

Milano, 26 febbraio 1977

Egr. Dott. Gencarelli
SEMI Spa
P.zza Mattei I
ROMA EUR

Le invio, come richiestomi, qualche indicazione operativa circa l'organizzazione dei nostri rapporti per il futuro.

Ho omesso di addentrarmi nei contenuti del programma per diversi motivi: l'esiguità del tempo disponibile, la carenza da parte della Semi di indicazioni sulla attività passata e sullo sviluppo futuro, il ritardo in cui siamo, che non consentirà grandi rivoluzioni rispetto al 1976.

L'iniziativa Gargano-Cultura, per esempio, sembra compromessa sia dal ritardo sia dalla mancanza di un dibattito interno; così anche l'idea di un grande festival di Cabaret-Nuove tendenze.

Forse è ripescabile, se decidiamo subito, l'idea del '76 di un Meeting dell'Animazione Italiana, da realizzare in collaborazione con gli enti locali pugliesi (v. progetto '76).

Come Le ho già detto nel nostro recente incontro stiamo avviandoci ad un pauroso ritardo anche per quanto concerne la selezione del personale, che da tempo la concorrenza rastrella.

Qualsiasi decisione prendiate circa le due proposte allegate, Le ricordo che il mio rapporto con la Semi continua fino al maggio prossimo; per quel resto a Vs. totale disposizione sia per eventuali incontri a Roma, sia collaborare ad operazioni da Voi decise (per es. il personale!).

In attesa di un Suo cortese riscontro, Le porgo distinti saluti.

dott. Guido Contessa

P.S.: sciolgo l'occasione per ricordarle la mia pratica in sospeso dal novembre scorso!

Dopo sei anni di collaborazione continuativa fra il sottoscritto e la Semi Spa, credo sia giunto il momento di decidere con chiarezza il modello organizzativo al quale deve ispirarsi il servizio animazione. Ritengo che le possibilità siano solo di due tipi: un servizio interno che fa uso di collaborazioni e consulenze saltuarie, oppure un servizio esterno che viene controllato e indirizzato dall'interno. Tutti i pateracchi che tendono a mescolare questi due modelli non sono più proponibili, sia perché li ritengo dannosi per i risultati del lavoro sia perché personalmente non sono più disposti ad accettarli.

I) MODELLO DEL SERVIZIO INTERNO con saltuaria consulenza-

Questa ipotesi si basa sulla dichiarata necessità di controllo da parte della Semi dell'animazione in ogni dettaglio, e sulla esigenza di sviluppo di alcuni quadri interni (Disegni, animatori vari, ecc.).

Io ritengo, e non lo dico da ora, che tale modello sia poco realistico ed anche poco funzionale alle esigenze della società.

La funzione d'animazione è di tipo creativo e male si concilia con la cultura aziendale della direzione generale. Richiede un costante aggiornamento del "know how" che mal si concilia con la posizione impiegatizia cui deve sottostare un responsabile interno. Esige, per i suoi scopi, una veste largamente informale, contraddittoria con la formalità che assume ogni funzione interna all'azienda.

Come può uno stesso funzionario vivere dimensioni funzionali per sei mesi all'anno, e dimensioni creative per altri sei mesi? Come si concilia la necessità di aggiornamento permanente del servizio animazione con la posizione impiegatizia del suo responsabile? Come può assumere un'aria informale verso gli ospiti, un servizio che è invece formalizzato negli organigrammi aziendali?

Se poi andiamo a vedere i concreti soggetti preposti al servizio, c'è da chiedersi come può un giovane armato della sola intelligenza e della cultura scolastica, gestire un intero servizio animazione dagli aspetti positivi a quelli (assai più complessi) d'ordine gestionale?

Credo non solo che Disegni non sia in grado di gestire l'animazione della Semi, ma anche che chiunque altro collocato in posizione tanto ambigua e "schizofrenica" sarebbe destinato a bruciarsi! La prova sta nel caso Maggalli che se ne andò anche perché fu schiacciato dalla contraddizione fra ruolo funzionale e ruolo animativo.

Se poi vediamo il problema dal punto di vista dei lavoratori dobbiamo constatare che neppure per loro tale modello è funzionale. Nessun animatore ha interesse ad avere legami stretti con un'azienda che non può garantire alcuna prospettiva continuativa o futura; al contrario un animatore ha interesse a legare la sua professionalità ad un'azienda (come l'ATEL) che possa garantirgli, grazie ad una clientela numerosa, sia continuità di lavoro che sviluppo professionale. Lo stesso Disegni è destinato a perdere ogni prospettiva di sviluppo nella Semi, finché sarà costretto a dividersi fra la direzione generale (ed i conseguenti comportamenti richiesti) e il lavoro sul campo (con richieste di comportamento e capacità affatto diverse). L'ipotesi di un servizio interno d'animazione corrisponde all'errore di un servizio interno di formazione e sviluppo quadri, o di pubblicità.

Ritengo che una grande azienda di servizi debba saper riconoscere i propri limiti: e fra questi ci sono le funzioni creative e quelle artigianali. Volendo gestire l'animazione dall'interno la Semi continua a sbagliare come se volesse gestire dall'interno la formazione dei suoi quadri, la pubblicità; oppure i servizi artigianali come la boutique, la discoteca, la spiaggia. Gestire queste funzioni dall'interno significa maggiori costi e minori risultati; l'esperienza dovrebbe avercelo insegnato.

Se malgrado tutto la Semi volesse insistere sul modello interno, dovrebbe essere prese almeno due precauzioni.

La prima è quella della massima integrazione fra filosofie della direzione generale e esigenze d'efficienza delle direzioni periferiche. Da una parte abbiamo sempre esigenze sofisticate di immagine, programmazione a largo raggio, coerenza fra politiche generali ed azioni settoriali; dall'altra troviamo costantemente esigenze di efficienza del servizio "day by day" e di soddisfazione della clientela. Entrambe le esigenze sono importanti e devono trovare un'integrazione. E' a tutti noto che il conflitto principale fra animazione e direzioni periferiche risiede nella ignoranza ed a volte nella disattenzione agli obiettivi reciproci. Al punto che spesso si sono verificati conflitti di competenza fra la direzione periferica che tendeva a predominare e controllare il servizio animazione come uno dei reparti del villaggio, ed il funzionario dell'animazione che tendeva invece a sottrarsi a questo controllo in nome di una visione più ampia e di una dipendenza effettiva dalla direzione generale.

I modi possibili per ridurre queste frizioni penso siano due: da una parte garantire la direzione periferica con un servizio organizzativamente efficiente (per esempio sottomettendo il servizio animazione ad un responsabile operativo di comune gradimento), dall'altra coinvolgere le direzioni periferiche nei principali momenti pianificatori e decisori del servizio animazione.

Mi sembra superfluo sottolineare che un tale coinvolgimento è necessario anche per altre funzioni aziendali (per es. pubblicità, programmazione congressuale, gestioni ecc.) al fine di evitare l'abituale scollamento fra iniziative della direzione generale e possibilità delle direzioni periferiche. Tuttavia per l'animazione il problema è anche più pressante in quanto essa coinvolge l'immagine aziendale e la gestione di un servizio di lunga durata. In altre parole se il depliant dice che i campi da tennis sono aperti in marzo e ciò non è possibile alla direzione periferica, si scontentano solo gli ospiti di marzo perché poi ad aprile i campi vengono attivati. Se il gestore del bazar non è di gradimento della direzione periferica, per motivi più che giusti, lo sdegno dell'ospite verso questi non coinvolge totalmente la Semi. Se invece l'animazione è disorganizzata o squallida: a) coinvolge totalmente l'immagine Semi; b) non è modificabile fino al termine della stagione, salvo piccoli dettagli.

La seconda precauzione da prendere è quella della presenza di un "terzo" consulente esterno che possa dare giudizi obiettivi, perché non coinvolto nei conflitti fra centro e periferia, e che possa rifornire di know how i responsabili dell'animazione.

Essendo l'esperto sottratto alla gestione ordinaria dei problemi, essendo egli coinvolto in situazioni diverse, il consulente possiede più informazioni e visuali meno ristrette di un funzionario.

Naturalmente perché l'uso della consulenza sia proficuo occorre: 1) che essa sia gradita e congrua all'importazione della "line"; 2) che essa sia utilizzata nei momenti e nei modi giusti, con le giuste responsabilità. Un consulente deve essere accettato ed ascoltato dalla line, altrimenti non può svolgere il suo ruolo; un consulente deve essere utilizzato propriamente, nel ruolo che gli compete e con i giusti limiti di potere e di responsabilità. In sostanza è la line che decide i modi ed i tempi d'uso del consulente, essa decide il grado di accettabilità dei suoi contributi, essa si assume ogni responsabilità circa i risultati.

Se la Semi si orientasse verso questa formula, personalmente sarei disponibile ad offrire il mio contributo all'ufficio marketing nella fase di pianificazione invernale, ed ai direttori periferici o ai responsabili dei gruppi animazione durante l'estate. Per un totale di n.10 giornate da giugno a settembre, e n.8 giornate negli altri mesi, la mia richiesta è di L.1500.000 più IVA più spese.

3) MODELLO DEL SERVIZIO ESTERNO-

Questo modello che ripropongo da anni senza successo alla Semi si ispira a tutti quelli in uso nelle aziende per i rapporti con le società di pubblicità, con le società di ricerca, con quelle di formazione quadri, con le società di gestione servizi terziari (come i negozi).

Questo modello implica una precisa definizione dei confini nei tre momenti chiave del lavoro di consulenza: programmazione, realizzazione, controllo o verifica. Quando un sistema o un individuo si rivolgono ad un consulente o collaboratore esterno, significa che il servizio non è possibile da attuare autonomamente. A volte il committente sa cosa vuole ma non come farlo; altre volte (e sono le più) il committente non sa di preciso né cosa vuole né come farlo. Il rapporto fra consulente e committente si stabilisce sulla dialettica fiducia/delega da una parte e controllo/verifica dall'altra. Stabilire a priori i confini fra i due poli della dialettica è impossibile: è come stabilire a priori i comportamenti futuri tra due coniugi. In base ai rapporti di forza, ai momenti storici ed organizzativi prevarrà l'autonomia di una parte o il controllo dell'altra.

L'unica cosa che deve rimanere indiscutibile per un certo lasso di tempo è la "vis relazionale" cioè la volontà reciproca di lavorare assieme. Ciò allo scopo di evitare che i conflitti siano evitati, in quanto possibili cause di rottura definitiva. Occorre un patto (matrimonio fra coniugi, contratto fra imprese) che sancisca una volontà di collaborazione, cioè una volontà di tolleranza reciproca dei conflitti. In assenza di questi i conflitti vengono evitati, la dialettica muore ed una delle due parti viene fagocitata (cioè resa inutile) dall'altra, con conseguenti disfunzioni.

Non avendo la Semi un ufficio che "fa" pubblicità interne presume che i rapporti fra essa e la società pubblicitaria consulente siano come quelli di ogni parte del mondo. Si è stabilito un rapporto di fiducia, rafforzato da un contratto pluriennale sul budget. Poi la Semi pensa ad una certa direttiva di sviluppo. Coinvolge il consulente in questa idea e gli chiede di lavorarci sopra in termini di progetto. Ai primi elaborati la Semi porta correzioni o ribaltamenti, che il consulente approva o contrasta. Alla fine esce un elaborato "collettivo" in cui gli spazi di creatività lasciati al consulente corrispondono al grado di sintonia fra consulente e committente ed al grado di fiducia di quest'ultimo verso il primo.

Più o meno in questo modo potrebbe essere congegnato il rapporto fra la Semi e l'Atel.

L'Atel è un'impresa che si occupa di fornire a villaggi turistici e residenziali, centri sociali e culturali, meetings e congressi, comprensori turistici; imprese commerciali un servizio completo circa l'animazione.

Dalla consulenza progettuale dei servizi ricreativi, alla impostazione della filosofia d'animazione, alla selezione, formazione e conduzione del personale, alla realizzazione dei programmi d'animazione, alla gestione di servizi ricreativi. Più o meno come un'agenzia pubblicitaria o come la Trope di Fagnocchiuso.

La Semi (non solo in questo settore) è sempre stata ossessionata dal controllo fiscale e burocratico dei suoi servizi, il che ha portato, nei servizi extralberghieri, a risultati disastrosi. Sono stati fatti tentativi di tenere tutto "dentro" (vedi discoteca) oppure di buttare "fuori" (vedi gestioni dei negozi). Il problema vero è che la Semi di una patologia assai diffusa in questo campo, che deriva dall'insicurezza. Un'organizzazione insicura trova difficoltà ad avere rapporti dialettici; tende ad inglobare oppure ad estraniarsi. Così di fronte all'animazione che si è sempre voluto ipercontrollare, stanno dei negozi, una spiaggia, del tutto incontrollati e disastrosi in termini d'efficienza e di immagine.

Un rapporto giusto è proprio quello dialettico, in cui obiettivi, attuazione e verifiche vengono fatte coinvolgendo più parti nello sforzo di migliorare il servizio complessivo. Sia nel caso di una consulenza, che di un appalto che di una gestione (tre modi o gradi di rapporto), l'azienda deve avere fiducia e simultaneamente deve verificare.

Credo che la formula migliore sia quella dell'appalto, per avviare i rapporti fra Semi e Atel. Una formula d'appalto, mista ad una consulenza.

Più o meno i rapporti dovrebbero essere configurati così.

La Semi esprime una filosofia generale dell'animazione, indicando una serie di obiettivi generali e di standard da raggiungere.

All'interno di questa filosofia generale, l'Atel presenta un piano generale entro il 31 marzo di ogni anno. Naturalmente sarà cura dell'Atel utilizzare, per la stesura del piano di massima, le indicazioni dei direttori periferici. Il piano generale deve prevedere impostazione, variazioni di budget, iniziative speciali, indicazioni di massima circa l'organico animazione e il livello dei nomi da ospitare. Il piano generale riceve ritocchi e modifiche da parte della direzione generale entro una data stabilita, in modo da consegnare all'Atel un piano generale entro fine marzo. All'Atel spetta tradurre in pratica il piano nelle sue varie fasi: assunzione, degli animatori e degli artisti, contratti con le aziende per azioni promozionali, acquisto e magazzino materiali, sistemazione apparecchiature e alloggi animatori, conduzione del lavoro estivo, relazioni di verifica. Il piano potrà subire due momenti di controllo per gravi motivi, da maggio a settembre; e da questi possono scaturire modifiche sensibili al piano stesso. Per tutte le altre azioni di gestione ordinaria, le decisioni spettano all'Atel, che lavorerà in contatto con la direzione periferica e l'ufficio marketing di Roma.

Ruolo della direzione periferica: appoggio operativo e controllo permanente.

Ruolo della direzione marketing (o suo delegato): controllo attuazione piano, e ipotesi sullo sviluppo animazione (oltre all'impostazione della filosofia ed all'approvazione del piano generale). La Semi sarebbe sgravata di ogni onere derivante da rapporti contrattuali con artisti ed animatori, eventualmente anche del rapporto con la STAE. L'Atel si assume ogni responsabilità di efficacia e d'efficacia, all'interno del budget e del piano generale. La Semi può non rinnovare il contratto al termine del contratto (sei mesi prima).

Questa formula consentirebbe: a) uno sgravio di problemi giuridici, economici e fiscali da parte della Semi; b) l'utilizzo della competenza tecnico professionale dell'Atel; c) un controllo non fiscale ma sostanziale sull'animazione; d) l'utilizzo di personale d'animazione più qualificato perché vincolato alla Atel da rapporti duraturi; e) l'uso del personale della direzione generale in chiave propria. Il sig. Disegni ridurrebbe il suo intervento sull'animazione ai momenti di progettazione, controllo, verifica finale e sviluppo che sono certamente le funzioni più qualificanti per il suo sviluppo aziendale.

Qualora non fosse noto, ricordo che l'Atel è una srl. a quote azionarie paritetiche fra Guido Contessa, Dario Marinoni, Claudio Stradella, Danilo Vichi. Hanno già chiesto una partecipazione azionaria Mario Norsa (marketing manager del Casino di Campione) e Andrea Muratori (resp. servizio animazione Valtur).

Project leader dell'operazione Semi, continuerebbe ad essere Guido Contessa, unico responsabile ed interlocutore del cliente, anche se il contratto sarebbe con l'Atel e nel progetto sarebbero inserite tutte le risorse necessarie (cioè anche gli altri soci).

In termini economici e contrattuali il rapporto dovrebbe prevedere: un budget come quello della stagione '76, maggiorato del 15% per un contratto biennale (1977-78). Naturalmente non dovrebbe essere rinnovato il contratto di consulenza fra la Semi ed il sottoscritto.

In termini di contenuto è impossibile dettagliare, per ovvia mancanza di tempo. Diciamo che numero degli animatori e livelli degli ospiti sarebbero mantenuti sullo standard del '76.