

Intervento del Presidente del Consiglio Nazionale per l'Alta Formazione Artistico Musicale, per la giornata di studio di Castelfranco Veneto del 30 marzo 2011

NOTE SUL GOVERNO DELLE ISTITUZIONI AFAM

di Giuseppe Furlanis

Sebbene siano da riconoscere l'impegno e la passione di tutti coloro che hanno garantito il governo delle nostre istituzioni in questo interminabile percorso di riforma, non si può, e non si devono, trascurare tutti quei fattori di debolezza che sono presenti, con sempre maggior evidenza, nel governo delle Accademie, dei Conservatori e degli ISIA.

In alcuni casi queste debolezze derivano dalla scarsa attitudine degli organi di governo alla programmazione e all'organizzazione in un momento in cui l'autonomia richiede una salto di qualità nella gestione e nelle relazioni interne ed esterne; altre volte viceversa queste sono il frutto di incertezze normative che non permettono di chiarire bene i ruoli e le competenze dei vari organi di governo.

Le competenze di Presidenti e Direttori presentano pericolose sovrapposizioni che se non chiarite possono generare forti tensioni all'interno delle istituzioni. Di tali incertezze ne è un'eloquente testimonianza l'ampia gamma di comportamenti che si registrano nelle modalità con le quali sono conferiti gli incarichi di docenza a tempo determinato, o nelle forme a progetto o di collaborazione coordinata e continuativa. Incarichi e contratti che in alcuni casi sono a firma del Direttore, altri del Presidente, altri ancora del Direttore e Presidente, e controfirmati dal Direttore amministrativo.

Altrettanto pericolose sono le sovrapposizioni che si determinano in occasione di attività di ricerca e di produzione (responsabilità legale del Direttore) che richiedono la stipula sul piano amministrativo/finanziario di particolari convenzioni che, essendo di chiara pertinenza legale/amministrativa, vedono nel presidente del Consiglio di amministrazione il legale rappresentante.

In altri casi le incertezze non derivano da aspetti strettamente connessi al ruolo e alle competenze degli organi di governo, ma da situazioni che si mantengono indefinite in un percorso di riforma che è tuttora in itinere. Incertezze che a volte comportano gravi responsabilità sul piano civile e a volte penale come nel caso di quelle connesse alla piena applicazione della legge sulla sicurezza (ex 626, ora DLvo 106/2009). Anche in questo caso ci troviamo di fronte ad un'ampia gamma di comportamenti tra istituzioni, province e amministrazione centrale, con evidenti rischi per chi deve assumersi la responsabilità legale di sedi che non raramente evidenziano gravi problemi di agibilità. Per migliorare il governo delle nostre istituzioni è indispensabile investire sulle risorse umane, per aumentare capacità gestionali e organizzative, ma è ancor più necessario avere norme chiare che evitino errori di interpretazione e interpretazioni differenti nei diversi istituti.

Per un buon governo, nella fase attuale in cui la transizione mantiene aspetti di incertezza normativa, **devono essere definite direttive certe che permettano scelte uniformi tra le diverse istituzioni su aspetti appunto di transizione.** Argomento, questo, di particolare rilievo perché attualmente, per limitarmi ai soli conservatori, su

"formazione di base", "privatisti", "vecchio ordinamento", "doppia frequenza" registriamo comportamenti difformi con i problemi che tali diversità producono. Per favorire comportamenti omogenei tra le diverse istituzioni andrebbero utilizzate in modo più efficace le attività delle "Conferenze" dei direttori e presidenti, e una programmata relazione di queste con il CNAM.

Il Direttore e Consiglio accademico

Per garantire il buon governo delle istituzioni AFAM la figura più importante è, e ancor più sarà, quella del Direttore (organo monocratico); questo non solo perché il Direttore è il coordinatore e il legale rappresentante per tutto quanto concerne la didattica, la ricerca e la produzione artistica, ma anche perché questo, per le sue funzioni e per il tempo di sua permanenza in istituto, si configura come "cerniera" tra studenti, docenti e personale; tra attività didattica e attività amministrativa; tra l'istituzione i vari soggetti esterni.

È evidente che, sebbene spettino al Consiglio accademico le attività di programmazione per la didattica, la ricerca e la produzione artistica, è il Direttore che, attraverso le sue capacità di programmazione, organizzazione e coordinamento, si fa garante del buon funzionamento e di raggiungere gli obiettivi che lo stesso Consiglio accademico si è dato. **Investire sulla qualità dei Direttori rappresenta pertanto una condizione indispensabile per migliorare la programmazione, l'organizzazione e la valorizzazione delle istituzioni AFAM**; istituzioni che sono interessate da un processo di riforma che modifica sostanzialmente il loro profilo didattico/formativo e istituzionale e che richiede adeguate capacità per attuare pienamente l'autonomia didattica e amministrativa.

La qualità del Direttore si esprime attraverso più competenze e attitudini: deve essere una persona con capacità di organizzazione e coordinamento, deve conoscere bene gli aspetti normativi, deve saper valorizzare il personale, deve essere in grado di gestire in modo efficace i rapporti esterni, **deve possedere autorevolezza**. Un Direttore di qualità non è un "accentratore" ma un coordinatore che sa far operare al meglio i vari organismi presenti nell'istituzione; una persona comunque in grado di assumersi in prima persona gli impegni e le responsabilità che le competono; in grado di sostenere lo sviluppo e la valorizzazione dell'istituzione che dirige; capace di alimentare iniziative esterne e collaborazioni sia a livello locale sia a livello nazionale, sia ancora in dimensione europea.

È evidente che sono chieste al Direttore competenze ben diverse rispetto a quelle che deve possedere un docente. Per tale motivo, così come viene chiesta una "abilitazione" per le attività di insegnamento, **dovrebbe essere chiesta una abilitazione specifica per la funzione di Direttore**. Condizione questa che, si spera, obbligherebbe il Ministero ad investire sui Direttori, con corsi di formazione e aggiornamento.

Come avviene per i docenti anche l'attività del Direttore dovrebbe essere valutata durante l'arco del suo intero mandato. L'elezione del Direttore è stata normata, in forma generica, dal DPR 132/2003 (art. 6) che stabilisce il necessario possesso di "particolari requisiti di comprovata professionalità", requisiti la cui sostanza è però rimandata ad un successivo regolamento. La modalità elettiva attualmente in utilizzo, che ha il pregio di essere conforme a quanto avviene nelle università, ha però svelato

non poche debolezze. Dobbiamo anche considerare le ridotte dimensioni delle nostre istituzioni, condizione che permette un più facile controllo, da parte di gruppi di docenti, sull'elezione del Direttore, e viceversa, con tutti i rischi che ne derivano. Condizione che può comportare scelte di candidati non per le indiscusse qualità ma per un loro facile controllo o per tornaconti vari! **La definizione di criteri rigorosi per l'elezione del Direttore rappresenta quindi un'esigenza reale** se si intende incrementare la qualità del governo delle nostre istituzioni, soprattutto al fine di sviluppare l'autonomia statutaria, regolamentare, didattica e amministrativa.

Non meno importante per la qualità del governo delle nostre istituzioni il ruolo e le funzioni del Consiglio accademico che, come indicato dal DPR 132/2003 (art. 8), determina il piano di indirizzo e la programmazione delle attività didattiche, scientifiche, artistiche e di ricerca, e assicura il monitoraggio e il controllo delle varie attività. È il Consiglio accademico che ha il compito di definire le linee di intervento e di sviluppo della didattica, della ricerca e della produzione, oltre ad avere le competenze per il reclutamento dei docenti. Per la loro funzione primaria nell'ambito della didattica sia il Direttore sia il Consiglio accademico, indipendentemente dalla data delle loro elezioni, **dovrebbero avviare il loro mandato contestualmente all'avvio dell'anno accademico**; questo, ovviamente, considerando i tempi necessari per la programmazione didattica.

Si è assistito spesso a conflitti tra Direttori e Consigli accademici con riflessi negativi sul funzionamento delle istituzioni. Tale condizione deve essere assolutamente evitata attraverso il rigoroso rispetto delle specifiche competenze e garantendo nelle elezioni del Consiglio accademico il rispetto della sua natura didattico/scientifica.

Devono anche essere individuate **forme di monitoraggio sulla qualità del governo delle istituzioni** al fine di poter intervenire sul nascere dei problemi prima che il loro sviluppo abbia forti riflessi sul funzionamento delle istituzioni. Ma questo è un compito dell'amministrazione centrale che deve saper intervenire garantendo comunque il pieno rispetto dell'autonomia.

Il Presidente e Consiglio di amministrazione

Come indica il DPR 132 (art. 7), il Consiglio di amministrazione, attua le linee di intervento e di sviluppo della didattica, della ricerca e della produzione definite dal Consiglio accademico; inoltre stabilisce gli obiettivi e i programmi della gestione amministrativa e promuove le iniziative volte a potenziare le dotazioni finanziarie dell'istituzione, nonché il patrimonio immobiliare, i beni mobili e immobili. Quindi anch'esso ha compiti che non sono solo di gestione ma anche, e soprattutto, di programmazione e organizzazione. Rispetto a questi obiettivi la figura del Presidente (organo monocratico) è strategica per attuare quelle relazioni esterne che sono necessarie per incrementare le risorse finanziarie, e per garantire una sede adeguata, dotata di quelle strutture e attrezzature che sono indispensabili per ottenere risultati di qualità nella didattica, nella ricerca e nella produzione artistica.

Il Presidente è il legale rappresentante dell'Istituzione e come tale ha anche la responsabilità in merito all'applicazione della legge sulla sicurezza; condizione che pone la necessità di uscire con urgenza dall'attuale incertezza normativa.

Inoltre contestualmente all'assegnazione delle responsabilità devono essere garantite, sia sul piano operativo, sia su quello economico-finanziario, le effettive risorse e

possibilità per attuare le norme relative alla sicurezza e antincendio.

Il Presidente deve essere in grado di sostenere le relazioni tra l'istituzione e gli enti locali. Come già indicato sono da chiarire meglio le sue competenze rispetto a quelle del Direttore, tenendo conto che per le nostre istituzioni il potenziamento delle risorse finanziarie avviene, e ancor più avverrà, anche attraverso la ricerca e la produzione artistica.

Essenziale è un rapporto di fiducia tra Presidente e Direttore amministrativo. Una buona sinergia tra Presidente e Direttore amministrativo è indispensabile per un buon governo; ma anche in questo caso le direttive sono incerte. La modalità di incarico del Direttore amministrativo prevista dal DPR 132/2003, che attribuiva tale compito al Consiglio di amministrazione e di riflesso al Presidente, è stata impugnata dai Direttori amministrativi e per gli effetti del ricorso di questi è decaduta. Successivamente non sono state emanate direttive in merito alla nomina dei Direttori amministrativi (alcune istituzioni tuttora ne mantengono due, dove però solo uno può esercitare la funzione) né direttive per determinare con precisione i loro compiti in applicazione all'autonomia statutaria, organizzativa e contabile-amministrativa.

Così come per i Direttori, anche per i Direttori amministrativi andrebbero previste attività di formazione e di aggiornamento; attività, queste, che avrebbero sicuramente il merito di favorire, nel rispetto dell'autonomia, comportamenti omogenei da parte degli organi e uffici di amministrazione dei diversi istituti; condizione che oltre a migliorare l'efficienza dei servizi garantirebbe una maggior tutela di tutti coloro che hanno compiti con responsabilità patrimoniale-amministrativa.

Il Consiglio di amministrazione nell'applicazione dell'autonomia deve comunque garantire il pieno rispetto delle norme generali che regolano il funzionamento delle nostre istituzioni. A volte alcune scelte si configurano come interpretazioni delle norme che lasciano aperti dubbi. Come esempio cito il disappunto manifestato dalle Consulte degli studenti in occasione dell'incontro del novembre 2008, presso il Conservatorio di Novara, in cui gli studenti lamentavano la scelta di alcuni istituti di far pagare il "contributo" di iscrizione agli studenti che, in applicazione alle norme del diritto allo studio, erano esonerati dal pagamento delle tasse.

Organizzazione/collaborazioni

Nonostante il significato corrente della parola "autonomia" questa, nelle politiche di governo delle istituzioni, non deve essere mai intesa come autosufficienza ma, al contrario, **come capacità di programmazione e di organizzazione delle attività delle stesse istituzioni all'interno di un "sistema" della formazione e della ricerca; come parte di un contesto culturale, sociale ed economico.**

Le istituzioni AFAM evidenziano una eccessiva autoreferenzialità, così come mostrano eccessive forme e atteggiamenti di autoreferenzialità al loro interno. Viceversa sono sempre più necessarie forme di programmazione che, valorizzando le vocazioni e le specificità delle singole istituzioni, siano in grado di promuovere diverse forme di collaborazione tra istituzioni per affinità, per complementarità o sulla base di specifici progetti di formazione e di ricerca. Collaborazioni che permettano di differenziare e migliorare l'offerta formativa e garantire qualità anche razionalizzando gli impegni economici.

Il regolamento di avanzamento del sistema prevede la costituzione di poli, consorzi,

politecnici delle arti, quindi più tipologie di collaborazione che rendono possibile affermare un ruolo più rilevante delle istituzioni AFAM nei contesti culturali e socio-economici di loro pertinenza.

Lo sviluppo coordinato di progetti territoriali evita la sovrapposizione di percorsi formativi; favorisce una offerta più efficace soprattutto per quanto concerne le attività post-primo livello (specialistiche, master, corsi di formazione alla ricerca); sostiene la costituzione di nuovi indirizzi formativi e di specializzazioni in coerenza con le innovazioni presenti in ambito professionale.

Inoltre le collaborazioni tra più soggetti e tra più istituzioni rendono possibile la partecipazione a progetti che richiedono forti impegni e elevate competenze come nel caso di quelli promossi e finanziati dalla Comunità Europea.

Valorizzare il ruolo delle nostre istituzioni nelle politiche locali e nazionali della formazione terziaria, artistica e musicale, richiede, oltre allo sviluppo delle relazioni esterne, una elevata qualità nell'organizzazione interna.

Un costante monitoraggio e coordinamento delle attività delle scuole, dei dipartimenti (la cui definizione presente nel DPR 212/2005 è da rivedere), dei corsi. Devono essere favorite tutte quelle forme di sinergia e interdisciplinarietà che permettano una maggior efficacia formativa e lo sviluppo negli studenti di competenze e saperi sempre aggiornati.

La qualità dell'organizzazione interna **deve prevedere servizi adeguati agli studenti**. Servizi di orientamento (in ingresso, in uscita, durante il percorso formativo); di informazione su tutta l'offerta formativa; di relazione con i docenti, la direzione e le segreterie (utilizzando il contributo delle nuove tecnologie della comunicazione).

Devono poi essere offerti supporti alle loro attività di studio e di ricerca, anche individuali, attraverso adeguate strutture didattiche (biblioteca, laboratori, accesso ad internet, ecc). Non ultimo devono essere sostenute tutte quelle attività di ricerca autonome che siano in grado di valorizzare le specifiche attitudini dei singoli studenti; questo anche attraverso il riconoscimento di crediti liberi.

Particolarmente importanti sono le attività di tutoraggio degli studenti impegnati in scambi o stage Erasmus, o nei tirocini previsti dagli ordinamenti. Deve sicuramente aumentare l'attenzione e l'impegno delle nostre istituzioni per quanto concerne le attività Erasmus e le attività di tirocinio e verso quelle esperienze che permettono di orientare gli studenti, con loro consapevolezza, verso la professione. Tra i servizi agli studenti, deve essere garantita la piena applicazione del "diritto allo studio" con tutte le agevolazioni previste.

Tra gli aspetti da considerare con attenzione all'interno delle politiche di governo un particolare rilievo deve essere dato agli aspetti relativi alla "**valutazione**", non solo per l'orientamento che si sta affermando a livello politico di collegare l'assegnazione delle risorse economiche ai risultati raggiunti (sperando che ci sia una adeguata trasparenza), ma anche perché la "valutazione", se gestita in modo efficace, **può essere un valido strumento per aumentare al qualità delle istituzioni**. Valutazione che deve partire dalla capacità delle singole istituzioni di "autovalutarsi". Anche per quanto concerne questo argomento siamo piuttosto indietro; i nuclei di valutazione stanno operando senza linee guida e manca poi l'organo centrale che verifica le loro relazioni. È stata da poco costituita l'Agenzia di Valutazione (ANVUR), nella quale non è inserito nessun rappresentante del nostro comparto. Una valida valutazione delle

attività e dei risultati ottenuti dalle istituzioni permetterebbe, in questo momento di "tagli" delle risorse economiche, interventi più mirati. Il tema della "valutazione" deve pertanto essere inteso come centrale in un confronto per migliorare il "governo" delle istituzioni AFAM.

Nota finale

La qualità delle nostre istituzioni non si misura solo nel buon livello formativo dei diplomati, condizione che dovrebbe essere ovviamente garantita, **ma anche nella loro capacità di essere protagoniste nelle politiche dello sviluppo culturale ed economico nei settori artistici di loro riferimento.**

Se guardiamo alla storia le più importanti scuole artistiche (Bauhaus, HfG di ULM, Wiener Werkstatte, ecc) hanno trovato riconoscimento per la loro capacità di essere state dei veri e propri "animatori" culturali, capaci di promuovere nuovi linguaggi e ambiti di ricerca. Questo potenziale ruolo deve essere considerato nelle politiche di governo delle nostre istituzioni. Un ruolo che potrebbe essere ancor più accresciuto dal progetto "Europa 2020" della Commissione Europea; progetto orientato a sostenere come fattore strategico lo sviluppo delle "Industrie culturali e creative" e che individua tra gli obiettivi "l'esigenza di intensificare i legami tra la cultura e l'istruzione, in particolare con quella di indirizzo artistico; questo per promuovere la creatività in una prospettiva che copra l'intera vita della persona". Un progetto che si configura come un'importante occasione per l'Alta Formazione Artistica e Musicale per valorizzare il proprio patrimonio di beni artistici, di saperi e competenze, e per offrire il proprio contributo allo sviluppo di quei settori, relativi alla produzione di beni e di servizi, nei quali la dimensione estetica e i contenuti artistico/culturali assumono una particolare rilevanza.