

# Piano d'Azione

del

# Conservatorio

della Svizzera italiana

Conservatorio della Svizzera italiana  
Fondazione  
Via Soldino 9  
CH-6900 Lugano

T +41 (0)91 960 30 40  
info@conservatorio.ch  
www.conservatorio.ch

## Sommario

1. Premessa .....	<b>2</b>
2. Breve presentazione del Conservatorio della Svizzera italiana.....	<b>3</b>
3. Il Quadro istituzionale .....	<b>4</b>
3.1. La Scuola di musica .....	<b>4</b>
3.2. Il Pre-College .....	<b>4</b>
3.3. La Scuola universitaria di musica e l'affiliazione alla SUPSI .....	<b>5</b>
4. Strategia CSI.....	<b>7</b>
5. Piano d'azione .....	<b>11</b>
5.1. Fondazione.....	<b>11</b>
5.1.1. Logistica .....	<b>11</b>
5.1.2. Finanze: .....	<b>12</b>
5.1.3. Identità – Corporate identity.....	<b>17</b>
5.1.4. Attività.....	<b>20</b>
5.1.5. Formazione .....	<b>22</b>
5.2. Ambiti scelti.....	<b>24</b>
5.2.1. Ricerca.....	<b>24</b>
5.2.2. Il 3° ciclo .....	<b>26</b>
5.2.3. Pianificazione professori .....	<b>27</b>
5.3. Collegamento con la Strategia SUPSI.....	<b>34</b>
5.3.1. Reputazione e portatori d'interesse.....	<b>34</b>
5.3.2. Risultati e qualità .....	<b>36</b>
5.3.3. Personale, organizzazione e infrastruttura.....	<b>40</b>
5.3.4. Mandati e finanziamento.....	<b>43</b>
6. Note finali .....	<b>44</b>
7. Abbreviazioni .....	<b>45</b>
8. Allegati.....	<b>46</b>

## 1. Premessa

Il presente Piano d'azione della Fondazione Conservatorio della Svizzera italiana (FCSI) per gli anni 2021-2024, a cura della Direzione di Fondazione, riguarda sia gli ambiti di competenza della Fondazione (segnatamente logistica, finanze e CI) sia quelli attribuiti ai Dipartimenti, nell'ambito della loro autonomia operativa.

Per la Scuola universitaria di musica (SUM) va preso atto anche delle azioni da coordinare con la SUPSI nel quadro delle disposizioni dell'Accordo di affiliazione, che prevede comunque l'autonomia amministrativa e gestionale. Visto il quadro molto frammentario e di difficile lettura di un PA limitato alla SUM per le competenze non assegnate a priori alla FCSI si rinuncia alla stesura di un PA specifico per la SUM.

La natura e la cultura della FCSI si basano su valori e obiettivi che richiedono un monitoraggio, un adeguamento e una ponderazione delle priorità continui. Per questa ragione il PA non si configura come un elenco di compiti da svolgere, bensì come una raccolta di possibili misure dettate dalle prospettive contingenti, che sottostanno a una strategia sotto continuo esame e in costante ridefinizione.

Le azioni sono strutturate secondo il modello seguente:

- a) Ambiti d'intervento
- b) Obiettivo
- c) Analisi
- d) Azioni

Va tenuto conto del legame con la Strategia della FCSI e del Sistema di gestione qualità della FCSI.

## 2. Breve presentazione del Conservatorio della Svizzera italiana

La Fondazione Conservatorio della Svizzera italiana, fondazione di diritto privato di pubblica utilità, con mandato pubblico per quel che riguarda la Scuola universitaria di Musica, gestisce tre Dipartimenti di educazione e formazione musicale costantemente interconnessi tra loro ma allo stesso tempo ben distinti negli scopi e a livello formale:

La **Scuola di Musica (SMUS)**: struttura di formazione propedeutica e preparatoria per bambini, giovani e adulti che intendono iniziare uno studio strumentale, approfondire o allargare le proprie competenze musicali. Conta più di 1200 allievi, di età compresa principalmente tra i 5 ed i 20 anni, provenienti da 60 comuni distribuiti sul territorio;

Il **Pre-College (PRE)**: struttura pre-professionale con un numero chiuso di 55 studenti che frequentano contemporaneamente le scuole secondarie II e che intendono prepararsi per una futura carriera musicale;

La **Scuola universitaria di Musica (SUM)**: la sezione professionale, riconosciuta dal 1988, è stata trasformata, sulla base del nuovo quadro legislativo e a un mandato esplicito del Consiglio di Stato del Cantone Ticino del 1999, in una Scuola universitaria di musica, ottenendo il riconoscimento e l'accREDITamento da parte dei Cantoni e della Confederazione. Dal 2006 è affiliata alla Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI). L'affiliazione ha come obiettivo la garanzia dei titoli di studio e l'accesso ai contributi federali. S'interpreta in un'autonomia amministrativa-gestionale ed un'integrazione universitaria.,

La Fondazione offre inoltre delle **Prestazioni di Servizio**, quali il supporto nella ricerca di musicisti per eventi pubblici o privati (conferenze, cerimonie, riunioni aziendali). I suoi spazi, ed in particolare l'Aula Magna che può ospitare fino a 220 persone, possono essere affittati per eventi privati, meeting e conferenze.

### **3. Il Quadro istituzionale**

Come fondazione di diritto privato la FCSI è responsabile della propria gestione, a livello finanziario, a livello di risorse umane, di corporate e di logistica. Ognuno dei suoi tre dipartimenti fa però riferimento ad un quadro istituzionale diverso.

#### **3.1. La Scuola di musica**

La Scuola di musica risponde innanzitutto a un bisogno del territorio. Nata nel 1985, come una delle tante scuole di musica private<sup>1</sup> operative sul territorio cantonale, ha puntato sin dall'inizio sulla qualifica disciplinare e pedagogica dei suoi docenti e sull'inserimento nel quadro nazionale fornito dall'Associazione svizzera delle Scuole di musica ASSM<sup>2</sup>, che raccoglie 400 scuole di musica svizzere, diventando in breve tempo l'istituzione di riferimento. Oggi conta ben 1200 allievi. Sebbene riceva dei contributi pubblici – da parte del Cantone per il tramite della Legge sulla Cultura e da parte di singoli comuni sulla base di accordi bilaterali – la mancanza di convenzioni ed accordi pluriennali rende difficile una pianificazione anche soltanto parzialmente comparabile con le realtà confederate.

Punto di riferimento a livello cantonale è la DCSU.

#### **3.2. Il Pre-College**

Il Pre-College risponde anch'esso principalmente ad una richiesta del territorio. Creato nel 1999 per offrire ai talenti ticinesi una preparazione adeguata per intraprendere una formazione professionale musicale è ormai inserito in un quadro nazionale e internazionale. Ha appena ottenuto il Label Pre-College Music CH, il marchio rilasciato dagli organi competenti nazionali; in precedenza si era già sottoposto, di propria iniziativa, a una peer review internazionale.

Il Pre-College dispone di un sostegno ricorrente da parte della Divisione della Formazione Professionale DFP.

---

<sup>1</sup> Con l'eccezione della Scuola popolare di Locarno, istituzione cittadina.

<sup>2</sup> [www.verband-musikschulen.ch/it/vms/vms](http://www.verband-musikschulen.ch/it/vms/vms)

### 3.3. La Scuola universitaria di Musica e l'affiliazione alla SUPSI

La SUM (ex-sezione professionale) è l'unico dipartimento che ha beneficiato di convenzioni pluriennali con il Cantone, valide fino all'affiliazione alla SUPSI, resasi necessaria al momento della modifica del quadro legale: la creazione, a livello nazionale, delle Scuole universitarie professionali e la decisione di integrare le Scuole universitarie di musica, il cui status era appena stato formalizzato a livello svizzero, nel sistema delle SUP<sup>3</sup>.

L'integrazione delle SUM o delle Scuole universitarie d'arte in generale era stata fermamente contestata dalle medesime. L'integrazione nella sistemica delle SUP corrispondeva e tuttora corrisponde a una decisione svizzera che non trovava e ancora oggi non trova situazioni comparabili a livello internazionale; un elemento questo ancora più problematico per il forte orientamento internazionale della formazione musicale. I problemi nei rapporti con la Germania sono stati enormi – vedasi la mancanza del riconoscimento dei titoli svizzeri – e hanno potuto essere risolti solo parzialmente a livello bilaterale tra le conferenze specializzate svizzere e tedesche (KMHS e RKM) e i rispettivi presidenti. Grosse anche le difficoltà nei rapporti con l'Austria, i cui istituti dispongono del titolo di "università". Sensibili pure i problemi con gli altri paesi del Nord e il mondo anglo-sassone. Basta ricordarsi che le grandi università statunitensi come Harvard, Yale, Stanford o MIT vantano dei dipartimenti di performance musicale: ciò nonostante gli istituti più prestigiosi rimangono quelli indipendenti come la Juilliard a Manhattan, o il New England Conservatory NEC a Boston nonché, per il jazz e le musiche attuali, Berklee, sempre a Boston.

Più grossi però dei già consistenti problemi di riconoscimento internazionale si sono rivelate le differenze intrinseche alla natura delle scuole: se da un lato le SUP devono coprire il mercato del lavoro regionale, rivolgersi ad una clientela regionale e far fronte a studenti in possesso di una maturità professionale, le SUM si trovano in un contesto internazionale e universitario per quel che riguarda il mercato del lavoro, per la concorrenza tra gli istituti di formazione<sup>4</sup> e per il fatto di avere quasi esclusivamente studenti in possesso di una maturità liceale.

---

<sup>3</sup> Per la trasformazione del sistema della formazione musicale v. Christoph Brenner: Musikhochschulen Schweiz – 10 Jahre Um- und Aufbruch, in: Die Deutschen Musikhochschulen. Positionen und Dokumente. Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2011. Bonn, Mai 2011, pp. 137-147  
[http://www.miz.org/dokumente/BA\\_029\\_Hochschulrektorenkonferenz\\_Musikhochschulen\\_an\\_der\\_Schwelle\\_des\\_21.Jahrhunderts\\_2011.pdf](http://www.miz.org/dokumente/BA_029_Hochschulrektorenkonferenz_Musikhochschulen_an_der_Schwelle_des_21.Jahrhunderts_2011.pdf)

<sup>4</sup> Guardando i diplomati del Pre-College gli indirizzi internazionali scelti sono Parigi (CNSMD), Berlino (UdK), Vienna (MDW) etc., per la soddisfazione del Direttore PRE ed il dispiacere del Direttore SUM.

Tutto ciò fa sì che le SUM necessitino per la loro sopravvivenza una forte presenza a livello nazionale e internazionale, e questo incide non da ultimo sulla comunicazione, sulla corporate, sul branding, sulla politica del personale, sull'interpretazione del termine "qualità" e sulla cultura stessa dell'istituzione.

È piuttosto sintomatico che il rapporto tra le SUM e le SUP sia stato formalizzato in ogni Cantone in maniera diversa. Come Best practice può essere enunciata la soluzione zurighese con la creazione di una scuola universitaria artistica indipendente: la Zürcher Hochschule der Künste ZHdK è infatti riuscita ad affermarsi con autorevolezza sul mercato internazionale.

La soluzione ticinese di affiliare le Scuole universitarie d'arte alla SUPSI, è stata – dato il quadro legale e non essendoci una possibilità realistica per la creazione di una Hochschule der Künste autonoma – una soluzione pragmatica atta a garantire, alle scuole d'arte, l'inserimento in un contesto istituzionale valido e contemporaneamente tutta l'autonomia necessaria per potersi muovere in un contesto nazionale ed internazionale.

È però anche la fonte di un rapporto sistemicamente conflittuale, caratterizzato da checks and balances, che richiede molti sforzi a entrambe le parti, nella ricerca di un equilibrio tra realtà con obiettivi, strategie e cultura diversi.

Da seguire attentamente gli ultimi sviluppi in altri cantoni svizzeri, dove si sta valutando l'ipotesi di togliere le SUM dal contesto SUP e di integrarle nel settore universitario, o come università indipendenti oppure come facoltà associate.

## 4. Strategia CSI

Nell'ambito della sua riorganizzazione la FCSI ha rivisto la sua strategia.

È rimasta sostanzialmente immutata la **missione**, definita dagli statuti della FCSI, ossia

*La Fondazione ha lo scopo di promuovere nella Svizzera italiana la diffusione della cultura musicale, mediante l'insegnamento di base e quello professionale, come anche la promozione e l'accompagnamento di attività artistiche.<sup>5</sup> I suoi tre Dipartimenti sono orientati, in maniera complementare, a utenti specifici che ne determinano la peculiarità dell'offerta didattica e delle attività.*

È stata invece leggermente aggiornata la **visione**:

*La Fondazione vuole essere un centro di eccellenza europeo per la cultura musicale. Grazie alla costante attenzione e all'interdipendenza dei suoi tre Dipartimenti, il CSI vuole garantire uno sviluppo musicale completo della persona e contribuire alla sua formazione civica, posizionandosi come attore culturale decisivo a livello regionale nonché fortemente attrattivo nel contesto internazionale.*

La Fondazione persegue esclusivamente scopi di utilità pubblica e si astiene da ogni fine di lucro o di interesse privato. I principali **valori** ai quali si attiene sono la territorialità, l'internazionalità, la qualità, la sostenibilità:

- Territorialità, per il forte ancoraggio al territorio dei dipartimenti Scuola di Musica e Pre-College;
- Internazionalità, per l'indispensabile orientamento internazionale della Scuola universitaria di Musica;
- Qualità, valore guida per la scelta dei collaboratori, del corpo docenti e dell'amministrazione;
- Sostenibilità, nei termini di efficacia ed efficienza, per la burocrazia snella, l'orientamento proattivo e la gestione finanziaria precisa ed oculata.

---

<sup>5</sup> Cfr. Statuto della Fondazione, art.3. Si intende la cultura musicale in tutte le sue declinazioni e accezioni, dall'analisi della partitura alla pratica esecutiva, dalla tradizione scritta ai linguaggi basati sull'improvvisazione.



La strategia 2021-24 della Fondazione, e di riflesso dei suoi tre Dipartimenti, si fonda su 5 assi strategici portanti:

- 1) **Logistica:** creare un “Quartiere della Musica” rafforzando le sinergie con gli attori principali della scena musicale cantonale (in particolare l’OSI) a beneficio della scena musicale della regione;
- 2) **Finanze:** monitorare costantemente la situazione finanziaria, anche di fronte a possibili cambiamenti da parte della Mano pubblica; sviluppare il settore filantropico; elaborare un sistema di misurazione;
- 3) **Identità:** rafforzare l’immagine del Conservatorio, favorendo nel contempo il multibranding, sia per i singoli dipartimenti sia per le attività di eccellenza (ad esempio la stagione 900presente, il Coro Clairière, il MAScult);
- 4) **Attività:** creare produzioni musicali ed eventi che riflettano la missione della Fondazione, favorendone i suoi obiettivi attraverso il perseguimento dei suoi valori;
- 5) **Formazione:** garantire un’offerta che possa coprire l’intero ciclo di studi, dal primo approccio alla musica fino alla specializzazione.

Questi sono declinati sui tre dipartimenti come specificato di seguito.

Gli obiettivi della **Scuola di Musica:**

- 1) confermarsi scuola di riferimento per tutto il territorio della Svizzera italiana;
- 2) consolidare le finanze, elemento indispensabile per stabilizzare economicamente una situazione che consentirebbe un maggior investimento nel percorso qualitativo e innovativo della Scuola a intero beneficio dei suoi allievi;
- 3) valorizzare l’offerta formativa, in particolare la musica d’insieme, e ampliarla attraverso programmi speciali di formazione per la III e IV età e per i ragazzi diversamente abili.

Gli obiettivi del **Pre-College**:

- 1) mantenere lo status di scuola di riferimento per futuri professionisti in ambito musicale (classico<sup>6</sup>);
- 2) consolidare il proprio status sul piano nazionale e internazionale, anche tramite l'ottenimento del Label Pre-College Music CH.

La strategia della **Scuola universitaria di Musica** si basa su quella della Fondazione Conservatorio della Svizzera italiana, orientandosi al contempo, nell'ambito dell'autonomia definita dal contratto di affiliazione, a quella attuale della SUPSI 2021-24. La strategia della **Scuola universitaria di Musica** si articola in obiettivi generali e obiettivi specifici per singola area:

#### Obiettivi generali

- 1) Consolidare il numero di iscrizioni, elevandone ulteriormente la qualità in entrata;
- 2) Offrire una formazione che reagisca con puntualità e flessibilità ai cambiamenti del mercato del lavoro;
- 3) Offrire un contesto di studio ideale, in particolare grazie alle possibilità logistiche della sede (aule studio, aule lezione, auditori);
- 4) Profilarsi come un contesto attivo nella produzione musicale;
- 5) Sviluppare e consolidare le collaborazioni con istituzioni musicali esterne, cantonali, nazionali e internazionali (OSI, LAC, RSI, Festival).

#### Formazione

- 1) Aumentare il numero di studenti ASUP, ticinesi e intercantionali, intensificando sia l'impegno a livello Pre-College, anche oltre i confini cantonali, sia le collaborazioni nazionali;
- 2) Incrementare ulteriormente il numero degli iscritti al Bachelor fino ad una proporzione di 1/3 rispetto agli iscritti ai Master, al fine di garantire una formazione adeguata e continua;
- 3) Diversificare la provenienza dei nuovi iscritti per svincolarsi da fattori con impatto irregolare, al contempo posizionandosi in contesti alternativi;
- 4) Sviluppare percorsi attrattivi all'interno di ogni specifico corso;
- 5) Operare una costante revisione dei corsi di laurea e del loro profilo, per una migliore ripartizione e regolarità tra corsi di laurea, strumenti e classi;

---

<sup>6</sup> Per l'indirizzo jazz si rimanda ai corsi della Scuola di Musica Moderna SMUM.

- 6) Ottimizzare lo sviluppo dell'offerta formativa nel rispetto delle risorse organizzative e logistiche;
- 7) Sviluppare un 3° ciclo (DMus) legato alle aree disciplinari (Performance, Pedagogia, Teoria/Composizione), in collaborazione con istituti universitari esteri.

### **Formazione continua**

- 1) Rispondere con immediatezza alla pluralità delle specializzazioni dettate dal mercato del lavoro, anticipandone gli orientamenti;
- 2) Sviluppare sinergie con portatori di interesse nazionali ed internazionali.

### **Ricerca**

La ristrutturazione dell'area a livello organizzativo e del personale viene perseguita attraverso i seguenti punti:

- 1) Rafforzare l'interazione con le aree disciplinari (Performance, Pedagogia, Teoria/Composizione);
- 2) Mettere a concorso tre posizioni di Professori di ricerca (Forschungsprofessuren) nelle rispettive aree disciplinari;
- 3) Creare e sviluppare, negli ambiti di competenza del CSI, collaborazioni sul territorio cantonale, regionale, nazionale ed internazionale;
- 4) Coinvolgere maggiormente il corpo docenti nelle attività di ricerca;
- 5) Aumentare l'afflusso di mezzi terzi competitivi;
- 6) Creare un percorso di 3° ciclo accademico (PhD) in collaborazione con università svizzere ed estere.

### **Prestazioni di servizio**

Le prestazioni di servizio devono continuare ad offrire prodotti professionali a costi corretti, nel rispetto delle regole del mercato del lavoro.

## 5. Piano d'azione

### 5.1. Fondazione

#### 5.1.1. Logistica

Obbiettivo

*Creare un "Quartiere della Musica" rafforzando le sinergie con gli attori principali della scena musicale cantonale (in particolare l'OSI) a beneficio della scena musicale della regione.*

Analisi

Da anni il CSI è alla ricerca di una nuova sede. Fallita l'ipotesi San Carlo – la Diocesi ha preferito trattare con la Moncucco SA –, abbandonata la variante RSI-Besso portata avanti dal Cantone – che si è ritirato davanti all'inadeguatezza degli spazi –, con ulteriori scenari teorici mai giunti a una fase di approfondimento, l'ipotesi RSI-Besso è stata riaffrontata, sulla base di uno studio di fattibilità che contemplasse anche gli aspetti acustici, in cooperazione con la Città di Lugano e coordinata con partner di eccellenza sul territorio.

La pianificazione prevede l'acquisto da parte della Città, un diritto di superficie alla FCSI ed alla Fonoteca, l'uscita della RSI entro fine 2024 e uno spostamento graduale del CSI a partire da metà/fine 2025 nella nuova sede, composta dallo stabile esistente e da una nuova costruzione.

In contemporanea saranno da gestire i rapporti con la Moncucco SA, la questione della Palazzina DR (attuale sede distaccata del CSI, in procinto di diventare sede della Fonoteca).

Da verificare anche la situazione delle sedi della SMUS di Bellinzona e Locarno.

Azioni:

1. Prolungamento contratto d'affitto San Carlo.
2. Completamento trattative con la Città di Lugano per il sedime della RSI a Besso.
3. Preparazione e svolgimento concorso sedime di Besso.
4. Discussione dei parametri finanziari per la parte SUM con SUPSI/SEFRI/DECS.
5. Sviluppo ed implementazione di una strategia di finanziamento privato.
6. Organizzazione spazi alternativi intermedi (per Palazzina DR).
7. Analisi delle situazioni SMUS Bellinzona e Locarno.

### 5.1.2. Finanze:

Obbiettivo:

*Monitorare costantemente la situazione finanziaria, anche di fronte a possibili cambiamenti da parte della Mano pubblica; sviluppare il settore filantropico; elaborare un sistema di misurazione.*

Analisi

La situazione attuale è piuttosto stabile, grazie al contenimento dei costi. Un'analisi dettagliata evidenzia tuttavia degli aspetti particolarmente fragili, dovuti a un finanziamento sostanzialmente insufficiente, con problemi di pianificazione a lungo termine.

La situazione è delicata soprattutto nel caso della **Scuola di musica** che ha accumulato, nel corso degli anni, una perdita riportata di mezzo milione, causata da entrate insufficienti. Poco presente la Mano pubblica, il cui sostegno raggiunge ca. il 7% di quello che risulta essere la media svizzera<sup>7</sup>, e

---

<sup>7</sup> Il finanziamento pubblico delle Scuole di musica in Svizzera nel 2018 è stato di 510,86 mio di CHF, di cui 140,05 mio provenienti da contributi cantonali e 370,81 mio da contributi comunali. Dati che corrispondono, sempre su base 2018, ad un contributo pro capite di 60,97 CHF. In proporzione, il contributo della mano pubblica ticinese, per essere nella media svizzera, dovrebbe essere di oltre 21 mio di CHF. (Dati Ufficio

ciò nonostante l'ottimo risultato della votazione sull'articolo costituzionale sull'insegnamento musicale ottenuto nel 2012. La creazione di una Legge cantonale sulla cultura è stato un passo nella direzione giusta, ma continuano a mancare una strategia e dei parametri affidabili. Le disposizioni cantonali per l'ottenimento di contributi cantonali enunciano sì la necessità di assumere docenti qualificati e di pagare salari minimi, ma l'implementazione rimane lacunosa, lasciando aperte le porte al dumping salariale che, dal suo canto, fa sì che i giovani ticinesi qualificati siano obbligati a lasciare il Cantone per trovare un lavoro qualificato e qualificante.

Problematico anche lo scarso impegno da parte dei comuni che tendono a considerare – come il Cantone – l'educazione musicale attività accessoria da “tempo libero”, senza considerarne gli aspetti educativi.

Più solida la situazione del Pre-College, sostenuto dalla Divisione della Formazione professionale dal 1999, in mancanza di una scuola professionale che prepari a una maturità professionale pertinente. Al contempo il piano degli studi presenta ancora delle lacune, dovute alla mancanza dei fondi federali, decisi con la votazione federale del 2012, ma sempre bloccati nei meandri dell'Ufficio federale della Cultura.

Per la Scuola universitaria invece la situazione è particolarmente complessa a causa della molteplicità dei parametri: per i contributi cantonali, attraverso il Mandato di prestazione tra Cantone e SUPSI (che secondo l'Accordo di affiliazione difende i diritti del Conservatorio nei confronti di Cantone e Confederazione), si è instaurata una certa solidità, grazie a una pianificazione e prevedibilità molto più affidabile di qualche anno fa. L'importo complessivo rimane comunque basso in confronto alla situazione svizzera, ma anche in confronto agli obbiettivi formulati nel Piano di sviluppo strategico 2012-2016/2020 della stessa SUPSI che enunciava la necessità di avvicinare il costo medio del CSI al costo standard svizzero, più alto del 20%: oggi i costi di riferimento sono più alti del 50%.

I cambiamenti a livello federale intervenuti con la LPSU hanno permesso di rispondere, almeno parzialmente e pro tempore, a due vecchie promesse: che la Confederazione intervenisse come “Cantone aggiunto” al finanziamento degli studenti stranieri e che andassero premiate le scuole con una quota drop-out bassa. Due aspetti che premiavano le scuole universitarie di musica, e che portavano – anche se si tratta piuttosto di stimoli e non di importi con un vero “Steuerungseffekt” – un po' di ossigeno.

---

federale della statistica.) Il contributo della città di Lugano per esempio, con l'applicazione degli stessi meccanismi, dovrebbe situarsi attorno ai 3 mio di CHF.

Da allora è però stata avviata una specie di politica del “roll-back” che penalizza le stesse scuole d’arte - in primis il teatro, ma anche la musica - partito dal concetto dei costi di riferimento.

La LPSU dice all’articolo 44:

**Art. 44** Costi di riferimento

<sup>1</sup> I costi di riferimento sono le spese per studente necessarie per garantire un insegnamento di elevata qualità.

<sup>2</sup> I costi di riferimento sono calcolati a partire dai costi medi dell’insegnamento che risultano dalla contabilità analitica delle scuole universitarie.

<sup>3</sup> I costi medi vengono adeguati in modo che i sussidi pubblici garantiscano il finanziamento di un insegnamento di elevata qualità e della ricerca necessaria a tale scopo. In proposito è tenuto conto delle particolarità delle università, dei PF e delle scuole universitarie professionali e dei loro settori di studio e discipline.

<sup>4</sup> L’Assemblea plenaria definisce i costi di riferimento e li verifica periodicamente.

Un primo elemento problematico riguarda la ponderazione della ricerca enunciata al cv. 3 che penalizza le scuole con spese per la ricerca contenute o con una ricerca non o meno formalizzata come le arti. Il cv 3 viene però applicato con un meccanismo globale, senza tener conto, come esplicitato, “delle particolarità [...] dei loro settori e discipline”.

A questo si aggiunge che la trasparenza sui costi di ricerca, visti i confini “fluidi” con le prestazioni di servizio<sup>8</sup>, è limitata.

Un secondo elemento riguarda la decisione della Camera SUP di Swissuniversities e della SHK di aggregare i settori di musica, teatro ed arte (Kunst), aggregazione di cui approfitta l’ambito con i costi di riferimento più bassi, ai danni degli altri, musica e, soprattutto, teatro. Decisione palesemente in contrasto con i ccvv 1-3 dell’art. 44 LPSU che mette sotto pressione le scuole d’arte (musica e teatro), obbligate a ridurre i costi per la formazione.

Un terzo elemento riguarda le intenzioni di SHK e CDPE di applicare lo stesso meccanismo aggregativo anche ai contributi ASUP, con ulteriore impatto finanziario.

Che siano infine le scuole universitarie di musica e di teatro a esserne penalizzate rende perplessi anche dal punto di vista della sostenibilità, trattandosi di scuole che lavorano tradizionalmente con un numero chiuso e una bassa quota drop-out, quindi un impiego efficace di mezzi pubblici.

---

<sup>8</sup> In ambito musicale la separazione è più netta, essendo le prestazioni di servizio legate principalmente ad attività di performance analiticamente individuabili.

Alla base di questi sviluppi preoccupanti per la musica e il teatro sta la governance del settore universitario svizzero all'origine, o quantomeno complice, di una centralizzazione e burocratizzazione del settore. Con la trasformazione della KFH in Camera SUP di Swissuniversities le conferenze specializzate (Fachkonferenzen) come la KMHS sono state estromesse non solo dai processi decisionali, ma anche da quelli consultativi e, addirittura, da quelli comunicativi.

Azioni:

### **SMUS**

1. Lobbying presso Cantone e Comuni per una migliore considerazione degli aspetti educativi offerti dalle Scuole di musica ed il riconoscimento del ruolo del docente in possesso di un MA in Pedagogia musicale strumentale/vocale).
2. Lobbying presso i comuni con l'obbiettivi di trovare accordi bilaterali di finanziamento comunale.
3. Lobbying presso il Cantone per rafforzare il mercato di lavoro e per combattere il dumping salariale (per esempio attraverso il rispetto rigoroso del regolamento cantonale sulle scuole di musica, per quel che riguarda la qualifica dei docenti ed il salario minimo).
4. Mantenimento dell'impegno a livello svizzero (VMS) per l'introduzione e l'implementazione della Talent card (relativo all'articolo costituzionale votato nel 2012) e relativa interazione col Cantone.
5. Rafforzamento del finanziamento privato in previsione di un impegno adeguato da parte della Mano pubblica.
6. Sviluppo di un argomentario, segnatamente sugli aspetti finanziari.

### **PRE**

1. Mantenimento dell'impegno a livello svizzero (KMHS-VMS) per l'introduzione e l'implementazione della Talent card legata al Pre-College (relativo all'articolo costituzionale votato nel 2012) e relativa interazione col Cantone.
2. Promozione a livello svizzero e cantonale del label Pre-College Music CH e di un modello di promozione dei talenti efficace e sostenibile.
3. Di conseguenza aumento - o introduzione - di contributi federali per ottimizzare la formazione.



## SUM

1. Lobbying a livello svizzero (KMHS) per rafforzare il settore artistico e musicale di fronte alla politica e all'opinione pubblica, anche per un miglior rispetto dell'art. 44 della LPSU.
2. Lobbying a livello svizzero (KMHS) per rafforzare il ruolo delle conferenze specializzate all'interno di swissuniversities.
3. Lobbying a livello cantonale per ottenere maggiore considerazione degli interessi delle scuole d'arte all'interno della SHK e della CDPE.
4. Lobbying a livello svizzero (KMHS) per combattere il drop-out tramite meccanismi di finanziamento che privilegiano la sostenibilità (per cominciare iniziando ad applicare, anche per il contributo SEFRI, la ponderazione dell'importo per i diplomi).
5. Lobbying a livello svizzero (KMHS) e cantonale per rafforzare il ruolo delle conferenze specializzate all'interno di swissuniversities.
6. Lobbying a livello svizzero (KMHS) per fermare l'aggregazione di ambiti specialistici (Fachbereiche) con strutture e obiettivi divergenti, sia a livello svizzero che intercantonale (CDPE/ASUP).
7. Aumento di mezzi terzi per la Ricerca attraverso una riorganizzazione e un riposizionamento strategico del settore.
8. Sviluppo del settore delle Prestazioni di servizio e dei relativi introiti.

## FON

1. Rafforzamento e consolidamento del settore della Filantropia onde aumentare l'afflusso di capitali privati, anche per compensare la mancanza di mezzi pubblici.
2. Finanziamento del "Quartiere della musica" con mezzi pubblici e privati; sviluppo e implementazione di una strategia filantropica per la parte privata.
3. Strategia finanziaria per la gestione sostenibile del Quartiere, tra funzione pubblica, collaborazioni strategiche e prestazioni di servizio a terzi.

### 5.1.3. Identità – Corporate identity

Obiettivo

*Rafforzare l'immagine del Conservatorio, favorendo nel contempo il multibranding, sia per i singoli dipartimenti sia per le attività di eccellenza (ad esempio la stagione 900presente, il Coro Clairière, il MAScult).*

Analisi

La sfida sta nella complessità dell'identità del Conservatorio e nella ricerca di un equilibrio che garantisca da un lato l'identificabilità come Conservatorio e permetta dall'altro la profilazione di una singola unità o attività, in sintonia con lo spirito della riorganizzazione che univa il decentramento con una cresciuta interazione a livello di governance, fatto che si manifesta anche nella ristrutturazione e nel riposizionamento della Comunicazione.

È emblematica in tal senso la scelta del logo commissionato, tramite un concorso all'interno del rispettivo corso di laurea, a una studentessa del DACD, già, a sorpresa, allieva della SMUS: un logo al contempo ambizioso, soprattutto in chiave di lettura internazionale, per essere ridotto ad una singola parola ("conservatorio") ed unificatore per permettere a tutte le componenti del CSI di riconoscersi in esso.

La strategia del multibranding ed il suo ancoraggio alla Comunicazione della FCSI ha permesso, come auspicato, un'accresciuta identificazione non solo con i singoli dipartimenti o le eccellenze interne, ma anche con il Conservatorio nella sua totalità: un approccio quindi cumulativo che non mette in concorrenza i vari brand, ma che rafforza la comunità.

Se verso l'interno la strategia manifesta esiti positivi, il posizionamento verso l'esterno presenta alcune sfide difficili.

A livello cantonale:

1. Di fronte al collocamento dell'educazione musicale da parte della politica e di buona parte dell'opinione pubblica in un contesto di "attività da tempo libero", la scelta del CSI d'insistere sul concetto di "qualità", segnatamente nella scelta dei suoi collaboratori, richiede uno sforzo alla comunicazione che vada oltre la semplice promozione.
2. Nonostante il risultato positivo della votazione sull'articolo costituzionale 67a nel 2012, con un 75% di sì, la sua implementazione risulta perlomeno lacunosa, anche a livello cantonale (per le competenze esplicitamente cantonali) in assenza di un interesse politico.
3. È ancora poco il coinvolgimento degli esponenti del CSI, da parte delle istituzioni, nelle questioni di educazione musicale.

Un punto forte è invece il fatto che il CSI venga effettivamente percepito come scuola "di qualità" e che gli viene, almeno dai suoi utenti, attribuita un'alta competenza. Buoni i rapporti con gli uffici cantonali, per esempio l'Ufficio migrazione, fatto che permette di risolvere relative problematiche di studenti esteri in breve tempo ed in modo costruttivo, oppure l'Istituto delle assicurazioni sociali, con cui si sono trovati degli accordi per attenuare gli effetti discriminatori dell'ordinanza federale sull'AVS dal primo franco per le scuole d'arte.

A livello svizzero:

1. La giovane età del Conservatorio fa sì che la fidelizzazione tramite varie generazioni di Alumni sia ancora agli inizi.
2. Lo stesso criterio vale per il Ticino Cantone universitario, con conseguente impatto anche sulla promozione del CSI. Il fatto che i Conservatori italiani non abbiano più nessun peso in un quadro formativo europeo incide negativamente sulla reputazione di tutte le formazioni in lingua italiana.
3. Il mercato di lavoro (musicale) ticinese è condizionato da dumping salariale e lavoro nero, poco attraente per studenti confederati che hanno necessità di lavorare accanto allo studio.

Un punto forte è invece la forte considerazione del CSI tra gli specialisti, e la forte presenza dei suoi esponenti come periti o consulenti in varie funzioni oltralpe.

A livello internazionale:

1. La Svizzera è considerata un paese “caro”.
2. Il collocamento nella tipologia delle SUP rende sistematicamente difficile il riconoscimento dei titoli nei paesi del Nord, segnatamente Germania e Austria, paesi con mercati di lavoro di primissima importanza.
3. Il Bachelor triennale è spesso oggetto di contestazione nei paesi con programmi quadriennali come Germania ed Austria.
4. Il riconoscimento dei titoli pedagogici è regolarmente fonte di problemi nei paesi del Sud con un forte peso delle professioni regolamentate (Italia, Spagna, ma anche Francia).

Un punto forte è l'ampio prestigio di cui il Conservatorio gode, segnatamente in Italia e in Spagna, anche in assenza di attività promozionali proprie.

Per ovvie questioni di sostenibilità la comunicazione e la promozione del Conservatorio non possono staccarsi dai suoi valori.

Una tematica specifica è creata dal rapporto di affiliazione della SUM alla SUPSI. Come da accordo vale l'autonomia anche in chiave di corporate, ma è prevista una segnalazione reciproca nei rispettivi materiali cartacei ed informatici. Se il CSI, per le pubblicazioni della SUM, provvede ad includere il logo della SUPSI, manca, sulle pubblicazioni della SUPSI, quello della SUM del CSI, così come quelli delle altre scuole affiliate. Manca inoltre una componente musicale nella strategia della SUPSI (gestione prodotti audiovisivi SUPSI, eventi ecc.), fatto che riduce ulteriormente la riconoscibilità da parte della SUM nella SUPSI. In considerazione degli obiettivi di comunicazione e dei relativi destinatari, sostanzialmente diversi tra SUPSI e CSI, e visto che i canali comunicativi della SUPSI non hanno un impatto significativo per il CSI, tale costellazione non pone reali problemi, né richiede interventi specifici<sup>9</sup>.

L'analisi del sito web del CSI dimostra in effetti uno spostamento delle richieste provenienti dai motori di ricerca (come Google) ai social (in primis facebook ed instagram); insignificante (nettamente sotto l'1%) il numero di contatti provenienti dal sito della SUPSI.

---

<sup>9</sup> Vedasi anche la breve analisi “Riflessioni sulla comunicazione”, CSI-SUM, 23.7.2020

Azioni:

1. Maggiore presenza e coerenza nella comunicazione CSI sul piano cantonale.  
(Nuova strategia comunicativa SMUS.)
2. Maggiore insistenza sul marchio “Conservatorio”.
3. Maggiore profilazione del ruolo di musicista, dei relativi dati statistici ed occupazionali.
4. Presenza degli esponenti CSI in gremi nazionali.
5. Consolidamento dei rapporti con il Concorso svizzero di musica per la gioventù SJMW.
6. Definizione di una strategia comunicativa PRE, basata sui risultati qualitativi della formazione.
7. Aggiornamento della strategia comunicativa SUM e del profilo SUM.
8. Valorizzazione maggiore dei progetti in collaborazione con altre SUM svizzere.
9. Rafforzamento dei contatti con SUM ed università musicali in Germania ed Austria  
(CSI e KMHS).
10. Lobbying a livello svizzero (KMHS e VMS) per una politica coerente riguardo alle professioni regolamentate.

#### 5.1.4. Attività

Obbiettivo

*Creare produzioni musicali ed eventi che riflettano la missione della Fondazione, favorendone i suoi obiettivi attraverso il perseguimento dei suoi valori.*

Analisi

Gli ultimi anni hanno permesso di sviluppare questo settore in modo significativo, in primis per il cresciuto prestigio del Conservatorio, ma anche per fattori esogeni quali l’apertura del LAC che funge da catalizzatore.

I concerti sinfonici al LAC godono ormai di un pubblico affezionato e sempre più numeroso. Le collaborazioni con il LAC (per esempio per i concerti nella Hall) o Lugano Musica (per esempio per la rassegna di musica elettronica “Ear”) sono ormai consolidate e accompagnate da una serie di collaborazioni informali. La rassegna “900presente”, fondata nel secolo scorso assieme alla RSI, che rimane il partner principale, è ormai un attore affermato nel panorama della musica degli ultimi 100 anni, riceve ripetutamente inviti di festival prestigiosi – come la Biennale di Venezia - e dispone anch’essa di un pubblico affezionato.

L’accreciuta reputazione del Conservatorio si manifesta anche in una collaborazione con le SUM confederate sempre più importante, sebbene lo slancio sia stato un po’ frenato dalla pandemia. Le cooperazioni con Ginevra e Losanna in ambito operistico – o del canto in generale – sono ormai regolari, e in febbraio 2020 ha avuto luogo la prima grande coproduzione con la ZHdK, con l’8.va di Shostakovich al LAC e al Maag a Zurigo.

Ormai consolidate anche le collaborazioni con l’OSI, con la quale è in programma per quest’autunno una pietra miliare della storia della musica, ossia *Le Sacre de printemps* di Stravinsky.

Una collaborazione strategica esiste da anni anche con lo SJMW, il più importante concorso giovanile svizzero, che svolge la sua finale a ritmo regolare nella sede del Conservatorio.

A quanto sopra elencato, vanno aggiunte le attività consolidate della Scuola di musica, come il Concerto di gala – dedicata ai giovani talenti – e Orchestriamoci che raduna centinaia di giovani archi – e ormai anche fiati – sul palco del Palazzo dei Congressi o del LAC.

Una prima sfida consiste nel finanziare queste attività, che in gran parte esulano dai contributi regolari e quindi necessitano di un sostanzioso sostegno privato. In questo contesto la Comunicazione acquisisce sempre maggiore importanza. Un’altra sfida sta nella difficoltà di pianificazione, non per problemi intrinseci, ma per la mancanza di spazi adeguati: molti progetti possono essere realizzati esclusivamente nella Sala Teatro del LAC, la cui pianificazione, principalmente per esigenze del teatro, non consente prenotazioni della Sala a lungo termine, ciò che rende quindi difficile l’organizzazione di progetti grandi – come la prevista produzione operistica con Ginevra e Losanna – e di riflesso la ricerca di sponsor.

Ormai consolidate le collaborazioni con l’ATD, anche se limitate principalmente alla rassegna di 900presente per questioni di logistica e di distanza.

## Azioni

1. Consolidare i formati esistenti.
2. Rafforzare la componente di comunicazione/promozione. (Nuovo piano comunicativo.)
3. Rafforzare il settore della filantropia.
4. Ridiscutere gli accordi con il LAC per ottenere una pianificazione più vicina alle esigenze del settore musicale.
5. Sviluppare un nuovo formato – “Festival del Conservatorio”, sulla base della “Giornata del Conservatorio” degli anni ‘90 – che ambisca ad unire aspetti di porte aperte, di promozione e di dibattito.
6. Sviluppare ulteriormente le collaborazioni in Ticino e a livello svizzero.

### 5.1.5. Formazione

#### Obbiettivo

*Garantire un’offerta che possa coprire l’intero ciclo di studi, dal primo approccio alla musica fino alla specializzazione.*

#### Analisi

La riorganizzazione ha permesso di riavvicinare i dipartimenti, mantenendo comunque la loro autonomia e separazione finanziaria.

L’interazione tra i dipartimenti rimane un elemento fondamentale, segnatamente in chiave di qualità della formazione. Ne sono un esempio gli sforzi delle SUM svizzere inglobate vent’anni fa nelle SUP cantonali – Berna, Lucerna e Zurigo – di istituire, non con poche difficoltà, un curriculum pre-college, indispensabile per la promozione dei talenti.

Il Dipartimento Pre-College, anche se il più piccolo dei tre, è forse l'esempio più palese di questa reciprocità, in quanto fa da trait d'union tra la formazione amatoriale e quella professionale, avvalendosi della collaborazione di docenti sia della SMUS sia della SUM – ma senza automatismo e diritto acquisito, sempre nell'interesse del singolo allievo.

La procedura di accreditamento – per l'ottenimento del Label Pre-college Music CH – appena terminata sottolinea nel rapporto finale:

*Innerhalb des Campus des CSI ist die Zusammenarbeit mit der Musikhochschule und der Musikschule institutionalisiert, engmaschig vernetzt und bestens etabliert. Die Durchlässigkeit über alle Stufen hinweg ist vorbildlich und wird täglich gelebt. Es existieren multiple Möglichkeiten von Austausch und Durchlässigkeit über alle Stufen hinweg. Dies zeigt sich sowohl bei den Lehrenden wie bei den Lernenden<sup>10</sup>.*

Un elemento fondamentale è la forte condivisione di una cultura della qualità, uno dei quattro valori enunciati nella strategia:

*Es existiert ein starkes Bewusstsein für Qualität im besten traditionellen Sinne unabhängig von einem System, geprägt durch Hingabe und Leidenschaft aller Beteiligten<sup>11</sup>.*

Nella prassi, lo scambio di docenti e di commissari per gli esami, in particolare la cooperazione nella formazione pedagogica grazie all'importante esperienza e competenza presente all'interna della SMUS, così come il contesto internazionale della SUM che impatta su tutta la struttura sono elementi catalizzatori per la creazione di questa cultura. Il fatto che la stragrande maggioranza delle posizioni di quadro siano musicisti – dei quali tanti Alumni del CSI – facilita senz'altro questo processo.

Ciò nonostante il sistema può essere ulteriormente migliorato, sia implementando i contatti tra i docenti SUM e i talenti PRE e SMUS, sia potenziando ulteriormente la FC dei docenti.

## Azioni

1. Offrire annualmente masterclass SUM di ogni strumento ai talenti SMUS e PRE onde rafforzare la relève.
2. Potenziare le offerte di formazione continua per docenti strumentali/vocali.
3. Rafforzare l'interazione tra i servizi gestionali ed amministrativi dei tre dipartimenti.

---

<sup>10</sup> Bericht Antrag Label Pre-College Music CH 29.3.2021

[https://www.conservatorio.ch/media/491076/bericht\\_antrag\\_label\\_pc\\_conservatorio\\_def\\_vor\\_%C3%BCbersetzung.pdf](https://www.conservatorio.ch/media/491076/bericht_antrag_label_pc_conservatorio_def_vor_%C3%BCbersetzung.pdf)

<sup>11</sup> Ib.



## 5.2. Ambiti scelti

In seguito verranno approfonditi tre argomenti tratti dagli obiettivi strategici della SUM:

- Ricerca
- 3° ciclo
- Pianificazione professori

### 5.2.1. Ricerca

Analisi

La ricerca presso le Scuole universitarie di musica è partita da una situazione difficile. Problemi di definizione, la mancanza di un corrispondente universitario, l'assenza di ricercatori specializzati, l'inesistenza di un 3° ciclo nonché le difficoltà di ottenere mezzi terzi hanno reso la partenza difficoltosa.

Le discussioni sulla natura della ricerca musicale e sui parametri e i metodi pertinenti, le difficoltà di separarla dalla creazione artistica – una nuova composizione è risultato di ricerca? – hanno assorbito molte energie senza portare a risultati soddisfacenti<sup>12</sup>.

L'assenza di un equivalente universitario<sup>13</sup> non è certamente stato d'aiuto, come non lo è stato l'assenza di una lobby negli organi erogatori di mezzi terzi competitivi. Inoltre, l'assenza di un 3° ciclo, rende impossibile l'assunzione di assistenti – a meno che non si preparino per una promozione in un altro ambito, con la musica che fa da attività accessoria.

---

<sup>12</sup> Basta per esempio confrontare il relativo blog della ZHdK <https://blog.zhdk.ch/trans/kunstlerische-erfahrung/> con la Presa di posizione della KMHS <https://kmhs.ch/wp-content/uploads/2019/05/positionspapier-forschung-kmhs-1.pdf> o la Vienna declaration for Artistic research <https://cdn.ymaws.com/elia-artschools.org/resource/resmgr/files/vienna-declaration-on-ar24-j.pdf>

<sup>13</sup> Il rapporto tra musica e musicologia è comparabile a quello tra architettura e storia dell'arte

Infine, non è un dato da poco che l'innovazione in ambito musicale non è principalmente frutto della Ricerca, ma dei processi artistici.

La situazione attuale della Ricerca alla SUM è frutto di queste condizioni quadro: la ricerca risulta scollegata dalla disciplina. Eventuali pubblicazioni riguardano innanzitutto la musicologia, ed i dottorandi, lavorando su temi quali la salute e il sociale, non coprono ambiti disciplinari musicali pertinenti.

L'analisi fatta dal settore, condivisa con la Commissione consultiva ed il Consiglio di Fondazione della FCSI, ha portato ai principi seguenti:

- La Ricerca musicale deve basarsi innanzitutto sulle competenze disciplinari della musica.
- Risultati di creazione ed interpretazione musicale non sono considerati prodotti di ricerca.
- Metodi e principi della ricerca devono tener conto delle esigenze e delle particolarità della disciplina, ma sottostanno agli stessi criteri della ricerca scientifica.

Diventa perciò fondamentale collegare la ricerca ai tre ambiti dell'attività musicale secondo i quali il CSI ha riorganizzato la SUM e la Formazione all'interno della SUM:

- Performance
- Pedagogia
- Composizione e teoria

Per permettere il reclutamento di persone qualificate e l'implementazione di una solida attività di ricerca – con realistiche possibilità di ottenere mezzi terzi dagli enti specializzati - sarà necessario che ognuno dei tre ambiti abbia un suo professore con documentata esperienza di ricerca nel settore disciplinare.

Questa decisione è pienamente condivisa dalla Commissione consultiva<sup>14</sup> e da esperti esterni.

---

<sup>14</sup> La lettera del Presidente della Commissione consultiva del 15 marzo 2021 è allegata al presente documento.

Va sottolineato che la pianificazione in vigore prevedeva già l'assunzione di due professori per la ricerca. Si tratta quindi di prevedere una posizione in più. Le assunzioni dovrebbero avvenire per un tempo determinato ossia periodi di 4-5 anni, eventualmente con un modello tenure track.

Si prendono quindi dalla strategia CSI le seguenti

Azioni:

La ristrutturazione dell'area, a livello organizzativo e del personale, viene perseguita attraverso i punti seguenti.

1. Rafforzare l'interazione con le aree disciplinari (Performance, Pedagogia, Teoria/Composizione).
2. Mettere a concorso tre posizioni di Professori di ricerca (Forschungsprofessuren) nelle rispettive aree disciplinari.
3. Creare e sviluppare, negli ambiti di competenza del CSI, collaborazioni sul territorio cantonale, regionale, nazionale ed internazionale.
4. Coinvolgere maggiormente il corpo docenti nelle attività di ricerca.
5. Aumentare l'afflusso di mezzi terzi competitivi.
6. Creare un percorso di 3° ciclo accademico (PhD) in collaborazione con università svizzere ed estere.

### 5.2.2. Il 3° ciclo

Analisi

L'assenza di un 3° ciclo è innanzitutto un problema per lo sviluppo della Ricerca, ma non solo: l'ex-diploma di solista, un Master consecutivo, che fungeva fino ad inizio secolo da 3° ciclo, comparabile al "Konzertdiplom" tedesco, era stato trasformato, su pressione del BBT, in un "semplice" Master. L'assenza di un 3° ciclo artistico rimane un problema nella competizione internazionale nonché un problema sistemico in Svizzera.

La tendenza internazionale va comunque in direzione di un 3° ciclo ibrido, con un Ph.D., parzialmente artistico, parzialmente basato sulla ricerca, in sintonia anche con la Vienna declaration citata poc'anzi.

Da parte del CSI questo formato ibrido è visto con scetticismo. La strategia differenzia tra un 3° ciclo prettamente artistico (per esempio un Doctor of Musical Arts DMA) ed un 3° ciclo basato sulla ricerca scientifica (Ph.D.).

Azioni:

1. Creare un percorso di 3° ciclo accademico (PhD) in collaborazione con università svizzere ed estere.
2. Sviluppare un 3° ciclo (DMA o DMus) legato alle aree disciplinari (Performance, Pedagogia, Teoria/Composizione), in collaborazione con istituti universitari esteri.

### **5.2.3. Pianificazione professori**

Analisi

Per la pandemia diversi concorsi sono stati rinviati, fatto per il quale diverse posizioni risultano vacanti. Alcune posizioni non verranno coperte – per esempio la Direzione per orchestre di fiati – o almeno non al momento – la quarta posizione di violoncello. Per altre invece (enunciate nell'allegato) sono previsti dei concorsi pubblici.

Modifiche di sostanza riguardano gli ambiti seguenti:

- Di fronte all'eliminazione del percorso in direzione di banda è in fase di studio la direzione corale, con creazione della relativa cattedra.
- Per le percussioni è prevista la suddivisione della cattedra in due posizioni (tastiere e pelli), fatto che richiede l'aggiunta di una posizione.
- Per la Ricerca, in coerenza con la riorganizzazione, è richiesta l'aggiunta di una terza posizione, di modo che i tre ambiti (performance, pedagogia, teoria e composizione) siano coperti.

Il numero di posizioni, tenuto conto delle cattedre vacanti, rimane stabile.

### **Arpa**

Pollini Lorenza      Prof. SUM

### **Canto**

Castellani Luisa      Prof. SUM

Trini Monica      Prof. SUM

N.N.      Prof. SUM      concorso 2023-2024

### **Chitarra**

Micheli Lorenzo      Prof. SUM

N.N.      Prof. SUM      vacante

### **Clarinetto**

Benda François      Prof. SUM

Pons Jordi      incarico

N.N.      Prof. SUM      vacante

### **Clavicembalo**

Bonizzoni Fabio

Molardi Stefano      Prof. SUM      organo

N.N.      Prof. SUM      vacante

### **Composizione**

Vassena Nadir            Prof. SUM

### **Contrabbasso**

Cincera Andreas        Prof. SUM

Fagone Enrico           Prof. SUM

### **Corno**

Allegrini Alessio       Prof. SUM

Monte de Fez Jorge     Prof. SUM

### **Direzione ensemble repertorio contemporaneo**

Kissoczy Marc           Prof. SUM

### **Direzione Orchestra di fiati**

N.N.                        Prof. SUM        vacante/sospesa

### **Fagotto**

Meszaros Gabor        Prof. SUM

### **Fisarmonica**

Leslaw Skorski           prestito di personale Cantone

### **Flauto**

Oliva Andrea Prof. SUM

Renggli Felix Prof. SUM

Rutz Alfred Prof. SUM

### **Flauto dolce**

Bragetti Stefano Prof. SUM

### **Musica e movimento**

Klemm Silvia Prof. SUM

Mahler Gabriele Prof. SUM

### **Organo**

Molardi Stefano Prof. SUM

### **Oboe**

Salmi Massimiliano incarico

Thouand Fabien Prof. SUM

### **Percussioni**

Wulff Bernhard Prof. SUM

N.N. Prof. SUM concorso 2021-2022

### **Pianoforte**

Doallo Nora	Prof. SUM	
D'Onofrio Alessandro	Prof. SUM	
Harsch Mauro	Prof. SUM	
Kravtchenko Anna	Prof. SUM	
N.N.	Prof. SUM	concorso 2022-2023

### **Sassofono**

Camenisch Raphael	Prof. SUM	
-------------------	-----------	--

### **Tromba**

Tamiati Francesco	Prof. SUM	
N.N.	Prof. SUM	concorso da definire

### **Trombone**

Conti Andrea	Prof. SUM	
N.N.	Prof. SUM	concorso da definire

### **Tuba**

Ghiretti Rino	Prof. SUM	
---------------	-----------	--

### **Viola**

Gotlibovich Yuval	Prof. SUM	
Rossi Danilo	Prof. SUM	
N.N.	Prof. SUM	concorso da definire



### **Violino**

Berman Pavel	Prof. SUM
Krylov Sergej	Prof. SUM
Moccia Alessandro	Prof. SUM
Quarta Massimo	Prof. SUM
Rizzi Marco	Prof. SUM
Sahatci Klaidi	Prof. SUM

### **Violoncello**

Dindo Enrico	Prof. SUM	
Polo Asier	Prof. SUM	
Yamashita Taisuke	Prof. SUM	
N.N.	Prof. SUM	vacante

### **Ricerca in ambito Performance**

N.N.	Prof. SUM	concorso 2021-2022
------	-----------	--------------------

### **Ricerca in ambito Pedagogia**

N.N.	Prof. SUM	concorso 2021-2022
------	-----------	--------------------

### **Ricerca in ambito Teoria e Composizione**

N.N.	Prof. SUM	concorso 2021-2022
------	-----------	--------------------

Per il periodo 2021-2024 si prevedono i concorsi seguenti:

1. **Canto** Concorso per accompagnare il pensionamento previsto per 2 docenti tra il 2024 ed il 2028.
2. **Percussione** Sostituzione per pensionamento. Probabile sostituzione con due cattedre di percussione (tastiere e pelli).
3. **Pianoforte** Concorso per accompagnare il pensionamento previsto per 3 docenti tra il 2024 ed il 2028.
4. **Tromba** Apertura di una seconda cattedra.
5. **Viola** Un posto vacante da coprire.
6. **Violoncello** Concorso per accompagnare il pensionamento previsto di un docente.
7. **Ricerca** Tre posizioni da coprire nell'ambito della riorganizzazione della Ricerca. (Due posizioni vacanti dalla pianificazione precedente.)

### 5.3. Collegamento con la Strategia SUPSI

In seguito sono enunciate analisi ed azioni previste relative ai punti pertinenti della Strategia SUPSI.

#### 5.3.1. Reputazione e portatori d'interesse

##### *(1.1.) Cooperazioni attive nelle reti nord-sud (osf-1)*

*Siamo riconosciuti come punto di riferimento nella creazione di reti federali sull'asse Nord- Sud.*

#### Analisi

Il CSI è da sempre partner attivo su scala nazionale, sia per quel che riguarda la KMHS (Konferenz Musikhochschulen Schweiz), sia per il VMS (Verband Musikschulen Schweiz). Il coinvolgimento, solitamente “ad personam”, si esprime in mandati attivi all’interno della KMHS (Diritti d’autore, con partecipazione attiva alle trattative con ProLitteris, DUN e CDPE / Label Pre-College e promozione talenti) che seguono a mandati chiusi (Presidenza KMHS / Sviluppo di un sistema di gestione qualità su base EFQM / Sviluppo di un profilo di competenza e corso di laurea di insegnamento musicale per la SMS). Si ricorda inoltre la nomina nella Commissione istituita dal Consiglio federale per l’applicazione dell’articolo costituzionale sulla musica (2012), nella commissione di reclutamento per la nuova direzione di HEMU e Conservatoire de Lausanne nonché, su invito della città di Losanna, nella commissione di scelta per la nuova direzione della Scuola di musica di Losanna (mandato per il Direttore della SMUS), la nomina per il Consiglio di Fondazione di HEMU e CdL, nel Consiglio di Fondazione dello Schweizer Jugendmusikwettbewerb SJMW, nella Commissione della Talent card VMS-KMHS (direttore SMUS), la collaborazione come perito per la valutazione di diplomi esteri da oltre 20 anni per la SEFRI (rispettivamente per CDPE e UFFT) ecc. A quanto elencato, vanno aggiunti ruoli e coinvolgimenti importanti, sempre “ad personam”, da parte di ulteriori organi svizzeri o scuole universitarie svizzere che riguardano altri quadri del CSI.

Azioni:

1. Non sono previste misure particolari poiché la situazione attuale è già considerata più che soddisfacente.

#### **(2.1.) Ricerca e innovazione per il territorio (osf-2)**

*Intensifichiamo il sostegno alla competitività e alla capacità d'innovazione delle aziende, delle organizzazioni e delle istituzioni del territorio, assicurandone lo sviluppo sostenibile nelle sue dimensioni ambientale, economico, sociale e culturale.*

Analisi

Tenuto conto del ruolo limitato della Ricerca musicale per la competitività e la capacità d'innovazione delle aziende ticinesi, la nuova strategia del CSI, con una nuova definizione della Strategia della Ricerca, in sintonia con la riorganizzazione del settore decisa nel dicembre 2019, dovrebbe permettere lo sviluppo del settore e un maggior impatto sul territorio.

Azioni:

Portare a termine la ristrutturazione della Ricerca onde creare le premesse per un maggior impatto sul territorio.

#### **(4.1.) Campus aperti e integrati nel territorio (osf-4)**

*Valorizziamo i nostri Campus per creare luoghi accoglienti di condivisione e di esperienze uniche per gli studenti, i collaboratori e la comunità territoriale.*

## Analisi

La sede del CSI è da sempre un punto di riferimento per il settore musicale. Grazie alle numerose attività del Conservatorio la sede del CSI è ben nota, ben frequentata (regole COVID riservate) da persone esterne. Le collaborazioni in sede con altri enti operativi nel settore è frequente. (OSI, Rete2, LuganoMusica, SJMW ecc).

## Azioni:

1. Come misura concreta s'impone soltanto la ripresa post-COVID delle attività, in quanto gli sforzi saranno concentrati sui lavori e sulla promozione della futura sede presso l'attuale sede della RSI.

### 5.3.2. Risultati e qualità

#### (1.2.) Diplomati di valore per il territorio (osf-1)

<i>Aumentiamo il numero di laureati residenti in Ticino e provenienti da altri Cantoni in relazione al fabbisogno, capaci di inserirsi in modo rapido e durevole nel mondo del lavoro.</i>
--

## Analisi

Il CSI, come tutte le SUM svizzere, si muove in un contesto fortemente internazionale, per quel che riguarda sia "mercato" formativo, sia il mercato del lavoro.

Ciò nonostante l'impatto sul mercato del lavoro regionale è sensibile, basti verificare la situazione delle scuole di musica locali (metà dei docenti formati al CSI e per quanto concerne i docenti qualificati si arriva all'80-90%). Da segnalare anche la percentuale crescente di Alumni CSI che entrano come stabili all'Orchestra della Svizzera italiana: l'ultimo concorso per 3 posti di violini di fila ha visto la vittoria di tre Alumni del CSI. È previsto senz'altro un impatto anche relativamente al Doppio Master con il DFA e quindi le posizioni di docente di educazione musicale sul territorio cantonale.

Un problema fondamentale, che riguarda il mercato di lavoro locale, è la forte presenza del lavoro nero, poco combattuto anche dalle autorità, che spinge molti giovani ticinesi ben qualificati, quando non vengano impiegati in seno al CSI, a cercare un impiego fuori Cantone.

Azioni:

1. Sviluppare una discussione pubblica sulle problematiche del lavoro nero in ambito musicale.
2. Operare una sensibilizzazione delle autorità al fine di portare ad una maggiore consapevolezza e a dei ripensamenti degli interventi pubblici nel settore.

## **(2.2.) Sinergie fra mandati istituzionali (osf-2)**

*Sviluppiamo le sinergie fra ricerca, formazione di base, formazione continua e prestazioni di servizio, valorizzando le reciproche ricadute.*

Analisi

L'interazione tra i mandati è tradizionalmente forte, segnatamente per quel che riguarda Formazione, Formazione continua e Prestazioni di servizio.

Per quel che riguarda una maggiore interazione tra la Ricerca e gli altri mandati è essenziale il completamento della riorganizzazione della Ricerca.

Fondamentale la consapevolezza che non si tratta mai di rapporti unidirezionali, ma sempre bi- o multidirezionali.

Azioni:

1. Portare a termine la riorganizzazione della Ricerca.

### **(2.3.) Modelli didattici e percorsi di studio innovativi (osf-2)**

*Sviluppiamo percorsi di studio innovativi e ci differenziamo grazie allo sviluppo e all'applicazione di modelli didattici innovativi aderenti al profilo delle SUP, valorizzando la ricchezza della nostra diversità di competenze anche negli approcci didattici.*

#### Analisi

I corsi di laurea sono revisionati costantemente più che regolarmente. In ambito musicale vige tradizionalmente una grande libertà nell'approccio didattico ("Freiheit der Lehre"), rafforzata dai parametri tipici dell'insegnamento individuale.

Le modifiche avvengono all'interno dei corsi di laurea esistenti, nel rispetto del coordinamento a livello svizzero (KMHS), in quanto la mobilità nazionale ed internazionale rimane un principio fondamentale, e raramente tramite la concezione ex-novo di corsi di laurea aggiuntivi.

#### Azioni:

1. Continuazione della politica di revisione continua, con coinvolgimento di docenti e studenti.

### **(3.1.) Sviluppo sostenibile (osf-3)**

*Integriamo gli obiettivi globali dello sviluppo sostenibile nella gestione dell'istituzione e nell'esecuzione dei nostri mandati.*

#### Analisi

Il principio dello sviluppo sostenibile ha un'importanza limitata, in quanto l'impatto ambientale della formazione e della ricerca musicale non è forte, a prescindere dal fattore mobilità.

Tra le misure già prese vale citare il monitoraggio della carta, il cui consumo è sceso da 1,4 mio fogli nel 2011 a 0,6 mio nel 2019, permettendo così di ridurre l'importo per le riproduzioni cartacee pro capite da versare a ProLitteris da 15 CHF nel 2011 a 6.60 CHF a partire dal 2022, ottenendo quindi una riduzione dell'impatto ambientale e una riduzione dei costi.

Da segnalare inoltre che il Conservatorio sostiene le politiche di mobilità sostenibile con il sovvenzionamento degli abbonamenti arcobaleno e, da più di vent'anni, la fatturazione piena dei posteggi ai suoi dipendenti, direzione inclusa.

Da segnalare che la digitalizzazione, che permetterebbe un uso più sostenibile delle risorse, è fortemente ostacolata dalle disposizioni che fanno capo alla LdA del 9 ottobre 1992, segnatamente all'art. 19 cv 3 lit c. Da segnalare inoltre l'impatto molto problematico della CITES sull'utilizzo degli strumenti musicali.

Azioni:

1. Continuo monitoraggio del consumo di carta.
2. Promozione della digitalizzazione nei limiti delle restrizioni legali.
3. Adozione di forme ibride di insegnamento per alcuni dei corsi/seminari (in presenza/a distanza), che consentano di ottimizzare gli spostamenti di docenti e studenti.
4. Proseguimento delle trattative con la SUIA per promuovere la digitalizzazione.
5. Sviluppo ulteriore della raccolta differenziata.
6. Considerazione della tematica nella ristrutturazione / costruzione della futura sede RSI, con particolare attenzione anche a possibili impianti solari e fotovoltaici.



### 5.3.3. Personale, organizzazione e infrastruttura

#### (3.2.) Valorizzazione dei collaboratori (osf-3)

*Assicuriamo l'attrattiva per collaboratori con profili di elevata qualità e definiamo percorsi di crescita capaci di valorizzarne le potenzialità.*

#### Analisi

La scelta dei collaboratori è un argomento di primaria importanza per il CSI. Per questo motivo si procede solitamente con concorsi pubblici, a più tappe, con grande dispendio di tempo e con coinvolgimento degli stakeholder rilevanti. Allo stesso livello è fondamentale permettere ai collaboratori di potersi concentrare sul loro lavoro e liberarli da attività che non sono considerate prioritarie o importanti.

Come enunciato anche nel rapporto di accreditamento in ambito musicale la carriera avviene fuori della scuola, la tendenza è quindi di assumere persone che si sono già imposte nel mercato di lavoro.

#### Azioni:

1. Mantenere l'alta attenzione alla scelta dei collaboratori.
2. Formalizzare maggiormente il coinvolgimento di docenti, studenti e collaboratori amministrativi nelle procedure di Assunzione.
3. Sviluppare ulteriormente i diritti partecipativi dei docenti, con una cura particolare delle procedure che devono essere libere da eccessi di burocrazia.
4. Sviluppare e formalizzare ulteriormente i diritti partecipativi degli studenti, accompagnando il comitato ASSUML, con una specifica formazione, nella prassi associativa svizzera.

### (3.3.) Governance efficace (osf-3)

*Sviluppiamo la nuova organizzazione della direzione SUPSI rafforzando il coordinamento trasversale dei mandati istituzionali e delle aree operative di supporto correlati ai processi prioritari descritti nel nostro sistema SGQ.*

#### Analisi

La riorganizzazione del Conservatorio avvenuta negli anni scorsi, frutto di un'attenta analisi aziendale interna ed esterna, è stata formalizzata a dicembre 2019 e successivamente implementata, a eccezione della Ricerca.

L'efficacia della riorganizzazione, e in particolare il decentramento delle responsabilità, è stata testata con successo durante la gestione della pandemia, quando ci ha permesso di reagire in tempo reale alle nuove sfide, sia nello stesso mese di marzo 2020 nella gestione degli esami d'ammissione, sia nella concezione e nella realizzazione del fondo di solidarietà o, sempre nel mese di aprile 2020, nella pianificazione dell'anno accademico, inclusa la rinuncia, condivisa con docenti e studenti, alle vacanze estive.

#### Azioni:

1. Continuare a promuovere il modello competenza/responsabilità/decisione ossia che la persona che decide deve possedere le necessarie competenze disciplinari e anche potersi assumere la responsabilità delle decisioni.
2. Mantenere perciò una vasta autonomia dei responsabili d'area, di ufficio, ecc.
3. Insistere nella lotta alla burocratizzazione.

#### (4.2.) Piattaforme e ambienti digitali intelligenti e accessibili (osf-4)

*Predisponiamo strumenti tecnologici, applicazioni e dispositivi sicuri per facilitare la nostra azione con attenzione alle nuove esigenze di studio e lavoro flessibile.*

##### Analisi

La pandemia ha permesso di studiare e sperimentare un alto numero di piattaforme digitali. A livello musicale si pongono tre problemi principali:

- Molte piattaforme sono poco performanti in quanto non permettono lo scambio di una quantità di dati sufficiente per l'insegnamento strumentale/vocale a distanza.
- Molte azioni opportune al livello di digitalizzazione cozzano con le disposizioni di cui alla LdA.
- Gli studenti spesso non dispongono di un equipaggiamento tecnologico oppure di un accesso alla rete sufficienti per permettere un collegamento digitale adeguato. Inoltre molti non hanno a disposizione uno spazio fuori del CSI dove poter studiare, o per la mancanza dei relativi strumenti oppure per limitazioni dovute all'affitto.

##### Azioni:

1. Ulteriore potenziamento della rete wireless al Conservatorio.
2. Ulteriore approfondimento delle piattaforme specifiche per attività musicali.
3. Sviluppo di forme di sostegno (es. prestito di computer o tablet, ecc.) destinate agli studenti che, per ragioni economiche, non dispongono di strumenti tecnologici adeguati per fruire dell'offerta formativa.
4. Intensificazione delle trattative con SUIA e ProLitteris onde arrivare a delle soluzioni più vicine alle esigenze reali odierne che a quelle di 50 anni fa.

#### 5.3.4. Mandati e finanziamento

##### (3.4.) Sostenibilità finanziaria (osf-3)

Assicuriamo la nostra stabilità e sostenibilità finanziaria attraverso un'attenta gestione dei rischi e del portafoglio con processi di revisione ciclica delle attività, ancorati nel SGQ.

##### Analisi

La gestione oculata delle finanze è da sempre un principio fondamentale nella vita del CSI, un elemento fondamentale nella stessa strategia del CSI. Da sottolineare anche il fatto che il CSI (in questo caso la SUM) lavora da sempre con i costi più bassi in Svizzera, con costi overhead molto contenuti.

##### Azioni:

1. Monitorare che lo SGQ CSI e lo SGQ SUPSI creino effettivamente un beneficio per la qualità e che i processi dello SGQ non diventino fine a sé stessi.
2. Far sì che il numero di processi sia adeguato al numero di collaboratori.
3. Non perdere mai di vista gli obiettivi.

## 6. Note finali

Il presente Piano d'azione della Fondazione Conservatorio della Svizzera italiana (FCSI) per gli anni 2021-2024, a cura della Direzione di Fondazione, è stato discusso in seno alla Direzione di Fondazione allargata e con la Direzione SUM. È stato sottoposto al Consiglio di Fondazione, che lo ha avallato all'unanimità, e, nell'ambito della procedura di consultazione, ai rappresentanti dei gruppi di materia della SUM, riscontrando un consenso unanime.

La riorganizzazione della Ricerca, risultato anche di numerose discussioni all'interno della Commissione consultiva, era stata decisa dal Consiglio di Fondazione nel dicembre 2019 e presentata, poco dopo, in Direzione SUPSI. Nell'ambito della riorganizzazione della Ricerca e della formulazione della Strategia della Ricerca è stato sentito anche il Direttore delegato per la Ricerca e l'Innovazione della SUPSI.

## 7. Abbreviazioni

ASSM	Associazione svizzera delle scuole di musica (VMS)
ASSUML	Associazione studenti della Scuola universitaria di Musica di Lugano
ASUP	Accordo sulle Scuole universitarie professionali
ATD	Accademia Teatro Dimitri
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
CITES	Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora
CSI	Conservatorio della Svizzera italiana
FCSI	Fondazione Conservatorio della Svizzera italiana
DCSU	Divisione della cultura e degli studi universitari
DFP	Divisione della formazione professionale
DUN	Dachverband der Urheber- und Nachbarrechtsnutzer
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
KFH	Konferenz Fachhochschulen Schweiz
KMHS	Konferenz Musikhochschulen Schweiz
LDA	Legge federale sul diritto d'autore e sui diritti di protezione affini
LPSU	Legge sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero
OSI	Orchestra della Svizzera italiana
PA	Piano d'azione
PRE	Pre-College
RKM	Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen in der HRK
SEFRI	Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione
SHK	Schweizerische Hochschulkonferenz
SJMW	Concorso svizzero di musica per la gioventù (Schweizer Jugendmusikwettbewerb)
SMUS	Scuola di musica
SUM	Scuola universitaria di musica / Musikhochschule
SUP	Scuola universitaria professionale
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
UFS	Ufficio federale della statistica
VMS	Verband Musikschulen Schweiz

## 8. Allegati

- Rapporto annuale 2020
- Strategia Conservatorio della Svizzera italiana, 4 maggio 2021
- Finanziamento pubblico delle scuole di musica 2018 UfS
- Lettera commissione consultiva per riorganizzazione ricerca, 15.3.2021

17.9.2021 / 16.11.2021 C/ar