



MUNICIPIO

MESSAGGIO MUNICIPALE NO. 11191

concernente la convenzione di sostegno alla Fondazione LuganoMusica per le stagioni artistiche 2022-2023 e 2023-2024

Lugano, 2 giugno 2022

All'Onorando
Consiglio Comunale
6900 Lugano

Onorevole Signora Presidente,
Onorevoli Signore e Signori Consiglieri Comunali,

con il presente messaggio sottoponiamo, per vostra approvazione, la convenzione di sostegno all'insieme delle attività della Fondazione LuganoMusica, che prevede il versamento di un contributo finanziario annuo di CHF 1'550'000.-- per due stagioni artistiche: 2022-2023 e 2023-2024.

Premessa

La Fondazione LuganoMusica ha ripreso con nuova denominazione l'attività svolta in precedenza dalla Fondazione Lugano Festival, che a sua volta era subentrata nel 1999 alla Primavera concertistica di Lugano.

La Città ha sempre sostenuto queste istituzioni culturali, che si sono succedute nel tempo, definendo di voler delegare l'organizzazione della proposta concertistica luganese secondo un modello organizzativo che garantisse autonomia contenutistica e opportunità di coinvolgimento di istituzioni terze e di finanziatori privati.

Seppur con scopi diversi, questo modello di "esternalizzazione" si è imposto nel tempo e la Città ha visto progressivamente la nascita anche di altri istituti culturali indipendenti sia di diritto privato (MASILugano, Fondazione culture e musei) sia di diritto pubblico (Ente autonomo LAC).

Oggi LuganoMusica propone una programmazione distribuita lungo l'intero arco dell'anno artistico con un'offerta di concerti e di eventi collaterali di altissimo livello, da settembre a giugno. Gli appuntamenti in sala teatro con i "grandi concerti" sono in media 12 a stagione, su circa 35 concerti complessivi, articolati in diversi cicli: dalla musica sinfonica a quella cameristica, dal recital al concerto barocco al contemporaneo, in una continuità che permette di instaurare un rapporto privilegiato e regolare con orchestre e artisti (per esempio offrendo occasioni di residenza artistica) che contribuisce a dare alla Città di Lugano visibilità di livello internazionale.

La convenzione approvata il 15 marzo 2016 dal Consiglio Comunale nel contesto del MMN. 9386 e relativa al sostegno alla Fondazione per gli anni 2016-2020 è stata rinnovata tacitamente per un ulteriore periodo di due anni (2021 e 2022), conformemente a quanto previsto dal punto 7 della stessa. Alla luce dell'esperienza positiva maturata nel corso della collaborazione con la Fondazione, il Municipio ha dunque in seguito deciso di rivedere i termini della stessa, presentando il seguente messaggio municipale.

Convenzione 2022-2024

La nuova convenzione ha una durata di due stagioni concertistiche: 1. settembre 2022 - 31 agosto 2023 e 1. settembre 2023 - 31 agosto 2024. La sua entrata in vigore è prevista il 1. settembre 2022, riservata l'approvazione del Consiglio Comunale e la successiva ratifica da parte della Sezione degli Enti locali. Non è invece prevista la possibilità di rinnovare tale accordo oltre la scadenza in quanto il Municipio si è detto favorevole all'ipotesi di costituire un dipartimento dedicato alla musica all'interno dell'Ente autonomo LAC che potrebbe portare anche al trasferimento delle competenze oggi presenti nella Fondazione LuganoMusica all'interno del LAC con modalità ancora da definire.

Sarà infatti nel corso della durata della presente convenzione che avranno luogo le attività di analisi di dettaglio già in corso tra Divisione Cultura della Città, Consiglio di Fondazione di LuganoMusica e Consiglio direttivo dell'Ente autonomo LAC. L'intento è di arrivare con un progetto condiviso tra i soggetti coinvolti che possa essere licenziato dal Municipio al Consiglio Comunale con il nuovo messaggio per il mandato di prestazione dell'Ente autonomo 2024-2029.

Questa nuova convenzione "di passaggio" non prevede, fatta eccezione per la suddetta durata determinata, altri cambiamenti rispetto alla versione precedente, ma solo alcuni adeguamenti caldeggiati anche nel recente rapporto di verifica sulla corretta attuazione della convenzione di sostegno da parte della revisione interna della Città e garantisce alla Fondazione continuità progettuale e realizzativa.

Aspetti finanziari

L'impegno finanziario complessivo per la Città per le due stagioni è di CHF 3'100'000.-- ed è così ripartito: CHF 550'000.-- nel 2022 (iscritti a preventivo), CHF 1'550'000.-- nel 2023 e CHF 1'000'000.-- nel 2024.

Al contributo finanziario a favore di LuganoMusica, si aggiunge inoltre la messa a disposizione gratuita dei locali uffici già ora occupati e utili al conseguimento delle attività amministrative.

Progetto di integrazione di LuganoMusica nel LAC a partire dalla stagione 2024-2025

Benché prematuro entrare nel merito del progetto di costituzione di un dipartimento dedicato alla musica al LAC, ancora in fieri, si illustrano di seguito alcune delle argomentazioni principali che hanno portato le parti a voler effettuare degli approfondimenti che possano prevedere, come si è accennato, il trasferimento delle attuali competenze della Fondazione LuganoMusica all'Ente autonomo LAC.

La positiva esperienza acquisita dal LAC con l'integrazione del settore del teatro della Divisione Cultura (già LuganoInScena) nel 2020, che ha permesso al centro culturale luganese di passare dal ruolo di contenitore di eventi a quello di ente produttore di cultura, ha consentito ai cittadini di beneficiare di una programmazione sempre più completa e ancora più orientata alla qualità, oltre che alla Città di Lugano e al LAC di assumere un ruolo sempre più prestigioso e di primo piano nella cultura svizzera ed internazionale.

Il naturale e successivo passaggio strategico sembra quindi essere quello di rafforzare anche il settore musicale, integrando le competenze già attive presso l'Ente autonomo con quelle, di comprovata eccellenza, oggi detenute dalla Fondazione, fondendo in un unico dipartimento i diversi volti della musica colta, di ricerca e d'autore. Così facendo, l'identità del centro culturale, più chiara e definita, andrebbe a consolidare ulteriormente il brand LAC creando un'immagine nitida nella mente del pubblico che avrà così un punto di riferimento unico.

Dal canto suo, la compagine oggi attiva presso LuganoMusica, che svolge la totalità della sua programmazione al LAC, e che già usufruisce dei servizi dell'Ente autonomo (biglietteria, tecnica, accoglienza pubblico, comunicazione on site...), si troverebbe rafforzata e con notevoli possibilità di crescita in un settore dedicato, al quale verrà sempre garantita piena autonomia artistica e di budget; grazie alle economie di scala, ottimizzerebbe le risorse a disposizione a vantaggio di progetti culturali di portata sempre più ampia.

Come esposto, gli approfondimenti sono attualmente in corso e un progetto di integrazione compiuta sarà realizzato con l'accordo delle parti coinvolte.

Ritenuto che la convenzione proposta supera sia il limite temporale sia il limite finanziario di delega al Municipio (Regolamento Comunale, art. 9 bis, lett f), in considerazione di quanto esposto invitiamo il Lodevole Consiglio Comunale a voler

risolvere:

1. È approvata la convenzione di sostegno alla Fondazione LuganoMusica, che prevede il versamento di un contributo finanziario annuo di CHF 1'550'000.-- per gli anni 2022, 2023 e 2024, rispettivamente le stagioni artistiche 2022-2023 e 2023-2024.
2. Il Municipio è incaricato del seguito.

Con ogni ossequio.

Per il Municipio

Il Sindaco

Michele Foletti



Segretario comunale

Robert Bregy

Ris. mun. 02/06/2022

**Convenzione di sostegno
alla Fondazione LuganoMusica**

stagioni concertistiche 2022-2023 e 2023-2024

tra

il **Comune di Lugano**, rappresentato dal suo Municipio e, per esso, dal Vice sindaco Roberto Badaracco e dal Segretario Robert Bregy (in seguito detto “la Città”)

e

la **Fondazione LuganoMusica**, rappresentata dal suo Presidente Michele Foletti e dal Direttore Etienne Reymond (in seguito detta “FLM”)

(in seguito comunemente indicati «parti»)

Premesso che:

- lo scopo della FLM è “la creazione e la gestione di una stagione musicale a Lugano, dedicata prevalentemente alla musica classica, che sappia costituire un polo d’attrazione culturale, turistico e economico, e diffondere l’immagine di Lugano in ambito internazionale”;
- nella realizzazione delle proprie finalità la Fondazione “beneficia nel modo più ampio dell’esperienza, della struttura organizzativa e delle conoscenze specifiche maturate dapprima dalla Primavera Concertistica di Lugano ed in seguito da Lugano Festival, rappresentandone nel solco della continuità la naturale prosecuzione ed estensione”; essa è autonoma nella scelta dei programmi e degli artisti;
- la FLM dispone di una struttura amministrativa e organizzativa permanente in grado in particolare di garantire la creazione e la gestione delle stagioni musicali a Lugano e dedicata prevalentemente alla musica classica;
- la Città riconosce il valore musicale della pluridecennale attività svolta dalla FLM, che ne fa un soggetto culturale di riferimento per la realtà internazionale, cantonale e cittadina;
- la Città accorda la sua fiducia alla FLM attraverso un sostegno diretto per l’insieme delle sue attività;
- l’obiettivo perseguito è quello di assicurare alla FLM i mezzi finanziari determinati su due stagioni artistiche così da favorire una progettualità a medio termine, una migliore pianificazione delle attività su base pluriennale, consolidando e rafforzando anche la partecipazione dei privati.

Considerato che:

- la Fondazione LuganoMusica ha ripreso con nuova denominazione l’attività svolta in precedenza dalla Fondazione Lugano Festival, che a sua volta era subentrata nel 1999 alla Primavera concertistica di Lugano;

- la Città ha sempre sostenuto le istituzioni culturali, che si sono succedute nel tempo, riconoscendo il loro importante contributo nel dare a Lugano visibilità di livello internazionale;
- il Consiglio comunale in data 15 marzo 2016 ha approvato la convenzione di sostegno alla Fondazione per gli anni 2016-2020; tale convenzione è stata rinnovata tacitamente per un ulteriore periodo di due anni il 5 dicembre 2019;
- il 13 agosto 2020, quindi due anni prima della sua scadenza, il Municipio ha risolto di inviare regolare disdetta della citata convenzione di sostegno al fine di rivederne il testo sulla base dell'esperienza maturata;
- il 7 ottobre 2021 il Municipio, recependo una proposta dell'Ente autonomo LAC, ha risolto favorevolmente di approfondire la costituzione di un dipartimento dedicato alla musica classica al LAC, che potrebbe portare anche al trasferimento al suo interno delle competenze oggi presenti nella FLM;
- le attività di analisi e implementazione dell'ipotesi descritta sono in corso tra la Divisione cultura della Città, il Consiglio della FLM e il Consiglio direttivo dell'Ente autonomo LAC.

Le parti convengono quanto segue:

1. Oggetto

La presente convenzione regola il sostegno della Città a favore della FLM per la realizzazione delle proprie attività previste per le stagioni artistiche 2022-2023 e 2023-2024 (1. settembre - 31 agosto).

2. Prestazioni della Città

2.1 Impegno finanziario

La Città riconosce un contributo finanziario complessivo di CHF 1'550'000.- per stagione artistica per le stagioni 2022-2023 e 2023-2024, così ripartito: CHF 550'000.-- nel 2022, CHF 1'550'000.-- nel 2023 CHF 1'000'000.-- nel 2024. Il montante annuale è versato dalla Città in tre rate: settembre, gennaio, aprile.

I costi legati alla locazione degli spazi necessari allo svolgimento delle attività della FLM presso il LAC (sale da concerto, uffici, altre sale per attività culturali, sale per incontri ed eventi non culturali) sono regolati da apposito contratto tra l'Ente autonomo LAC e la FLM, che pure definisce i servizi e le prestazioni accessorie erogate (marketing, comunicazione, biglietteria, altro da definire).

Il versamento della prima rata del 2022 sarà effettuato a 10 giorni dalla firma della presente convenzione.

2.2 Altre prestazioni

La Città riconosce alcune prestazioni aggiuntive, come segue:

- messa a disposizione dei locali arredati necessari per le attività amministrative, che per corrispondono a quelli già attualmente occupati dalla FLM presso l'edificio nel Chiostro del Convento di Santa Maria degli Angeli;
- utilizzo di spazi pubblicitari secondo quanto previsto dagli accordi tra Città e APG/SGA Società Generale d'Affissioni SA relativi alla privativa della pubblicità su area pubblica;
- inclusione della FLM nell'accordo per il sostegno alle attività culturali fra Cantone e Città (2022-2024);
- eventuali ulteriori prestazioni da definirsi fra le parti.

3. Condizioni

3.1 Beneficiaria

La FLM è la beneficiaria diretta del contributo e si impegna a finalizzarlo alla realizzazione delle proprie attività, senza distribuire la somma o parti di essa a terzi.

3.2 Ulteriori risorse finanziarie

La FLM si impegna ad assicurare il finanziamento delle sue attività non coperte dalla presente convenzione attraverso altri contributi da parte di terzi, enti pubblici o privati.

3.3 Risultati d'esercizio

Il risultato d'esercizio della FLM è determinato dal saldo tra i costi totali e i ricavi totali del periodo di riferimento. Eventuali eccedenze positive d'esercizio devono essere affidate ad un fondo di riserva per la gestione delle attività della fondazione. Eventuali eccedenze negative d'esercizio sono coperte tramite un prelevamento di pari importo dal suddetto fondo.

Gli obblighi finanziari della Città si estinguono con il versamento del contributo previsto dalla presente convenzione. Non è data nessuna ulteriore copertura dell'eventuale disavanzo di gestione della FLM da parte della Città.

3.4 Diritto di accesso agli atti contabili

Al Municipio e al servizio di Revisione interna della Città di Lugano è garantito l'accesso ai documenti contabili della FLM.

In caso di comprovata necessità, al solo servizio di Revisione interna della Città di Lugano è garantito l'accesso ai documenti contrattuali della FLM.

4. Prestazioni della FLM

4.1 Attività

Durante tutto il periodo di validità della convenzione, FLM si impegna:

- ad assicurare in maniera continuativa la creazione e la gestione della stagione della musica classica a Lugano, con particolare riferimento al LAC;
- a facilitare ed estendere l'accesso alla musica classica ai vari generi di pubblico, in particolare assicurando, nell'ambito della presente convenzione ed in collaborazione con il LAC (LACedu), attività ordinarie di promozione musicale per i giovani tramite apposite iniziative a carattere educativo;
- ad applicare correttamente la legislazione in materia di commesse pubbliche, alla quale è sottoposta.

4.2 Promozione delle attività

La FLM si impegna a includere la menzione «Con il sostegno della Città di Lugano» e/o lo stemma della Città di Lugano in modo visibile su ogni documento promozionale prodotto in proprio o dagli organizzatori delle sue attività. Lo stemma della Città deve pure essere presente qualora figurino loghi di altre sponsorizzazioni e, a richiesta, il logo del LAC. L'immagine grafica della FLM dovrà essere realizzata secondo le linee guida dell'immagine grafica del LAC in accordo con l'Ente autonomo LAC.

5. Preventivi, rendiconti e rapporti

FLM deve rendere conto del raggiungimento degli obiettivi della presente convenzione tramite la presentazione dei seguenti documenti:

- business plan relativo alla durata della presente convenzione suddiviso nelle due stagioni di riferimento;
- programma di attività (entro il 31 marzo per la stagione successiva);
- rapporto di attività, conti e bilanci (entro il 30 novembre per la stagione precedente);
- rapporto di revisione.

Tali documenti dovranno contenere indicazioni puntuali in merito agli obiettivi di:

- contenuto (programma della stagione, attività culturali, educative e didattiche svolte all'interno e all'esterno del LAC);
- pubblico (numero di spettatori, provenienza del pubblico, categorie di biglietti, impatto mediatico. ...);
- finanze (costi e ricavi, finanziamenti di terzi, ...).

6. Referenti

Per la Città di Lugano:
il Direttore della Divisione Cultura

Per la FLM:
il Direttore di LuganoMusica

7. Durata e rinnovo

La presente convenzione ha validità per il periodo dal 1. settembre 2022 al 31 agosto 2024 e non è previsto il rinnovo automatico.

Durante il periodo di validità, ogni modifica della presente convenzione dovrà essere concordata fra le parti ed essere sottoposta al Consiglio Comunale per approvazione.

8. Disdetta / decadenza

La convenzione può essere disdetta per iscritto e per validi motivi prima della scadenza di cui al punto 7 in caso di violazione da una delle parti di una disposizione fondamentale della stessa, qualora essa non vi abbia posto rimedio entro un termine di trenta giorni dalla data di ricevimento della notifica scritta della violazione. La Città potrà richiedere il rimborso di contributi già versati in modo totale o parziale a dipendenza della gravità della violazione.

La convenzione decade con effetto immediato nel caso in cui la FLM dovesse spostare la sua sede sociale in un altro Comune oppure nel caso di scioglimento o cessazione dell'attività della FLM. La Città potrà richiedere il rimborso di contributi già versati riferiti al periodo restante.

9. Foro giuridico e risoluzione delle controversie

La presente convenzione è soggetta al diritto svizzero. Per le controversie derivanti dalla stesa o ad essa correlate sono competenti esclusivamente i tribunali ordinari di Lugano. Prima di ricorrere a un procedimento legale, le parti si impegnano a negoziare una soluzione consensuale. Sono riservate le ordinarie vie giudiziarie di carattere amministrativo nell'ambito dell'applicazione del diritto pubblico.

La presente convenzione, redatta in due esemplari originali, viene letta e approvata dalle parti che la sottoscrivono.

PER IL MUNICIPIO

Il Vice Sindaco:

Roberto Badaracco

Il Segretario:

Robert Bregy

Approvata dal Consiglio Comunale con decisione del
Ratificata dalla Sezione degli enti locali con decisione del

PER LA FONDAZIONE LUGANOMUSICA

Il Presidente:

Michele Foletti

Il Direttore:

Etienne Reymond

Allegati:

- Statuto della Fondazione LuganoMusica
- Programma artistico della stagione 2022-2023
- Business Plan

STATUTO DELLA FONDAZIONE LUGANOMUSICA

con sede in Lugano

I. NOME, SEDE E SCOPO

Art. 1

La Fondazione LuganoMusica, precedentemente Lugano Festival (qui di seguito Fondazione) è regolata dall'atto di costituzione, dal presente statuto e dagli art. 80 ss. del Codice Civile Svizzero.

Art. 2

Sede della Fondazione è Lugano.

Art. 3

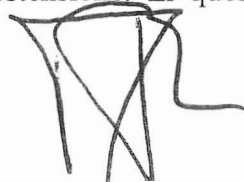
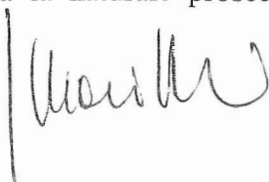
La Fondazione ha durata illimitata.

Art. 4

La Fondazione ha quale scopo la creazione e la gestione di una stagione musicale, prevalentemente a Lugano e dedicata principalmente alla musica classica e aperta ad altre forme artistiche, che sappia costituire un polo di attrazione culturale, turistico ed economico e diffondere l'immagine di Lugano in ambito internazionale.

Art. 5

Nella realizzazione delle proprie finalità la Fondazione beneficia nel modo più ampio dell'esperienza, della struttura organizzativa e delle conoscenze specifiche maturate dapprima dalla Primavera Concertistica di Lugano ed in seguito da Lugano Festival, rappresentandone nel solco della continuità la naturale prosecuzione ed estensione. In questo spirito sia la



denominazione Primavera Concertistica di Lugano che Lugano Festival potranno essere utilizzate dalla Fondazione anche in futuro.

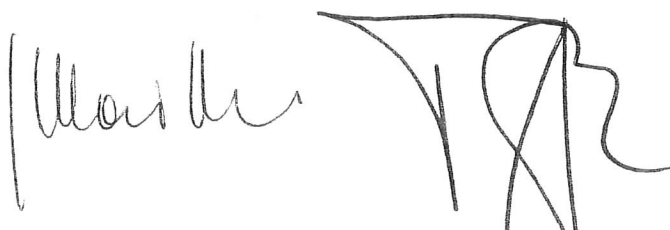
Art. 6

Il capitale della Fondazione è costituito da una somma iniziale di Fr. 100'000.- (centomila) versato dai fondatori. Esso può essere in ogni momento aumentato con elargizioni dei fondatori o di terzi, con i redditi derivanti dal capitale o con eventuali utili derivanti dalla gestione corrente nel caso in cui il Consiglio di fondazione destini tali elargizioni, redditi e utili all'incremento del capitale e non alla gestione corrente del festival. Per l'aumento del capitale della Fondazione è tuttavia necessaria una decisione del Consiglio di fondazione presa all'unanimità e alla presenza di tutti i membri dello stesso.

Art. 7

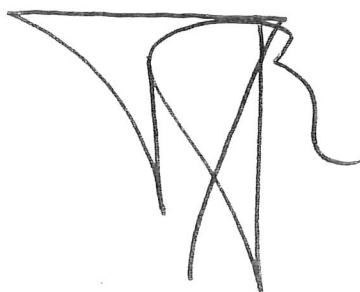
Per il conseguimento del proprio scopo la Fondazione dispone dei seguenti mezzi:

- a) il contributo annuale in contanti della Città di Lugano;
- b) l'apporto in natura della Città di Lugano meglio precisato come segue:
 - partecipazione ai costi della prevendita e della vendita dei biglietti mediante il sussidio di mezza unità di personale;
 - messa a disposizione dei locali arredati necessari per le attività amministrative;
 - eventuali altre prestazioni da definirsi mediante accordi separati;
- c) il contributo annuale in contanti della società Casinò Lugano SA;
- d) l'apporto in natura della società Casinò Lugano SA costituito dalla messa a disposizione, assumendosene il costo, della sala per i concerti;
- e) il contributo di altri enti pubblici da definirsi annualmente;

The image shows two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is cursive and appears to be 'Maurizio'. The signature on the right is more stylized and blocky, possibly 'TRR' or similar initials.

- f) l'apporto della Radiotelevisione Svizzera di Lingua Italiana (RSI) meglio precisato come segue:
- versamento in contanti di un importo da stabilirsi annualmente per l'acquisto dei diritti di registrazione su supporto audiovisivo dei concerti;
 - promozione nei programmi della RSI;
 - messa a disposizione dell'auditorio RSI di Lugano-Besso per eventuali concerti da tenersi in tale sede, esclusi i costi per il personale ausiliario;
- g) l'apporto della Fondazione per l'Orchestra della Svizzera Italiana (FOSI) costituito dalla messa a disposizione dell'Orchestra della Svizzera Italiana nel suo organico ordinario per un minimo di due produzioni, ritenuto che i compensi per il direttore d'orchestra, i solisti e i rinforzi saranno tuttavia a carico della Fondazione;
- h) l'apporto annuale in contanti di finanziatori privati che assicurano un contributo annuale per la durata minima di cinque anni (sostenitori di LuganoMusica);
- i) l'apporto di altri finanziatori che si identificano negli obiettivi e nelle finalità della Fondazione (amici di LuganoMusica);
- l) l'apporto degli sponsor;
- m) gli introiti derivanti dalle diverse manifestazioni e segnatamente da abbonamenti e biglietti d'entrata per i concerti;
- n) i redditi derivanti dal capitale di cui all'Art. 6;
- o) gli eventuali utili derivanti dalla gestione corrente della stagione musicale.

Ullrich



Art. 8

Il patrimonio della Fondazione e i suoi proventi possono, ad eccezione delle spese per l'amministrazione della Fondazione stessa, essere utilizzati esclusivamente nell'ambito dello scopo della Fondazione.

Art. 9

Le eventuali elargizioni dei fondatori o di terzi non possono essere subordinate a condizioni contrarie allo scopo della Fondazione.

II. ORGANIZZAZIONEArt. 10

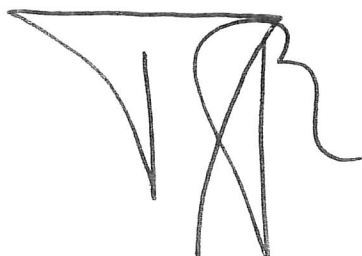
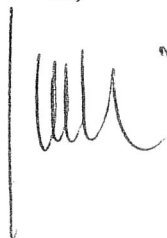
Organi della Fondazione sono:

- a. il Consiglio di fondazione
- b. il Comitato direttivo
- c. l'organo di revisione

Art. 11

Il Consiglio di fondazione assume ogni competenza che la legge, l'atto di costituzione o il presente statuto non deferiscono ad altri organi e segnatamente:

- a) la definizione degli obiettivi che la Fondazione intende raggiungere in conformità al proprio scopo statutario;
- b) l'approvazione del preventivo e dei conti di gestione annuale e la loro presentazione all'organo di revisione;
- c) la ratifica di ogni decisione inerente l'assunzione e la retribuzione del personale;
- d) la cura delle relazioni con le Autorità politiche federali, cantonali e comunali e con le competenti Autorità di vigilanza sulle fondazioni;
- e) la ricerca di elargizioni e ogni altra forma di finanziamento utile al perseguimento dello scopo della Fondazione;



- f) la modifica del presente statuto e l'adozione di eventuali regolamenti per disciplinare in modo più dettagliato l'attività della Fondazione e il funzionamento dei suoi organi, previa la necessaria approvazione da parte della competente Autorità di vigilanza;
- g) la scelta della denominazione della stagione musicale e l'eventuale modifica in un momento successivo di tale denominazione;
- h) la nomina dei membri del Comitato direttivo e la durata del loro mandato in ossequio ai presupposti di cui all'Art. 23, segnatamente la nomina del Direttore Artistico della stagione musicale e la stipulazione degli accordi con quest'ultimo sulla natura e le modalità della sua retribuzione;
- i) l'approvazione del programma artistico della stagione musicale;
- l) la nomina dell'organo di revisione;
- m) l'esercizio del potere di revoca sugli organi nominati;
- n) la destinazione di eventuali elargizioni dei fondatori o di terzi, dei redditi derivanti dal capitale e di eventuali utili derivanti dalla gestione annuale della stagione musicale all'incremento del capitale della Fondazione e non come usualmente alla gestione corrente.

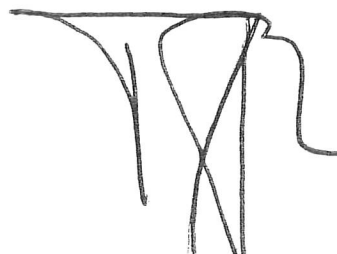
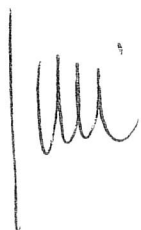
Art. 12

Il Consiglio di fondazione si compone di almeno sette persone designate come segue:

- il Sindaco pro tempore della Città di Lugano;
- il municipale della Città di Lugano a capo pro tempore del Dicastero Attività Culturali;
- uno o più rappresentanti della RSI;
- rappresentanti dei finanziatori privati.

Art. 13

I membri del primo Consiglio di fondazione sono designati dai fondatori. Successivamente i membri del Consiglio di Fondazione sono nominati per cooptazione dall'organo medesimo nel rispetto dei presupposti di cui all'Art. 12.



Art. 14

L'attività dei membri del Consiglio di fondazione viene esplicita a titolo onorifico. Vengono tuttavia rifuise le spese vive sopportate.

Art. 15

I membri del Consiglio di fondazione restano in carica tre anni e sono rieleggibili, nel rispetto dei presupposti di cui all'Art. 12. Essi sono considerati tacitamente riconfermati se non vengono sostituiti entro sei mesi dalla scadenza del mandato.

Art. 16

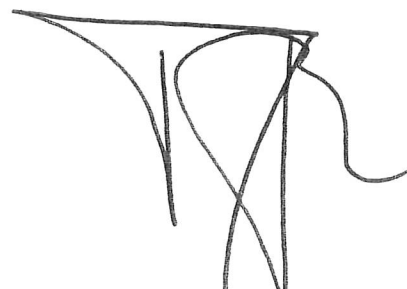
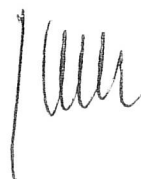
Il Sindaco pro tempore della Città di Lugano assume la carica di presidente del Consiglio di fondazione. Un membro del Consiglio di fondazione scelto tra i rappresentanti dei finanziatori privati assume la carica di vice presidente del Consiglio di fondazione. Il Consiglio di fondazione nomina inoltre tra i suoi membri un segretario. In caso di impedimento del presidente le sue competenze sono assunte dal vice presidente e qualora anche questi non potesse operare dal membro del Consiglio di fondazione in carica dal maggior numero di anni.

Art. 17

La convocazione del Consiglio di fondazione avviene a cura del presidente ogni qualvolta gli affari lo richiedano, tuttavia almeno quattro volte durante un anno di gestione. La convocazione deve aver luogo almeno quattordici giorni prima della data fissata e indicare i temi che saranno discussi.

Art. 18

Il Consiglio di fondazione può deliberare validamente solo in presenza della maggioranza dei suoi membri. Le decisioni sono prese a maggioranza assoluta dei presenti. Con il consenso di tutti i membri del Consiglio di fondazione possono essere prese decisioni per corrispondenza. Le sedute del Consiglio di fondazione si tengono di regola presso la sede della Fondazione.



Art. 19

Il Comitato direttivo è responsabile nei confronti del Consiglio di fondazione della gestione corrente della stagione musicale.

Art. 22

Il Comitato direttivo si occupa della tenuta dei libri contabili e amministrativi, allestisce il preventivo e il consuntivo di ogni anno di gestione e lo sottopone per l'approvazione al Consiglio di fondazione.

Art. 21

Il Comitato direttivo sottopone al Consiglio di fondazione la sua proposta per il programma artistico della stagione musicale.

Art. 22

Il Comitato direttivo è autorizzato a nominare delle commissioni consultive con compiti specifici.

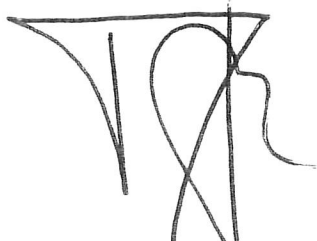
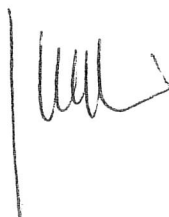
Art. 23

Il Comitato direttivo si compone di un minimo di cinque persone nominate dal Consiglio di fondazione e segnatamente:

- il presidente del Comitato direttivo;
- il Direttore Artistico della stagione musicale;
- un rappresentante della FOSI;
- un amministratore;
- un membro.

Art. 24

Il presidente del Comitato direttivo è nel contempo membro del Consiglio di fondazione.



Art. 25

Al Direttore Artistico della stagione musicale competono:

- a) la proposta del programma artistico della stagione musicale al Comitato direttivo e la sua realizzazione;
- b) la stipulazione dei contratti d'ingaggio degli artisti e delle orchestre scritturati per i concerti inclusa la negoziazione dei diritti di registrazione e di diffusione radiofonica e/o televisiva per i concerti che non coinvolgono l'Orchestra della Svizzera Italiana;
- c) la promozione e l'acquisizione di sponsorizzazioni per le diverse manifestazioni e la stipulazione dei relativi accordi.

Art. 26

Il Direttore Artistico della stagione musicale impegna la Fondazione nell'ambito delle sue competenze con diritto di firma congiunto con il presidente del Comitato direttivo o con una persona da quest'ultimo delegata.

Art. 27

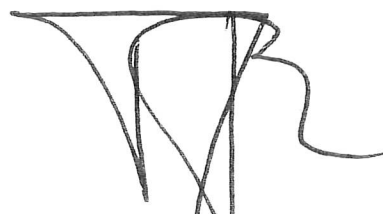
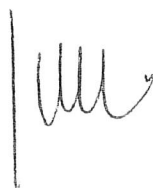
L'organo di revisione è nominato dal Consiglio di fondazione per la durata di due anni ed è rieleggibile. Esso può essere costituito da persone fisiche o da persone giuridiche. I membri dell'organo di revisione non possono appartenere al Consiglio di fondazione o esserne stati membri negli ultimi cinque anni.

Art. 28

L'organo di revisione esamina la contabilità e i conti di gestione e presenta un rapporto dettagliato al Consiglio di fondazione entro tre mesi dalla chiusura dell'anno di gestione.

III. ANNO DI GESTIONEArt. 29

L'esercizio contabile va dal 1. settembre al 31 agosto di ogni anno, la prima volta a partire dal 1. settembre 2015.



IV. SCIoglimento DELLA FONDAZIONE

Art. 30

La Fondazione deve essere sciolta qualora lo scopo statutario non possa più essere raggiunto. La fondazione può essere sciolta su decisione unanime del consiglio di fondazione soltanto per i motivi previsti dalla legge (art. 88 CCS) e soltanto previa approvazione dell'autorità di vigilanza.

In questo e in ogni altro caso di scioglimento, il Consiglio di fondazione decide sulla destinazione del patrimonio della Fondazione. La destinazione dovrà in ogni caso riflettere obiettivi e finalità della Fondazione LuganoMusica.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Massimo Morsiani". The signature is written in a cursive style with some overlapping strokes.A second handwritten signature in black ink, appearing to read "Massimo Morsiani". This signature is more clearly legible than the one above, with distinct letters.

LuganoMusica
STAGIONE 2022-2023

György LIGETI (Centenario dalla nascita)
Giovani direttori emergenti

ORCHESTRE

Domenica 25 settembre 2022

Wiener Symphoniker
Emmanuel Tjeknavorian, direttore

Johannes Brahms
Ouverture tragica in re minore, op. 81
Variazioni su un tema di Haydn, op. 56a

Joseph Haydn
Sinfonia concertante per oboe, fagotto, violino, violoncello e orchestra in si bemolle maggiore, Hob. I:105

Josef Strauss
Die Libelle, polka-mazurka op. 204

Johann Strauss figlio
Wein, Weib und Gesang, valzer op. 333

Giovedì 27 ottobre 2022

Orchestre de Chambre de Lausanne
Renaud Capuçon, violino e direzione

Sergey Prokofiev
Symphonie classique

Maurice Ravel
Tzigane

Hector Berlioz
Rêverie et caprice

Gabriel Fauré
Pelléas et Mélisande

Maurice Ravel
Ma mère l'Oye

13 Novembre 2022

Orchestra reale del Concertgebouw
Daniel Harding, direttore

Gustav Mahler
Sinfonia n. 9 in re maggiore

Venerdì 2 dicembre 2022

Rotterdam Philharmonic Orchestra

Lahav Shani, direttore
Yefim Bronfman, pianoforte

Ludwig van Beethoven Beethoven
Concerto per pianoforte e orchestra n. 3 in do minore, op. 37

Anton Bruckner
Sinfonia n. 9 in re minore

Giovedì 9 febbraio 2023

Ensemble Claudiana
Luca Pianca

Concerto Monteverdi

Venerdì 9 marzo 2023

Il Giardino Armonico

Giovanni Antonini, direttore
Katia e Marielle Labèque, fortepiani

Joseph Haydn
Due sinfonie (de decidere)

Wolfgang Amadeus Mozart
Concerto per due pianoforti in mi bemolle maggiore

Lunedì 20 marzo 2023

Budapest Festival Orchestra
Iván Fischer, direttore
Rudolf Buchbinder, pianoforte

Ernő Dohnányi
Symphonic Minutes per orchestra, op. 36

Ludwig van Beethoven
Concerto per pianoforte e orchestra n. 4 in sol maggiore, op. 58

Richard Strauss
Don Giovanni, poema sinfonico op. 20
Danza dei sette veli dall'opera *Salome*, op. 54
Till Eulenspiegels lustige Streiche, poema sinfonico op. 28

Martedì 28 marzo 2023

Philharmonia Orchestra
Santtu-Matias Rouvali, direttore
Julian Rachlin, violino

Felix Mendelssohn
Concerto per violino in minore

Jean Sibelius
Sinfonia n. 5 in mi bemolle maggiore, op. 82

Giovedì 13 aprile 2023

Orchestra Mozart
Daniele Gatti

Johannes Brahms
Variazioni Haydn

Richard Wagner
Siegfried Idyll

Johannes Brahms
Sinfonia n. 4 in minore, op. 98

Venerdì 12 maggio 2023

Orchestre de Paris
Klaus Mäkelä, direttore
Beatrice Rana, pianoforte

Sergej Rachmaninov
Rapsodia su un tema di Paganini per pianoforte e orchestra, op. 43

Dmitrij Šostakovič
Sinfonia n. 7 in do maggiore, op. 60 *Leningrado*

RECITAL

Martedì 11 ottobre 2022

King's Singers

Programma "Legacies"

Martedì 15 novembre 2022

Denis Matsuev pianoforte

Robert Schumann

"Scenes from Childhood", Op. 15

Ludwig van Beethoven

Sonata No.32 in C minor, Op. 111

P.I. Tchaikovsky

Meditation, Op. 72 No.5

Serge Rachmaninoff

Etudes-Tableaux Opus 39: N°2 A minor

Prelude in G-sharp minor, op. 32 No. 12

Piano Sonata No. 2 in B-flat Minor, Op. 36 (edition 1931)

Lunedì 5 dicembre 2022

Emmanuel Pahud, flauto

Yefim Bronfman, pianoforte

Domenica 15 gennaio 2023

Ore 17.00

Jean-Guihen Queyras

Violoncello

Alexandre Tharaud

Pianoforte

Martedì 31 gennaio 2023

Francesco Piemontesi pianoforte

Mercoledì 15 febbraio 2023

Arcadi Volodos pianoforte

Robert Schumann

Dauidsbündlertänze, op. 6

Alexander Scriabin

Preludes

Mercoledì 15 marzo 2023

Maurizio Pollini pianoforte

Il programma verrà comunicato su www.luganomusica.ch

Mercoledì 19 aprile 2023

**Le Concert des Nations
Jordi Savall**

François Couperin
Les Nations

NUOVA GENERAZIONE

Martedì 25 aprile 2023

**Johan Dalene, violino
Christian Ihle Hadland, pianoforte**

Arvo Pärt
Fratres

Lena Auerbach
24 Preludes op. 46, No. 3, No. 4, No. 8

Edvard Grieg
Violin Sonata No. 3, C Minor, Op. 45

Johannes Brahms
Sonata No. 3, D Minor

Maurice Ravel
Sonata for Violin and Piano in G Major

Mercoledì 3 maggio 2023

**Nadège Rochat, violoncello
Rafael Aguirre**

Manuel de Falla
Sette canzoni popolari spagnole (1914)

Francisco Tarrega
Gran Jota, per chitarra sola

Raffaele Bellafronte
Suite n. 1 per violoncello e chitarra (1994)

Hubert Giraud
Sous le ciel de Paris

Carlos Gardel
Tomo y obligo

Astor Piazzolla
Che, tango, che

Federico Garcia-Lorca
Canzoni antiche spagnole

Manuel de Falla
Danza spagnola n. 1 da *La vida breve*

Mercoledì 10 maggio 2023
Nicolas Nemoradze, pianoforte

Berg
Sonate für Klavier op. 1

Bach
Präludium und Fuge h-Moll BWV 869 (aus dem Wohltemperierten Klavier Buch 1)

Nicolas Namoradze: Etudes (Auswahl)

Bach: Präludium und Fuge F-Dur BWV BWV 856 (aus dem Wohltemperierten Klavier Buch 1)

Beethoven
Sonate für Klavier Nr. 29 B-Dur op. 106 "Hammerklavier"

Alumnus del progetto Building Bridges

Mercoledì 17 maggio 2023

Filippo Gorrini, pianoforte

MUSICA DA CAMERA

Venerdì 21 ottobre 2022

I BAROCCHISTI

Mercoledì 2 novembre 2022

LuganoMusica Ensemble

La voce da camera

1° parte:

Trascrizioni da opere di Verdi, Bellini, Rossini

2° parte:

Franz Schubert

Quintetto per pianoforte e archi in la maggiore, D 667

La trotta

Venerdì 4 novembre 2022

LuganoMusica Ensemble

Attorno a Brahms

Johannes Brahms

Serenata n. 1 in re maggiore, op. 11

Venerdì 10 febbraio 2023

Quartetto Belcea

Franz Schubert

Streichquartett Nr. 10 D 87

Guillaume Connesson: Neues Streichquartett

Dmitry Schostakowitsch

Streichquartett Nr. 15 op. 14

Sabato 11 febbraio 2023

Quatuor Diotima

Léos Janacek

Streichquartett Nr. 1 „Kreutzer Sonate“

György Ligeti

Streichquartett Nr. 2

György Ligeti

Streichquartett Nr. 1 “Metamorphoses nocturnes”

Léos Janacek

Streichquartett Nr. 2 “Intime Briefe”

Domenica 12 febbraio 2023 – ore 17.00

Quartetto d'archi della Scala

Francesco Manara violino
Daniele Pascoletti violino
Simonide Braconi viola
Massimo Polidori violoncello

Franz Joseph Haydn
Quartetto d'archi in do maggiore, Hob. III:77 "Kaiserquartett"

Ludwig van Beethoven
Quartetto d'archi n. 16 in fa maggiore, op. 135

Johannes Brahms
Quartetto d'archi n. 1 in do minore, op. 51 n. 1

Mercoledì 29 marzo 2023

Gabriele Carcano, pianoforte

Fred Onovverosuolke
Jali

Bela Bartok
Allegro barbaro
Sonata per pianoforte

György Ligeti
Etudes

Claude Debussy
Children's Corner
L'Isle joyeuse
Masques

FONDAZIONE LUGANOMUSICA

BUSINESS PLAN 2022-2026

30.11.2021

INDICE

1. Chi siamo
 - a. Visione
 - b. Missione
 - c. Obiettivi 2022-2026
 - d. Analisi del contesto

2. Piano Marketing
 - a. Dove siamo
 - b. Posizionamento
 - c. Mercato potenziale e segmentazione
 - d. Trend
 - e. Concorrenza

3. Piano Strategico
 - a. Dove siamo
 - b. Obiettivi
 - c. Attività per raggiungere gli obiettivi
 - d. Costi di promozione e divulgazione di nuove attività

4. Strategia Marketing
 - a. Posizionamento
 - b. Prezzo
 - c. Comunicazione e promozione
 - d. Budget
 - e. Vendita

5. Piano economico e finanziario
 - a. Risorse di finanziamento
 - b. Ricavi
 - c. Finanziamento del product mix
 - d. Investimenti per nuovi progetti
 - e. Evoluzione dei costi e contributi

6. Organizzazione
 - a. Organigramma e responsabilità
 - b. Formazione continua

7. Monitoraggio e controllo
 - a. Metriche di valutazione
 - b. Analisi e gestione dei rischi

8. Indicatori finanziari
 - a. Rapporto tra finanziamento pubblico, privato e autofinanziamento

1. Chi siamo

La Fondazione LuganoMusica organizza dal 2015 la stagione di musica classica presso il LAC. LuganoMusica ha una stagione unica su tutto il territorio nazionale per qualità e valore, all'insegna della ricerca, della cultura e dello spettacolo. Da oltre 30 anni (inizialmente conosciuta come Lugano Festival) è sinonimo di eccellenza musicale e di grande spettacolo raggiungendo una fama internazionale e creando un terreno d'incontro fra culture, mondi artistici, appassionati e grande pubblico. La rassegna annuale si svolge da settembre a giugno con un programma di circa 50-55 concerti ed incontri con artisti ed orchestre nazionali ed internazionali. Grazie all'altissima qualità acustica della sala, LuganoMusica ospita gli artisti più prestigiosi al mondo. I programmi vari e articolati coinvolgono sia gli appassionati che il grande pubblico. Nella stessa serata si possono apprezzare opere popolari alternate a composizioni più impegnative, rispondendo sia ai gusti del pubblico più sofisticato che alle aspettative del grande pubblico.

Il ciclo di récital è prevalentemente dedicato ai solisti più famosi del momento in un vivace confronto di eccellenza e virtuosismi. Ma a dimostrare la vitalità e le prospettive di LuganoMusica, uno spazio importante viene dedicato anche ai giovani e alle star di domani. Il ciclo di concerti con le orchestre internazionali più prestigiose provenienti da Vienna, Berlino, Londra, Parigi, Chicago dirette dai maestri più famosi al mondo è il cuore della stagione. La scoperta della musica da camera avviene con complessi da camera affermati e "da scoprire", giovani artisti in crescita costante, la mediazione culturale e concerti introduttivi e didattici per avvicinarsi agli artisti e alla loro arte. LuganoMusica si può considerare pressoché unica in Svizzera per le sue scelte, l'impegno e l'entusiasmo dei partecipanti e per la sede, collocata tra il nord Europa e il Mediterraneo.

La storia

Nel 1982 Bruno Amaducci rilanciò i concerti di Lugano sviluppando l'idea di riportare in città una manifestazione musicale di livello internazionale: nacque così la Primavera Concertistica, la cui programmazione fu curata da Amaducci per 14 edizioni per poi passare a Fernando De Carli nel 1996. Dai nove concerti sinfonici in programma nel '96 la Primavera passò l'anno successivo a quindici appuntamenti, fino a toccare le 22 manifestazioni del '98, dedicate a musica sinfonica, sacra, da camera, a récital solistici, all'opera lirica e al teatro di prosa.

Dopo le due edizioni «transitorie» del 1999 e del 2000, attestate su circa 15 concerti, la Primavera cambiò definitivamente volto e nome e si presentò al pubblico con i 17 appuntamenti di Lugano Festival. Gli artisti in cartellone furono tutti di fama internazionale.

Nel 2001 la Primavera concertistica si trasformò in Lugano Festival, e si passò da una manifestazione di musica sinfonica a una rassegna culturale molto più ampia e articolata, che già dal nome, rimanda a realtà internazionali quali il famosissimo Festival di Salisburgo.

I due co-ideatori di Lugano Festival, il direttore artistico Fernando De Carli e l'imprenditore Mario Mantegazza, seguirono passo per passo l'evoluzione, curando sia i contatti personali con gli artisti, sia le relazioni politiche con le autorità cantonali e cittadine. L'organizzazione, di stampo totalmente manageriale, si orientò verso il coinvolgimento del finanziamento privato.

La conduzione di Lugano Festival proseguì dal 2002 con Pietro Antonini per confluire poi nel 2015, dopo l'apertura del LAC, in quella che oggi è LuganoMusica.

Il progetto Martha Argerich

Promosso da Lugano Festival, dalla Rete Due della RSI e dalla Banca della Svizzera italiana, il *Progetto Martha Argerich* è stato un evento musicale di straordinaria importanza per la Svizzera italiana. È stato una specie di laboratorio dove gli artisti, oltre ad interpretare capolavori del repertorio, osarono affrontare composizioni di rara esecuzione.

Si è trattato di un modello unico, basato su un insieme di interpreti particolarmente motivati a mettere in gioco le loro capacità e le loro competenze, in uno scambio stimolante di esperienze. La manifestazione – nata intorno alla carismatica figura della pianista svizzero-argentina – ha contribuito a dare spazio a giovani promesse della musica. È stato un progetto di «musica vissuta», che – dal 2002 al 2017 - coinvolse sempre un pubblico folto, appassionato e fervidamente attento.

Artefice del progetto è stato il musicologo Carlo Piccardi.

a. Visione

LuganoMusica è una fondazione di diritto privato, con il compito di sviluppare la stagione di musica classica presso il Centro Culturale LAC, che comprende diverse attività finalizzate ad avvicinare un pubblico variegato dal punto di vista culturale e anagrafico, all'arte della musica uscendo anche dai confini cantonali. Contribuisce a fare diventare il LAC un polo culturale attrattivo e conosciuto a livello internazionale e mettere la Città di Lugano sulla mappa delle città culturali.

b. Missione

- LuganoMusica propone una programmazione di altissima qualità con artisti sia locali che di fama internazionale.
- In collaborazione con altri partner artistici sviluppa programmi mirati di musica classica e contemporanea, divulgazione musicale e opera.
- A dipendenza del programma e del pubblico, comunica tramite diverse piattaforme per raggiungere il target ideale.
- Sviluppa progetti ad hoc per avvicinare un pubblico nuovo.
- Commissiona brani musicali a compositori contemporanei.
- Crea e mantiene sul territorio una grande rete di collaborazioni e co-produzioni.

c. Obiettivi 2022-2026

L'obiettivo principale è quello di diventare un punto di riferimento sempre più importante a livello internazionale aumentando la visibilità e proponendo stagioni variegata, con nomi eccellenti, artisti locali e nuove generazioni.

Il giusto equilibrio tra grandi concerti sinfonici, musica da camera, musica contemporanea e programmi di divulgazione musicale permetterà di avvicinare anche i più giovani al mondo della classica.

L'obiettivo è di ringiovanire il pubblico della musica classica e attirare gli appassionati da tutta Europa verso il LAC, fortunatamente situato in una posizione centrale e facilmente raggiungibile.

Lo sviluppo di una chiara strategia, con relative attività, permetterà di raggiungere questi traguardi.

d. Analisi del contesto

Il LAC non ha strutture paragonabili nella regione per configurazione e ampiezza dell'offerta nel suo complesso. LuganoMusica, essendo parte della stagione LAC, si trova già all'interno di una struttura unica. La proposta della stagione di LuganoMusica è molto concorrenziale rispetto alle strutture e alle caratteristiche dei festival italiani e oltre Gottardo. L'eccellente acustica della Sala Teatro ha convinto grandissimi artisti di presenziare regolarmente alle stagioni di LuganoMusica. La varietà di musiche ed artisti proposti – da grandi orchestre e direttori di fama internazionale a musicisti emergenti – abbinata a programmi diversificati – da musiche popolari a brani commissionati a compositori contemporanei – fa sì che le stagioni di LuganoMusica siano ricche, variegata e all'altezza delle maggiori sale europee. Gli ospiti di LuganoMusica diventano spettatori fedeli e seguono i loro interpreti preferiti in giro per il mondo.

Il pubblico ha una proporzione uomo-donna equilibrata, un'età prevalentemente adulta (50% sono sopra i 55 anni) e vive prevalentemente in Ticino (o possiede una casa secondaria in Ticino). Il livello di istruzione è medio-alto ed è frequentemente a contatto con il mondo culturale.

Analisi PEST

- Fattori Politici

Il LAC, e di conseguenza LuganoMusica, si trova all'interno di un sistema politico (comunale e cantonale) stabile.

La Fondazione LuganoMusica, di diritto privato, è sostenuta economicamente in larga misura dalla Città di Lugano e in piccola parte dal Cantone. Nel Consiglio di Fondazione siedono, per statuto, il Sindaco di Lugano e il Capo Dicastero Cultura Sport e Eventi pro-tempore, e 9 membri: il Direttore della Divisione cultura, privati e sponsor. Il credito quadriennale viene votato in Consiglio Comunale, di conseguenza la solidità e l'equilibrio finanziario di LuganoMusica vengono garantiti dall'ente pubblico. Grazie a questo sostegno importante, le decisioni politiche assumono un ruolo fondamentale sullo sviluppo e qualità della stagione di LuganoMusica.

Gli obiettivi strategici espressi dalla Fondazione LuganoMusica tramite il nuovo Business Plan, riprendono le linee di sviluppo della Città e avvalorano il progetto di crescita qualitativo nel suo insieme. Una decisione favorevole del Consiglio Comunale garantisce continuità progettuale e di sostegno nel tempo

- Fattori economici

Il Canton Ticino e la Città di Lugano hanno una popolazione con un buon reddito, ma questo non si traduce automaticamente in una grande spesa nel settore culturale. A livello svizzero, la spesa culturale rappresenta il 6.7% della spesa totale di consumo.

È riconosciuto che il settore culturale aiuta a incrementare lo sviluppo economico di una regione e porta a sua volta benessere e coesione sociale. Nel 2013, il settore culturale e creativo in Svizzera contava 275'000 addetti e 71'000 aziende, producendo un valore aggiunto di circa 22 miliardi di chf con un fatturato complessivo di quasi 69 miliardi di chf.

Nell'ultimo decennio, Lugano ha visto una riduzione importante del gettito fiscale delle banche e un aumento dei costi, ma una gestione finanziaria molto accurata ha permesso di continuare a sostenere la cultura e LuganoMusica. Per Lugano, il mondo della cultura e le sue proposte sono importanti per il riposizionamento della Città nel mondo culturale e per lo sviluppo economico e

turistico. L'impatto economico della cultura sul territorio ha ancora un enorme potenziale inesplorato. LuganoMusica, grazie alla sua lunga storia e reputazione, costruita in diversi decenni, con la sua stagione di grandi nomi e il suo posizionamento, può contribuire alla crescita di questo settore e dare una posizione di rilievo alla Città di Lugano sulla mappa culturale europea.

Il finanziamento attuale di LuganoMusica proviene dalla Città di Lugano (con 1'550'000 chf annui), dal Cantone (con 80'000 chf annui), mentre il rimanente proviene dagli sponsor e dalla biglietteria. I 380-400 abbonati annui che seguono fedelmente LuganoMusica permettono di avere una base di biglietteria stabile.

Il nuovo Business Plan è stato scritto in un momento di contrazione delle risorse economiche dovuto alla crisi generata dalla pandemia. Questa crisi rende più difficile il reperimento di fondi da fonti private (i sostegni e le sponsorizzazioni private non sono suffragate da garanzie).

- **Fattori sociali**

Gli aspetti socio-culturali, in particolar modo gli aspetti demografici e formativi, hanno una grande influenza sulla vita culturale. Per quanto riguarda la musica classica, il frequentatore "modello" ha più di 55 anni con un livello di istruzione superiore alla media. LuganoMusica si impegna a presentare concerti e eventi sul territorio luganese in grado di diversificare il pubblico e introdurre nuove fasce di spettatori alla musica classica. LuganoMusica non si dedica solo alla pianificazione di concerti con i grandi nomi della musica classica, ma collabora con diversi enti su progetti sociali e di diverso tipo, per portare la musica nelle scuole e avvicinare un pubblico con profili diversi rispetto a quelli consolidati nel passato. Gli eventi gratuiti e la divulgazione musicale sono ulteriori attività volte all'acquisizione di un nuovo pubblico e ad un ampliamento del bacino culturale. La proposta integrativa di LuganoMusica posiziona la città su un livello diverso, aumentando e differenziando, in qualità e quantità, l'offerta esistente.

- **Fattori tecnologici**

La tecnologia ha in poco tempo rivoluzionato le dinamiche di comunicazione e relazione con il pubblico. Sebbene LuganoMusica abbia pur sempre una grande parte di pubblico di età avanzata che utilizza prevalentemente metodi di comunicazione cartacei e tradizionali, non ha potuto fare a meno di usufruire di tutte le nuove tecnologie per avvicinarsi al pubblico più giovane e agli artisti. L'immediatezza dei messaggi e i concerti online stanno diventando parte integrante della stagione, in quanto la tecnologia ha cambiato il modo di consumare e partecipare alla cultura. L'accesso a internet ha permesso di indirizzarsi e raggiungere un pubblico sempre più specifico in relazione ai singoli concerti o progetti. Sono stati abbattuti i confini cantonali e nazionali, permettendo di fare conoscere il brand di LuganoMusica a livello internazionale. Gli investimenti nel digitale aumenteranno ad ogni stagione, e questo porterà alla ridefinizione costante degli equilibri tra comunicazione tradizionale e digitale. Gli investimenti nella tecnologia seguiranno le evoluzioni digitali per ottimizzare la crescita di LuganoMusica, la comunicazione, il rapporto con i clienti e gli artisti.

2. Piano Marketing

a. Dove siamo

La stagione di LuganoMusica è il riferimento per la musica classica a Lugano, grazie all'elevata qualità degli artisti. Il panorama musicale proposto è completo e spazia da orchestre a récital, da musica da camera a musica contemporanea, da giovani artisti al loro debutto ad icone del settore, da masterclass a video e conferenze. I repertori presentati coprono uno spazio temporale che va dal Rinascimento fino alla musica del 2021.

Attualmente, il pubblico di LuganoMusica è prevalentemente luganese, ma si sta espandendo verso tutto il Ticino, il nord Italia e il resto della Svizzera. L'età è prevalentemente superiore a 55 anni, con visite da parte di studenti e giovani curiosi. I grandi conoscitori che prima dell'avvento del LAC andavano a Lucerna, sono diventati regolari frequentatori di LuganoMusica. Grazie a una politica basata su fasce di prezzo molto moderate, anche i frequentatori irregolari e/o meno interessati assistono ai concerti di LuganoMusica 2-4 volte per stagione.

b. Posizionamento

Attualmente il pubblico di LuganoMusica è un pubblico sopra i 55 anni, con un potere di acquisto medio-alto, che frequenta le sale da concerto sia come abbonato che come frequentatore saltuario. Il prezzo medio di un concerto con una grande orchestra in Svizzera è di 180.—chf, mentre a LuganoMusica è di 132.—chf.

Il prezzo di un récital in Svizzera arriva fino a 120.—chf, mentre LuganoMusica lo offre a 77. —

La fascia di prezzi moderati (rispetto al resto della Svizzera) attira anche i giovani e gli studenti, che possono ascoltare una grande orchestra o un récital per soli 13.20 chf.

Inoltre, i frequentatori ancora poco motivati, possono addentrarsi in questo mondo con un biglietto di soli 27.50 chf.

La strategia prezzi scelta, permette di rendere i concerti accessibili a tutti e invoglia i nuovi frequentatori, avendo una soglia d'investimento molto bassa. Da notare che LuganoMusica è uno dei pochi organizzatori a livello svizzero ad avere una agevolazione AVS.

Nel quadro delle offerte musicali in Svizzera, LuganoMusica ha tra i programmi più variegati - da quelli "mainstream" a quelli più sofisticati. La gamma degli artisti è anche adatta a diverse esigenze, accogliendo sia artisti affermati a livello internazionale che giovani prodigi.

Nel mondo musicale internazionale, LuganoMusica sta riuscendo a costruirsi un'ottima fama. Questo è confermato dal fatto che i più grandi artisti accettano di buon grado di esibirsi al LAC, e tornano volentieri. Nel futuro prossimo si vuole essere più attivi in diversi settori; a) nella divulgazione musicale attraverso conferenze, musica nei quartieri, concerti per i giovani e masterclass; b) nella creazione (commissioni di brani); c) nel rafforzare l'immagine del brand LuganoMusica attraverso il digitale, e soprattutto con i concerti in formato video.

c. Mercato potenziale e segmentazione

Durante la Stagione 2018-2019 (ultima stagione completa prima dell'epidemia Covid), i dati dimostrano che il pubblico di LuganoMusica proviene per l'85% dal Ticino, per il 10% dalla Svizzera e per il 4% dall'Italia. Bisogna tenere in considerazione che tanti svizzeri tedeschi, pensionati e non, hanno una casa in Ticino e risultano "ticinesi" dal punto di vista delle vendite.

Per quanto concerne l'Italia, nonostante il prezzo medio del biglietto sia molto superiore al mercato italiano, grazie alla qualità dell'acustica e dell'offerta sinfonica, gli spettatori italiani sono disposti a spostarsi fino a 1.5 ore di strada per venire a Lugano.

Il 74% ha un'età superiore ai 45 anni, di cui il 28% superiore ai 65 anni.

Stagione	Pubblico
2017-18	15'300
2018-19	17'191
2019-20 (interrotta a marzo)	12'078

Pubblico di LuganoMusica, totale per stagione

Gli appassionati di Lugano Festival sono diventati abbonati di LuganoMusica e il loro numero è rimasto costante di stagione in stagione, salvo che per il naturale allontanamento dovuto all'età. Una buona percentuale di "non abbonati" sono comunque clienti fedeli che frequentano 7-10 concerti a stagione.

I segmenti del pubblico di LuganoMusica

L'abbonato: è fedele alla stagione di LuganoMusica e rinnova l'abbonamento di anno in anno. È ultra cinquantenne e ha un contatto costante con il mondo culturale. La maggior parte proviene dal Sottoceneri e compra due abbonamenti. In proporzione, ci sono più donne che uomini dovuto a motivi demografici legati alla speranza di vita.

I frequentatori occasionali: sono attratti dai grandi nomi o da programmi conosciuti. Sono attratti dal mondo culturale e frequentano le sale da concerto 5-6 volte all'anno. Vanno volentieri in compagnia e vivono i concerti come un'occasione per trascorrere una serata speciale.

I "giovani": pubblico tra i 35 e 50 anni, interessato alla musica classica, ma che ha bisogno di un incentivo e trovare la compagnia con cui andare ad un concerto.

Studenti: hanno bisogno che un loro pari li accompagni per la prima volta e gli faccia un'introduzione al mondo della musica classica.

d. Trend

Si denotano due tendenze generali. Durante le stagioni regolari (da settembre a giugno), c'è meno interesse alle novità. Durante i festival estivi (soprattutto quelli più piccoli), l'interesse per le novità e la scoperta di altri settori della musica cresce. La grande sfida è di poter offrire questi due tipi di programmazioni all'interno di un unico cartellone.

Il pubblico di LuganoMusica è certamente aperto e desideroso di scoperte, certamente più che a Zurigo (città molto tradizionale), ad esempio. Le attività che accompagnano la stagione sono anche volte ad accompagnare gli interessati verso territori nuovi tramite conferenze, presentazioni, tavole rotonde e spiegazioni "battuta dopo battuta" dei nuovi brani da parte del direttore artistico. I programmi sinfonici sono molto frequentati e i récital hanno un ottimo successo (i grandi nomi registrano il tutto esaurito). La musica da camera viene apprezzata sempre di più, anche se indirizzata ad un pubblico più ristretto.

Il pubblico degli under 50 e degli studenti sta crescendo; chi per motivi scolastici o perché appassionato, frequenta sempre di più la stagione di LuganoMusica. È un trend che coincide con gli andamenti di altre città in Svizzera, anche se visitatori zurighesi o ginevrini sono felicemente sorpresi di vedere tanti giovani al LAC.

Le cifre del pubblico sono stabili sin dalla prima stagione (2015-2016), in quanto gli affezionati hanno seguito la trasformazione di Lugano Festival in LuganoMusica.

e. **Concorrenza**

Esistono prevalentemente due tipi di concorrenza.

Concorrenza degli eventi in generale, eventi del tempo libero.

Da oltre 25 anni si è verificata una progressiva frammentazione del pubblico. Ben poche sono le persone che seguono sistematicamente (soprattutto attraverso un abbonamento) la vita artistica della loro città. Il pubblico sceglie tra concerti (o spettacoli in generale), attività sportive, altri divertimenti e viaggi low-cost.

Concorrenza dei concerti di musica e musica classica

La posizione di LuganoMusica a Lugano e in Ticino è forte e salda. L'unica altra programmazione "generalista" di livello paragonabile sono le Settimane Musicali di Ascona che sono però limitate a poche settimane a fine estate, e in una zona "lontana" da Lugano. Inoltre, sono complementari alla stagione di LuganoMusica che va da settembre a giugno.

L'Orchestra della Svizzera italiana, essendo l'orchestra locale, esegue un altro tipo di lavoro e ha una presenza di tipo diverso. Del resto, si è notato che negli anni i programmi sono stati complementari. A livello trans-frontaliero, il pubblico del nord Italia segue volentieri la programmazione di LuganoMusica. Questo è dovuto a due fattori essenziali: la qualità dell'acustica della Sala Teatro del LAC e la mancanza in tale regione di una programmazione con orchestre di prestigio.

Per quanto riguarda la Svizzera tedesca, l'interesse cresce regolarmente. Anche se talvolta gli artisti presenti a Lugano sono i medesimi che suonano a Zurigo, gli svizzeri tedeschi scendono volentieri in Ticino per abbinare l'ascolto di concerti di LuganoMusica con dei giorni di vacanza.

3. **Piano Strategico**

a. **Dove siamo**

La stagione di LuganoMusica è conosciuta a livello cantonale dal segmento di popolazione interessata alla musica classica. È conosciuta a livello svizzero dal segmento di popolazione interessata alla cultura, melomane e che segue per l'Europa gli artisti preferiti. Chi conosce LuganoMusica è consapevole dei nomi eccellenti che si esibiscono durante la stagione e si documenta già a partire da giugno quando viene pubblicata la stagione entrante.

b. **Obiettivi**

L'obiettivo è di promuovere la musica classica continuando a portare nomi eccellenti a LuganoMusica e rafforzare la propria posizione sulla mappa degli organizzatori culturali europei, sia per la qualità che per la quantità dei concerti.

LuganoMusica è un ente importante che contribuisce alla crescita culturale del territorio.

1. Rafforzare il brand di LuganoMusica
2. Entrare in contatto con un nuovo pubblico attraverso:
 - Ambasciatori tra i giovani
 - Ambasciatori nelle scuole
 - Presenza della musica nei quartieri
 - Concerti per i giovani
 - Cicli digitali
 - Divulgazione musicale
 - Creazione dell'associazione "LuganoMusica & Friends"

Analisi SWOT

Analisi interna

Punti di forza

- 4 stagioni di alti contenuti artistici (più 2 stagioni interrotte dal Covid) che hanno lanciato e consolidato il brand LuganoMusica tra i grandi nomi della musica classica.
- Sala Teatro con un'eccellente acustica che ha fatto parlare di sé tra gli artisti e ha creato un'eccellente passaparola.
- Grandi nomi si sono esibiti nelle stagioni di LuganoMusica e tornano volentieri, dando referenze affidabili.
- Ottima reputazione artistica a livello nazionale e internazionale.
- Il team di LuganoMusica è piccolo, quindi molto flessibile e reattivo.

Punti di debolezza

- Mancanza di una sala di media grandezza con una buona acustica per i concerti di media dimensione (250-300 persone).
- Gli sponsor attuali sono prevalentemente banche. C'è una mancanza di aziende private.

Analisi esterna

Opportunità

- Co-produzioni con enti del territorio.
- Collaborazioni con enti del territorio che permettano lo sviluppo di progetti nuovi: presenza nelle scuole, musica contemporanea, opere, approfondimenti musicali.
- Lancio di nuovi talenti.
- Collaborazione con gli artisti del territorio grazie alle commissioni di brani e progetti nuovi.
- Avvicinamento di un nuovo pubblico affine alla musica classica.
- Sviluppo di un segmento di pubblico più giovane e variegato.
- Rafforzamento dei legami tra la cultura musicale e il pubblico.
- Sviluppo di opportunità con il turismo culturale svizzero.

Minacce

- Perdita di sponsor.
- Diminuzione dei contributi.
- Concorrenza locale di altri concerti e spettacoli.

c. Attività per raggiungere gli obiettivi

LuganoMusica ha come obiettivo di offrire diverse attività nell'ambito della musica classica per fare conoscere e apprezzare la musica a una popolazione sempre più vasta. A dipendenza della fascia d'età, del potere d'acquisto e del livello di affinità con il mondo culturale, l'avvicinamento alla musica è diverso. Di conseguenza, nelle stagioni di LuganoMusica sono presenti le seguenti attività:

Stagione classica	Attività di avvicinamento	Divulgazione musicale	Nuovo pubblico
Concerti in abbonamento (orchestre e récital)			
Quartetti	Masterclass	Masterclass	
Appuntamenti di Musica in immagini	Appuntamenti di Musica in immagini	Appuntamenti di Musica in immagini	Appuntamenti di Musica in immagini
Concerti di musica contemporanea		Concerti di musica contemporanea	Concerti di musica contemporanea
	Appuntamenti con le scuole	Appuntamenti con le scuole	Appuntamenti con le scuole
Concerti di musica da camera		Appuntamenti educazionali	Appuntamenti educazionali
Artista in residenza			
Conferenze e presentazioni	Conferenze e presentazioni	Conferenze e presentazioni	Conferenze e presentazioni
Concerti di Pasqua			Concerti di Pasqua
Co-produzioni e collaborazioni (MASI, CSi, RSI, OggiMusica, Spazio 21, LAC per le opere)	Co-produzioni e collaborazioni (MASI, CSi, RSI, OggiMusica, Spazio 21, LAC per le opere)	Co-produzioni e collaborazioni (MASI, CSi, RSI, OggiMusica, Spazio 21, LAC per le opere)	Co-produzioni e collaborazioni (MASI, CSi, RSI, OggiMusica, Spazio 21, LAC per le opere)
	LM Digital	LM Digital	LM Digital
	LM nei quartieri	LM nei quartieri	LM nei quartieri
	Concerti per i giovani	Concerti per i giovani	Concerti per i giovani
	LM & Friends	LM & Friends	LM & Friends

Programmi di ampliamento delle attività

- Sviluppo di nuovi programmi
- Diversificazione delle proposte
- Commissione di brani
- Nuove collaborazioni con altre istituzioni:
 - LAC
 - MASI
 - Conservatorio della Svizzera italiana
 - OggiMusica
 - Spazio 21
 - RSI
- LuganoMusica Digital con la registrazione di concerti scelti, per essere presenti sul web e fare conoscere LuganoMusica anche a chi non può frequentare il LAC. Il contenuto rimarrà online e per il prossimo quadriennio sarà gratuito.
- Associazione “LuganoMusica & friends”
 - Associazione non profit a sostegno delle attività di LuganoMusica.
 - LuganoMusica fidelizza e amplia il proprio pubblico con un’offerta complementare. Il nuovo sostenitore si lega a LuganoMusica e si affianca agli abbonati e ai frequentatori regolari. I benefit offerti permetteranno di creare e mantenere un legame che potrà crescere di stagione in stagione. LuganoMusica ha così un’entrata in aggiunta al contributo degli sponsor, per le attività della stagione. La donazione sarà possibile a partire da 50 CHF.
Benefici (a dipendenza del contributo):
 - Invito al concerto e aperitivo annuale
 - Prenotazione prioritaria
 - Ribassi su concerti selezionati
 - Biglietti gratuiti su concerti selezionati
 - Aperitivo o cena con il direttore artistico e un artista
- Presenza della musica nei quartieri
LuganoMusica vuole creare un ciclo di concerti con artisti di fama internazionale e non, che si svolgano in diversi quartieri del luganese. I concerti avranno luogo il giorno prima del concerto al LAC in modo da presentare l’artista e proporre un assaggio del concerto. È un modo per avvicinare la popolazione alla musica classica, offrire un’attività di quartiere e, laddove possibile, creare sinergie con altre attività commerciali del quartiere.
- Concerti per i Giovani
LuganoMusica desidera promuovere e divulgare la musica classica alle nuove generazioni (giovani sotto i 30 anni) con concerti dedicati esclusivamente ai giovani, in Sala Teatro a un prezzo accessibile.

Attività didattiche:

Lo scopo è di non limitarsi ai concerti, bensì offrire un'offerta musicale varia per creare un legame tra gli artisti e il pubblico.

- Conferenze serali per presentare i concerti e gli artisti
- Introduzione alla musica per i più giovani attraverso il progetto "Superar".
- Incontri al "Caffè degli Artisti" per approfondimenti, conferenze, interviste, dialoghi,... Attività fatte in parte in collaborazione con altri enti.
- Masterclass: lezioni con artisti di grande fama e creazione di un legame con gli studenti.

Attività per target di pubblico:

	Over 55	30-55	Under 30	Studenti
Fidelizzati	Abbonati Stagione classica LM Digital Musica in Immagini Conferenze Presentazioni LM & Friends	Abbonati Stagione classica LM Digital Conferenze Presentazioni LM & Friends	Conferenze Presentazioni LM & Friends	Masterclass Musica contemporanea Conferenze Presentazioni
Fruitori saltuari	Stagione classica LM Digital Musica in Immagini Conferenze Presentazioni LM & Friends	Stagione classica LM Digital Musica in Immagini Conferenze Presentazioni LM & Friends	Stagione classica Conferenze Presentazioni	Stagione classica Conferenze Presentazioni
Interessati ma timorosi	Stagione classica LM Digital Conferenze Presentazioni	Stagione classica LM Digital LM nei quartieri Conferenze Presentazioni	Stagione classica LM nei quartieri Conferenze Presentazioni	Stagione classica Conferenze Presentazioni
Nuove leve	Stagione classica LM nei quartieri Conferenze Presentazioni Musica in Immagini	LM nei quartieri Conferenze Presentazioni Musica in Immagini	LM nei quartieri Conferenze Presentazioni Musica in Immagini Concerti per i giovani	Superar LM nei quartieri Conferenze Presentazioni Musica in Immagini Concerti per i giovani

Sviluppo degli eventi durante il quadriennio:

Lo sviluppo principale avviene nelle attività di divulgazione musicale, che permetteranno di avvicinare un nuovo pubblico, che in secondo tempo inizierà a frequentare la stagione di LuganoMusica.

Eventi	Stagione 2018-19	Stagione 2025-26
Orchestre	13	13
Récital	8	8
Musica da Camera	6	6
Weekend di Quartetti	3	3
Musica contemporanea	13	13
Concerti di Pasqua	4	4
Artista in residenza	1	1
Co-operazioni	2	4
Nuova generazione	3	4

Attività didattiche e divulgazione musicale	Stagione 2018-19	Stagione 2025-26
Masterclass	1	2
Presentazioni di concerti	8	10
Musica in immagini	4	6
LuganoMusica Digital	0	5
Caffè degli Artisti e attività con altri enti	4	4 + attività con altri enti
LM nei quartieri	0	4
Concerti per i giovani		4

d. Costi di promozione e divulgazione di nuove attività

Attività	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Masterclass				
Settore	Studenti	Studenti	Studenti	Studenti
Repliche	1	2	2	2
Pubblico	70	140	140	140
Sponsor	No	No	No	No
Costo	10'000	20'000	20'000	20'000
Presentazioni concerti				
Settore	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti
Repliche	10	10	10	10
Pubblico	500	500	500	500
Sponsor	No	No	No	No
Costo	10'000	10'000	10'000	10'000
Musica in Immagini				
Settore	Adulti	Adulti	Adulti	Adulti
Repliche	6	6	6	6
Pubblico	400	400	400	400
Sponsor	No	No	No	No
Costo	7'500	7'500	7'500	7'500
LM Digital				
Settore	Online	Online	Online	Online
Prodizioni	4	5	5	5
Pubblico	13'000	13'000	20'000	20'000
Costo	40'000	50'000	50'000	50'000
Caffè degli Artisti				
Settore	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti
Repliche	4 + attività con altri enti	4 + attività con altri enti	4 + attività con altri enti	4 + attività con altri enti
Pubblico	500	500	500	500
Sponsor	No	No	No	No
Costo	9'000	9'000	9'000	9'000
Musica nei quartieri				
Settore	Nuovo pubblico	Nuovo pubblico	Nuovo pubblico	Nuovo pubblico
No. Di quartieri	1	2	3	4
Pubblico	600	1'200	1'800	2'400
Costo	10'000	20'000	30'000	40'000
Concerti per i giovani				
Settore	Nuovo pubblico	Nuovo pubblico	Nuovo pubblico	Nuovo pubblico
Numero concerti	4	4	4	4
Pubblico	3'600	3'600	3'600	3'600
Costo	Da definire	Da definire	Da definire	Da definire

4. Strategia Marketing

La strategia marketing è mirata al posizionamento, comunicazione, rafforzamento del brand e ampliamento del pubblico di LuganoMusica.

a. Posizionamento

- LuganoMusica offre eventi molto variegati in modo da raggiungere diverse aree geografiche e soddisfare varie fasce di interesse.
- Le grandi orchestre e récital con nomi di fama internazionale attirano un pubblico da tutta la Svizzera e dalla vicina Italia.
- La Musica da Camera con musicisti internazionali e locali è indirizzata ad un pubblico prevalentemente ticinese con un elevato interesse musicale.
- Le nuove generazioni di artisti internazionali e svizzeri si rivolgono prevalentemente al pubblico luganese curioso di ascoltare i nuovi talenti.
- Le Masterclass attirano studenti da tutta Europa e, con una buona percentuale, dalle scuole di musica ticinesi.
- L'interpretazione della musica tramite "Un quadro una musica" e "Ascoltare due volte" con musicisti e conferenzieri locali si rivolge ad un pubblico prevalentemente luganese.

b. Prezzo

La strategia di prezzo rimarrà invariata:

- Sala Teatro con 5 categorie
- Distinzione di prezzo tra orchestre, récital e musica da camera
- Distinzione di prezzo tra intero, AVS e studenti
- Introduzione di un nuovo prezzo per i giovani
- Promozioni puntuali
- Attività di divulgazione musicale gratuite

Nella stagione 2021-2022 non sono stati emessi abbonamenti in quanto l'andamento della stagione era ancora troppo imprevedibile a causa del Covid. In alternativa, gli abbonati hanno avuto la possibilità di ricevere il 20% di sconto su concerti di loro scelta.

Nella stagione 2022-23 si reintrodurranno gli abbonamenti e, nella stagione 2023-24, il prezzo verrà leggermente alzato.

c. Comunicazione e promozione

- I canali di comunicazione e promozione tradizionali rimarranno invariati, anche se con un investimento minore. Sono fondamentali per il pubblico meno giovane e gli abbonati. Il pubblico affezionato a LuganoMusica aspetta con trepidazione ogni estate la brochure della stagione e le lettere informative, legge i giornali cartacei e le loro agende, guarda le affissioni.

- La comunicazione tradizionale avviene attraverso brochures, volantini, programmi di sala, manifesti, lettere, affissioni, inserzioni sui giornali, interviste e altri stampati vari, ambasciatori di LuganoMusica nelle scuole.
- Verrà ampliata la comunicazione e promozione digitale per i più giovani e il nuovo pubblico, per il pubblico internazionale, per chi attende i “last minute” e per chi sta facendo la transizione dal cartaceo al digitale. La comunicazione digitale permette di essere presenti sui social media che stanno diventando sempre di più un punto di riferimento anche per il pubblico di LuganoMusica. Il digitale permette di abbassare i costi di stampa, velocizzare i tempi, essere sempre attuali e flessibili, fare “vivere” l’evento tramite interviste, pillole di concerti e approfondimenti.
- LuganoMusica ha un suo sito, che attualmente ha un rapporto Desktop–Tablet del 50%. Con il nuovo sito web è più facile acquistare i biglietti anche dai tablet.
- La comunicazione digitale avviene tramite il sito, newsletter, banners, video, interviste, concerti online, canali social, partner turistici, alberghi.
- Continuerà la collaborazione sia cartacea che digitale con i partner turistici.
- Continuerà il lavoro di relazione media, prevalentemente in Svizzera e Italia, ma anche in Europa.

d. Budget

Il budget marketing delle stagioni è in leggera crescita per sostenere i nuovi progetti, e ha cambiato allocazione. Il pubblico di LuganoMusica, avendo anche una componente piuttosto anziana, è ancora affezionato alla carta stampata. Quest’ultima si manterrà, ma verrà potenziata la parte digitale per i più affini alle nuove tecnologie e per il pubblico fuori cantone. Il budget verrà incrementato in caso di concerti eccezionali e fuori programma.

Premessa: tenendo in considerazione che le ultime due stagioni non sono state portate a termine a causa dell’emergenza Covid, è stato preso come riferimento il preventivo della stagione 2019-20, in quanto è l’ultimo preventivo stilato per una stagione completa e senza problematiche Covid:

Stagioni	2019-2020	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Affissioni	150'000	145'000	140'000	140'000	135'000
Inserzioni giornali	55'000	55'000	50'000	40'000	40'000
Radio	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000
Mailings	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
Stampati vari	80'000	75'000	70'000	65'000	60'000
Viaggi stampa	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
Agenzie	70'000	80'000	80'000	80'000	80'000
Redazione testi	25'000	30'000	30'000	35'000	35'000
Sub-Totale	405'000	410'000	395'000	385'000	375'000
<u>Nuovi progetti:</u>					
Digitale	20'000	40'000	50'000	60'000	60'000
Streaming	0	40'000	45'000	50'000	60'000
Altri progetti	0	15'000	25'000	40'000	50'000
Spese Totali Mktg	425'000	505'000	515'000	535'000	545'000

e. Vendita

La vendita dei concerti avviene tramite il sistema di biglietteria LAC. Al momento ci sono tre canali di distribuzione:

- Biglietteria fisica nella Hall del LAC
 - È apprezzata da una buona parte del pubblico di LuganoMusica, specialmente dagli anziani e dai luganesi. Garantisce un servizio a 360° e dà più sicurezza a chi compera biglietti da vari organizzatori, chi acquista gli abbonamenti, chi desidera fare regali, chi ha bisogno di più informazioni, chi ancora necessita di un contatto umano.
- Biglietteria online integrata nel sito
 - Usata prevalentemente dai turisti, da un pubblico più giovane e chi ha più domestichezza con la tecnologia.
- Punti di vendita esterni di Ticketcorner

Viene data priorità alla promozione e comunicazione dei primi 2 canali per favorire i margini di guadagno del LAC. La loro comunicazione e promozione avviene tramite tutti i materiali e canali a disposizione di LuganoMusica – brochures, comunicati stampa, sito, canali digitali, canali social,...

5. Piano economico e finanziario

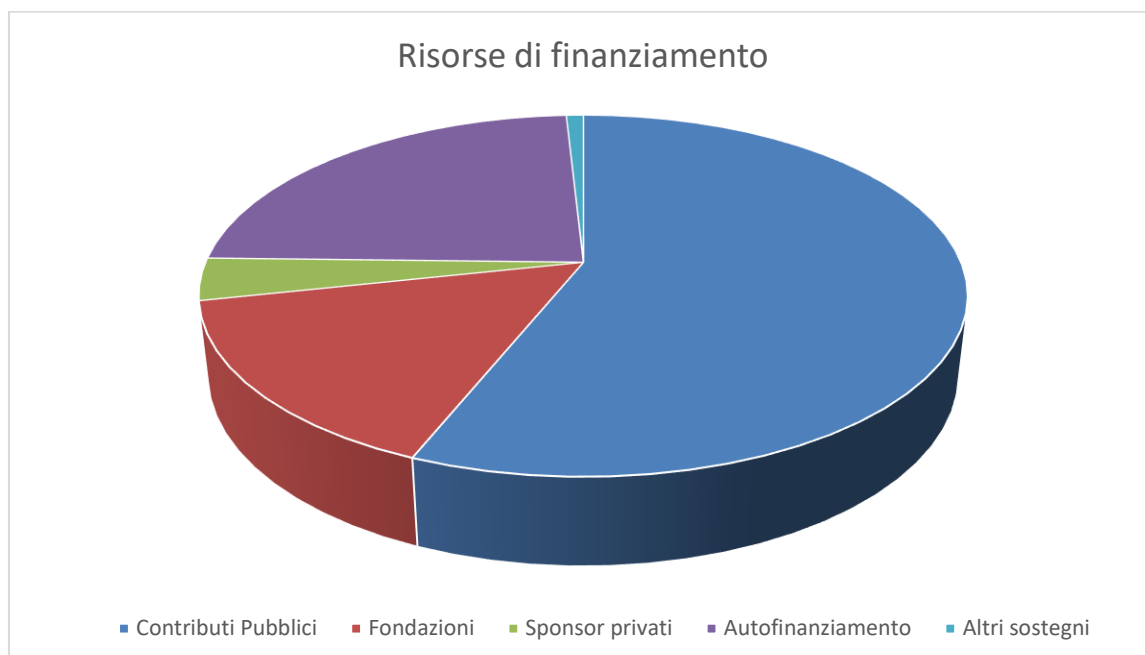
a. Risorse di finanziamento

LuganoMusica necessita di un sostegno finanziario stabile, costante e a lungo termine per poter offrire una stagione di musica classica con nomi internazionali di grande richiamo, permettendo così alla Città di Lugano di posizionarsi all'apice della mappa delle città di riferimento per la musica classica.

La Città di Lugano assicura una parte fondamentale e predominante del finanziamento a disposizione per la pianificazione della stagione. A questo finanziamento vengono aggiunti la biglietteria, gli sponsor e il Cantone.

Per avere una programmazione corretta, occorre avere una garanzia da parte della Città della disponibilità finanziaria con 2-3 stagioni in anticipo.

Per avere nuove attività con presenza regolare all'interno delle stagioni, bisogna trovare nuove fonti di finanziamento tramite sponsor, fondazioni, associazioni.



Dati basati sul preventivo 2019-2020 (pre-Covid)

Contributi Pubblici: Città di Lugano, Cantone

Fondazioni: Polo Culturale (UBS), Fondazione Ghidella, Garanzie di deficit

Sponsor Privati: Banca Cramer, Banca Ceresio, Corriere del Ticino

I concerti eccezionali fuori programma come i Berliner Philharmoniker o i Wiener Philharmoniker, le opere liriche o altri eventi straordinari vengono finanziati dal Fondo di Riserva o dai vari Fondi creati per queste occasioni. Sono di solito eventi molto costosi per i quali si cerca di avere anche uno sponsor dedicato.

b. Ricavi

I ricavi provengono esclusivamente dalla biglietteria dei concerti.

La maggior parte dei ricavi di biglietteria deriva dai concerti con orchestre e récital. La musica da camera rappresenta una piccola fetta dal punto di vista dei ricavi, ma è una parte molto importante della stagione in quanto propone programmi interessanti e impegnativi interpretati da grandi quartetti svizzeri e internazionali, compositori locali, nuovi talenti.

Eventi e concerti per la divulgazione musicale quali "Video in immagini", "Un quadro una musica", "Ascoltare due volte", presentazioni di concerti, conferenze, Masterclass, ecc. si tengono gratuitamente come offerta al pubblico per l'avvicinamento all'arte della musica classica, la sua comprensione e l'instaurazione di un dialogo.

Per mantenere e arricchire sempre di più culturalmente la stagione di LuganoMusica è essenziale un ampio e studiato mix di eventi. L'offerta di concerti con importanti nomi internazionali di direttori d'orchestra e musicisti deve essere completata da attività forse più piccole e specifiche, ma che creano un grande valore aggiunto nell'inclusione e divulgazione musicale. Non dimentichiamo che Lugano, o il

Canton Ticino, ha numeri relativamente piccoli a livello di popolazione, perciò è ancora più importante avere un'offerta variegata che vada a colpire i diversi interessi e che riesca a coinvolgere nuove fasce di pubblico.

In conclusione, i ricavi sono direttamente proporzionali al grado di riempimento della Sala Teatro, che ospita orchestre e récital (nella tabella sotto sono evidenziati i gradi di riempimento delle diverse sale). I prezzi dei biglietti subiranno un aumento non appena la situazione Covid si stabilizzerà. Lo si sta programmando per la stagione 2023-24. Le promozioni vengono fatte solo "last minute" o per gli abbonati (quale ringraziamento fedeltà) per incrementare la percentuale di riempimento della sala. Promozioni a lungo termine non vengono promosse in quanto erodono i ricavi e diminuiscono la percezione di qualità della stagione.

Occupazioni Sale

Stagione	Orchestre - Sala Teatro	Récital - Sala Teatro	Teatrostudio
15/16	92%	78%	50%
16/17	89%	69%	55%
17/18	92%	63%	67%
18/19	83%	81%	66%
19/20	86%	80%	83%

Per mantenere la sostenibilità della stagione di LuganoMusica, a completamento dei ricavi, sono fondamentali i contributi della Città di Lugano, del Cantone e degli sponsor.

c. Finanziamento del product mix

No. Eventi	Costi artistici	Altri costi	Ricavi	Contributi	Sponsoring	Garanzie deficit
50*	1'500'000	1'330'000	690'000	1'630'000	410'000	100'000

* Orchestre, récital, musica da camera, quartetti, musica contemporanea, divulgazione musicale

Il mix sopra esposto è un esempio tipico delle stagioni trascorse di LuganoMusica.

È il modello di una stagione sostenibile dal punto di vista finanziario e attrattiva dal punto di vista dell'offerta al pubblico. Le varie tipologie di concerto soddisfano interessi diversi e attirano fasce d'età diverse. Orchestre e récital attirano turisti stranieri e spettatori ticinesi e permettono la vendita di una media di 400 abbonamenti a stagione; la musica da camera o contemporanea va a colpire studenti e interessi molto specifici, per un pubblico che ha una conoscenza più profonda della musica; la divulgazione musicale entra nelle scuole e in quell'area grigia dove si trovano i frequentatori occasionali, chi ha bisogno di "una spinta" per andare al concerto, chi vuole capire meglio, chi ancora deve scoprire la musica classica.

Dall'altro lato, la stagione tipo offre anche un mix equilibrato tra grandi nomi internazionali, soprattutto nelle orchestre e récital, artisti nazionali/locali e nuove generazioni (o nuovi talenti). I primi attirano un pubblico ticinese, svizzero tedesco e lombardo. Gli artisti nazionali, locali e le nuove generazioni sono seguiti per lo più dal pubblico del Sottoceneri.

Il totale del finanziamento tramite biglietteria, contributi, sponsor, garanzie deficit, e, quando serve, il Fondo di Riserva, permette di offrire stagioni sempre di altissima qualità per un pubblico sempre più ampio.

d. Investimenti per nuovi progetti

Progetto "Quartieri"

Lo scopo di questo progetto è avvicinare un nuovo pubblico alla musica classica andando direttamente nei quartieri di Lugano. È la musica classica che va dal cittadino e non il contrario.

Il preventivo riguarda un quartiere con sei concerti durante la stagione. L'entrata avrà un costo simbolico di 10. — chf.

Il progetto "Quartieri" verrà finanziato per 4 stagioni dal Fondo "Quartieri" di LuganoMusica, il tempo che si ritiene necessario per valutare il successo del progetto. Alla quinta stagione il progetto potrebbe parzialmente autofinanziarsi tramite il biglietto d'entrata che potrebbe essere incrementato e l'acquisizione di sponsor.

Il successo del progetto dipenderà anche dall'evoluzione della pandemia Covid. Quanto presentato presuppone che la pandemia sia sotto controllo, non ci siano restrizioni e contrazioni economiche.

ENTRATE	
Biglietteria	6'000.00
Contributo pubblico	5'000.00
TOTALE ENTRATE	11'000.00
USCITE	
Spese artistiche	35'000.00
Comunicazione	10'000.00
Personale	6'000.00
Varie	7'000.00
TOTALE USCITE	58'000.00
RISULTATO	-47'000.00

Progetto “LuganoMusica Digital”

Lo scopo di questo progetto è divulgare la musica della stagione a livello internazionale, far conoscere gli artisti locali fuori dai confini cantonali o nazionali, avvicinare un nuovo pubblico e fidelizzare il pubblico esistente di LuganoMusica.

Preventivo per la prima stagione.

I costi di questo progetto sono integrati nelle varie voci del piano economico-finanziario

ENTRATE	
Accesso gratuito	0.00
TOTALE ENTRATE	0.00
USCITE	
Spese artistiche	15'000.00
Registrazioni, suono, regia	15'000.00
Affitto	5'000.00
Comunicazione	10'000.00
Personale	6'000.00
Varie	5'000.00
TOTALE USCITE	56'000.00
RISULTATO	-56'000.00

Ipotesi di Progetto “Concerti per i Giovani”

Lo scopo di questo progetto è la promozione culturale e divulgazione della musica classica alle nuove generazioni (sotto i 30 anni) con 4 concerti all'anno, a un prezzo accessibile (10 chf). Si ipotizza di partire eventualmente nella stagione 2022-2023 o 2023-2024. Per la realizzazione del progetto si procederà come segue:

- Ricerca di una fondazione che finanzi completamente il progetto su più anni
- Coinvolgimento dei giovani nella realizzazione del progetto
- Ricerca del sostegno della RSI per la registrazione radio e divulgazione televisiva
- Ricerca di un sostegno finanziario da parte del Cantone
- Coinvolgimento e ricerca di un sostegno da parte della Divisione della cultura e della formazione professionale

e. Evoluzione dei costi e contributi

Premessa: tenendo in considerazione che le ultime due stagioni non sono state portate a termine a causa dell'emergenza Covid, è stato preso come riferimento il preventivo della stagione 2019-20, in quanto è l'ultimo preventivo stilato per una stagione completa e senza problematiche Covid.

Il Business Plan 2022-2026 è stato concepito senza restrizioni o emergenze Covid e con la totalità delle attività. Se le stagioni dovessero essere fermate, ci fossero restrizioni cantonali o federali, o impedimenti di accesso ai concerti (vaccinazioni obbligatorie, restrizioni di viaggi,...), le entrate e le uscite finanziarie cambierebbero drasticamente e tante attività dovrebbero essere annullate. I ricavi principali provengono dalla biglietteria dei concerti in Sala Teatro. Se questi venissero cancellati o l'occupazione totale della sala ridimensionata, i progetti di avvicinamento e divulgazione della musica classica - come quello dei Quartieri - verrebbero posticipati a data da definire. Il fondo "Quartieri" servirebbe a quel punto a supplire alla mancata biglietteria.

LuganoMusica

Piano economico-finanziario 2022-2026

(in chf)

ENTRATE	Preventivo 2019-20 di stagione	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Contributi	2'215'000	2'250'000	2'240'000	2'250'000	2'255'000
Città di Lugano	1'550'000.00	1'700'000.00	1'700'000.00	1'700'000.00	1'700'000.00
Cantone del Ticino	80'000.00	80'000.00	80'000.00	80'000.00	80'000.00
Fondazioni	300'000.00	300'000.00	315'000.00	315'000.00	315'000.00
Fondo Ghidella	150'000.00	35'000.00			
Sponsor privati	110'000.00	110'000.00	115'000.00	120'000.00	120'000.00
Associazioni di sostegno	25'000.00	25'000.00	30'000.00	35'000.00	40'000.00
Proventi	690'000.00	740'000.00	850'000.00	900'000.00	950'000.00
Biglietteria	690'000.00	690'000.00	750'000.00	750'000.00	750'000.00
Fondo riserva per Quartieri		50'000.00	100'000.00	150'000.00	200'000.00
TOTALE ENTRATE	2'905'000.00	2'990'000.00	3'090'000.00	3'150'000.00	3'205'000.00
USCITE	Preventivo 2019-20 di stagione	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Onorari e spese artistiche	1'511'780.00	1'535'000.00	1'570'000.00	1'605'000.00	1'640'000.00
Cartellone LuganoMusica	1'511'780.00	1'500'000.00	1'500'000.00	1'500'000.00	1'500'000.00
Cartellone Quartieri		35'000.00	70'000.00	105'000.00	140'000.00
Spese generali	751'000.00	843'000.00	865'000.00	890'000.00	900'000.00
Affitto LAC	189'000.00	210'000.00	220'000.00	220'000.00	220'000.00
Marketing & Streaming	400'000.00	475'000.00	485'000.00	500'000.00	510'000.00
Redazione programmi	25'000.00	30'000.00	35'000.00	35'000.00	35'000.00
SUISA	26'000.00	25'000.00	25'000.00	25'000.00	25'000.00
Commissione brani	22'000.00	10'000.00	-	10'000.00	10'000.00
Noleggi e trasporti	27'000.00	25'000.00	30'000.00	30'000.00	30'000.00
Spese diverse	40'000.00	48'000.00	50'000.00	50'000.00	50'000.00
IVA su sponsor	22'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00
Spese COVID	0.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00
Costi amministrativi	574'000.00	611'000.00	656'000.00	656'000.00	656'000.00
Stipendi e oneri sociali	530'000.00	570'000.00	610'000.00	610'000.00	610'000.00
Costi ufficio e mobilio	40'000.00	35'000.00	40'000.00	40'000.00	40'000.00
Ricavi e costi istituzionali	4'000.00	6'000.00	6'000.00	6'000.00	6'000.00
Utili / perdite di cambio					
TOTALE USCITE	2'836'780.00	2'989'000.00	3'091'000.00	3'151'000.00	3'196'000.00
SALDO	68'220.00	1'000.00	-1'000.00	-1'000.00	9'000.00

6. Organizzazione

a. Organigramma e responsabilità

Attualmente LuganoMusica impiega 3.3 persone. Per sviluppare tutti i progetti elencati in questo piano strategico, LuganoMusica prevede di arrivare nel 2026 con un organigramma di 4.5 persone

1. Consiglio di Fondazione: si riunisce per statuto 4 volte all'anno principalmente per approvare le stagioni, approvare i budget, revisionare i conti, essere informato sull'andamento delle stagioni e nuovi progetti.
2. Consiglio direttivo: 5 membri che si riuniscono più volte all'anno per decisioni operative.
3. Direttore Artistico e Amministrativo: Etienne Reymond (100%)
Responsabile della programmazione e gestione della stagione musicale
Gestione delle trattative di contratti con gli artisti (cachet, programmi,...)
Responsabile di co-produzioni e partnership con altri enti del territorio (CSi, RSI,...)
Gestione degli sponsor
Responsabile del personale
Collaborazione nella definizione dei processi organizzativi dell'attività culturale al LAC
4. Amministratrice e Responsabile Marketing: Diana Ivanisevic (100%)
Sviluppo e implementazione di strategie marketing e comunicazione
Gestione di tutte le attività marketing e promozionali
Gestione e cura del rapporto con i media
Gestione del sito web
Sviluppo e gestione del marketing budget
Gestione del preventivo e consuntivo della stagione
Gestione della contabilità
Gestione delle dichiarazioni AVS, IVA, imposte varie, SUIISA,...
Gestione della revisione dei conti della stagione
5. Assistente artistica e amministrativa: Valentina Pusterla (80%)
Supporto al direttore per la parte artistica
Gestione delle riserve delle sale
Gestione dietro le quinte durante il concerto collaborando con i tecnici di scena e stage manager
Gestione biglietteria e abbonamenti
Responsabile materiale d'ufficio
6. Responsabile eventi: Daniela Alberti Roth (50%)
Gestione e coordinazione dell'organizzazione pratica dei concerti
Gestione dei viaggi e pernottamenti degli artisti
Responsabile pagamenti

7. Potenziamento del team:

- Ricerca e gestione di fondazioni erogatrici: da definire 30%
- Nuovi progetti: da definire 50%
- Digitale: da definire 40%

b. Formazione continua

La formazione continua è fondamentale per garantire a LuganoMusica personale sempre qualificato e aggiornato. La continuità professionale e lo sviluppo di nuove attività è un punto centrale nella crescita di LuganoMusica. In questo senso, la formazione va in parallelo con la crescita sia personale che professionale del team, permettendo così di mantenere un costante alto livello di motivazione, professionalità, competenze e minimo turnover.

Al personale viene data la possibilità in ogni stagione di fare corsi di aggiornamento e approfondimento.

7. Monitoraggio e controllo

a. Metriche di valutazione

L'implementazione del Business Plan prevede una serie di attività mirate al raggiungimento degli obiettivi con valutazioni e controlli periodici. È un processo dinamico che permette manovre correttive in caso di scostamenti, in modo da raggiungere gli obiettivi qualitativi e quantitativi entro i termini prestabiliti.

1. Pubblico under 55 della stagione
Scadenza annua al 31 dicembre per la stagione conclusa
Misura l'avvicinamento del target più giovane alla musica classica e l'efficacia della divulgazione musicale
2. Numero di concerti nei quartieri
Scadenza annua al 31 dicembre per la stagione conclusa
Misura l'interesse e il raggiungimento di un nuovo pubblico
3. Numero totale followers nei social media
Scadenza trimestrale
Misura la validità delle proposte di LM digital e dello streaming, l'efficacia delle campagne digitali, l'attrattività e navigazione del sito (il sito segue le direttive del LAC)
4. Numero di attività rivolte ai giovani e alla divulgazione musicale
Scadenza annua al 31 dicembre per la stagione conclusa
Attività che permettono di sviluppare un nuovo segmento di pubblico e avvicinare alla musica classica i giovani, studenti e adulti interessati, ma che non partecipano ancora alla vita culturale.

b. Analisi e gestione dei rischi

Rischi

1. Diminuzione dei contributi della Città e/o del Cantone

- **Conseguenze:**
 - Diminuzione del budget a disposizione per i cachet degli artisti
 - Conseguente abbassamento del livello qualitativo della stagione
 - Perdita di pubblico e attrattiva turistica
 - Riduzione dei progetti per la divulgazione musicale
 - Meno attrattività agli occhi degli sponsor
 - Perdita di introiti
- **Contromisure:**
 - Accordo di 5 stagioni con la Città, automaticamente rinnovabile
 - Le stagioni devono essere preventivate con 2-3 anni di anticipo

2. Diminuzione o perdita di sponsor

- **Conseguenze:**
 - Impoverimento del programma musicale
- **Contromisure:**
 - Trovare nuovi sponsor
 - Creazione dell'associazione LuganoMusica & Friends

3. Concorrenza da altri settori per il tempo libero

- **Conseguenze:**
 - Calo del pubblico
- **Contromisure:**
 - Rafforzare la qualità dei concerti
 - Ottimizzare la comunicazione
 - Fidelizzazione

8. Indicatori finanziari

Abbiamo individuato alcuni indicatori finanziari che possano indicare nel tempo la sostenibilità delle stagioni di LuganoMusica.

a. Rapporto tra finanziamento pubblico, privato e autofinanziamento

È stata presa come riferimento la stagione 2019-20, in quanto è l'ultima stagione preventivata pre-Covid.

	Preventivo 2019-2020 di stagione	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Contributi Pubblici	1'630'000.00	1'780'000.00	1'780'000.00	1'780'000.00	1'780'000.00
Sponsor e Autofinanziamento (Biglietteria e Fondi LM)	1'275'000.00	1'210'000.00	1'310'000.00	1'370'000.00	1'425'000.00
% Contributi Pubblici	56.11%	59.53%	57.61%	56.51%	55.54%

	Preventivo 2019-2020 di stagione	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Contributi Pubblici	1'630'000.00	1'780'000.00	1'780'000.00	1'780'000.00	1'780'000.00
Sponsor Privati	435'000.00	435'000.00	460'000.00	470'000.00	475'000.00
Autofinanziamento (Biglietteria e Fondi LM)	690'000.00	740'000.00	850'000.00	900'000.00	950'000.00
Garanzie deficit	150'000.00	35'000.00	0.00	0.00	0.00
% Contributi Pubblici	56.11%	59.53%	57.61%	56.51%	55.54%

Si può notare come la quota di autofinanziamento incrementi grazie alle strategie di marketing implementate durante il primo biennio, accompagnate da nuovi progetti.

Al momento attuale (2021), a causa della contrazione di mercato causata anche dal Covid, non è possibile aggiungere nuovi sponsor di concerto. Mantenere lo stato attuale di sponsoring è già un successo. Lo sponsoring verrà aiutato dalla creazione dell'associazione LuganoMusica & Friends. La garanzia di deficit, che nel preventivo 2019-2020 ammontava a 150'000 chf, andrà a cadere nella stagione 2023-24 grazie all'incremento della quota dell'autofinanziamento.

I ricavi di biglietteria provengono prevalentemente dai concerti con grandi nomi in Sala Teatro, mentre la divulgazione musicale è gratuita per facilitare l'avvicinamento della musica classica al pubblico.

Consiglio di Fondazione

Michele Foletti	presidente
Roberto Badaracco	membro
Patrick Coggi	membro
Luigi Di Corato	membro
Giorgio Giudici	membro
Giovanna Masoni Brenni	membro
Francesco Micheli	membro
Franco Müller	membro
Marco Netzer	vice-presidente
Luca Pedrotti	membro
Simona Zampa	membro

Coordinamento, editing e implementazione

Etienne Reymond
Diana Ivanisevic