

Maggio 1993

A Aldo, Ignazio, Margherita, Maria Vittoria.

Cari Amici,

ho deciso di scrivervi questo documento, prodotto dopo mesi di pensieri molto occasionali e molto inconsapevoli, per invitarvi a riflettere con me sul futuro professionale di ciascuno di noi e dei sistemi nei quali cooperiamo. Gli anni che ci separano dal Terzo Millennio sono pochissimi, e quelli che ci separano dalla tarda maturità ancora meno.

Vi sarei grato se leggeste attentamente, magari più volte, lasciando correre anche la Vostra fantasia come ho fatto io, e se voleste discuterne al prossimo CD Arips o in altre occasioni di incontro fra Voi e con me.

Le idee che presento non sono chiare neppure a me, anche sento l'esigenza di avviare una elaborazione collettiva che coinvolga il lavoro ed il futuro di ciascuno di noi.

#### 1-VERSO IL 2000: I PROBLEMI DEI NOSTRI SISTEMI.

Da tempo sto riflettendo sui problemi che i nostri sistemi (Arips e Aiatel) presentano in questa fase di crisi e di transizione. Da una parte abbiamo ottenuto un elevato standard professionale e d'immagine, insieme ad un sufficiente insediamento nel mercato sia come gruppo che come singoli, sia pure in modi differenziati. Dall'altra si profilano ondate critiche i cui risvolti sono presenti già ora:

a-il mercato sociale pubblico è in crisi per via di Tangentopoli;

b-in futuro è ipotizzabile una sistemazione del settore ma l'uscita dal Welfare State rende difficile pensare a un ritorno a massicci investimenti pubblici nei servizi formativi; appare plausibile che col 2000 l'importanza dei fattori immateriali porterà i cittadini ad accettare di pagarseli, come alternativa ai consumi materiali;

c-il mercato dell'offerta formativa si sta istituzionalizzando e sono visibili i processi di concentrazione e industrializzazione;

d-nicchie di mercato per settori ultraspecializzati e per prototipi sperimentali esisteranno sempre, ma difficilmente potranno consentire vistosi sviluppi economici;

e-il mercato della formazione di secondo livello sembra dirigersi verso una sempre maggiore istituzionalizzazione, mentre quello di primo livello sembra votato a grande espansione;

f-ARIPS è nata ed ha un'immagine di secondo livello, altamente specialistica, sperimentale: le sono quindi estranei sia gli interventi seriali, sia quelli di primo livello;

g-i meccanismi di accesso all'ARIPS sono talmente elitari che scoraggiano l'inserimento di risorse esterne, e rendono molto rarefatto l'ingresso dei giovani (la cui distanza coi seniores sembra destinata a pesare anche aldilà di alcuni successi nei trainings);

h-esiste forse un'area di giovani che non vogliono o non possono sostenere l'iter formativo dell'ARIPS, a fianco di un'area di non giovani (già professionalizzati in anni di lavoro) che potrebbero voler impegnarsi o riciclarsi;

i-AIATEL può essere diretta verso una vocazione gestionale, ma da una parte subisce l'effetto "distanza" che il gruppo Arips vi imprime, e dall'altra ha una natura associativa che non garantisce nessuno in casi di investimenti profit;

l-il nostro gruppo è troppo consolidato per vivere quelle benefiche dinamiche che possono mobilitare energie ed investimenti;

m-la caduta progressiva nell'ultimo biennio del lavoro formativo ARIPS sta anche causando una rarefazione dei nostri incontri, e ciò può avvicinarci al rischio di una diaspora;

n-stiamo tutti invecchiando e rischiamo sia la routine sia la marginalizzazione nel mercato (oltre che la povertà!).

## 2-I NOSTRI BISOGNI E I NOSTRI SOGNI.

Sarà per l'età e le piccole ferite degli ultimi vent'anni, il fatto è che mi sento invecchiare con la sensazione di non avere ancora risposto a tutti i miei bisogni ed a tutti i miei sogni di avventura.

Interrogandomi su me stesso mi sono accorto che non saprei rispondere alla domanda relativa ai bisogni ed ai sogni di ognuno dei miei compagni di viaggio di 2 o 3 lustri.

Ho bisogno di più soldi? Forse anche, perchè no? Non di rado ripenso al sogno di passare sei mesi l'anno in giro per il mondo o in vacanza, a scrivere e pensare.

Ma non è tanto la situazione economica che mi preoccupa: credo che ormai 40-50 milioni l'anno, al peggio, posso trovarli sempre; il che basterebbe per morire senza ricorrere all'Assistenza.

Ma voi? Come vedete i Vostri bisogni economici, ora e di qui a 7 anni ?

Il bisogno primario è il successo, il riconoscimento dei nostri sforzi, anche se sto rassegnandomi ad ottenerlo post mortem, se andrà bene. A Voi non manca ?

Il sogno è insieme molto normale e molto complesso. Vorrei invecchiare con la garanzia che il 2000 veda i nostri sistemi rafforzati ed espansi, ma più passano i mesi e più vedo il sogno in pericolo. Non è la sparizione che temo, ma l'insignificanza. Sento un destino discendente e sento l'esigenza di fare qualcosa per oppormi. Lo farò anche da solo perchè non so perdere senza avere prima lottato, o forse non so perdere in nessun caso, ma vorrei prima cercare di farlo con voi.

Le idee che seguono sono ombre confuse, ma sono le sole che ho avuto finora. Spero che insieme faremo chiarezza.

### 3-Azioni di sviluppo dei sistemi attuali.

Dobbiamo riconoscere che la gestione dell'ARIPS è stata finora, dal decennale, molto passiva e poco aggressiva.

Abbiamo molto trascurato la ricerca e la promozione culturale, ma abbiamo anche molto trascurato il marketing (spedizione brochure). Abbiamo atteso e ci siamo limitati a rispondere alle richieste, che gradualmente si sono asciugate sul fronte formativo pur espandendosi nell'area della prevenzione e della consulenza. Non siamo riusciti a reperire risorse organizzative, ed ora paradossalmente ci troviamo in sovrappeso di risorse, se pensiamo a Cavallin, a Fusina, e ai giovani formatori.

D'altro canto è vero che la politica è ferma e molti mercati (come la scuola, l'educazione, il volontariato) sono di basso livello e quindi inappetibili alla nostra marca.

Il sub-sistema GO&C è stato molto apprezzato, ma finora ha raccolto una trentina di abbonamenti: come uscire dall'impasse, che potrebbe portare alla chiusura ?

### A BREVE (entro il 1993) VEDO LE SEGUENTI INIZIATIVE:

a-contatto a Roma con il Ministero Affari Sociali per studiare le procedure Legge 162, in modo da stimolare progetti di prevenzione nei Comuni amici (ne abbiamo 5/6 possibili, ma altri possiamo trovarne)

b-conclusione della Brochure (con le pagine specializzate) e spedizione mirata

c-attivazione di un Convegno o Evento sulla formazione

d-fare promo mirata di GO&C n.2 a Enti pubblici

e-.....purtroppo non ne ho altre !

L'AIATEL si è mossa bene finora e la SNA ha in certo modo permesso di coprire molti buchi. Ora però siamo a uno snodo cruciale: Forlì potrebbe non attivare il Corso, Verona è incerta, Milano e Brescia potrebbero chiudere (se nell'estate passa il

progetto regionale di affidare gli animatori ai CFP), Catania è sparita, Torino è in attesa di sentenza ! Se tutto va male il 1994 potrebbe vederci impegnati solo in MI2, BS2, FO2, VR2....e basta! Le attività di ricerca, di consulenza e di formazione per terzi, dell'Aiatel, soffrono degli stessi mali di quelle dell'Arips.

Le prospettive gestionali sono aperte, ma i processi sono lenti e oltretutto pongono 2 problemi: le risorse umane di marketing e management per trovare le gestioni, e quelle animative per le gestioni stesse; il problema finanziario, per gli investimenti prima e per la divisione degli eventuali profitti, poi.

Anche qui c'è un loop relativo all'ingresso di risorse: i giovani sono troppo spauriti per investire come partners (cercano ancora dipendenza psicologica e sicurezza economica); gli esterni...come inserirli e integrarli ?

A BREVE (entro il 1993) VEDO LE SEGUENTI INIZIATIVE:

- a-intensificazione promozione tramite brochure e Loisir
- b-ricerca e attivazione di SNA in altre città (ma chi lo farà?)
- c-ricerca mirata di situazioni gestionali
- d-attivazione di gruppi di studio fra animatori di settore
- e-.....e basta !

4-Azioni di sviluppo mediante nuovi sistemi: A-la"holding"

Il primo problema da affrontare in vista di uno sforzo di sviluppo dei nostri sistemi è: CONTINUARE con queste forme giuridiche attuali o CREARE una specie di "holding"(si fa per dire) in forma di srl o snc fra noi, che (1) controlli tutte le altre iniziative a cascata, OPPURE (2) controlli le attività profit ? Questo problema riguarda soprattutto la sicurezza economica futura, mentre sul piano operativo avrebbe poco rilievo. Il limite di questa ipotesi, oltre alle questioni buroamministrative risiede forse nel principio di esclusione di altre forze (esterne o giovani), ammesso che il loro coinvolgimento sia facilitato dal vissuto di "com-proprietà".

La holding potrebbe riguardare le attività profit nel tempo libero (CANTEL-Compagnia Animazione Tempo Libero) o le attività di basso livello a carattere psicosociale (GSC-Gruppo Sviluppo Competenze). Il vantaggio di nuovi nomi consiste anche nel poter aggredire mercati ed usare risorse di medio livello, che le attuali marche hanno difficoltà a raggiungere. Naturalmente se si tratta di nuove marche e nuovi settori occorre studiare nuove formule per l'aggregazione delle risorse, o per l'uso delle risorse dei sistemi già esistenti.

5-Azioni di sviluppo mediante nuovi sistemi: B-le"generate"

Una ipotesi di sviluppo è quella che risiede nella promozione di nuove imprese sociali di gestione o di servizi di primo livello,

che sarebbero autonome come nome ma avrebbero con noi (Arips o Aiatel o holding) un rapporto vincolato di consulenza, formazione e supervisione per 5-10 anni.

Si tratta qui di operare secondo le modalità già sperimentate per terzi (v. Massa, Cilo, Bucaneve), ma a nostro vantaggio.

Si inizia con l'identificare una nicchia di mercato: la gestione di servizi per il tempo libero, la consulenza e formazione educativa, il lavoro per le scuole, ecc.

Si passa poi a reclutare e formare le risorse umane che sono interessate a fondare una coop o una impresa qualsiasi. Infine si ha verso questa impresa neo-nata un rapporto duraturo di "service" psicosociale.

Da una parte c'è un vantaggio per gli aggregati che costruiscono una loro impresa autonoma, quindi è più facile che investano. Dall'altra c'è il vantaggio per noi di costruire nuovi clienti che controlliamo. Inoltre potremmo così coprire segmenti bassi del mercato senza intaccare la nostra immagine (un po' come abbiamo fatto anche con CN, ma stavolta con garanzie contrattuali), e attivando risorse medio-basse.

Infine c'è la suggestione di sperimentare un modello nel quale è lo staff che promuove e governa la line: una inversione interessante sul piano teorico, che applica la logica del "governo dei filosofi".

#### 6-Azioni di sviluppo mediante prodotti di impresa diretta

Questa linea di sviluppo non è alternativa alle altre ma può essere integrata. Si tratta di prodotti di impresa non commissionati, ma a rischio diretto, promuovibili sia con le marche attuali sia con la holding, sia con la formula delle "generate".

I problemi qui sono di due tipi: i finanziamenti e le risorse umane da coinvolgere. Poichè non mi pare che il primo sia risolvibile da noi (a meno di trovare capitali di rischio presso partners da coinvolgere), il secondo può essere affrontato o mediante il sistema delle "generate" (che quindi rischiano lavoro per il proprio futuro), oppure mediante la holding o/e le marche attuali ma attraverso una formula da "azionariato di lavoro a punti". Mi riferisco al sistema usato anni fa nei locali notturni: ogni risorsa coinvolta ha un punteggio di valore (1 il livello più basso, 1x4 i livelli intermedi, 1x8 i livelli alti) che indica la percentuale posseduta di remunerazione sui ricavi detratte le spese vive. Vediamo alcune di queste idee-prodotto-impresa:

6.1.QUISIGIOCA (si tratta di affittare -o associarsi con la proprietà-per i week-end un grande padiglione fieristico e farne un grande parco giochi tipo Salone dell'Infanzia, con giochi, animazione, stand commerciali e non profit, ecc.: è assurdo pensare che, con la fame di t.l. per i bambini ed una buona promo si arrivi ad avere 1000-1500 presenze a settimana, con un incasso fra i 20 ed i 35 milioni al mese per dieci mesi ? L'idea è quella di fare piccole disneyland urbane, nelle grandi città

6.2.LA CASA DEI GIOCHI (stessa idea sopra ma per giovani e adulti e di sera; una specie di Casinò senza soldi; v.LAB e v.Mostre brevi sui Giochi come Gradara, Bergamo, Milano, ecc.)

6.3.PROGETTO GIOVANI-RICONCILIAZIONE A MILANO (l'idea è quella di spillare a tutte le imprese milanesi implicate in Tangentopoli una somma totale di 1 miliardo l'anno per tre anni, allo scopo di fare un PG a Milano a iniziativa e gestione privata)

6.4.FIERE URBANE DEL T.L. (Fiera annuale di esposizione di tutti i gruppi e servizi, pubblici e privati, profit e non, di T.L. per minori e giovani)

6.5.GESTIONE T.L. DI COMUNITA' (appaltare Comuni e Pro Loco offrendo stagioni di animazione e t.l. organizzato, con costi a carico dell'utenza; l'Ente Locale offre solo spazi e permessi gratis, in cambio di un programma ricreativo -culturale: è impossibile ricavare 100.000.000 a stagione da ogni Comune dai 10.000 abitanti in su ?)

6.6.SERVIZI PER L'EDUCAZIONE (consulenza, formazione, supervisione per educatori, insegnanti, genitori sui problemi educativi)

6.7.DIVENTARE PROTAGONISTI (programma di 3 settimane l'anno di formazione psicosociale e animazione per gruppi di studenti Scuole Superiori, da vendere nelle scuole, nei dopolavori, alle famiglie singole-come alternativa al soggiorno in Inghilterra; programma analogo potrebbe riguardare gli Universitari che frequentano economia, ingegneria, diritto e vogliono diventare dirigenti, desiderano acquire skills psicosociali)

6.8.ANIMAZIONE IMPRENDITORIALITA' (v.6.7., si tratta di fare un CILO privato, coi servizi pagati dai singoli o venduti alle agenzie educative)

6.9.PRE-PENSIONAMENTO (Attivazione di programmi psicosociali o di animazione per 55enni: da vendere tramite imprese e sindacati o anche ai singoli-magari attraverso le assicurazioni)

6.10.....