



# **Relazione del Nucleo di Valutazione del Conservatorio di Musica “G. Verdi” di Milano (Marzo 2009)**

## **Nucleo di Valutazione**

**Maestro Rocco Abate**

**Maestro Davide Anzagli**

**Dottore Alberto Beonio-Brocchieri**

## **Limiti della relazione**

Il Nucleo di Valutazione del Conservatorio di Musica “G. Verdi” Milano si è insediato nel settembre del 2008.

I pochi mesi di lavoro sono stati dedicati a:

- avviare una ricognizione dei dati e delle informazioni esistenti, che potessero essere utili a tracciare il profilo qualitativo dell’Istituzione
- avviare un dialogo con i vertici e le strutture gestionali del Conservatorio per conoscere problemi, opportunità di miglioramento, programmi già in essere e programmi in via di sviluppo. Ci sono stati incontri e contatti con:
  - Presidente e Direttore
  - Direttore Amministrativo

- Consiglio Accademico
- Consulta degli studenti
- Ufficio Erasmus
- Ufficio Stampa
- Responsabili Produzione
- Responsabili Master Class
- elaborare una prima ipotesi di criteri e metodologie operative, anche sulla scorta del documento *Standard e linee guida per l'assicurazione della qualità* che il Ministero ha fatto pervenire ai Nuclei di Valutazione

Questa relazione deve dunque essere considerata un primo approccio al problema di una valutazione qualitativa dell'attività dell'Istituto, che dovrà essere affinata e meglio orientata in futuro.

## Il Conservatorio in sintesi

### • Profilo dimensionale e di attività

- il Conservatorio è frequentato da 1680 **studenti**, di cui circa il 10% stranieri
- si avvale del contributo di 242 **docenti** interni cui si aggiungono 28 docenti esterni
- articola la propria attività su circa 300 **corsi**, tra vecchio ordinamento (42) e nuovo ordinamento (246)
- le **Master Class** previste per l'anno accademico 2008-2009 sono, ad oggi, 24 (*allegato 1*)
- il **personale non docente**, per un totale di 55 persone, si articola in:
  - Direttore amministrativo 1
  - Direttore di ragioneria 1
  - Assistenti amministrativi 8
  - Coadiutori 45 (di cui 16 utilizzati in mansioni amministrative, a integrazione delle carenze di organico)
- il **bilancio** totale 2008-2009 prevede Euro 4.925.979,40 di entrate e Euro 4.272.061,21 di uscite. Le rispettive cifre per l'anno 2007-2008 erano di Euro 5.647.895,02 di entrate e Euro 5.568.640,49, per le uscite. Il confronto fra i due bilanci deve considerare che:
  - sono stati prudenzialmente ridotti i residui iniziali la cui esigibilità è da considerarsi problematica
  - le previsioni di entrata 2008-2009 sono cresciute perché il Consiglio di Amministrazione ha deciso di aumentare le tasse scolastiche e i prezzi di concessione degli spazi del Conservatorio
  - l'avanzo di amministrazione (che rappresenta il risparmio che viene

realizzato nel corso dell'anno) è aumentato in conseguenza di una politica di rigore.

- durante il precedente anno accademico l'intero comparto amministrativo è stato riordinato e sono state pagate tutte le spese di competenza. Si è provveduto a razionalizzare tutti i costi non legati a contratti in essere non rescindibili, che comunque vanno ad esaurimento
- complessivamente le uscite 2008-2009 diminuiscono sensibilmente, anche se vi sono cifre significative emerse solo nel corso del 2008 e che non erano state contabilizzate
- Si ritiene che nell'anno 2009-2010 si potranno registrare ulteriori sensibili frutti del riordino amministrativo e gestionale in corso
- la **Produzione** prevede per l'anno in corso oltre 120 concerti (*allegato 2*)
- per questo anno accademico sono programmate 15 fra **borse di studio e premi** del Conservatorio, da assegnare per concorso, e riservate - tranne una, (la borsa di studio "Borciani" per quartetto d'archi che è estesa agli studenti di tutti i Conservatori italiani) - agli studenti interni. Complessivamente l'importo a disposizione è di 42.100 euro. Ad oggi si sono effettuati tre concorsi, che hanno visto la partecipazione di 15 studenti con 4 vincitori
- è imminente la fondazione, anche giuridica, di un **Consorzio o Polo delle arti** riunente Conservatorio, Accademia di Brera, Scuola Civica Paolo Grassi e altre istituzioni milanesi eccellenti in ambito formativo.

- **Profilo internazionale**

- il Conservatorio è coinvolto in un progetto sostenuto dall'Ente Fiera di Milano e dal Comune di Milano, che prevede la realizzazione, tra altre iniziative, di un **Conservatorio a Incheon (Corea)**, il cui indirizzo didattico sarebbe affidato in gestione al Conservatorio stesso
- oltre agli accordi Erasmus, il Conservatorio di Milano ha **accordi di scambio** con l'Università Soai di Osaka e con l'Università di Montclair (New Jersey, USA)
- è stato da poco firmata un'**intesa-quadro con il Conservatorio Čajkovskij di Mosca** (per scambi di studenti/docenti e per altre attività di produzione artistico/scientifica, ancora da definire)
- il Conservatorio vede una significativa presenza di **studenti stranieri**: 160, tra i quali 45 coreani, 11 giapponesi, 10 albanesi. Si aggiungono poi gli studenti titolari di borse di studio del Ministero degli Esteri
- nell'ambito delle **celebrazioni per il Bicentenario** si è proposto a cinque dei partner istituzionali di inviare ensembles studenteschi, offrendo loro la possibilità di tenere un concerto in Sala Verdi.

Gli invitati sono stati:

- CNSMD di Parigi (Quatuor Luzzati)
- il Conservatorio della Svizzera italiana di Lugano (orchestra)
- l'Universität der Künste di Berlino (quartetto di percussioni)
- il Conservatorio Čajkovskij di Mosca (strumentisti varî)

- il Mozarteum di Salisburgo (ensemble da camera, con aggiunta di nostri studenti)
- la risposta di pubblico è andata in crescendo, fino a toccare le quasi 1000 presenze negli ultimi due concerti.

## L'attività del Conservatorio nella percezione degli studenti

### • Il sondaggio fra gli studenti

Nel corso dell'anno accademico 2007-2008, in occasione delle sessioni d'esame, sono stati effettuati sondaggi tra gli studenti, mediante un questionario (*allegato 3*) distribuito e raccolto al termine degli esami stessi.

Sono state raccolte complessivamente 779 schede di risposta. La maggior parte delle risposte (319) indicava la disciplina di riferimento; 295 indicavano sia la disciplina che il docente; 165 non avevano indicazioni. Tutte le schede erano anonime.

Le risposte sono state elaborate in modo da pervenire ad un risultato di sintesi che valesse come indicatore dell'atteggiamento degli studenti sui temi oggetto di domanda.

L'elaborazione dei questionari (*allegato 4*) ha messo in luce, dal punto di vista della metodologia, che le risposte fornite dai tre gruppi sopra evidenziati non presentano significativi spostamenti valoriali.

In termini contenutistici emerge che:

- il giudizio complessivo dato dagli studenti alla attività del Conservatorio è decisamente alto-molto alto: su una scala da 1 (poco) a 5 (molto) la somma dei valori 4 e 5 raccoglie mediamente circa l'80% delle risposte, mentre quelle 1 e 2 non arrivano quasi mai al 10%
- la relazione con il docente (*domanda 4*) segna il valore medio più positivo (4,54) ma del docente si apprezza anche la puntualità (4,40), la chiarezza (4,16) e l'efficacia (4,11). Anche i contenuti del corso ottengono alto consenso, sia come interesse (4,24) sia come approfondimento (4,02)
- i punti relativamente più critici si rilevano circa la cooperazione di gruppo nelle attività collettive (3,48) e soprattutto laddove si mette in relazione il corso con possibili aperture lavorative: qui (*domanda 17*) la risposta media precipita a 1,76
- le *domande 8, 9, 10, 11*, che richiedevano un giudizio sulle dotazioni logistico-strumentali messe a disposizione degli studenti evidenziano valori di poco inferiori al 4, con la punta più bassa (3, 6) nella *domanda 9* riguardante gli spazi che ospitavano il corso.

Complessivamente, dunque, il questionario sembra confermare una situazione di grande positività. Vi sono tuttavia alcuni elementi che inducono alla cautela: in generale i giudizi appaiono "standardizzati" cioè con ridotte oscillazioni fra domanda e domanda. Sono numerose le schede che tendono ad una quasi totale polarizzazione positiva (tutti 5 o tutti 4).

Sono praticamente assenti le note di suggerimento o le osservazioni, che pure erano richieste. Può sorgere il dubbio che le risposte siano state influenzate da atteggiamenti di scarso impegno valutativo, di prudente “piaggeria” nei confronti del docente (caso mai l’anonimato non proteggesse lo studente laddove corsi d’esame con pochi partecipanti rendessero comunque facile l’individuazione degli allievi). Successivamente verrà indicata la posizione degli esponenti della Consulta su questa questione.

Resta comunque indubbio che, dai dati attualmente a nostra disposizione, le attività didattiche del Conservatorio risultano molto apprezzate.

#### • **Il sondaggio fra gli studenti Erasmus**

Merita considerazione a parte l’atteggiamento riscontrato mediante sondaggio specifico (*allegato 5*) fra gli studenti stranieri che stanno partecipando ad un anno accademico Erasmus.

Il giudizio risulta decisamente positivo per quanto riguarda l’assistenza ricevuta dall’ufficio Erasmus e l’approccio con i docenti.

Si lamentano, al contrario, serie carenze sotto l’aspetto logistico-organizzativo, soprattutto per quanto riguarda il servizio di biblioteca e di fotocopiatrice, confermando quanto già evidenziato da altre fonti. L’accessibilità ad Internet è giudicata appena sufficiente e priva d’interattività.

È giudicata molto positiva l’integrazione con gli altri studenti Erasmus; poco più che sufficiente quella con gli altri studenti.

Nel complesso i giudizi espressi in forma quantitativa trovano puntuale riscontro nelle *Note* che gli studenti potevano aggiungere al questionario.

#### • **Il punto di vista della Consulta degli Studenti**

L’incontro con i rappresentanti della Consulta degli studenti ha evidenziato come il Conservatorio di Milano, soprattutto per l’alta qualità complessiva dei docenti e per il generale rapporto docenti-studenti, merita di essere annoverato tra le migliori realtà del nostro Paese. La Consulta ha avuto modo di verificare, attraverso il contatto con gli omologhi organismi di altri Conservatori che «il Conservatorio milanese è ancora percepito come una delle istituzioni-guida del Paese».

Sono tuttavia emerse diverse criticità e dunque aree di possibile ed auspicato miglioramento:

- carenze logistico-organizzative: la complessiva ristrettezza degli spazi si riflette direttamente sull’attività didattica, a volte costringendo a rimandare l’avvio di corsi per mancanza di aule.
- insufficienza della pianificazione didattica: a settembre l’allievo ha visibilità della pianificazione dei corsi solo per le materie di base, mentre nello svolgimento dell’anno deve poi “inseguire” i corsi informandosi volta per volta, spesso trovandosi in grande difficoltà a frequentare materie che pure sarebbero di suo interesse
- mancanza di una *Guida dello studente*, tempestiva e pubblicizzata, che valga sia come orientamento operativo a chi già è in Conservatorio, sia come strumento di decisione per chi sta valutando il proprio ingresso
- mancanza di una piattaforma informatica che consenta il dialogo on-line fra studente e Istituzione, su tutti gli aspetti: amministrativi, logistici, didattici
- grave carenza nella fruibilità di strumenti didattici di primaria importanza, anzitutto la Biblioteca, il cui accesso per gli studenti è estremamente problematico

Merita un’attenzione specifica la questione del doppio ordinamento: prescindendo qui dalle

note difficoltà create dalla necessità di adeguare la didattica alle esigenze della riforma, la Consulta evidenzia come, nella percezione degli studenti, il vecchio ordinamento, maggiormente finalizzato alle discipline strettamente musicali, appaia tuttora agli studenti più “pratico” “semplice” e “meglio finalizzato” a possibili sbocchi professionali; laddove il nuovo ordinamento viene spesso percepito come “dispersivo”. Si sottolinea come una completa e tempestiva pianificazione dei corsi e la già citata *Guida per lo studente* sarebbero di aiuto e forse di stimolo a che gli studenti affrontassero al meglio il nuovo ordinamento, potendosi giovare pienamente della ben più ampia offerta didattica.

A questo proposito va riportato che, nella visione della Consulta, «il Conservatorio è molto cambiato ma il mondo esterno no, o lo è in modo diverso». In un certo senso, il nuovo ordinamento tenderebbe a spiazzare lo studente rispetto alle effettive attese ed esigenze del mercato. Si è già visto come, nel sondaggio, gli studenti abbiano evidenziato perplessità circa l’effettiva utilità dei corsi come preparazione alle future professioni (*domanda 17*): sembra dunque di rilevare un certo scollamento fra mercato e offerta didattica. Si rileva, inoltre, che poco viene fatto, a livello di Istituzione, per interpretare le esigenze di un “mercato della musica” che è in naturale cambiamento (nascita di nuove figure professionali fondate sulla conoscenza della musica), le cui richieste non vengono sufficientemente intercettate, studiate e capite.

Questo scollamento fra Istituzione e mercato si riscontra, sempre secondo la Consulta, nella assenza di una percepibile “strategia politica” del Conservatorio. In altri termini mancherebbe una limpida visione di ciò che il Conservatorio vuole offrire agli studenti: in termini di marketing manca, si potrebbe dire, una chiara *selling proposition*: «Frequenta il Conservatorio di Milano se vuoi ...».

La Consulta pone in relazione questa carenza con un atteggiamento, che considera abbastanza diffuso fra gli studenti, di distacco, di individualismo e di mancanza di propositività. Sempre nel giudizio della Consulta i questionari erogati dal Conservatorio possono essere stati percepiti più che come un reale strumento di conoscenza-miglioramento, come un rituale al quale rispondere con distratta accondiscendenza. Come si è detto, questo giudizio può trovare una certa conferma nell’elaborazione delle risposte ricevute.

## **L’attività del Conservatorio nella percezione interna**

### **• Problemi e sfide nell’ottica della Direzione**

È molto significativo che la Direzione del Conservatorio (Presidente e Direttore) abbia evidenziato, sia nel colloquio con il Nucleo di Valutazione, sia nei documenti ufficiale (cfr. Relazione Programmatica di accompagnamento al Bilancio Preventivo 2009, (*allegato 6*) una serie di aree critiche che includono quelle fin ora considerate

- organici (rapporto fra: numero corsi, personale docente, personale amministrativo)
- riorganizzazione degli spazi (alcuni corsi non riescono a “partire” per mancanza di aule)
- miglioramento del sito Internet
- informatizzazione della segreteria studenti e, più in generale, del rapporto

studenti-Istituto

- biblioteca
- didattica e organizzazione dei corsi

e ne abbiano aggiunte altre di evidente pertinenza manageriale

- gestione economico-finanziaria
- revisione dell'assetto amministrativo-contabile

Non può ovviamente essere questa la sede per un approfondimento della problematiche e delle risposte che la Direzione del Conservatorio intende dare a ciascuno degli aspetti sopra elencati. È tuttavia pertinente alle finalità del Nucleo l'intendimento di monitorare ciascuna delle aree critiche emerse per verificare nel tempo le azioni poste in essere e la concreta risposta fornita alle esigenze degli utenti.

- **Problemi e sfide nell'ottica del Consiglio Accademico**

L'incontro con alcuni rappresentanti del Consiglio Accademico ha evidenziato una, per altro attendibile e positiva, consonanza con posizioni espresse dagli altri soggetti ascoltati dal Nucleo. È stata in particolare sottolineata la problematicità di gestire una struttura complessa come il Conservatorio milanese con :

- risorse professionali assai limitate (problema degli organici amministrativi e di supporto, che non sono state potenziate coerentemente al crescere delle dimensioni quantitative delle attività dell'Istituto)
- *know how* manageriale-gestionale non sempre adeguato ai compiti da affrontare
- carenza di una struttura organizzativa atta a tradurre in concreti risultati decisioni e iniziative che, pur individuate come urgenti, restano poi affidate alla "buona volontà" individuale e collettiva per la loro attuazione
- limitazioni logistiche che si riflettono sulla organizzazione dei corsi e sul calendario

È emersa una scarsa informazione circa compiti e finalità del Nucleo di Valutazione: la preoccupazione che una parte dei docenti possa considerarlo uno strumento di indagine e valutazione delle capacità didattiche personali più che un'occasione di miglioramento qualitativo dell'Istituto nel suo complesso, ha indotto a delineare alcune azioni di comunicazione, tese a:

- informare tutti i docenti circa la natura e le finalità del Nucleo di Valutazione
- attivare, quanto più possibile, canali di comunicazione visibili e permanenti tra il Nucleo stesso e le fondamentali componenti dell'attività del Conservatorio: studenti, docenti, organismi direzionali.

## **L'attività del Conservatorio nella percezione esterna**

Le attività di Ufficio stampa sono state riorganizzate di recente su base più sistematica. Dall'esame di quanto pubblicato sul Conservatorio di Milano negli ultimi sei mesi (*allegato 7*),

si evince che:

- l'immagine complessiva dell'Istituto, per quanto attiene l'attività, è senza dubbio assai positiva
- la ricorrenza del Bicentenario è stata occasione per una rinnovata attenzione da parte dei media che, ripercorrendo due secoli di storia, sottolineano l'eccellenza qualitativa del Conservatorio, oggi e in passato
- il Conservatorio non ha difficoltà a far sentire la propria voce, sia sulle pubblicazioni specialistiche, sia sulla stampa a larga diffusione, con ovvio particolare riferimento alle pagine cittadine.
- è stato riportato con il dovuto risalto l'allarme lanciato dalla Presidenza dell'Istituto circa le difficoltà di ordine economico che il Conservatorio si trova ad affrontare

Appare evidente, in sintesi, che il Conservatorio è reputato fra le maggiori risorse culturali presenti sul territorio, sia dalle autorità sia da importanti operatori economici.

## **Conclusioni**

Il Conservatorio di Milano è considerato una Istituzione di riferimento per quanti, in Italia e all'estero, desiderano percorrere una formazione professionale nel campo della musica. La sua presenza sul territorio è significativa e apprezzata. I suoi migliori "prodotti", in passato come oggi, si collocano in una fascia di eccellenza. L'affluenza di studenti stranieri è una chiara conferma della sua reputazione internazionale. Si segnala che in area germanica (notoriamente sensibile alla formazione musicale) i titoli rilasciati dal Conservatorio milanese sono fra i pochissimi italiani riconosciuti ufficialmente.

Oggi il Conservatorio deve affrontare problematiche molto complesse legate all'allargamento e alla diversificazione dell'offerta didattica relativa alla riforma del 1999, alle ristrettezze economico-finanziarie, alle limitazioni di carattere logistico, al mancato adeguamento delle strutture di servizio, alla crescita, nel tempo, delle attività.

A conclusione di questa prima indagine il Nucleo di Valutazione ha individuato quattro diverse aree, tra loro strettamente interconnesse, di auspicabile miglioramento qualitativo:

### **1. Area economico-finanziaria**

Si tratta di problematiche largamente note, cui la Direzione del Conservatorio sta dedicando la massima attenzione e che sono state evidenziate sia in sede di Bilancio 2009, sia pubblicizzandone gravità e urgenza nei confronti delle autorità competenti (a livello centrale e locale), sia sollecitando nella maggior misura possibile sostegni pubblici e privati.

Non è nei compiti e nelle possibilità del Nucleo di Valutazione risalire alle cause, passate e presenti, di questi problemi, né di indicarne possibili soluzioni. Certamente esse sono oggi grave freno alla soluzione delle carenze di cui al punto 2 e 4.

## **2. Area della organizzazione manageriale**

La gestione di una “macchina” come il Conservatorio di Milano è indubbiamente assai complessa.

Pur nella già espressa limitatezza di questa prima indagine e delle conclusioni che ne vengono, appare doveroso al Nucleo di Valutazione segnalare che un rafforzamento delle strutture e degli strumenti di gestione del Conservatorio è passo necessario e prioritario, sia per avviare un miglioramento qualitativo delle aree con carenze segnalate, sia per ottimizzare la gestione delle risorse.

In primissima istanza e riservandosi ogni ulteriore necessario approfondimento, si può fin d’ora ipotizzare che una più precisa distinzione fra responsabilità decisionali e responsabilità di attuazione operativa (con relativo, fondamentale, controllo degli avanzamenti) è necessaria. La prassi dell’affidare compiti alla “buona volontà” dei singoli, già carichi di impegni, non può essere soluzione. Secondo ogni buona prassi manageriale è necessario definire: responsabilità-deleghe, risorse, controlli.

## **3. Area della politica dell’offerta**

Il Conservatorio di Milano, al pari delle altre analoghe strutture, vive una triplice sfida:

- assicurare la continuità dell’eccellenza formativa che ne ha fatto Istituzione di grande prestigio
- completare l’attuazione della riforma prevista dal dettato legislativo
- interpretare l’evoluzione del “mercato musicale” al quale si deve rivolgere, individuando la richiesta di professioni che richiedono una competenza musicale per sbocchi lavorativi diversi da quelli passati. Per usare le espressioni dei rappresentanti della Consulta degli studenti, si tratta di individuare (e far ben conoscere ai potenziali utenti) che cosa caratterizzi, oggi, l’offerta formativa del Conservatorio: non si tratta di “markettizzare” un’attività di alta formazione specialistica, bensì di adeguarla al contesto, in un’ottica di servizio.

## **4. Area del funzionamento gestionale**

Anche in questo caso le carenze segnalate da tutti gli attori (studenti, docenti, Direzione) sono ben note, condivise e largamente evidenziate. Strutture informatiche, strutture logistiche, strumenti di documentazione, tempestiva pianificazione dei corsi, accessibilità da parte degli studenti alle informazioni, richiedono interventi urgenti, per evitare che l’indubbia eccellenza didattica venga gravemente penalizzata nella sua concreta fruibilità.

Non può spettare al Nucleo di Valutazione la fissazione delle priorità di intervento, perché in tal caso verrebbe a sovrapporsi indebitamente alla Direzione del Conservatorio.

È tuttavia pertinente alla propria missione che il Nucleo sottolinei la necessità di porre chiare priorità, di indicarne gli orizzonti temporali e di verificare l’effettiva messa in essere delle azioni correttive.