

SIEM - BIENNIO 2006-2007
Documento programmatico di base

- bozza a cura di Roberto Neulichedl -

[25 febbraio 2007]

Premessa e obiettivi del documento

Scopi del presente documento sono essenzialmente:

- a. Analizzare e ordinare tematicamente le *questioni e gli argomenti di fondo* che interessano la vita associativa
- b. ipotizzare possibili prospettive di loro sviluppo/soluzione all'interno di un quadro unitario e globale
- c. individuare precise azioni di intervento unitamente alle rispettive modalità e tempi di attuazione/realizzazione.

Nell'insieme il documento si configura quindi al contempo come:

- *quadro di riferimento aggiornato delle politiche culturali dell'associazione e*
- *piano programmatico d'azione per il biennio 2006-07 (periodo preciso di riferimento marzo 2006 / luglio 2008).*

Elencazione 'temi' (indice)

- 1 Musica / Educazione
 - 1.1 *Musica, Educazione e Società*
 - 1.2 *Musica, Educazione ed espressione Artistica*
 - 1.3 *Musica, Educazione e...*
- 2 Vita associativa
 - 2.1 *obiettivi*
 - 2.2 *organizzazione della comunità ("organigramma"), commissioni, segreteria operativa ecc.*
 - 2.3 *rapporti interni (centro/periferia e periferia/centro) e strumenti gestionali*
 - 2.4 *quote associative (entità, qualità/quantità)*
- 3 Attività e Strumenti di comunicazione, condivisione, 'proiezione' (interna ed esterna)
 - 3.1 *Musica Domani*
 - 3.2 *Sito/Portale SIEM-OnLine*
 - 3.3 *Progetti editoriali (EDT, Carocci, Carish ...)*
 - 3.4 *Convegni e giornate di studio*
 - 3.5 *Corsi estivi (nazionali e internazionali).*
- 4 Risorse ed economie
 - 4.1 *Risorse umane*
 - 4.2 *Patrimonio storico (archivio)*
 - 4.3 *Risorse economiche (bilanci, investimenti ecc.)*
 - 4.4 *autonomie finanziarie*
- 5 Rapporti con l'esterno e partnership
 - 5.1 *territoriali*
 - 5.2 *nazionali (istituzionali, con altre associazioni e con altri soggetti privati, politici ecc.)*
 - 5.3 *internazionali*

1 Musica / Educazione

È il binomio fondativo che ha disegnato gli orizzonti della storia della SIEM. In esso sono racchiusi i due termini chiave da cui trae denominazione l'associazione e che dichiarano tanto l'area entro la quale si collocano i suoi obiettivi statutari, quanto la sfera d'azione della sua politica culturale. L'area è frutto dell'integrazione di due campi (esperienziali, scientifici e della conoscenza) che possono essere considerati anche separatamente, nella loro autonomia.

Il rapporto tra *musica* ed *educazione* deve comunque essere continuamente rivisto alla luce dell'evoluzione della società: delle sue comunità, degli strumenti comunicativi e dei sistemi simbolici e dei 'linguaggi' di cui si dota e si serve.

1.1 Musica, Educazione e Società

"L'educazione non riguarda solo problemi scolastici tradizionali [curricolo, voti, verifiche...] Quello che decidiamo di fare nella scuola ha senso solo all'interno del contesto più ampio degli obiettivi che si propone di raggiungere la società attraverso l'investimento nell'educazione dei giovani."
[Bruner 1997, p. 7]

Le riflessioni sui cambiamenti sociali che hanno investito la scuola negli ultimi 30/40 anni hanno già in parte toccato il dibattito sull'educazione musicale (vedi anche convegno naz. SIEM 2005), ma si tratta di un dibattito che non può considerarsi mai concluso, in quanto necessita di costante attenzione e aggiornamento.

La complessa articolazione del 'sociale' e le forme che in esso assume l'educazione intesa quale progetto formativo istituzionalmente implementato ormai nella maggior parte dei sistemi di organizzazione sociale, pone l'obbligo culturale di una ricomprensione nell'azione dell'associazione tanto a livello dei fenomeni diffusi e generali, quanto di quelli aventi carattere locale e territoriale. La stessa SIEM, in tal senso quale *comunità culturale* e *professionale*, deve quindi poter leggere la sua storia e le sue tensioni ideali in un'ottica che sappia guardare al sociale come ad un fenomeno in costante evoluzione non solo sul piano culturale, ma anche sul quello geopolitico ed economico.

1.2 Musica, Educazione ed espressione Artistica

Se può risultare fuorviante concepire l'educazione come un'isola separata dal sociale, altrettanto improduttivo può risultare considerare la *musica* come campo esperienziale dotato di un proprio sistema simbolico completamente autonomo. Pur riconoscendo alla musica una sua profonda peculiarità linguistico-espressiva, non è possibile concepirne le sue occorrenze in maniera completamente avulsa dai contesti della sua presenza. In tal senso la musica appartiene a una più vasta sfera di elaborazione dell'esperienza e della comunicazione umana: quella estetico/artistica.

La comprensione della complessità del musicale deve potersi armonizzare ad una ricerca più vasta sui linguaggi, per comprendere a fondo tanto i nodi di giunzione (nei vari tratti di interdisciplinarietà), quanto i nuclei propriamente disciplinari.

È anzitutto dal confronto con le altre forme di espressione artistica che l'approfondimento del binomio Musica/Educazione può trarre nuova linfa vitale per lo sviluppo della ricerca metodologica e scientifica.

1.3 Musica, Educazione e...

In questa ottica aperta e 'inclusiva', già tratto distintivo della tradizione dell'associazione, è bene che la SIEM continui a promuovere il confronto con altri campi del sapere che si rapportano con questioni che interessano i processi educativi. L'adesione al *forum delle associazioni disciplinari*, per es., rappresenta una delle azioni concrete che l'associazione sostiene con convinzione dando il suo pieno contributo.

"Musica, educazione e ..." diviene anche terreno di elaborazione e di libera ricerca intorno ai contenuti e ai 'temi' che progressivamente la SIEM ritiene giusto focalizzare e che nessuna elemento esterno di natura 'congiunturale' può condizionare. Si tratta di temi spesso carichi di un valore in sé, che trascende l'occasionale. Ciò non di meno la SIEM cerca di porsi in costante attento ascolto di quanto nel

sociale si muove, cercando dunque di calibrare opportunamente le sue proposte di approfondimenti e di riflessione. Momenti questi che trovano luogo adeguato nei diversi strumenti di cui l'associazione si è dotata in questo ormai quasi 40 anni di vita.

2 Vita associativa

Si è già detto di come l'associazione debba essere considerata una comunità di soggetti capaci di riconoscersi in un comune disegno ideale e nelle azioni che ne scaturiscono. In tal senso la comunità non è un organismo statico: è costante 'momento' a cavallo tra la sua storia (nella capacità di una sua lettura) e la sua capacità di proiettarsi in maniera sempre rinnovata (soprattutto sul piano motivazionale) nella progettualità che guarda al presente pensando al futuro. Questa comunità è composta da un 'corpo' la cui identità è ben salda, ma anche da una componente, al contrario, estremamente mobile, fatta di elementi caratterizzati dalla transitorietà e dal 'essere di passaggio': Tutte queste componenti svolgono un ruolo vitale che è bene comprendere appieno. Non si deve infatti commettere l'errore di comprimere inutilmente le energie che attraversano questa entità super-organica che è la SIEM, in quanto *associazione* fatta di *persone*, ancorché di professionisti. Si tratta insomma di considerare l'associazione un composito insieme di differenti bagagli esperienziali, di intelligenze, di portati umani, di competenze e di tensioni ideali. Ed è in questo quadro che la vita associativa assume forma, all'occorrenza cambiandola.

2.1 finalità e obiettivi

Le finalità sono definite a livello statutario, ma nel corso del tempo esse possono e talvolta devono assumere connotati differenti secondo la loro possibile concreta contestualizzazione. In quanto *principi*, le finalità rappresentano al contempo il faro e le fondamenta dell'azione in cui si deve riconoscere l'associazione tutta. È ad esse che devono fare costantemente capo gli obiettivi di carattere più immediato e transitorio. Le strategie (e - volendo - le tattiche) rappresentano i modi in cui prendono corpo le azioni concrete

ritenute in un dato momento più utili al perseguimento degli obiettivi. Sul piano strategico, obiettivo prioritario può essere dunque dato dalla necessità di una puntuale verifica dell'organizzazione dell'assetto associativo e del grado di coerenza con il quadro complessivo delle finalità dell'associazione. A partire da ciò può risultare semplice l'individuazione di azioni mirate onde convogliare le energie dei singoli e di componenti (commissioni ecc.) che, è bene ricordarlo, hanno quale principale "compenso" la gratificazione derivante dal riconoscimento del contributo di idee, tempo ed energie spese nella realizzazione di una grande 'opera' collettiva e *dunque la propria crescita personale e professionale*.

2.2 organizzazione della comunità ("*organigramma*"), *commissioni*, *segreteria operativa* ecc.

La rete organizzativa già ben collaudata negli anni passati consente di focalizzare la possibile ottimizzazione del contributo che ciascun socio può dare alla SIEM. In particolare può risultare di estrema importanza cogliere e valutare alcuni criteri di massima che possano favorire il perseguimento di quello che, in qualsiasi associazione basata sul volontariato, può essere considerato l'obiettivo interno prioritario: quello di favorire la più ampia partecipazione alle scelte, alla realizzazione delle azioni individuate e alla gestione complessiva della vita associativa. Un ruolo particolare in tal senso è rivestito dagli incarichi attribuiti ai componenti delle varie commissioni. Particolare attenzione va posta, per le singole commissioni, sulla *natura temporale* (permanete o temporanea) e sullo specifico *mandato* individuato che può riguardare sostanzialmente:

- la produzione di documenti di varia natura (prese di posizione, comunicati, o documenti programmatici)
- l'elaborazione/progettazione di proposte di vario genere (di linee guida, di attività formative, di programmi di studio, azioni, produzioni editoriali ecc.)

- la progettazione/realizzazione di specifiche attività a carattere periodico ormai consolidate nel tempo (Convegno nazionale annuale, Corsi estivi, collaborazione con enti di ricerca e documentazione quali INDIRE ecc.)

Queste diverse tipologie di mandato riguardano organismi che possono essere raggruppati in considerazione delle funzioni loro assegnate o dei nuclei tematici che le commissioni sono chiamate ad affrontare:

- Consiglio di studio e ricerca (permanente)
- Commissione formazione e aggiornamento (permanente)
- Commissioni editoriali (in parte permanenti)
- Commissioni settori formativi (temporanee; suddivise per ordini scolastici e/o per tipologia formative)

La rendicontazione del lavoro svolto dovrebbe costituire la principale base per la prosecuzione o il consolidamento dei lavori di ciascuna commissione, ma anche per la verifica dei meccanismi di funzionamento previsti in generale o specificatamente per ogni singola commissione. Andrebbero ad esempio verificate:

- a) l'opportunità di istituire commissioni più snelle, formate da pochi componenti
- b) la funzionalità, per contro, che può derivare dall'accorpamento di diversi piccoli gruppi (quali sottocommissioni) in commissioni numericamente più consistenti e maggiormente omogenee sotto il profilo delle sfere di pertinenza (come potrebbe essere nel caso della tipizzazione sopra operata)
- c) la necessità o meno di puntare allo svolgimento di un lavoro on-line (che al momento sembra in assoluto prevalente), seppur affiancato da possibili incontri, dotandosi dei necessari strumenti di comunicazione
- d) la necessità di un adeguamento del budget per il sostegno delle spese alle quali le diverse commissioni vanno incontro
- e) tutto quanto possa risultare utile per l'ottimizzazione dei lavori.

In ogni caso sembra ineluttabile l'individuazione di criteri che consentano di garantire al contempo una continuità ma anche un ricambio periodico dei componenti delle commissioni.

Mentre la garanzia di continuità sembra dover fare i conti più che altro con il rischio di una cristallizzazione di alcuni rapporti ed equilibri interni, dall'altra è anche vero che il ricambio soffre della carenza di soci che si rendano disponibili a svolgere il lavoro nelle commissioni nazionali. Il sistema di individuazione andrebbe forse rimeditato, per far sì che la necessità di garantire l'alto profilo professionale e scientifico della composizione delle diverse commissioni non entri in conflitto con l'esigenza, invece, di una partecipazione allargata ed aperta a risorse giovani che vogliano maturare la loro esperienza con serio impegno.

2.3 partecipazione, democrazia e rapporti interni (centro/periferia e periferia/centro)

La 'partecipazione' rappresenta probabilmente uno dei punti nevralgici della vita di ogni associazione basata sul volontariato. Il sistema di democrazie interna alla vita associativa deve poter valorizzare al massimo il senso della partecipazione collettiva alle scelte della SIEM; soprattutto di quelle che ne determinano il suo stesso destino. Gli strumenti statutari ci sono, si tratta dunque di rispettarne lo spirito mediante una lettura autentica. Il sistema delle cooptazioni per es., seppur previsto da statuto e regolamento, dovrebbe rappresentare uno strumento straordinario. Ma è anche fondamentale che le elezioni dei vari organismi rappresentino una possibilità di scelta reale (cioè di sostanza) e non meramente formale. In tal senso è necessario fare il possibile affinché le cariche - per i prossimi mandati - possano contare su un significativo numero di candidature all'interno delle quali l'assemblea dei soci è chiamata a scegliere la propria rappresentanza.

Va inoltre considerata la necessità di un rapporto più intenso e bidirezionale tra centro e periferie. La sezione centrale non può e non deve assolutamente essere vissuta come una 'macchina burocratica', bensì come un motore senza il quale le singole sezioni non

riuscirebbero a muoversi se non in misura limitata. Esempio lampante di "servizio" che il centro offre alla periferia è il riconoscimento di *status* (professionale, ma anche giuridico e di qualità certificata) che solo una forza a valenza nazionale può ottenere dalle istituzioni e da organismi Ministeriali quali INDIRE ecc. (con ricadute locali presso i vari IRRE, CSA ecc.). Altrettanto importante, però, è anche la presa di coscienza del contrario: ossia che non esisterebbe un centro forte se non in misura del suo significativo radicamento nel territorio. In ciò la SIEM rappresenta un ottimo esempio, ma essa non può accontentarsi e sedersi sulla sua storia (per quanto gloriosa); può e deve, invece, rinnovare costantemente questo radicamento coltivando e alimentando con attenzione e premura queste sue radici che, come mostra l'analisi dell'andamento delle sezioni nell'ultimo decennio (vedi all. 2 "Situazione sezioni e iscritti"), si nutrono di esperienze ormai consolidate che devono poter però contare su (e "fare spazio a") nuove energie in cerca di un contesto capace di accoglierle.

Vanno dunque individuati concreti 'strumenti' per alimentare questo scambio tra periferie e centro, cogliendo tutte le possibili occasioni per rafforzare l'azione reciproca: a partire dalle diverse azioni programmate (attività editoriale, di formazione e aggiornamento ecc.) fino alle energie che la SIEM tutta investirà per ospitare in Italia il Congresso ISME 2008.

2.4 quote associative (entità, qualità/quantità)

Ragioni di bilancio, unitamente al notevole calo progressivo dei soci nell'ultimo decennio, inducono ad una riflessione anche sui 'costi' che la vita associativa nel tempo è venuta ad assumere. Pur premettendo che l'attuale quota è di entità sostenibile dai più (e a fronte di ciò che l'associazione "restituisce" in termini di pubblicazioni, di materiali di lavoro e di opportunità formative), va detto che il progressivo aumento delle quote associative (in rapporto anche al costo della vita e all'impoverimento progressivo cui sono andate incontro le famiglie in Italia), rappresenta una tendenza vissuta da alcuni come una specie di "lusso". È dunque importante fare il

possibile per invertire questa tendenza che vede in sostanza un rapporto costante (inverso) tra aumento della quota e calo del numero degli iscritti. I modi per tentare di porre rimedio possono essere diversi:

- a) il massiccio coinvolgimento dei soci per allargare la base associativa;
- b) lo studio di eventuali nuove formule di quote che consentano una adesione diversificata alla associazione anche magari più abbordabile (ad es., come emerso da una proposta nell'ultimo collegio dei Presidenti, prevedendo soprattutto per figure più di 'transito una quota di "socio simpatizzante" di massimo 10 €, la quale potrebbe non dare diritto a ricevere le pubblicazioni o altri benefici che per la SIEM costituiscono poi di fatto un costo economico).
- c) la possibilità che parte consistente dei soci maggiormente convinti del valore profondo dell'appartenenza alla SIEM e dei suoi scopi associativi si rendano disponibili ad un sostegno volontario di maggiore entità economica.

Altra soluzione, peraltro sempre perseguita (ma che non può avere valore strutturale), è quella di puntare a contribuzioni episodiche di soggetti pubblici e privati che desiderino sostenere la SIEM in generale o in alcune sue specifiche iniziative culturali.

Ciò che si rende comunque urgente è di affrontare collegialmente il problema in sede assembleare, in modo che determinate scelte di economia interna siano profondamente condivise e non vissute come imposizione gerarchica. Il direttivo non può e non deve assumersi in solitudine una responsabilità in merito ad una tematica così delicata da cui dipendono molti equilibri dell'ecosistema associativo.

3 Attività e Strumenti di comunicazione, condivisione, 'proiezione' (interna ed esterna)

La SIEM, per statuto e regolamento, si è dotata di strumenti per la gestione della sua vita associativa attraverso appositi organismi che trovano nei momenti di discussione e decisione di tipo assembleare e collegiale i loro principali mezzi di partecipazione democratica. Tra i principali 'strumenti' di lavoro, di scambio d'esperienza, di comunicazione e partecipazione attiva alla vita associativa figura il trimestrale di cultura e pedagogia musicale *Musica Domani*, organo della SIEM. A questo si aggiungono gli importanti appuntamenti di approfondimento e dibattito costituiti dai *Convegni nazionali SIEM*, nonché le crescenti proposte formative che, oltre all'intensa e capillare attività territoriale, trovano nei *Corsi nazionali estivi* il loro punto di sintesi propositivo.

Nel tempo la rivista è stata affiancata da nuovi progetti editoriali oltre che da nuove modalità di comunicazione e divulgazione rese possibili nell'ultimo decennio attraverso *Internet*.

Tutte queste modalità di comunicazione rappresentano, pur nella loro autonoma fisionomia: a) i *nodi* principali dell'imprescindibile "*sistema nervoso*" della vita associativa, b) i principali *punti d'interfaccia* tra l'associazione e l'esterno.

In tal senso è necessario comprendere appieno le funzioni svolte da ciascuna di queste interfacce, in modo da ottimizzarne l'azione propria, seppure nell'ottica di una trasversalità dei contenuti che si ritiene necessario veicolare.

3.1 *Musica Domani*

La rivista, nella sua scansione trimestrale, abbraccia una temporalità la cui onda ciclica (tenuto conto anche dei necessari tempi redazionali) potrebbe essere definita di raggio medio/lungo: medio per i tempi dell'approfondimento e di studio; lungo, invece, per quelli su cui si basa di norma un'informazione aggiornata.

A differenza delle altre pubblicazioni annuali o semestrali (i *Quaderni* o i libri della varie collane) *Musica Domani* offre diverse modalità di trattamento degli argomenti: nella forma dell'articolo, degli

approfondimenti e dibattiti, delle *rubriche*, delle *segnalazioni e recensioni* ecc. La rivista finisce così con l'essere un ricco luogo di 'periodica' raccolta variegata di temi e di modi di trattazione. Per questa ragione è importante che l'indicizzazione possa essere costantemente aggiornata in forma elettronica (organizzata in banca dati) ed integrata con altri sistemi di trattamento dell'informazione. La stessa redazione della rivista, che già avviene in formato digitalizzato consente di ipotizzare anche l'archiviazione in questo nuovo formato dei vari materiali via via pubblicati e, volendo, la loro reperibilità per via telematica.

3.2 *Sito/Portale SIEM-OnLine*

Il sito, strumento comunicativo relativamente recente, oggi svolge essenzialmente le seguenti principali funzioni di:

- a. informazione stabile di base ("vetrina" della associazione)
- b. informazione aggiornata (sotto forma di 'bacheca elettronica' in cui appaiono le *news*)
- c. archivio di documenti di varia provenienza (interna ed esterna)
- d. strumento di adesione e partecipazione, mediante i vari forum che consentono d'iscriversi all'associazione, a singole iniziative o alla lista di discussione *assembleasiem*, sottoscrivere documenti programmatici, ricevere le *news* mediante la lista di distribuzione *siem-online* ecc.;
- e. sportello per la consulenza sulla normativa scolastica

Ciò che sembra caratterizzare il sito oggi sembra riconducibile a due aspetti:

- l'accessibilità aperta a tutti i visitatori (soci e non soci) che accomuna la maggior parte di queste funzionalità,
- il fatto che il sito si configura prevalentemente come una "rappresentazione del centro", più che della periferia (di qui l'esigenza espressa proprio recentemente da alcune sedi territoriali di attivare un 'proprio' sito).

Questi due aspetti ci dicono che il sito (con i suoi vari strumenti web appoggiati al portale *Yahoo*) non consentono al momento una piena bidirezionalità dell'azione informativa interna all'associazione.

È quindi necessario poter ripensare il sito nella sua duplice portata comunicativa (tanto interna, quanto rivolta all'esterno), ma anche prevederne uno sviluppo in quanto "spazio di pubblicazione" dalle enormi potenzialità sotto il profilo della archiviazione, gestione e reperimento dati, dunque quale "risorsa" che dovrebbe pienamente integrarsi con il resto degli strumenti che stiamo prendendo in esame. In tal senso appare del tutto congruente la proposta avanzata dal suo iniziatore/'coordinatore' (Augusto del Toso) di incominciare a considerare il sito al pari di una struttura redazionale quale la rivista.

Va inoltre considerata la necessità/opportunità di una seria riflessione sugli elementi di innovazione didattica connessi alla rapida evoluzione delle tecnologie e all'esplosione della rete internet come privilegiato strumento comunicativo e formativo in particolare per le giovani generazioni

Si ritiene pertanto fondamentale porre mano non solo alla seppur necessaria opera di *restyling* del sito, ma soprattutto ad un più radicale progetto di riorganizzazione dei suoi contenuti nella direzione di un notevole potenziamento della sua funzione comunicativa, documentativa e di elaborazione per la ricerca educativa.

3.3 Progetti editoriali (EDT, Carocci, Carisch ...)

La produzione editoriale negli ultimi anni si è sviluppata enormemente: lo testimonia la moltiplicazione e diversificazione di editori con i quali la SIEM è riuscita a realizzare specifici progetti.

Questa diversificazione, pur nell'autonomia progettuale delle diverse collane, necessita tuttavia di un forte impegno di coordinamento capace di far sì che alla 'varietà' dei progetti editoriali possa corrispondere una cifra distintiva delle diverse opere.

In questa progettazione è evidente che un ruolo delicatissimo è affidato alle varie commissioni editoriali che dovrebbero poter operare al contempo in autonomia ma nell'ottica di una visione d'insieme. A

tal fine possono essere dunque ripensati i criteri di determinazione della loro composizione e sottoarticolazione.

3.4 Convegni e giornate di studio

I *convegni nazionali*, con le *giornate di studio*, sono lo specchio aggiornato della realtà con la quale la SIEM si vuole confrontare. Il rapporto tra 'attualità' e 'profondità' delle questioni e dei temi di volta in volta trattati, è forse uno dei nodi centrali sui quali si costruisce il dibattito. In tal senso non vi è dubbio che le contingenze prodotte della energica spinta riformatrice degli ultimi decenni ha determinato in gran parte l'agenda dei temi posti sul tappeto. È quindi importante che la SIEM non finisca con il rinunciare al suo ruolo di orientamento del dibattito, piuttosto che finire con l'esserne orientata. Allo stesso modo è importante che il livello *nazionale* dei convegni non finisca con il delineare una "zona franca" nella quale sia difficile riconoscere, per i vari soci e per le realtà territoriali, un proprio ruolo. La spinta verso convegni costruiti 'dal basso' va certamente incrementata mediante formule che devono probabilmente essere re-inventate; ma allo stesso tempo si fa urgente la spinta verso l'internazionalizzazione del dibattito, in particolare in una visione allargata all'Europa, con la quale la società si dovrà sempre più misurare.

3.5 Corsi nazionali estivi.

Come accennato, insieme alle varie iniziative promosse a livello territoriale, i *Corsi estivi* costituiscono un importante appuntamento annuale di carattere nazionale. Essi rappresentano per i soci non solo un'occasione di aggiornamento e formazione di elevato livello, ma anche un'opportunità d'incontro tra le diverse realtà della SIEM. I corsi contribuiscono, in un certo senso, anche a ricordare il "volto vivo" della realtà associativa: fatta di persone in carne ed ossa. Non a caso i corsi pongono da sempre in gioco essenzialmente il 'corpo' (in senso non metaforico) nelle sue varie forme comunicative attraverso la musica suonata, danzata, costruita, comunque vissuta

concretamente in forma attiva. I *corsi* in tal senso funzionano anche da indispensabile cerniera tra periferia e periferia e tra periferia e centro. Non di rado modelli di corso e formatori (docenti) sono stati prima "testati" nei corsi nazionali per poi essere riproposti territorialmente. È quindi importante che questa complessa azione di stimolo formativo non vada persa così come va però tenuta presente la giusta aspirazione di alcune sezioni - cresciute grazie a questa esperienza avente valenza nazionale - di attivare proprie autonome iniziative formative di gittata extraterritoriale. Il dibattito è appena iniziato e deve essere affrontato con grande attenzione e interesse rispetto alle varie funzioni rivestite dai *Corsi*.

Va infine aggiunto, a proposito dell'occasione offerta dai corsi estivi di testare i formatori, che si rende sempre più urgente focalizzare le modalità tanto per l'individuazione delle diverse competenze formative (e della eventuale certificazione) quanto per l'eventuale raccolta diffusione e scambio d'informazioni utili per la progettazione di autonome attività da parte delle sezioni.

4 Risorse ed economie

Con l'abbinamento dei due termini da un lato si intende fare riferimento all'insieme delle *risorse* di varia natura sulle quali la SIEM può contare, dall'altro (con *economie*) si desidera focalizzare l'attenzione sulle modalità con le quali ipotizzare una gestione delle risorse improntata all'esigenza di 'risparmio' e ottimizzazione generalizzata di energie e finanze.

4.1 Risorse umane

La prima risorsa della SIEM è rappresentata naturalmente dai suoi soci: non solo quelli presenti - potenziale 'attualizzazione' della vita associativa - ma anche quelli passati (del cui 'portato storico' i primi sono debitori) e, infine, quelli a venire, che rappresentano la vera occasione rigenerativa. La SIEM è dunque insieme passato, presente e futuro o, meglio ancora, un 'passato/presente proiettato nel futuro'.

Ma esistono molte persone che, pur restando fuori dell'associazione, costituiscono una indispensabile impulso vitale fatto di idee e proposte, di confronti, di dibattiti e di sostegno concreto a talune iniziative. È esattamente a questa fascia di soggetti che la SIEM si apre mediante le sue 'interfacce' e i suoi punti di snodo comunicativo. Si tratta di soggetti con i quali la SIEM riesce ad interagire intessendo un vero e proprio dialogo che si muove simultaneamente in molteplici direzioni. Questo tessuto connettivo comprende:

- *soggetti privati individuali* (singole persone, studiosi, insegnanti e professionisti dell'educazione e del musicale)
- *soggetti privati collettivi* (altre associazioni disciplinari e non, case editrici, gruppi economico-commerciali interessati al settore)
- *soggetti pubblici* di natura istituzionale (referenti ministeriali, governativi e scolastici, parlamentari ecc.)

Importante è avere coscienza della natura e dei meccanismi sociali che governano questo complesso intreccio di rapporti e di scambio con l'esterno, il cui flusso deve essere costantemente tenuto in considerazione e coltivato secondo le modalità reputate più consone a seconda dei diversi tipi di soggetti coinvolti. In tal senso ogni singola relazione allacciata ha, in ottica sistemica, una ricaduta sull'intero sistema dei rapporti e, conseguentemente, sull'insieme delle risorse umane alle quali la SIEM può attingere.

4.2 Patrimonio storico (archivio)

L'apporto dato da ciascuno, nel corso degli anni, rappresenta la 'storia' della vita associativa, resa *presente* grazie alle 'testimonianze' che i soci attuali ereditano da coloro che li hanno preceduti. Questo 'portato storico' trova la sua espressione nei concreti *prodotti* realizzati dall'associazione dalla sua nascita ad oggi. La 'narrazione' di questo portato è stata peraltro recentemente efficacemente realizzata da Carlo Delfrati il quale ha fatto alla SIEM un ennesimo regalo di valore incalcolabile.

È tuttavia importante che questa azione di 'documentazione' non sia considerata un fatto episodico ma, pur in una scansionalità abbastanza ampia e di largo respiro, continui nell'opera di 'archiviazione'. Mediante quest'opera di analisi e sintesi storica la SIEM non deve liquidare il suo patrimonio "depositandolo" in soffitta (in attesa che qualcuno lo rispolveri), bensì adoperarsi affinché il suo costante reperimento ed utilizzo sia, appunto, una macro-risorsa per la ricerca musicologica di matrice metodologico-educativa.

Per raggiungere questo obiettivo si rende dunque necessario ipotizzare uno specifico piano di documentazione/archiviazione (e in parte di recupero) del patrimonio delle risorse associative, capace di tenere conto anche dei vari possibili modi di fruizione da parte di un'utenza che si vorrebbe sempre più vasta.

4.3 Risorse economiche (bilanci, investimenti ecc.)

Non è un mistero che la SIEM abbia dovuto letteralmente "fare i conti", probabilmente da sempre, con risorse spesso limitate sul piano finanziario. L'*entrata* principale più consistente è ovviamente costituita dall'insieme delle quote associative che per statuto vanno nella misura dell'80% alla sede centrale e per il 20% alle rispettive sedi territoriali di appartenenza.

Tra i principali capitoli di *uscita* ordinaria figurano (nel 2006) in particolare le spese:

- di *gestione* (comprese quelle per la segreteria operativa), che hanno assorbito circa il **50%** del bilancio
- per le *pubblicazioni* alle quali hanno diritto i soci (*Musica Domani, Quaderni SIEM*, ecc.), per un **45 %** del bilancio

Ridotto dunque ai minimi termini, potremmo dire che nella gestione delle risorse e delle economie esistono in pratica due livelli di gestione della amministrazione:

- 1) **gestione ordinaria** (o 'minima') della vita associativa,
- 2) **gestione extra ordinaria** (o 'avanzata'), composta da tutte quelle iniziative aggiuntive di promozione culturale/formativa

che portano alla lievitazione, nelle entrate quanto nelle uscite, del bilancio ordinario.

È bene avere chiaro che il bilancio annuale deve tenere conto di entrate ed uscite per le quali è previsto un obbligo di pareggio. Dunque, le possibili "economie" non possono che realizzarsi mediante un'ottimizzazione del rapporto tra costi e benefici di ciascuna entrata e uscita.

È inoltre opportuno richiamare l'attenzione sul fatto che non è affatto automatico che ogni entrata costituisca comunque un 'beneficio'. Così pure per il contrario. Gli impegni di gestione burocratico-amministrativa, ai quali agli adempimenti fiscali obbligano, sono tali per cui non è raro che una 'entrata' possa nei fatti rivelarsi un reale costo economico per l'associazione. Ciò pur considerando la mole enorme di *economie* su cui l'associazione può contare grazie al volontariato di molti suoi sostenitori. Ma tale volontariato non può finire con il compensare semplicemente delle funzioni di ordine organizzativo, amministrativo e gestionale. È infatti fondamentale che le risorse intellettuali e creative non vengano fagocitate dai meccanismi di funzionamento della "macchina associativa". In tal senso è importante aver chiaro il dimensionamento di ciascuna voce finanziaria e delle relative risorse umane necessarie. Una mancata seria valutazione di questo rapporto *economico* rischia non solo di snaturare la missione della vita associativa, ma di mortificare (o deviare inopportuno) le sue migliori energie intellettive, progettuali e operative.

Il bilancio, in sintesi, dovrebbe dunque poter essere letto su un doppio piano:

- a) meramente *pecuniario* (quantificazione delle risorse finanziarie nelle relative voci di bilancio)
- b) quello delle vere e proprie *economie* (che considerano cioè il rapporto tra costi e benefici in senso lato, ossia non solo basato sulla monetizzazione degli interventi)

Per poter fare ciò, al di là dell'organizzazione e presentazione formale richiesta dal *piano pecuniario*, potrebbe essere opportuno

approntare uno *schema di bilancio* (di previsione, quanto consuntivo) basato su criteri di analisi complessa delle risorse, in modo da consentire al direttivo, e annualmente alla assemblea, di meglio comprendere il reale ruolo strategico (in senso più globalmente 'economico') delle singole voci.

A solo titolo illustrativo, si può ipotizzare che le entrate "a progetto" (ossia le risorse finanziarie destinate a specifiche iniziative) possano essere accorpate in una apposita voce per la quale sia elaborata/indicata una specifica analisi di:

- ⇒ *benefici* (sul piano dell'immagine, dei rapporti con istituzioni o soggetti terzi, finanziari ecc.)
- ⇒ *costi* (di energie progettuali, gestionali, di oneri fiscali ecc.)

Questa modalità di rappresentazione delle economie dovrebbe consentire una visione sinottica più chiara del ruolo svolto dalle singole voci di bilancio a cui corrispondono le attività di cui si sostanzia la vita dell'associazione.

4.4 Autonomie finanziarie

Nell'ambito degli aspetti gestionale di risorse ed economie, un ruolo strutturale è affidato alla "autonomia amministrativa" che può essere riconosciuta alle sezioni territoriali che ne facciano richiesta e che dimostrino di saper provvedere all'amministrazione della propria gestione finanziaria. Come sappiamo ciò passa anzitutto attraverso l'acquisizione di una partita IVA e l'assunzione di tutti gli obblighi contabili di legge.

Va osservato che questa scelta, che talvolta pare inevitabile, può comportare un impegno ed oneri da destinarsi alla 'burocrazia' che possono risultare decisamente spropositati nell'economia degli impegni complessivi delle sezioni. È quindi giusto che le sezioni possano contare sulla struttura di amministrazione centrale della SIEM per poter svolgere le proprie attività. Ciò che invece appare meno confacente allo statuto e allo spirito dell'associazione è lo scaricare sulla sede centrale aspetti gestionali che attengono progetti

che vedono coinvolta la SIEM in quanto "agenzia formativa". Sempre più spesso infatti accade che sezioni organizzino importanti attività (e di certo rilievo economico) che si trasformano per la SIEM in una sorta "partita di giro", all'interno della quale la essa funge da mero supporto amministrativo. L'aggravio che ne deriva sul piano amministrativo è talvolta considerevole se non in certi casi spropositato e decisamente "in perdita", sul piano meramente finanziario, se si considera la ricaduta che questi progetti comportano sotto il profilo gestionale in termini di dispendio di energie, ma anche spesso di tempo e di attenzioni per l'adempimento dei necessari passaggi burocratici amministrativi. Si tratta spesso di energie rubate al direttivo e alla segreteria operativa, i quali sono così chiamati a funzioni che non sono per nulla loro proprie.

È pertanto importante che a questa tendenza si possa far fronte con appositi strumenti operativi e gestionali che consentano la realizzazione di progetti anche ambiziosi da parte di ogni sezione, ma rapportati a seri studi di fattibilità sul piano gestionale, prevedendo tutti i necessari costi che tale gestione comporta.

In passato si è cercato di ovviare a tale problema mediante la previsione di una quota del 10% sulle entrate da destinare alla sede centrale. Questo provvedimento è stato motivo talvolta di discussioni se non di vere e proprie contestazioni circa l'interpretazione da dare a questa delibera assunta nel corso del direttivo del 25-26 gennaio 2003. È dunque evidente che questa prassi deve trovare nel regolamento la sua giusta collocazione e precisa definizione, demandando all'assemblea una decisione in merito.

5 Rapporti con l'esterno e partnership

5.1 territoriali

I rapporti territoriali sono quelli che forse maggiormente sfuggono alla percezione di un sentire comune. È pertanto necessario che la rete dei rapporti a livello locale si possa rafforzare anzitutto attraverso una presa di coscienza della loro presenza e valenza all'interno dell'associazione. La prospettiva di restituire al territorio la vocazione itinerante di determinate iniziative rende ancor più urgente un progetto di visibilità dei rapporti intrecciati dalle sezioni sul proprio territori, e la cui valenza (di fatto 9 a volte potrebbe avere ricadute positive a livello nazionale e, dunque, per tutta la SIEM. Anche a tal fine è necessario ed urgente utilizzare al meglio gli strumenti comunicativi di cui al punto 2.3.

5.2 nazionali (istituzionali, con altre associazioni e con altri soggetti privati, politici ecc.)

La SIEM nel corso dell'ultimo decennio ha visto crescere enormemente la sua sfera d'azione nel rapporto con altri soggetti. Si tratta di collaborazioni che necessitano costantemente di verifiche delle azioni intraprese e della rilettura attenta dei risultati raggiunti, della definizione di nuovi obiettivi concreti da perseguire, e, infine, della revisione periodica di protocolli d'intesa. Si tratta di un processo complesso reso ancor più articolato dalla molteplicità di soggetti con i quali al SIEM è chiamata a collaborare.

Il rapporto con le istituzioni (in particolare con uffici o agenzie ministeriali) ha permesso il rafforzamento del ruolo propositivo dell'associazione anche grazie al riconoscimento quale ente formatore. I protocolli d'intesa di tipo ministeriale hanno riguardato importanti aspetti strutturali accompagnati da significativi sostegni anche di ordine economico. Di diversa natura invece è il rapporto via via instaurato con una molteplicità di soggetti istituzionali (Università, Conservatori, Centri di ricerca ecc.) la cui caratteristica principale è quella di prevedere la stipula di accordi che interessano specifici

progetti a cadenza anche pluriennale. Oltre ai vari patrocini, rientrano in questo tipo di rapporti le collaborazioni avviate:

- con l'Accademia Filarmonica di Bologna per l'avvio del *Corso Superiore di Ricerca nel campo dell'Educazione Musicale*
- con il Conservatorio Di Frosinone, all'interno del progetto Leonardo sulla *Formazione del docente di strumento*
- con il Polo Formativo de La Scala di Milano per un altro progetto finanziato con fondi della comunità europea
- con l'Ist. Musicale di Livorno, nella cui sede è stata temporaneamente ospitata il primo lotto del *Fondo Seritti*, patrimonio donato dalla stessa alla SIEM

Il rapporto con altre associazioni ha visto invece, oltre all'importantissima partecipazione attiva della SIEM al *forum delle associazioni disciplinari*, anche l'adesione piena al nuovo ambizioso progetto *Nati per la Musica* promosso dall'Associazione Culturale Pediatri (ACP) e il Centro per la Salute del Bambino (CSB).

Altri soggetti privati del mondo imprenditoriale costituiscono importanti partner della SIEM: tra questi rientrano anzitutto gli editori quali *EDT, Carocci, e Carisch*, ma anche altri soggetti del mondo dell'industria musicale associata nella *Disma* ecc. Si tratta in questo caso di rapporti di alla base dei quali vice un interesse ovviamente anche di tipo commerciale, ma comunque sempre finalizzato a progetti la cui valenza è essenzialmente culturale.

5.3 internazionali (ISME, altri paesi UE ecc.)

L'internazionalizzazione dei rapporti con altre associazioni ed enti rappresenta forse la sfida più impegnativa per la SIEM. Impegnativa non solo in termini di energie e di idee, ma probabilmente anche a livello del reperimento delle risorse necessarie alla mobilità verso l'estero necessaria per alimentare una significativa presenza della SIEM nelle occasioni più importanti. Non è infatti possibile che una scelta strategica di questa portata ricada (o dipenda esclusivamente) dalla disponibilità personale (economica, oltre che di tempo) di chi è chiamato a rappresentare la SIEM. Andranno dunque individuati appositi strumenti di sostegno ad azioni che favoriscano questa

presenza della SIEM in occasioni convegnistiche a livello regionale (cioè europeo) ed internazionale.

La scelta di ospitare il Congresso Mondiale ISME 2008 in Italia, rappresenta un'occasione per certi versi storica in sé, ma anche in vista proprio di questo processo d'internazionalizzazione. Si tratta di un momento particolarmente delicato, che probabilmente costringerà un po' tutti ad una spinta di accelerazione che non possiamo mancare o sbagliare. Si tratta di una sfida complessa ma che ci auguriamo possa essere anche occasione, come trampolino di lancio, per una spinta energica nella direzione del confronto oltralpe e, ben presto, con l'altra parte del mondo mediterraneo, a sud e a oriente rispetto al nostro paese.

Schema generale associazione e attività associativa

