

**CONSERVATORIO DI MUSICA  
GIOVANNI P.L. da PALESTRINA**

**NUCLEO DI VALUTAZIONE**

**RELAZIONE**

**ANNO 2013**

<b>Premessa</b>	<b>pagina 3</b>
<b>Analisi della documentazione</b>	<b>pagina 6</b>
<b>I focus</b>	<b>pagina 9</b>
<b>Punti di forza e punti di debolezza emersi e/o rilevati</b>	<b>pagina 20</b>
<b>Piano di lavoro del Nucleo</b>	<b>pagina 24</b>
 <b>Allegati</b>	

## **Premessa**

La relazione è stata predisposta dal Nucleo di Valutazione del Conservatorio di Musica “Giovanni Pierluigi da Palestrina” di Cagliari, nominato dal Consiglio di Amministrazione, in attuazione dell’articolo 10 del D.P.R. 28 febbraio 2003, n. 132 e dell’articolo 12 dello Statuto, e insediatosi il giorno 8 marzo 2013.

Pur in considerazione della notevole ristrettezza dei tempi a disposizione, il Nucleo si è posto alcuni primi obiettivi, propedeutici alla stesura del testo, nell’intento di dare, finalmente, un contributo positivo con proposte di miglioramento attraverso il coinvolgimento attivo di tutte le Componenti dell’Istituzione e perché – anche prima dell’inoltro allo stesso Ministero – la relazione possa essere un elemento di discussione pubblica, in prospettiva del prossimo Anno accademico.

A tal fine, nel corso della seduta di insediamento e della successiva, in cui è stato eletto il Presidente nella persona del professor Gian Piero Liori, il Nucleo ha individuato un primo percorso di lavoro, finalizzato alla predisposizione della relazione annuale, concretizzatosi nell’avvio di una serie di confronti diretti con:

- a) Presidenza del Consiglio di Amministrazione;
- b) Direzione;
- c) Consiglio Accademico;
- d) Consulta degli Studenti;
- e) Direzione Amministrativa.

Il Nucleo ha, infatti, ritenuto imprescindibile acquisire le loro valutazioni sullo stato e il funzionamento dell’Istituto, per affiancarle alla disamina della documentazione scientifica e d’ufficio,

messa a disposizione dagli Organi dell'Istituzione

Gli incontri, tutti realizzati nel mese di marzo, si sono tenuti separatamente, per migliorare il livello di comunicazione e la spontaneità nel formulare eventuali valutazioni positive o critiche sullo stato attuale nonché avanzare proposte di intervento.

Già nel corso del confronto con il Presidente e, successivamente, con tutti gli altri Soggetti, è stata acquisita la disponibilità ad organizzare, all'avvio del prossimo Anno Accademico, un incontro pubblico con l'insieme del corpo docente, degli studenti e del personale tecnico e amministrativo, aperto alle rappresentanze delle famiglie, delle istituzioni e degli altri soggetti interessati, per avviare in forma ampia condivisa quel percorso "di valutazione dei risultati dell'attività didattica e scientifica e del funzionamento complessivo del Conservatorio, (...), anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, l'utilizzo ottimale delle risorse" esplicitamente previsto dalla lettera a) del comma 1 dell'articolo 12 dello Statuto dell'Istituzione.

In quest'ottica, la presente relazione non può non risentire della ristrettezza del tempo a disposizione, anche se cerca di raggiungere, tramite gli allegati, gli obiettivi postulati dalla successiva lettera b) dello stesso comma.

È del tutto naturale, sin d'ora, l'impegno ad avviare immediatamente la predisposizione della relazione per il prossimo anno (soprattutto in esito all'incontro pubblico da programmare per settembre/ottobre) ed a garantire ogni integrazione che si riterrà proficuo e positivo introdurre, soprattutto in termini di proposte di miglioramento dell'Offerta Formativa.

Incontrando le diverse componenti del Conservatorio, il Nucleo ha impostato le modalità del

suo lavoro <sup>1</sup>:

<sup>35</sup><sub>17</sub> approfondendo le indicazioni desumibili dai documenti acquisiti,

<sup>35</sup><sub>17</sub> preferendo iniziare attraverso confronti diretti ( non con la somministrazione di questionari, che sarebbero potuti risultare non sufficientemente preparati)

<sup>35</sup><sub>17</sub> avviando un lavoro per la necessaria condivisione preventiva con tutte le rappresentanze e

<sup>35</sup><sub>17</sub> riservandosi lo strumento delle rilevazioni per un organico e successivo coinvolgimento di un maggior numero di interlocutori o per l'analisi puntuale delle maggiori criticità che fossero emerse nel primo giro di incontri.

La scelta di organizzare riunioni ristrette con gli interlocutori prima elencati ha suscitato un imprevisto interesse all'interno del Conservatorio e ciò ha influito anche sui tempi di completamento della relazione. Infatti, mentre la stesura era già stata avviata, altri operatori hanno chiesto di potersi confrontare col Nucleo, per esporre i loro punti di vista e segnalare elementi positivi e perplessità. Di conseguenza la redazione del testo è stata interrotta e sono stati organizzati momenti di approfondimento con i Capidipartimento, il Personale amministrativo, la Vicedirettrice , i Coadiutori.

La scelta si è rivelata vincente, perché ha permesso di confrontarsi con posizioni differenti, dalle quali è, in ultima istanza, emersa una sostanziale continuità di valutazione dei maggiori problemi dell'Istituzione e sulle possibili soluzioni da individuare.

---

1

Sulla scorta di quanto disponibile sui siti dedicati, ad iniziare dallo specifico [www.bolognaprocess.it](http://www.bolognaprocess.it)

## **1. Analisi della documentazione**

Grazie alla collaborazione della Direzione amministrativa e degli uffici, il Nucleo ha potuto prendere visione della seguente documentazione allegata alla presente relazione:

- a. verifica amministrativo-contabile eseguita presso il Conservatorio statale di Cagliari dal 16 novembre al 17 dicembre 2010, dall'Ispettorato Generale di Finanzia S.I.Fi.P. - SETTORE III del Ministero dell'economia e delle finanze – Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato
- b. risposte ai rilievi del Ministero, sottoscritte dal Direttore e dal Direttore amministrativo, con i relativi allegati;
- c. programma del candidato alla direzione per il triennio 2011 – 2014, poi risultato eletto (prof.ssa Elisabetta Porrà)
- d. relazioni programmatiche ai bilanci 2012 e 2013;
- e. programmazione attività artistica didattica in corso;
- f. relazione sulla gestione 2011, sottoscritta dal Presidente e dal Direttore amministrativo;
- g. verbali del Collegio dei revisori relativi agli esercizi 2011 e 2012;
- h. dati sugli iscritti degli ultimi anni accademici.

La lettura dei documenti ha confermato alcune criticità variamente evidenziate anche in incontri informali e ha indicato le priorità di lavoro, che, al di là della contingente relazione, suggeriscono l'assunzione – per il Nucleo – di un ruolo di facilitatore dei processi di attuazione della riforma e di miglioramento delle relazioni interne ed esterne.

Non si possono, certamente, sottacere le pesanti censure espresse dalla Ragioneria dello Stato, ma - pare al Nucleo - che le risposte fornite dal Conservatorio contengano spunti di notevole interesse, attestato dalla tempestività nel fornire il complesso dei chiarimenti e dalla capacità di approfondimento su singoli casi, come, a titolo di esempio, l'insoddisfacente gestione della biblioteca. Ancora più significativi i passaggi del programma elettorale dell'attuale Direttore e della relazione programmatica 2013, dedicati al funzionamento dell'Istituzione e al proseguimento del processo di riforma.

Di conseguenza, il Nucleo ha ritenuto di impostare gli incontri programmati con i vari soggetti con l'obiettivo di verificare se le volontà esternate si sono, e quanto, concretizzate.

Seguendo il metodo di lavoro appena descritto, sembra utile sintetizzare quanto emerso dai singoli confronti, per costruire una sintesi che tenga conto e, per quanto possibile, esalti i vari punti di vista.

Gli incontri si sono tenuti secondo il seguente calendario:

- ♣ 8 marzo 2013, insediamento ed incontro con il Presidente, prof. Aldo Accardo;
- ♣ 21 marzo 2013, incontro con il Consiglio Accademico;
- ♣ 21 marzo 2013, incontro con la Consulta degli Studenti e componenti CdA;

- ♣ 25 marzo 2013, incontro con la Direttrice, prof. Elisabetta Porrà;
- ♣ 25 marzo 2013, incontro con la Direttrice Amministrativa, Dr.ssa Francesca Basilone

A questi “focus” se ne sono, come precisato successivamente, aggiunti altri – durante il mese di aprile – con i Capidipartimento, con la Vicedirettrice, con il Personale degli Uffici nonché con il Personale Coadiutore.



## **2. I focus**

Le valutazioni del Presidente sono emerse durante la riunione di insediamento. Il professor Accardo si è particolarmente soffermato sulla problematicità ormai annosa dei rapporti con le Istituzioni del territorio, in primis la Regione Autonoma della Sardegna

Innanzitutto sono emerse le implicazioni conseguenti l’inserimento dell’Istituto nel progetto Parco della Musica, deliberato dalla Giunta regionale <sup>2</sup> e condiviso dal Comune di Cagliari, che prevede esplicitamente l’obiettivo di “rendere il Parco della Musica un’unica entità di produzione dello spettacolo, uno spazio in cui far convergere le attività della Fondazione Teatro Lirico di Cagliari, del Conservatorio Statale di Musica “Giovanni Pierluigi da Palestrina” e delle varie organizzazioni culturali e di spettacolo dell’intera Regione”.

Tra l’altro il progetto, per quanto concerne l’organizzazione delle attività artistiche, vuol creare produzioni diversificate, che abbiano una dimensione nazionale ed internazionale, anche attingendo al patrimonio culturale e identitario della Sardegna. Si tratta, per lo più, di produzioni innovative, che contemplano anche l’acquisizione di sistemi tecnologici all’avanguardia per la realizzazione degli allestimenti e degli spettacoli, per la loro promozione e commercializzazione dal vivo e su supporti digitali. Proprio questo lavoro consentirà di valorizzare le competenze degli artisti sardi e le potenzialità degli studenti del Conservatorio “Giovanni Pierluigi da Palestrina”, anche attraverso la creazione di un *network* stabile tra i teatri e gli operatori isolani, che si apra continuamente alle

---

<sup>2</sup>

Delibera 11 dicembre 2012, n. 48/43

collaborazioni internazionali.

A partire da questa ipotesi di lavoro. Il Presidente ha sottolineato l'urgenza di rivedere il quadro dei rapporti con le istituzioni pubbliche, con un duplice scopo:

- inserire il Conservatorio in un ciclo virtuoso di innovazione e di relazioni con altri soggetti (i cosiddetti *stakeholders*) locali ed esterni all'isola;
- assicurare l'afflusso di risorse aggiuntive e mirate all'attuazione di progetti specifici.

Anche se deve essere approfondita e meglio definita in diversi dettagli, la prospettiva si presenta di particolare interesse, posto che il *network* dovrebbe sviluppare un centro di formazione per attività di alta formazione, aggiornamento, tirocinio e stage per professioni artistiche e artigianali.

La discussione si è concentrata anche su altre problematiche, quali la difficoltosa attuazione del processo di riforma dell'Istituto e la necessità di una precisa e costante calibratura del ruolo di tutti i soggetti, che interagiscono all'interno del Conservatorio.

Le tematiche affrontate col Presidente, a partire dal progetto Parco della Musica, sono state successivamente rilette dal Nucleo alla luce della forte richiesta, emersa sia nel confronto con la Consulta degli Studenti sia con il Consiglio Accademico e, poi, con i Capidipartimento, di maggiore attenzione alle "nuove discipline", che, a parere dei partecipanti alle riunioni, soffrono di scarsa valorizzazione.

Il Nucleo si ripromette di indagare l'effettività di questa situazione e, nel caso sia accertata, delle sue cause, alla conclusione di quest'anno accademico, ma si sente già di potere affermare che il progetto accennato dal Presidente potrebbe offrire interessanti ipotesi di soluzione, in termini di risorse

finanziarie e in termini di apertura a nuove esperienze.

Successivamente all'incontro col Presidente si sono tenute le due riunioni collegiali con il Consiglio Accademico e la Consulta degli Studenti e i due colloqui diretti con il Direttore e con il Direttore Amministrativo.

Gli incontri collegiali hanno comportato maggiori complessità e possono essere riepilogati solo in estrema sintesi. Pare, però, doveroso esplicitare che in entrambi i casi si sono espressi tutti i presenti, manifestando una libertà espositiva ed una ricchezza di riflessioni e di spunti propositivi, che ha favorevolmente impressionato e induce notevoli speranze di ottimo futuro lavoro condiviso.

Il Consiglio Accademico, in particolare, ha dedicato subito una specifica attenzione alle difficoltà insite nella diffusione della "cultura" della riforma nel suo primo decennio di progressiva e graduale attuazione <sup>3</sup>, con la conseguente nascita problematica dell'assetto "accademico" e il contrastante permanere dei limiti insiti nella "costruzione" del sistema dei trienni e bienni, connesso anche alla mancata nascita di strutture "preaccademiche" diverse rispetto alle scuole medie annesse ai Conservatori. Al riguardo, soprattutto il Consiglio Accademico ha manifestato la necessità di rivedere il meccanismo di rapporto collaborativo, promozionale e di coinvolgimento delle Strutture territoriali esistenti a partire dalle scuole ad indirizzo musicale ed espresso forte preoccupazione per l'inesistenza dei licei musicali sia a Cagliari sia nel territorio provinciale e, per certi aspetti, regionale.

Il Consiglio Accademico ha, inoltre, sottolineato gli effetti negativi del mancato adeguamento delle strutture e degli spazi rispetto al "vecchio" Conservatorio, per il quale erano stati progettati e

<sup>3</sup>

La riforma, avviata dalla legge 21 dicembre 1999, n. 508 del 1999, si è concretizzata, nel Conservatorio cagliaritano, con l'approvazione dello Statuto del 27 giugno 2005 e con i successivi atti di organizzazione.

costruiti. Giova segnalare la formulazione di proposte operative pratiche e di effettiva realizzabilità, anche nel breve medio periodo e nell'attuale grave carenza di risorse finanziarie.

C'è diffusa preoccupazione per il permanere della presenza di una scuola media ormai “snaturata” dal divenire della riforma ed è unanime l'auspicio che possa essere trovata una soluzione, il più presto possibile, nell'ambito della razionalizzazione scolastica della città di Cagliari, nonché con il possibile ampliamento delle convenzioni con il più alto possibile numero di scuole medie del territorio e con il coinvolgimento delle scuole primarie.

Da questo punto di vista è stato apprezzato anche l'avvio, che deve avere una successiva ulteriore strutturazione, del Corso di Didattica (Corso di formazione al Linguaggio Musicale) che vede la partecipazione di oltre 200 docenti della Scuola primaria appartenenti a numerosi consigli di classe. Nelle discussioni sono, infine, emerse le carenze ed una non strategica impostazione “ordinaria” di programmazione dell'orientamento, della promozione e dell'informazione mirata, al fine di realizzare una non problematica attenzione da parte degli studenti con le loro famiglie e di una possibile nuova utenza.

Maggiori spunti critici sono emersi durante l'incontro con la Consulta degli Studenti.

Essa, integrata anche dagli studenti presenti nel CdA, ha lamentato il fatto che essi non siano visti, nella concreta realizzazione dell'Offerta Formativa, come la “priorità” del Conservatorio, tant'è che non vengono offerte possibilità per un loro “protagonismo”: sia che si tratti di spazi fisici (che non siano gli scantinati), di internet, di accesso al sito del Conservatorio; sia che si tratti di spazi di azione con possibilità aperte sul mondo del lavoro.

Purtroppo, tutto ciò favorisce una tendenza a non partecipare, che già esiste senza necessità di

alcun “aiuto” specifico negativo. Inutile dire che, a parere degli studenti, la Direzione – negli anni - si è mostrata inadeguata, soprattutto nel caso di progetti speciali, come avvenne – ad esempio -, sotto il precedente Direttore, in occasione di uno specifico intervento culturale sul tenore Piero Schiavazzi, promosso dalla Società Umanitaria e dalla cattedra di Storia del cinema dell’Università di Cagliari. In quella occasione, fra l'altro, alcuni problemi di natura organizzativa comportarono la perdita di una Borsa di Studio a favore di Studenti.

Il Nucleo ha, poi, ritenuto di dover dedicare una breve riflessione a queste osservazioni degli studenti.

Esse appaiono di notevole pertinenza, considerato che esperienze consimili hanno avuto sistematici effetti positivi sull’Istituzione, come verificabile anche dalla recentissima esperienza di collaborazione con il Teatro di Sardegna e con le cattedre di Architettura dell’Università di Cagliari in occasione del secondo Festival della filosofia.

Il misurarsi con eventi esterni al Conservatorio consente agli studenti di crescere professionalmente, con attività condivise e dirette dal corpo docente, per cui il Nucleo ritiene che la loro organizzazione, compatibilmente con lo svolgimento dell’attività ordinaria, debba costituire un obiettivo prioritario della programmazione didattica, da sviluppare con una adeguata e sempre più attenta e partecipata programmazione.

Oltre a ciò, i componenti della Consulta hanno ricordato che, nonostante si stiano facendo diversi passi, come la nascita dei Dipartimenti, e prosegua – anche se in maniera tortuosa – il passaggio dallo sperimentale all'ordinario, molti corsi inizino ancora in notevole ritardo con conseguenti difficoltà di vario genere (organizzative, partecipative, di frequenza e, alla fin fine, di qualità).

Nonostante i diversi accenti, sono emerse numerose conclusioni condivise fra Studenti e Consiglio Accademico, soprattutto in direzione di una didattica nuova e della apertura di “spazi” sia fisici sia didattici più funzionali ad un orientamento professionale e ad una maggiore qualità.

In particolare sintonia con le affermazioni del Presidente si situano inoltre le volontà di apertura all'esterno, ad incominciare dal rapporto con Corsi e Master post accademici e con la Fondazione del Teatro Lirico, anche nell’ottica di una migliore gestione dell'auditorium (più proficua ed anche redditizia finanziariamente) e di altre opportunità sul territorio.

Sono, inoltre, emerse valutazioni su un insieme di discipline “neglette”, da considerare, invece, molto importanti, anche in termini di sviluppo e opportunità di occupazione.

In particolare:

- ♣ Gli studenti hanno evidenziato la necessità di valorizzare i corsi di musica elettronica e di apprendimento delle tecnologie connesse ed hanno puntualmente espresso l’esigenza di una maggiore attenzione ad una formazione rivolta al “suonare insieme” e all’interno di complessi strumentali,
- ♣ Il Consiglio Accademico ha segnalato l’urgenza di una revisione del numero e della tipologia delle materie, ancora troppo legate allo status preriforma.

È in relazione a questi due accenni che il Nucleo, come già evidenziato, ha valutato le potenzialità del progetto “Parco della Musica”, rappresentato dal Presidente, durante il precedente incontro. Nell’attuale difficile congiuntura finanziaria pare, infatti, irrinunciabile il ricorso ad opportunità aggiuntive alla normale disponibilità di risorse del Conservatorio, soprattutto quando le

stesse sono orientate al raggiungimento di obiettivi specifici, in modo da non disperdersi nella spesa quotidiana.

A questo punto si sono rivelati chiave i due incontri con gli altri livelli di maggiore responsabilità all'interno dell'Istituzione.

Innanzitutto il Direttore, dopo aver premesso che il cambio di Direzione è avvenuto da appena un anno (dopo una precedente direzione di durata decennale), ha affrontato la questione della scarsa abitudine alle “sinergie”, accentuata dalla difficoltà nel passaggio da una gestione di tipo monocratico ad un modello comunicativo, con il rischio che chi esercita il ruolo possa essere percepito come persona “debole”, cui corrisponde una conseguente difficoltà diffusa a riconoscere il ruolo degli “altri”, compreso quello del Direttore.

Nonostante ciò cominciano a vedersi alcuni risultati ottenuti e diversi processi *in progress*. Se ci sono ancora difficoltà per lo sviluppo del Nuovo (Trienni e Bienni), già quest'anno si è realizzata la Convenzione con il Liceo del Convitto per un Liceo musicale Integrato; si è aperto un rapporto istituzionale proficuo con la Fondazione del Teatro Lirico, coinvolgendo le “prime parti” nelle commissioni esaminatrici, e si sta per avviare un rapporto operativo con le Scuole medie ad indirizzo musicale.

Particolare attenzione è stata dedicata al miglioramento dei rapporti personali sia con i docenti sia con gli studenti, nell’ottica di una direzione sempre aperta e non organizzata come un Ufficio burocratico “lontano”. Nel complesso le valutazioni del Direttore contengono segnali positivi, con l'obiettivo di dare pieno senso al cosiddetto pre-accademico e ad un’Istituzione sempre più compresa del suo nuovo ruolo. I prossimi ulteriori passaggi di questo percorso saranno l’apertura totale a tutti

(tramite Lezioni concerto) e un incontro con i Dirigenti delle scuole medie ad indirizzo musicale, attraverso l'organizzazione di un Convegno specifico.

Secondo il Direttore, i maggiori problemi devono essere rilevati nei rapporti fra Organi o Uffici, soprattutto l'Ufficio Amministrativo, legati in buona parte sia al fraintendimento dei ruoli sia ad una errata visione della gerarchia. La mancata "sintonia" dipende dal non riconoscimento della centralità della Didattica e della Produzione. Tutto l'altro ne consegue: dalla gestione dell'auditorium alla gestione del personale. Ciò, probabilmente, perché i compiti e l'organizzazione del lavoro sono poco "equilibrati"; in buona sostanza, appare diffusa la sottovalutazione del fatto che il Direttore ha ricevuto la *vera* delega, e totale, dal Collegio, nel momento in cui è stato eletto per un triennio.

In buona misura speculari sono stati gli esiti del confronto con il Direttore Amministrativo, che ha sottolineato gli effetti negativi della mancata chiarezza sui rapporti tra funzioni e sulla conseguente difficoltà nell'individuare i ruoli di direzione, organizzazione e disciplina del personale tecnico e amministrativo.

Colpisce positivamente il Nucleo la percezione che il problema sia più organizzativo che di dimensionamento della dotazione, visto che più volte, le corrispondenti relazioni per gli anni precedenti avevano puntualizzato le carenze di organico.

La prima impressione, che il Nucleo si è ripromesso di verificare con attenzione, individua una delle maggiori criticità di funzionamento del Conservatorio nell'insufficiente chiarezza e definizione delle relazioni fra Organi, che, senza alterare il clima lavorativo e le relazioni interpersonali, pare incidere sulla funzionalità complessiva dell'Istituto e soprattutto sulla celere attuazione dei programmi, specialmente di quelli innovativi.



Il Nucleo ha, perciò, ritenuto indilazionabile e propedeutica alla chiusura della relazione la convocazione di un secondo incontro congiunto tra Presidente, Direttore e Direttore amministrativo, per riferire sul procedere dei suoi lavori. Tale incontro è stato effettuato il 28 aprile 2013.

L'esposizione pare avere ottenuto alcuni primi interessanti risultati. Infatti, i vertici direzionali hanno convenuto su alcune tematiche e le due Direzioni sono apparse visibilmente interessate ad intraprendere un percorso di ulteriori collaborazioni organizzative di cui non si nascondono le difficoltà, ma che ritengono ineludibile.

È in questa fase che il Nucleo, tramite la Direzione, è stato sollecitato ad organizzare quattro ulteriori incontri inizialmente non preventivati, con i Capidipartimento, il Personale amministrativo, la Vicedirettrice e i Coadiutori.

L'accoglimento delle richieste si è mostrato particolarmente produttivo, perché i nuovi confronti hanno consentito proprio quella verifica delle prime impressioni che il Nucleo si era imposto.

Sia pur con accenti diversi, gli Operatori hanno confermato le ipotesi formulate sui punti di forza e sulle criticità dell'Istituzione, convincendo i componenti del Nucleo sull'opportunità di impostare, appena consegnata questa relazione, le osservazioni per gli anni futuri sul modello dell'analisi SWOT.

Entrando in un rapido dettaglio, si riferisce che sono emerse alcune novità, relative a:

- a. necessità di implementazioni del sistema informativo del Conservatorio, diverse da quelle sollecitate dalla Consulta degli studenti e rivolte alla gestione della struttura o del personale;

- b. urgenza di investimenti per l'ammodernamento e l'incremento della dotazione di strumenti musicali e di attrezzature didattiche;
- c. puntuali interventi sulla struttura in termini di migliore funzionalità, in relazione soprattutto alla didattica.

Tra i diversi stimoli ricevuti, il Nucleo ritiene che si debba prestare particolare attenzione:

- <sup>35</sup><sub>17</sub> alla preoccupazione di numerosi Capidipartimento in ordine allo stato di conservazione e funzionamento di molti strumenti musicali. La dotazione appare assai obsoleta, con casi di strumenti addirittura non più accordabili, con effetti negativi sulla qualità dell'insegnamento e sulle performance degli studenti. Talvolta questa situazione ha pregiudicato la possibilità di svolgere attività pubbliche, con conseguente sottoutilizzo dell'auditorium del Conservatorio, o di organizzare collaborazioni con altri istituti o singoli artisti, per l'impossibilità di mettere a disposizione strumenti di livello adeguato;
- <sup>35</sup><sub>17</sub> ad una maggiore attenzione – da parte della Amministrazione – nei riguardi della gestione della comunicazione, sia per una migliore circuitazione delle informazioni, sia per un migliore coinvolgimento di tutto il personale (compreso quello Coadiutore) nella gestione di aule, orari, piccoli incarichi motivanti, protagonismo positivo da incoraggiare, etc;
- <sup>35</sup><sub>17</sub> ad una conseguente implementazione di corsi di formazione riguardanti uffici e mansioni onde migliorare un rapporto e una migliore informazione con il pubblico e con lo stesso personale;

<sup>35</sup><sub>17</sub> ad una conferma e miglioramento – al di là dei rapporti personali (anche ottimi) – “del dialogo e dell’attenzione” per più rapide ed efficaci sinergie, come sottolineato anche dalla Vice Direttrice;

<sup>35</sup><sub>17</sub> ad una formalizzazione di regolamenti e comportamenti all’interno degli Uffici che prevedano una attenta flessibilità nella programmazione del lavoro in cui i relativi carichi siano individuati, oltre che per piccoli comparti, anche attraverso ottiche di tipo temporale (soprattutto in alcuni momenti “tematici” dell’anno accademico).

Il Nucleo sollecita, pertanto, gli Organi dell’Istituzione a valutare tutte le possibili opportunità di investimento al riguardo (anche di tipo organizzativo e formativo) e assicura la propria disponibilità ad analizzare possibili soluzioni alternative ed una puntuale ricerca di risorse aggiuntive, soprattutto, come già accennato, se orientato al raggiungimento di obiettivi innovativi e misurabili.

### **3. Punti di forza e punti di debolezza emersi e/o rilevati**

Grazie agli elementi conoscitivi acquisiti durante gli incontri diretti e alla lettura dei documenti allegati, il Nucleo ritiene di poter sottoscrivere la presente relazione ed inviare le proprie valutazioni al Ministero, cercando di contenere al massimo consentito, stanti i tempi di insediamento, il ritardo rispetto alla scadenza del 31 marzo.

Si ritiene di dover esprimere, innanzitutto, un giudizio complessivamente positivo sul funzionamento del Conservatorio, motivato dalle prime interessanti innovazioni, emerse, sia pur con la dovuta prudenza critica, nel corso della media degli interventi dei partecipanti ai focus, connesse al lavoro svolto dai rinnovati Consiglio di Amministrazione, Presidente e Direttore, con il concorso degli altri Organi di ancor più recente costituzione o ricostituzione. Pare, infatti, al Nucleo di valutazione, che l'Istituzione Cagliaritano abbia ormai imboccato con decisione e senza retromarcie il percorso tracciato dalla normativa di riforma dell'Alta Formazione Musicale.

È un giudizio, che sempre a parere degli scriventi, trova ulteriore conforto nei verbali del Collegio dei Revisori dei Conti per gli anni 2011 e 2012, che approvano i relativi risultati di esercizio, senza formulare alcun specifico rilievo sull'insieme dei dati esaminati con cura e attenzione.

Altrettanto, in nessuno degli incontri tenutisi, sono state sollevate specifiche critiche sull'attuazione delle relazioni programmatiche relative agli ultimi bilanci di previsione e, per quanto qui specificamente interessa, su quella per l'esercizio 2012.

È un dato di particolare valore per il Nucleo, in considerazione del fatto che i suoi componenti

non hanno potuto verificare direttamente l'andamento di quegli anni accademici, stante la recente data di insediamento.

L'utilizzabilità di quanto ascoltato dai partecipanti alle riunioni ai fini della valutazione in corso si fonda sull'assenza di giudizi complessivamente negativi sul funzionamento del Conservatorio, ma, ancor più, sull'atteggiamento non reticente degli interlocutori, che hanno saputo, in parallelo, evidenziare quei problemi di fondo la cui soluzione non sarebbe potuta avvenire nel corso di un anno accademico o avvalendosi delle sole risorse finanziarie correntemente disponibili.

In particolare, il Nucleo ritiene di dover ricordare che si è costantemente manifestato un apprezzamento per il progressivo superamento – pur con lentezze, contraddizioni e difficoltà – dell'impostazione didattica ed organizzativa del vecchio ordinamento, attuato attraverso una politica di coinvolgimento di tutti gli Organismi e attento a tutte le persone che operano e studiano nell'Istituto.

Emerge la costruzione di un'effettiva strategia, che cerca di valorizzare gli intenti comuni. Il percorso non è lineare, come sottolineato soprattutto dagli studenti e dallo stesso Consiglio Accademico – ma pare aver centrato l'obiettivo di coinvolgere il corpo docente, suscitando proposte e stimoli propositivi.

Particolarmente avanzato appare, in seno al Consiglio Accademico, il ripensamento complessivo dell'Offerta Formativa, con una particolare riflessione sulle innovazioni indispensabili per ricollocare il Conservatorio nella nuova area dell'offerta formativa, assegnatagli dalla Riforma del 1999.

In parallelo, va sottolineata l'attenzione – formalmente dichiarata – alla formazione di base ed alla costruzione di una nuova platea di potenziali studenti, con il rafforzamento delle relazioni con le

Istituzioni Scolastiche – e non soltanto della fascia dell'Obbligo – e con uno specifico investimento rivolto agli insegnanti della scuola primaria.

Anche sul diverso fronte degli investimenti finalizzati al futuro occupazionale dei diplomandi, si deve esprimere un giudizio parallelamente positivo in relazione al consolidamento di rapporti fattivi con la Fondazione del Teatro Lirico di Cagliari e con le Autonomie Locali e la Regione, nel tentativo di raggiungere l'utilizzo di nuove risorse progettuali e finanziarie e di facilitare l'inserimento degli studenti in circuiti potenzialmente forieri di soddisfazioni professionali, alternative o aggiuntive al naturalmente ridotto ambito insulare sardo.

Si può addirittura sostenere che il rapporto col Teatro Lirico è stato quasi un leit motiv di tutti gli incontri con il corpo docente e gli studenti. Su questo, di conseguenza, il Nucleo deve formulare una critica per la lentezza dell'evoluzione dello stato attuale, per un rapporto professionale ed artistico non ancora del tutto costruito, e assicurare agli Organi tutta la propria futura collaborazione per quanto sarà necessario intraprendere.

Così come evidenziato in valutazioni redatte da altri Nuclei sull'attività delle loro Istituzioni, si può, con serenità, affermare che anche il Conservatorio "G.P.L. da Palestrina" sta perseguendo un modello d'innovazione fondato sulla partecipazione e su capacità creative e progettuali di tipo endogeno, ricorrendo al concorso di tutti gli agenti interni all'Istituto.

In questo contesto, il Nucleo ha rilevato una attenzione a migliorare lo sforzo organizzativo da parte della dirigenza e di tutte le altre risorse umane, concentrate sulla valorizzazione del capitale umano: sarà proprio questo, uno degli aspetti sul quale il Nucleo s'impegna a focalizzare l'analisi di approfondimento valutativo a partire dall'anno in corso, al fine di facilitare l'avvento delle innovazioni

e la presenza di un terreno più che fertile sia tra i docenti che tra i discenti.

Se saranno raggiunti i risultati impostati sul piano dell'innovazione didattica e dei rapporti con la scuola primaria, si può ben sperare che il Conservatorio diverrà un'Istituzione di Alta Formazione, capace di soddisfare la domanda di "alta specializzazione" espressa da una popolazione studentesca già in possesso di una formazione di base nel campo musicale. In questo contesto pare indispensabile che il Conservatorio di Cagliari investa maggiormente nei campi della ricerca e della produzione, in un orizzonte che vada al di là dell'ambito insulare.

Restano, invece, da affrontare maggiori problematicità sul fronte della gestione e del funzionamento della struttura.

In linea con le risultanze di precedenti valutazioni, pare indiscutibile che debbano essere effettuati investimenti specifici di natura amministrativa e organizzativa, per dare tempestive risposte a quanto segnalato, da un lato, da corpo docente e studenti, ma, soprattutto, dallo stesso personale amministrativo e coadiutore.

Al riguardo il Nucleo si riserva di formulare al Consiglio di Amministrazione, al Presidente, al Direttore e al Direttore Amministrativo puntuali annotazioni – sulla base di proposte relative a:

<sup>35</sup><sub>17</sub> organizzazione del lavoro e più proficuo utilizzo del personale;

<sup>35</sup><sub>17</sub> formazione del personale in servizio, indirizzata anche a supportare una migliore capacità di rapporto con gli Studenti e le Famiglie;

<sup>35</sup><sub>17</sub> individuazione di soluzioni funzionali rispetto alla logistica attuale

e di garantire tutta la propria collaborazione, per la conseguente attuazione.

#### **4. Piano di lavoro del Nucleo**

Per quanto concerne il ruolo e le attività future del Nucleo, pare doveroso esplicitare i propri intenti e definire le modalità di lavoro, che andranno progressivamente aggiornate nel corso dei mesi a venire.

Per arrivare a ciò, il Nucleo si è confrontato anche sul taglio operativo di quelli insediati presso gli altri Conservatori (con particolare riferimento alle sedi meglio assimilabili alla nostra realtà), misurandosi con l'interessante diversificarsi, sempre a partire da un'impostazione comune, degli approcci metodologici e delle conseguenti modalità valutative. Dal confronto di quelle relazioni con quanto finora prodotto dal Conservatorio Cagliaritano sono scaturite le prime decisioni operative, che, però, potranno trovare concreta attuazione solo in sede di redazione della relazione sull'anno accademico in corso, per la prossima scadenza 2014.

In particolare, saranno introdotte procedure di comparazione di alcuni indicatori di risultato relativi a periodi temporali definiti e relative a:

- composizione del corpo docente;
- numero e tipologia delle discipline;
- composizione degli iscritti;
- numero dei diplomi e compimenti;
- risultato occupazionale;
- miglioramento del capitale umano.



A fianco dell'analisi dei dati accennata, il Nucleo intende programmare le sue attività continuando ad avvalersi – anche partendo da quanto emergerà dalla “restituzione” e dalle proposte che emergeranno dalla iniziativa pubblica ipotizzata, come già detto, per il prossimo settembre/ottobre – prevalentemente di focus diretti con i diversi attori interni ed esterni, limitando il ricorso ad altri strumenti (indagini campione e questionari) per alcune specifiche questioni, connesse all'osservazione e stima della soddisfazione dei singoli soggetti (customer satisfaction).

Questo taglio giustifica la scelta di iniziare con un obiettivo prima declinato il momento pubblico all'apertura dell'anno accademico 2013/2014.

Momento nel quale il Nucleo lavorerà per far emergere tutte le potenzialità, le realizzazioni nonché le difficoltà, che non vanno mai sottaciute, ma nell'ottica del loro superamento.

Il risultato atteso è posto nel far sì che gli Organi dialoghino e si confrontino più proficuamente, e – in questa direzione – il lavoro del Nucleo farà soprattutto perno sul ruolo delle figure apicali: Presidente/Direttore/Direttore Amministrativo.

Un secondo snodo è individuato nel tentativo di attribuire maggiore protagonismo agli studenti, che, tramite la Consulta, devono essere sempre più in grado di formulare proposte credibili e percorribili di crescita dell'Istituzione.

Nel quadro della costruzione di relazioni positive, il Nucleo, anche per la sua composizione, intende porsi come facilitatore di rapporti esterni, oggi ancora troppo estemporanei (quali le relazioni con l'Università, con il sistema Formativo e Scolastico e con quello degli Enti Locali) o di sviluppo di corsi su musica e nuove tecnologie, che hanno – finora – determinato anche la perdita di interessanti risorse.

Visto che :

- <sup>35</sup><sub>17</sub> l'individuazione dei “nuovi percorsi”, soprattutto Jazz e Musica elettronica,
- <sup>35</sup><sub>17</sub> il “riequilibrio” del numero delle classi attuali,
- <sup>35</sup><sub>17</sub> lo sviluppo della “musica collettiva” rispetto ad oggi (considerando attività didattiche fondamentali e non complementari l'organizzazione mirata di prove d'orchestra e gruppi di musica da camera, cui si collega una maggiore collaborazione con il Teatro Lirico per il miglioramento della formazione e della qualità)

si sono palesati obiettivi condivisi dal Consiglio Accademico e dagli Studenti, il Nucleo ritiene che si dovrà investire adeguatamente in queste direzioni.

In tal modo si potrebbe avviare anche un percorso virtuoso che porti gli studenti a frequentare corsi specifici per potersi poi dedicare ad attività retribuite (in presenza di carenze di personale tecnico per mixer, schermi e gli altri supporti tecnologici) ed evitare all'Istituzione costose esternalizzazioni.

Due cose chiare sono particolarmente chiare al Nucleo:

1. è documentato in tutte le componenti un orientamento forte a “chiudere” positivamente il percorso che renda il Conservatorio il luogo dell'Alta Formazione continuando a gestire al meglio la fine dei corsi tradizionali fino al loro naturale compimento;
2. occorre costruire da subito un serio corso di formazione preaccademico attraverso un'azione (già iniziata quest'anno) con la scuola elementare (da costruire in maniera “diffusa”), con le scuole medie (anche e soprattutto ad orientamento musicale) e con le

scuole secondarie (appena avviata per il 2013/14 con la Convenzione sottoscritta con il Liceo Classico del Convitto Nazionale di Cagliari) per accordi tendenti ad avere scuole integrate con il Conservatorio ed equivalenti ai Licei Musicali (non immediatamente autorizzabili per le attuali esigenze di contenimento della spesa pubblica).

## **5. Conclusioni e risultati sintetici**

In conclusione, pare necessario al Nucleo, riepilogare le maggiori criticità emerse, sulle quali si intende aprire un confronto immediato con gli altri Organi.

1. Si ritiene che i maggiori sforzi innovativi ed organizzativi, con una corrispondente concentrazione delle ridotte risorse finanziarie disponibili, debbano rivolgersi al miglioramento della programmazione generale delle attività didattiche, in un'ottica di attuazione della riforma e di apertura del Conservatorio al Territorio.
2. Appare, perciò, necessario curare maggiormente e con un forte coinvolgimento degli uffici amministrativi l'orientamento in ingresso anche attivando specifiche iniziative di comunicazione e promozione, a partire dall'iniziativa pubblica di inizio autunno 2013, seguendo in ciò la via tracciata con buon successo da parte dei due Atenei sardi.
3. Parimenti dovrà essere potenziato l'orientamento in uscita, accrescendo e favorendo sia lo sforzo degli uffici e dei singoli docenti e funzionari, che stanno curando l'informazione sulle opportunità formative posteriori o in parallelo agli anni del Conservatorio, sia – e forse ancor più – ogni iniziativa finalizzata ad orientare e sostenere i Laureati nelle fasi di accesso al mercato del lavoro.
4. Si ritiene, invece, che sia già stato positivamente avviato, a partire dalla riunione congiunta tra Presidente, Direttore e Direttore amministrativo, l'investimento – da continuare e migliorare con puntualità e costanza – sul funzionamento organizzativo e la gestione delle risorse umane.

Si sono voluti lasciare a queste ultime pagine i principali punti di debolezza, mentre i punti di forza, le opportunità e i rischi sono stati distribuiti nei precedenti paragrafi, per esplicitare anche visivamente l'orientamento dei componenti del Nucleo a raccogliere come una sfida positiva al miglioramento dell'Istituzione ogni problema prospettato o realmente esistente.

L'insieme delle opportunità e criticità rappresentate sono i cardini di quell'analisi SWOT su cui il Nucleo sta già organizzando (come già ricordato) il proprio lavoro.

Agli allegati è, invece, lasciata la documentazione dei dati quantitativi sintetici e delle realizzazioni degli ultimi anni.

Cagliari, maggio 2013.

Il Presidente  
Gian Piero Liori



I Componenti  
Angela Tangianu  
Franco Sardi



SEGUONO GLI ALLEGATI