conservatorio
fondazione

Piano d'Azione
2025-2028

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

conservatorio
fondazione

Sommario

1. Premessa 2
2. Breve presentazione del Conservatorio della Svizzera italiana 3
3. Il Quadro istituzionale 4
3.1. La Scuola di musica 4
3.2. Il Pre-College 4
3.3. La Scuola universitaria di Musica e l'affiliazione alla SUPSI 5
4. Strategia CSI 7
5. Piano d'azione 11
5.1. Fondazione 11
5.1.1. Logistica 11
5.1.2. Collaborazione e trasversalità 12
5.1.3. Finanze: 14
5.1.4. Identità – Corporate identity 21
5.1.5. Attività 23
5.1.6. Formazione 26
5.1.7. Governance 28
5.2. Pianificazione professori 30
6. Note finali 35
7. Abbreviazioni 36
8. Allegati 37

1. Premessa

Il presente Piano d'azione della Fondazione Conservatorio della Svizzera italiana (FCSI) per gli anni 2025-2028, a cura della Direzione di Fondazione, riguarda sia gli ambiti di competenza della Fondazione (segnatamente logistica, finanze e corporate identity) 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. Considerato il quadro molto frammentario e di difficile lettura di un PA limitato alla SUM per le competenze non assegnate a priori alla FCSI, si è scelto di andare oltre la stesura di un PA specifico per la SUM.

La natura e la cultura della FCSI si fondano 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, adulti e anziani che desiderano iniziare uno studio strumentale, approfondire o allargare le proprie competenze musicali. Conta più di 1'000 allievi, di età compresa principalmente tra i 5 e i 20 anni, provenienti da 60 comuni distribuiti sul territorio, che frequentano le 4 sedi di Locarno, Bellinzona, Lugano e Mendrisio e le succursali di Pura e Alta Leventina.

Il **Pre-College (PRE):** struttura pre-professionale ossia scuola per talenti, con un numero chiuso di 55 studenti che di regola 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 enuncia come obiettivo la garanzia dei titoli di studio e l'accesso ai contributi federali e s'interpreta in un'autonomia amministrativa-gestionale e un'integrazione universitaria. Conta 300/350 studenti.

La Fondazione offre inoltre delle Prestazioni di Servizio che coinvolgono tutti i suoi tre Dipartimenti, quali il supporto nella ricerca di musicisti per eventi pubblici o privati (conferenze, cerimonie, riunioni aziendali), il prestito di personale qualificato ai suoi partner. I suoi spazi, e 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, di risorse umane, di corporate e di logistica. Ognuno dei suoi tre dipartimenti fa però riferimento a 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[1] 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[2], che raccoglie 400 scuole di musica svizzere, diventando in breve tempo l'istituzione di riferimento. Oggi la SMUS conta ben 1'000 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 e 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 a 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 ottenuto il Label Pre-College Music CH, il marchio rilasciato dagli organi competenti nazionali; in precedenza si era già sottoposto, di propria iniziativa e con successo, a una peer review internazionale con MusiQuE.

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

[1] Con l'eccezione della Scuola popolare di Locarno, istituzione cittadina.
[2] 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[3].

L'integrazione delle SUM o delle Scuole universitarie d'arte 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: ciononostante 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 della scuola: se da un lato le SUP devono coprire il mercato del lavoro regionale, rivolgersi a una clientela regionale e far fronte a studenti in possesso di una maturità professionale, le SUM si trovano in un contesto internazionale per quel che riguarda il mercato del lavoro, per la concorrenza tra gli istituti di formazione[4] e per il fatto di avere quasi esclusivamente studenti in possesso di una maturità liceale.

Tutto ciò fa sì che le SUM necessitino, per la loro sopravvivenza, di 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.

---

[3] 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

[4] Guardando i diplomati del Pre-College gli indirizzi internazionali scelti sono Parigi (CNSMD), Berlino (UdK), Vienna (MDW) etc., per la soddisfazione della Direzione PRE ed il dispiacere della Direzione SUM.

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 e intelligente, 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 e internazionale.

È però anche la fonte di un rapporto potenzialmente 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.

4. Strategia CSI

La **missione**, definita dagli statuti della FCSI, riporta quanto segue

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.[5] *I suoi tre Dipartimenti sono orientati, in maniera complementare, a utenti specifici che ne determinano la peculiarità dell'offerta didattica e delle attività.*

Viene accompagnata dalla seguente **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.

La strategia 2025-28 della Fondazione, e di riflesso dei suoi tre Dipartimenti, si fonda su 7 assi strategici portanti:

1) *Logistica*: costruire la "*Città della Musica*", dalla pianificazione alla realizzazione, e creare le premesse per un suo funzionamento efficace e sostenibile.
2) *Collaborazione e trasversalità*: rafforzare le sinergie con gli attori principali della scena musicale cantonale e partner nella Città della Musica a beneficio della scena musicale della regione; rafforzare le collaborazioni con la SUPSI, segnatamente nell'ambito della Ricerca; posizionarsi come centro di formazione, ricerca, produzione e conservazione musicale a livello cantonale, nazionale e internazionale.

[5] 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.

3) *Finanze*: monitorare costantemente la situazione finanziaria, anche di fronte a possibili cambiamenti da parte della Mano pubblica; sviluppare ulteriormente il settore filantropico; dedicare particolare attenzione al futuro finanziamento dei costi di gestione della Città della Musica.
4) *Identità*: rafforzare l'immagine del Conservatorio come istituzione di riferimento che difende gli interessi della musica e dell'educazione musicale a livello cantonale; favorire il *multibranding*, sia per i singoli dipartimenti sia per le attività di eccellenza in seno alla scuola; sviluppare al contempo il brand comune "Città della Musica" senza perdere la vicinanza con la SUPSI.
5) *Attività*: creare produzioni musicali ed eventi che riflettano la missione della Fondazione, favorendone i suoi obiettivi attraverso il perseguimento dei suoi valori; concepire, sviluppare e promuovere progetti di Ricerca artistica di rilievo nazionale e internazionale, che possano fornire un contributo teorico e pratico in termini di conoscenza, metodi e contenuti nei campi della pratica, teoria e pedagogia musicale.
6) *Formazione*: garantire un'offerta che possa coprire l'intero ciclo di studi, dal primo approccio alla musica fino alla specializzazione.
7) *Governance:* sviluppare la struttura organizzativa e amministrativa in previsione delle esigenze della Città della Musica e dei cambi generazionali annunciati.

Questi sono declinati sui tre dipartimenti come specificato di seguito.

Gli obiettivi della **Scuola di Musica** sono:

a) confermarsi scuola di riferimento per tutto il territorio della Svizzera italiana **(2/4);**
b) consolidare le finanze, elemento indispensabile per stabilizzare economicamente una situazione che consentirebbe un maggior investimento nel percorso qualitativo ed innovativo della Scuola a intero beneficio dei suoi allievi **(3**);
c) 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 persone disabili, anche grazie a sostenitori privati **(2/6)**;
d) sostenere il lavoro politico a favore delle iniziative musicali ("100 giorni per la musica", Programma Talenti). **(4)**

Gli obiettivi del **Pre-College** sono:

a) mantenere lo status di scuola di riferimento per futuri professionisti in ambito musicale **(2/4**);
b) consolidare il proprio status sul piano nazionale e internazionale **(2/4);**
c) essere riconosciuto come scuola talenti anche sul piano cantonale e uscire dalla categoria del "tempo libero" tramite la stesura di una Convenzione Cantone-CSI **(2/4/6)**;
d) poter svolgere il proprio ruolo come scuola ticinese di riferimento nell'attuazione del Programma federale talenti sul piano cantonale **(2/3/4)**.

La strategia della **Scuola universitaria di Musica** si basa su quella della Fondazione Conservatorio della Svizzera italiana, al contempo orientandosi, nell'ambito dell'autonomia definita dal contratto di affiliazione, a quella attuale della SUPSI 2025-2028. Si articola in obiettivi generali e specifici per ogni area.

Obiettivi generali

a) Consolidare il numero di iscritti, elevandone ulteriormente la qualità in entrata e in uscita (4/6);
b) Offrire una formazione che reagisca con puntualità e flessibilità ai cambiamenti del mercato del lavoro (6);
c) Offrire un contesto di studio ideale, in particolare grazie alle possibilità logistiche della sede (aule studio, aule lezione, auditori) (1);
d) Profilarsi come un contesto attivo nella produzione musicale (5);
e) Sviluppare e consolidare le collaborazioni con istituzioni musicali esterne, cantonali, nazionali e internazionali (OSI, LAC, RSI, Festival) (2/5);
f) Vigilare sulle condizioni di lavoro dei musicisti a livello cantonale e sul programma promozione talenti musicali del Cantone (4).

Formazione

a) Aumentare il numero di studenti ASUP, ticinesi e intercantonali, intensificando sia l'impegno a livello Pre-College, anche oltre i confini cantonali, sia le collaborazioni nazionali (2/3/4/6);
b) Incrementare ulteriormente il numero degli iscritti al Bachelor fino a una proporzione di 1/3 rispetto agli iscritti ai Master, al fine di garantire una formazione adeguata e continua (4/5);
c) Diversificare la provenienza dei nuovi iscritti per svincolarsi da fattori con impatto irregolare, al contempo posizionandosi in contesti alternativi (3/4/6);
d) Sviluppare percorsi attrattivi all'interno di ogni specifico corso; verificare la possibilità di creare nuovi indirizzi e/o corsi nell'ambito della Città della Musica (2/6);
e) Operare una costante revisione dei corsi di laurea e del loro profilo, al fine di una migliore ripartizione e regolarità tra corsi di laurea, strumenti e classi (6);
f) Ottimizzare lo sviluppo dell'offerta formativa nel rispetto delle risorse organizzative e logistiche (1/3/6).

Formazione continua

a) Rispondere con immediatezza alla pluralità delle specializzazioni dettate dal mercato del lavoro, anticipandone gli orientamenti (6);
b) Sviluppare sinergie con portatori di interesse nazionali e internazionali (2/4);
c) Sviluppare percorsi formativi che possano valorizzare e sfruttare potenzialità e risorse tecniche che i nuovi spazi della Città della Musica offriranno, immaginando un calendario sui dodici mesi (5/6);

d) Orientare e progettare nuovi corsi di Formazione Continua che esplorino ambiti innovativi e sperimentali, con l'obiettivo di aprire nuove prospettive e generare ricadute positive sulla Formazione di Base, in dialogo con la Ricerca e, per tematiche specifiche, con la SUPSI (2/6).

Ricerca

a) Consolidare la nuova struttura (5);
b) Sviluppare e consolidare l'interazione con le aree disciplinari (Performance, Pedagogia, Teoria/Composizione) (5);
c) Creare e sviluppare, negli ambiti di competenza del CSI, collaborazioni sul territorio cantonale, regionale, nazionale e internazionale (2/5);
d) Coinvolgere maggiormente il corpo docenti nelle attività di ricerca (5);
e) Aumentare l'afflusso di mezzi terzi competitivi (3/5);
f) Rafforzare le collaborazioni con la SUPSI (2/5);
g) Creare un percorso di 3° ciclo accademico (PhD) in collaborazione con università svizzere ed estere (2/5).

Prestazioni di servizio

a) Continuare a offrire prodotti professionali a costi corretti, nel rispetto delle regole del mercato del lavoro (3/4);
b) Creare e sviluppare collaborazioni con enti politici ed economici sul piano locale e regionale (2/3);
c) Sviluppare un concetto e creare le premesse per assicurare la sostenibilità finanziaria della gestione della futura Città della Musica (4);
d) Ampliare il portafoglio di offerta dei servizi della Fondazione, per rispondere in modo flessibile e innovativo alle esigenze di partner esistenti e nuovi interlocutori (2/3/4/5).

5. Piano d'azione

5.1. Fondazione

5.1.1. Logistica

Obiettivo

Costruire la "Città della Musica", dalla pianificazione alla realizzazione, e creare le premesse per un suo funzionamento efficace e sostenibile.

Analisi

Città della Musica. Durante gli anni 2021-2024 il progetto ha preso forma, con l'unanime decisione del Consiglio comunale di Lugano di procedere all'acquisto del sedime di Besso della RSI (tramite un diritto di compera), con la preparazione e lo svolgimento del concorso internazionale di architettura (senza ricorsi), la preparazione della domanda di costruzione e l'avvio dell'iter politico a livello cantonale, con la preparazione del Messaggio per fine 2024, con l'obiettivo di poter ottenere luce verde dal Gran Consiglio ticinese e poter inoltrare la domanda di costruzione entro il 31 marzo 2025, data di esercizio del diritto di compera da parte della Città di Lugano.

In parallelo sono state stipulate delle dichiarazioni d'intenti con i potenziali partner: la Fonoteca nazionale svizzera FN, l'Orchestra della Svizzera italiana OSI, i Barocchisti e il Coro RSI, la stessa Radiotelevisione svizzera di lingua italiana RSI nonché l'Associazione svizzera di Musica Sonart che rappresenta anche la parte professionale delle musiche attuali.

Sono state ulteriormente sviluppate le linee guida del progetto, ossia:

a) la collaborazione con le altre eccellenze musicali presenti sul territorio (v. sopra);
b) la complementarietà con l'esistente, segnatamente il LAC (quindi la decisione di costruire quello che manca, ossia una Sala concerto per la Musica da camera, la Sala prove per grande orchestra, una Black box, e tutto con disposizione – vineyard – e acustica – Nagata Acoustics – non ancora presenti sul piano ticinese);
c) la volontà di creare una città aperta al pubblico e al quartiere.

La tempistica prevede l'inizio dei lavori nel primo 2026, il termine della ristrutturazione a fine 2027 e il completamente con le nuove costruzioni entro i primi mesi del 2029.

Da approfondire con la Fonoteca (BBL) le tempistiche degli interventi sulla Palazzina DR e la possibilità di un subaffitto fino al 2028/2029.

SMUS. A fine 2024 si è presentata l'opportunità di una nuova sede per la SMUS di Bellinzona, interessante da tutti i punti di vista. Gli accertamenti sono in atto.

Azioni

1. Portare avanti il progetto di costruzione Città della Musica.
2. Formalizzare i contratti con i futuri partner.
3. Prolungare il contratto d'affitto San Carlo di 12 mesi.
4. Trattare con il BBL la possibilità di affittare la Palazzina DR.
5. In alternativa ricerca di spazi alternativi intermedi.
6. Sviluppare l'ipotesi Nuova sede SMUS Bellinzona.

Connessione con Strategia SUPSI: LP 1, 2, 4, 6, 17

5.1.2. Collaborazione e trasversalità

Obiettivo

Rafforzare le sinergie con gli attori principali della scena musicale cantonale e partner nella Città della Musica a beneficio della scena musicale della regione; rafforzare le collaborazioni con la SUPSI, segnatamente nell'ambito della Ricerca; posizionarsi come centro di formazione, ricerca, produzione e conservazione musicale a livello cantonale, nazionale e internazionale.

Analisi

Città della Musica. La futura Città della Musica ospiterà - oltre all'infrastruttura formativa, la fonoteca, la biblio-medioteca e la mensa/ristorante - quattro sale principali:

1) Auditorium RSI: principalmente per orchestre da camera, ensemble di medie dimensioni
2) Studio 2: per musica amplificata, parlato
3) Sala concerto: per concerti cameristici, formazioni variabili nonché, con un altro assetto, per prove di grande orchestra
4) Black Box: per musica elettronica e sperimentale, théâtre musical, musiche attuali

Assieme al LAC, con la sua Sala Teatro, l'offerta potrà coprire praticamente tutte le esigenze musicali, senza limiti di stili e generi. La concentrazione su due attori principali – LAC e Città della Musica - permetterà inoltre una pianificazione coordinata delle attività concertistiche.

Ad oggi le incognite – per esempio sulla futura strategia della RSI – sono numerose, ma la creazione di un vero "cluster" musicale e la composizione eterogenea della popolazione della futura Città della Musica rafforzeranno la possibilità, anzi, la necessità di collaborazioni e di

sinergie in tutti gli ambiti, incluso quello di nuovi indirizzi di studio o progetti di ricerca, in collaborazione con gli altri enti, ma anche con la SUPSI.

L'attività attorno al MASCult (MAS in Cultural Management), che ha trovato la sua posizione nel panorama formativo della regione, con dei mandati diretti anche da parte dell'ente pubblico, l'attività di Ricerca assieme al DEASS e l'orientamento dell'Osservatorio culturale cantonale rendono opportuna una riflessione sulla creazione di un Osservatorio culturale, collegato con la Ricerca (CSI e SUPSI) e il MASCult, finanziato principalmente da contributi terzi.

Azioni

1. Formalizzare i contratti con i futuri partner della CdM.
2. Acquisire ulteriori partner (musicali) per la CdM.
3. Sviluppare una governance per la pianificazione musicale della CdM.
4. Sviluppare strumenti di coordinamento con il LAC.
5. Valutare la creazione di un osservatorio culturale assieme alla SUPSI.
6. *Ricerca. Collaborazioni a livello SUPSI: Consolidare il ruolo della SUM all'interno della SUPSI attraverso un'area strategica per la ricerca transdisciplinare focalizzata sulla musica e le arti come strumenti per la promozione della salute e del benessere sociali.*
7. *Rafforzare la collaborazione con la SUPSI in ambito tecnologico e nello sviluppo dell'intelligenza artificiale.*
8. *Partecipare alla definizione di una scuola dottorale SUPSI che includa la ricerca incentrata sulla musica e le arti performative.*
9. *Contribuire al monitoraggio e alla definizione degli indicatori di qualità.*
10. *Collaborazioni con stakeholder esterni: Incrementare la rete di collaborazioni con gli stakeholder presenti sul territorio nell'ambito della salute.*
11. *Consolidare la rete nazionale ed internazionale per la promozione della salute dei musicisti studenti.*
12. *Consolidare la collaborazione con l'OSI per il monitoraggio e la promozione della salute dei musicisti professionisti.*
13. *Attivare nuove collaborazioni con stakeholder attivi in ambito sociale (Croce Rossa Svizzera).*
14. *Consolidare e attivare nuove collaborazioni con stakeholder esterni in ambito artistico e tecnologico.*

Connessione con Strategia SUPSI: LP 1, 4, 5, 6, 8.

5.1.3. Finanze:

Obiettivo

Monitorare costantemente la situazione finanziaria, anche di fronte a possibili cambiamenti da parte della Mano pubblica; sviluppare ulteriormente il settore filantropico; dedicare particolare attenzione al futuro finanziamento dei costi di gestione della Città della Musica.

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.

SMUS. La situazione è delicata soprattutto nel caso della Scuola di musica che ha accumulato, nel corso degli anni, una perdita riportata di 900'000 CHF, causata da entrate insufficienti. Poco presente la Mano pubblica, il cui sostegno raggiunge ca. il 7% di quello che risulta essere la media svizzera[6], 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.

Un passo nella direzione giusta rappresentano l'iniziativa popolare "100 giorni per la musica" e il controprogetto del Consiglio di Stato che si trova attualmente in discussione in Gran Consiglio, che prevedono un – seppure ancora lontano dalla media svizzera – sostanziale aumento dei contributi cantonali. Tuttavia, si tratta di contributi a tempo

[6] 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 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.

determinato, gestiti fuori dal budget ordinario dello Stato, in ambito “swisslos”, caratterizzati quindi da una certa fragilità strategica.

PRE. 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, e trasformati nel 2022 in un Programma federale, gestito dall’Ufficio federale della Cultura, programma la cui implementazione nel Canton Ticino rimane pur sempre inevasa.

SUM. 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 istaurata 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 obiettivi 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% allora: oggi i costi medi svizzeri sono più alti di un buon 70%!

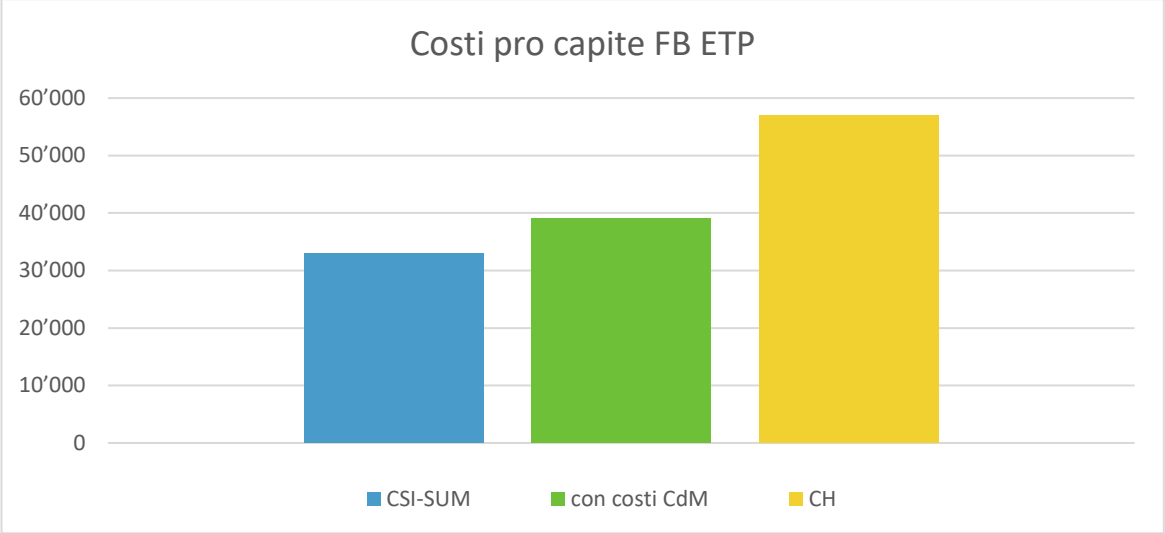
Uno spot sui contributi pubblici dimostra, sempre nell’ambito della Formazione (di base), la discrepanza tra contributi federali (attorno ai 4,0 mio annui) e cantonali (2,3 mio, senza ASUP), ossia un contributo di ca. 10'000 pro capite.

In altre parole: la FCSI non presenta un problema di costi, come lo dimostra il confronto con i costi nazionali. Il costo pro capite (calcolato sui tempi pieni) per uno studente nella formazione di base (Bachelor e Master) presso la SUM è di poco superiore ai CHF 33’000 annui[7], a fronte di una media nazionale che si avvicina ai CHF 57'000 annui. (Fonte Ufficio federale della statistica 2024[8])

Interessante in questo contesto è il collocamento dei costi di gestione della futura Città della Musica: anche nell’ipotesi estrema, di attribuire tutti i costi di gestione della Città della Musica alla SUM, senza considerare quindi le entrate derivanti da terzi, il costo pro-capite salirebbe non oltre i CHF 39'000 annui. Questo valore rimarrebbe comunque oltre il 30% al di sotto della media nazionale:

[7] Reporting SEFRI 2024

[8] www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsfinanzen/hochschulen/fachhochschulen.assetdetail.32257388.html



Anche in questo caso risulta evidente che l’importante minor costo sia SUM che CdM anziché costituire un vantaggio viene penalizzato da altrettanto importanti minori ricavi.

I cambiamenti a livello federale intervenuti con la LPSU avevano 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.

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

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

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

3 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.

4 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[9] - è limitata.

Un secondo elemento riguarda la decisione della Camera SUP di Swissuniversities e della SHK di aggregare i settori di musica, teatro e arte (Kunst), aggregazione di cui approfitta l'ambito con i costi di riferimento più bassi, ai danni degli altri, soprattutto del teatro. Decisione palesemente in contrasto con i ccvv 1-3 dell'art. 44 LPSU.

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

A questo si aggiunge che l'aggregazione di tre ambiti fondamentalmente diversi – nonostante la comune etichetta "arte" – diminuisce fortemente il valore anche di altri indicatori, per esempio i dati occupazionali.

Visto il finanziamento cantonale fortemente ridotto per gli studenti esteri, la presenza di studenti svizzeri – oppure svizzeri ASUP, "Bildungsschweizer" – è un fattore importante.

Tuttavia, esistono diversi ostacoli:

a) La lingua, segnatamente per i Bachelor e le formazioni pedagogiche;
b) Il mercato del lavoro musicale locale che ha una forte componente precariale;
c) Le condizioni quadro cantonali fragili nell'ambito della promozione talenti e la mancanza di prospettive inducono gli studenti locali a lasciare il Ticino già per gli studi professionali;
d) L'infrastruttura attualmente insufficiente e poco attraente;
e) La giovane età del Conservatorio.

Ad a) È un dato oggettivo, e la padronanza della lingua italiana in determinati ambiti – come le formazioni pedagogiche – è imperativa. La SUM accetta comunque, da tanti anni, lavori scritti in 4 lingue - italiano, tedesco, francese e inglese – facilitando studenti allofoni.

Ad b) Lo stipendio minimo fissato dal Cantone, nonostante corrisponda a soli 50'000 CHF annui ca. per un tempo pieno, rappresenta una sfida per tante scuole di musica. Se si tiene

[9] In ambito musicale la separazione è più netta, essendo le prestazioni di servizio legate principalmente ad attività di performance analiticamente individuabili.

conto che nel resto della Svizzera troviamo di regola uno stipendio tra il doppio e il triplo e che parecchie scuole, secondo le informazioni del VMS, fanno fatica a trovare docenti – la penuria di docenti non è limitata alla Scuola dell'obbligo -, si comprende come non sia per nulla attrattivo lavorare in Ticino, anche perché i permessi di lavoro per studenti arrivano – giustamente - a un massimo di 15 ore settimanali lavorative ossia un 35% di un tempo pieno. Un effetto attenuante lo ha comunque la riapertura della Galleria ferroviaria del Gottardo che permette, almeno a studenti Master, di lavorare nella Svizzera tedesca e studiare in Ticino.

Un ulteriore elemento riguarda le prestazioni sociali: le condizioni quadro del finanziamento pubblico tengono conto del salario lordo e del pagamento dell'AVS, ma non dei costi salariali a carico del datore di lavoro come l'assicurazione perdita salario o la quota parte del 2° pilastro. Non esistono quindi degli stimoli da parte della Mano pubblica per invitare le scuole di musica a superare le 8 ore settimanali di lavoro o i 22'000 CHF di stipendio annuo. Questo non è un elemento fondamentale per gli studenti esteri che lasceranno il paese, ma lo studente ticinese preferirà orientarsi per tempo a un mercato del lavoro con maggiore sensibilità sociale.

Ad c) Nonostante l'art. 67a della Costituzione federale parli esplicitamente di "Formazione musicale" in Ticino siamo ancora ancorati a un concetto del "tempo libero" che rende per esempio impossibile l'ottenimento di borse di studio cantonali per gli studenti Pre-College e che, verso la fine della pandemia, ha introdotto un obbligo vaccinale a partire dai 16 anni agli studenti del Pre-College, caso piuttosto unico in Svizzera.

Rimane sempre inevasa l'attuazione del Programma talenti federale in Ticino: in generale la percezione di un talento musicale ticinese è quella di una scarsa considerazione da parte dell'amministrazione cantonale.

Ad d) Con la CdM il problema dovrebbe essere trasformato in un atout.

Ad e) In ambito musicale il legame alla scuola (e al docente) è importante. Buona parte degli studenti arriva anche perché i rispettivi docenti o genitori hanno studiato nello stesso istituto. L'effetto "valanga" è comprensibilmente minore nel caso di una scuola giovane.

AVS. Un elemento che sembra marginale al primo sguardo – che non è limitato al solo mercato del lavoro ticinese -, e che provoca non solo tanta burocrazia, ma equivale anche a una specie di "tassa aggiunta" per studenti svizzeri e "super-tassa" – con impatto anche su altri ambiti come l'obbligo Lamal - per gli studenti esteri è data dall'ordinanza AVS del 15 ottobre 2014 che decreta l'obbligo di assoggettare "per le scuole del settore artistico" lo stipendio all'AVS dal primo franco[10]. A parte la terminologia ambigua – che permette a tanti

[10] Ordinanza AVS Art. 34d, cv 2, lit b.

istituti di chiamarsi fuori – il risultato non è, come a suo tempo auspicato dai promotori della modifica, un miglioramento delle condizioni sociali – che avrebbe richiesto un ancoraggio ai dipendenti, ma non ai datori di lavoro – ma una discriminazione degli studenti delle scuole del settore artistico nei confronti degli studenti di altre formazioni universitarie.

Filantropia. Sempre più importante è diventato – ed è dovuto diventare – il settore della filantropia, impostato con il simposio dell'ottobre 2019. Basti ricordarsi la creazione del Fondo di solidarietà che ha permesso, durante la pandemia, di elargire oltre mezzo milione di borse di studio agli studenti in difficoltà, grazie ai contributi generosi pervenuti in gran parte dal Ticino. Importante il ruolo dell'Associazione degli Amici del Conservatorio che permette ogni anno, a decine di allievi SMUS (e PRE), di poter beneficiare di lezioni strumentali o vocali altrimenti inattingibili per le famiglie. Insostituibile il contributo di varie fondazioni e di privati per poter elargire borse di studio e finanziare progetti di inclusione.

Il ruolo della Filantropia è stato infine determinante per la Ricerca fondi per la Città della Musica, e lo sarà anche per finanziare i costi di gestione della futura CdM, costi che per altro non beneficiano di contributi pubblici.

CdM. Per i costi d'investimento della CdM: con un 32% di contributi a carico della FCSI – quindi un importo che va ben oltre la copertura della quota parte di pertinenza di SMUS e PRE che non beneficiano di un contributo pubblico – la FCSI si è presa l'impegno di rinunciare a voler far ammortizzare il proprio investimento a beneficio dei futuri partner (OSI, Barocchisti, RSI, Fonoteca, Sonart): soprattutto per responsabilità culturale e grazie al fatto che i contributi privati le hanno offerto la libertà e l'autonomia di poter agire in tal modo. Ciò non è il caso dei per i costi di gestione che vanno andranno ripartiti adeguatamente tra gli utenti. La ricerca di fondi – sponsoring o donazioni – per coprire parte dei costi di gestione potrebbe permettere di ridurre non solo i costi del CSI come promotore della CdM, ma anche i contributi dei singoli partner.

Rimane un punto interrogativo sulla strategia culturale del Canton Ticino e sul ruolo che vorrà dare – o non dare – alla CdM.

Azioni

FON

1. Rafforzare e consolidare il settore della Filantropia onde aumentare l'afflusso di capitali privati, anche per compensare la mancanza di contributi pubblici.
2. Completare la campagna capitali per il finanziamento della "Città della musica".
3. Sviluppare il settore della Prestazioni di servizio in prospettiva del finanziamento dei costi di gestione della futura CdM.
4. Stipulare i contratti con i futuri partner nella CdM.

SMUS

1. Lobbying presso Cantone e Comuni per una migliore considerazione degli aspetti educativi offerti dalle Scuole di musica e il riconoscimento del ruolo del docente in possesso di un MA in Pedagogia musicale strumentale/vocale.
2. Lobbying presso i comuni con l'obiettivi di trovare accordi bilaterali di finanziamento comunale.
3. Lobbying presso il Cantone per rafforzare il mercato del lavoro e per combattere il dumping salariale (ossia rispetto del salario minimo e della qualifica dei docenti, modifica dei parametri che attualmente privilegiano scuole che evitano l'assicurazione perdita salario o il 2° pilastro).
4. Lobbying presso il Cantone per favorire l'attuazione del Programma federale Giovani talenti musica che comporta l'arrivo di ca. 80'000 CHF annui in Ticino.
5. Rafforzamento del finanziamento privato in previsione di un impegno adeguato da parte della Mano pubblica.
6. Risanamento della perdita accumulata.

PRE

1. Lobbying presso il Cantone per favorire l'attuazione del Programma federale Giovani talenti musica che comporta l'arrivo di ca. 80'000 CHF annui in Ticino.
2. Promuovere, a livello svizzero e cantonale, il label Pre-College Music CH e un modello di promozione dei talenti efficace e sostenibile.
3. Di conseguenza aumentare – o introdurre – contributi federali per ottimizzare la formazione.
4. Stipulare una convenzione Cantone-CSI per uscire dal "tempo libero".

SUM

1. Lobbying 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 per rafforzare il ruolo delle conferenze specializzate all'interno di swissuniversities.
3. Lobbying per fermare l'aggregazione di ambiti specialistici (Fachbereiche) con strutture e obiettivi divergenti, sia a livello svizzero che intercantonale (CDPE/ASUP).
4. Lobbying presso il Cantone per rafforzare il mercato del lavoro e per combattere il dumping salariale.
5. Lobbying per modificare l'art. 34d cv 2 lit. b OAVS (eliminare "scuole del settore artistico").
6. Aumentare il numero di studenti ASUP.

7. Aumentare i mezzi terzi per la Ricerca attraverso una riorganizzazione e un riposizionamento strategico del settore.
8. Sviluppare il settore delle Prestazioni di servizio e dei relativi introiti.

Connessione con Strategia SUPSI: LP 1, 2, 3, 5, 10, 12, 14, 15

5.1.4. Identità – Corporate identity

Obiettivo

Rafforzare l'immagine del Conservatorio come istituzione di riferimento che difende gli interessi della musica e dell'educazione musicale a livello cantonale; favorire il multibranding, sia per i singoli dipartimenti sia per le attività di eccellenza in seno alla scuola; sviluppare al contempo il brand comune "Città della Musica" senza perdere la vicinanza con la SUPSI.

Analisi

Multibranding. 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 di profilare una singola unità o attività, in sintonia con lo spirito della riorganizzazione avvenuta a fine 2019 che univa il decentramento con una cresciuta interazione a livello di governance, fatto che si manifesta anche nella ristrutturazione e nel riposizionamento della Comunicazione.

La complessità aumenta esponenzialmente con l'aggiunta del brand "Città della Musica" che dovrebbe fungere da cappello identificatorio non solo per le varie componenti del CSI, ma anche per gli altri abitanti della "città". La scelta del termine "Città della Musica" è in verità già il risultato di un processo gestito attivamente in una chiave di identità e identità condivisa.

La strategia del multibranding, e 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.

Rimarrà la sfida di come posizionare il brand "Città della Musica", attualmente ben impostato, e come, nel contempo, far valere a livello di comunicazione l'affiliazione della SUM alla SUPSI.

Politica culturale. Le discussioni con gli altri enti culturali, segnatamente musicali, attorno alla CdM hanno evidenziato un forte bisogno dei diversi attori di un coordinamento del settore. In effetti nessuno degli enti interpellati ha esitato a farsi coinvolgere.

Nonostante le recenti iniziative molto positive del DECS nella formulazione di linee programmatiche, una vera politica o un riferimento cantonale culturale sono latitanti. Ne sono un esempio la Conferenza cantonale della Cultura – che ha un indirizzo politico e non include gli enti culturali - o la denominazione dell'Ufficio cantonale dedicato alla cultura, e precisamente "del sostegno alla Cultura".

La mancanza di una "lobby" nell'amministrazione pubblica obbliga gli operatori a coordinarsi maggiormente per la difesa degli interessi del settore. Nel caso di una scuola come il Conservatorio, l'impegno e la responsabilità di dare voce a chi non la possiede –allievi e studenti – deve essere un obbligo degno di encomio, da portare avanti costantemente anche a costo di scontrarsi con "il potere".

La CdM dovrà quindi anche servire a parlare con una voce sola, aumentandone il "peso specifico" – non principalmente per diventare "too big to fail", ma almeno per essere "enough big to be heard".

Presenza nazionale e internazionale. Ad oggi, il CSI, nonostante la sua giovane età, ha sviluppato una buona presenza nazionale e internazionale. Questo è particolarmente evidente nel caso del Pre-College – con i suoi 26 anni il più vecchio in Svizzera e uno dei più vecchi in Europa -, ma anche la Scuola universitaria ha aumentato molto il suo prestigio internazionale, le candidature di alto livello nei concorsi pubblici ne sono una testimonianza tangibile. Per l'affluenza degli studenti il posizionamento in Italia e Spagna rimane eccellente, nonostante problemi saltuari con il riconoscimento dei titoli. Aumentano le domande dal Nord e dall'Asia, ma nei confronti soprattutto di Germania e Austria l'etichetta "Fachhochschule" rimane un'ipoteca. È pertanto stato possibile risolvere, grazie alla mediazione della KMHS, il problema della differenza di durata del Bachelor. Attualmente è subentrato però un conflitto con la Spagna sulla stessa tematica.

Ad oggi la presenza degli esponenti del CSI negli organi nazionali rimane alta, basti pensare alla presenza contemporanea di entrambi i direttori SUM e SMUS nelle commissioni impegnate nei lavori che hanno portato alla creazione del Programma talenti federale e del label Pre-College Music CH.

<u>Azioni</u>

1. Sviluppare ulteriormente la politica del branding per la Città della Musica. Sviluppare un'identità comune nel rispetto del multibranding.
2. Sviluppare ulteriormente la politica del multibranding interno.

3. Aggiornare le linee guida comunicative che riguardano l'affiliazione della SUM alla SUPSI.
4. Maggiore profilazione del ruolo di musicista, dei relativi dati statistici ed occupazionali.
5. Rafforzare i contatti con le Musikhochschulen ed università musicali in Germania ed Austria (CSI e KMHS).
6. Lobbying a livello svizzero (KMHS e VMS) per una politica coerente riguardo alle professioni regolamentate.
7. Creare un formato di condivisione strategica con gli altri enti musicali.
8. Aumentare le attività di lobbying a livello cantonale, sia in termini di politica che di amministrazione.
9. Mantenere la presenza degli esponenti CSI in gremi nazionali.

Connessione con Strategia SUPSI: LP 1, 3, 4, 5, 6

5.1.5. Attività

Obiettivo

Creare produzioni musicali ed eventi che riflettano la missione della Fondazione, favorendone i suoi obiettivi attraverso il perseguimento dei suoi valori; concepire, sviluppare e promuovere progetti di Ricerca artistica di rilievo nazionale e internazionale, che possano fornire un contributo teorico e pratico in termini di conoscenza, metodi e contenuti nei campi della pratica, teoria e pedagogia musicale.

Analisi

Eventi. 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 sono molteplici e a vari livelli: tra queste la rassegna di musica elettronica EAR, che nel 2025 giungerà alla sua decima edizione, i concerti della Hall in musica con LACedu, e numerose co-produzioni, anche nell'ambito della stagione 900presente.

La stagione musicale *900presente*, fondata nel secolo scorso assieme alla RSI, che rimane partner principale, è ormai un attore affermato nel panorama della musica degli ultimi 100 anni. Coltiva da anni un dialogo costante e proficuo con le istituzioni culturali locali, come testimoniato ad esempio dall'organizzazione congiunta dei cartelloni *Focus Ligeti* (2023) e *Focus Berio* (2025), e da altre significative collaborazioni e co-produzioni. In vista della

nascita della Città della Musica e in un periodo di transizione segnato dall'indisponibilità dell'Auditorio Stelio Molo, sarà fondamentale intensificare queste collaborazioni per garantire continuità e visibilità alla stagione, rafforzando il posizionamento culturale e mantenendo vivo il legame con il pubblico. In quest'ottica, e con uno sguardo al futuro insediamento nella Città della Musica, è già stato avviato – e sarà da potenziare nei prossimi anni – il lavoro di ricerca di finanziamenti terzi per progetti specifici. Questa nuova fase presenterà sfide produttive significative legate anche alla ridefinizione del ruolo della RSI come partner tecnico. L'evoluzione di tale collaborazione rappresenta un nodo cruciale per garantire la qualità delle future produzioni di spettacoli e concerti, con l'obiettivo di mantenere elevato il livello della proposta artistica.

L'accresciuta reputazione del Conservatorio si manifesta anche nella collaborazione con le SUM confederate sempre più importante, sebbene lo slancio sia stato un po' frenato dalla pandemia. Nel febbraio 2020 ha avuto luogo la prima grande coproduzione con la ZHdK, con la 7.a di Shostakovich al LAC e al Maag a Zurigo; nel 2026 è prevista una nuova coproduzione.

Ormai consolidate anche le apprezzate collaborazioni con l'OSI, che ci invita anche quest'anno 2025 ad aprire la loro stagione concertistica in ottobre.

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, anche se la prossima edizione, per i problemi logistici del CSI, ha dovuto essere rinviata fino all'apertura della CdM.

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 sul palco del LAC centinaia di giovani archi, e ormai anche fiati, chitarre e percussioni.

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 e la Filantropia acquisiscono sempre maggiore importanza.

Un'altra sfida sta nella difficoltà di pianificazione, non per problemi intrinsechi, ma per la mancanza di spazi adeguati: molti progetti possono essere realizzati esclusivamente nella Sala Teatro del LAC, la cui programmazione, principalmente per esigenze del teatro, non consente prenotazioni della Sala a lungo termine, ciò che rende quindi difficile l'organizzazione di progetti grandi e di riflesso la ricerca di sponsor.

Città della Musica. Con la CdM il coordinamento interno di eventi e attività sarà sostituito da un sistema atto a coordinare tutte le attività al suo interno e con l'esterno, in primis il LAC.

Da un lato la CdM avrà quattro sale principali con caratteristiche diverse – e quindi pubblici potenzialmente differenziati -, e le esigenze economiche richiederanno un utilizzo "ottimizzato" (cioè contemporaneo).

Dall'altro canto l'infrastruttura – posteggi, ristorazione, personale – non permetterà la gestione contemporanea di troppi eventi, a parte il fatto che andrà evitato il cannibalismo tra eventi con pubblici identici o sovrapposti.

Per questi motivi la pianificazione delle attività, con o senza pubblico, sarà una sfida centrale e un gioco di equilibrio continuo.

Fondamentale il ruolo delle Prestazioni di servizio della FCSI, per l'acquisizione di utenti esterni, da coordinare con la pianificazione interna. Fondamentale il ruolo di chi coordinerà la programmazione con i partner. E fondamentale la collaborazione con il LAC, a livello di pianificazione, ma anche a livello strategico e di collaborazione e co-produzione.

Oltre alla sfida della pianificazione esistono numerose opportunità di sviluppare nuovi formati musicali, collaborazioni e sperimentazioni. Le tempistiche diverse – le stagioni concertistiche sono solitamente pianificate con anni di anticipo – permetteranno comunque una certa flessibilità ed immediatezza nella realizzazione di eventi.

Ricerca. La riorganizzazione della Ricerca, completata nel febbraio 2025, doveva rispondere a due sfide:

a) Aumentare la rilevanza per la scuola;
b) Diventare concorrenziale nelle ricerce di mezzi terzi.

Con la riorganizzazione delle aree (performance, pedagogia, teoria e composizione) e la doppia matrice Ricerca/aree che prevede che i ricercatori siano anche parte di un'area di formazione, l'interazione tra Ricerca e Formazione è diventata un elemento sistemico.

Il concorso pubblico internazionale ha inoltre permesso di individuare delle persone con esperienza e successo nella raccolta di mezzi terzi.

Data l'opportuna vicinanza alla Ricerca della SUPSI bisognerebbe parlare in verità di una tripla matrice. Più che in altri ambiti l'inter- e transdisciplinarietà sono elementi cardine, soprattutto per un settore in evoluzione e non ancora consolidato come la Ricerca musicale.

Azioni

1. Consolidare i formati esistenti.
2. Rafforzare la componente di comunicazione/promozione.
3. Rafforzare il settore della filantropia.

4. Sviluppare ulteriormente le collaborazioni in Ticino e a livello svizzero.
5. Creare un modello di pianificazione per la CdM.
6. Sviluppare la cooperazione con il LAC in prospettiva della CdM.
7. Sviluppare una rete e un concetto per acquisire ulteriori utenti per la CdM, complementari all'occupazione già prevista.
8. *Ricerca. Collaborazioni interne al CSI: facilitare l'inserimento e l'integrazione dei nuovi professori sia a livello SUM che SUPSI attraverso attività coordinate (seminari, conferenze, gruppo di lavoro, progetti, ecc.).*
9. *Consolidare l'interazione con la formazione a livello Bachelor e Master attraverso proposte innovative di insegnamento e formazione.*
10. *Consolidare la presenza della ricerca nelle produzioni di eventi ed attività artistiche e di formazione.*
11. *Consolidare le collaborazioni interne al CSI attraverso progetti strategici prioritari (per esempio, con la SMUS, in risposta ai bisogni speciali in ambito educativo).*
12. *Attivare percorsi di aggiornamento e formazione professionale attraverso fondi terzi (Movetia) per rispondere ai bisogni speciali in ambito educativo.*
13. *Creazione di un programma dottorale: Facilitare l'afflusso di studenti dottorali in visita*
14. *Promuovere la mobilità internazionale di studenti dottorali.*
15. *Completare la definizione di un percorso di dottorato in collaborazione con università svizzere (USI Lugano, e Friburgo) ed estere, da aprire nel corso del quadriennio.*
16. *Aumentare la visibilità del lavoro di ricerca e di trasferimento delle competenze attraverso i QUADERNI DEL CONSERVATORIO DELLA SVIZZERA ITALIANA.*
17. *Migliorare la sostenibilità della ricerca: Promuovere la ricerca attiva di finanziamenti competitivi e non competitivi.*
18. *Promuovere le collaborazioni ed i mandati per la ricerca.*

Connessione con Strategia SUPSI: LP 1, 2, 3, 4, 5, 6, 13, 16.

5.1.6. Formazione

Obiettivo

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

Analisi

CSI. 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, Ginevra, Lucerna e Zurigo – di istituire,

con non 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, senza automatismo e diritto acquisito, ma sempre nell'interesse del singolo allievo.

La procedura di accreditamento – per l'ottenimento del Label Pre-college Music CH sottolineava 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[11].

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[12].

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'interno 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.

Ciononostante, 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.

CdM. Con la creazione della CdM il numero di potenziali collaborazioni crescerà in modo esponenziale, anche nell'ambito della formazione SUM, sia a livello di moduli esistenti (per esempio nell'ambito della pratica professionale), che di nuovi corsi di laurea / nuovi approfondimenti di Master esistenti (come Tonmeister e/o audiodesign), e di Formazione continua (ampliamento MASCult e approfondimenti professionali).

[11] 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
[12] Ib.

L'esistenza di un vero "cluster" non faciliterà soltanto le collaborazioni interne, ma farà anche in modo che i contatti esterni si moltiplicheranno e che l'interesse esterno di collaborare con la CdM aumenti.

La crescente dinamicità del settore faciliterà anche eventuali collaborazioni con la formazione dei dipartimenti SUPSI: varrà – ma vale per tutto quanto appena enunciato – il principio che le collaborazioni portano esperienze e competenze esterne fondamentali, ma richiedono e richiederanno una gestione attiva e la disponibilità di risorse umane.

Al contempo bisognerà lasciare spazi alla creatività, all'improvvisazione, in quanto nessuno è in grado di stabilire oggi quali competenze saranno necessarie tra cinquant'anni, se ipotizziamo che chi viene oggi formato alla SUM rimarrà nel mercato del lavoro fino agli anni '70 o '80 del secolo attuale. Devono essere trasmesse le competenze fondamentali, non recuperabili nel futuro già per questioni fisiche, e, al contempo, gli strumenti che permetteranno un aggiornamento continuo.

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. Valutare lo sviluppo di nuovi corsi di laurea o approfondimenti, segnatamente nell'ambito Tonmeister e/o audiodesign, con i futuri partner.
4. Creare un formato di pianificazione sperimentale.
5. Sottoporsi a una nuova peer review (tipologia accreditamento programma) con MusiQuE nel 2025/2026.

Connessione con Strategia SUPSI: LP 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10.

5.1.7. Governance

Obiettivo

Sviluppare la struttura organizzativa e amministrativa in previsione delle esigenze della Città della Musica e dei cambi generazionali annunciati.

Analisi

Il CSI dispone oggi di un'amministrazione molto snella, con un'alta percentuale di persone che lavorano al CSI da anni e che sono abituate a lavorare in autonomia e in modo efficace.

Come ha recentemente dimostrato un'analisi esterna (Zgraggen) la pressione sulle singole persone è però alta, le risorse finanziarie sono limitate, le esigenze esterne (per esempio la LPD) stanno crescendo, la burocrazia dilaga e crea nuova burocrazia e pressione. Il turnover molto basso e la mancanza di posizioni back-up equivalgono, in questo contesto, a un rischio alto.

In questo quadro la futura CdM fungerà da elemento di rottura in quanto cambieranno strutture, equilibri, processi, procedure e responsabilità. Al contempo bisognerà creare le basi per il ricambio generazionale alla presidenza e alla direzione.

In verità la trasformazione interna è già stata avviata, per esempio con una centralizzazione delle segreterie, una riorganizzazione della Comunicazione e una ristrutturazione della Formazione SUM, vero "core business" della SUM. A questo si aggiunge, come previsto da tempo, una completa riorganizzazione della Ricerca, con una doppia (o tripla) matrice che prevede anche un forte nesso con le rispettive aree formative (performance, pedagogia, teoria e composizione).

Gli anni fino al 2029, quando la CdM dovrebbe essere pienamente operativa – il trasloco e l'occupazione parziale dovrebbero avvenire nel primo 2028 – saranno caratterizzati da ulteriori cambiamenti. La vera sfida sarà la necessità di avere una governance e un team pronti dal primo giorno nella nuova sede, senza la possibilità di assumere le persone necessarie con troppo anticipo e di "testarle". In quel contesto sarà senz'altro indicato di verificare in quali ambiti sarebbe opportuno ricorrere a specialisti esterni.

Azioni

1. Definire/aggiornare una mappatura delle posizioni della futura CdM.
2. Definire con i partner la richiesta di eventuali servizi centrali offerti dal CSI.
3. Definire un piano di sviluppo (personale e governance) fino all'entrata nella CdM, anche in prospettiva dei futuri cambiamenti generazionali.
4. Creare un gruppo di accompagnamento con tutti i partner della CdM.
5. Rivedere le procedure e revisione totale del SGQ CSI.
6. Monitorare il rapporto tra SGQ CSI e SGQ SUPSI.
7. Sviluppare delle procedure e un SGQ parziale per la CdM.
8. Monitorare i risultati delle analisi esterne.

Connessione con Strategia SUPSI: LP 10, 11, 14, 15.

5.2. Pianificazione professori

Analisi

Un'analisi degli ultimi concorsi evidenzia un buon numero di ottime candidature, fatto che non permette soltanto di trovare dei candidati idonei, ma di poter, nella maggior parte dei casi, anche scegliere. Se anni fa la maggiore quantità di candidature qualificate arrivava dall'Italia, oggi arriva dall'Europa settentrionale o centrale, anche se in buona parte relativa a persone di nazionalità (anche) italiana. Il numero di alumni tra i professori è molto basso, ma è piuttosto normale per una scuola giovane.

Se nel corpo studenti esiste da molti anni una stabilità nella parità di genere, questo non può essere constatato nel corpo docenti nel quale troviamo una netta maggioranza maschile. Azioni proattive sono problematiche in quanto l'assunzione di una persona non garantisce in verità un posto di lavoro stipendiato: sta al docente attirare studenti, ed è in base al numero di studenti qualificati e ammessi che viene stabilito il salario.

Positivo, intanto, che ambiti come la direzione d'orchestra / di ensemble, una volta riservata a una clientela maschile, siano oggi più equilibrati, e che diverse alumne (anche ticinesi) stiano avviando una carriera promettente.

Nel quadriennio 25-28 andranno affrontate due sfide:

1. L'ideazione e preparazione di nuove formazioni legate al potenziale della CdM.
2. La riorganizzazione dell'ambito "Musica e Movimento", per il pensionamento di entrambe le titolari.

Nel primo caso si rinuncia intanto alla definizione dei profili, in quanto le condizioni quadro non permettono ancora delle valutazioni concrete. Per la formazione di Tonmeister si potrebbero ipotizzare due posizioni da professore, con modalità ancora da stabilire.

Nel secondo caso, oltre all'opportunità di una riflessione congiunta con il DFA, sarà necessario verificare il potenziale di mercato: nella Svizzera tedesca e francese esiste una richiesta di figure professionali in quest'ambito, sia nella Scuola dell'obbligo sia nelle Scuole di musica, ma la mancanza di disposizioni rilevanti da parte della CDPE – che si oppone alla figura del docente mono-disciplinare al livello della Scuole elementare – rende complicata la mobilità dei docenti, che preferiscono indirizzarsi ad altre formazioni. In Ticino esiste la figura del docente mono-disciplinare nella Scuola elementare – con titolo abilitante per la Scuola media -, ma i titoli rilasciati dal CSI (BA in Musica e Movimento e MA in Pedagogia musicale, approfondimento in Educazione musicale elementare) non sono riconosciuti dal Cantone: alumni e alumne, se non decidono di studiare al DFA, lasciano quindi il Cantone.

Arpa

Pollini Lorenza	Prof. SUM	concorso 2025-2026

Canto

Castellani Luisa	Prof. SUM	
Habela Marcin	Prof. SUM	
Murray Robert	Prof. SUM	
Trini Monica	Prof. SUM	

Chitarra

Micheli Lorenzo	Prof. SUM	
N.N.	Prof. SUM	concorso rinviato

Clarinetto

Benda François	Prof. SUM	
Pons Jordi	incarico	
N.N.	Prof. SUM	concorso rinviato

Clavicembalo

Molardi Stefano	Prof. SUM	
N.N.	Prof. SUM	concorso rinviato

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	Concorso 2026-2027

Direzione Orchestra di fiati

N.N.	Prof. SUM	vacante/sospesa

Fagotto

Cellacchi Andrea	nomina in corso
Meszaros Gabor	Prof. SUM

Fisarmonica

Leslaw Skorski	prestito di personale Cantone

Flauto

Oliva Andrea	Prof. SUM
Renggli Felix	Prof. SUM

Flauto dolce

Bragetti Stefano	Prof. SUM	concorso 2026-2027

Musica e movimento

Klemm Silvia	Prof. SUM	concorso 2025-2026
Mahler Gabriele	Prof. SUM	concorso 2025-2026

Organo

Molardi Stefano	Prof. SUM

Oboe

Di Rosa Francesco	Prof. SUM	
Salmi Massimiliano	incarico	

Percussioni

Strobel Kai	Prof. SUM	

Pianoforte

Colli Federico	Prof. SUM	
Doallo Nora	Prof. SUM	
D'Onofrio Alessandro	Prof. SUM	
Harsch Mauro	Prof. SUM	
Kravtchenko Anna	Prof. SUM	
Plano Roberto	Prof. SUM	

Sassofono

Camenisch Raphael	Prof. SUM	

Tonmeister

N.N.	Prof. SUM	da definire
N.N.	Prof. SUM	da definire

Tromba

Tamiati Francesco	Prof. SUM	
Tomasoni Omar	Prof. SUM	

Trombone

Conti Andrea	Prof. SUM	
Turriziani Enzo	Prof. SUM	

Tuba

Ghiretti Rino	Prof. SUM	concorso 2025-2026

Viola

Gotlibovich Yuval	Prof. SUM	
Rossi Danilo	Prof. SUM	
N.N.	Prof. SUM	concorso rinviato

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	concorso rinviato

Ricerca in ambito Performance

Huang Winnie	Prof. Associato SUPSI

Ricerca in ambito Pedagogia

Zicari Massimo	Prof. Associato SUPSI

Ricerca in ambito Teoria e Composizione

Tremblay P.A.	Prof. Associato SUPSI

6. Note finali

Il presente Piano d'azione della Fondazione Conservatorio della Svizzera italiana (FCSI) per gli anni 2025-2028, redatto dalla Direzione di Fondazione, è stato discusso in seno alla Direzione di Fondazione allargata e con la Direzione SUM.

Il documento è stato sottoposto all'attenzione dei membri della Commissione consultiva SUM, dei responsabili di mandato SUM e, nell'ambito della procedura di consultazione, dei rappresentanti dei gruppi di materia della SUM nonché dell'ASSUML. È stato presentato allo staff in data 15.5 e alla Direzione SUPSI in data 13.5.
Il Piano è stato infine presentato al Consiglio di Fondazione e ratificato in data 23.06.2025, nonché successivamente al Consiglio SUPSI durante la seduta del 24.06.2025.
La versione finale del documento tiene conto dei riscontri emersi durante la fase di consultazione.

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
BBL	Bundesamt für Bauten und Logistik
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
CdM	Città della Musica
CDPE	Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali della pubblica educazione
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
FN	Fonoteca Nazionale Svizzera
HRK	Hochschulrektorenkonferenz (Germania)
KFH	Konferenz Fachhochschulen Schweiz
KMHS	Konferenz Musikhochschulen Schweiz
LDA	Legge federale sul diritto d'autore e sui diritti di protezione affini
LPD	Legge federale sulla protezione dei dati
LPSU	Legge sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero
MASCult	MAS in Cultural Management
OSI	Orchestra della Svizzera italiana
PA	Piano d'azione
PRE	Pre-College
RKM	Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen in der HRK
RSI	Radiotelevisione svizzera di lingua italiana
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
Sonart	Associazione svizzera 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
ZHdK	Zürcher Hochschule der Künste

8. Allegati

- Rapporto annuale 2024

24.6.2025 CB/cs