

# Messaggio

numero  
**8545**

data  
19 febbraio 2025

competenza  
DIPARTIMENTO DELL'EDUCAZIONE, DELLA CULTURA E DELLO SPORT

## **Concessione di contributi finanziari ricorrenti al Locarno Film Festival per il quinquennio 2026-2030 per complessivi 17'000'000.- di franchi e rinnovo della convenzione**

<b>I.</b>	<b>IL FESTIVAL .....</b>	<b>2</b>
1.	Costituzione e collocazione nel contesto cantonale .....	2
2.	L'impatto economico e culturale del LFF .....	5
3.	Il contesto internazionale e i cambiamenti in atto .....	7
4.	La strategia del LFF per lo sviluppo futuro .....	9
<b>II.</b>	<b>ASPETTI FINANZIARI.....</b>	<b>11</b>
1.	Evoluzione dei costi e dei ricavi .....	11
2.	Costi .....	12
2.1.	Personale.....	12
2.2.	Infrastrutture, ospitalità e altri costi.....	13
3.	Ricavi.....	14
3.1.	Finanziamenti pubblici.....	14
3.2.	Ricavi provenienti da sponsor e partner e autofinanziamento .....	16
<b>III.</b>	<b>PROSPETTIVE PER IL QUINQUENNIO 2026-2030 .....</b>	<b>17</b>
1.	Settori di intervento .....	17
1.1.	Sviluppo delle infrastrutture e digitalizzazione .....	17
1.2.	Sostenibilità finanziaria e sviluppo delle competenze .....	17
1.3.	Innovazione nei contenuti e legame con il territorio .....	18
1.4.	Effetto leva sugli investimenti privati.....	18
1.5.	Ospitalità e coinvolgimento del pubblico.....	19
2.	Utilizzo delle risorse finanziarie .....	19
2.1.	Diversificazione delle fonti di finanziamento .....	19
2.2.	Ottimizzazione delle risorse e digitalizzazione .....	19
2.3.	Innovazione dei contenuti e coinvolgimento del pubblico .....	20
2.4.	Sostenibilità finanziaria e ambientale .....	20
2.5.	Collaborazioni strategiche e internazionalizzazione .....	20
2.6.	<i>Public Affairs</i> .....	20
<b>IV.</b>	<b>CONTRIBUTO CANTONALE PER IL PERIODO 2026-2030 .....</b>	<b>20</b>
<b>V.</b>	<b>PROGRAMMA DI LEGISLATURA E PIANO FINANZIARIO.....</b>	<b>21</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>21</b>

Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025

Signor Presidente,  
signore deputate e signori deputati,

con il presente messaggio sottoponiamo alla vostra cortese attenzione il disegno di Decreto legislativo per lo stanziamento di un contributo annuale di fr. 3'400'000.- concesso dal Cantone Ticino al Locarno Film Festival (di seguito LFF) per il periodo 2026-2030, pari a un contributo complessivo di fr. 17'000'000.- suddivisi su cinque anni. Un'apposita Convenzione (allegato 1) disciplina la concessione di tale credito e le prestazioni richieste.

La richiesta di contributo è sottoposta per approvazione al Gran Consiglio con il presente messaggio in ossequio a quanto previsto dall'Art.26 cpv.4 della Legge di applicazione della legge federale sui giochi in denaro, che prevede che i singoli contributi stanziati attraverso i fondi Swisslos che superano il mezzo milione di franchi – come in questo caso – debbano essere approvati dal Gran Consiglio.

## I. IL FESTIVAL

### 1. Costituzione e collocazione nel contesto cantonale

Fondato nel 1946, il Locarno Film Festival (LFF) è il terzo festival cinematografico più antico al mondo, dopo Venezia e Mosca, e rappresenta una delle manifestazioni culturali più significative del panorama internazionale. Insieme a Cannes, Venezia, Karlovy Vary e Berlino, ha segnato la storia dei festival internazionali, affermandosi come un'istituzione di eccellenza nel settore. Nel corso della sua storia, è riuscito a conservare la sua fama e la sua posizione, perché ha saputo evolversi costantemente, anticipando e interpretando le nuove tendenze e rispondendo prontamente alle nuove sfide rappresentate da un'industria cinematografica sempre più competitiva. Se la prima edizione locarnese era nata sotto il segno della collaborazione tra grandi personalità del mondo della cultura e del turismo, con il tempo il LFF è diventato un organismo sempre più complesso, trasformatosi attraverso le spinte di esigenze nuove: non soltanto quelle legate al valore dei film e delle proiezioni, ma anche quelle relative alle professioniste e ai professionisti dell'industria cinematografica (Locarno Pro), alle giovani generazioni e alla mediazione culturale (*Locarno Edu e Kids* per i bambini e gli adolescenti; *Locarno Factory: BaseCamp e Academy* per i giovani aspiranti professionisti), e alle attività di sviluppo commerciale (*Food & Beverage*). Si tratta di una manifestazione diversificata e in continua evoluzione, perché nel tempo si sono diversificati il pubblico e il mercato in cui il LFF vuole conservare la sua attrattività. Tale poliedricità richiede una struttura artistico-organizzativa-gestionale professionale, attualmente configurata come un'associazione di diritto privato che da sola è in grado di finanziare il 60% dei propri costi grazie ai ricavi e al supporto di numerosi partner privati. Questo dato rappresenta un incremento importante rispetto al 54.8% registrato nel 2018, a dimostrazione di un progresso significativo nel suo autosostentamento.

Il LFF genera importanti ricadute economiche sulla regione e il Cantone in settori come turismo, servizi e prestazioni locali. Sulla base dello studio condotto dall'Istituto di ricerche economiche (IRE) <sup>1</sup> nel 2005, queste ricadute sono stimate tra i fr. 20'000'000.- e i fr. 30'000'000.- annui. Nel corso degli anni, il LFF ha acquisito un'importanza sempre maggiore, comprovata da numerosi fattori di natura economica, sociale e reputazionale. Molto seguito fin dai suoi esordi, il Festival gode di un folto e affezionato pubblico che da anni partecipa con entusiasmo alla manifestazione. Secondo uno studio del 2022 condotto sui dati WEMF/REMP<sup>2</sup> (base dati: 30'000 persone) rappresentativo di Svizzera e Liechtenstein, 240'000 persone hanno visitato il Locarno Film Festival almeno una volta nei 6 anni precedenti, mentre 654'300 persone, il 9.5% della popolazione

<sup>1</sup> Medici D. et al., *Impatti economici e potenziali strategici del Festival internazionale del film di Locarno*, Lugano: Università della Svizzera italiana, 2005.

<sup>2</sup> Felten & Cie, *Facts & Figures 2022: Profile, media usage and product affinities of those interested in and those visiting the Locarno Film Festival*, Pfäffikon, 2022.

svizzera, è interessata al Locarno Film Festival. Nel corso dell'edizione 2024 l'affluenza è cresciuta del 3.5% rispetto a quella del 2023, attestandosi a 152'000 spettatori (incluso *La Rotonda* si aggiungono ulteriori 115'000 visitatori). Un numero significativo – soprattutto dopo gli anni difficili legati alla pandemia di COVID-19 – di cui è bene misurare la portata complessiva analizzandone gli importanti effetti economici, tanto per la città di Locarno quanto per l'intera regione e il Cantone.

A fronte di un numero più o meno stabile di spettatori, sono proprio le ricadute della loro presenza in loco a essere aumentate in modo importante rispetto al rilevamento svolto dall'IRE nel 2005. I dati analizzati da BAK Economics AG nel 2019<sup>3</sup> mostrano infatti un chiaro aumento della spesa media dei visitatori (calcolata per giorno e per persona). Tale incremento riguarda sia i turisti, ossia coloro che soggiornano almeno una notte in Ticino, sia coloro che visitano il Festival per un'escursione giornaliera (senza pernottamento) o che risiedono nel Cantone. La tendenza riscontrata da BAK Economics AG è chiara: nel corso degli anni è aumentato l'ammontare della spesa degli spettatori, cosa che permette di evidenziare come la manifestazione in quasi tre lustri abbia goduto di una rilevanza economica sempre maggiore. Al di là degli aspetti squisitamente economici, si annoverano poi quelli altrettanto importanti legati agli effetti positivi a livello d'immagine e di promozione della regione. Grazie al suo carattere internazionale, il nome del LFF compare ogni anno su numerose e rispettate testate straniere (tra cui *Forbes*, *The Guardian*, *Frankfurter Allgemeine*, *Die Zeit*, *Le Monde* e *Corriere della Sera*), fungendo così da catalizzatore di interesse per la città di Locarno e per la regione. In un contesto di forte competitività, il valore aggiunto che un avvenimento del genere apporta al Locarnese e al Ticino è quindi da considerarsi strategico.

Il LFF è aperto al cinema in tutte le sue forme, particolarmente attento ai giovani talenti presenti sulla scena mondiale destinati a diventare le grandi autrici e i grandi autori del cinema di domani. Questa propensione è presente fin dalle sue prime edizioni, quando il Festival si è affermato come una piattaforma di lancio internazionale per nuove correnti cinematografiche, allora ancora sconosciute, come il neorealismo italiano, il cinema dell'Est Europa durante gli anni della Guerra Fredda, o ancora i grandi autori dell'Estremo Oriente e del Sud del mondo. Negli anni Novanta, Locarno è stato anche il primo grande festival ad accogliere i nuovi formati digitali in una sezione specifica e, quando la loro diffusione iniziava a farsi corposa, il primo a inserirli a tutti gli effetti nel programma. Dal punto di vista della programmazione, il LFF pone un'attenzione particolare alla diversità culturale, sociale e di genere e, così facendo, alla conquista delle nuove generazioni di cinefili, aprendo la programmazione ai nuovi mezzi di creazione quali la realtà virtuale, il formato seriale e i contenuti prodotti dalle nuove piattaforme di streaming. Le differenti sezioni del Festival contribuiscono a garantire questa ricchezza di sguardo: se la Piazza Grande è destinata soprattutto al grande pubblico, le due principali sezioni competitive (Concorso Internazionale e Concorso Cineasti del Presente) sono volte a mostrare il panorama contemporaneo dei migliori film d'autore, mentre la sezione Pardi di Domani si occupa dei migliori cortometraggi nazionali, internazionali e d'autore. Le sezioni dedicate al passato, come *La Retrospectiva* e *Histoire(s) du Cinéma*, ricontestualizzano invece il cinema di ieri attraverso uno sguardo contemporaneo; a queste, si aggiunge *Locarno Heritage*, l'iniziativa che si impegna a restaurare due film ogni nuova edizione del Festival.

La centralità attribuita dal Festival al coinvolgimento del pubblico ha permesso al LFF di mantenere il suo seguito anche di fronte alla crisi delle sale cinematografiche tradizionali e a nuove forme di fruizione sempre più individuali, proprio perché ha sempre posto l'accento sulla sua dimensione di evento, valorizzando tutto quello che ruota attorno a una proiezione cinematografica: incontri, tavole rotonde, *masterclass*, ma anche luoghi di discussione con personalità di altre discipline artistiche (*BaseCamp*), fino ad arrivare al coinvolgimento del pubblico non cinefilo (*La Rotonda*) e, dal 2021, del mondo accademico, con la nascita della cattedra per il Futuro del cinema e

<sup>3</sup> BAK Economics, *L'impatto economico della cultura nel Canton Ticino. Studio commissionato dalla Repubblica e Cantone Ticino*, Lugano, 2020.

Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025

dell'audiovisivo all'Università della Svizzera italiana. È dunque una piattaforma allargata da cui possono nascere eventi collaterali di vario genere, compresi incontri e scambi a carattere culturale, ma anche politico. Per il Ticino, il Festival è dunque un momento privilegiato in cui richiamare l'attenzione e far valere i propri interessi rispetto al resto della Svizzera.

L'approccio partecipativo è stato affiancato da un altro pilastro del Festival, quello riservato ai professionisti dell'industria cinematografica. Sotto il nome di *Locarno Pro*, il Festival ha infatti raggruppato le iniziative capaci di creare una solida piattaforma di scambio tra chi opera nella vendita e chi nella distribuzione di film, dando risalto e promuovendo a livello internazionale i film selezionati, così come sostenendo la nascita e lo sviluppo di nuove produzioni e progetti cinematografici.

Il LFF ha sviluppato nel tempo anche attività formative: *Locarno Factory* racchiude una vasta offerta – articolata tra workshop, residenze, attività formative, incontri e giornate di studio – rivolta ai talenti emergenti di vari ambiti: dai giovani registi, agli artisti e ai critici, passando per coloro che ambiscono a lavorare nell'industria cinematografica. Un altro appuntamento formativo è l'evento primaverile *Spring Academy*, organizzato insieme al Conservatorio internazionale di scienze audiovisive (CISA), in collaborazione con la Ticino Film Commission e la RSI, volto a coinvolgere e fidelizzare il pubblico delle giovani generazioni e a estendere la presenza del Festival anche durante il resto dell'anno, come raccomandato anche dal Gran Consiglio (cfr. Messaggio n. 6343). Si tratta di un'occasione importante, durante la quale le studentesse e gli studenti di diverse scuole europee hanno la possibilità di partecipare a laboratori guidati dalle personalità di spicco che vengono invitate ogni anno, creando relazioni e sinergie con le varie realtà che hanno sede al PalaCinema, come il CISA e la Ticino Film Commission. Queste collaborazioni si inseriscono in una più ampia visione della politica economica regionale che intende fare del Locarnese e del Ticino un polo dell'audiovisivo.

Da un punto di vista organizzativo, in seguito all'avvicendamento alla presidenza del Festival tra Marco Solari e Maja Hoffmann, il LFF ha adottato negli ultimi mesi alcune scelte importanti: in linea con l'esigenza di un processo decisionale più snello ed efficace, il Consiglio di amministrazione è stato ridimensionato in modo importante, portando il numero di membri da 27 a 7. Contestualmente a tale novità, sono state poste le basi per due nuovi organi consultivi, il *Policy Advisory Board* (non ancora formalmente costituito) – che fornisce supporto in ambito culturale, economico e istituzionale – e l'*Industry Advisory Board* – che riunisce molteplici e diversificate competenze dell'industria di settore assicurando che le attività del Festival rimangano sempre all'avanguardia sotto il profilo cinematografico. Nella composizione del Consiglio di amministrazione sono rappresentati i profili di competenza ed esperienza necessari ad assicurare la buona gestione dell'associazione LFF, in particolare in ambito cinematografico, strategico-aziendale, finanziario, culturale e istituzionale, sia a livello nazionale sia a livello internazionale. Di regola sono rappresentate le principali regioni linguistiche svizzere e viene posta particolare attenzione sulla diversità di genere. La revisione dello statuto del Festival ha inoltre portato all'introduzione di una nuova direzione, i cui membri lavorano collegialmente nella gestione quotidiana e sul lungo termine delle attività del Festival. Con questa modifica, la Direzione, presieduta da un o una CEO, è articolata in sei dipartimenti – 3 culturali (direzione artistica, *Locarno Pro*, *Locarno Factory*) e 3 di gestione (Dipartimento operativo, Dipartimento finanze, Dipartimento comunicazione). Il Direttore artistico o la Direttrice artistica continuerà a mantenere l'autorità decisionale sul programma artistico.

Tra i principali motori per la crescita del LFF segnaliamo inoltre l'importanza attribuita alle pratiche di comunicazione digitale. Tale attenzione ha richiesto una sempre maggiore specializzazione nella comunicazione, nel marketing e nella gestione dei partenariati commerciali. Durante la rassegna, il LFF impiega una redazione di oltre 60 persone che assicura i contenuti editoriali per magazine, sito, social media, podcast e Locarno LiveTV. Un'ampia squadra per un ampio impatto mediatico testimoniato anche dall'ufficio stampa, che in media gestisce la presenza durante il

Festival di oltre 700 giornaliste e giornalisti provenienti da 38 Paesi diversi (suddivisi in 369 giornalisti svizzeri e 358 internazionali). Nel 2024, si è giunti a una copertura mediatica di oltre 8'000 contributi (stampa, TV e radio).

Negli scorsi anni, con l'apertura del PalaCinema, in cui si trovano la sede del LFF e tre sale cinematografiche permanenti, e con la ristrutturazione del cinema GranRex, si sono registrati notevoli miglioramenti strutturali. I lavori effettuati al Palexpo (FEVI) in seguito ai gravi danni causati dalla grandine nell'estate del 2023 hanno portato a un parziale risanamento del complesso, permettendo di renderlo fruibile per altri 3-6 anni. Con la Città di Locarno, proprietaria dello stabile, il LFF ha già cominciato la riflessione sulla sua futura sostituzione con una nuova struttura congressuale, che dovrà avvenire in sinergia con il futuro sviluppo delle strutture scolastiche e sportive di proprietà del Cantone situate nel reparto Morettina (palestre e sale multiuso del Liceo cantonale di Locarno e della Scuola media Locarno 2), attualmente in fase di pianificazione. Si tratta di una struttura fondamentale per il Festival, che necessita di una sala coperta da 2'500-3'000 persone per il suo concorso principale e come soluzione alternativa per le serate in Piazza Grande in caso di pioggia.

Per quanto riguarda le attività di sviluppo commerciale, dal 2021 la gestione de *La Rotonda* è stata integrata nel LFF, dopo i primi anni di gestione tramite la Festival Services Sagl, società di proprietà del Festival. Questa integrazione ha ricevuto l'approvazione dell'Ufficio federale della cultura (UFC) e del Cantone, i quali hanno riconosciuto lo sforzo realizzato dal Festival per migliorare l'infrastruttura. La nuova fase è caratterizzata dal lavoro svolto in sinergia con uno dei partner privati principali del Festival e ha mostrato una significativa crescita della forza del progetto, che nel 2024 ha portato a un utile di circa fr. 15'000.-, interamente utilizzati per diminuire il deficit dell'edizione. Anche su questo progetto, il LFF mantiene una totale trasparenza di gestione nei confronti dei finanziatori pubblici e privati. In considerazione dei rischi e delle aspettative riguardanti il rientro dell'investimento già speso in termini strategici e reputazionali, nell'agosto 2024 il Consiglio di amministrazione del LFF ha confermato la direzione intrapresa in questi anni, ossia di sostenere la presa in carico di questo progetto a patto che: a) continui a essere autofinanziato e idealmente contribuisca economicamente alla missione culturale del LFF e b) sia garantito e ulteriormente rafforzato il suo profilo culturale.

## 2. L'impatto economico e culturale del LFF

Il LFF rappresenta un motore economico significativo per l'intera regione e per il Cantone, con un impatto rilevante non solo sull'industria turistica, ma anche sui fornitori di servizi e prestazioni locali. Nel 2023, l'86% dei costi legati all'organizzazione del Festival sono stati sostenuti con pagamenti a società aventi sede in Ticino o a persone residenti nel Cantone, per un totale di fr. 10'700'000.-, in aumento rispetto ai fr. 9'500'000.- del 2018. Questo rappresenta una crescita del 15% nella proporzione delle spese effettuate sul territorio: un risultato che riflette l'impegno del Festival nel contribuire allo sviluppo economico locale.

In aggiunta, il LFF contribuisce in modo significativo in qualità di datore di lavoro locale. Nel 2023 il personale stabile sull'arco dell'anno era composto da 37 persone, a cui si aggiungono 650 collaboratrici e collaboratori durante il periodo del Festival. La massa salariale è stata di fr. 7'500'000.-. I costi del personale, che costituiscono il 42% delle spese complessive del Festival, dimostrano quanto sia significativo e importante il suo impatto sull'occupazione locale. Per molte e molti giovani dipendenti del Festival si tratta della prima esperienza professionale: l'organizzazione offre loro l'occasione per creare una rete di conoscenze e acquisire competenze in diversi ambiti. Un aspetto rilevante è la crescita della forza lavoro residente in Ticino, che nel 2023 rappresentava l'83% del totale rispetto al 77% nel 2018. Questo dato riflette l'impegno del Festival verso l'impiego, laddove possibile, di personale residente in Ticino o in Svizzera, ricorrendo a personale proveniente dall'estero solo per ruoli altamente specializzati, in linea con la vocazione internazionale della manifestazione. La quasi totalità del personale esterno è

Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025

temporaneo. Il Festival garantisce inoltre una distribuzione geografica equilibrata del personale, impiegando personale proveniente da tutto il territorio ticinese.

Nel 2023, il Locarno Film Festival ha offerto ospitalità in Ticino a circa 1'100 persone, con un soggiorno medio di 6 giorni, assicurando un indotto diretto di fr. 1'600'000.- per il settore alberghiero. Questo rappresenta un aumento di fr. 300'000 rispetto al 2018: un risultato che riflette la crescita del budget e lo sviluppo del dipartimento Locarno Pro, che continua ad attirare un numero crescente di personalità di rilievo del panorama cinematografico internazionale. Tra questi, produttrici, produttori, distributrici, distributori, finanziatrici e finanziatori giocano un ruolo cruciale, orbitando attorno a progetti cinematografici importanti e contribuendo all'incremento del valore economico e strategico del Festival.

Secondo un sondaggio condotto nel 2023 in collaborazione con il King's College di Londra<sup>4</sup>, il 39.5% del pubblico del Festival è residente in Ticino, il 44.6% proviene dal resto della Svizzera, mentre il 15.9% dall'estero (prevalentemente, Italia, Germania e Francia). Per quanto riguarda la durata del soggiorno, un'indagine del 2018, condotta con SUPSI,<sup>5</sup> ha rilevato che l'81.9% dei partecipanti frequenta il Festival per almeno tre giorni, e il 44.4% resta per più di sei giorni. Inoltre, il 78.2% del pubblico aveva già preso parte ad almeno una delle edizioni dei cinque anni precedenti. Questi dati dimostrano la capacità del LFF di attrarre nuovi spettatori, mantenendo al contempo un'alta fidelizzazione del pubblico. Conseguenza diretta di questa presenza sono le importanti ricadute anche su altre attrazioni culturali e turistiche del Cantone che arricchiscono l'insieme delle offerte: musei, lidi, centri commerciali, impianti sportivi, percorsi escursionistici. Un risultato ottenuto anche in virtù del partenariato che il LFF ha stretto con l'Organizzazione Turistica Lago Maggiore e Valli, che permette da un lato di utilizzare la comunicazione del Festival per promuovere e profilare la regione come destinazione culturale, e dall'altro di sensibilizzare i festivalieri alle bellezze turistiche locali. Il LFF contribuisce positivamente anche alla reputazione del paese all'estero in qualità di membro di *Swiss Top Events*, associazione che con Svizzera Turismo si impegna nella promozione internazionale del turismo in Svizzera. Basti pensare che degli oltre 11'081 articoli dedicati al Locarno Film Festival nel 2023, 8'304 sono apparsi sulla stampa internazionale.

Nel corso degli ultimi anni il LFF è diventato una presenza sempre più consolidata e visibile nella città di Locarno, grazie all'inaugurazione del PalaCinema nel 2017 e alla ristrutturazione del cinema GranRex, così come grazie all'affitto del cinema Rialto. Inoltre, il LFF contribuisce a creare una rete di collaborazioni con le altre realtà regionali e cantonali nell'interesse dello sviluppo, della promozione e della valorizzazione dell'intera scena culturale del Cantone Ticino. Il Festival è in dialogo costante con le altre realtà cinematografiche, come Castellinaria - Festival del cinema giovane di Bellinzona, la rassegna itinerante "Festeggiamo" o i cine-club, ma è anche all'origine di eventi "spin-off" quali gli Eventi letterari Monte Verità di Ascona e FestivalLibro Muralto. Importanti sono altresì le sinergie strette con Lugano Arte e Cultura LAC e con l'Orchestra della Svizzera italiana (OSI), nonché con SUPSI e USI.<sup>6</sup> "Città del Cinema" da decenni, Locarno, attraverso il Festival e le altre realtà legate a questo settore, come il PalaCinema, USI, SUPSI, CISA, RSI e Ticino Film Commission, è diventata un polo in cui l'audiovisivo è progettato, prodotto, studiato, e da cui stanno emergendo sempre più iniziative volte allo sviluppo del territorio.

Il Locarno Film Festival, che giungerà nel 2025 alla sua 78esima edizione, continua a distinguersi per il suo impegno nella promozione del cinema d'autore, mantenendo un equilibrio tra innovazione e tradizione. La sua vocazione internazionale si riflette nell'ampia gamma di produzioni cinematografiche provenienti da tutto il mondo, con una particolare attenzione alle voci emergenti

<sup>4</sup> AA.VV., *Audience Survey. Unraveling the Locarno Film Festival Audience through Public Survey Insights*, Locarno, 2023.trov

<sup>5</sup> AA.VV., *71° Festival del Film di Locarno. Elaborazione questionari cartacei somministrati al pubblico*, Manno: Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI), 2018.

<sup>6</sup> AA.VV., *Il Festival e i professionisti ticinesi*, Locarno Film Festival, s.d.

e ai registi indipendenti. Il LFF segna il debutto ufficiale per i film proposti in anteprima davanti al pubblico e ai membri dell'industria presenti alla manifestazione. Da qui, per molte di queste opere prende avvio un percorso fatto di apparizioni in altri importanti festival internazionali, premi, riconoscimenti e diffusione in sala o su piattaforma. I film della 76esima edizione del Locarno Film Festival sono stati presentati in 250 festival cinematografici di 58 paesi differenti, 5 film sono stati nominati agli Oscar nella categoria Miglior Film Straniero e 7 sono stati i film di Locarno75 e Locarno76 ad essere stati selezionati tra i finalisti degli *European Film Awards*. La capacità del Festival di intercettare e mettere in luce nomi chiave del cinema contemporaneo è attestata anche dall'attenzione prestata da prestigiose sedi culturali di tutto il mondo, nel 2023 attraverso 32 retrospettive e riprese di parti di programma del Festival.

Allo stesso tempo, il Festival preserva uno stretto legame con la comunità e il territorio ticinese, valorizzando le risorse locali e creando sinergie culturali con istituzioni regionali. Un elemento distintivo del LFF è la sua capacità di adattarsi alle sfide globali pur mantenendo la sua identità. L'introduzione di nuovi progetti e formati di interazione, con l'ampliamento delle attività legate alla formazione cinematografica, grazie al dipartimento *Factory* e alle sue *Academy*, confermano l'impegno del Festival nella promozione dell'eccellenza creativa e nel supporto ai giovani talenti.

Il Locarno Film Festival è impegnato nel riconoscere l'importanza delle tre dimensioni della sostenibilità, ambientale, sociale ed economica, consapevole di esercitare il suo impatto maggiore sulla sfera sociale. Questo impegno si traduce in azioni concrete che contribuiscono agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite. Classificato come Level 2 di *Swisstainable* e membro di *UN Global Compact Network Switzerland & Liechtenstein*, il Festival dimostra un forte impegno verso pratiche sostenibili e responsabili: un elemento chiave anche per attrarre finanziamenti da parte di sponsor privati che si dimostrano sempre più sensibili agli aspetti ambientali quando si tratta di rinnovare i loro impegni. Sul fronte della sostenibilità ambientale, negli ultimi anni, il Festival ha profuso sforzi per misurare e ridurre le proprie emissioni di gas serra, affrontando in modo sistematico le emissioni dirette e indirette legate alle sue attività, come il consumo energetico e i trasporti. Con il 2023 come anno di riferimento, è stata avviata un'analisi approfondita delle aree critiche che contribuiscono maggiormente alla sua impronta carbonica. Questo approccio analitico non solo aiuterà a stabilire priorità efficaci per la riduzione delle emissioni, ma fornirà anche una base solida per definire un piano strategico che mira a raggiungere zero emissioni di CO<sub>2</sub> entro il 2050, in linea con le linee guida nazionali e internazionali.

### **3. Il contesto internazionale e i cambiamenti in atto**

Rispetto al passato, il LFF opera in un panorama sempre più complesso che, anche grazie alle nuove possibilità offerte dalla rivoluzione digitale, ha visto negli ultimi anni aumentare di molto il numero di manifestazioni cinematografiche; una concorrenza composta da oltre 6'000 rassegne (di cui 26 nella sola Svizzera) che non è cambiata soltanto in termini quantitativi, ma anche nelle risorse economiche, a seguito della nascita di importanti festival americani negli anni Novanta e, in anni più recenti, in regioni come l'Asia e i paesi del Golfo Persico.

Le risorse finanziarie sono fondamentali per il mantenimento di un evento ai massimi livelli mondiali. La tabella 1 mostra che il budget di alcuni tra i maggiori festival cinematografici svizzeri e internazionali ha conosciuto un'evoluzione altalenante negli ultimi anni, anche a causa del COVID, mentre il budget del Locarno Film Festival, grazie all'aumento del credito concesso dal Cantone a partire dal 2021, ha permesso di registrare una crescita pure nell'ambito dello sponsoring privato. Tale aumento ha consentito al Festival di assorbire le pressioni derivanti dal peggioramento dell'economia globale e dall'aumento generale dei costi. Allo stesso tempo, ha permesso di consolidare e arricchire l'offerta, garantendo la presenza di figure prominenti nel panorama cinematografico internazionale. Questo ha contribuito a mantenere l'attrattività e la competitività del Festival, rafforzando il sostegno degli sponsor storici e attirando nuovi partner, nonostante il contesto macroeconomico difficile.

Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025

Tabella 1 Evoluzione del budget di alcuni tra i maggiori festival cinematografici svizzeri e internazionali dal 2018 al 2024 (dove disponibili), valori assoluti in franchi svizzeri

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Locarno Film Festival	13'039'850	13'515'817	7'742'456	14'423'050	16'721'700	17'578'600	Dato non noto
Zürich Film Festival	7'300'000	7'800'000	7'020'000	12'000'000	Dato non noto	8'400'000	Dato non noto
Solothurner Filmtage	3'012'000	3'240'300	3'326'500	2'520'000	3'312'000	3'354'000	3'280'500
Sundance Film Festival	40'954'709	45'735'476	45'004'525	34'045'841	39'378'675	43'585'774	Dato non noto
Festival di Cannes	Dato non noto	18'766'200	Dato non noto	28'149'300	16'806'800	21'581'130	32'840'850
Festival di Venezia	Dato non noto	25'334'370	21'581'130				
Berlinale	24'396'060	24'396'060	25'522'032	19'798'341	27'023'328	30'307'413	31'902'540
TIFF, Toronto	Dato non noto	Dato non noto	Dato non noto	Dato non noto	36'499'402	Dato non noto	Dato non noto
Festival di San Sebastián	Dato non noto	9'317'418	9'739'658				

FONTI: Locarno: LFF; i dati relativi agli altri Festival cinematografici sono stati ripresi dai rispettivi siti internet oppure da articoli di giornale online dedicati ai rispettivi budget.

La tabella 2 illustra il numero di spettatori per il 2023 di alcuni tra i maggiori festival cinematografici svizzeri e internazionali, il loro budget, dove disponibile la crescita percentuale del budget rispetto all'anno precedente, e la quota finanziata da enti pubblici.

Tabella 2 Principali festival svizzeri e internazionali: numero di spettatori, budget e % di finanziamento pubblico

Festival	Numero di spettatori paganti 2023*	Budget 2023 in franchi svizzeri (variazione in % rispetto all'anno precedente)	% coperta da enti pubblici
Locarno Film Festival	146'930	17.5 milioni (+5%)	40%
Film Festival di Zurigo	130'000 (comunicato stampa)	8.4 milioni	16%
Solothurner Filmtage	60'000 (rapporto annuale)	3.4 milioni (2022,+1.3%)	32%
Sundance Film Festival (USA)	138'000 (comunicato stampa)	43.6 milioni (2022, +10.7%)	12%
Festival di Venezia (I)	230'000 (comunicato stampa)	25.3 milioni (2022,+28.4 %)	60%
Berlinale (D)	447'900	27.1 milioni (2022, 12%)	40%

\* FONTI: Locarno: LFF dove non altrimenti specificato; i dati relativi agli altri Festival cinematografici sono stati ripresi dai rispettivi siti internet oppure da articoli di giornali online dedicati alle cifre raggiunte da ciascun evento.

Di fronte all'aumento della concorrenza internazionale si è creata una tendenza di fondo: i grandi festival diventano sempre più grandi, mentre i piccoli festival diventano sempre più agili e reattivi nel cogliere opportunità all'interno di nicchie settoriali. Fino a oggi il LFF ha mantenuto una posizione di rilievo tra i festival di prima categoria, conservando un posto tra i primi 5 grandi festival in Europa e tra i primi 10 nel mondo. Il mensile svizzero tedesco *Bilanz* (nr. 8, 2023), dopo aver effettuato una ricerca sul tema, ha posizionato il Locarno Film Festival come settimo festival più importante al mondo. Per evitare il rischio di un festival ridotto a causa della grande concorrenza, il LFF si è concentrato sempre di più sulla produzione e creazione di valore aggiunto, anche attraverso la creazione di una piattaforma d'incontro sempre più solida con l'industria e i professionisti del mercato dell'audiovisivo, molto segmentato e sfaccettato.

Il mantenimento degli standard attuali e la posizione rilevante del Festival sul piano internazionale dipendono anche dalla sua capacità di adattarsi alla rivoluzione digitale in atto. Negli ultimi venticinque anni, la spinta propulsiva delle nuove tecnologie ha portato a cambiamenti radicali per l'insieme dell'industria, obbligando i festival a ridisegnare la loro architettura e a ripensare la loro

ragion d'essere. Abitudini e aspettative del pubblico hanno compiuto un passaggio verso una fruizione più individuale e lontana dalle sale cinematografiche: lo spettatore ha ormai la consuetudine di crearsi palinsesti in piena autonomia, perché in rete può accedere a un catalogo di contenuti virtualmente illimitato e disponibile in qualsiasi momento a un prezzo modico. Le piattaforme di distribuzione digitale sono diventate attori economici imprescindibili, ma sono meno interessate al circuito promozionale tradizionale di cui i festival fanno parte, preferendo spesso proporre i film direttamente ai propri abbonati. Le piattaforme di streaming di nicchia si organizzano invece come i festival per offrire una selezione curata di contenuti, diventando però così dei potenziali concorrenti per i festival tradizionali. Le nuove tecnologie permettono anche l'evoluzione delle pratiche narrative. Il cinema trova nuovi strumenti creativi, per esempio nel formato seriale, nella realtà virtuale o nel videogioco. Una delle caratteristiche del LFF è proprio l'interesse per le contaminazioni tra il cinema e le altre discipline artistiche. L'apertura ai nuovi formati è particolarmente importante per coinvolgere il pubblico giovane; per poterli accogliere è però necessario dotarsi di mezzi adeguati per seguirne il rapido sviluppo ed essere in grado di adattare dinamicamente il palinsesto, gli spazi e la tecnologia di esibizione alle nuove tendenze.

L'aumento del contributo cantonale a partire dal 2021 ha permesso al Festival di ridisegnare l'architettura digitale sulla quale poggia, riuscendo a far fronte in modo deciso ai segnali di inadeguatezza che erano emersi negli anni precedenti. All'interno del suo ecosistema digitale, il Festival deve gestire una vasta gamma di processi specialistici e diversificati, per i quali non esistono soluzioni standardizzate disponibili sul mercato, come avviene in altre industrie. Questa peculiarità porta il LFF a utilizzare una moltitudine di software e strumenti, generando inevitabilmente una stratificazione complessa di dati. Tale stratificazione rende difficile organizzare, integrare e valorizzare efficacemente le informazioni. La sfida, quindi, non risiede solo nel mantenere aggiornata l'infrastruttura digitale, ma anche nel riuscire a coordinare e ottimizzare questi sistemi eterogenei in modo che possano dialogare tra loro, offrendo una visione integrata e funzionale. La capacità di affrontare e superare questa sfida sarà determinante per il futuro del LFF, ma permetterà di migliorare le interazioni con il pubblico, i professionisti e i partner, e di sviluppare innovazioni che manterranno il LFF competitivo nel panorama internazionale.

#### 4. La strategia del LFF per lo sviluppo futuro

Per una manifestazione dalla forte valenza storica come il Locarno Film Festival, è naturale guardare al futuro mantenendo viva una predisposizione al cambiamento. Per conservare la sua attrattività, soprattutto nei confronti del pubblico più giovane, il Festival ha iniziato un percorso di evoluzione della sua offerta. In questo senso si è adoperato da un lato nel potenziare la dinamica dell'evento e dell'esperienza collettiva, dall'altro nel portare i suoi contenuti in altri luoghi allo scopo di coinvolgere pubblici nuovi e diversi.

Per raggiungere questi obiettivi, il LFF fa affidamento su una serie di elementi chiave:

- **integrazione** - il programma deve integrare in modo organico i nuovi formati e i nuovi generi, senza creare sezioni laterali;
- **universo giovanile** - investire sul futuro del Festival significa puntare su linguaggi che portano a un maggiore coinvolgimento di un pubblico giovane di "nativi digitali", abituati a un'offerta culturale diversificata in cui il cinema tradizionale rappresenta soltanto un tassello di un vasto universo audiovisivo aperto alla musica, al design, all'animazione e alla *web-creativity*;
- **formazione creativa nazionale e internazionale** - in un contesto articolato e complesso, in cui tutte le professioni dell'audiovisivo sono da ridisegnare nei loro profili, diventano fondamentali le attività formative per convogliare a Locarno alcuni dei talenti più promettenti dell'industria (critici, registi, giovani produttori, curatori, ecc.), provenienti sia da nazioni industrializzate che da paesi in cui la cinematografia è meno capillare, fidelizzando - in questo modo - il loro rapporto con il Festival;

Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025

- **mondo dell'infanzia** - con Locarno Kids, Locarno Edu e una serie di proiezioni e laboratori, il lavoro formativo arriva a coinvolgere anche i bambini, con l'obiettivo di fornire un'educazione al grande schermo che, da una parte, crei nuove passioni, dall'altra, faciliti l'accesso alle famiglie;
- **dimensione accademica** - grazie alla collaborazione con l'Università della Svizzera italiana (USI) e la creazione della *Professorship for the Future of Cinema and Audiovisual Arts* è stato ulteriormente rafforzato il legame con le giovani generazioni, la società e il territorio.

In particolare, le iniziative della *Locarno Factory* sono state avviate dal LFF per assicurare un continuo ricambio generazionale capace di allargare il bacino d'utenza: grazie a queste iniziative il LFF si è evoluto anche in un luogo di creazione di progetti artistici e cinematografici. Proprio a Locarno, infatti, grazie agli scambi tra i diversi talenti emergenti e i professionisti coinvolti, sono possibili incontri irripetibili, dai quali possono scaturire idee originali, nuove collaborazioni o svolte professionali inattese. Tra le iniziative più rilevanti spicca il *BaseCamp*, che ogni anno propone a 200 nuovi talenti da tutto il mondo di partecipare a incontri, masterclass e progetti creativi, promuovendo un dialogo costruttivo e interdisciplinare realizzato anche grazie al sostegno di importanti istituzioni culturali, tra cui cinque scuole d'arte svizzere (*Haute école d'art et de design HEAD*, *École cantonale d'art de Lausanne Ecal*, *Zürcher Hochschule der Künste ZHdK*, *Hochschule Luzern HSLU*, Conservatorio Internazionale di Scienze Audiovisive CISA). Nato nel 2019, il *BaseCamp* è una residenza per giovani talenti dai 18 ai 30 anni: contaminazione e sperimentazione sono le parole d'ordine di un'esperienza da cui nascono sinergie e collaborazioni che possono imprimere una svolta decisiva a un percorso artistico.

Oltre a ciò, mediante la sezione *Open Doors*, organizzata in collaborazione con la Direzione dello sviluppo e della cooperazione (DSC) del Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE), il LFF focalizza dal 2003 la sua attenzione su talenti e pellicole di paesi in cui le opere cinematografiche d'autore sono più a rischio. Il bando per il quadriennio 2025-2028 è aperto a talenti provenienti da 42 Stati africani mediante i programmi *Open Doors Project* (piattaforma di coproduzione), *Open Doors Producers* (workshop per produttori) e *Open Doors Directors* (iniziativa per registi). Dal 2029 la Direzione dello sviluppo e della cooperazione del Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE), a seguito di tagli drastici, interromperà tutti i suoi partenariati strategici con le organizzazioni culturali svizzere, incluso il LFF con *Open Doors*. Il LFF, per poter portare avanti questo progetto, nel corso dei prossimi anni, dovrà trovare nuovi partner privati per assicurarne la continuità.

Per attrarre maggiormente il pubblico giovane, il festival intende anche aprirsi alle novità delle produzioni dell'audiovisivo quali la realtà virtuale, il formato seriale, i videogiochi e le nuove forme di narrazione, indagando anche come l'intelligenza artificiale modifichi le modalità di creazione e distribuzione delle immagini in movimento. Fondamentale è anche il rapporto con le grandi piattaforme digitali di produzione e di distribuzione, con le quali il dialogo è costante. In alcuni casi, come con Swisscom e MUBI, la collaborazione ha già permesso di integrare diversi contenuti del Festival all'interno dei loro palinsesti. Anche il panorama dei video *on demand* può dunque rientrare nell'orizzonte del Festival allo scopo di raggiungere un pubblico che difficilmente riuscirebbe a raggiungere Locarno. A livello di comunicazione, il progetto è già stato avviato con la produzione di contenuti video e podcast, i quali consentono di seguire gli eventi e di vivere l'atmosfera del Festival anche a distanza.

Il processo di digitalizzazione del Locarno Film Festival prevede la realizzazione di un *ecosistema digitale* completo e sostenibile, progettato per migliorare l'esperienza degli utenti, ottimizzare i processi organizzativi e aprire nuove opportunità di crescita per il pubblico e per l'industria. Tra i progetti attualmente in fase di definizione, si segnalano le seguenti iniziative:

- lo sviluppo di un'applicazione mobile progettata per offrire una grande varietà di contenuti e di informazioni, favorendo il coinvolgimento di diverse fasce di pubblico, sia durante il Festival sia nelle attività organizzate durante il resto dell'anno;

**Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025**

- la semplificazione del sistema di prenotazioni alle proiezioni introdotto negli scorsi anni, in modo da rendere l'esperienza del LFF ancora più accessibile;
- una comunicazione "diffusa" degli eventi del LFF anche durante il resto dell'anno per arrivare a un festival che funzioni anche come una piattaforma mediatica capace di rafforzare i legami tra gli utenti-spettatori e Locarno.

**II. ASPETTI FINANZIARI****1. Evoluzione dei costi e dei ricavi**

Tra il 2019 e il 2023, il Locarno Film Festival ha attraversato un periodo di grande trasformazione, fortemente influenzato dagli effetti della pandemia. Dopo un 2019 molto positivo, con ricavi pari a fr. 13'500'000.-, il 2020 ha segnato una drastica riduzione del 43%, a causa dell'impossibilità di svolgere il Festival in modo regolare. Tuttavia, dal 2021 in poi, si è registrato un progressivo e deciso recupero, con una crescita media annua dei ricavi e dei costi pari al 16%. Un elemento cruciale che ha permesso al Festival di navigare attraverso questo periodo di sfide è stato l'aumento del contributo pubblico da parte del Cantone introdotto a partire dal 2021. Questo sostegno ha messo il LFF in condizione non solo di assorbire l'impatto dell'inflazione e del generale aumento dei costi a livello globale, ma anche di realizzare progetti che hanno rafforzato il rapporto con il settore privato, incrementando le sponsorizzazioni.

Questa crescita dei ricavi è stata accompagnata da un incremento significativo dei costi, legato alle dinamiche macroeconomiche e agli investimenti strategici che sono stati ritenuti necessari per garantire la competitività e l'efficienza del Festival. In particolare, sono stati fatti investimenti nella digitalizzazione delle operazioni: una decisione fondamentale per mantenere il Festival al passo con le evoluzioni tecnologiche e per ottimizzare ulteriormente i processi interni.

Tabella 3 Costi e ricavi d'esercizio, ammortamenti e utilizzo riserva per il periodo 2000-2023, in franchi

Anno	Costi	Ricavi	Avanzo/ Disavanzo	Ammortamenti	Utilizzo riserva <sup>7</sup>
2000	7'725'879	7'736'244	10'365	1'022'206	-10'368
2001	7'233'470	7'269'299	35'829	456'175	-35'828
2002	8'804'530	8'836'381	31'851	1'024'795	31'851
2003	9'678'690	9'681'417	2'727	885'791	277'273
2004	10'145'055	10'147'953	2'898	993'923	817'102
2005	9'954'283	9'954'283	0	394'742	554'499
2006	9'703'246	9'703'246	0	272'578	-442'769
2007	10'022'354	10'022'354	0	265'153	-542'499
2008	11'087'389	11'087'389	0	470'458	385'591
2009	11'094'667	11'094'667	0	365'928	171'876
2010	10'821'320	10'821'320	0	885'560	0
2011	11'471'967	11'471'967	0	790'857	-864'779
2012	12'008'580	12'008'580	0	438'525	-131'247
2013	12'492'489	12'492'489	0	554'873	12'213
2014	12'547'100	12'547'100	0	199'600	21'589
2015	13'225'929	13'225'929	0	331'667	96'568
2016	13'148'664	13'148'664	0	261'961	132'163
2017	13'993'726	13'993'726	0	429'896	248'388
2018	13'331'726	13'331'726	0	418'122	21'945
2019	13'515'817	13'515'817	0	369'469	-93'832
2020	7'748'656	7'748'656	0	212'378	356'599
2021	14'452'671	14'452'671	0	170'543	991

<sup>7</sup> Un valore negativo indica un utile di esercizio. Un valore valore positivo indica un utilizzo delle riserve finanziarie a disposizione.

**Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025**

2022	16'721'700	16'721'700	0	331'380	-299'257
2023	17'578'600	17'578'600	0	465'318	-485'550

FONTE: LFF

Nel biennio 2022-2023, il Locarno Film Festival ha affrontato una serie di sfide significative legate all'aumento dei costi. Questi maggiori oneri hanno inciso notevolmente sulla gestione finanziaria, portando all'utilizzo parziale delle riserve esistenti per mantenere l'equilibrio di bilancio. Pur avendo permesso di chiudere i conti in pareggio, tale misura ha avuto un impatto negativo sulla liquidità, riducendo la disponibilità di risorse per future esigenze operative. Parallelamente, il Festival è entrato in una fase di transizione e trasformazione molto profonda, coincisa con la partenza dell'allora Presidente Marco Solari, che per oltre vent'anni ha guidato l'istituzione. Questo passaggio ha richiesto un ripensamento strategico su vari livelli, che ha coinvolto i corpi decisionali, la ridefinizione della strategia complessiva e l'adeguamento degli statuti dell'associazione.

La ristrutturazione organizzativa del Festival è stata altrettanto profonda, mirando a delineare in maniera più chiara i diversi reparti e le rispettive proposte di valore dei progetti in corso, così come a sviluppare un'attenta analisi delle fonti di finanziamento. Questa trasformazione è stata necessaria non solo per migliorare la gestione interna, ma anche per ottimizzare i costi, con l'obiettivo prioritario di riportare il bilancio in equilibrio. Uno degli obiettivi strategici della nuova presidenza è ampliare le opportunità di finanziamento internazionale; un processo che è già in corso, ma che richiede tempo prima di generare risultati tangibili. Nel frattempo, è stato necessario avviare una serie di ottimizzazioni mirate, iniziando dai dipartimenti gestionali e mantenendo per quanto possibile intatti quelli artistici, che rappresentano il cuore pulsante del Festival. L'obiettivo è implementare risparmi senza compromettere, per quanto possibile, la qualità percepita dell'offerta, evitando così di ridurre l'attrattività del Festival per l'industria cinematografica e per gli sponsor privati. Si tratta di un equilibrio delicato, che richiede particolare attenzione alle esigenze e agli interessi di tutte le parti coinvolte, garantendo al contempo massima trasparenza nell'utilizzo delle risorse.

Questa trasformazione strutturale si è conclusa alla fine del 2024 con la creazione della nuova direzione, che rafforzerà maggiormente la gestione strategica e operativa del Festival. Nonostante una disponibilità finanziaria limitata, tale rinnovamento introdurrà diverse innovazioni nei settori dove sono maggiormente necessarie. Rappresenta inoltre una premessa ideale per un maggiore rafforzamento del Festival sulla scena nazionale e internazionale. Grazie alla sua solidità e al supporto di tutte le parti coinvolte, il Locarno Film Festival sarà in grado di affrontare le sfide future, consolidando ulteriormente la sua posizione di rilievo sulla scena internazionale.

## **2. Costi**

### **2.1. Personale**

Il costo del personale rappresenta quasi il 40% del costo totale. Questa cifra include una squadra fissa composta da 37 dipendenti a tempo indeterminato, insieme a ulteriori 17 contratti con una durata superiore ai 9 mesi. Nel 2024, con l'aggiunta di circa 658 contratti temporanei, il numero totale dei contratti in essere ha raggiunto quota 712. Tradizionalmente, il Festival ha sempre cercato di offrire opportunità di lavoro estivo alle giovani e ai giovani residenti in Ticino, creando un ambiente culturale dinamico e fornendo loro preziose possibilità di interazione e formazione. Questo approccio ha rafforzato il legame del Festival con la comunità regionale e cantonale. L'obiettivo principale non è stato solo l'ottimizzazione dei costi, ma anche l'offerta di esperienze formative e lavorative per i giovani. Negli ultimi anni, la collaborazione fra il Festival e il CISA si è intensificata notevolmente, offrendo alla scuola e ai suoi studenti la possibilità di prendere parte alla produzione audiovisiva dell'evento. Il Festival collabora inoltre attivamente da 3 anni con il *Bachelor in Leisure Management* della SUPSI, offrendo annualmente alcune posizioni di stage in vari ambiti del Festival. Le 18 settimane di esperienza pratica e strutturata preparano gli studenti a diventare futuri professionisti nel mondo degli eventi, mettendo in risalto i giovani talenti del settore. Queste collaborazioni rappresentano un'importante sinergia tra il mondo accademico e

quello professionale, contribuendo alla crescita delle competenze locali e rafforzando ulteriormente l'impegno del Festival verso il territorio e la formazione delle nuove generazioni. Questo processo ha introdotto un nuovo approccio, in cui viene data maggiore importanza alla pianificazione e alla definizione precisa delle competenze necessarie e dei tempi di impiego. L'obiettivo è assicurarsi che le risorse siano utilizzate in maniera ottimale, tenendo conto non solo delle esigenze organizzative del Festival e delle attività collegate, ma anche dei costi che queste risorse generano, garantendo una gestione più sostenibile ed efficiente.

## 2.2. Infrastrutture, ospitalità e altri costi

Il Locarno Film Festival presenta una struttura di costi fissi significativa, principalmente legata ai contratti pluriennali già in essere e alla complessità logistica dell'evento stesso.

Una parte significativa dei costi fissi (circa fr. 3'000'000.-) è legata alla logistica e all'infrastruttura necessaria per l'organizzazione dell'evento. Questo comprende gli affitti delle sale cinematografiche e il montaggio e smontaggio delle strutture temporanee, che sono essenziali per lo svolgimento della manifestazione. La particolarità del Festival risiede nella sua capacità di trasformare la città di Locarno in un grande evento, utilizzando spazi distribuiti su tutto il territorio comunale e nella regione, con costi associati che riflettono l'importanza di un'infrastruttura adeguata a garantire il successo della manifestazione. Un elemento unico e distintivo di Locarno è naturalmente la Piazza Grande, simbolo del LFF nonché uno dei siti di proiezione all'aperto più affascinanti al mondo. Questo spazio, pur essendo la grande forza del Festival, comporta un impegno finanziario significativo. Garantire un'eccellente qualità dell'immagine e del suono in un ambiente aperto, come è sempre stato fatto negli scorsi anni, richiede risorse importanti, sia in termini tecnologici che logistici. Inoltre, la carenza di infrastrutture permanenti a Locarno aumenta notevolmente i costi legati alla gestione logistica e alla costruzione di strutture temporanee. Queste particolarità tecniche richiedono non solo investimenti consistenti, ma anche l'impiego di personale altamente qualificato per il montaggio, la gestione delle attrezzature e la supervisione tecnica. Inoltre, garantire la sicurezza di tutti i luoghi, che includono sia gli spazi di proiezione sia le aree destinate agli eventi collaterali, necessita una pianificazione complessa e un ulteriore sforzo economico per assicurare che tutto si svolga in condizioni di massima sicurezza.

I contenuti e l'offerta per il pubblico e per l'industria cinematografica rappresentano un elemento fondamentale dei costi del Festival, per un totale di fr. 1'650'000.-. Questo include la programmazione cinematografica e le iniziative specifiche come *Locarno Pro*. L'obiettivo è sempre di garantire una proposta culturale di alto livello che rispecchi la qualità e la tradizione del Festival.

La sezione *Branding, Editorial & Media* rappresenta un ulteriore elemento strutturale nei costi del Festival per un totale di fr. 1'700'000.-. Questa include tutte le attività legate alla promozione e alla comunicazione del Festival, come la creazione di materiale promozionale, pubblicità, il catalogo e il magazine quotidiano *Pardo*, che sono strumenti indispensabili per consolidare la visibilità e la reputazione del Festival a livello nazionale e internazionale. Questi costi sono spesso coperti attraverso accordi di sponsorizzazione e controprestazioni.

L'ospitalità delle invitate e degli invitati, tra cui anche ospiti di particolare rilievo e importanza per la manifestazione, è un altro costo importante per il Festival (fr. 2'300'000.-). Gli inviti coprono le spese legate alla programmazione cinematografica, nonché quelle relative alla partecipazione di professionisti dell'industria e della stampa internazionale. Questa strategia di ospitalità è fondamentale per mantenere l'attrattività del Festival a livello globale e consolidare il suo ruolo di punto di riferimento per l'industria cinematografica. Il Festival sostiene anche i costi legati all'ospitalità del personale temporaneo, in particolare per il team *Image & Sound*, che è composto in buona parte da professionisti altamente specializzati, con grande esperienza nel circuito internazionale dei festival cinematografici, provenienti da altre regioni rispetto al Ticino. Si tratta di un costo fisso rilevante ma imprescindibile, in quanto garantisce la presenza di personale altamente qualificato necessario per assicurare il buon funzionamento delle operazioni tecniche e

logistiche necessarie per garantire un'alta qualità della gestione dei film e delle proiezioni, che stanno al cuore dell'attività del Festival.

Un aspetto cruciale per il futuro del Festival riguarda gli investimenti, in particolare quelli essenziali per sostenere l'innovazione e la competitività, soprattutto nel settore digitale. Negli ultimi anni, sono state dedicate risorse significative a tale esigenza, riconoscendo l'importanza della trasformazione digitale per il posizionamento internazionale della rassegna. Tuttavia, in alcuni casi, questi investimenti, pur essendo fondamentali, hanno superato le capacità finanziarie immediate del LFF.

Dai dati emerge un margine di miglioramento nella pianificazione degli investimenti a medio-lungo termine. È opportuno, infatti, evitare la sovrapposizione di progetti che possano mettere a rischio la stabilità finanziaria del Festival. Per il 2026-2030, sarà prioritario pianificare attentamente gli investimenti, concentrandoli sul completamento dei progetti già avviati e su quelli essenziali per il funzionamento del Festival, sempre in linea con la sua reale disponibilità finanziaria. Le migliorie non determinanti dovranno essere posticipate, dando la precedenza alla stabilizzazione delle finanze del LFF. La priorità sarà quindi rafforzare la pianificazione e il controllo degli investimenti, garantendo che ogni progetto venga valutato con attenzione in termini di necessità e sostenibilità finanziaria. Questo approccio consentirà di garantire una crescita costante e ponderata, senza compromettere la solidità economica del Festival.

### **3. Ricavi**

#### **3.1. Finanziamenti pubblici**

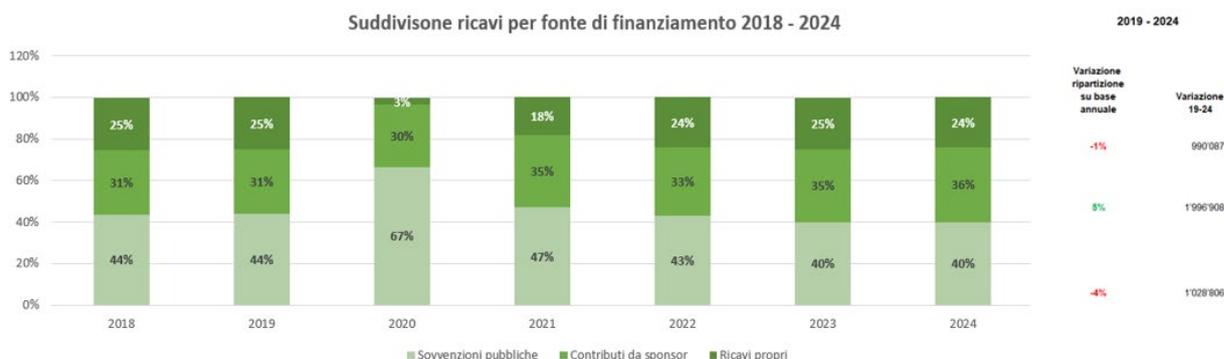
Negli ultimi anni, il Locarno Film Festival ha beneficiato di un sostegno importante da parte del Cantone e della Confederazione, oltre che da altri enti pubblici. A partire dal 2011, il Cantone ha stanziato contributi significativi, come il contributo di fr. 14'000'000.- per il periodo 2016-2020: esso era costituito da un sostegno finanziario annuale di fr. 2'800'000.-, di cui fr. 2'750'000.- erano destinati direttamente al Festival, fr. 30'000.- alla rassegna "L'immagine e la parola" e fr. 20'000.- alla sottotitolazione elettronica in lingua italiana di almeno 20 film. Il supporto cantonale ha inoltre rafforzato la capacità del Festival di ottenere ulteriori finanziamenti dalla Confederazione, che ha aumentato il suo contributo fino a raggiungere fr. 1'510'000.- annui per il periodo 2017-2020. Nel periodo precedente, il contributo federale aveva subito una riduzione del 3% negli anni 2016 e 2017 a causa di tagli lineari. Questa diminuzione è stata in parte compensata da un contributo straordinario di fr. 75'000.- nel 2018 e da un maggior aiuto da parte dei Comuni e della Direzione dello sviluppo e della cooperazione del Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE), che hanno rispettivamente aumentato il loro sostegno di fr. 54'000.- e fr. 50'000.-. Nel 2024, il contributo federale ha registrato una nuova riduzione del 2%, passando da fr. 1'730'000.- a fr. 1'695'400.-, in linea con la riduzione complessiva del budget federale destinato alla cultura. Questa diminuzione riflette il contesto economico attuale, caratterizzato da un generale ridimensionamento delle risorse pubbliche; un fattore che dovrà essere considerato attentamente nella pianificazione futura del LFF.

Come illustrato nella Figura 1 sottostante, dal 2018 al 2024, c'è stata un'evoluzione significativa nella composizione delle fonti di finanziamento del Festival. Le sovvenzioni pubbliche sono passate da 44% del budget totale nel 2018 al 40% per il 2024. Nel 2020, un anno che è stato fortemente influenzato dalla pandemia, le sovvenzioni pubbliche sono temporaneamente salite al 67%, in assenza di numerose controprestazioni da parte del settore privato. Con la ripresa delle attività e con una maggiore capacità di attrarre sponsorizzazioni private e ricavi propri, la percentuale delle sovvenzioni pubbliche è gradualmente diminuita negli anni successivi. Parallelamente, i contributi degli sponsor hanno giocato un ruolo sempre più rilevante, passando dal 31% nel 2018 al 36% nel 2024, dimostrando la crescente attrattività del Festival per il settore privato. Anche i ricavi propri, pur subendo una drastica riduzione al 3% nel 2020 a causa dell'interruzione delle attività legate al pubblico durante la pandemia, sono gradualmente risaliti al 24-25% negli anni successivi. Questa evoluzione dimostra come il Festival abbia saputo diversificare le proprie fonti di finanziamento, bilanciando il sostegno pubblico con una sempre maggiore capacità di attrarre sponsor privati e

Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025

generare ricavi propri, garantendo così la stabilità e la continuità dell'evento anche in periodi di incertezza economica.

Figura 1 Fonti di finanziamento per anno e per tipologia, valori percentuali, in franchi



Fonte: LFF

Rispetto al 2019, i ricavi del Festival sono aumentati di fr. 4'000'000.-. Di questo incremento, 1 milione è attribuibile all'aumento delle sovvenzioni pubbliche complessive. Mentre i restanti 3 milioni provengono da un incremento di 2 milioni dal sostegno del settore privato e da una maggiore generazione di ricavi propri per 1 milione grazie anche al progetto *Rotonda by la Mobiliare*. Di conseguenza, la percentuale dei contributi pubblici sui ricavi annuali è diminuita del 4%. Questo cambiamento evidenzia una minore dipendenza dalle sovvenzioni pubbliche e una crescente capacità di attrarre finanziamenti privati. La proporzione dei ricavi propri è rimasta stabile, a dimostrazione del fatto che l'offerta del Festival ha raggiunto la maturità in termini di generazione di entrate, seppur limitata principalmente da vincoli logistici e operativi.

Tabella 4 Ripartizione per tipologia di ricavi, valori assoluti e percentuali, in franchi

Ricavi consuntivo 2018		
2'135'000	16.0%	Sovvenzioni federali
2'800'000	21.0%	Sovvenzioni cantonali
672'500	5.0%	Sovvenzioni comunali
415'843	3.2%	Sovvenzioni enti e diversi
4'108'656	30.8%	Sponsor
3'199'673	24.0%	Mezzi propri (biglietti/tessere e diversi)
<b>13'331'672</b>	100.0%	
Ricavi consuntivo 2023		
2'525'000	14.0%	Sovvenzioni federali
3'446'223	20.0%	Sovvenzioni cantonali
756'100	4.0%	Sovvenzioni comunali
271'429	2.0%	Sovvenzioni enti e diversi
6'248'786	35.0%	Sponsor
4'331'062	25.0%	Mezzi propri (biglietti/tessere e diversi)
<b>17'578'600</b>	100.0%	

Fonte: LFF

Nel 2018, le sovvenzioni federali rappresentavano il 16% del totale dei ricavi, mentre nel 2023 sono scese al 14%, nonostante un aumento in termini assoluti delle stesse da fr. 2'135'000.- a fr. 2'525'000.-. Il calo percentuale riflette la crescita complessiva del budget del Festival e una redistribuzione delle fonti di finanziamento. Anche le sovvenzioni cantonali hanno mostrato una crescita in termini assoluti, con un aumento da fr. 2'800'000.- a fr. 3'446'223.-, passando dal 21% del 2018 al 20% nel 2023, confermando il ruolo cruciale del Cantone nel sostegno al Festival.

Grazie a questi investimenti pubblici, il Festival è riuscito ad attrarre nuovi sponsor, portando i contributi da parte del settore privato a crescere di fr. 2'100'000.- rispetto al 2018. Allo stesso tempo, i ricavi derivanti dai mezzi propri, inclusi biglietti, tessere e attività correlate (in particolare l'integrazione della gestione della *Rotonda by la Mobiliare*) sono aumentati di fr. 1'100'000.-. In termini economici, ogni franco investito attraverso contributi pubblici ha generato un effetto moltiplicatore significativo, trasformando l'aumento di fr. 975'000.- in un totale di fr. 3'200'000.- di ricavi aggiuntivi.

Anche il contributo dei Comuni è cresciuto in termini assoluti, con un incremento da fr. 672'500.- a fr. 756'100.-. Le sovvenzioni provenienti da enti e altri soggetti hanno invece subito una riduzione sia in termini percentuali che assoluti, passando dal 3.2% al 2% e da fr. 415'843.- a fr. 271'429.-. Un dato significativo riguarda l'aumento dei ricavi provenienti dagli sponsor, che sono cresciuti dal 30.8% del 2018 al 35% nel 2023, con un incremento notevole da fr. 4'108'656.- a fr. 6'248'786.-. Questo riflette la crescente attrattiva del Festival per il settore privato e il consolidamento delle partnership con sponsor già esistenti, nonché l'acquisizione di nuovi partner strategici.

Infine, i mezzi propri, derivanti principalmente dalla vendita di biglietti, tessere e altre attività legate agli eventi, hanno mantenuto una quota stabile nel corso degli anni, passando dal 24% nel 2018 al 25% nel 2023, con un aumento in valore assoluto da fr. 3'199'673.- a fr. 4'331'062.-. Questo dato conferma la solidità del Festival nel generare ricavi autonomi, nonostante le sfide economiche degli ultimi anni.

In sintesi, l'evoluzione della ripartizione dei ricavi tra il 2018 e il 2023 mostra un rafforzamento del ruolo degli sponsor e una crescita costante dei ricavi propri, mentre il supporto pubblico, pur rimanendo rilevante e fondamentale, ha visto una lieve diminuzione percentuale rispetto all'aumento complessivo del budget.

### 3.2. Ricavi provenienti da sponsor e partner e autofinanziamento

Complessivamente, i contributi da sponsor ammontano a fr. 6'248'786.-, rappresentando una componente chiave del budget del Festival. La maggior parte di questi contributi proviene dai *Main Partner*, che con fr. 2'708'733.- rappresentano il 43% del totale. Questo dimostra la rilevanza strategica delle partnership principali, che garantiscono stabilità finanziaria e permettono al Festival di pianificare le proprie attività con maggiore sicurezza. I contributi degli sponsor ordinari costituiscono un ulteriore 12%, pari a fr. 765'000.-. Questi partner, pur avendo un peso minore rispetto ai *Main Partner*, giocano un ruolo fondamentale nel sostenere vari progetti e iniziative del Festival. Allo stesso modo, i contributi degli sponsor minori rappresentano l'11% del totale, con un valore di fr. 702'870.-. Sebbene questi contributi siano di importo inferiore, la loro presenza è fondamentale per diversificare le fonti di finanziamento e ridurre la dipendenza da un numero ristretto di grandi partner.

Tabella 5 Ricavi provenienti da sponsor e partner

Contributi per tipologia	2023	%
3000 - Contributi sponsor principali	2'708'733	43%
3001 - Contributi sponsor ordinari	765'000	12%
3002 - Contributi sponsor minori	702'870	11%
3003 - Contributi sponsor con controprestazione	1'281'554	21%
3005 - Contributi per pubblicità e promozione	78'610	1%
3007 - Contributi da estero	232'191	4%
3101 - Donazioni da associazioni e fondazioni	479'828	8%
	<b>6'248'786</b>	<b>100%</b>

Fonte: LFF

Un dato rilevante è rappresentato dai contributi con controprestazione, che ammontano a fr. 1'281'554.-, pari al 21% del totale. Questi contributi, in cui i partner offrono beni o servizi in cambio di visibilità e altre forme di riconoscimento, non incidono direttamente sulla liquidità del Festival, ma riducono i costi operativi attraverso la fornitura di prestazioni che sarebbero altrimenti acquistate sul mercato. Si tratta di una forma di collaborazione che permette al Festival di mantenere un alto livello qualitativo nelle sue operazioni, pur rimanendo entro i limiti del budget. Questa tendenza evidenzia una crescente complessità nella gestione delle partnership, con le aziende che richiedono sempre più di legarsi a progetti specifici e di ottenere un ritorno tangibile in termini di visibilità e coinvolgimento.

I contributi provenienti dall'estero, pari a fr. 232'191.- (4%), attualmente rappresentano una piccola parte del totale dei ricavi. Con la strategia attuale e la nuova presidenza, questa è una voce con un significativo potenziale di crescita. L'espansione dei contributi internazionali consentirebbe al Festival di rafforzare la propria presenza globale anche dal punto di vista finanziario, mantenendo il suo ruolo di rilievo nel panorama mondiale del cinema, pur mantenendo le sue radici saldamente ancorate al Ticino. Tale sviluppo favorirebbe una maggiore diversificazione delle entrate, contribuendo ulteriormente alla sostenibilità finanziaria a lungo termine del Festival.

Le donazioni da associazioni e fondazioni costituiscono l'8% dei contributi pari a fr. 479'828.-. Questi contributi non solo supportano le attività del Festival, ma rafforzano il legame con il mondo culturale e filantropico, garantendo un sostegno finanziario allineato con i valori artistici e culturali del Festival. In particolare, sono i progetti legati ai programmi educativi a ottenere il maggior numero di finanziamenti da parte delle fondazioni. Si tratta di un aspetto cruciale, poiché consente di rafforzare il legame con il territorio e perseguire la missione di offrire opportunità formative alle giovani e ai giovani che si avvicinano al mondo del cinema o che sono in fase di formazione. Un limite di questi finanziamenti è la mancanza di progettualità a medio-lungo termine, dal momento che la maggior parte delle fondazioni richiede approvazioni annuali. Questo comporta un rischio costante di mancato rinnovo, rendendo difficile pianificare a lungo termine e garantire la continuità di alcuni progetti chiave per il Festival.

Si sottolinea in generale che la libera scelta artistica del programma del festival, prerogativa e principale caratteristica di un festival riconosciuto a livello internazionale come il LFF, è e dev'essere garantita, indipendentemente dai partner che contribuiscono al finanziamento del Festival. La libertà artistica della Direzione artistica è assicurata, nel rispetto dagli obiettivi strategici dell'associazione, anche dagli Statuti del LFF (Art. 8 C, allegato 2).

### **III. PROSPETTIVE PER IL QUINQUENNIO 2026-2030**

#### **1. Settori di intervento**

##### **1.1. Sviluppo delle infrastrutture e digitalizzazione**

Uno degli aspetti chiave del prossimo quinquennio sarà il completamento e l'ampliamento dell'infrastruttura digitale del Festival. Già durante il periodo 2021-2025, il Festival ha compiuto passi importanti nella digitalizzazione dei processi interni e delle piattaforme online, che sono diventate essenziali per raggiungere un pubblico più ampio, anche internazionale. Tuttavia, per mantenere la competitività e affrontare le nuove sfide, sarà necessario continuare a investire in questo ambito. Il mantenimento del contributo cantonale permetterà di sostenere il rinnovamento delle infrastrutture informatiche e l'implementazione di nuove tecnologie, garantendo una maggiore efficienza operativa e un miglioramento dell'esperienza complessiva del pubblico, sia fisico che digitale.

##### **1.2. Sostenibilità finanziaria e sviluppo delle competenze**

Il contributo cantonale non solo rappresenta un sostegno fondamentale per le attività artistiche, ma – come dimostrato dai risultati degli scorsi anni – svolge anche un ruolo chiave per attrarre ulteriori finanziamenti privati. La stabilità offerta da un finanziamento pubblico permette al Festival di

**Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025**

consolidare le proprie relazioni con gli sponsor e di presentare progetti più ambiziosi e innovativi, che coinvolgono partner di alto profilo. Ciò si rivela inoltre essenziale per lo sviluppo delle competenze interne. Dal 2026 al 2030, il Festival intende continuare il processo di professionalizzazione delle sue funzioni, migliorando le capacità gestionali e operative, con un occhio di riguardo alla formazione del personale e allo sviluppo delle competenze necessarie per affrontare la crescente complessità del settore culturale. In questo contesto, è già in corso lo sviluppo di un Sistema di Controllo Interno (SCI), che rappresenta una componente essenziale per garantire una gestione efficace e trasparente del Festival. Tale sistema prevede il rafforzamento e/o l'introduzione di regolamenti interni chiari per guidare le procedure operative, finanziarie e amministrative, assicurando che tutte le attività siano svolte secondo le migliori pratiche. Sono in corso d'implementazione regolari *risk assessment* per identificare e valutare i rischi operativi e finanziari, consentendo di adottare misure preventive e mitigare eventuali rischi. Inoltre, i processi chiave verranno periodicamente rivisti e ottimizzati per migliorare l'efficienza, con controlli regolari per monitorare il rispetto dei regolamenti e l'implementazione delle decisioni strategiche. All'interno di questo ambito, si inserisce anche l'applicazione della Legge sulle commesse pubbliche (LcPubb), con un'attenta verifica e analisi dei fornitori, finalizzata a garantire la conformità ai requisiti previsti. Questo processo include il progressivo miglioramento delle non conformità, gestito nel rispetto della scadenza naturale dei contratti in essere, assicurando una transizione fluida verso standard più elevati. Le chiusure contabili trimestrali introdotte nel 2024 permetteranno una visione chiara e tempestiva della situazione finanziaria e operativa, facilitando decisioni mirate in caso di variazioni rispetto ai piani operativi o al budget. L'integrazione del processo di pianificazione (BSC) con il sistema di controllo assicurerà coerenza tra gli obiettivi strategici e le risorse disponibili, riducendo il rischio di discrepanze tra previsioni e risultati effettivi e l'adozione delle decisioni informate.

### **1.3. Innovazione nei contenuti e legame con il territorio**

Il mantenimento del contributo cantonale consentirà di sostenere l'evoluzione artistica del Festival, che continuerà a sperimentare nuove forme cinematografiche, in particolare legate ai linguaggi visivi e le cinematografie emergenti e alle giovani generazioni. Queste innovazioni sono fondamentali per garantire che il Festival rimanga un punto di riferimento internazionale per il cinema indipendente e d'autore. Negli ultimi anni, il Festival ha dato vita a una serie di programmi educativi che lo vedono impegnato tutto l'anno con proposte didattiche e collaborazioni con istituti scolastici e realtà culturali della regione. L'offerta educativa del Festival, che si aggiunge alle attività di *Locarno Kids* organizzate durante la manifestazione in agosto, si compone di eventi rivolti alle scuole (*Le Giornate del Cinema*), workshop itineranti (in collaborazione con la *Settimana della Svizzera italiana* organizzata dal Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport), programmi online (*Locarno Kids HomeMade Movies* e *Locarno Back to School*), corsi di formazione continua per docenti, incontri con classi del Ticino e laboratori di *media literacy* per allieve e allievi di scuole elementari, medie e post obbligatorie. Questa offerta si sta consolidando anno dopo anno e la crescente domanda spinge il Festival ad accrescere il suo impatto educativo nel Cantone anche in vista delle edizioni future. Il Festival sta inoltre esplorando la possibilità di diventare, in modo più strutturato e sistematico, un'organizzazione formatrice per giovani apprendisti in vari ambiti, dal settore tecnico a quello gestionale e creativo. Questa nuova missione sarà eventualmente resa possibile grazie alla recente ristrutturazione interna che ha portato a una maggiore definizione dei reparti e delle competenze. Questi reparti potranno offrire percorsi di formazione completi e qualificati a giovani del territorio, preparando le future generazioni di professioniste e professionisti e intensificando il legame tra il Festival e la comunità locale, investendo nello sviluppo sociale ed economico del Cantone Ticino.

### **1.4. Effetto leva sugli investimenti privati**

Il mantenimento del contributo cantonale per il periodo 2026-2030 avrà inoltre un effetto leva sull'attrazione di sponsor privati. La stabilità finanziaria garantita dal contributo pubblico rende il Festival un partner affidabile per le aziende, che sono sempre più interessate a legarsi a progetti culturali a lungo termine. Questo effetto leva è dimostrato dalla crescita dei contributi da sponsor

nel periodo 2021-2025, durante il quale il sostegno pubblico ha creato un clima di fiducia che ha permesso di sviluppare nuove collaborazioni e rafforzare quelle esistenti. Proseguire su questa strada consentirà al Festival di consolidare il proprio modello di finanziamento, riducendo la dipendenza da fonti di reddito volatili e garantendo una crescita sostenibile.

### **1.5. Ospitalità e coinvolgimento del pubblico**

Un altro aspetto cruciale è il ruolo dell'ospitalità, che continuerà a essere una delle componenti essenziali del Festival, in particolare per attirare figure chiave dell'industria cinematografica internazionale e rappresentanti della stampa da tutto il mondo. Il contributo cantonale sarà fondamentale per mantenere un alto livello di ospitalità e per garantire che il Festival resti un luogo di incontro e scambio per professionisti del cinema, pubblico e sponsor. Questo incrementerà ulteriormente l'attrattiva del Festival, che continuerà a generare ricadute economiche e culturali positive per la regione e per tutto il Cantone.

## **2. Utilizzo delle risorse finanziarie**

Guardando al quinquennio 2026-2030, il Locarno Film Festival si troverà ad affrontare una serie di sfide e opportunità in un contesto di crescente complessità, sia sul fronte economico sia su quello dell'evoluzione tecnologica e culturale. L'obiettivo sarà garantire la sostenibilità finanziaria del Festival, continuando a sviluppare nuove fonti di ricavo e promuovendo le partnership esistenti, oltre a esplorare nuove aree di crescita, in particolare attraverso il digitale e la diversificazione del pubblico.

### **2.1. Diversificazione delle fonti di finanziamento**

Nel quinquennio 2026-2030, sarà essenziale continuare a diversificare le fonti di finanziamento. I contributi pubblici rappresentano ancora una parte significativa del budget, ma con l'evoluzione dell'economia e le possibili riduzioni nei bilanci pubblici, sarà necessario aumentare ulteriormente le partnership private e incentivare la capacità di attrarre sponsorizzazioni internazionali. L'espansione delle relazioni con partner internazionali, che oggi rappresentano solo una piccola parte del budget, sarà una priorità. Questo non solo permetterà di diversificare le entrate, ma aprirà anche il Festival a nuovi mercati e a un nuovo pubblico, consolidando il suo status come evento di rilevanza globale. Inoltre, sarà importante ampliare la collaborazione con fondazioni culturali e filantropiche, con un focus su progetti educativi e formativi che attraggano finanziamenti a medio-lungo termine, superando la limitazione delle approvazioni annuali che creano incertezza nella pianificazione.

### **2.2. Ottimizzazione delle risorse e digitalizzazione**

Un aspetto chiave sarà l'ottimizzazione delle risorse. Il Locarno Film Festival ha già investito in iniziative digitali negli ultimi anni, e questa tendenza dovrà intensificarsi per fare in modo che il Festival resti competitivo e rilevante. La digitalizzazione non riguarda solo la gestione interna e operativa, ma anche la creazione di piattaforme online che permettano di espandere il pubblico oltre i confini geografici. La presenza online ha il potenziale di diventare uno strumento centrale per garantire la visibilità del Festival durante tutto l'anno. L'ampliamento di offerte digitali, come proiezioni online, *masterclass* e incontri con registi, potrebbe incrementare le entrate derivanti da abbonamenti digitali e attrarre sponsorizzazioni legate al mondo digitale. Ciò renderà possibile coinvolgere il pubblico internazionale che non può partecipare fisicamente al Festival, mantenendo alta l'interazione e l'interesse nei confronti della manifestazione. Inoltre, la digitalizzazione delle attività operative, come la gestione del personale e delle risorse, consentirà di ridurre i costi e aumentare l'efficienza. Investire in strumenti di *Customer Relationship Management* (CRM), come accennato nei progetti passati, sarà fondamentale per migliorare la gestione delle relazioni con i partecipanti, il pubblico e i partner, ottimizzando le comunicazioni e la personalizzazione delle esperienze.

### **2.3. Innovazione dei contenuti e coinvolgimento del pubblico**

Per il Locarno Film Festival sarà cruciale rimanere al passo con le nuove tendenze cinematografiche e culturali. Un focus importante sarà mantenere un'offerta di qualità elevata, ma con una spinta verso l'innovazione, sia nei contenuti che nei formati. Lo sviluppo di nuove tecnologie, come l'IA, la realtà virtuale e aumentata, potrebbe offrire opportunità per nuovi formati esperienziali, ampliando l'offerta del Festival e coinvolgendo un pubblico più giovane e interessato alle nuove tecnologie. Il Festival dovrà continuare a svolgere il suo ruolo di piattaforma di incontro per professionisti del cinema e giovani talenti, ma con un approccio più strutturato per la creazione di opportunità educative e professionali. Questo rafforzerà ulteriormente il legame con il territorio e la missione del Festival di formare le nuove generazioni nel mondo cinematografico.

### **2.4. Sostenibilità finanziaria e ambientale**

Nel quinquennio 2026-2030, il tema della sostenibilità sarà sempre più rilevante. Da un lato, il Festival dovrà continuare a garantire la propria stabilità finanziaria attraverso un'attenta gestione delle risorse e un focus sull'efficienza. Dall'altro, la sostenibilità ambientale diventerà una priorità, anche in linea con le aspettative di partner e pubblico. Iniziative come il Pardo Verde, che promuovono il cinema legato a temi ambientali, dovranno essere rafforzate, cercando partner specifici che possano sostenere queste attività e allo stesso tempo ridurre l'impatto ambientale del Festival.

### **2.5. Collaborazioni strategiche e internazionalizzazione**

Per garantire una crescita costante e mantenere la rilevanza internazionale, sarà cruciale sviluppare nuove collaborazioni strategiche. Oltre alle partnership commerciali, sarà importante stabilire alleanze con altri festival cinematografici, istituzioni culturali e università a livello globale. Ciò non solo rafforzerà la visibilità del Festival, ma creerà anche un terreno fertile per lo scambio di idee, innovazioni e contenuti, contribuendo a consolidare il ruolo del Locarno Film Festival come *hub* di riferimento per il cinema indipendente.

### **2.6. Public Affairs**

Un ulteriore ruolo cruciale per il successo nei prossimi anni del Locarno Film Festival sarà svolto dai *Public Affairs*. Rafforzare e strutturare ulteriormente questo settore diventerà fondamentale per consolidare le relazioni istituzionali e politiche che hanno contribuito a garantire la continuità del Festival negli anni. Il dialogo costante con le autorità a livello locale, cantonale e federale, nonché la creazione di nuove partnership strategiche con organismi internazionali, sarà essenziale per mantenere un sostegno solido, indispensabile in un contesto di crescente competitività nel panorama culturale globale.

## **IV. CONTRIBUTO CANTONALE PER IL PERIODO 2026-2030**

Il Locarno Film Festival ha beneficiato di un contributo cantonale ricorrente a partire dal 2001, con l'approvazione di pacchetti quinquennali da parte del Gran Consiglio attraverso i Messaggi n. 5094, n. 5630, n. 6343 e n. 7036. Tale sostegno si è dimostrato essenziale per garantire la stabilità e la continuità del Festival, permettendo una programmazione artistica di qualità e favorendo una pianificazione a lungo termine, slegata dalle sole logiche commerciali. Grazie a questo sostegno, il Festival ha potuto attrarre un numero crescente di sponsor privati, ampliare le opportunità di autofinanziamento e rafforzare il proprio posizionamento a livello internazionale.

Nella convenzione per il periodo 2021-2025 è stato stanziato un importo annuale di fr. 3'400'000.- ripartito su cinque anni, così distribuito:

- fr. 3'340'000.- sono stati adibiti all'organizzazione complessiva del Festival;
- fr. 30'000.- sono stati destinati alla rassegna "L'immagine e la parola" (sostituita nel 2025 con fr. 30'000.- di contributi per attività di promozione culturale per allieve e allievi di vari ordini di insegnamento);

**Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025**

- fr. 30'000.- sono stati assegnati alla sottotitolazione elettronica in lingua italiana di almeno 30 film proiettati durante la rassegna.

La proposta di rinnovo della Convenzione per il quinquennio 2026-2030 prevede il mantenimento del medesimo importo suddiviso su cinque anni (fr. 3'400'000.- annuali), di cui franchi 3'340'000.- saranno nuovamente utilizzati per la gestione generale del Festival. I restanti franchi 60'000.- saranno invece allocati integralmente per incrementare il numero di film accessibili in italiano attraverso la sottotitolazione elettronica delle pellicole proposte durante il Festival, secondo le modalità indicate nella Convenzione all'Art. 5. Al fine di garantire un esame costante del lavoro svolto in questo senso, il Locarno Film Festival sarà tenuto a trasmettere annualmente un elenco dei film tradotti o sottotitolati all'Ufficio fondi Swisslos con copia alla Divisione della cultura e degli studi universitari del DECS. Questa misura permetterà di rendere il Festival ancora più accessibile al pubblico italofono, nonché di rafforzare il suo ruolo di ambasciatore della lingua e della cultura italiana in Svizzera. Inoltre, coerentemente con quanto previsto dalle Linee programmatiche cantonali di politica culturale 2024-2027, il LFF già nel 2025 diventerà partner del pass culturale per i giovani (AG cultura).

## **V. PROGRAMMA DI LEGISLATURA E PIANO FINANZIARIO**

Questa proposta di rinnovo del finanziamento al LFF si ricollega a quanto indicato nel Programma di legislatura 2023-2027 ed è coerente con gli obiettivi esposti nelle Linee programmatiche cantonali di politica culturale 2024-2027.

In relazione al Piano finanziario, nel corso degli anni i contributi a carico del Cantone sono stati man mano corrisposti e compensati attraverso il fondo Swisslos, nell'ambito delle misure di contenimento dei costi di gestione corrente. Anche per il periodo 2026-2030 il contributo previsto nel presente messaggio sarà posto a carico della gestione corrente o del fondo Swisslos, con decisione in sede di allestimento del preventivo dello Stato, al fine di proseguire con il necessario riequilibrio dei conti dello Stato.

## **VI. CONCLUSIONI**

Il Locarno Film Festival è una manifestazione culturale di primaria importanza per il Cantone Ticino e per la Svizzera. Negli ultimi anni, il Festival ha dimostrato la capacità di evolvere, rimanendo fedele ai suoi valori artistici e affrontando con successo le nuove sfide del contesto globale. L'aumento del credito cantonale di fr. 500'000 concesso dal Gran Consiglio nel 2021 ha permesso alla manifestazione di attrarre nuovi partner e far crescere del 40% i finanziamenti privati, confermando l'effetto leva del sostegno del Cantone, portando a un bilanciamento tra contributi pubblici e privati. La rilevanza internazionale del Festival, unita a un forte legame con il territorio, lo rende un punto di riferimento di grande importanza per la promozione della cultura e un motore di sviluppo economico e turistico per tutto il Cantone.

Garantendo anche per i prossimi anni un sostegno pubblico stabile, in linea con quanto fatto negli ultimi anni, si potrà assicurare la continuità dell'offerta culturale di qualità e delle numerose ricadute positive legate al Locarno Film Festival, permettendo al Festival di fungere da traino per l'immagine di Locarno e del Canton Ticino in Svizzera e a livello internazionale e consolidandone l'autonomia finanziaria anche in un contesto di crescente complessità economica e organizzativa. Per questi motivi, si richiede la conferma del contributo cantonale per il periodo 2026-2030, in linea con quanto previsto negli anni precedenti. Questo supporto è essenziale per permettere al Festival di continuare a promuovere il cinema indipendente e rafforzare la sua missione di ambasciatore culturale del Canton Ticino e della Svizzera di lingua e cultura italiana nel mondo.

**Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025**

La concessione del contributo proposto con il decreto legislativo richiede l'approvazione da parte della maggioranza assoluta di membri del Gran Consiglio (cfr. art. 5 cpv. 3 Legge sulla gestione e sul controllo finanziario dello Stato LGF).

Vogliate gradire, signor Presidente, signore deputate e signori deputati, l'espressione della nostra massima stima.

Per il Consiglio di Stato:  
Il Presidente, Christian Vitta  
Il Cancelliere, Arnoldo Coduri

Allegati (consultabili sul sito [www.ti.ch/gc](http://www.ti.ch/gc)):

- 1: Proposta di convenzione 2026-2030 tra il Cantone e il LFF
- 2: Statuto dell'Associazione Festival internazionale del film di Locarno

Messaggio n. 8545 del 19 febbraio 2025

Disegno di

**Decreto legislativo  
concernente la concessione di contributi finanziari ricorrenti al Locarno Film  
Festival per il quinquennio 2026-2030 per complessivi 17'000'000.- di franchi  
del .....**

IL GRAN CONSIGLIO  
DELLA REPUBBLICA E CANTONE TICINO

visto il messaggio del Consiglio di Stato n. 8545 del 19 febbraio 2025,

decreta:

**Art. 1**

Al Locarno Film Festival è concesso un contributo annuale di 3'400'000 franchi per il periodo 2026–2030, per un totale complessivo di 17'000'000 di franchi.

**Art. 2**

Un'apposita Convezione esplicita le modalità di erogazione dei contributi e le prestazioni richieste.

**Art. 3**

La ripartizione della spesa complessiva tra il Fondo Swisslos e i conti di gestione corrente della Divisione della cultura e degli studi universitari sarà valutata in sede di elaborazione di preventivo dello Stato.

**Art. 4**

<sup>1</sup>Il presente decreto legislativo sottostà a referendum facoltativo.

<sup>2</sup>Esso entra in vigore immediatamente.