

## Allegato A:

### **Relazione del Presidente uscente Roberto Neulichedl per l'Assemblea ordinaria annuale dei Soci della SIEM – 28 marzo 2010**

Gentilissime e gentilissimi,

credo che l'essenza delle valutazioni in ordine allo stato dell'arte dell'educazione musicale in Italia siano ben sintetizzate nell'editoriale che la redazione di *Musica Domani* ha voluto gentilmente ospitare nell'ultimo numero della rivista di marzo. Rimanderei quindi a quel mio intervento l'ordine di valutazioni più espressamente culturali e "politiche" che interessano il rapporto tra la nostra associazione, i suoi scopi statutari e il momento sociale con cui siamo tenuti a fare i conti.

Passerò dunque all'esposizione della relazione annuale nella sua parte più pratico/operativa, rimettendo alle varie relazioni, previste all'ordine del giorno, l'approfondimento di taluni aspetti specifici. Mi riservo infine di tenere per ultime alcune considerazioni di carattere prettamente personale.

#### *Il periodo di riferimento*

Il 2009 ha rappresentato per diverse ragioni una sorta di punto di arrivo (o di quasi arrivo) per un bilancio complessivo che potrebbe in realtà abbracciare l'intero **ultimo quadriennio**. Ciò non tanto (o solo) per il fatto che tale periodo coincide con il doppio mandato di presidente nazionale che ho avuto l'onore di ricoprire, bensì per il fatto che questo arco temporale racchiude una serie di azioni e progetti (prospettati e in certa misura portati a termine) che risulterebbe impossibile collocare "nell'anno di esercizio finanziario" che ci accingiamo qui a discutere e valutare.

#### *Nuove regole statutarie*

Tra queste azioni di medio lungo raggio, solo per fare un esempio, vi è anzitutto il **processo di revisione dello Statuto e del Regolamento** che, tra apposita commissione e varie assemblee, ha visto impegnata l'associazione per più di due anni, e il cui iter di adeguamento (che interessa ora le sezioni autonome) non è peraltro stato ancora del tutto completato. Per i nuovi soci è forse opportuno ricordare che detta revisione si rese necessaria per adeguare la SIEM ai criteri di democraticità che il mondo associazionistico deve possedere anche per avere accesso a contributi pubblici (5 x mille ecc.). Nel corso degli esercizi finanziari 2007 e 2008, la SIEM ha visto andare **persi circa 4.300 €** provenienti dalla **fonte di finanziamento del 5 x mille**. La proroga per la dichiarazione sostitutiva ora forse consentirà (ci auguriamo) il recupero di detta somma. Ma non è detto ciò sia possibile.

Fin qui le ragioni economico/finanziarie (su cui si tornerà naturalmente in sede di discussione e approvazione dei resoconti e del bilancio preventivo). Ma a parte tali questioni, il nuovo Statuto:

- a) ha, da un lato, **recepito alcuni aspetti atti a garantire i fondamentali principi di partecipazione democratica** già da tempo introdotti per tutto il mondo del volontariato e per il terzo settore
- b) dall'altro, ha introdotto alcuni necessari correttivi legati alle possibili **nuove opportunità di partecipazione attraverso gli strumenti telematici informatici**.

Si tratta di due punti già ben sviscerati nel corso della precedente Assemblea annuale dei soci.

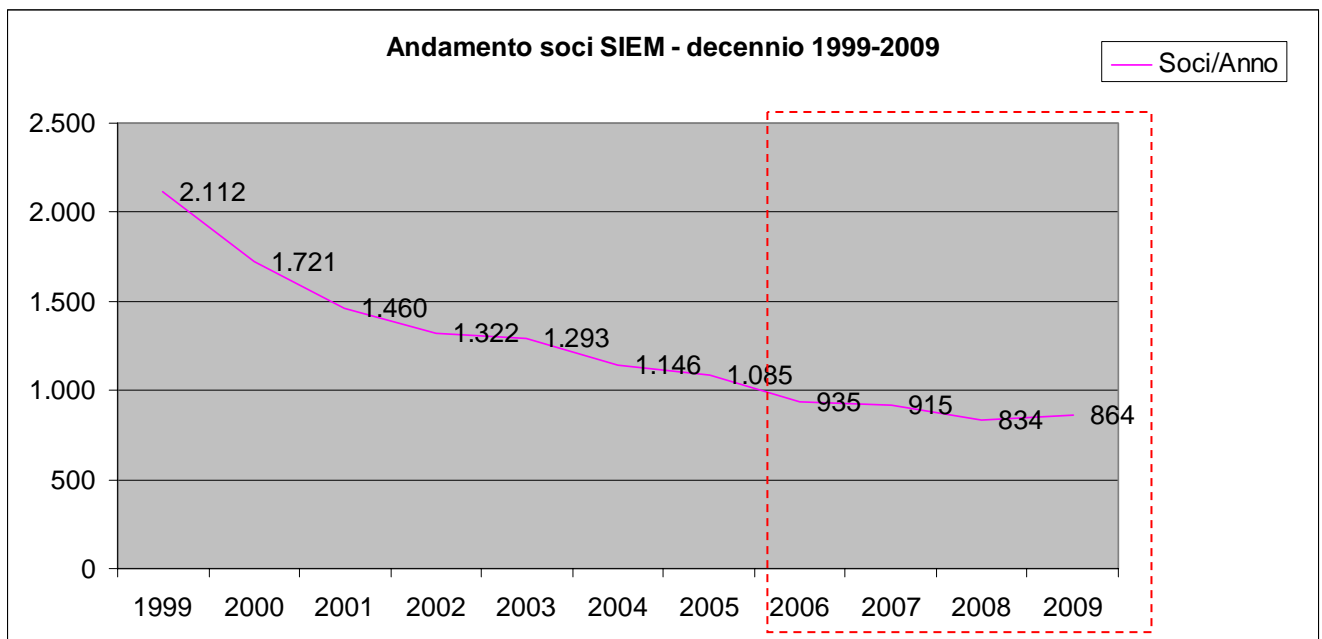
#### *Il piatto piange ...*

Come accennato, l'adeguamento dello statuto vede all'origine un problema strutturale di natura economico/finanziaria, ossia il fatto che la SIEM si presenta ormai sistematicamente (da almeno 5 o 6 anni) con uno sbilancio tra entrate uscite attestatosi stabilmente tra i 12/17.000 € annui. Giustamente ci si chiederà come ciò sia possibile e, soprattutto come sia stato possibile farvi fronte in questo quadriennio. La risposta - che sul piano tecnico/contabile sarà meglio illustrata in sede di discussione del bilancio consuntivo - è abbastanza semplice: in una prima fase la SIEM ha potuto

attingere ad un residuo di cassa che si attestava nel 2006 intorno ai 20.000 € (allora impegnati in Fondi garantiti d'investimento); secondariamente, ha potuto beneficiare del cospicuo avanzo di bilancio proveniente dal congresso ISME 2008, i cui conti si sono fortunatamente chiusi in un attivo di circa 50.000 € a testa per la SIEM e per l'ISME. Ciò ha consentito quindi che il disavanzo sistematico in questo quadriennio abbia potuto godere di una copertura che però è facile comprendere è tutt'altro che strutturale, bensì episodico/congiunturale. La sopravvivenza della SIEM, sul piano della sua gestione economico/finanziaria, rimane dunque un problema apertissimo e in attesa di soluzioni stabili di lungo periodo.

*Da "i Mille" alla "carica dei ..."?*

I problemi finanziari risentono ovviamente in parte anche del calo delle iscrizioni patite dalla SIEM nel corso dell'ultimo decennio:



L'atteso sperato "miracolo" di un'inversione della linea di tendenza ha di fatto dovuto fare i conti con il semplice tamponamento di un'emorragia che pareva inarrestabile. Del resto, nemmeno è dato sapere in che misura questa "riduzione del danno" possa essere ascritta quale "merito" alla gestione degli ultimi quattro anni. Non disponiamo di indagini mirate che consentano un'analisi rigorosa di questo andamento (nemmeno le promesse di un'attenzione in tal senso da parte del *Consiglio di studi e ricerca* hanno prodotto indagini mirate che ne consentano oggi un'adeguata interpretazione). Se da un lato pare quindi per ora scongiurato un ulteriore drastico ridimensionamento della SIEM, rimane tuttavia solo l'amara consolazione di una parziale tenuta della quota degli iscritti purtroppo sotto la soglia critica dei *mille* soci (lascio naturalmente i dettagli alla relazione del Segretario nazionale uscente).

*Eppur si muove/1: 40 anni, ma li porta bene*

Nonostante le difficoltà sopra ricordate, la SIEM non ha rinunciato a promuovere le sue attività: tanto a livello territoriale, quanto a livello nazionale.

Partirò dai convegni nazionali, il cui ultimo ha rappresentato un ulteriore importante appuntamento associativo non solo in termini celebrativi, ma soprattutto di incontro per tanti soci e ormai ex. Colgo quindi l'occasione per ringraziare gli amici/colleghi della sezione di Milano che si è fatta carico di un appuntamento così denso si impegni. Ciò mi dà l'occasione per esprimere un giudizio positivo sulla scelta tracciata appunto 4 anni or sono, allorché conclusasi in qualche modo l'esperienza di ospitalità del Convegno nazionale nel *Disma* di Rimini, si decise di restituire al

convegno la sua "vocazione itinerante". Modena (2007), Pisa (2008), Milano (2009) hanno rappresentato un considerevole successo: vuoi in termini di partecipazione, vuoi per le qualità espresse a livello culturale. Si tratta dunque di una strategia tesa alla condivisione di responsabilità progettuali e organizzative alla quale alcune sezioni non si sono volute sottrarre e per questo vanno davvero ringraziate a nome di tutti. L'auspicio è che questa linea possa proseguire nel segno della valorizzazione del *glocal* quale relazione matura tra *global* (nazionale) e *local* (territoriale), relazione di cui sempre più anche i *Corsi estivi* rappresentano ottima testimonianza (vedi il passaggio di testimone, appunto, dalla sezione di Rimini a quella di La Spezia e ora a quella di Genova).

Si tratta pertanto, in ultima analisi, di maturare diversificati modelli di *know-how* interni all'associazione, avendo chiara la necessità della loro comunicabilità e generosa condivisione.

*Eppur si muove/2: progetti, progetti, progetti ...*

Ciò che da tempo caratterizza l'agire in molteplici settori educativo/culturali è il modello "progettuale". Poiché tale connotazione ha interessato, e interessa, sempre più la SIEM, è fondamentale cogliere le peculiarità di questo modo di articolare e confezionare il proprio operato. Gli ultimi anni hanno infatti visto una sorta di "gioco al rialzo", in termini di "investimenti" in progetti di varia natura, a livello di impegno sia di energie delle persone, sia di risorse economiche. In tal senso, il Congresso ISME 2008 di Bologna costituisce un esempio per certi versi unico, ma che in futuro potrebbe fare da apripista a progetti altrettanto corposi e ambiziosi. Il progetto Leonardo *NetMusic*, in altro modo, ha costituito un banco di prova per quanto concerne la piena compartecipazione in progetti europei (con tanto di cofinanziamento ecc.). In altro modo ancora, il progetto *Nati per la Musica* costituisce ottimo esempio di *partnership* in progetti di lungo periodo condivisi alla pari con altre importanti associazioni nazionali. Così pure si potrebbe dire dell'iniziativa del *Forum per l'Educazione Musicale*, che vede ormai 22 soggetti associativi aggregati in una progettualità "leggera" (in termini di sovrastrutture e di regole) ed in tal senso estremamente dinamica in quanto a "struttura/configurazione variabile" (le associazioni aderenti possono decidere in ogni momento se sottoscrivere o meno diversi tipi di documento; vedi ad es. l'iniziativa dell'ultimo appello a favore della musica nei licei, che vede a oggi circa 6.000 firmatari). Potremmo continuare questo elenco citando il progetto del *Corso di avvio alla ricerca* promosso in partenariato con l'Accademia Filarmonica di Bologna e la cui realizzazione e cura sul piano scientifico (e in gran parte organizzativo) è affidata al *Consiglio di studi e ricerca*.

I progetti sopra elencati sono in realtà assai differenti tra loro: non tanto o solo per i contenuti trattati e per gli obiettivi prefissati, quanto per il loro "dimensionamento" in termini gestionali, organizzativi e amministrativi. Mi pare importante sottolineare questo aspetto in quanto si connette direttamente con un problema di fondo dell'associazione: quello delle sue "**infrastrutture**"<sup>1</sup> che, nella SIEM, oggi (come ieri) coincidono *tout-court* e in larga parte con il cosiddetto "mansionario" delle segreteria operativa. Ma in realtà sta risultando sempre più evidente che la **gestione della rete complessa delle relazioni** (da quelle umane a quelle economiche) necessita di forme eco/organizzative estremamente intelligenti: anzitutto nei suoi **sistemi di comunicazione e di gestione delle informazioni**, quindi nei modi di **cogenerazione e cogestione delle responsabilità in relazione a precisi compiti**.

*L'organizzazione come "sistema intelligente"*

La segreteria operativa (il cui affidamento a Maria Balzarelli pure rientra nell'arco di tempo qui preso a riferimento) è stata chiamata negli ultimi anni a svolgere un ruolo di gestione molto complesso e oneroso in termini di dispendio di energie, di tempo e di capacità di dare risposte a livelli professionali estremamente elevati. Va dato atto a Maria Balzarelli di aver saputo fronteggiare questa massa progettuale con grande attenzione, pazienza spirito di abnegazione e di

---

<sup>1</sup> definita nei termini di un "insieme di elementi strutturati in modo che uniti formino una struttura funzionante per uno scopo preciso"

iniziativa. Ma tutto ciò va indubbiamente molto al di là delle mansioni di semplice "segreteria" così come le si poteva immaginare anche solo sino a dieci anni fa. Le competenze richieste sono enormi e gravosissimo il senso di responsabilità che rischia di ricadere in toto su chi si trova al crocevia di questo flusso di dati e informazioni, il quale - il più delle volte - si presenta sotto forma di "problemi" tutt'altro che semplici e ai quali da tutte le parti è chiesto di dare risposta in tempi rapidi. Si tratta dunque di uno stato che finisce inevitabilmente con l'avere carattere permanente di emergenza. Credo quindi di non esagerare affermando che l'essere al centro di quel crocevia possa portare chiunque, anche i più attrezzati caratterialmente e professionalmente, a "sbiellare". Temo che sia quanto accaduto a Maria, la quale (pare doveroso darle informazione) ci ha comunicato giusto questa settimana di non poter continuare nella sua collaborazione con la SIEM. Tutti siamo moltissimo dispiaciuti della sua decisione (che saremmo davvero felici lei potesse riconsiderare), anche perché ritengo sia grande il senso di gratitudine che tutti le dobbiamo. Ma se ne parlo qui, ora, è perché credo che il primo problema a dover essere affrontato dal nuovo *CDN* non sarà tanto (o solo) quello di "rimpiazzare al più presto la segreteria operativa" (cosa che ovviamente va comunque risolta), bensì quello ben più complesso di comprendere a fondo le ragioni per le quali oggi qualsiasi umano finirebbe letteralmente triturato da una "macchina" inevitabilmente destinata a risultare sempre più kafkianamente infernale.

Ritengo dunque urgente considerare due fattori:

- 1) anzitutto, molte delle progettualità poste in essere (soprattutto quelle che vedono muovere soldi pubblici, ma anche talvolta privati di fondazioni o altro) comportano un **lavoro gestionale** che ci si è purtroppo sempre rifiutati di computare in maniera seria e rigorosa: la vicenda della ormai famigerata quota del 10% (da destinare alla copertura delle spese gestionali di tipo amministrativo) dimostra, a mio avviso, la scarsa propensione da parte di troppi a considerare in maniera poco congrua la portata degli inevitabili "costi" di qualsiasi forma, anche minima, di burocrazia. È infatti dimostrato che sempre più spesso la SIEM finisce con l'essere usata da enti (amministrazioni locali, scuole ecc.) quale soggetto associativo al quale affidare l'amministrazione (di fondi, contributi ecc.) che alla fin fine per la SIEM rappresentano un carico enorme di lavoro. Qualcuno si ostina a ritenere che ciò non sia vero, io insisto invece nel dire che se oggi a noi serve una "segretaria" è non tanto per la gestione ordinaria della vita associativa (che potrebbe vedere assolto forse più del 50% del carico di lavoro gestionale mediante i moderni sistemi informatici), quanto per la sua "straordinarietà progettuale" nel suo versante burocratico (sostituti d'imposta, versamenti INPS, Iva ecc.);
- 2) in secondo luogo, deve essere meglio compreso il **rapporto vigente tra la dimensione gestionale su base volontaristica** (a partire dalle cariche di responsabilità principali facenti capo a Presidente, Tesoriere e Segretario nazionali) e **quella che può contare su specifiche professionalità** (dalla figura della segretaria operativa a quella del commercialista, di eventuali incaricati del *fund raising*<sup>2</sup> ecc.).

In questo contesto ritengo si imponga un radicale ripensamento generale della distribuzione delle responsabilità, dei carichi di lavoro e, più in generale ancora, delle strategie gestionali che interessano i vari livelli organizzativi dell'associazione. Da questo punto di vista mi permetto di suggerire al futuro *Consiglio Direttivo Nazionale* di puntare ad una ripartizione molto chiara tra progettualità che implicano carichi gestionali che necessitano di *infrastrutture* pesanti (segreteria operativa, professionisti ecc.), da quelle progettualità "leggere" che, per contro, possono beneficiare di sistemi reticolari basati su principi (e funzionamenti strutturali) di condivisione responsabile di idee, di informazioni (piano comunicativo) e di azioni concrete (attività).

---

<sup>2</sup> Il *fund raising* è definibile come "il complesso di attività che l'organizzazione non profit mette in atto per la creazione di rapporti d'interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle". Il *fund raising* non è, dunque, solo una semplice richiesta di denaro, bensì un'attività strutturata che si basa su due principi guida dell'economia moderna: il principio di reciprocità e il principio dei matrimoni d'interesse.

Pare evidente che in assenza di un serio radicale progetto di informatizzazione della vita associativa la seconda parte rischia di rimanere sempre prigioniera di meccanismi burocratici che finiscono con il duplicarne l'effetto nefasto, in quanto ciò che è cartaceo viene convertito manualmente in informatico e viceversa, con il conseguente raddoppio (almeno) dei tempi e delle energie da dedicare alla gestione delle informazioni. In questi quattro anni sono stati compiuti ovviamente notevoli sforzi per cercare delle soluzioni che fossero compatibili con le risorse a disposizione dell'associazione. L'affidamento dell'informatizzazione della gestione di tutti gli aspetti gestionali della vita associativa (che vanno ben oltre il semplice "restyling" del sito)<sup>3</sup> avrebbe necessitato di investimenti nell'ordine dei 15/20.000 €. Si è pertanto tentato, a più riprese, di affrontare questo complesso processo su base volontaristica. I risultati però non può certo dirsi né soddisfacente (se ne è avuto sentore anche attraverso il mal funzionamento della lista "assembleasiem"), né davvero risolutivo. Per tale ragione il Direttivo ha deciso di proporre di destinare almeno una prima tranche di 5.000 € di investimenti in questa direzione (vedi bilancio preventivo).

*Detto, fatto, "scritto"...*

Uno degli aspetti progettuali che hanno maggiormente caratterizzato la SIEM è senza dubbio legato alla sua ricca attività editoriale. Si tratta di un macro progetto avente scopo divulgativo e di stimolo alla ricerca metodologica e all'aggiornamento in campo educativo musicale.

*Musica Domani* rappresenta una sorta di "costante" progettuale alla quale si sono affiancate negli anni vari altri progetti di natura editoriale in collaborazione con diversi editori. Le problematiche di natura economico/finanziaria di cui sopra, nonché quelle gestionali, obbligano oggi ad una riflessione che investe anche questo settore avendo però chiaro che in realtà il socio investe circa il 40% della sua quota piena (quella "con le riviste") proprio per finanziare questo settore.

Le possibilità offerte dalla multimedialità in dominio digitale ha già di fatto permesso un allargamento degli orizzonti della "scrittura" pedagogico-musicale nelle sue molteplici potenzialità. Forse nemmeno tutti i soci si sono ancora resi ben conto di queste prospettive che, grazie al sito dedicato di *Musica Domani*, rendono peraltro il suono, finalmente, una componente viva che affianca la parola scritta e l'immagine. Non siamo che agli inizi di un processo evolutivo da cui potranno nascere anche nuovi approcci alla stessa didattica. Ma perché ciò accada si deve uscire dalla logica che vede talvolta il ricorso all'editoria elettronica più come ad un ripiego che non a una risorsa che richiede nuovi investimenti (economici e di idee) per sfruttarne al meglio le potenzialità.

*Personalmente*

Con oggi ha dunque termine il secondo mandato nella SIEM che sono stato onorato di rappresentare nella veste di suo Presidente nazionale. Quando nel 2006 mi si profilò inaspettatamente l'ipotesi di rivestire questa carica (all'epoca vigeva ancora un principio di cooptazione che concorreva a garantire, nel bene o nel male, gli equilibri interni della vita associativa), ricordo che la cosa mi diede una certa emozione (poiché giunta appunto come un fulmine a cielo sereno). Ma - conoscendo la mia scarsa propensione ad accettare la logica del "vivi e lascia vivere" - ricordo anche il timore di ritrovarmi a dover scoperchiare una realtà che mi pareva di scorgere sottotraccia nell'associazione e che mi destava qualche seria preoccupazione. Oggi posso dire che alcuni di quelli che consideravo (e considero tuttora) "nervi scoperti" sono stati toccati e alcuni riflessi non si siano fatti attendere. Che nell'associazione permangano gruppi di interesse non sempre collimanti con gli interessi generali di tutta l'associazione credo sia cosa ormai risaputa (e purtroppo da troppi e per troppo tempo tollerata). Personalmente ho considerato (e continuo a considerare) queste spinte un morbo per la vita associativa i cui danni sono a mio avviso incalcolabili: una pietra tombale sulle possibilità di innovazione vera che potrebbe invece venire se l'associazione venisse lasciata respirare con maggiore libertà. Speravo che la democrazia interna potesse contare da subito su

---

<sup>3</sup> Per l'eventuale approfondimento degli aspetti tecnici si rimanda alla relazione e al progetto inviato al CDN in data 13 marzo 2010

strumenti di partecipazione capaci di trasformare la democrazia da semplice rappresentazione del consenso a fatto sostanziale. Purtroppo il processo di informatizzazione per un accesso diretto alle informazioni (come scritto sopra) non si è potuto portare a compimento. Ciò rappresenta il mio più grande dispiacere perché sono convinto che senza di esso alcune logiche occulte di potere continueranno purtroppo a serpeggiare, opacamente indisturbate, all'interno dell'associazione.

L'ultimo biennio è stato segnato dal lavoro con un Direttivo rinnovato due anni fa per più della metà dei suoi componenti. Colgo dunque l'occasione per ringraziare i consiglieri per la grande disponibilità verso impegni spesso davvero gravosi: in termini di tempo, energie, capacità progettuali e di realizzazione nonché di coordinamento generale delle molteplici problematiche affrontate. Se nel corso di questi due anni è venuto meno per parte mia il rispetto a qualcuno, desidero qui scusarmene pubblicamente, avendo chiaro che le mie "intemperanze" derivano dal mio carattere che mi vede indisponibile a sorvolare su questioni per me di principio. Ho più volte sottoposto al direttivo uscente (offrendo le mie dimissioni) la questione di quanto questa caratteristica potesse risultare incompatibile con l'equilibrio che la figura di presidente di un'associazione richiede. Perplessità questa che mi ha fatto riflettere molto anche sull'opportunità di una mia ricandidatura al *Consiglio Direttivo Nazionale*. La possibilità di ricandidarsi è stata da me vissuta un po' nei termini di uno "spirito di servizio", in un momento in cui molti di noi nutrivano qualche dubbio sulla possibilità che il nuovo sistema (avulso, appunto, da logiche di cooptazione) riuscisse a garantire la continuità gestionale dell'associazione. La notevole adesione in termini di proposte di candidature (al di là di ciò che può averle mosse e motivate), mi pare rappresenti comunque un salutare segnale di vitalità democratica. Può anche essere che non sia tutto oro quello che luccica, ma spetterà al prossimo CDN e ai soci una eventuale valutazione di merito. Credo comunque di poter interpretare il pensiero di tante/i rivolgendosi sin d'ora al futuro *Consiglio Direttivo* i nostri migliori auguri di buon lavoro nella prosecuzione del raggiungimento degli scopi statutari della SIEM.

In chiusura desidero rivolgere un ringraziamento davvero speciale a Maddalena per il lavoro incalcolabile (quantitativamente e qualitativamente) portato avanti in veste di Segretario nazionale per ben 9 anni. Più volte a titolo personale mi sono permesso di dirle che il vero presidente in questi anni è stata lei: per la forza mostrata ma anche per l'enorme equilibrio con il quale ha svolto sino in fondo il suo lavoro di vero "consigliere". I suoi consigli, infatti (nelle innumerevoli telefonate fatte di domenica o negli orari più antipatici), sono stati per me essenziali nel tentare di dare ad ogni problema una soluzione che fosse il più ponderata possibile. Maddalena ha sempre operato con grande rigore ma, al contempo, mostrando una sensibilità straordinaria verso le persone e le cose. Non so se la SIEM avrà più modo di conoscere tutte queste qualità in una sola persona; tutti ci auguriamo ovviamente di trovare una nuova Madda, ma mettiamo in conto sin d'ora che il suo "stile" rimarrà ineguagliabile: uno stile "musicalmente severo" in cui l'associazione non poteva trovare migliore sua realizzazione e compimento. Speriamo tutti che Maddalena voglia continuare ad offrire il suo prezioso contributo in ambiti capaci di valorizzare al meglio il suo impegno. Impegno che, oltre al suo mandato di *Segretario nazionale*, l'ha vista portare avanti con grande passione competenza e professionalità (ci tengo a ricordarlo) il progetto *Nati per la Musica*, senza peraltro mai tirarsi indietro rispetto alla piena collaborazione per la riuscita di altri impegnativi progetti.

*Roberto Neulichedl*