

LAC LUGANO ARTE E CULTURA
BUSINESS PLAN 2020-2024

INDICE

| | |
|---|-----------|
| EXECUTIVE SUMMARY | 5 |
| IL CONSOLIDAMENTO DEL LAC, IL SECONDO MANDATO DI PRESTAZIONE 2020-2024 | 8 |
| Il LAC: da centro di ospitalità e servizi a centro di produzione e programmazione | 10 |
| Missione e Visione | 11 |
| Obiettivi 2020-2024: consolidamento dell'offerta, della qualità e del servizio | 13 |
| Analisi del contesto operativo post-integrazione con Lugano In Scena | 14 |
| PIANO STRATEGICO | 16 |
| FASE 1 – Consolidamento, Sviluppo e Integrazione di Lugano in Scena | 16 |
| Riassunto obiettivi | 24 |
| Messa a disposizione di spazi e servizi ai Partner artistici | 30 |
| FASE 2 - Sviluppo infrastruttura | 33 |
| Timeline | 34 |
| PIANO DI MARKETING E MODELLO DI BUSINESS | 35 |
| Stima del mercato potenziale | 36 |
| Stima dei trend del mercato potenziale | 40 |
| Analisi del contesto operativo | 41 |
| Analisi della concorrenza | 42 |
| Segmentazione del mercato potenziale | 47 |

| | |
|--|-----------|
| Strategie di marketing – Arti Sceniche | 49 |
| Strategia di Prodotto | 49 |
| Strategia di Prezzo | 53 |
| Strategia di Punto vendita e distribuzione | 55 |
| Strategia di Promozione | 57 |
| Pianificazione budget complessivo marketing e comunicazione arti sceniche | 69 |
| | |
| Strategie di marketing – LAC edu | 70 |
| Stima trend del mercato potenziale | 70 |
| Strategia di Prodotto e Prezzo | 81 |
| Strategia di distribuzione e Promozione | 87 |
| | |
| Strategie di marketing – Eventi Corporate | 89 |
| Analisi della concorrenza | 89 |
| Strategia di Prodotto e Prezzo | 91 |
| Strategia di Punto vendita, distribuzione e Promozione | 92 |
| | |
| Modello di Business | 93 |
| | |
| PIANO ORGANIZZATIVO | 95 |
| Risorse Umane | 96 |
| Organigramma 2019 | 98 |
| Organigramma 2020 -2024 | 99 |
| Personale: evoluzione 2020-2024 | 100 |

| | |
|--|------------|
| Descrizione settori e ruoli di responsabilità | 137 |
| PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO | 140 |
| Fonti di ricavo | 141 |
| Arti Sceniche | 141 |
| LAC Edu | 145 |
| Settore Eventi | 147 |
| Piano finanziario 2020-2024 | 150 |
| Analisi di sensitività | 152 |
| Risorse di finanziamento | 153 |
| INDICATORI | 154 |
| MONITORAGGIO E CONTROLLO | 155 |
| Metriche di valutazione e intervalli di controllo | 155 |
| Metriche di valutazione delle attività ordinarie | 156 |
| Metriche di valutazione delle attività straordinarie | 157 |
| INDICATORI FINANZIARI | 161 |
| ANALISI E GESTIONE DI RISCHI | 163 |
| BILANCIO DI MISSIONE | 166 |
| COLOPHON | 168 |

EXECUTIVE SUMMARY

Il “Business Plan LAC – 2020-2024” permette di presentare nel dettaglio la struttura aziendale del centro culturale alla luce alle priorità strategiche individuate da Città ed Ente autonomo per lo sviluppo del centro culturale nel periodo considerato.

Il documento traccia una fase cruciale per il nuovo istituto che, all’indomani dei successi dei primi anni di attività, si trova a consolidare lo sforzo precedentemente sostenuto dalla Città grazie alle possibilità operative offerte dall’autonomia gestionale.

L’ente autonomo, che ha preso concretamente avvio solo nel 2018, dalla seconda metà del 2019 sarà divenuto finalmente titolare delle risorse umane impegnate, a diverso titolo, nella struttura e pertanto sarà pronto per una nuova sfida. Si tratta di un traguardo di primaria importanza, che cambierà la missione stessa del LAC: l’incorporazione della direzione dedicata alla stagione teatrale denominata Lugano In Scena (LIS), precedentemente in capo alla Divisione cultura della Città di Lugano. Tale passaggio trasformerà radicalmente il centro culturale come oggi lo conosciamo: da un luogo di ospitalità a soggetto di produzione artistica. A questo dovrà seguire una modifica dello Statuto.

L’integrazione di Lugano In Scena nel LAC, oltre ad ottimizzare le risorse ad oggi disponibili, rappresenta un’importante scelta strategica affinché l’istituzione possa:

- sviluppare una programmazione autonoma, volta allo sviluppo culturale e sociale della comunità e allo sviluppo dei pubblici;
- disporre di contenuti culturali propri per essere un punto di riferimento non solo per i pubblici, ma anche per le comunità artistiche locali, nazionali ed internazionali;
- partecipare a reti di produzione e co-produzione nell’ambito delle arti sceniche;
- sviluppare una strategia di autofinanziamento che possa trarre vantaggio della propria capacità di consolidare quote di mercato e di acquisirne di nuove.

Pertanto, quanto qui si propone ha anche l’obiettivo di creare una più forte consapevolezza nella struttura organizzativa interna, grazie ad un approccio fortemente orientato al controllo di gestione e al monitoraggio della performance, oltre che ad una gestione manageriale che possa consentire di esprimere fino in fondo le potenzialità e le peculiarità del LAC.

Il piano che qui si presenta dà corpo, sia in senso qualitativo che quantitativo, al nuovo mandato di prestazione tra l’Ente autonomo LAC e la Città di Lugano e si divide in cinque parti:

- Piano strategico;
- Piano di marketing e modello di business;
- Piano organizzativo;
- Piano economico e finanziario;
- Monitoraggio e controllo.

Il nuovo **piano strategico** è strutturato su due fasi: la prima è incentrata sul consolidamento, sullo sviluppo della struttura gestionale e sul passaggio del LAC a “luogo di produzione di cultura” (2020-2022); la seconda

è basata sulla possibilità di ampliare l'attività del LAC attraverso il potenziamento e lo sviluppo di nuove infrastrutture che permettano di diversificare le proposte culturali (2022-2024).

Nella prima fase si prevede di consolidare ed integrare quanto realizzato nelle prime tre stagioni d'attività del LAC nell'ambito della programmazione, del funzionamento e del finanziamento. Il consolidamento della struttura, delle risorse umane, delle attività svolte e dei pubblici è infatti giunta ad una svolta che permetterà di sviluppare ulteriormente il centro culturale.

Simbolo di tale passaggio è l'inserimento di due figure chiave accanto al direttore generale: il direttore artistico, dedicato alla programmazione e alla produzione culturale; il Responsabile dello sviluppo (marketing & sales), una nuova figura manageriale per definire e presidiare le strategie di vendita e di autofinanziamento necessarie allo sviluppo delle attività culturali e alla sostenibilità economico-finanziaria dell'organizzazione.

Se nella fase precedente il LAC era quasi interamente sostenuto dal finanziamento pubblico e dai proventi degli affitti della sala teatro, versati da parte delle diverse stagioni ospiti (Lugano Musica oltre che dalla stessa Lugano In Scena, che attualmente gestisce l'80% delle date dalla stagione), il nuovo modello prevede che la suddivisione tra finanziamento pubblico e autofinanziamento (proventi da vendita biglietti e da servizi, sponsorizzazioni) sia rispettivamente del 50%, creando quindi un margine di rischio operativo che va, pertanto, correttamente presidiato.

A tal fine il **piano di marketing** affronta dapprima le stime del mercato potenziale, dei suoi trend e dei suoi segmenti, del contesto operativo e della concorrenza, per poi analizzare nel dettaglio le tre attività principali del LAC, ovvero le strategie di marketing (prodotto, prezzo, punto vendita e promozione) relative alle arti sceniche, alle attività educative (LAC edu), e agli eventi aziendali.

In questo modo il LAC nel suo insieme avrà gli strumenti per dimostrare nello specifico come intenderà affrontare una nuova capacità di autofinanziamento non solo rispondendo ai trend di crescita individuati, ma anche attivando nuovi strumenti (come le *membership*) o definendo un **business model** sulle arti sceniche che permetta di sostenere i costi delle attività culturali più orientate alla ricerca, con i proventi da spettacoli di intrattenimento o da nuove stagioni come quella dedicata alla musica non classica.

Il **piano operativo** definisce l'evoluzione della struttura organizzativa nel tempo, anche e soprattutto in funzione dell'integrazione di Lugano In Scena, andando via via ad esplicitare le integrazioni di **risorse umane** previste tempo per tempo e definendo sia le funzioni dei settori che dei luoghi di responsabilità, alla luce del nuovo contratto collettivo la cui entrata in vigore è prevista nel corso della seconda metà del 2019.

Il **piano economico e finanziario** presenta - sulla base di una durata complessiva prevista in quattro anni e otto mesi e del passaggio dal calendario civile a un nuovo calendario calcolato sulla scorta delle stagioni teatrali (quindi con suddivisione 1 gennaio-31 agosto 2020 e stagioni teatrali - 1 settembre-31 agosto - 2020-2021, 2021-2022, 2022-2023, 2023-2024) - una struttura in cui costi e ricavi sono suddivisi nei seguenti centri di costo/ricavo: Direzione e affari generali; Event management; Marketing e comunicazione; Mediazione culturale; Gestione/tecnica edificio; Animazione e progetti speciali.

Il piano finanziario non prevede un aumento del credito a vantaggio del LAC, ma la sola integrazione all'attuale contributo, ovvero l'equivalente del credito preventivamente garantito a Lugano In Scena. Nel dettaglio vede l'erogazione dei seguenti contributi per le attività, integrati dai rimborsi per servizi e da una quota destinata alla costituzione di un fondo di riserva:

- dal 1 gennaio al 31 agosto 2020: 5'266'667 CHF - secondo modalità concordate con il Municipio, di cui 366'667 CHF - per spese che saranno riversate ai servizi erogati al LAC dalla Città di Lugano tramite i suoi uffici o tramite terzi, e 166'667 CHF per la costituzione di un Fondo di riserva;

- per le stagioni 2020-2021, 2021-2022, 2022-2023, 2023-2024: 7'900'000 CHF - a stagione secondo modalità concordate con il Municipio, di cui 550'000 CHF per spese che saranno riversate ai servizi erogati al LAC dalla Città di Lugano tramite i suoi uffici o tramite terzi, e 250'000 CHF per la costituzione di un Fondo di riserva.

Le tavole per centri di costo sono completate da sintesi annuali, oltre che da due analisi: una dedicata alla differenziazione delle risorse di finanziamento su base annuale; un'analisi di sensitività che permette di prendere coscienza dei maggiori scostamenti in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Completano il “Business Plan LAC – 2020-2024” un complesso set di **indicatori** così suddivisi: **piano di implementazione e controllo**, ovvero uno strumento critico per il corretto svolgimento del Business Plan e per il raggiungimento degli obiettivi fissati da questo documento, in base a metriche di valutazione (KPI, Key Performance Indicators) a disposizione del management del LAC per valutare eventuali scostamenti dal piano originale e il progressivo raggiungimento degli obiettivi prefissati; **analisi e gestione di rischi**, per avere costante consapevolezza dei rischi derivanti dalle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi e dall'analisi del contesto operativo del LAC; un set di **indicatori finanziari**, al fine di fornire una fotografia nel tempo dello stato di salute e della performance finanziaria del LAC sulla base del rapporto di finanziamento privato/pubblico, gli Investimenti in produzione e messa in scena e il Costo di acquisizione degli spettatori; il **bilancio di missione**, volto alla misurazione del grado di soddisfazione della missione del LAC in base ad obiettivi di natura culturale, ma anche sociale.

II CONSOLIDAMENTO DEL LAC, IL SECONDO MANDATO DI PRESTAZIONE 2020-2024

In data 18 giugno 2015 il Municipio di Lugano ha approvato il messaggio (no 9239) concernente la costituzione di un ente autonomo di diritto comunale per la gestione amministrativa, tecnica, infrastrutturale e per le attività del nuovo centro culturale LAC Lugano Arte e Cultura, così come lo statuto dell'ente e il mandato di prestazione per gli anni 2016-2018 (primo mandato di prestazione).

Il contratto tra la Città e l'Ente LAC è stato poi rinnovato per un ulteriore anno, ovvero fino al 31 dicembre 2019, al fine di consentire una verifica approfondita del periodo di avvio della struttura e quindi definire un secondo mandato con maggiore consapevolezza gestionale.

Il Business Plan che qui si presenta si è quindi reso necessario al fine di dare corpo, sia in senso qualitativo che quantitativo, ad un nuovo mandato di prestazione della durata di quattro anni e otto mesi (1 gennaio-31 agosto 2020 e le quattro stagioni teatrali - 1 settembre-31 agosto - 2020-2021, 2021-2022, 2022-2023, 2023-2024) che permetterà di portare ad effettivo compimento il progetto LAC – *anche alla luce delle Linee di sviluppo 2018-2028 della Città di Lugano*¹ - trasformando il centro culturale da un luogo di ospitalità culturale ad una centrale di produzione artistica, grazie all'incorporazione della stagione teatrale Lugano In Scena, precedentemente prodotta direttamente dalla Divisione Cultura della Città di Lugano.

Il presente documento rappresenta quindi uno strumento che ha l'obiettivo di creare sia consapevolezza nella struttura organizzativa, con un approccio sempre più orientato al controllo di gestione e al monitoraggio della performance, sia i presupposti per una gestione strategica di stampo aziendale, che possa esprimere fino in fondo le potenzialità e le peculiarità di una forma di gestione innovativa come l'ente autonomo di diritto comunale.

Dopo attenta valutazione e analogamente a quanto avviene in contesti internazionali simili, per la gestione del LAC è stato scelto il modello organizzativo pubblico-privato. Rispetto a una gestione interamente pubblica, questa soluzione garantisce infatti una maggiore efficacia, poiché favorisce la flessibilità operativa e promuove un maggiore coinvolgimento del settore privato.

In estrema sintesi, i *driver* del nuovo mandato sono:

- analisi della fase di avviamento della struttura e delle sue attività, attraverso un rapporto sul primo mandato, che ha permesso di analizzare punti di forza e di debolezza;
- cambio di missione del LAC che, con l'integrazione di Lugano In Scena, da luogo di sola ospitalità di stagioni realizzate da soggetti terzi, diventa a tutti gli effetti anche un centro culturale impegnato direttamente nella definizione dell'offerta culturale (teatro, danza, musical, opera lirica, musica non classica) così come nella produzione artistica (produzione e coproduzione teatrale, residenze artistiche, alta formazione teatrale);
- nuova capacità di autofinanziamento (bigliettazione, vendita di servizi, sponsorizzazione, *membership*) a integrazione del contributo pubblico;
- nuova impostazione delle collaborazioni con i partner su base contrattuale e con un rapporto di maggiore reciprocità;
- definizione di un piano di manutenzione quadro della struttura e degli impianti, necessaria a seguito della chiusura della fase di cantiere (e della cessazione delle relative garanzie), documento realizzato in collaborazione con il Dicastero immobili della Città di Lugano e allegato al mandato;

¹ Città di Lugano, Linee di Sviluppo 2018-2018, <https://www.lugano.ch/citta-amministrazione/linee-sviluppo.html>.

- definizione di un sistema di indicatori di *performance*, sia quantitativi che qualitativi, e di un piano di rendicontazione di missione, annuale e pluriennale, delle attività svolte per rendere ancora più trasparenti i processi interni e la realizzazione degli obiettivi di servizio alla società;
- revisione della struttura contabile e della durata d'esercizio sulla base delle necessità gestionali date dall'attività caratteristica (passaggio dal calendario civile, ad una strutturazione per "stagioni" dal 1 settembre al 31 agosto);
- passaggio al LAC del credito già previsto dalla Città di Lugano per la stagione delle arti sceniche;
- trasferimento al LAC dei fondi necessari al sostegno dei costi dei servizi erogati dalla Città. Tale operazione, finanziariamente neutra, permetterebbe al contempo sia di non erodere i fondi destinati al funzionamento dell'Ente autonomo, sia di rimborsare i costi che i servizi della Città, autonomamente o tramite terzi, sostengono per le attività del LAC;
- conferimento di una partecipazione su base annua da parte della Città alla costituzione e al mantenimento di un fondo rischi.

Il nuovo mandato è quindi lo strumento che permetterà di traghettare il LAC in una nuova era, e che consentirà di consolidare i successi rapidamente ottenuti fino ad ora, grazie alla messa in atto di strumenti di programmazione economico-finanziaria oltre che della struttura organizzativa, legate al monitoraggio costante dei risultati. Il presente documento evidenzia inoltre come la proporzione tra contributi pubblici e proventi da autofinanziamenti è ripartita nella misura attorno al 50%, realizzando quanto auspicato all'avvio del progetto LAC.

Un nuovo approccio quindi, ad ulteriore garanzia anche del Fondatore, messo in atto direttamente dalla struttura, sotto l'egida della Città e del Consiglio Direttivo che sono stati parti attive nella realizzazione del presente documento.