggiunti.

Lo schema per la redazione della relazione di missione è descritto nell'Allegato C del Decreto Ministeriale del 5 marzo 2020 e si può ben osservare che, oltre ad una serie di punti comuni agli obblighi prescrittivi della relazione sulla gestione, vengono anche richieste informazioni legate maggiormente alle modalità di perseguimento delle attività

⁷⁸ Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, 2017, pp. 83-84

dell'organizzazione, su come queste vengano fatte coincidere con le finalità statutarie e altre nozioni di carattere strategico (es: "l'evoluzione prevedibile della gestione e le previsioni di mantenimento degli equilibri economici e finanziari; l'indicazione delle modalità di perseguimento delle finalità statutarie, con specifico riferimento alle attività di interesse generale; informazioni e riferimenti in ordine al contributo che le attività diverse forniscono al perseguimento della missione dell'ente e l'indicazione del carattere secondario e strumentale delle stesse").⁷⁹

Il Bilancio Sociale è invece un documento sempre più diffuso anche fra le aziende *for profit*, ma che nasce specificamente in riferimento al settore *non profit*. Con la riforma del Terzo Settore viene reso obbligatorio per:

- imprese sociali;
- enti del terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro;
- centri di servizio per il volontariato, indipendentemente dalle dimensioni economiche della loro attività.

Oltre all'obbligo di redazione, è previsto anche l'obbligo di deposito presso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) o, nel caso di imprese sociali, presso il registro delle imprese, e la pubblicazione sul proprio sito web o su quello della rete associativa a cui si aderisce.

È un documento utile a comunicare i risultati dell'attività non solo dal punto di vista contabile, economico e fiscale ma soprattutto in merito all'impatto sociale, ambientale, etc. Le linee guida per la redazione del bilancio sociale vengono definite dal Decreto 4 luglio 2019 del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali. Si riporta di seguito una sintesi dei contenuti minimi che devono essere presenti in questo documento:

- a) *Metodologia adottata*: ovvero i criteri di redazione del bilancio, precisando eventuali modifiche di metodo rispetto agli anni precedenti;

⁷⁹ Decreto Ministeriale del 5 marzo 2020 (GU n. 102 del 18 aprile 2020). Fonte: www.lavoro.gov.it.

- b) *Informazioni generali sull'ente*: dati anagrafici, area territoriale e ambito di attività, missione, relazione con altri enti e informazioni sul contesto di riferimento;
- c) *Struttura, governance e amministrazione*: dati sociali e modalità di governance e di controllo dell'ente, aspetti relativi alla democraticità interna e alla partecipazione, mappatura dei principali stakeholder. Le imprese sociali diverse dagli enti religiosi e dalle cooperative a mutualità prevalente devono inoltre riportare le modalità di coinvolgimento dei lavoratori e degli utenti;
- d) *Persone*: tipologie, consistenza e composizione di lavoratori e volontari, contratti di lavoro adottati, attività svolte dai volontari, struttura dei compensi e modalità di rimborso ai volontari;
- e) *Attività e obiettivi*: informazioni quantitative e qualitative sulle attività realizzate, sui destinatari diretti e indiretti, sugli output e per quanto possibile sugli effetti; le attività devono essere esposte evidenziando la coerenza con le finalità dell'ente, il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati, gli eventuali fattori risultati rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi programmati; vanno indicati gli elementi che rischiano di compromettere il raggiungimento delle finalità dell'ente e le azioni messe in atto per contrastare tale evenienza;
- f) *Situazione economica e finanziaria*: provenienza delle risorse economiche, con separata indicazione dei contributi pubblici e privati, informazioni sulle attività di raccolta fondi, eventuali criticità gestionali e azioni intraprese per mitigarle;
- g) *Altre informazioni*: informazioni su eventuali contenziosi o controversie, impatto ambientale se pertinente, informazioni su parità di genere, rispetto dei diritti umani, prevenzione della corruzione;
- h) *Monitoraggio svolto dall'organo di controllo*: modalità di effettuazione ed esiti.

Il bilancio sociale è quindi uno strumento attraverso il quale ciascun ente può soddisfare i numerosi richiami alla trasparenza, all'informazione e alla rendicontazione nei confronti degli associati, dei lavoratori e di terzi. Esso acquisisce importanza non solo nella sua dimensione finale di atto, ma anche, e soprattutto, nella sua dimensione dinamica in quanto processo di crescita della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale, attraverso il coinvolgimento di diversi attori e interlocutori. Può

essere in sintesi definito come uno «strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione».⁸⁰

⁸⁰ Decreto 4 luglio 2019, *Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore*. Fonte: www.gazzettaufficiale.it

Seconda parte

Capitolo 3

La Triennale di Milano

3.1 Nascita e storia della Triennale di Milano.



Figura 3.1 - Fronte est e portico del Palazzo dell'Arte.

(Ph: Photo Crimella. Fonte: www.artribune.com)

Le origini della Fondazione La Triennale di Milano risalgono al 1923, anno in cui nasce a Monza la prima Esposizione Internazionale delle Arti Decorative, una manifestazione a cadenza biennale che aveva come scopo principale quello di promuovere e stimolare interazioni e relazioni fra industria, arte e società, ponendosi sin da subito come una realtà con una concezione unitaria delle arti e di ogni tipologia di espressione creativa, fortemente interconnessa con lo sviluppo sociale ed economico. Un decennio più tardi, nel 1933, la rassegna assunse cadenza triennale e venne spostata a Milano, acquisendo personalità giuridica autonoma sotto la guida di figure di rilievo come Gio Ponti e Mario

Sironi. Per l'occasione venne progettato da Giovanni Muzio il Palazzo dell'Arte, all'epoca chiamato "Palazzo Bernocchi" in omaggio alla famiglia che l'aveva donato, che in quel momento diventa, e rimane tutt'oggi, la sede dell'Esposizione Internazionale. Il palazzo, espressione dell'architettura razionalista, presenta 12.000 mq di sale espositive e spazi dedicati al pubblico, proprio nel cuore della città di Milano.⁸¹

Già dalla V Triennale, nel 1933, venne sostenuto e coltivato il rapporto con gli artisti, in questo caso esaltato dalle pitture murali di Giorgio De Chirico, Mario Sironi, Massimo Campigli e Carlo Carrà. Un approccio che l'istituzione mantenne anche nei decenni successivi, attraverso l'esposizione delle opere di Lucio Fontana, Enrico Baj, Alberto Martini, Arnaldo Pomodoro, Giorgio De Chirico, Alberto Burri e più recentemente di Mario Merz, Giulio Paolini e Michelangelo Pistoletto.

Nel corso del XX secolo la Triennale di Milano si inserisce fra i promotori e i sostenitori dell'affermazione dell'unità delle arti e dello sviluppo dell'architettura e del design italiano, impegnandosi su diversi fronti e cimentandosi in diversi temi, a cui seguirono altrettanti progetti. Nel secondo dopoguerra, ad esempio, venne affrontato il tema della ricostruzione, e Triennale assunse un ruolo importante in tal senso, promuovendo la realizzazione del quartiere sperimentale QT8 nell'area milanese del Monte Stella, insieme a Piero Bottoni. Durante gli anni Cinquanta vennero organizzate numerose rassegne dedicate al tema del disegno industriale, in linea con lo sviluppo del design italiano che in quegli anni era strettamente legato al concetto del "made in Italy". Con gli anni Sessanta, la Triennale affrontò le problematiche legate allo sviluppo economico e alle conseguenti trasformazioni sociali, organizzando rassegne quali *La casa e la scuola* nel 1960, *Il tempo libero* nel 1964, *Le città del mondo e il futuro delle metropoli* nel 1988, *Identità e differenza* nel 1996. In seguito, l'Esposizione estese i propri ambiti d'interesse oltre le arti, l'architettura e il design italiano, aprendosi anche a settori come quello della moda, del cinema, della grafica e della comunicazione audiovisiva.⁸²

⁸¹ Fonte: www.triennale.org

⁸² Fonte: www.triennale.org

Nel 1999 l'ente autonomo "La Triennale di Milano" venne trasformato in fondazione di diritto privato a norma dell'art. 11 della Legge 15 marzo 1997, n. 59.⁸³ La Fondazione quindi porta avanti l'opera svolta dall'ente pubblico, senza perseguire scopo di lucro e senza la possibilità di distribuire utili.

Ad oggi, la Fondazione fa parte del Gruppo Triennale costituito da: Fondazione Triennale di Milano, Triennale di Milano Servizi S.r.l. e Fondazione CRT. La Fondazione Triennale ha incorporato nel 2021 il Museo del Design, e possiede per il 100% la Triennale di Milano Servizi S.r.l., costituita per svolgere le attività commerciali della Fondazione. La Fondazione CRT/Teatro dell'Arte è soggetta al controllo e alla direzione da parte della Fondazione Triennale di Milano, dalla quale è stata acquisita nel luglio 2016, al fine di creare una maggiore sinergia nella programmazione culturale e teatrale.

3.2 Il contesto di interesse: la nuova Amministrazione del 2018 e la Presidenza Boeri.

Dopo la prematura scomparsa del Direttore Claudio De Albertis, avvenuta nel 2016, e il successivo subentro della Vice Presidente Clarice Pecori Giraldi, nel 2018 vennero rinnovati il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Scientifico della Triennale di Milano. Il 16 febbraio 2018 si insediò il nuovo Consiglio di Amministrazione composto da: Stefano Boeri, a cui venne assegnata all'unanimità la nomina di Presidente, Lorenza Bravetta, Vincenzo Ugo Manes, Roberto Ernesto Maroni, Carlo Edoardo Valli, Elena Vasco, Elena Tettamanti, Alberto Artioli, Antonio Calabrò. Vennero rinnovati anche i Consigli di Amministrazione della Triennale di Milano Servizi S.r.l. e della Fondazione Museo del Design. Il 20 aprile 2018 venne nominato il nuovo Direttore Generale, Carlo Morfini, che assunse, come previsto dai rispettivi Statuti, la direzione generale delle Fondazioni collegate e la carica di Amministratore Delegato della Triennale di Milano Servizi S.r.l.

⁸³ Dallo Statuto della Triennale di Milano: "L'ente autonomo "La Triennale di Milano", già ente pubblico 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, è trasformato in fondazione ed acquisisce la personalità giuridica di diritto privato alla data di entrata in vigore del presente decreto." Fonte: www.triennale.org

Alla luce di questi cambiamenti, si scelse di rinnovare anche l'assetto organizzativo di Triennale, che venne suddiviso in cinque settori di attività, ciascuno gestito da un responsabile nominato:

- Produzione culturale;
- Comunicazione;
- Promozione culturale;
- Affari Istituzionali e Risorse Umane;
- Amministrazione, Finanza e Controllo.

Questa nuova amministrazione si pose sin da subito l'obiettivo di perseguire una nuova visione e di ampliare la *mission* istituzionale, attraverso un rinnovo della programmazione e l'adozione di nuove linee strategiche in diversi campi d'azione.⁸⁴ La nomina di Stefano Boeri a Presidente, e quella di Carlo Morfini a Direttore Generale svolsero un ruolo particolarmente strategico. La formazione di architetto di Boeri, unitamente alle sue esperienze e cariche pregresse, e le competenze manageriali di Morfini, posero le basi per un buon bilanciamento tra creatività, cultura, economicità e sistematicità.⁸⁵ Nel corso dei primi quattro anni di guida della nuova amministrazione, dal 2018 al 2021, Triennale riuscì a rinnovarsi nell'identità e nei contenuti, e a risanare debiti pregressi per 5,65 milioni di euro.⁸⁶

I campi d'azione su cui si intervenne furono essenzialmente tre:

- 1) Il rinnovamento della proposta culturale e della programmazione;
- 2) Il rafforzamento del rapporto con i visitatori e la città di Milano;
- 3) Lo sviluppo e il consolidamento del ruolo internazionale di Triennale.

⁸⁴ *Relazione al bilancio di esercizio 2018*. Fonte: www.triennale.org

⁸⁵ M. Ferraioli, *Nuova squadra per la Triennale di Milano: nominati il nuovo direttore generale e i curatori*, *Artribune*, 20 Aprile 2018; <https://www.artribune.com/arti-visive/2018/04/nuova-squadra-per-la-triennale-di-milano-nominati-il-nuovo-direttore-generale-e-i-curatori/>

⁸⁶ M. Giannattasio, *Triennale di Milano, Stefano Boeri verso la riconferma e gli «Amici» in bilico: la partita dei vertici*, *Corriere della Sera*, 9 Marzo 2022; https://milano.corriere.it/notizie/cronaca/22_marzo_09/triennale-milano-partita-vertici-stefano-boeri-la-riconferma-amici-bilico-84773bda-9f7e-11ec-82d5-6f137f6a69fd.shtml?refresh_ce

Bisogna naturalmente tenere conto che il periodo fra il 2018 e il 2021 risulta essere un campo d'analisi *sui generis*, almeno e soprattutto per il secondo biennio, a causa della situazione pandemica che ha interessato tutto l'anno 2020 e ha avuto conseguenze anche sul 2021. Si ritiene tuttavia interessante mostrare come, anche grazie alla gestione e alle scelte strategiche intraprese nel 2018 e portate avanti negli anni successivi, la Triennale di Milano sia riuscita ad affrontare le restrizioni e i vincoli imposti dal Covid-19 al meglio delle aspettative previste. Si intende ora proseguire con la contestualizzazione dei campi d'azione e degli obiettivi della nuova amministrazione, mentre la presentazione delle attività di *fundraising* e la gestione di queste, verrà affrontata in seguito.

3.3 La proposta culturale e la programmazione di Triennale.

La proposta culturale di Triennale si compone di diverse attività e progetti:

- mostre temporanee, tra cui mostre prodotte, coprodotte, mostre ospitate e mostre itineranti;
- eventi culturali e festival;
- partecipazioni a progetti e manifestazioni;
- Esposizione Internazionale a cadenza triennale;
- programmazione di Triennale Teatro.

Durante tutto l'anno viene portata avanti la programmazione di mostre temporanee, in sede e itineranti, prodotte completamente da Triennale o in collaborazione con aziende partner o istituzioni culturali, sia italiane che europee. Le mostre proposte si affiancano sempre alla *mission* e all'identità dell'istituzione, esplorando diversi ambiti artistici e culturali, da quello delle arti visive, al design, alla fotografia, all'architettura etc.

Il 2020 è un anno che, in termini di eventi, progetti e mostre, presenta una programmazione naturalmente differente dalle precedenti. Come si approfondirà in seguito, Triennale è riuscita ad adattare e riformulare la propria proposta anche grazie ad una rete di partner fedeli e affezionati, che hanno lavorato insieme alla Fondazione con l'obiettivo di mandarne avanti la programmazione con i mezzi a disposizione.

Fra le esposizioni più significative⁸⁷ del quadriennio si ricordano:

- *Storie. Il design italiano*, undicesima edizione del Triennale Design Museum (14 aprile 2018 – 20 gennaio 2019); *OooOoO di Koo Jeong A* (26 novembre 2019 - 16 febbraio 2020); *Enzo Mari a cura di Hans Ulrich Obrist e Francesca Giacomelli* (17 ottobre 2020 - 12 settembre 2021); *Claudia Andujar: la lotta Yanomami* (17 ottobre 2020 - 15 febbraio 2021); *Mirabilia. Una Wunderkammer per scoprire i mestieri d'arte milanesi* (20 ottobre 2020 - 4 aprile 2021); *Vico Magistretti. Architetto Milanese* (11 maggio - 12 settembre 2021); *Carlo Aymonino. Fedeltà al tradimento* (14 maggio - 22 agosto 2021); *Saul Steinberg Milano New York* (15 ottobre 2021 - 1 maggio 2022); *The People I Like e I gioielli della fantasia* (1 dicembre 2021 - 22 maggio 2022).

Altri progetti ed eventi speciali hanno poi caratterizzato la variegata offerta culturale di Triennale tra il 2018 e il 2021. Qui di seguito i principali su cui si è particolarmente investito, fra iniziative in presenza e online.

Broken Nature: Design Takes on Human Survival.

Nel 2019 si è svolta la XXII Esposizione Internazionale prodotta da Triennale. La mostra tematica aveva come obiettivo quello di esplorare il concetto di design ricostituente, riflettendo, attraverso oggetti e strategie, sul rapporto tra gli esseri umani e gli ecosistemi sociali e naturali in cui essi vivono. Ad essa si sono affiancate 21 partecipazioni internazionali promosse da istituzioni e atenei d'eccellenza, nonché da diversi governi: Algeria, Australia, Austria, Cina, Cuba, Finlandia, Francia, Germania, Italia, Libano, Lituania, Myanmar, Paesi Bassi, Polonia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Russia, Slovenia, Sri Lanka, Stati Uniti, Tunisia. Le numerose partecipazioni hanno offerto ciascuna una visione diversificata della relazione tra uomo e natura in termini di temi, prospettive, contesti e provenienze, evidenziando le complessità delle differenti tradizioni culturali.

⁸⁷ *Relazioni al bilancio di esercizio 2018-2021*. Fonte: www.triennale.org



Figura 3.2 - XXII Esposizione Internazionale-*Broken Nature*.

(Ph: Gianluca Di Ioia. Fonte: www.artribune.com)

Sempre nell'ambito dell'Esposizione Internazionale vale la pena di menzionare altri due progetti, di particolare rilevanza: *La Nazione delle Piante*, un'esposizione immersiva concentrata sul mondo vegetale, curata dallo scienziato Stefano Mancuso; e l'installazione *The Great Animal Orchestra*, creata dal musicista e bioacoustician Bernie Krause e dallo studio londinese United Visual Artists (UVA), su iniziativa della Fondation Cartier pour l'art contemporain, ed esposta per la prima volta nella mostra eponima del 2016.



Figura 3.4 - La Nazione delle Piante.
(Credits: Feel Rouge. Fonte: www.artribune.com)



Figura 3.5 - The Great Animal Orchestra.
(Fonte: www.artribune.com)

Museo del Design Italiano.

Lo stesso anno ha aperto il Museo del Design italiano. Il Museo è stato inaugurato con un allestimento permanente che prevedeva l'occupazione dello spazio della curva al piano terra del palazzo, con circa 200 oggetti, parte dei 1.600 della Collezione di Triennale, rappresentanti di oltre trent'anni di sperimentazione di nuovi materiali, nuove tecniche e nuovi codici estetici. Con una disposizione cronologica dal 1946 al 1981, la selezione presentava uno dei periodi di più grande influenza del design e dei designer italiani nel mondo, ovvero quello fra gli anni dell'immediato dopoguerra e del boom economico successivo, fino ai primi anni Ottanta. L'obiettivo, oltre all'arricchimento della collezione attraverso politiche di acquisizione mirate e nuove collaborazioni con archivi, aziende, scuole, università e musei, era principalmente quello di ampliare gli spazi della Fondazione destinati al design.



Figura 3.6 - Museo del Design Italiano.

(Ph: Gianluca di Ioia. Fonte: www.artribune.com)

Progettata nel 2018, l'apertura del Museo è stata molto significativa anche per l'entrata nel Consiglio di Amministrazione di Stefano Bordone, vicepresidente vicario di Federlegno arredo eventi, e di Claudio Luti, presidente del Salone del Mobile.Milano. L'ingresso in Consiglio di questa nuova tipologia di interlocutori, che sono andati ad

affiancare rappresentanti di istituzioni come il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, La Regione Lombardia, il Comune di Milano e la Camera di Commercio, ha affermato ancora una volta l'intenzione dell'amministrazione Boeri di sviluppare un rapporto strutturato e sinergico con il mondo dell'industria e della creatività italiana, al fine di inserire Triennale in una rete sempre più ampia e ricca di attori, fruitori, possibili partner e collaboratori.

Triennale Decameron.

Nel 2020, a causa delle chiusure imposte dalla pandemia, è stato sviluppato il programma di *Triennale Decameron*. L'iniziativa si è svolta attraverso dirette quotidiane sul canale Instagram di Triennale, dedicate a diversi temi. Nel corso dei mesi sono stati invitati a discutere ospiti sia italiani che internazionali -artisti, designer, architetti, intellettuali, musicisti, cantanti, scrittori, registi- a cui di volta in volta veniva chiesto di sviluppare una personale narrazione in dialogo con i curatori di Triennale o con lo stesso Presidente Boeri in merito a temi riguardanti la cultura, l'economia, il giornalismo, lo spettacolo etc. a seconda del loro ambito di esperienza. Il programma ha trasmesso nel complesso 86 dirette, distribuite fra il 5 marzo e il 1 giugno 2020, e ha registrato una grande risonanza sia fra i media italiani che fra alcune importanti testate straniere, come "The Independent" e il sito di CNN che hanno segnalato l'iniziativa.

Triennale Estate.

Sempre nel 2020 si è reso necessario concepire un altro format inedito, in occasione delle parziali riaperture degli spazi espositivi, nuovamente accessibili a partire da giugno. È stato dunque elaborato il programma di *Triennale Estate*, un palinsesto che si componeva di più di 250 eventi, previsti appositamente per lo spazio del Giardino di Triennale, così da sfruttare la possibilità di organizzare iniziative in presenza garantendo al contempo la fruizione degli eventi nel pieno rispetto delle normative di sicurezza e distanziamento. Da giugno ad ottobre sono stati proposti incontri, proiezioni, lectures, performance, concerti, festival e attività per bambini e ragazzi. È stata inoltre anche ospitata una programmazione cinematografica con proiezioni italiane e straniere, curata da AriAnteo. All'inaugurazione di *Triennale Estate* hanno partecipato il Ministro per i beni e le attività culturali e per il

turismo Dario Franceschini (in collegamento), il Sindaco di Milano Giuseppe Sala, l'Assessore all'Autonomia e Cultura della Regione Lombardia Stefano Bruno Galli.

Dato il successo dell'edizione 2020, l'anno successivo il format è stato riproposto dal 27 aprile al 15 ottobre, con una particolare attenzione a tematiche quali sostenibilità, *green*, scambio intergenerazionale e valorizzazione delle figure femminili nell'arte contemporanea, per un totale di 121 eventi in Giardino, 35 eventi negli spazi interni, 73 proiezioni cinematografiche a cura di Anteo e una serie di festival.



Figura 3.7 - Manifesti per Triennale Estate 2021.

(Fonte: www.camuffolab.com)

3.3.1 Triennale Milano Teatro.

L'offerta culturale di Triennale viene completata dal programma di Triennale Milano Teatro. Dal 2018 la programmazione della Fondazione CRT Teatro dell'Arte si compone di una *stagione teatrale*, da ottobre a febbraio, e di *FOG Triennale Milano Performing Arts*, festival che si svolge durante la stagione estiva negli spazi del Palazzo dell'Arte e in vari luoghi cittadini. Entrambi puntano sull'internazionalità di artisti e pubblico,

nell'ottica di potenziare il networking (anche attraverso il coinvolgimento di istituzioni e centri culturali ed universitari stranieri) e sostenere lo sviluppo turistico.

L'intera programmazione 2018 ha visto in scena 53 spettacoli e 19 eventi musicali, per un totale di 87 artisti, di cui 39 internazionali provenienti da 16 paesi. Per l'anno 2019 sono stati messi in scena 45 spettacoli, 6 eventi musicali, coinvolgendo 57 artisti di cui 15 internazionali provenienti da 12 Paesi. Nello stesso anno Triennale Milano Teatro ha inoltre avviato EXTRA, una progettualità parallela al palinsesto degli spettacoli, sviluppando un calendario di attività collaterali per avvicinare il pubblico agli artisti e alle loro pratiche. Nel 2020 si è reso necessario modificare la struttura della programmazione, ideando un nuovo programma costituito da FOG vol. 1, inserito all'interno della programmazione di Triennale Estate, e FOG vol.2, nella stagione autunnale, oltre che a diverse live, talk e concerti fruibili online. Nel 2021 la programmazione ha ripreso invece la struttura originaria, ed è stata data particolare attenzione al Public Program del Teatro, sviluppando una proposta di attività parallele e complementari come laboratori, masterclass, incontri e appuntamenti con lo scopo di mettere lo spettatore al centro di un confronto diretto con gli artisti, avvicinandolo alla pratica teatrale.

3.4 Il rapporto con il pubblico: la realtà urbana e la comunicazione.

Per rafforzare il consolidamento del rapporto con il pubblico e la città di Milano, invece, sono stati elaborati una serie di progetti volti a creare nuovi spazi che potessero fungere da centri di dialogo, confronto e promozione culturale all'interno della realtà cittadina, riportando quindi l'istituzione al centro della stessa, ma allo stesso tempo connettendola con un pubblico internazionale.

Nel 2018 è stato dato il via al progetto di riorganizzazione degli spazi del Palazzo dell'Arte e programmata la costruzione della nuova sede dell'Urban Center all'interno di Triennale, pensato in collaborazione con il Comune di Milano e progettato con l'ottica di creare un centro di documentazione e ricerca sulla città, ma anche per essere un luogo che stimolasse una riflessione sul futuro delle città del mondo più in generale.

Lo stesso anno è iniziato il progetto per la rivitalizzazione della rete del Parco della Culture. Molto forte era il desiderio di creare un luogo che potesse fare da connessione tra i principali spazi culturali della zona di Parco Sempione, per incentivare la collaborazione reciproca. Per riattivare questa connessione è stata elaborata una programmazione di incontri, spettacoli e visite guidate che, dato il successo, è stata riproposta, affinata e arricchita, l'estate successiva.

3.4.1 Le strategie di comunicazione.

Sempre nel 2018 sono state avviate delle riflessioni sulle strategie di comunicazione dell'istituzione, a fronte del suo rilancio a livello internazionale e dell'avvio di nuove progettualità e collaborazioni. Sin da subito era chiara la necessità di dotarsi di un nuovo sistema d'identità visiva, che permettesse una comunicazione coerente e uniforme dell'istituzione, e aiutasse a rafforzare la presenza di Triennale sui media stranieri, anche in vista dell'Esposizione Internazionale prevista per l'anno successivo.

Le principali questioni affrontate in termini di comunicazione sono state:

- *Media relation all'estero*: attività il cui compito è stato affidato all'agenzia di comunicazione Alpha Kilo, con sede a Londra e San Francisco;
- *Identità visiva*: lo studio grafico NORM, con sede a Zurigo, si è occupata di restituire una nuova veste visiva a Triennale. Il 15 febbraio 2019 è stato presentato il nuovo logo di Triennale Milano.⁸⁸
- *Sito web*: il rinnovamento del sito web viene affidato e realizzato da Accurat, società di ricerca nel campo del data-driven design, con sede a Milano e New York che lo ha sviluppato nel corso del 2019 in tre release: la prima a febbraio, per promuovere i contenuti della XXII Esposizione Internazionale, la seconda a giugno, con alcune implementazioni in vista della stagione teatrale 2019/2020, e la terza in autunno, con la nuova sezione dedicata alla collezione permanente e agli archivi. Il sito è stato anche arricchito con oltre 15.000 tra immagini e video

⁸⁸ *Relazione al bilancio di esercizio 2019*. Fonte: www.triennale.org

provenienti dalle collezioni e dagli archivi, per permettere agli utenti di scoprire la storia dell'istituzione dal 1923.

Queste assegnazioni marcano ancora una volta la volontà di Triennale di interfacciarsi sempre di più con un contesto internazionale, non solo in riferimento al pubblico e agli artisti, come già visto, ma anche in termini di collaboratori e sostenitori. In parallelo, per quanto riguarda la sezione di ufficio stampa, è stato fatto un lavoro di comunicazione mirato per la stampa italiana e per quella internazionale, selezionando i contenuti da condividere relativi all'attività istituzionale e alla programmazione culturale.⁸⁹



Figura 3.8 - Il nuovo logo di Triennale Milano disegnato dallo studio svizzero NORM.⁹⁰

(Fonte: www.triennale.org)

Rimanendo nell'ambito della nostra analisi dedicata alle attività di *fundraising* della Triennale di Milano, è d'obbligo sottolineare come questa manovra di rinnovo e ripensamento strategico degli strumenti di comunicazione e promozione, non vada considerata come un intervento a sé stante, ma sia strettamente interconnessa con le strategie nel campo della raccolta fondi. Comunicando efficacemente la rinnovata identità dell'istituzione, anche attraverso la diffusione e la promozione delle attività e delle iniziative che essa offre, si riaffermano i valori e si trasmettono gli obiettivi che i partner, gli sponsor e i donatori sono chiamati a condividere.

⁸⁹ *Relazione al bilancio di esercizio 2018*. Fonte: www.triennale.org

⁹⁰ Fonte: www.triennale.org

A fronte di questo inquadramento generale del quadriennio 2018-2021, si rimanda al capitolo successivo l'approfondimento sulle strategie intraprese in materia di *fundraising*.

Capitolo 4

Attività e strategie di fundraising della Triennale di Milano

4.1 Le politiche e le attività di fundraising della Triennale di Milano.

Quando la nuova amministrazione iniziò la sua attività nel 2018 risultò da subito chiara la necessità di occuparsi delle attività di *fundraising* dell'istituzione. Come già spiegato nei precedenti capitoli, le iniziative di raccolta fondi sono fondamentali per una realtà *non profit* come Triennale, poiché sostengono l'attività dell'organizzazione e ne permettono la continuità. Esse rappresentano sia un'importante fonte di risorse, monetarie e non, sia delle occasioni di collaborazione e condivisione con realtà aziendali o con altre organizzazioni culturali di prestigio. Riesce quindi facile comprendere il motivo per cui questo fu uno dei primi aspetti ad essere preso in mano dalla presidenza Boeri, che definì delle nuove linee strategiche in merito.

Nelle relazioni al bilancio di esercizio relative al periodo 2018-2021, la sezione dedicata al *fundraising* comprende le seguenti attività:

- sponsorizzazioni
- partnership
- eventi corporate
- programma Amici della Triennale
- valorizzazione del brand ⁹¹

L'obiettivo che si prefissò Triennale fu quello di valorizzare il più possibile la produzione culturale dell'istituzione, attraverso lo sviluppo di relazioni con il mondo corporate basate sulla partecipazione, sul supporto e sulla condivisione di valori, ma sempre riconducendo

⁹¹ Questa voce nello specifico viene inserita solamente nella *Relazione al bilancio di esercizio 2021*, come segue: "Tra le attività di valorizzazione del Brand Triennale Milano si annovera il merchandising: nel 2021 la prima linea istituzionale di Triennale è stata ampliata - la collezione conta oggi 12 oggetti e sono stati siglati accordi di co-branding con Lanerossi di Schio, per la riproduzione di due plaid presentati rispettivamente durante la V e la VI Esposizione Internazionale, e con "Flash Art" che in occasione di Triennale Estate ha prodotto 3 oggetti di merchandising a marchio congiunto."

all'istituzione tutti i contenuti espositivi e divulgativi.⁹² Questa dichiarazione di intenti è stata portata avanti per tutto il quadriennio e implementata attraverso numerose attività e interventi. Inoltre, come già accennato, è anche interessante notare come, nonostante lo scoppio della pandemia nel 2020 e l'obbligo di chiusura delle sedi, Triennale sia riuscita a rimodulare la propria programmazione culturale senza interrompere del tutto l'offerta di contenuti, proponendo anzi al proprio pubblico delle valide alternative. Come si approfondirà in seguito, ciò è stato possibile anche grazie alla presenza di partner fidelizzati, frutto di relazioni instaurate e coltivate negli anni precedenti, caratterizzate da una dinamica di co-creazione e basate su principi di stabilità e continuità.

Segue ora un approfondimento delle diverse tipologie di attività di *fundraising* di Triennale sopra elencate.

4.2 Sponsorizzazioni e partnership.

I termini *sponsor* e *partner* vengono spesso usati come sinonimi. In effetti, entrambe le espressioni si riferiscono a rapporti di tipo sinallagmatico -ovvero rapporti contrattuali a prestazioni corrispettive-, ma portano con sé una sostanziale differenza che in questa sede intendiamo sottolineare.

Nell'accezione comune si utilizza il termine *sponsorizzazione* in riferimento ad un rapporto basato principalmente su uno scambio di carattere episodico o distribuito su un periodo di breve-media durata. Lo sponsor condivide i valori e la *mission* dello sponsee, motivo per cui sceglie di sostenerlo e finanziarlo in cambio di visibilità e ritorno d'immagine. Ma il focus di questa relazione rimane di fatto lo scambio di prestazioni, di vantaggi reciproci. In questo tipo di interazione, infatti, non assume un ruolo primario quella dinamica di collaborazione e condivisione di contenuti tipica invece della *partnership*. Nella relazione con il partner ciò che conta di più è appunto la natura cooperativa del rapporto, che solitamente ha una durata di medio-lungo periodo. L'importanza del partner, quindi, non è data solamente dalle risorse che esso può fornire,

⁹² *Relazione al bilancio di esercizio 2019*. Fonte: www.triennale.org

ma dal suo ruolo partecipativo, continuativo e creativo all'interno dell'attività dell'istituzione.

Si riportano di seguito nella *Tabella 4.1* i principali partner e sponsor che hanno affiancato Triennale per gli anni 2020 e 2021.⁹³ Nell'osservare queste informazioni non dimentichiamo il fattore pandemia che, seppure non abbia impedito di mantenere o intraprendere collaborazioni di sponsorship e partnership, ha sicuramente influito sulla numero di queste relazioni.

	2020	2021
Partner istituzionali	Eni, Lavazza	Eni, Lavazza
Partner principali mostre, teatro o progetti	Amplifon, BMW, Fondazione UBI, Ubi Banca, Sense, Artemide, Marsell, H3, Pininfarina	Fondazione UBI, Intesa Sanpaolo, Cassina, Flou, De Padova, Domus, Scalo Milano, Sense, Adidas
Altri partner mostre o progetti	Arper, Epson, iGuzzini	
Partner tecnici istituzionali	ATM, Assicurazioni Generali-Agenzia Milano Amendola	ATM, Assicurazioni Generali-Agenzia Milano Amendola
Altri partner tecnici mostre o progetti	Acqua Dynamo, Anapic, Autan, Thimoha, Ethimo, Everest, Jannelli, Volpi, 3+ Doors, iGuzzini, Marval	Artefatto Srl, Autan, Kartell
Media partner	Clear Channel	Clear Channel

Tabella 4.1 - I principali partner di Triennale per il biennio 2020-2021.

4.2.1 Il nuovo approccio.

Le linee guida intraprese da Triennale a partire dal 2018 per la gestione dei rapporti con i partner sono state discusse durante un'intervista con Valentina Barzaghi, responsabile

⁹³ *Relazione al bilancio di esercizio 2020-21*. Fonte: www.triennale.org

della sezione Promozione Culturale di Triennale Milano. Da questo dialogo è emerso che una delle sostanziali differenze che la nuova amministrazione ha portato nella gestione del rapporto con le aziende, è stata quella di diminuire al massimo le ospitalità di mostre e progetti, fino ad eliminarle quasi del tutto, concentrandosi invece sulla produzione interna e co-produzione di contenuti.

In una prospettiva editoriale questo ha portato a cambiare la gestione del rapporto con le aziende. Se prima tale relazione si basava principalmente sull'ospitalità di marchi, in cui un brand proponeva un suo progetto o una sua mostra, ora il rapporto viene impostato su principi di *creazione condivisa*, in cui la linea d'azione rimane comunque totalmente in capo a Triennale. Se si sfoglia il calendario della Fondazione a partire dal 2018⁹⁴, si può vedere infatti come tutte le mostre siano state prodotte dalla stessa istituzione, o al massimo co-prodotte. Le aziende quindi non si limitano più a proporre i propri contenuti, ma li sviluppano insieme a Triennale: si crea in questo modo un rapporto dialogico, le cui basi fondanti non sono solamente il prestigio dell'azienda o della fondazione milanese, ma valori e argomenti condivisi che si intende esprimere e sviluppare insieme. Parallelamente, come si è già accennato, si è portata avanti una ricerca più standardizzata e consapevole di partner istituzionali e di rapporti pluriennali.

La nuova linea di sviluppo prevede, quindi, una partecipazione non più unilaterale ma congiunta: i partner non sono più solamente dei mecenati, ma degli interlocutori attivi, con i quali lavorare insieme dalla fase di ideazione fino a quella di attuazione ed implementazione.

Queste nuove modalità d'azione presuppongono due obiettivi principali⁹⁵:

- La creazione di una *brand association* di valori e obiettivi con i partner: si vogliono condividere informazioni sulle linee guida e sulla programmazione, aspettandosi dall'altra parte un punto di vista attivo, presente e in prima fila nell'attuazione degli intenti concordati insieme;

⁹⁴ Si intende qui naturalmente da quando sono state messe in campo le iniziative progettate dalla nuova amministrazione, una volta portata a termine la programmazione precedente.

⁹⁵ *Relazione al bilancio di esercizio 2018*. Fonte: www.triennale.org

- La costruzione di una *rete di alleanze* locali e internazionali: l'intento è quello di richiamare e coinvolgere diversi soggetti interessati a confrontarsi con arte, architettura, urbanistica, rigenerazione urbana, design, artigianato, moda, teatro, danza e musica.

L'approccio appena esposto in merito all'individuazione e alla gestione dei rapporti con i partner, viene applicato sia ai partner di *progetto* sia, a maggior ragione, a quelli *istituzionali*. La differenza fra i primi e i secondi consiste sostanzialmente, com'è intuibile, nella durata e nell'oggetto della collaborazione. I partner istituzionali instaurano solitamente con l'istituzione una relazione pluriennale, o comunque di almeno un anno, poiché l'obiettivo è quello di sostenere tutta l'attività della Fondazione e di sviluppare insieme contenuti (sono necessari quindi più tempo e risorse). Nel caso dei partner di progetto, invece, la relazione rimane circoscritta ad uno o più progetti o attività, e quindi anche la durata del rapporto è più breve.

La creazione di questo tipo di collaborazioni ha permesso, tra le altre cose, di affrontare più sinergicamente le difficoltà imposte dalla pandemia. Per garantire la visibilità dei brand e adempiere agli obblighi contrattuali, nella prima metà del 2020 sono stati sviluppati infatti dei nuovi modelli di relazione e restituzione di valore con i partner, principalmente attraverso l'utilizzo della comunicazione tramite i canali digitali e l'utilizzo dei social network, mentre a partire dall'estate dello stesso anno, e in concomitanza alla parziale riapertura delle sedi, si è consolidato un modello più ibrido tra attività erogate in presenza e online. In particolare, per i partner istituzionali e di progetto, è stato elaborato un percorso di integrazione sugli strumenti digital, non incentrato solamente sull'esposizione del brand, ma comprensivo di una produzione sinergica di comunicazioni e contenuti. Questa modalità ibrida di erogazione di contenuti sviluppati con i partner si è protratta anche durante il 2021.

Andremo ora ad approfondire le collaborazioni di partnership intraprese da Triennale nel 2020 e nel 2021, anni di cui verranno analizzati i bilanci di esercizio nel capitolo successivo. Si è scelto in questo caso di concentrarsi sul secondo biennio di attività della nuova amministrazione sia per favorire una maggiore agilità di analisi sia perché si ritiene

che possa essere più rappresentativo dei processi di assestamento e consolidamento delle nuove linee strategiche.

Si riportano di seguito alcuni partner di progetto che hanno collaborato con Triennale durante gli anni 2020 e 2021⁹⁶, mentre nel paragrafo successivo verrà approfondito il rapporto con i partner istituzionali e i partner culturali:

- 2020: Amplifon e BMW per la mostra *OooOoO di Koo Jeong A*; Pininfarina per la mostra *The State of the Art of Architecture Milano*; Fondazione UBI, Ubi Banca e Sense per *Triennale Milano Teatro 2020*; Artemide e Marsell per *Triennale Estate 2020*; AriAnteo per la programmazione cinematografica parte del progetto *Triennale Estate 2020*; H3 per la *Milano Arch Week 2020*; Arper, Epson e iGuzzini per il progetto *Area Education*;
- 2021: Adidas per l'evento *Trap&Architecture*; Cassina, Flou, De Padova e Domus per la mostra *Vico Magistretti. Architetto milanese*; Fondazione UBI e Intesa Sanpaolo per *Triennale Milano Teatro 2021*; Intesa Sanpaolo è Main Partner⁹⁷ per *Triennale Estate 2021*; Intesa Sanpaolo e Lumina per *Triennale Estate 2021*; Scalo Milano per i campus estivi *Summer Escapes. Il futuro è adesso*; Sense per Triennale Milano come Partner Tecnologico; Electa per la mostra *Saul Steinberg Milano New York*;

4.2.2 I partner istituzionali.

Per quanto riguarda i *partner istituzionali*, nel 2020 e nel 2021 vennero portate avanti le partnership formalizzate nel 2019 con Eni e Lavazza. I partner istituzionali intraprendono questo percorso perché credono totalmente nella *mission* dell'istituzione e scelgono di

⁹⁶ *Relazione al bilancio di esercizio 2020-21*. Fonte: www.triennale.org

⁹⁷ Per Triennale Estate 2021 Intesa San Paolo promosse il format *Green Sustainability*, elaborato insieme a Triennale, per il quale venne prodotto un ciclo dal titolo *The sweet tomorrow*, composto da sei incontri dedicati ad una serie di talk sul tema della sostenibilità, che vennero inseriti nell'agenda di entrambi gli enti. Il primo di questi incontri si svolse il 23 luglio 2021, rientrando così nel programma estivo di Triennale, mentre gli altri cinque appuntamenti vennero distribuiti tra ottobre e dicembre dello stesso anno

sostenerla in tutte le sue attività (espositive, divulgative e di ricerca), co-producendo con essa molteplici progetti, assicurandosi visibilità e partecipazione in tutti i momenti della vita culturale e istituzionale di Triennale. Di seguito una presentazione riassuntiva delle principali mostre⁹⁸ sostenute dai due partner:

The State of the Art of Architecture Milano.

La mostra, curata da Joseph Grima, si è posta come una riflessione sulla produzione di nuove forme di pensiero architettonico contemporaneo, e ha coinvolto 38 studi di architettura e ricercatori. Dal 13 al 15 febbraio si è svolta la presentazione dei progetti. Contemporaneamente, con il pubblico presente, si procedeva all'allestimento della mostra, con l'utilizzo di materiali principalmente *zero waste*.

- 16 febbraio-29 marzo 2020;
- Sostenitori: Pininfarina (partner della mostra), Eni e Lavazza (partner istituzionali), ATM (partner tecnico).

Enzo Mari curated by Hans Ulrich Obrist with Francesca Giacomelli.

Un progetto espositivo per rendere omaggio a Enzo Mari, sviluppato fra gli spazi del Museo del Design Italiano e l'intero piano terra di Triennale. La mostra si è articolata in quattro sezioni: sezione storica, materiale d'archivio, riproduzione del progetto di allestimento della mostra Vodun, African Voodoo (2011) e sezione video.

- 17 ottobre 2020-12 settembre 2021;
- Digital opening il 15 ottobre sulla pagina Facebook e sul canale YouTube di Triennale;
- 38.600 visitatori, n° 416 media presenza visitatori nei giorni di apertura;
- Sostenitori: Eni e Lavazza (partner istituzionali), ATM (partner tecnico), Clear Channel (Institutional Media Partner).

Claudia Andujar: La lotta Yanomami.

Mostra curata da Thyago Nogueira, Direttore del Dipartimento di fotografia contemporanea dell'Istituto Moreira Salles in Brasile, dedicata alle fotografie e

⁹⁸ Comunicati stampa consultabili sul sito web di Triennale e *Relazione al bilancio di esercizio 2020-2021*.
Fonte: www.triennale.org

all'attivismo della fotografa brasiliana Claudia Andujar. La mostra è stata realizzata in collaborazione con la Fondation Cartier pour l'art contemporain.

- 17 ottobre 2020 - 5 febbraio 2021;
- Digital opening il 15 ottobre sulla pagina Facebook e sul canale YouTube di Triennale;
- n° 165 media presenza visitatori nei giorni di apertura;
- Sostenitori: Eni e Lavazza (partner istituzionali), ATM (partner tecnico), Clear Channel (Institutional Media Partner).

Vico Magistretti. Architetto milanese.

Suddivisa in sezioni tematiche, l'esposizione ha presentato al pubblico il lavoro di Vico Magistretti, ripercorrendone l'intero percorso progettuale iniziato proprio nel Palazzo dell'Arte nel secondo dopoguerra. Il progetto è stato realizzato in collaborazione con la Fondazione Vico Magistretti.

- 11 maggio-12 settembre 2021;
- Catalogo edito da Electa;
- 25.315 visitatori;
- Sostenitori: Cassina (main partner), De Padova Flou (partner), Domus (media partner), Eni e Lavazza (partner istituzionali), Clear Channel (Institutional Media Partner).

Carlo Aymonino. Fedeltà al tradimento.

La mostra, a cura di Manuel Orazi, ha voluto ripercorrere il percorso progettuale di Aymonino, uno dei protagonisti dell'architettura italiana del Novecento, indagandone la figura di progettista e di uomo, tramite l'esposizione di materiali d'archivio, progetti, dipinti, testi, fotografie e interviste.

- 14 maggio-22 agosto 2021;
- Sostenitori: Artefatto Srl (sponsor tecnico), Eni e Lavazza (partner istituzionali), Clear Channel (Institutional Media Partner).

Pietro Lingeri. Astrazione e costruzione.

Un percorso espositivo dedicato all'architetto Pietro Lingeri, a cura di Gabriele Neri e con

progetto di allestimento di Onsitestudio. Sviluppato nell'ambito di un lavoro di digitalizzazione e valorizzazione dei materiali dell'Archivio Pietro Lingeri e frutto di una collaborazione con l'archivio stesso.

- 8 ottobre-21 novembre 2021;
- Catalogo edito da Electa;
- Sostenitori: Eni e Lavazza (partner istituzionali), ATM (partner tecnico), Clear Channel (Institutional Media Partner).

The People I Like / I gioielli della fantasia

Due mostre in omaggio al fotografo Giovanni Gastel. La prima, a cura di Uberto Frigerio e con allestimento di Lissoni Associati, in collaborazione con il MAXXI; la seconda, proposta già in diversi musei europei e statunitensi, in collaborazione con il Museo di Fotografia Contemporanea.

- 1 dicembre 2021-13 marzo 2022;
- Sostenitori: Eni e Lavazza (partner istituzionali), ATM (partner tecnico), Clear Channel (Institutional Media Partner).

Il sostegno dei partner istituzionali non si limita alle mostre inserite in calendario, ma abbraccia anche progetti di più ampio respiro e interventi di carattere più tecnico, come ad esempio, nel 2021, il rinnovo del Museo del Design Italiano e la costruzione di *Sala Sottsass*, al primo piano del Palazzo dell'Arte, volta ad accogliere la ricostruzione e l'allestimento permanente dell'interno della residenza privata *Casa Lana*, progettata da Ettore Sottsass intorno alla metà degli anni Sessanta a Milano.⁹⁹

I grandi progetti sostenuti da Eni e Lavazza nel corso del 2020 e del 2021, invece, sono stati sicuramente *Triennale Estate* (per entrambi gli anni) e l'iniziativa di *Triennale Decameron*, le cui principali caratteristiche sono già state approfondite nel capitolo precedente. Per il progetto sviluppato sul profilo Instagram di Triennale nel 2020 si ricordano, a titolo d'esempio, l'appuntamento dell'8 maggio 2020 in collaborazione con Eni, in cui Sergio Zazzera (Senior Vice President Technical Computing for Geosciences and Subsurface Operations and ICT Business Partner di Eni) e Paolo Carnevale (direttore

⁹⁹ *Ibidem*

esecutivo Fondazione Eni Enrico Mattei) hanno discusso con Stefano Boeri sul tema del Supercomputer e su tematiche di sostenibilità alimentare, e la diretta promossa in collaborazione con Lavazza che ha visto ospite l'architetto Cino Zucchi, in dialogo sempre con Stefano Boeri, sul tema dell'architettura post COVID-19 e il ripensamento degli spazi.¹⁰⁰

Per quanto riguarda la natura e gli intenti delle collaborazioni con i due partner, dal sito web di Triennale è possibile consultare i comunicati stampa dei numerosi progetti e attività promossi dall'istituzione, compresi quelli redatti dalle stesse aziende, in cui viene dichiarato il rapporto di collaborazione con la Fondazione. Quelli di Lavazza presentano una struttura abbastanza standard. Viene innanzitutto l'azienda e il suo impegno nella “promozione delle arti e nel sostegno ai luoghi dove la cultura prende vita, in una visione globale rafforzata dal legame con il proprio territorio”, e a seguire un'esposizione delle realtà culturali con cui l'azienda collabora.

Risultano invece più articolate e mirate le dichiarazioni di Eni. Nel comunicato dedicato alla programmazione 2019/2020 di Triennale viene specificato che la collaborazione fra le due realtà ha “lo scopo di realizzare un percorso progettuale e multidisciplinare su temi di grande rilevanza e affini a entrambe le realtà, quali la sostenibilità ambientale, lo sviluppo tecnologico, la rigenerazione urbana e l'economia circolare”. Si sottolinea inoltre il particolare impegno dei partner nei confronti dell'ultimo argomento elencato, ritenuto così importante al punto da individuare il fulcro della collaborazione proprio nell'Osservatorio sull'economia circolare, con lo scopo di valutare il grado di penetrazione della “cultura della circolarità” nella società e nell'economia italiana e internazionale. Dal lavoro congiunto è stato realizzato il report *Urban Circular Economy - Global value chains to local value loops* by Joni Baboci che è stato pubblicato nel 2021 sul magazine online presente sul sito di Triennale.¹⁰¹

¹⁰⁰ Fonte: profilo Instagram di Triennale Milano.

¹⁰¹ Fonte: ww.triennale.org

4.2.3 *Le partnership con altre istituzioni culturali.*

Fra le attività di *fundraising* della Triennale di Milano si annoverano anche le relazioni instaurate con altre istituzioni culturali. Parliamo sempre di partnership, quindi rapporti di collaborazione consolidati e durevoli, in cui due realtà cooperano per la realizzazione di progetti comuni, mettendo in campo risorse e finanziamenti secondo le proprie possibilità e necessità e dando vita a iniziative basate sulla co-produzione. L'intento in questo caso è quello di ampliare e sostenere la rete tra realtà culturali di prestigio. In questo senso, due importanti partnership avviate dalla nuova amministrazione sono le due collaborazioni pluriennali con la *Fondation Cartier pour l'art contemporain* di Parigi, formalizzata nel 2019, e la *Fondazione Cologni Mestieri d'Arte*, formalizzata nel 2020.

La collaborazione iniziata con la Fondation Cartier è particolarmente significativa: essa si colloca in un percorso già avviato con la mostra *David Lynch. The Air is on fire*, presentata in Triennale nel 2007. A partire dal 2020, e per una durata di otto anni, uno spazio di 1.300 mq all'interno di Triennale Milano sarà dedicato alla presentazione da due a tre mostre l'anno, ideate in stretta collaborazione tra le due istituzioni, ispirandosi al programma parigino della Fondation Cartier, con l'intenzione di portare avanti una programmazione condivisa di mostre dedicate all'arte contemporanea. La partnership è stata celebrata nell'aprile del 2020 dalla presentazione negli spazi di Triennale della collezione della Fondation Cartier, curata dall'artista argentino Guillermo Kuitca.¹⁰²

La relazione fra le due istituzioni viene definita dalle stesse in questo modo:

“Questa collaborazione rappresenta un'inedita forma di partenariato tra due istituzioni culturali europee che, pur avendo origini, statuto giuridico e nazionalità diversi, condividono la stessa visione della cultura e della creazione artistica contemporanea. Sia Triennale Milano che Fondation Cartier sono infatti storicamente caratterizzate da una proposta multidisciplinare e internazionale che spazia dall'arte contemporanea all'architettura, dal design alle performing arts, dalla moda al cinema, dalla scienza alla filosofia, con una costante attenzione ai temi e alle urgenze del dibattito contemporaneo. [...] Insieme ad artisti, progettisti e

¹⁰² *Relazione al bilancio di esercizio 2019.* Fonte: www.triennale.org

*scienziati, Triennale Milano e Fondation Cartier sperimenteranno una nuova forma di Geo-cultura, fluida ma radicata nei valori comuni alle due istituzioni; una Geo-cultura generativa, che porterà le mostre e le idee nate a Milano e a Parigi a percorrere il mondo”.*¹⁰³

Nel 2019, quindi, la *Richemont International*¹⁰⁴ versa a Triennale un contributo di 2,5 milioni di euro. Già nello stesso anno la Fondation Cartier promuove, nell’ambito della XXII Esposizione Internazionale di Triennale, l’installazione *The Great Animal Orchestra*, creata dal musicista e bio acoustician Bernie Krause e dallo studio londinese United Visual Artists (UVA) in occasione della mostra eponima del 2016.

A ottobre 2020 apre la prima mostra nata dalla collaborazione fra le due istituzioni *Claudia Andujar: La lotta Yanomami*. Nel 2021 la collaborazione fra la Fondation Cartier e Triennale prosegue con i seguenti progetti: la mostra *Les Citoyens, uno sguardo di Guillermo Kuitca sulla collezione della Fondation Cartier pour l’art contemporain*; la mostra *Raymond Depardon. La vita moderna* e un laboratorio dedicato, dal titolo *Il Paesaggio come esperienza; Milano*, filmato di Yuri Ancarani sulla performance ideata da Romeo Castellucci, di cui la Fondation Cartier è co-produttore. Sempre nel 2021, nell’ambito di Triennale Estate per il Supersalone, Triennale Milano e Fondation Cartier presentano la performance *20 danzatori per il XX secolo e oltre* del coreografo francese Boris Charmatz.

La partnership con Fondazione Cologni Mestieri d’Arte, istituzione privata *non profit* nata a Milano nel 1995, è stata invece formalizzata nel 2020 con un progetto di lunga durata. Le due organizzazioni hanno programmato il ciclo di mostre *Mestieri d’Arte e Design. Crafts Culture*, ospitato nella Quadreria di Triennale da ottobre 2020 a gennaio 2022, comprendendo quattro appuntamenti coincidenti con quattro mostre dedicate ad un punto di vista inedito sulle arti applicate contemporanee. Ad inaugurare il progetto la mostra *Mirabilia. Una Wunderkammer per scoprire i mestieri d’arte milanesi*, e di seguito: *Vitrea. Vetro italiano contemporaneo d’autore; Fittile. L’artigianato artistico*

¹⁰³ Comunicato stampa Claudia Andujar. La lotta Yanomami, 20 ottobre 2020. Fonte: www.triennale.org

¹⁰⁴ La Richemont International è l’holding finanziaria svizzera sotto la quale figurano diversi marchi di lusso, di cui Cartier è la maison leader del gruppo

italiano nella ceramica contemporanea (in occasione del Supersalone 2021); *Metafore*.
Roberto Capucci: meraviglie della forma.

Si riporta, infine, anche la collaborazione con il MAXXI - Museo Nazionale delle arti del XXI secolo, che dal 2020 ha dato vita all'iniziativa del *Premio Italiano di Architettura*. Sempre con in collaborazione con il MAXXI è stata organizzata la mostra *The People I Like*, nell'ambito delle due esposizioni dedicate al fotografo Giovanni Gastel. Realizzato insieme al Dipartimento Education del museo di Roma anche un laboratorio online dal titolo *Una città per il mondo*.

Riportiamo di seguito una presentazione riassuntiva delle principali mostre e progetti sviluppati da Triennale in collaborazione con questi partner culturali.

Claudia Andujar: La lotta Yanomami. (Fondation Cartier pour l'art contemporain)

Mostra curata da Thyago Nogueira, Direttore del Dipartimento di fotografia contemporanea dell'Istituto Moreira Salles in Brasile, dedicata alle fotografie e all'attivismo della fotografa brasiliana Claudia Andujar.

- 17 ottobre 2020 - 5 febbraio 2021;
- Digital opening il 15 ottobre sulla pagina Facebook e sul canale YouTube di Triennale;
- n° 165 media presenza visitatori nei giorni di apertura;
- Sito dedicato: claudia-andujar.fondationcartier.com.
- Sostenitori: Eni e Lavazza (partner istituzionali), ATM (partner tecnico), Clear Channel (Institutional Media Partner).

Les Citoyens, uno sguardo di Guillermo Kuitca sulla collezione della Fondation Cartier pour l'art contemporain. (Fondation Cartier pour l'art contemporain)

La mostra ha presentato una selezione di 120 opere di 28 artisti della collezione dell'istituzione parigina, in un percorso espositivo basato su installazioni, dipinti, sculture, ceramiche, video e disegni che hanno raccontato la figura umana nel suo rapporto con il mondo, indagando i concetti di collettivo, gruppo e comunità.

- 6 maggio - 12 settembre 2021.

Raymond Depardon. La vita moderna. (Fondation Cartier pour l'art contemporain)

Esposizione dedicata al lavoro del fotografo e cineasta francese Raymond Depardon. Di fatto la più grande mostra mai realizzata dell'artista, con trecento fotografie e due film.

- 15 ottobre - 12 giugno 2022;
- Laboratorio dedicato dal titolo *Il Paesaggio come esperienza*;

Milano. (Fondation Cartier pour l'art contemporain)

Filmato di Yuri Ancarani sulla performance ideata da Romeo Castellucci, di cui la Fondation Cartier è stata co-produttore insieme a Triennale.

- Proiettato il 3 aprile 2022;
- Proiezione inserita nel programma di Miart.

20 danzatori per il XX secolo e oltre. (Fondation Cartier pour l'art contemporain)

Performance del coreografo francese Boris Charmatz, organizzata in occasione di Triennale Estate per il Supersalone.

- 10 settembre 2021.

Mirabilia. Una Wunderkammer per scoprire i mestieri d'arte milanesi. (Fondazione Cologni Mestieri d'Arte)

Mostra dedicata ad una selezione di maestri d'arte milanesi. In esposizione circa quaranta pezzi contemporanei che rappresentavano i "segreti del mestiere" di altrettanti atelier artigianali e manifatture presenti nella città di Milano.

- 20 ottobre 2020 - 4 aprile 2021;
- n° 221 media presenza visitatori nei giorni di apertura.

Vitrea. Vetro italiano contemporaneo d'autore. (Fondazione Cologni Mestieri d'Arte)

Mostra curata da Jean Blanchaert e dedicata a vetri d'autore ideati da artisti internazionali e realizzati da grandi maestri artigiani italiani.

- 5 maggio - 22 agosto 2021;
- 36.320 visitatori da aprile ad agosto 2021.

Fittile. L'artigianato artistico italiano nella ceramica contemporanea. (Fondazione Cologni Mestieri d'Arte)

Mostra dedicata alla ceramica artistica italiana, a cura di Ugo La Pietra.

- 4 settembre - 31 ottobre 2021.

Metafore. Roberto Capucci: meraviglie della forma. (Fondazione Cologni Mestieri d'Arte)

Curata da Gian Luca Bauzano e in collaborazione con la Fondazione Roberto Capucci e la manifattura di ceramiche Rometti. Un dialogo tra l'alta moda di Roberto Capucci e le ceramiche della manifattura Rometti.

- 17 novembre 2021 - 9 gennaio 2022.

Premio Italiano di Architettura. (MAXXI)

Progetto con cadenza annuale, creato a partire dalle esperienze del Premio Medaglia d'Oro all'Architettura Italiana di Triennale e del progetto YAP - Young Architects Program del MAXXI. Nasce con l'obiettivo di rafforzare la promozione e la valorizzazione dell'architettura italiana. La mostra legata alla prima edizione del Premio si è svolta al MAXXI, mentre la seconda edizione nella realtà milanese, affiancata dal premio Premio T Young, organizzato insieme al Comitato Claudio De Albertis e rivolto ai migliori progettisti italiani under 35.

- 2 ottobre 2020 - 23 maggio 2021 (prima edizione);
- 25 giugno - 22 agosto 2021 (seconda edizione).

The People I Like (MAXXI)

Mostra dedicata al fotografo Giovanni Gastel, a cura di Uberto Frigerio e con allestimento di Lissoni Associati.

- 1 dicembre 2021 - 13 marzo 2022;
- Sostenitori: Eni e Lavazza (partner istituzionali), ATM (partner tecnico), Clear Channel (Institutional Media Partner).

4.3 Gli eventi corporate.

Un'altra voce che compare nelle relazioni ai bilanci di esercizio nella sezione dedicata al *fundraising*, è quella relativa agli eventi corporate, o eventi business, ovvero l'ospitalità di eventi come convegni, convention, workshop, cocktail e cene di gala, per i quali Triennale offre i propri spazi, permettendo alle aziende di realizzare attività per la comunicazione e la promozione d'impresa.¹⁰⁵ Si riportano di seguito (*Grafico 4.1*) i dati relativi agli eventi ospitati¹⁰⁶ da Triennale dal 2018 al 2021. Si sceglie in questo caso di prendere in considerazione anche il primo biennio dell'amministrazione Boeri per mostrare l'intensità di questa attività in un periodo non penalizzato dalla pandemia, che ha inevitabilmente avuto forti ripercussioni in questo senso durante il 2020 e il 2021, in seguito alla chiusura forzata delle sedi e all'obbligo di rispettare le norme sugli assembramenti, limitando quindi la possibilità di utilizzare gli spazi di Triennale nella loro massima potenzialità¹⁰⁷:



Grafico 4.1 - Le iniziative aziendali di Triennale dal 2018 al 2021.

(*Relazioni al bilancio di esercizio 2018-21*. Fonte: www.triennale.org)

¹⁰⁵ *Relazione al bilancio di esercizio 2019*. Fonte: www.triennale.org

¹⁰⁶ *Relazione al bilancio di esercizio 2018-21*. Fonte: www.triennale.org

¹⁰⁷ Si ricorda, per completezza di informazioni, che anche nel 2019 gli spazi di Triennale hanno avuto disponibilità limitata, poichè da settembre alcune zone sono state chiuse in seguito all'inizio dei lavori di ristrutturazione del Palazzo dell'arte

Rispetto ai numeri in tabella:

- 2018: 17 mostre durante la Design Week;
- 2019: 6 sfilate inserite nei calendari della Camera della Moda;
- 2020: 1 sfilata inserita nei calendari della Camera della Moda e due eventi realizzati da sponsor;
- 2021: 1 sfilata inserita nei calendari della Camera della Moda.

	Evento culturale a giornata	Evento charity a giornata	Festival a giornata	Evento corporate a giornata	Fashion week a giornata	Design week a giornata	Design week a settimana
Salone d’Onore	1 000 €	4 000 €	7 000 €	10 000 €	20 000 €		
Salone d’Onore + Terrazza	1 000 €	4 000 €	7 000 €	13 000 €	23 000 €		
Lab	500 €		7 000 €	4 000 €	A partire da 5 000	8 000 €	
Agorà	500 €		7 000 €	5 000 €	A partire da 6 000 €	9 000 €	
Teatro dell’Arte	2 500 €	2 500 €	7 000 €	A partire da 10 000 €	20 000 €	20 000 €	
Caffè - esclusiva			7 000 €	A partire da 3 000 €	A partire da 6 000 €	A partire da 6 000 €	
Osteria con vista - esclusiva			7 000 €	A partire da 5 000 €	A partire da 9 000 €	A partire da 9 000 €	
Giardino	1 200 €	4 000 €	7 000 €	12 000 €	A partire da 18 000 €	A partire da 18 000 €	In base al tipo di intervento 600 €/mq
Triportico			7 000 €	9 000 €	A partire da 14 000 €	A partire da 14 000 €	In base al tipo di intervento 600 €/mq
Atrio			7 000 €	5 000 €			600 €/mq
Shooting (senza visibilità opere, solo palazzo)			7 000 €	A partire da 5 000 €			400 €/mq
Altri spazi			7.000	250 €/mq/mese	55 €/mq/giorno		300€/mq/ settimana

Tabella 4.2 - Tariffe di utilizzo degli spazi di Triennale validi durante il periodo 2018-2021.

La *Tabella 4.2*¹⁰⁸ mostra invece i diversi spazi messi a disposizione da Triennale e le relative tariffe, differenti a seconda dello spazio, della durata e del periodo d'affitto.

Gli eventi per cui vengono messi a disposizione gli spazi sono eventi culturali, eventi charity, festival, eventi corporate, eventi della fashion week ed eventi della design week. Il costo per ogni tipologia di evento, per ogni spazio, è calcolato a giornata, ad eccezione di quelli per la design week per i quali viene offerta anche l'opzione di un affitto settimanale. Gli spazi che si possono affittare comprendono il Salone d'Onore, affittabile da solo o insieme alla Terrazza, il Lab, l'Agorà, il Teatro dell'Arte, il Caffè, l'Osteria con vista, il Giardino, il Triportico, l'Atrio, e altri spazi generici. Viene inoltre offerta la possibilità di effettuare shooting negli spazi di Triennale.



Figura 4.1 - Salone d'Onore di Triennale.

(Fonti: www.archivi.triennale.org)

¹⁰⁸ Dati ricavati dalla tabella "Tariffe di utilizzo spazi Triennale". Fonte: www.triennale.org



Figura 4.2 - Teatro dell'Arte.

(Fonti: www.zero.eu)

4.4 Il programma Amici della Triennale.

“Gli Amici della Triennale rappresentano una comunità di privati e imprese per la promozione e il sostegno alle attività di Triennale Milano, motivata da valori di responsabilità sociale, con un modello innovativo di mecenatismo culturale, e interessata ad approfondire e condividere i cambiamenti dei linguaggi della creatività contemporanea, con particolare attenzione alle generazioni del futuro”.¹⁰⁹

Il progetto *Amici della Triennale* nasce nel 2016 internamente all'istituzione, da un'intuizione dell'allora presidente Claudio De Albertis, con l'intento di creare un nuovo modello di collaborazione tra istituzione pubblica e i privati. Il progetto ebbe di fatto sin da subito ottimi risultati in termini di adesioni e di contributi economici, raggiungendo 150 iscritti solamente nei primi 100 giorni e oltre 800 dopo circa due anni. Di questi, circa 500 erano studenti universitari sostenuti da Assicurazioni Generali.¹¹⁰

¹⁰⁹ *Relazione al bilancio di esercizio 2020*. Fonte: www.triennale.org

¹¹⁰ Inoltre secondo il dato di *customer retention rate* il 92% degli iscritti aveva rinnovato la propria adesione dopo il primo anno e riconfermato la propria soddisfazione nel 2017, con un tasso di rinnovo straordinariamente elevato. Amici della Triennale aveva così raccolto dall'inizio del progetto in 24 mesi oltre 1 000 000 €, di cui circa 300.000 nel 2016, oltre 400 000 € nel 2017 e oltre 300 000 € nei primi mesi

Dati gli ottimi risultati, nel 2018 è nata l'Associazione Amici della Triennale, es è stato istituito il Consiglio di Amministrazione dell'Associazione degli Amici della Triennale, con Elena Tettamanti alla Presidenza. La stessa ha sostenuto che “la costituzione dell'Associazione segna una tappa fondamentale nello sviluppo del progetto, fino ad ora gestito all'interno della Triennale, e riconosce il ruolo significativo svolto in questi anni dalla comunità degli Amici, attenta non solo ai temi dell'arte e della cultura, ma anche alle ricadute educational e sociali che il loro contributo apporta alla Triennale e alla città di Milano”.¹¹¹

PRIVATI	Contributo annuale
Studenti	(under 28) 100 €
Giovani	(under 35) 250 €
Sostenitori	Singolo: 1 000 € Coppia: 1 500 €
Benefattori	Singolo: 4 000 € Coppia: 6 000 €
Mecenati	Singolo: 8 000 € Coppia: 12 000 €
CORPORATE	
Silver	5 000 €
Golden	10 000 €
Platinum	15 000 €

Tabella 4.3 - Quote associative Amici della Triennale.

Come osservabile dalla *Tabella 4.3*¹¹², il programma veniva rivolto a diversi soggetti, dai privati, alle aziende, alle fondazioni e agli enti, proponendo differenti modalità di adesione per andare incontro a tutte le possibili esigenze. Inoltre, tutte le categorie di

del 2018. Da Michele Costabile, *Francesco Perrini, Amici della Triennale: breve storia di un ampio futuro*, Università Bocconi di Milano, Università LUISS di Roma, p. 1. Fonte: www.eightartproject.it

¹¹¹ Giuseppe Caprotti, *Nasce l'Associazione Amici della Triennale*, in “Giuseppe Caprotti”, 2018; <https://www.giuseppicaprotti.it/nasce-l'associazione-amici-della-triennale/>

¹¹² Fonte: Michele Costabile, *Francesco Perrini, Amici della Triennale: breve storia di un ampio futuro*, Università Bocconi di Milano, Università LUISS di Roma, p. 5

contribuenti potevano godere della detraibilità fiscale al 65% prevista dalla Legge Art Bonus.¹¹³ Prendendo parte al progetto si entrava dunque in possesso di una *membership card* che garantiva una serie di privilegi.¹¹⁴

Con l'obiettivo di attirare sempre più *donors* che aderissero all'iniziativa, è stata elaborata una proposta multi-comprensiva: dalla fruizione delle attività di Triennale (mostre, eventi, spettacoli, iniziative didattiche etc.), alla condivisione di esperienze esclusive a partecipative come anteprime guidate dai curatori, visite a studi d'artista e di architetti, case museo e collezioni private, fino all'ideazione e realizzazione di progetti¹¹⁵ sostenuti dalle imprese, rivolti all'ambito sociale, educational e dell'innovazione.¹¹⁶ In ultimo, ma non per importanza, il sostegno dei membri andava a contribuire anche alla cura delle sedi, attraverso azioni di manutenzione e restauro.

Dalla *Figura 4.3* osserviamo nel dettaglio quale tipologia di benefici era prevista per le rispettive categorie di Amici. I benefit offerti a tutte le categorie di contribuenti spaziavano da comunicazioni mirate su programmi e iniziative dedicati, al riconoscimento sulla targa di ringraziamento e sul sito di Triennale, all'accesso gratuito alle varie mostre e la possibilità di usufruire di ingressi VIP per alcuni eventi, alla possibilità di partecipare a preview o iniziative riservate come visite guidate alle esposizioni o visite dedicate a studi d'artista, case museo e collezioni private, a sconti presso lo store e il Caffè di Triennale. Più esclusive invece le riduzioni sui biglietti d'ingresso previste per amici e familiari e uno sconto per i biglietti del Teatro dell'Arte (non usufruibili dalla categoria Giovani). Riservati invece solamente ai Mecenati i cataloghi in omaggio delle principali mostre prodotte, una card aggiuntiva per 10 ingressi riservati a ospiti e la possibilità di proporre alla Direzione e alla Presidenza progetti da sviluppare.

¹¹³ *Ivi*, p. 4

¹¹⁴ *Ibidem*

¹¹⁵ Vennero ad esempio realizzati il progetto pluriennale start up/giovani con il supporto del Gruppo WPP; il progetto pluriennale educational/studenti con il supporto di Assicurazioni Generali; il progetto pluriennale educational/licei denominato *Architettura dei luoghi. Architettura di emozioni*, grazie ad un importante contributo privato

¹¹⁶ Elena Tettamanti, *Quando il fundraiser entra in consiglio di amministrazione*, in "Vita", 2019; <https://www.vita.it/it/article/2019/01/16/quando-il-fundraiser-entra-in-consiglio-di-amministrazione/150355/>

	Giovani	Sostenitori	Benefattori	Mecenati
Tessera di riconoscimento nominale	*	*	*	*
Comunicazioni con programma e attività dedicate	*	*	*	*
Riconoscimento sulla targa di ringraziamento con i nomi di tutti gli Amici e sul sito Triennale.org	*	*	*	*
Annual report con descrizione di tutte le attività sostenute grazie agli Amici e i nomi di tutti gli aderenti	*	*	*	*
Accesso gratuito a tutte le mostre di Triennale previa presentazione della tessera Amici	*	*	*	*
Possibilità di usufruire di un ingresso o eventuale VIP card presso fiere di rilievo dei settori Arte, Fotografia, Design, Architettura	*	*	*	*
Invito con accompagnatore alle preview dedicate di almeno n. 3 tra le principali mostre di produzione Triennale	*	*	*	*
Inviti alle inaugurazioni delle principali mostre di produzione Triennale	*	*	*	*
Invito con accompagnatore all'incontro annuale dedicato agli Amici con il Presidente della Triennale di Milano e i Direttori sui programmi e le attività	*	*	*	*
Riduzione del 10% per acquisti presso lo Store	*	*	*	*
Riduzione del 10% presso il Caffè e il Caffè all'Aperto	*	*	*	*
Ingresso nei musei esteri convenzionati	*	*	*	*
Visite dedicate presso studi di architetti, designer o artisti, case museo, collezioni private	*	*	*	*
Incontro/visita guidata dedicati con il curatore o staff curatoriale per una selezione di attività della Triennale	*	*	*	*
Riduzione sul biglietto di ingresso ad iniziative della Triennale per amici e familiari		*	*	*
Riduzione del 40% per l'acquisto di biglietti relativi alle attività del Triennale Teatro dell'Arte		*	*	*
Accesso preferenziale presso la Biglietteria previa presentazione della tessera Amici			*	*
Diritto di prelazione sulla partecipazione a visite, preview e attività dedicate			*	*
Cataloghi in omaggio delle principali mostre di produzione Triennale				*
Card aggiuntiva per 10 ingressi riservati a ospiti				*
Possibilità di proporre e condividere con la Presidenza e Direzione progetti da sviluppare				*

Figura 4.3 - Benefit previsti dalla membership degli Amici della Triennale (Privati e Corporate).

(Fonte: www.eightartproject.it)¹¹⁷

¹¹⁷ Michele Costabile, *Francesco Perrini, Amici della Triennale: breve storia di un ampio futuro*, Università Bocconi di Milano, Università LUISS di Roma, p. 14

Riguardo la categoria dei Mecenati, ovvero delle aziende, è estremamente importante la possibilità offerta di poter partecipare alla creazione di progetti e iniziative della Fondazione. Le imprese, quindi, non concedono solo fondi, ma partecipano attivamente alla costituzione di progetti filantropici, spesso di stampo sociale o educativo. Un esempio è stato il progetto *Innovators*, dedicato alle startup impegnate nell'esprimere valori di creatività, ingegno e imprenditorialità attraverso l'applicazione della componente tecnologica anche ad ambiti più tradizionali. La prima edizione è stata presentata nel 2018, sostenuta insieme a WPP, azienda membro degli Amici. L'iniziativa prevedeva la selezione di sei aziende, scelte da un comitato scientifico appositamente composto, a cui sarebbe stata offerta la possibilità di presentare il proprio progetto davanti ad una platea di imprenditori e istituzioni, durante una serata appositamente dedicata nel Salone d'Onore della Triennale di Milano. I presenti in sala avrebbero poi assegnato il titolo di "Innovator dell'anno", che avrebbe potuto usufruire di una consulenza di comunicazione da parte delle agenzie del gruppo WPP. Tutte le sei imprese finaliste hanno comunque potuto esporre il proprio progetto imprenditoriale nella mostra *Innovators*, nella Quadreria della Triennale.

Come osservabile dal *Grafico 4.2*, nel corso del primo mandato della nuova amministrazione, le adesioni al programma Amici della Triennale si compongono come segue:

- 2018: più di 300 sostenitori aderenti alle diverse categorie, 500 studenti universitari e 2.500 studenti liceali delle scuole superiori;
- 2019: 340 sostenitori aderenti alle diverse categorie 500 studenti universitari e 2.500 studenti liceali delle scuole superiori;
- 2020: 339 sostenitori aderenti alle diverse categorie, 500 studenti universitari e 5.000 studenti liceali delle scuole superiori;
- 2021: 350 sostenitori aderenti alle diverse categorie, 500 studenti universitari e 5.000 studenti liceali.

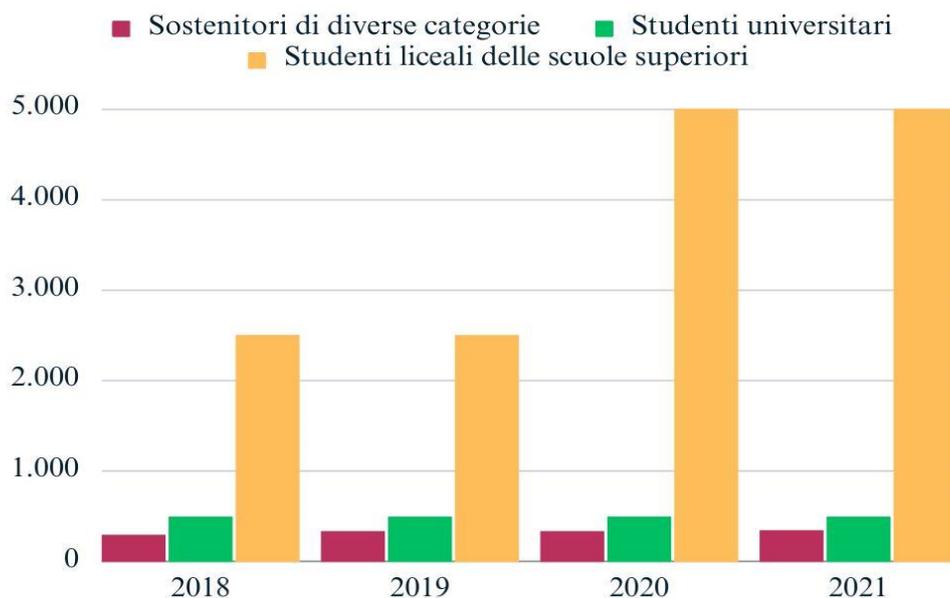


Grafico 4.2 - Le diverse categorie di aderenti al programma Amici della Triennale.
(Relazioni al bilancio di esercizio 2018-21. Fonte: www.triennale.org)

Nonostante l'importanza e la peculiarità del progetto e l'incidenza delle donazioni degli Amici sul totale delle liberalità ricevute da Triennale, nel 2022 l'associazione si scioglie. I motivi sono riconducibili a dinamiche interne alla Fondazione, in sede di rinnovo dello statuto e alla revisione del livello di autonomia dell'Associazione. Quest'ultima, secondo i termini della convenzione in vigore dal 2018 al 2022, doveva versare il 30% dei fondi emessi dal Ministero e dal Comune (per una cifra che si aggirava intorno ai 600 mila euro, compresi i costi di gestione), per rimanere all'interno del CdA ed avere un ruolo nella governance di Triennale. Durante gli anni del Covid i fondi pubblici sono aumentati e non essendoci stata nessuna variazione o deroga al valore percentuale che gli Amici dovevano versare, l'associazione ha preferito sciogliersi piuttosto che non avere alcun ruolo nell'amministrazione, poiché la quota da versare avrebbe raggiunto una cifra non sostenibile.

Dal 2022, quindi, Triennale ha attivato un nuovo Patron Program, e nel 2023 un nuovo programma di membership, che andremo brevemente ad illustrare nel prossimo paragrafo, per fornire un quadro più completo.

4.4.1 Il Patron Program e il nuovo programma di membership.

Il 24 ottobre 2022 viene lanciato il nuovo *Patron Program*, gestito internamente con quote associative, con una quota di iscrizione unica di 1 500 €. Il programma viene rivolto ai mecenati, agli appassionati di arte, agli amanti della cultura, ed è rivolto esclusivamente ai privati (quindi persone fisiche), ma con la possibilità di coprire la quota anche come persone giuridiche (quindi tramite la propria società, azienda, fondazione etc.).

I benefit previsti (per la durata di un anno) spaziano dall'accesso illimitato a mostre e spettacoli, con la possibilità di portare degli ospiti, a una serie di attività come visite guidate, visite presso studi di architetti, designer e artisti, viaggi nazionali e internazionali accompagnati dai curatori di Triennale Milano, viaggi e VIP Card in occasione di fiere di rilievo del settore, sconti presso lo Store, il Caffè e il Ristorante all'interno di Triennale, il riconoscimento del proprio nome all'interno del Palazzo dell'Arte etc.

Anche il nuovo Patron Program prevede delle agevolazioni fiscali, tuttavia si limita ad un'unica tipologia di adesione e un'unica quota associativa, non offrendo la stessa varietà di scelta prevista invece dall'ormai sciolta Associazione degli Amici della Triennale.¹¹⁸

All'inizio del 2023 la Fondazione annuncia quindi un nuovo programma di *membership*¹¹⁹, con quattro diverse tipologie di adesione:

- *Starter*, con una quota annuale di 50 €;
- *Explorer*, con una quota annuale di 100 €;
- *Insider*, con una quota annuale di 170 €;
- *Supporter*, con una quota annuale di 400 €.

¹¹⁸ Fonte: www.triennale.org

¹¹⁹ *Ivi*

Capitolo 5

Il modello di bilancio di Triennale. Analisi del biennio 2020-2021

5.1 Il modello di bilancio adottato da Triennale.

Si procede ora con l'analisi dei bilanci di esercizio della Triennale di Milano relativi al biennio 2020-2021. Ad eccezione di elementi per i quali si è rivelato necessario entrare maggiormente nel dettaglio, i bilanci presi come riferimento sono i Bilanci Consolidati relativi ad entrambi gli esercizi. Come già spiegato nella prima parte dell'elaborato, i documenti di bilancio di un'azienda sono un fondamentale strumento di rendicontazione interna ed esterna. Essi permettono di comprendere a fondo le dinamiche gestionali e finanziarie della stessa, attraverso l'analisi di dinamiche riguardanti le strutture dei ricavi e dei costi, di credito e di debito, della situazione patrimoniale e finanziaria etc.

Le modalità di redazione del bilancio adottate da Triennale sono indicate nello Statuto della Fondazione, nel quale si fa riferimento al modello di bilancio civilistico. Nello specifico, la Fondazione segue le disposizioni previste dagli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, provvedendo quindi alla compilazione dei seguenti documenti:

- Stato Patrimoniale;
- Conto Economico;
- Rendiconto Finanziario;
- Nota Integrativa;
- Relazione sull'andamento della gestione sociale.

L'esercizio finanziario di Triennale inizia il 1° gennaio e termina il 31 dicembre di ciascun anno. Entro il 30 novembre il Consiglio di Amministrazione provvede ad approvare il bilancio economico di previsione dell'esercizio successivo, mentre entro il 30 aprile successivo deve essere approvato il bilancio consuntivo dell'esercizio decorso,

con possibilità di spostare il termine al 30 giugno in caso di necessità. La Fondazione inoltre, anche quando non esercita attività commerciale, tiene i libri e le altre scritture contabili prescritti dall'articolo 2421 del Codice Civile. Il bilancio di esercizio deve essere infine trasmesso, entro quindici giorni dalla deliberazione, all'Autorità vigilante ed al Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica per l'approvazione di concerto, entro sessanta giorni dalla sua ricezione. Entro trenta giorni dall'approvazione, una copia del bilancio deve essere, a cura degli amministratori, depositata presso l'ufficio del registro delle imprese. La gestione finanziaria è infine soggetta al controllo della Corte dei Conti.¹²⁰

La Fondazione, inoltre, può contare sulle seguenti categorie¹²¹ di proventi:

- a) i redditi del suo patrimonio;
- b) i contributi ordinari dello Stato stanziati ogni anno negli stati di previsione della spesa del Ministero per i beni e le attività culturali;
- c) il contributo ordinario annuale del Comune di Milano;
- d) eventuali contributi straordinari dello Stato e di altri enti pubblici;
- e) eventuali proventi di gestione;
- f) eventuali contributi ed assegnazioni, anche a titolo di sponsorizzazione, di altri soggetti o enti pubblici o privati, italiani e stranieri;
- g) eventuali altri proventi, derivanti dall'esercizio di attività commerciali.

5.2 Lo Stato Patrimoniale.

La *Tabella 5.1* riporta uno schema di sintesi dello Stato Patrimoniale di Triennale per gli esercizi 2020 e 2021.¹²²

¹²⁰ Informazioni ricavate dallo Statuto della Triennale di Milano. Fonte: www.triennale.org

¹²¹ *Decreto Legislativo 20 luglio 1999, n. 273*, Documento per la trasformazione in fondazione dell'ente autonomo "La Triennale di Milano". Fonte: www.triennale.org

¹²² Dati ricavati dai bilanci di esercizio consolidati 2020-2021. Fonte: www.triennale.org

	31.12.2020	%	31.12.2021	%
Immobilizzazioni	14 981 517	68 %	14 410 642	62 %
Immob. immateriali	5 402 825		4 990 629	
Immob. materiali	8 839 180		8 692 578	
Immob. finanziarie	739 512		727 435	
Attivo circolante	6 592 948	30 %	8 658 100	37 %
Rimanenze	21 980		4 442	
Crediti	4 441 865		3 315 160	
Disponibilità liquide	2 129 103		5 338 498	
Ratei e risconti attivi	401 663	2 %	317 902	1 %
Totale attività	21 976 128	100 %	23 386 644	100 %
Patrimonio Netto	8 259 856	38 %	9 464 106	40 %
Capitale	3 334 758		6 190 619	
Utile (perdita) dell'esercizio	2 450 793		834 897	
Riserve statutarie	1 757 574		0	
Altre riserve	716 731		2 438 590	
Fondo rischi e oneri	102 950	0,4 %	1 284 103	5 %
TFR	891 904	4 %	951 430	4 %
Debiti	8 211 561	37 %	7 276 201	31 %
Debiti verso banche	4 804 893		4 397 043	
Debiti verso fornitori	2 211 683		1 736 528	
Debiti tributari	346 409		272 569	
Debiti verso istituti di previdenza	156 142		120 678	
Altri debiti e acconti	692 434		749 383	
Ratei e risconti passivi	4 509 857	21 %	4 410 804	19 %
Totale passività	21 976 128	100 %	23 386 644	100 %

Tabella 5.1 - Stato Patrimoniale di Triennale anni 2020-2021.

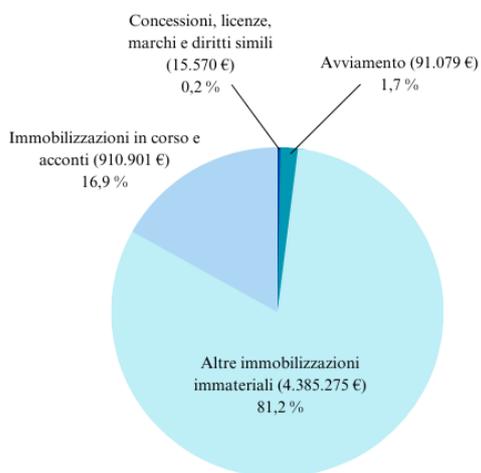
Segue ora un'analisi approfondita delle voci più significative dell'Attivo, dove vengono registrati i diversi *impieghi* del patrimonio aziendale di Triennale, del Patrimonio Netto e del Passivo, che registra di controparte le *fonti* del patrimonio aziendale.¹²³

5.2.1 Attivo.

Immobilizzazioni

Il totale netto delle *immobilizzazioni immateriali* di Triennale nel 2020 è di 5 402 825 €, mentre nel 2021 ammonta a 4 990 629 €. Nel *Grafico 5.1* ne viene mostrata la composizione, ed evidenziata l'incidenza percentuale di ciascuna voce sul valore totale.¹²⁴

Composizione immobilizzazioni immateriali anno 2020



Composizione immobilizzazioni immateriali anno 2021

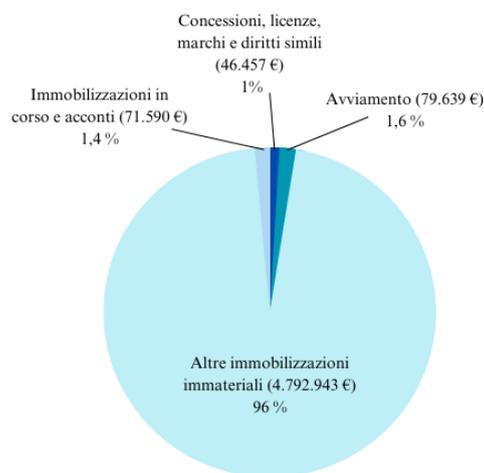


Grafico 5.1 - Composizione immobilizzazioni immateriali di Triennale anni 2020-2021. (Nota Integrativa esercizi 2020-2021. Fonte: www.triennale.org)

¹²³ Si riporta quanto segnalato in Nota Integrativa 2021: “si segnala che per una migliore esposizione del patrimonio netto della Consolidante, è stato riclassificato l’esercizio 2020 spostando le voci del patrimonio netto della Fondazione CRT, incluse le perdite a nuovo, e la quota residua 2020 del Museo del Design nella voce Altre Riserve, per un valore di 630 407 €. Il capitale pari a 3 334 758 € corrisponde al Patrimonio netto della Consolidante al 31/12/2020 mentre l’importo di 6 190 619 € corrisponde al Patrimonio netto della Consolidante al 31/12/2021.

¹²⁴ La voce *Avviamento* deriva dal bilancio della Fondazione CRT ed è relativa al costo pagato a suo tempo dal CRT per acquisire i rami d’azienda che lo compongono. Il costo sostenuto è stato di 208 000 € nel 2010, ed è ammortizzato secondo la sua vita utile, pari a 18 anni

La voce più incidente è quella delle *altre immobilizzazioni immateriali*, ed è rappresentata principalmente, in entrambi gli esercizi, da “migliorie su beni terzi” per interventi di manutenzione straordinaria sul Palazzo dell’Arte. I lavori di ristrutturazione denominati “Back to Muzio” sono infatti iniziati nel 2020 e completati nel 2021, e di conseguenza ammortizzati a fine esercizio, così come per gli “altri oneri pluriennali”. Pertanto, l’importo che nel 2020 risultava iscritto alla voce *immobilizzazioni in corso* (910 901 €), è stato spostato nel 2021 tra le immobilizzazioni immateriali. Il successivo incremento delle *immobilizzazioni immateriali in corso* osservabile nel 2021 è stato determinato dai lavori di ristrutturazione della Terrazza e del Design Cafè, ancora in corso alla chiusura dell’esercizio.¹²⁵

Le *immobilizzazioni materiali* di Triennale per gli esercizi 2020-2021 ammontano rispettivamente a 8 839 180 € e 8 692 578 €, come si evince dal *Grafico 5.2* che ne mostra anche la composizione e quanto ciascuna voce concorre alla formazione del valore totale.

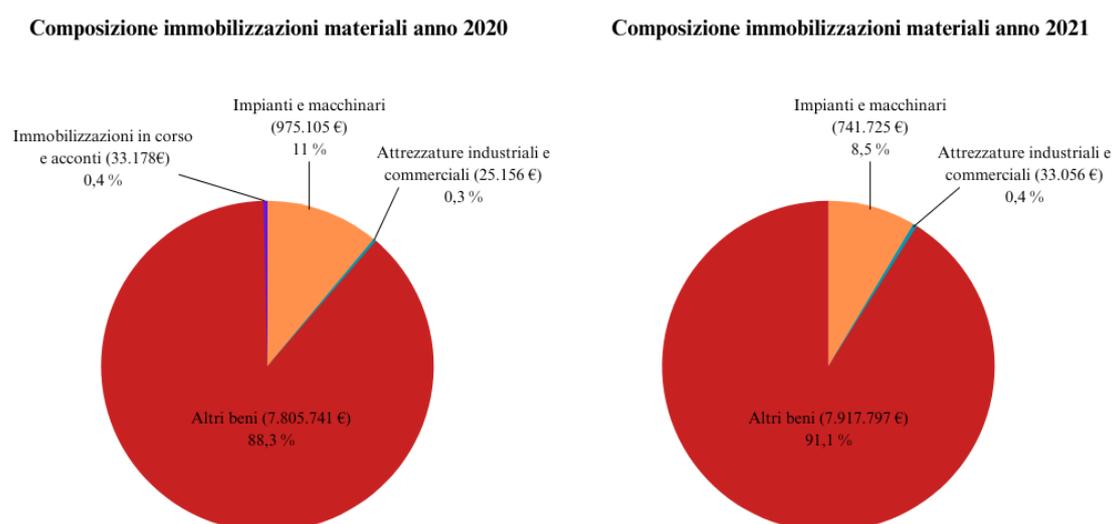


Grafico 5.2 - Composizione immobilizzazioni materiali di Triennale anni 2020-2021.

(Nota Integrativa esercizi 2020-2021. Fonte: www.triennale.org)

¹²⁵ Nota Integrativa esercizi 2020-2021. Fonte: www.triennale.org

Si nota come le immobilizzazioni materiali siano rappresentate in gran parte dalla voce *altri beni*. Questa si compone di: altri beni, installazioni artistiche, arrotondamenti, aggiustamenti Fondo, e le due componenti più significative che sono il Patrimonio Artistico della Fondazione -che oscilla fra il 53% (2020) e il 54% (2021) del totale- e il Patrimonio Artistico del Museo del Design, che incide per il 37% in entrambi gli esercizi. La voce *immobilizzazioni in corso e acconti* del 2020 si riferisce agli impianti elettrici inerenti i lavori di ristrutturazione denominati “Back to Muzio”.

Le *immobilizzazioni finanziarie* di Triennale sono costituite principalmente da partecipazioni, crediti di natura finanziaria, titoli e strumenti finanziari che in bilancio sono ascritti come *crediti verso altri*, e ammontano a 739 512 € nel 2020 e 727 435 € nel 2021, rappresentando il totale delle immobilizzazioni finanziarie per entrambi gli esercizi.¹²⁶

Attivo circolante

Il totale *attivo circolante* di Triennale ammonta a 6 592 948 € nel 2020 e a 8 658 100 € nel 2021, registrando un aumento del 31%. Analizziamo di seguito le voci più importanti.

La voce *crediti* (4 442 865 € nel 2020 e 3 315 160 € nel 2021) comprende: crediti verso clienti, crediti tributari, imposte e crediti verso altri. Quest’ultima è quella di maggiore incidenza in entrambi gli esercizi, andando infatti a costituire il 75% (2020) e il 65% (2021) sul valore totale. Il calo del 35% è dovuto principalmente alla diminuzione della voce *crediti per contributi*, come osservabile in Nota Integrativa, il che fa presumere che la Fondazione abbia incassato diversi contributi nel corso del 2021.¹²⁷

Particolarmente rilevanti sono anche le *disponibilità liquide*, che registrano un forte aumento del 151% tra 2020 e 2021, come effetto dell’incremento dei depositi bancari e

¹²⁶ *Ibidem*

¹²⁷ La voce *crediti per contributi* (inserita all’interno della voce *altri crediti*) comprendeva nel 2020 il contributo concesso dal Mibact alla Controllata Triennale di Milano Servizi Srl per il ristoro degli operatori nel settore delle mostre d’arte, a causa dell’emergenza Covid, per un importo pari 1 464 490 €

postali (da 2 125 561 € a 5 334 887 €). In ultimo troviamo la voce *ratei e risconti attivi*, in calo del 21%. Un risconto attivo «è la specializzazione di un costo anticipato quando il ricavo matura in relazione al decorrere del tempo e interessa in tal modo due esercizi consecutivi.»¹²⁸

Possiamo quindi osservare che il *valore totale delle attività* aumenta del 6,4% fra il 2020 e il 2021, passando da 21 976 128 € a 23 386 644 €. In questo quadro l'*attivo immobilizzato* risulta essere circa il doppio rispetto all'*attivo circolante* in entrambi gli esercizi, seppur registrando una lieve diminuzione del 4% fra il primo e il secondo esercizio.

5.2.2 Passivo.

Patrimonio Netto

Fra le voci che vanno a comporre il patrimonio netto di Triennale, il *capitale sociale* risulta essere quello più rilevante in entrambi gli esercizi. Esso registra un aumento dell'85,6%, passando da 3 334 758 € (2020) a 6 190 619 € (2021). Per la natura di ente non economico, il capitale sociale di Triennale si compone di una parte di patrimonio disponibile e di una di patrimonio indisponibile. Nella *Tabella 5.2* si riporta in dettaglio¹²⁹ suddetta distinzione:

¹²⁸ Robert N. Anthony, David F. Hawkins, Kenneth A. Merchant, Diego M. Macrì [traduzione], *Il bilancio. Analisi economiche per le decisioni e la comunicazione della performance*, XIV ed., McGraw-Hill, 2012, p. 248

¹²⁹ I dati riportati in tabella provengono dal bilancio di esercizio della Fondazione La Triennale di Milano e non dai bilanci consolidati relativi all'attività dell'intero Gruppo, come invece per il resto delle informazioni utilizzate in questo elaborato. Questo essenzialmente per due motivazioni: da un lato, il bilancio della singola Fondazione risulta più dettagliato in merito, dall'altro, nel 2021 il valore del capitale sociale dell'intero Gruppo corrisponde esattamente a quello del capitale sociale della Fondazione, di conseguenza l'esposizione non necessita di questa distinzione. Si segnala infine che sono stati presi come riferimento i documenti del 2021 sia per una scarsità di informazioni nei documenti dell'esercizio precedente in merito all'argomento, sia perché in questo modo si possono direttamente osservare gli adattamenti contabili effettuati in seguito alla fusione per incorporazione del Museo del Design da parte della Fondazione La Triennale di Milano

Patrimonio disponibile al 01.01.2021	2 089 758
g/c quota come da delibera di approvazione bilancio	1 189 146
decremento per fusione per ricostituzione P.N.I. Collezione	739 453
Totale patrimonio disponibile al 31/12/21	2 539 450
Patrimonio netto indisponibile collez. Maldonado	300 000
Patrimonio netto indisponibile donaz. Lanzani	100 000
Patrimonio netto indisponibile donaz. Teatro Cont. Burri	75 000
Patrimonio netto indisponibile donaz. Teatro dei Burattini	200 000
Patrimonio netto indisponibile E.Isgrò Il Seme dell'altissimo	500 000
Patrimonio netto indisponibile G. Ferroni "Cavalletto"	70 000
Incremento 2021	
- incremento ricostituz. P.N.I. collezione Museo Design-fusione	1 466 716
- incrementi fusione per ricostituzione da P.N. disponibile	739 453
- patrimonio netto indisponibile donazione Casa di lana	200 000
Totale patrimonio indisponibile al 31/12/21	3 651 169
Totale capitale sociale	6 190 619

Tabella 5.2 - Composizione del capitale sociale della Fondazione La Triennale di Milano per il 2021.

Osserviamo che il patrimonio disponibile di Triennale, tale per ogni operazione decisa dal Consiglio di Amministrazione, è pari a 2 539 450 €, mentre la quota indisponibile è di 3 651 169 €. Tale importo rappresenta il valore delle donazioni ricevute dalla Fondazione.

L'operazione di fusione del Museo del Design, avvenuta nel 2021, ha generato un avanzo di fusione di 1 466 716 €, relativo alla differenza tra il valore della partecipazione detenuta dal Museo del Design per 774 689 € e la corrispondente quota del patrimonio netto risultante dalla situazione contabile del Museo del Design pari a 2 241 406 €. Tale avanzo di fusione è stato utilizzato per ricostituire la Riserva Donazione Collezione Museo del Design (entrata a far parte interamente del patrimonio della Fondazione) presente nel

bilancio del Museo. Dal momento che detta riserva ammontava a 2 206 169 €, per ricostituirla si è utilizzata una parte del patrimonio disponibile della Fondazione pari a 739 453 €. Conseguentemente, l'utile dell'esercizio 2020 della Fondazione è stato destinato dal CdA per 1 189 146 € ad incremento del patrimonio netto.¹³⁰

Vediamo ora nel *Grafico 5.3* l'incidenza delle diverse componenti del *capitale sociale* sul valore complessivo dello stesso, negli esercizi 2020-2021.¹³¹

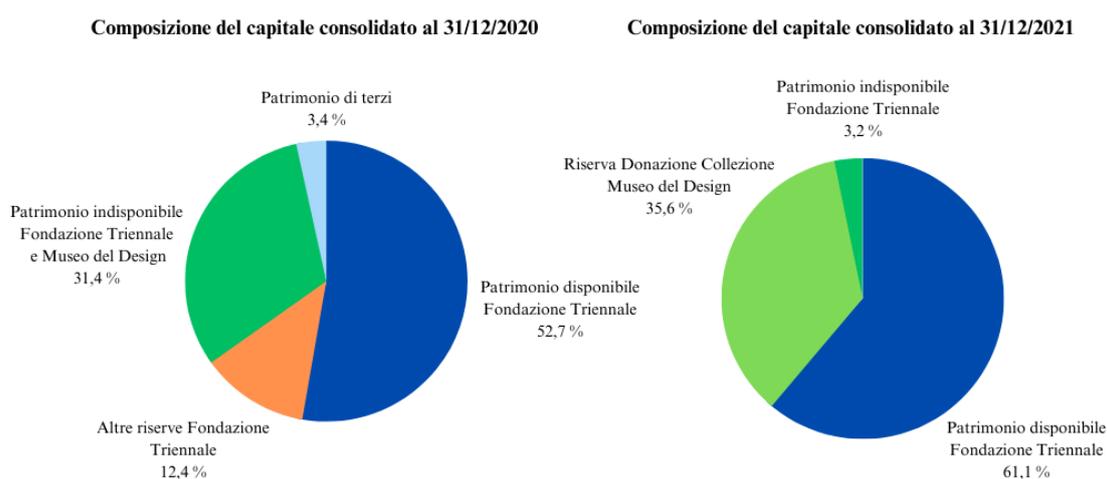


Grafico 5.3 - Composizione capitale consolidato di Triennale anni 2020-2021.

(Nota Integrativa esercizi 2020-2021. Fonte: www.triennale.org)

Debiti

I debiti rappresentano l'altra sezione predominante. I debiti verso i fornitori e i debiti verso banche sono quelli più onerosi, e registrano rispettivamente un calo del 21% e una lieve diminuzione dell'8%. Complessivamente, fra il primo e il secondo anno, i debiti subiscono un generale calo dell'11%.

¹³⁰ Dati ricavati dalla *Nota Integrativa degli esercizi 2020-2021*. Fonte: www.triennale.org

¹³¹ Per il grafico relativo al 2020 sono stati considerati i dati prima della riclassificazione dell'esercizio (vedi nota 123). Si segnala invece che la voce *Riserva Donazione Collezione Museo del Design* che compare nel grafico relativo al 2021 fa parte del patrimonio indisponibile, ma è stata inserita separatamente per mostrarne l'incidenza

È da segnalare l'aumento consistente della voce *Fondo rischi e oneri* nell'esercizio 2021. Tale crescita è conseguenza dello stanziamento di un fondo rischi per un'eventuale restituzione di contributi straordinari Covid-19 a livello di Gruppo Triennale eccedenti il limite di aiuti di Stato previsti dal Temporary framework fissato dall'UE nello stesso anno.

In ultimo si riporta la voce *ratei e risconti passivi*, anch'essi una quota importante (tra il 19-21%). I risconti sono composti principalmente dai contributi ricevuti dagli enti pubblici per la realizzazione di progetti che hanno un'utilità pluriennale e dal contributo della Richemont International per l'accordo di collaborazione pluriennale fra Triennale e la Fondation Cartier.¹³²

Si riporta ora un prospetto di sintesi (*Tabella 5.3*)¹³³ dello Stato Patrimoniale, sulla base degli impieghi e delle fonti di liquidità per gli esercizi 2020-2021.

	2020	%	2021	%
IMPIEGHI				
Tot. attivo corrente	6 994 611	32 %	8 976 002	38 %
Tot. attivo immobilizzato	14 981 517	68 %	14 410 642	62 %
Tot. impieghi	21 976 128	100 %	23 386 644	100 %
FONTI				
Tot. capitale di terzi	13 716 272	62 %	13 922 538	60 %
Tot. capitale proprio (o PN)	8 259 856	38 %	9 464 106	40 %
Tot. fonti	21 976 128	100 %	23 386 644	100 %

Tabella 5.3 - Riclassificazione dello Stato Patrimoniale di Triennale anni 2020-2021.

I sintesi, la situazione patrimoniale dell'esercizio 2021 si è evoluta positivamente rispetto all'anno precedente. Si riportano di seguito i punti a sostegno di questa affermazione¹³⁴:

¹³² Dati ricavati dalla *Nota Integrativa esercizi 2020-2021*. Fonte: www.triennale.org

¹³³ Dati ricavati dalla *Relazione al bilancio di esercizio 2020-2021*. Fonte: www.triennale.org

¹³⁴ *Ibidem*

- a) Miglioramento della posizione finanziaria netta di 3 605 168 €;
- b) Incremento della liquidità disponibile di 3 936 860 €;
- c) Riduzione debito fornitori di 475 155 €.

5.3 Il Conto Economico.

Dal punto di vista dell'analisi economica, andremo a focalizzarci sui *proventi*, evidenziando le dinamiche dei contributi e dei ricavi propri, sia caratteristici che accessori e sui *costi*, analizzando i costi interni per il personale e quelli esterni per l'acquisizione di servizi. Si riporta nella *Tabella 5.4* una riclassificazione¹³⁵ delle principali voci del Conto Economico di Triennale relativo agli esercizi 2020-2021.

Principali categorie di PROVENTI	31.12.2020	%	31.12.2021	%
Ricavi e Proventi propri (A)	1 990 871	15 %	5 296 950	36 %
Vendite e prestazioni (A1)	1 642 965		4 736 972	
Altri proventi (A2)	347 906		559 978	
Contributi (B)	11 661 929	85 %	9 369 394	64 %
Stato e Enti pubblici (B1)	10 920 433		8 096 709	
Privati (B2)	741 496		1 272 685	
Variazione delle rimanenze (C)	12 668		- 19 472	
Totale Ricavi e Contributi (C)	13 665 468		14 646 872	
di cui ricavi caratteristici (A1)	1 642 965		4 736 972	
di cui Proventi e Contributi propri (A+B2) ¹³⁶	2 732 367		6 569 635	
Proventi finanziari e utile su cambi (D)	344		346	
Totale PROVENTI (E)	13 665 812	100 %	14 647 218	100 %

¹³⁵ Dati ricavati dai bilanci di esercizio consolidati 2020-2021. Fonte: www.triennale.org

¹³⁶ La voce *Entrate proprie* è costituita dai *ricavi propri* (caratteristici + accessori) e i contributi provenienti da *privati*. Essa indica la capacità di Triennale di trovare autonomamente risorse economico-finanziarie per coprire i costi (ovvero attraverso le attività caratteristiche, quelle accessorie e quelle di *fundraising*)

Principali categorie di COSTI	31.12.2020	%	31.12.2021	%
Costi Esterni (1)	4 552 784	41 %	6 796 085	49%
Servizi	4 313 278		6 502 834	
Acquisti e noleggi	239 506		293 251	
Costi Interni (2)	6 517 573	58 %	6 604 924	48 %
Costo personale	2 734 690		3 142 935	
Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti	1 492 492		2 642 710	
oneri diversi	2 290 391		819 279	
Totale costi caratteristici (3)	11 070 357		13 401 009	
diff. proventi - costi caratteristici (4)	2 595 455		1 246 209	
interessi finanziari, oneri finanziari e imposte (5)	144 662	1 %	411 312	3 %
Totale COSTI (6=3+5)	11 215 019	100 %	13 812 321	100 %
Utile (perdita) di esercizio (7=E-6)	2 450 793		834 897	

Tabella 5.4 - Conto Economico di Triennale anni 2020-2021.

Il 2020 è stato sicuramente un anno inusuale per qualsiasi individuo e per molte realtà, specialmente quelle appartenenti al settore culturale. I provvedimenti e le restrizioni che si sono susseguiti nel corso del 2020, e in parte anche nel 2021, hanno inevitabilmente influito sulle performance di Triennale, con conseguenze sui ricavi della Fondazione, sia dal punto di vista della loro entità che della loro composizione. Analizzando i valori di bilancio del 2020 non possiamo infatti non notare i forti cali riscontrabili nei ricavi riferibili alle entrate proprie, in consistente diminuzione per effetto delle chiusure e delle restrizioni, con conseguente rinuncia da parte di molti sponsor¹³⁷ e sostenitori a versare il proprio contributo o a intraprendere -o rinnovare- nuovi rapporti contrattuali. Contemporaneamente vediamo come, nello stesso anno, i contributi pubblici, comprensivi dei contributi erogati ad hoc per l'emergenza Covid-19, abbiano un ruolo

¹³⁷ Si intende in questo caso sponsor di progetto. Come spiegato infatti nei capitoli precedenti, la prosecuzione delle attività istituzionali, riprogrammate e riformulate in funzione delle limitate possibilità date dalla pandemia, sono state possibili anche grazie al sostegno derivante dalla forte relazione con i partner istituzionali e partner di lungo periodo, strategia intrapresa da Triennale già nel 2018

fondamentale nel sostegno dell'attività istituzionale e nella copertura dei costi, compensando la diminuzione dei ricavi derivanti dalla gestione caratteristica, da quella accessoria e dai contributi privati. Nel 2021 questo trend si inverte: i ricavi provenienti dalla vendita dei biglietti e dalle attività accessorie aumentano nuovamente, grazie alla riapertura delle sedi e all'abolizione progressiva delle restrizioni, mentre i contributi privati iniziano a riavvicinarsi ai valori precedenti alla pandemia, e i contributi pubblici diminuiscono, pur rimanendo la percentuale maggiore sul totale dei contributi incassati.

Nella *Tabella 5.5* vengono evidenziate le variazioni più rilevanti riferibili ai proventi e ai costi di Triennale fra i due esercizi:

Descrizione	31.12.2020	31.12.2021	Variazione	Var. %
Ricavi e proventi propri (caratteristici e accessori) ¹³⁸	1 990 871	5 296 950	3 306 079	166,06
Contributi ¹³⁹	11 661 929	9 369 394	- 2 292 535	80,34
Costi interni	6 517 573	6 604 924	87 351	1,34
- altri accantonamenti ¹⁴⁰	92 950	1 274 103	1 181 153	1 270,74
- oneri diversi di gestione ¹⁴¹	2 290 391	819 279	- 1 471 112	- 64,23
Costi esterni	4 552 784	6 796 085	2 243 301	49,27
- servizi ¹⁴²	4 313 278	6 502 834	2 189 556	50,76

Tabella 5.5 - Variazioni rilevanti in Conto Economico anni 2020-2021.

¹³⁸ Il consistente aumento dei ricavi propri è principalmente dato dalla ripresa delle attività caratteristiche, prime fra tutte la biglietteria, e da un lieve aumento anche delle attività accessorie

¹³⁹ I contributi presentano importanti variazioni nella composizione, che verranno approfondite di seguito

¹⁴⁰ Il sensibile aumento della voce *altri accantonamenti*, è da ricondurre all'accantonamento per rischio contributi Covid-19 eccedenti il Temporary Framework già citato

¹⁴¹ Nella voce *oneri diversi di gestione* è ricompreso l'importo di 539 532 € relativo all' Iva indetraibile sui servizi acquistati all'interno del Gruppo da parte della Fondazione Triennale e l'importo di 57 537 € relativo al contributo corrisposto alla Fondazione CRT a copertura della perdita dell'esercizio 2020.

¹⁴² L'aumento dei *costi esterni* è dovuto principalmente all'incremento del costo dei *servizi*, da attribuire presumibilmente alle riaperture e alla ripresa quasi totale delle attività

Se da un'analisi comparata dei due esercizi vediamo che la Fondazione ha concluso entrambi gli anni in utile (2 450 792 € nel 2020 e 834 897 € nel 2021), è interessante approfondire le componenti dei ricavi e dei contributi.

I *ricavi propri* (caratteristici e accessori) contribuiscono nel 2020 al 15% del totale dei proventi, mentre nel 2021 al 36%, grazie ad una buona ripresa dell'attività caratteristica e ad un aumento di quella accessoria rispetto all'anno precedente. Nel 2020, infatti, si registra un'affluenza di 180 067 presenze, di cui 22 105 a pagamento, mentre nel 2021 questo valore aumenta, arrivando a 441 749 visitatori di cui 190 130 ingressi a pagamento. Le *entrate proprie* (ricavi propri + contributi privati), significative per comprendere la capacità di autofinanziamento dell'istituzione, incidono per il 20% sul totale dei proventi nel 2020, raggiungendo il 45% nel 2021.

I *contributi* rappresentano nel 2020 circa l'85% dei proventi di Triennale, scendendo nel 2021 al 64%. La *Tabella 5.6* riporta nel dettaglio¹⁴³ i diversi attori che hanno versato contributi a Triennale durante entrambi gli esercizi, il valore degli importi versati e la destinazione della somma nel caso dei contributi per attività o progetti:

	31.12.2020	31.12.2021
Contributi partecipanti pubblici		
Regione Lombardia	390 000	390 000
Contributo Comune di Milano	332 596	170 885
CCIAA di Milano e di Monza e Brianza	621 000	600 000
Federlegno	440 000	366 667
Ministero dei beni e attività culturali	1 386 619	2 084 590
Fondo Unico per lo spettacolo - FUS	414 295	414 295
Totale	3 584 510	4 026 437
Contributo adeguamento strutturale e tecnologico	8 999	
Contributi attività e progetti		

¹⁴³ Dati ricavati dalla *Nota Integrativa degli esercizi 2020-2021*. Fonte: www.triennale.org

Contributo straordinario Mibact Italian Design Day	125 000	
Mibact per Museo de Design		125 000
Mibact - Museo del Design		5 326
Comune di Milano per Urban Center	107 606	107 606
Contributo straordinario Mibact per biblioteca	2 500	2 903
Contributi straordinari Regione Lombardia		18 460
Contributo III ed. Progetto città come Cultura	15 000	
Contributo Mufoco Mibact	406 495	306 495
Contributo Mufoco Regione Lombardia	50 000	50 000
Contributo comune di Milano per mostra Enzo Mari	49 366	165 634
Comune di Milano Back to Muzio		15 000
Contributo Regione Lombardia Back to Muzio		26 945
Contributo Comune di Milano programmazione culturale urbana		193 937
Contributo Comune di Milano mostre Lingeri/Molino/Sottsass		140 000
Mibact- archivi biblioteca		104 000
Dir. Reg. beni culturali e paesaggio	976 259	
Finlombarda	24 326	24 326
Contributo Comune di Milano per ristrutturazione Terrazza	12 500	12 500
Contributo adeguamento Normativo magazzino	14 975	14 975
Mibact cap.5515/7725	1 500 000	1 500 000
Mibact prog. spec. cap 6682		80 000
Mic progetto nascere		42 000
Comune di Milano per Teatro dell'Arte	60 000 (2019-2020)	60 000
Mibact Teatro Jazz	36 726	
Comune di Milano per ristrutturazione tetto	40 339	40 339
Totale	3 421 092	3 035 448
Contributi privati		
Contributi da privati	80 405	429 465
Erogazioni liberali istituzionali	11 000	

Erogazioni liberali TUIR		17 600
Erogazioni liberali istituzionali Amici della Triennale	305 241	
Erogazione liberali Art Bonus Amici della Triennale	82 350	124 210
Erogazioni liberali Art Bonus	150 000	252 550
Contributi partecipazione Amici della Triennale	112 500	303 010
Associazione Amici della Triennale Tuid		145 850
Totale	741 496	1 272 685
Contributi Emergenza Covid¹⁴⁴	3 905 832	1 022 879
contributo in c/impianti		11 945
TOTALE CONTRIBUTI	11 661 929	9 369 394

Tabella 5.6 - Soggetti che hanno erogato contributi a Triennale durante 2020-2021.

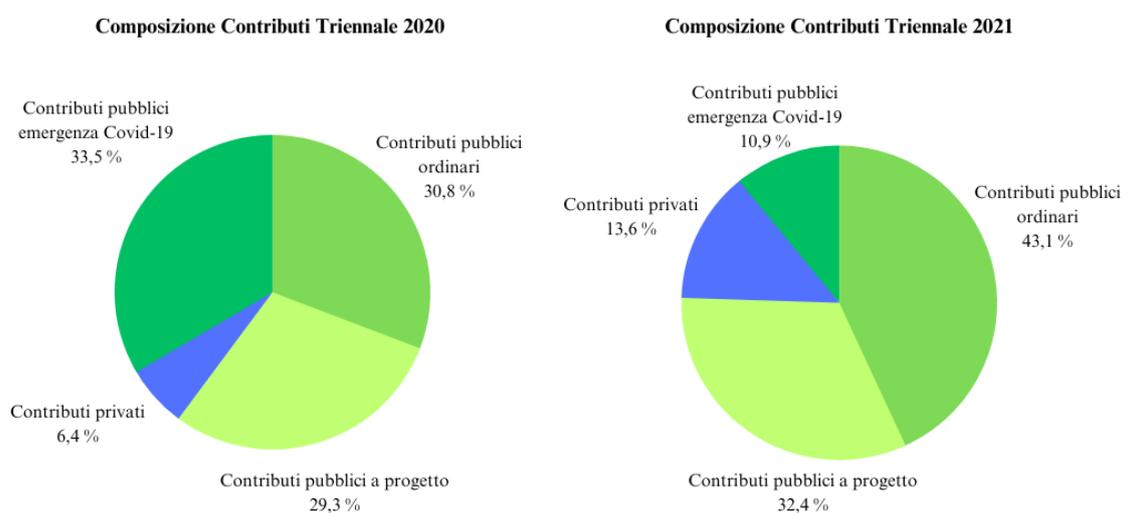


Grafico 5.4 - Composizione contributi di Triennale anni 2020-2021.

(Nota Integrativa esercizi 2020-2021. Fonte: www.triennale.org)

¹⁴⁴ I contributi per l'Emergenza Covid registrati nel 2020 sono stati dati per 1 491 759 € alla Triennale di Milano Servizi S.r.l., per 87 573 € alla Fondazione CRT e per 2 326 500 € alla Fondazione la Triennale di Milano.

Nel passaggio fra i due esercizi cambia l'incidenza delle diverse componenti sul totale dei contributi, come osservabile dal *Grafico 5.4*. Nonostante un aumento -o per meglio dire un ripristino- dell'apporto privato, la principale fonte di contributi rimane comunque di natura pubblica.¹⁴⁵

5.4 Il Rendiconto finanziario.

Si riporta di seguito in *Tabella 5.7* un prospetto¹⁴⁶ sintetico del Rendiconto Finanziario di Triennale per gli esercizi 2020-2021:

Rendiconto finanziario, metodo indiretto	31.12.2020	31.12.2021
Flusso finanziario dell'attività operativa	608 776	4 186 421
Flusso finanziario dell'attività di investimento	72 644	(569 176)
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento	139 785	(407 850)
Totale disponibilità liquide a inizio esercizio	1 307 898	2 129 103
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide	821 205	3 209 395
Totale disponibilità liquide a fine esercizio	2 129 103	5 338 498

Tabella 5.7 - Rendiconto Finanziario di Triennale anni 2020-2021.

Entrambi gli esercizi registrano un incremento delle disponibilità liquide, che aumentano rispettivamente di 821 205 € (2020) e di 3 209 395 € (2021). Il primo anno questo risultato deriva da un valore positivo dei flussi di tutte e tre le aree di attività, di cui quella operativa rappresenta la più consistente. Il secondo anno l'aumento della liquidità è dato

¹⁴⁵ Bisogna sempre ricordare che gli anni in questione rappresentano un campo di analisi atipico. Sebbene infatti rimanga vera l'affermazione per la quale i contributi (pubblici + privati) rappresentano la principale fonte di finanziamento di Triennale, è anche vero che sulle considerazioni finali influiscono pesantemente i contributi per l'emergenza Covid incassati dalla Fondazione sia nel 2020 che nel 2021. Sono di fatto dei contributi pubblici eccezionali, e da un certo punto di vista potrebbero essere ritenuti fuorvianti nell'analisi della composizione totale dei proventi. Tuttavia, tenendo conto del fatto che essi non cambiano l'asserzione conclusiva (ovvero che la maggior parte dei contributi sia di natura pubblica) e si inseriscono in una situazione già di per sé inusuale, non riteniamo di dover seguire un diverso procedimento di analisi dei bilanci rispetto a quello adottato

¹⁴⁶ Dati ricavati dai bilanci di esercizio consolidati 2020-2021. Fonte: www.triennale.org

principalmente dall'alto valore del flusso dell'attività operativa che, associato ai valori in uscita delle attività d'investimento e di quelle di finanziamento, mantiene comunque in forte aumento la liquidità disponibile. Si riportano di seguito le variazioni più rilevanti presenti nel Rendiconto Finanziario di Triennale per gli esercizi 2020-2021.

Il flusso finanziario dell'attività operativa è decisamente più consistente nel 2021 rispetto al 2020. Prima delle variazioni del capitale circolante netto, in entrambi gli esercizi ci si aggira intorno ad un valore di 4 milioni di euro. Nel 2020 vengono incassati crediti da clienti per circa mezzo milione di euro, ma vengono pagati debiti ai fornitori per 1 051 107 €. Aumenta il valore dei ratei e risconti attivi e si registra un forte decremento dei ratei e risconti passivi per circa 1,2 milioni di euro. In seguito ad altri incrementi del capitale circolante netto, tali variazioni raggiungono un valore di - 3,2 milioni di euro, abbassando il flusso finanziario dell'attività operativa a 1 milione che, dopo imposte e altre rettifiche, si ferma a 608 776 €.

Nel 2021, invece, le dinamiche di queste variazioni cambiano: aumentano i crediti verso i clienti e continuano ad essere saldati i debiti ai fornitori, in questo caso per quasi mezzo milione di euro. Calano i ratei e risconti attivi e anche quelli passivi, questi ultimi in misura decisamente minore rispetto all'anno precedente (- 99 053 € rispetto al milione del 2021). Si registrano poi ulteriori decrementi del capitale circolante netto per 1 063 537 €, portando il valore complessivo delle variazioni a 532 048 € e alzando il valore del capitale a 4, 5 milioni. Dopo le imposte e altre rettifiche, il flusso finanziario dell'attività operativa è di 4 186 421 €.

Nell'ambito delle attività di investimento, si registrano flussi finanziari derivanti dall'acquisto di immobilizzazioni materiali per 495 720 € (2020) e 205 463 € (2021), dalla vendita di immobilizzazioni immateriali per 706 093 € (2020) e acquisto per 375 790 € (2021). Per le immobilizzazioni finanziarie si registrano investimenti derivanti da acquisti pari a 137 729 € (2020) e 10 612 € (2021), e disinvestimenti per circa 20 mila euro nel 2021.

Le attività di finanziamento vedono in entrambi gli esercizi un incremento del debito verso banche, più incisivo nel 2020 (431 395 €) rispetto al 2021 (38 500 €). Importante risulta anche la voce accensione finanziamenti, pari a 291 610 € nel 2020 e 446 350 € nel 2021.

5.5 La Nota Integrativa.

La Nota Integrativa della Fondazione si compone di quattro macro sezioni, in ciascuna delle quali vengono approfonditi e integrati gli aspetti ritenuti più rilevanti ed esplicativi per ciascuna voce dei documenti numerici di bilancio (nonché quelli richiesti obbligatoriamente dalla normativa):

- a) *parte iniziale*: qui vengono illustrate le finalità, la struttura e i rapporti delle componenti del Gruppo Triennale, i criteri generali di formazione e i principi di consolidamento del bilancio, i principi contabili utilizzati e i criteri di valutazione applicati;
- b) *attivo*: vengono commentate, contestualizzate e integrate con ulteriori informazioni le voci più importanti presenti nell'Attivo dello Stato Patrimoniale;
- c) *passivo e patrimonio netto*: similmente vengono commentate, contestualizzate e integrate con ulteriori informazioni le voci più importanti presenti nel Passivo dello Stato Patrimoniale e il Patrimonio Netto;
- d) *conto economico*: viene approfondita la composizione delle voci “valore della produzione” e “costi della produzione” e commentate le principali altre voci presenti nel conto economico;
- e) *altre informazioni*: ulteriori integrazioni previste dalla normativa.

Abbiamo già riportato nei paragrafi precedenti -contestualmente all'analisi dei valori delle diverse voci di Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario- le considerazioni più rilevanti presenti in Nota Integrativa. Ci limiteremo quindi a segnalare un aspetto di carattere più generale, riportato nel documento, che riteniamo importante per una migliore comprensione dell'analisi in corso.

Nella Nota Integrativa relativa al bilancio 2021 viene segnalato che nel corso dell'esercizio è avvenuta la fusione per incorporazione da parte della Fondazione La Triennale di Milano del Museo del Design, che fino all'anno precedente rappresentava una delle componenti del Gruppo Triennale. Di conseguenza, il bilancio al 31/12/2021 della Fondazione La Triennale riflette l'incorporazione dei saldi contabili del Museo del Design, mentre l'area di Consolidamento al 31/12/2020 comprendeva anche il Museo del Design successivamente incorporato.

Il Gruppo Triennale risulta quindi, al 31 dicembre 2021, costituito come segue: Fondazione Triennale di Milano, Triennale di Milano Servizi S.r.l. (posseduta al 100% Fondazione Triennale di Milano), Fondazione CRT (soggetta a direzione e controllo da parte della Fondazione Triennale di Milano).¹⁴⁷

5.6 La Relazione sull'andamento della gestione sociale.

L'ultimo documento che andiamo ad esporre è quello della Relazione sull'andamento della gestione sociale (così viene definito il documento nello Statuto della Fondazione). Rappresenta di fatto una via di mezzo fra la Relazione sulla gestione prevista per le aziende e la Relazione sulla missione stabilita per le *realità non profit*, in quanto non si limita ai contenuti definiti dalla prima, ma non riporta nemmeno tutte le informazioni richieste dalla seconda.

Le relazioni compilate da Triennale per gli esercizi 2020-2021, riportano la seguente struttura di contenuti:

- a) *Fatti salienti* avvenuti durante l'esercizio;
- b) Un'analisi contestualizzata dei principali valori del *conto economico* e dello *stato patrimoniale*, attraverso considerazioni e schemi riclassificati;
- c) Una sintesi della politica degli *investimenti* e degli *aspetti finanziari* della gestione;
- d) *Indicatori* di risultato finanziari e non finanziari;

¹⁴⁷ Informazioni ricavate dalla *Nota Integrativa 2021*. Fonte: www.triennale.org

- e) *Personale*: organizzazione e valori, gestione della crisi, sicurezza, ambiente, contenzioso ambientale, costo del personale consolidato;
- f) *Principali rischi*: descrizione dei principali rischi e incertezze, rischi legati alla congiuntura generale, rischi della gestione finanziaria, rischio credito, evoluzione prevedibile della gestione;
- g) *Attività di Triennale Milano*: analisi e calendario delle mostre, degli eventi e dei progetti organizzati e ospitati da Triennale;
- h) *Attività di Triennale Milano Teatro*: analisi e calendario della programmazione;
- i) *Pubblico*: analisi e dati relativi alle strategie di *audience development*, dei risultati della biglietteria, del numero di visite alle principali mostre, delle frequentazione dei dati canali digitali;
- j) *Education, mediazione culturale, accessibilità*;
- k) *Comunicazione*: analisi delle strategie di comunicazione, della presenza sulle piattaforme online (social e sito web) e rapporti con i media;
- l) *Fundraising*: analisi delle strategie adottate in merito alla gestione dei rapporti con sponsor e partner, gli eventi corporate e programmi di membership promossi da Triennale;
- m) *Produzioni editoriali*;
- n) *Archivi e biblioteca*;

Come nel caso della Nota Integrativa, anche in questo caso sono già state riportate, nel corso dei precedenti capitoli, diverse informazioni presenti nel documento in merito ad alcuni aspetti dell'attività di Triennale, in particolare sulle attività culturali (Cap. 3) e quelle di *fundraising* (Cap. 4). In questa sede riteniamo quindi utile limitarci a restituire i dati e le considerazioni che vengono fatte riguardo alla situazione generale in cui ha operato Triennale durante il biennio, ai rischi affrontati e previsti, e alla presenza e gestione del Pubblico.

5.6.1 Il contesto generale.

Entrambi i documenti affrontano la questione della pandemia di Covid-19 e di come essa abbia influito sull'attività di Triennale.

Nella relazione del 2020 si evidenzia che, nonostante le previsioni negative, l'esercizio si è concluso con un risultato di bilancio decisamente positivo rispetto a quanto preventivato. Se, infatti, la stima effettuata a marzo dello stesso anno aveva preventivato una perdita di ricavi di oltre 6,1 milioni di euro, questa previsione è stata disattesa grazie al verificarsi di due fattori:

- attuazione di una strategia di risparmio ricercato su tutte le voci di costo, per una stima, all'inizio dell'anno, di circa 4,6 milioni di euro, con lo scopo di abbassare la previsione di perdita consolidata fino a circa 1,5 milioni di euro;
- sostegni e ristori governativi per un valore di circa 3,9 milioni di euro.

La combinazione di questi due elementi ha portato a concludere l'esercizio con un utile consolidato di oltre 2,45 milioni di euro.¹⁴⁸

Il 2021 viene invece definito come un anno di passaggio tra la situazione più critica dell'anno precedente e la ripartenza avvenuta a partire dalla primavera-estate, con conseguente riapertura delle sedi e incremento delle attività e delle visite. Un fatto saliente avvenuto durante l'esercizio, come già spiegato, è sicuramente la fusione per incorporazione del Museo del Design da parte della Fondazione La Triennale di Milano. Infine, nonostante tutta la situazione abbia implicato un impatto sui ricavi dell'intero sistema Triennale, questi sono decisamente migliorati rispetto all'anno precedente. A questo proposito si riporta nella *Tabella 5.8* un riepilogo¹⁴⁹ dell'andamento economico della gestione aziendale nel corso di entrambi gli esercizi:

¹⁴⁸ Informazioni ricavate dalla *Relazione al bilancio di esercizio 2020*. Fonte: www.triennale.org

¹⁴⁹ Schema ricavato dalla *Relazione al bilancio di esercizio 2020*. Fonte: www.triennale.org

	31.12.2020	% sui ricavi	31.12.2021	% sui ricavi
Ricavi della gestione caratteristica	1 642 965		4 736 972	
Variazioni rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati, finiti e incremento immobilizzazioni	12 668	0,77	- 19 472	- 0,41
Acquisti e variazioni rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	62 454	3,80	67 200	1,42
Costi per servizi e godimento beni di terzi	4 490 330	273,31	6 728 885	142,05
VALORE AGGIUNTO	- 2 897 151	- 176,34	- 2 078 585	- 43,88
Ricavi della gestione accessoria	12 009 835	730,99	9 929 372	209,61
Costo del lavoro	2 734 690	166,45	3 142 935	66,35
Altri costi operativi	2 290 391	139,41	819 279	17,30
MARGINE OPERATIVO LORDO	4 087 603	248,79	3 888 573	82,09
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	1 492 492	90,84	2 642 710	55,79
RISULTATO OPERATIVO	2 595 111	157,95	1 245 863	26,30
Proventi e oneri finanziari e rettif. di valore di attività finanziarie	- 114 590	- 6,97	- 108 457	- 2,29
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	2 480 521	150,98	1 137 406	24,01
Imposte sul reddito	29 728	1,81	302 509	6,39
Utile (perdita) dell'esercizio	2 450 793	149,17	834 897	17,63

Tabella 5.8 - Andamento economico della gestione aziendale di Triennale anni 2020-2021.

Questa riclassificazione ci permette di osservare i seguenti valori:

- *valore aggiunto*: misura l'incremento di valore generato dalla produzione, decurtati i costi esterni sostenuti per l'acquisizione di materie prime e servizi;
- *marginale operativo lordo*: misura il reddito che residua una volta sommato al valore aggiunto i ricavi derivanti dalla gestione accessoria e sottratti i costi interni e ulteriori costi operativi. Misura in sostanza la capacità dell'organizzazione di realizzare margini di guadagno;

- *risultato operativo*: misura il reddito al netto dei soli costi direttamente imputabili alla gestione operativa, quindi prima di proventi/oneri finanziari e imposte.

5.6.2 *Principali rischi e incertezze.*

In merito ai rischi, nella relazione del 2020 si rende noto come la generale situazione di instabilità macroeconomica correlata alla diffusione del Covid-19 abbia avuto un effetto diretto sia sul calendario e le possibili aperture sia su tutte quelle attività accessorie che si svolgono al Palazzo dell'Arte e che permettono di attrarre contributi privati attraverso biglietteria, sponsor e compensi per attività commerciali. Si specifica però che il CdA e la Direzione Aziendale hanno gestito al meglio la rimodulazione delle attività e l'adeguamento dei costi di gestione alle condizioni esterne, soggette a mutazioni repentine. Nella relazione del 2021 si attesta il miglioramento della crisi pandemica, e quindi l'abbassamento del fattore di rischio in questo senso, a fronte però di nuovi elementi di instabilità dovuti all'insorgere del conflitto in Ucraina. La principale ricaduta economica sulla fondazione milanese al momento di redazione del documento è un incremento dei costi di energia e una generalizzata crescita dei costi di approvvigionamento di materie prime e prodotti, in ogni caso già parzialmente compensati con interventi e ottimizzazioni, inclusi quelli di contenimento dei costi. Ad ogni modo non viene prevista una situazione di crisi o mancanza di liquidità tale da minare il presupposto della continuità aziendale.¹⁵⁰

5.6.3 *Pubblico.*

Si riportano nella *Tabella 5.9*¹⁵¹ i dati più importanti relativi al pubblico di Triennale per il biennio 2020-2021. Vengono analizzate sia le informazioni riguardanti il pubblico in presenza sia quelle relative alla partecipazione sui canali digitali.

¹⁵⁰ Informazioni ricavate dalla *Relazione al bilancio di esercizio 2020-2021*. Fonte: www.triennale.org

¹⁵¹ Informazioni ricavate dalla *Relazione al bilancio di esercizio 2020-2021*. Si rende inoltre noto che nel documento ufficiale alcuni dei seguenti dati vengono riportati con la dicitura “circa” o “oltre”, non riportata in tabella perché non ritenuta rilevante per lo scopo esemplificativo della stessa. Fonte: www.triennale.org

	31.12.2020	31.12.2021
Pubblico in presenza		
Presenze complessive¹⁵²	180 067	441 749
- di cui a pagamento	22 105	190 130
Visitatori per Triennale Estate		
- da giugno a settembre	62 500	/
- dal 27 aprile al 15 ottobre	/	36 092
Spettatori per Triennale Teatro dell'Arte	5 687	14 338
- totale rappresentazioni	47	111
Canali digitali		
Triennale.org		
- sessioni	404 242	657 844
- visualizzazioni di pagina	1 270 527	2 242 729
Triennale Milano su Facebook		
- “mi piace” alla pagina	176 227	177 139
- post pubblicati	604	305
- reazioni ai post	24 420	12 223
- commenti ai post	928	470
Triennale Milano su Instagram		
- numero di follower	233 012	268 731
- contenuti pubblicati	573	385
- impressions ai contenuti	30,1 mln	31,7 mln
- stories pubblicate	909	1500
- impressions alle stories	2,7 mln	4,5 mln
- like ai contenuti	349 618 000	306 897

Tabella 5.9 - Dati sul Pubblico in presenza e online di Triennale anni 2020-2021.

¹⁵² Rispetto ad una media storica 2015-2019 di 753.524 visitatori anno di cui 314.871 a pagamento

Nonostante le inflessioni dovute alle chiusure, anche nel 2020 si registra una buona risposta da parte del pubblico nei confronti delle attività proposte da Triennale. Questo sia per i brevi periodi di apertura sia per le attività online, come dedotto dai dati relativi alle visite sul sito triennale.org, dalla crescita dei profili social dell'istituzione, e dalla digitalizzazione delle mostre su Google Arts & Culture.

5.7 Considerazioni finali.

Si può affermare che entrambi gli esercizi presi in analisi si siano conclusi con una situazione a tendenza positiva. Non ci si riferisce solamente al fatto che, in entrambi i casi, i bilanci consolidati abbiano chiuso in utile, ma più in generale ai risultati mantenuti e/o recuperati da Triennale in relazione alla propria situazione reddituale, patrimoniale e finanziaria. Questa posizione è più facilmente comprensibile e condivisibile se si osservano le variazioni che si sono manifestate dall'inizio alla fine del biennio, partendo quindi da una situazione di sostanziale difficoltà, per giungere a una ripresa che, in maniera non scontata, è stata affrontata e gestita in maniera efficace e ha prodotto risultati positivi.

Il bilancio consolidato relativo all'esercizio 2021, che chiude con un *utile consolidato* di 834 897 €, comprende la Fondazione Triennale di Milano, che ha incorporato il Museo del Design, la Triennale di Milano Servizi S.r.l. per le attività commerciali e la Fondazione CRT/Teatro dell'Arte. Il consistente calo rispetto all'utile consolidato dell'anno precedente (2 450 793 €), non viene considerato un aspetto a sfavore delle performance di Triennale, poichè il valore così alto era determinato principalmente da un rincaro dei proventi per merito dei contributi pubblici straordinari ricevuti per l'emergenza Covid-19, a fronte della bassa incidenza dei costi come conseguenza della ridotta attività durante il 2020. Importante è invece osservare che a questo dato concorre un valore della produzione pari a 14,6 milioni di euro, che denota un leggero miglioramento rispetto ai 13,7 milioni di euro del 2020.

Sempre nell'ambito della gestione economica di Triennale, anche la performance di *autofinanziamento* migliora, registrando un tasso del 45% nel 2021, rispetto al 20% del 2020. Nonostante sia comunque evidente una forte dipendenza dai contributi pubblici, i proventi derivanti da *risorse proprie*, pari a 6 milioni di euro, sono decisamente aumentati rispetto al 2020 (2,7 milioni), principalmente per effetto dell'apporto della biglietteria in seguito alla riapertura, per i ricavi da attività di marketing e sponsorizzazioni, e al miglior andamento dei proventi delle attività accessorie, anch'esso strettamente legato all'incremento dei visitatori, segno che l'istituzione è riuscita a ripartire senza eccessive difficoltà. Questo anche grazie al fatto di non aver interrotto la propria programmazione, ma aver garantito al pubblico e ai fruitori un'erogazione costante delle attività, seppur attraverso una riformulazione delle stesse sulla base delle limitazioni e disposizioni governative, e aver puntato molto sulla comunicazione e le attività di marketing. In questo modo, quindi, non è stato necessario richiamare da zero eventuali visitatori o abbonati alla fine del periodo delle restrizioni e delle chiusure, allungando in tal caso i tempi di ripresa, poichè molti di loro non avevano mai smesso di partecipare ai numerosi progetti e attività erogati dall'istituzione.

Nell'autofinanziamento sono compresi anche i proventi derivanti dai *contributi privati*, che comprendono a loro volta anche quelli degli Amici della Triennale. I contributi privati registrano un generale aumento, anche piuttosto consistente, passando da un totale di circa 740 mila euro (2020) a 1,3 milioni (2021). Di questi ultimi circa 449 mila derivano dai contributi degli Amici, che si mantengono pressoché allineati al contributo dell'anno precedente di circa 418 mila euro. Come già accennato, rimane determinante il contributo pubblico (Mibact, Regione Lombardia, Comune di Milano, CCIAA), sia quello ordinario sia quello destinato a progetti, che nella gestione 2021 ha superato gli 8 milioni di euro, di cui 1 milione di euro circa proveniente dai contributi per l'emergenza sanitaria Covid-19.

Osservando i margini operativi dell'esercizio 2021 (*Tabella 5.8*) emerge dalla gestione caratteristica un valore aggiunto negativo per 2 milioni di euro (già negativo nel 2020 per 2,9 milioni). Il margine operativo lordo e il risultato operativo di bilancio presentano saldi

positivi pari rispettivamente a 3,9 milioni (4 milioni nel 2020) e 1,2 milioni (2,6 milioni nel 2020).

A livello patrimoniale Triennale può contare su un patrimonio netto in crescita pari a 9,4 milioni (8,4 milioni nel 2020) e una posizione finanziaria netta positiva per 1,6 milioni di euro.¹⁵³

¹⁵³ Maria Adelaide Marchesoni, *Triennale: i conti del 2022 “orfani” di maggiori contributi dagli Amici*, Arteconomy - Il Sole 24 Ore, Luglio 2022;
<https://www.ilsole24ore.com/art/triennale-conti-2022-orfani-maggiori-contributi-amici-AEX7BzpB>

Conclusioni

La realtà delle organizzazioni *non profit* è fortemente sfaccettata. Elemento caratteristico di questo settore è la necessità di ricercare finanziamenti derivanti da fonti esterne, di cui la maggior parte viene individuata in contributi pubblici erogati dallo stato, dalla regione e/o dal comune di appartenenza. Data però l'insufficienza e la precarietà di questi contributi, si è osservato che, da parte delle realtà culturali *non profit*, si è sviluppato un forte *commitment* nel ricercare fonti di finanziamento alternative, definibili in un certo senso "proprie", che vengono quindi ottenute attraverso quelle che sono le attività e le strategie di *fundraising*.

L'analisi svolta per il caso scelto della Triennale di Milano ha evidenziato tre linee d'azione attuate in tal senso:

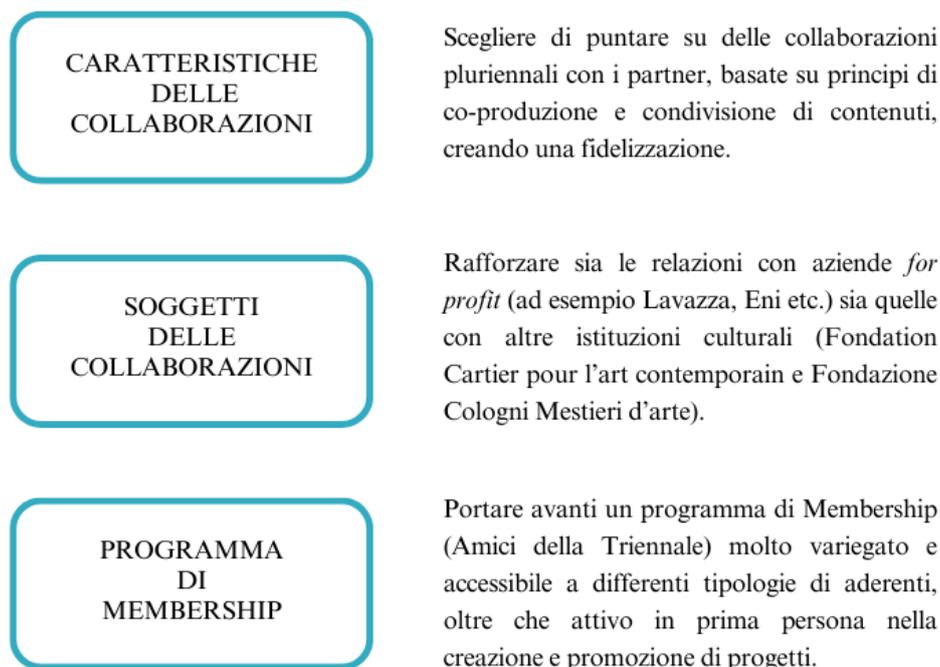


Figura 6.1 - Principali strategie di *fundraising* di Triennale.

(Fonte: di nostra elaborazione)

Dall'indagine dei bilanci d'esercizio 2020 e 2021 è emerso che Triennale ha conseguito esiti decisamente positivi in termini economici, considerando anche l'eccezionalità del periodo preso in esame, terminando entrambi gli esercizi con un utile consolidato di rispettivamente 2 450 793 € (2020) e 834 897 € (2021).

In generale, si riscontra una buona performance anche per quanto riguarda la situazione patrimoniale, di cui si riportano i valori essenziali¹⁵⁴ nel *Grafico 6.1*:

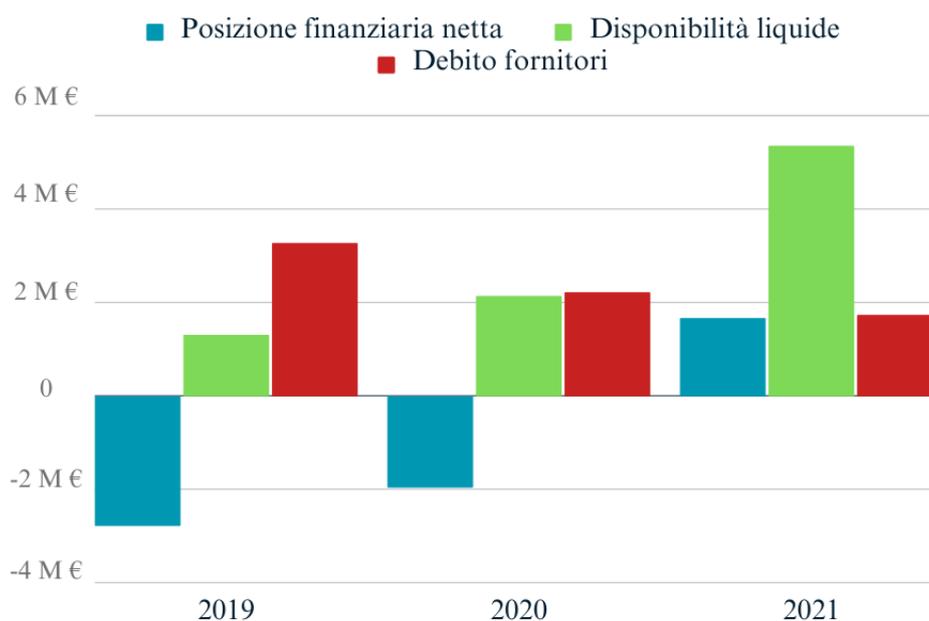


Grafico 6.1 - Punti essenziali della situazione patrimoniale di Triennale dal 2019 al 2021.

(Nota Integrativa esercizi 2019-2021. Fonte: www.triennale.org)

La Fondazione e le sue Controllate, nel corso del 2019, avevano ristrutturato il debito bancario. Tale situazione rimane confermata, con il miglioramento complessivo della Posizione Finanziaria netta, che passa da -2 755 427 € nel 2019 a 1 668 890 € nel 2021. Anche la Liquidità disponibile registra un notevole aumento, da 1 307 898 € (2019) a 5 338 498 € (2021). Infine, nel corso dei tre anni, si riduce del 46,8 % il debito verso i fornitori.

¹⁵⁴ *Relazione al bilancio di esercizio 2020-2021*. Fonte: www.triennale.org

In termini di *autofinanziamento*, la performance di Triennale si riprende abbastanza velocemente dopo il 2020, registrando un tasso già del 45% nel 2021, rispetto al 20% dell'anno precedente. La causa principale di questo miglioramento si individua nell'aumento dei ricavi derivanti dalle vendite e dalle prestazioni, in seguito alle riaperture: biglietteria, ricavi di marketing, incremento delle sponsorizzazioni, ricavi da attività accessorie etc.

Nello stesso periodo i costi non subiscono particolari oscillazioni, se non dal lato di quelli esterni che, fra 2019 e 2020, vengono praticamente dimezzati a causa delle chiusure (da 9 821 627 € a 4 552 784 €). Nel 2021 comincia la ripresa e si raggiungono i 6,8 milioni di euro, per effetto dell'aumento dei costi dei servizi dati dalle riaperture. I costi interni si mantengono invece pressoché costanti, oscillando intorno ai 6 milioni di euro.

Eccetto il versamento di 2,5 milioni di euro effettuato nel 2019 dalla Richemont International a seguito della formalizzazione della partnership fra Triennale e la Fondation Cartier pour l'art contemporain, non è stato possibile reperire informazioni dettagliate in merito al sostegno economico proveniente dai diversi partner. Slegandoci quindi per necessità dai valori strettamente economici, proseguiamo proponendo delle considerazioni sul piano strategico.

Se contestualizziamo i risultati gestionali di Triennale all'interno dell'ampia analisi che abbiamo svolto relativa ai piani di *fundraising* implementati nel 2018, si rivela coerente affermare che questi ultimi abbiano contribuito al raggiungimento di suddetti risultati.

Innanzitutto, il fatto di avere a fianco dei partner istituzionali e pluriennali fidelizzati, ha permesso a Triennale di non dover sostenere da sola tutti progetti proposti durante il 2020 e il 2021, sia quelli già in previsione sia, soprattutto, quelli che sono stati sviluppati da nuovo o riformulati a causa delle chiusure e restrizioni. La presenza di partner come Eni e Lavazza è stato sicuramente un incentivo per sviluppare e lanciare con maggior sicurezza le iniziative di *Triennale Decameron* e *Triennale Estate*, elaborate appositamente per la situazione critica del 2020. Allo stesso modo, avere già da tempo in programmazione mostre e/o progetti frutto di relazioni longeve con altre realtà culturali,

ha senza dubbio diminuito il fattore di incertezza e di rischio sulla possibilità di mantenere costante e attiva l'offerta culturale.

Delle principali mostre inserite in calendario fra 2020 e 2021, almeno la metà è stata direttamente sostenuta o co-prodotta da/con realtà aziendali o culturali.¹⁵⁵ Nel 2020, su 9 mostre attive, 5 sono state realizzate o sostenute dai partner:

- 2 mostre sostenute da Eni e Lavazza;
- 1 mostra co-prodotta con la Fondation Cartier pour l'art contemporain (e comunque sostenuta anche dai due partner istituzionali);
- 1 mostra co-prodotta con la Fondazione Cologni Mestieri d'arte;
- 1 mostra co-prodotta con il MAXXI.

Nel 2021, su 22 mostre, 11 sono state realizzate o sostenute dai partner:

- 5 mostre sostenute da Eni e Lavazza;
- 2 mostre co-prodotte con la Fondation Cartier pour l'art contemporain (di cui una sostenuta anche dai due partner istituzionali);
- 3 mostra co-prodotta con la Fondazione Cologni Mestieri d'arte;
- 1 mostra co-prodotta con il MAXXI.

Sempre in termini di *fundraising*, importante è stata anche la realtà degli Amici della Triennale, che ha contribuito ad assicurare alla Fondazione un apporto privato non indifferente, specialmente durante il periodo critico del Covid-19. Nel 2020, infatti, i contributi derivanti dall'Associazione degli Amici rappresentano il 56% sul totale dei contributi privati, per un valore di circa 418 mila euro. Nel 2021 l'incidenza si abbassa al 35%, nonostante un valido apporto di 449 mila euro, per effetto dell'incremento dei *contributi diversi da privati*¹⁵⁶, che alzano il valore complessivo dei contributi non provenienti da enti pubblici (che passano di fatto da 740 mila euro a 1,3 milioni).

In conclusione, La Triennale di Milano è una realtà *non profit* che ha saputo sviluppare strategie di *fundraising* efficaci e coerenti con l'offerta culturale ampia e diversificata che

¹⁵⁵ Si prende come riferimento la selezione proposta dalla stessa Fondazione nelle due relazioni sulla gestione. Inoltre, con "mostre attive" in un determinato anno, si intendono quelle iniziate in quello stesso anno, anche se poi proseguite in quello successivo. I due elenchi successivi seguono dunque questo criterio.

¹⁵⁶ Voce che in bilancio non viene ulteriormente descritta.

essa propone, e che si sono rivelate vincenti nel superamento di un periodo di sfide e di forte incertezza. Pur rimanendo fortemente dipendente dai contributi pubblici, l'apporto e la partecipazione privata sono risultati preziosi non solo dal punto di vista economico, ma anche per il perseguimento della *mission* istituzionale, in particolare nella dimensione di “svolgere e promuovere attività di ricerca, di documentazione e di esposizione settoriale ed interdisciplinare, di rilievo nazionale ed internazionale” e “agevolare la libera partecipazione di tutti gli interessati alla propria attività culturale”.

Coltivare rapporti solidi con partner aziendali e culturali, sviluppare programmi di membership accessibili e stimolanti, sono sicuramente la giusta via per rimanere coerenti con i propri obiettivi senza rinunciare ad opportunità di crescita e rinnovamento.

Bibliografia

David Hesmondhalgh, S. Monaci (a cura di), E. Zuffada (traduzione), *Le industrie culturali*, Seconda Edizione, EGEA, 2015

Derrick Chong, *Arts managements*, Routledge, 2002

François Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli, 2009

Giacomo Magnani, *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Seconda Edizione, G. Giappichelli Editore, 2017

Gianfranco Balestri, *Manuale di economia e gestione aziendale*, HOEPLI, 2005

Giulia Saya, *Il fund raising per le aziende artistico-culturali* [tesi di laurea], Università Ca' Foscari di Venezia, 2010

Il Giornale delle Fondazioni in Il Giornale dell'Arte n°292, Novembre 2009

James Heilbrun e Charles M. Gray, *The Economics of Art and Culture*, Seconda edizione, Cambridge University Press, 23 aprile 2001

Maurizio Rispoli, Giorgio Brunetti, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, 2009

Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, 2016

Pieremilio Ferrarese, *La strategia e la gestione di un teatro d'opera: il Teatro La Fenice di Venezia*, Cafoscarina, 2016

Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, 2017

Pierluigi Sacco, *Fundraising per la cultura*, Meltemi, 2006

Robert N. Anthony, David F. Hawkins, Kenneth A. Merchant, Diego M. Macrì [traduzione], *Il bilancio. Analisi economiche per le decisioni e la comunicazione della performance*, XIV ed., McGraw-Hill, 2012

Valerio Melandri, Alberto Masacci, *Fundraising per le organizzazioni non profit: etica e pratica della raccolta fondi per il terzo settore*, Il Sole 24 Ore, 2004

William J. Baumol e William G. Bowen, *On The Performing Arts: The Anatomy of their Economic Problems*, in *American Economic Review*, 50 (2), 1965

Sitografia

www.acri.it
www.agenziaentrate.gov.it
www.altalex.it
www.archivi.triennale.org
www.artbonus.gov.it
www.artribune.com
www.bosettiegatti.eu
www.brocardi.it
www.federculture.it
www.fondazioneoic.eu
www.forumterzosettore.it
www.gazzettaufficiale.it
www.italianonprofit.it
www.lavoro.gov.it.
www.musei.beniculturali.it
www.normattiva.it
www.openstarts.units.it
www.treccani.it
www.triennale.org
www.univol.it
www.zero.eu

Elena Tettamanti, *Quando il fundraiser entra in consiglio di amministrazione*, in “Vita”, 2019, sito web:

<https://www.vita.it/it/article/2019/01/16/quando-il-fundraiser-entra-in-consiglio-di-amministrazione/150355/>

Giuseppe Caprotti, *Nasce l'Associazione Amici della Triennale*, in “Giuseppe Caprotti”, 2018, sito web:

<https://www.giuseppecaprotti.it/nasce-lassociazione-amici-della-triennale/>

Michele Costabile, Francesco Perrini, *Amici della Triennale: breve storia di un ampio futuro*, Università Bocconi di Milano, Università LUISS di Roma, sito web:

https://www.eightartproject.it/data/uploads/progetti/amici-della-triennale/case-study_amici-della-triennale.pdf

Maria Adelaide Marchesoni, *Triennale: i conti del 2022 “orfani” di maggiori contributi dagli Amici*, Arteconomy - Il Sole 24 Ore, Luglio 2022, sito web:

<https://www.ilsole24ore.com/art/triennale-conti-2022-orfani-maggiori-contributi-amici-AEX7BzpB>

Mariacristina Ferraioli, *Nuova squadra per la Triennale di Milano: nominati il nuovo direttore generale e i curatori*, Artribune, 20 Aprile 2018, sito web:

<https://www.artribune.com/arti-visive/2018/04/nuova-squadra-per-la-triennale-di-milano-nominati-il-nuovo-direttore-generale-e-i-curatori/>

Maurizio Giannattasio, *Triennale di Milano, Stefano Boeri verso la riconferma e gli «Amici» in bilico: la partita dei vertici*, Corriere della Sera, 9 Marzo 2022, sito web:

https://milano.corriere.it/notizie/cronaca/22_marzo_09/triennale-milano-partita-vertici-stefano-boeri-la-riconferma-amici-bilico-84773bda-9f7e-11ec-82d5-6f137f6a69fd.shtml?refresh_ce