

Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea in Strategic Management
Cattedra di Economia Aziendale dello Sport

**Il raggiungimento della Sostenibilità nelle Aziende Sportive e negli
Eventi connessi: l'importanza dei piani strategici e operativi.
*Analisi del caso Wimbledon Championship***

Simona Caricasulo

Relatore

Massimo Nardinocchi

Correlatore

Leonardo Lo Monaco - 753111

Candidato

Anno Accademico: 2022/2023

INDICE

Introduzione	4
1. CAPITOLO PRIMO: L'AZIENDA SPORTIVA	
1.1 Il sistema sportivo	5
1.2 I soggetti del sistema sportivo.....	6
1.3 Azienda produttrice dello sport: organizzazione	10
1.3.1 L'importanza delle risorse umane nelle aziende sportive	11
1.4 Il riconoscimento della azienda sportiva in Italia: affiliazione e tesseramento	14
1.5 Funzionamento dell'azienda sportiva: assetto societario, corporate governance e criticità	16
1.6 Sport e sostenibilità, un legame profondo.....	20
2. CAPITOLO SECONDO: LA SOSTENIBILITA'	
2.1 Introduzione	22
2.2 Definizione ed evoluzione nel tempo.....	23
2.3 L'agenda 2030	27
2.3.1 Le nuove definizioni dei pilastri della sostenibilità.....	30
2.4 A che punto siamo?	32
2.5 Sostenibilità e aziende: costi e benefici	34
2.6 Conclusione	37
3. CAPITOLO TERZO: GLI EVENTI SPORTIVI	
3.1 Definizione e caratteristiche di un evento	39
3.2 <i>Stakeholders</i> : definizione e catalogazione	45
3.2.1 Le caratteristiche e le criticità degli impianti sportivi in Italia. Il caso "Milano – Cortina"	48
3.3 Le fasi dell'organizzazione	52
3.4 Sostenibilità: l'impatto di un evento	54
3.5 Impatto di un evento: alcuni casi	58

4. CAPITOLO QUARTO: WIMBLEDON CHAMPIONSHIP	
4.1 La storia	62
4.2 La sede dell'evento	64
4.3 L'impegno nella sostenibilità	67
4.3.1 Il piano per il futuro	68
4.4 Analisi dei dati: periodo 2013 – 2022	72
CONCLUSIONI	84
BIBLIOGRAFIA	85
SITOGRAFIA	87

INTRODUZIONE

Sempre di più lo sport, nella sua concezione moderna, non è solamente una competizione tra atleti o squadre, ma piuttosto un potente mezzo di trasmissione di valori, messaggi e pratiche che vanno ben oltre il campo di gioco. Intrinsecamente legato alla competizione, alla disciplina e alla collaborazione, lo sport ha sempre rappresentato uno specchio dei valori fondamentali che guidano le società. Questa tesi si propone di esplorare il connubio tra sport e sostenibilità, concentrandosi in particolare sulla realizzazione di eventi sportivi come veicolo chiave per la promozione di comportamenti e strategie sostenibili. Negli ultimi decenni si è assistito a un cambio di prospettiva, in cui la sostenibilità ha assunto un ruolo centrale nel dibattito globale. Tale cambiamento non è stato ignorato dal mondo dello sport, che ha visto emergere la consapevolezza che la sua influenza e la sua portata possono essere utilizzate per promuovere pratiche sostenibili e responsabili. Il legame tra sport e sostenibilità è profondo, radicato nel DNA stesso dell'attività sportiva. Le discipline sportive, con la loro capacità di coinvolgere le masse e influenzare comportamenti, rappresentano un terreno fertile per la diffusione di messaggi chiave riguardanti l'ambiente, l'inclusività sociale e l'etica aziendale. In questo contesto, le aziende sportive giocano un ruolo cruciale, fungendo da catalizzatori per l'implementazione di iniziative sostenibili. La tesi si propone di analizzare le dinamiche interne delle aziende sportive, esaminando come queste abbiano integrato il concetto di sostenibilità nelle loro strategie di gestione e nelle pratiche quotidiane. Attraverso un'analisi storica, saranno poi delineate le tappe evolutive che hanno portato al riconoscimento sempre più diffuso dell'importanza della sostenibilità nel mondo e nello sport. Il fulcro della ricerca sarà rappresentato dagli eventi sportivi, considerati come momenti chiave in cui il mondo sportivo può concretizzare i suoi principi sostenibili. Sarà esaminato infine, come caso studio, il torneo di Wimbledon che ha abbracciato la sostenibilità in tutte le sue sfaccettature. Attraverso quest'analisi, la tesi mira a identificare come è stata attuata la strategia aziendale e, al contempo, comprendere se e con quali tempistiche gli investimenti in ambito di sostenibilità hanno prodotto degli effetti.

CAPITOLO PRIMO: L'AZIENDA SPORTIVA

1.1 Il sistema sportivo

“Sport: Attività intesa a sviluppare le capacità fisiche e insieme psichiche, e il complesso degli esercizi e delle manifestazioni, soprattutto agonistiche, in cui tale attività si realizza, praticati nel rispetto di regole codificate da appositi enti, sia per spirito competitivo (accompagnandosi o differenziandosi, così, dal gioco in senso proprio), sia, fin dalle origini, per divertimento, senza quindi il carattere di necessità, di obbligo, proprio di ogni attività lavorativa.”¹

La definizione dell'enciclopedia Treccani parlando dello sport come fenomeno sociale che si traduce in gesto agonistico, realizzabile all'interno di un sistema di regole, tocca molti degli argomenti che saranno discussi in questo capitolo. Considerando ognuno degli aspetti citati come un sistema indipendente, è possibile parlare di sport come un fenomeno complesso in cui molti sistemi interagiscono, tramite competizione e collaborazione, contribuendo alla creazione di uno più grande. Lo scopo finale di questa complessa rete di relazioni è la produzione di una performance sportiva che, nonostante inserita in un sistema di regole codificato e rigido, generi un risultato imprevedibile. Il carattere dell'imprevedibilità è proprio ciò che rende lo sport uno spettacolo, che cattura tifosi e gli appassionati spingendoli a consumare il prodotto sportivo.

Le regole su cui si basano le competizioni esistono con lo scopo di creare un perimetro di azione, definendo ciò che è o non è permesso. La spettacolarità della performance sportiva, che spesso si riconduce al gesto tecnico particolare, risiede proprio nella capacità dell'atleta di trovare modi nuovi di raggiungere il proprio obiettivo rispettando sempre le stesse limitazioni. Il sistema di regole che disciplina ogni attività sportiva è prodotto dagli enti regolatori, tra cui intercorrono strette relazioni, che si suddividono dal generale al particolare in: ordinamenti giuridici generali; ordinamento sportivo internazionale, non soggetto ad alcun riconoscimento ma con il potere di imporre nuovi regolamenti agli

¹ www.treccani.it/enciclopedia/sport/

ordinamenti dei paesi aderenti; ordinamento sportivo nazionale, operante in base all'ordinamento giuridico del proprio paese. In tutto questo l'azienda, nello specifico quella sportiva – che sarà oggetto di analisi – non è altro che un mezzo atto alla produzione di beni e servizi necessari a soddisfare i bisogni del sistema. Facendo un passo indietro è bene sottolineare proprio in relazione ai bisogni, come lo sport sia una creazione dell'uomo e non esista in natura. La sua creazione risponde a molteplici bisogni sociali, fisici e psicologici insiti nell'essere umano e, proprio per questo, lo studio della sua evoluzione permette di osservare con grande nitidezza il cambiamento delle necessità nel corso della storia. A tal proposito, Caselli (2003) individua come ragione dell'evoluzione e del crescente impatto economico dell'attività sportiva proprio quei mutamenti della società che, nel dare maggiormente importanza al tempo libero ed al benessere psico-fisico, hanno prodotto come risultato un maggiore investimento sia economico che di tempo nello sport. Che sia da praticante, da spettatore o da lavoratore l'attenzione verso il mondo dello sport è cresciuta ed in costante aumento spingendo sempre più individui a voler essere parte del sistema sportivo.²

1.2 I soggetti del sistema sportivo

Come detto, il sistema sportivo si compone di una molteplicità di sottosistemi complessi ed è il risultato delle relazioni che si instaurano tra questi. In termini organizzativi, sono osservabili differenze sensibili se si pongono a confronto il modello anglosassone, adottato anche in America, con quello europeo. Nel primo caso infatti – come evidenziato nella già citata analisi di Collesi (2003) – chi produce sport assume forma giuridica e organizzativa al pari di qualunque altra azienda e per questo il ciclo della gestione delle aziende sportive professionistiche segue le logiche di mercato, seppur con tutte le peculiarità derivanti dalla particolarità dell'output e dell'input. L'impostazione europea del sistema sportivo segue, invece, una più antica organizzazione gerarchica piramidale, con al vertice le federazioni, poggiante sul concetto di utilità anziché di puro profitto.

² G.P. CASELLI, L'economia dello sport nella società moderna, www.treccani.it, 2003.

Concentrando l'attenzione sul sistema europeo, una possibile classificazione di tutti i soggetti che concorrono alla creazione del prodotto sportivo li suddivide in:³

Soggetti regolatori: preposti a disciplinare la pratica sportiva, definendo limiti e formulando regolamenti specifici. Questi sono rivolti in particolare all'accesso e pratica delle discipline sportive, allo svolgimento delle competizioni e ai processi di rilevazione e sanzionamento degli illeciti sportivi. Principalmente, questi soggetti operano sotto forma di Federazioni o Associazioni, riconosciute o meno.

A livello internazionale i soggetti regolatori sono:

- CIO, Comitato Olimpico Internazionale. Preposto alla regolamentazione e organizzazione dei Giochi Olimpici.
- FSI, Federazioni Sportive Internazionali. Organizzazioni globali volte alla supervisione e promozione dello sport di cui si occupano. Grazie al loro lavoro, di portata globale, assicurano l'uniformità delle regole e degli standard tecnici nelle competizioni. Esempi noti sono la FIFA, per il calcio, e la FIBA per il basket.
- CPI, Comitato Paralimpico Internazionale. Responsabile dell'organizzazione e supervisione dei Giochi Paralimpici, ha funzioni analoghe al CIO ma opera ai fini dell'inclusione degli atleti, e più in generale delle persone, con disabilità.
- ARISF, comprende tutte le federazioni degli sport che sono riconosciuti dal CIO ma non fanno parte del programma olimpico. Le federazioni che scelgono di associarsi lo fanno con lo scopo di facilitare la collaborazione e lo scambio di informazioni al fine di promuovere e sviluppare il proprio sport.
- AMA, è l'Agenzia Mondiale Antidoping. È una organizzazione internazionale indipendente fondata per promuovere e coordinare la lotta al doping, anche attraverso l'investimento in ricerca scientifica.

A livello nazionale, il sistema sportivo italiano può contare su:

³ La tipizzazione dei soggetti coinvolti nel sistema sportivo è tratta dal corso di Economia Aziendale dello Sport, anno accademico 2022/2023, S. CARICASULO M. NARDINOCCHI.

- CONI, Comitato Olimpico Nazionale Italiano. È preposto allo sviluppo dello sport in Italia, promuovendo lo sport come mezzo di diffusione di valori quali lealtà e solidarietà.
- CIP, Comitato Italiano Paralimpico. Rappresenta il movimento paralimpico italiano, ha funzioni simili al CONI ma rivolta allo sviluppo dello sport paralimpico in Italia.
- FSN, Federazioni Sportive Nazionali. Sono riconosciute a livello nazionale e sono responsabili della promozione e organizzazione dello sport. Al contempo, hanno un ruolo centrale nella regolamentazione e spesso sono affiliate al Comitato Olimpico.
- DSA, Discipline Sportive Associate, sono tutte quelle discipline riconosciute dal CONI ma non facenti parte del programma olimpico. Il riconoscimento di queste discipline permette di ricevere fondi e visibilità per supportare lo sviluppo.
- Stato e regioni, le ultime in virtù della costituzione poiché hanno responsabilità in materia di ordinamento sportivo; il primo in quanto regola aspetti, come quello civilistico e fiscale, che influiscono molto per le società sportive.

Produttori per lo sport: rientrano in questa categoria tutte le imprese che producono beni o servizi che vengono utilizzati nella pratica sportiva sia a livello agonistico che amatoriale. Nel farlo devono rispettare molti requisiti imposti dai regolamenti dei vari sport, al fine di ottenere le omologazioni necessarie. Questi soggetti possono essere distinti in due tipologie, sulla base dell'utilizzatore dei loro prodotti e se questi sono ad uso individuale o collettivo:

- Ad uso collettivo
 - Specializzati: attrezzatura sportiva destinata ad uno specifico sport – ad esempio porte da calcio –.
 - Polivalenti: prodotti utilizzabili da praticanti di sport diversi – ad esempio il tapis roulant –.
- Ad uso individuale

- Specializzati: accessori sportivi, come scarpini o racchette, specifici di uno sport.
- Polivalenti: accessori sportivi utilizzabili da ogni tipo di praticante, come tute o scarpe da corsa.

Produttori dello sport: sono tutte le entità, operanti in maniera profit o meno, che organizzano i beni e servizi, prodotti dai produttori per lo sport, al fine di rendere possibile la pratica sportiva, a tutti i livelli, o la creazione di un evento sportivo. Chi opera in questa categoria può essere suddiviso, in base a sé produce sport agonistico o amatoriale, tra:

- Produttori di sport agonistico:
 - Del primo livello, in cui operano società sportive professionistiche (SSP) e dilettantistiche (SSD), oltre alle associazioni sportive dilettantistiche (ASD). L'attività organizzativa è volta a preparare gli atleti tesserati per partecipare alla competizione.
 - Del secondo livello, in cui risiedono enti nazionali e internazionali, come Leghe e Associazioni, che organizzano manifestazioni e campionati sportivi.

- Produttori di sport non agonistico, che lavorano per consentire lo svolgimento di attività fisica a tutti i tipi di praticanti, che siano regolati o occasionali. Questi possono operare sia con scopo di lucro che senza e comprendono, ad esempio: piscine; palestre e centri sportivi.

Consumatori dello sport: tutti i soggetti sia praticanti, ad ogni livello, che spettatori i quali contribuiscono all'indotto del sistema sportivo e costituiscono la domanda sia di spettacolo che di beni e servizi connessi alla pratica.

1.3 Azienda produttrice dello sport: organizzazione

Come detto, l'azienda sportiva o produttrice dello sport è quella che opera al fine di soddisfare la domanda di prodotto sportivo dei consumatori, siano essi praticanti o spettatori. Per quanto operi in un settore particolare, l'azienda sportiva deve rispettare i fondamentali principi operativi di organizzazione, economicità e professionalità propri di ogni soggetto economico. Inoltre, condivide tutte le caratteristiche comuni alle organizzazioni e che permettono di operare e adattarsi sia in funzione dell'ambiente esterno che delle risorse interne. Tra queste, le principali sono: organizzazione del lavoro e dei processi interni, frutto di pianificazione e lavoro strutturale al fine di rendere efficaci le operazioni e la comunicazione; presenza di uno o più centri di potere, per un controllo e supporto costante; sostituibilità del personale, fondamentale in tutte le aziende ma ancor di più in quelle sportive che vedono, soprattutto in tempi moderni, flussi di personale in entrata e uscita con alta frequenza. Più nello specifico, in base alle aree organizzative appena descritte, è possibile riscontrare ulteriori elementi ricorrenti, in: tipologia di struttura; coordinamento; attività svolta; obiettivo perseguito.

Nelle organizzazioni:

- La struttura è la base da cui si sviluppano tutti gli aspetti di carattere gestionale ed organizzativa dell'attività di impresa. È, inoltre, frutto di una scelta volontaria legata alla attività svolta ed alla tipologia del mercato.
- L'attività di coordinamento è ciò che dà vita all'organizzazione. È il processo di integrazione e collegamento fra le varie parti dell'organizzazione al fine di perseguire gli obiettivi comuni.
- L'attività dell'organizzazione è l'insieme di compiti che questa svolge durante la sua esistenza, per raggiungere l'obiettivo prefissato.
- L'obiettivo è la condizione non ancora esistente a cui l'organizzazione ambisce.

Nelle aziende sportive:

- La tipologia di struttura si suddivide per categorie, nelle quali le aziende rientrano automaticamente in relazione a chi è rivolta la loro offerta. Le categorie sono tre

- e si articolano per: età – bambini, giovani, adulti –; livello – dilettantismo, agonismo –; funzione – preparazione alla competizione, educazione scolastica –.
- Il coordinamento avviene attraverso delle figure preposte e diverse in base alla attività svolta che può essere sportiva – in cui rientrano ad esempio tecnici, preparatori ed atleti – o di gestione – quindi relativa all'amministrazione dell'azienda –.
 - L'attività sarà volta alla preparazione, diffusione e organizzazione della pratica sportiva a prescindere da quale sia lo scopo finale.
 - Gli obiettivi sono di carattere sia economico che sociale, dalla vittoria di un campionato all'utilizzo dello sport come veicolo per la diffusione di valori.

1.3.1 L'importanza delle risorse umane nelle aziende sportive

In ogni azienda, le risorse umane rappresentano la spina dorsale dell'organizzazione traducendo in azione la strategia adottata e contribuendo al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Nelle aziende sportive, le risorse umane hanno un ruolo fondamentale in quanto è grazie all'interazione tra tutto il personale sportivo, tecnico ed amministrativo che si riesce a generare l'output desiderato, ovvero lo sport inteso come combinazione di gesto atletico e risultato della gara.⁴ I soggetti coinvolti e le mansioni ricoperte, come in ogni organizzazione, sono esplicitati attraverso un organigramma che solitamente nelle aziende sportive presenta tre tipologie di figure: apicali – tra cui rientrano l'organo direttivo ed esecutivo – di coordinamento – che raggruppa i responsabili di una determinata funzione o area – per lo svolgimento dell'attività sportiva.

Figure apicali

- Presidente: assume il ruolo di leadership strategica e decisionale, le responsabilità variano in base alle dimensioni dell'azienda. Tra queste rientrano la definizione della strategia, la rappresentanza e l'intrattenimento di relazioni con l'esterno, lo sviluppo delle risorse umane e finanziarie. Nell'ottemperanza delle sue funzioni

⁴ V. DE SIO, Appunti sulla gestione delle risorse umane nella moderna società sportiva, www.finveneto.org.

il presidente guida l'organizzazione e stabilisce la rotta per meglio perseguire gli obiettivi prestabiliti.

- Vicepresidente: figura opzionale e le cui funzioni variano sostanzialmente in base alle dimensioni dell'azienda. In generale questa figura è preposta all'affiancamento ed eventuale sostituzione del presidente. Inoltre, può avere mansioni riguardanti la supervisione di specifici dipartimenti e fornire il proprio supporto sia strategico che operativo.
- Consigliere: solitamente sono molteplici ed in numero che, ancora una volta, dipende dalle dimensioni dell'azienda. La funzione è quella di fornire un supporto nell'orientamento strategico, nella sorveglianza e nella consulenza. In base alle loro competenze possono essere impiegati potenzialmente in ogni ambito come marketing, pubbliche relazioni o reclutamento e sviluppo delle risorse umane.
- Segretario: a differenza delle figure citate, che rientrano nell'ambito direttivo, il segretario opera nell'ambito esecutivo e nel farlo è responsabile dell'organizzazione dell'attività sportiva in tutte le sue sfumature, curando ad esempio: tesseramenti; iscrizioni ai campionati; aggiornamento delle direttive provenienti dai soggetti regolatori; predisposizione del bilancio e molto altro.

Figure di coordinamento

- Responsabile tecnico generale: l'attività principale di questa figura consiste nella coordinazione di tutta l'organizzazione interna della società al fine di garantire la preparazione a partecipazione degli atleti alle gare.
- Responsabili tecnici di settore: possono essere uno o più di uno in base a quante discipline sostiene l'azienda. Si occupano della programmazione e dell'aggiornamento costante dei programmi tecnici di allenamento delle squadre e, nel farlo, sono in costante contatto con gli allenatori e preparatori con i quali intrattengono riunioni periodiche.

- Responsabile del magazzino: soggetto o soggetti preposti alla cura di tutte le attrezzature sportive che devono essere sempre disponibili ed utilizzabili dagli atleti.

Figure per lo svolgimento delle attività

- Tecnici: sono coloro che svolgono sul campo l'attività di preparazione degli atleti, tengono costantemente traccia dei progressi e della programmazione annuale. I dati raccolti sono oggetto di analisi e confronto con i responsabili tecnici, e quello generale, al fine di essere costantemente allineati e aderenti al piano di lungo periodo. All'intento di questa categoria è possibile operare una distinzione in base all'età degli atleti seguiti: istruttori-educatori, seguono atleti tra i cinque ed i dieci anni; istruttori giovanili, associati agli atleti delle categorie juniores; allenatori, preposti alla preparazione di atleti avanzati e professionisti.
- Atleti e squadre: sono il cuore dell'azienda e comprendono tutti gli atleti dalle giovanili fino al professionismo. La loro organizzazione è fondamentale per garantire la presenza e la competitività in tutti i campionati di interesse per l'azienda.
- Dirigenti accompagnatori: seguono la squadra o l'atleta a cui sono assegnati e rappresentano la società durante le manifestazioni ufficiali.
- Medici e fisioterapisti: non sempre presenti o costantemente impiegati nelle società, specie in quelle di piccole dimensioni, hanno il ruolo di seguire gli atleti nella prevenzione e nel superamento di infortuni e condizioni fisiche debilitanti.

Le figure del tecnico e del dirigente sono di fondamentale importanza in quanto fungono da tramite fra il vertice direttivo e gli atleti. Il tecnico, nel concretizzare le volontà e la direzione presa dall'azienda tramite specifici cicli di allenamento e preparazione; il dirigente, fungendo da tramite nel comunicare bisogni e necessità sia in maniera verticale

– dagli atleti alla dirigenza e viceversa – sia in orizzontale – dall’azienda verso l’esterno grazie al potere di rappresentanza di cui gode –.

Un altro aspetto significativo consiste nel fatto che le aziende sportive hanno, come organizzazione, la facoltà di strutturarsi come meglio ritengono al fine di raggiungere i propri obiettivi. Le federazioni hanno però la facoltà di limitare, in parte, questa libertà imponendo la presenza di alcune figure nelle società che partecipano alle loro competizioni. Esempi famosi di questo sono riscontrabili nella UEFA – European Football Association – o nella Rugby Europe, in entrambi i casi le federazioni impongono alcune figure come, ad esempio: un segretario generale; responsabili per la comunicazione, stampa o marketing; un responsabile tecnico per il settore giovanile. Questa facoltà è insita nel rapporto che intercorre tra le federazioni e le società sportive che, tramite l’affiliazione, acconsentono ad uniformarsi alle linee guida prevista.

1.4 Il riconoscimento dell’azienda sportiva in Italia: affiliazione e tesseramento

L’affiliazione e il tesseramento sono due aspetti fondamentali del sistema sportivo in quanto è attraverso questi passaggi che i soggetti coinvolti vengono riconosciuti formalmente e abilitati alla pratica sportiva. La pratica dell’affiliazione è rivolta alle società sportive. Gli affiliati – ASD, SSD e SSP – attraverso tale procedura diventano soci delle federazioni, questo ha valenza pubblicistica e abilita la società allo svolgimento dell’attività per cui è nata. D’altra parte, il tesseramento è una pratica che riguarda l’atleta e consiste nel procedimento attraverso il quale una società sportiva accetta e legittima una persona fisica allo svolgimento dell’attività sportiva.

Affiliazione: si intende l’atto con il quale una FSN – Federazione Sportiva Nazionale –, una DSA o un EPS – Ente di Promozione Sportiva – associa, verificata l’assistenza dei necessari requisiti, un’associazione o società sportiva dilettantistica che ne abbia fatto richiesta, la riconosce ai fini sportivi e l’ammette a far parte dell’ordinamento sportivo. Non può essere iscritta nel Registro un’associazione o società sportiva dilettantistica che

non sia regolarmente affiliata e riconosciuta ai fini sportivi. I diritti e gli obblighi derivanti dal rapporto di affiliazione e di riconoscimento ai fini sportivi coincidono con la durata della stagione sportiva stabilita da ciascun Organismo sportivo in funzione della disciplina sportiva praticata e decadono nella stagione successiva in caso di mancata conferma (c.d. riaffiliazione) entro i termini stabiliti dall'Organismo medesimo. Inoltre, in base alla normativa italiana, l'affiliazione è un requisito indispensabile per la partecipazione a eventi sportivi ufficiali, per l'accesso al credito e ai finanziamenti pubblici.⁵

Tesseramento: consiste nell'atto attraverso il quale si stabilisce una relazione associativa tra l'atleta e la società sportiva, una Federazione o una Disciplina Sportiva Associata. Il tesseramento prevede diritti e obblighi per entrambe le parti, con questo infatti gli atleti si impegnano a rispettare i regolamenti dell'associazione e questa, al contempo, a supportare fisicamente e psicologicamente tutti i propri atleti.

La disciplina del tesseramento è stata oggetto di notevole attenzione negli ultimi anni in quanto è stata significativamente modificata dalla recente "Riforma dello Sport", entrata in vigore il 4 settembre 2023. Tale riforma costituisce un passaggio storico per quanto riguarda il rapporto tra le società sportive e gli atleti specialmente in relazione all'abolizione del vincolo sportivo. Prima dell'entrata in vigore, un atleta che avesse raggiunto i quattordici anni poteva sottoscrivere un tesseramento pluriennale che lo avrebbe legato alla società fino al venticinquesimo compleanno, termine poi sportato al ventiquattresimo. Con l'abolizione del vincolo associativo, i tesseramenti hanno durata annuale e sono pertanto legati alla singola stagione sportiva dopo la quale dovranno essere volontariamente rinnovati. Altro aspetto significativo è la nuova disciplina riguardante il tesseramento di atleti minori. Questa, una constatata la volontà e le aspirazioni del minore, prevede la possibilità di eseguire la procedura anche con l'approvazione disgiunta di un genitore, o di chi ne fa le veci, contestualmente dell'approvazione esplicita del minore. Ancora, per quanto riguarda i minori stranieri, è stato concesso il tesseramento a coloro i

⁵ Disciplina sulla tenuta, conservazione e gestione del registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche, www.sport.governo.it.

quali, anche non in regola con la normativa su ingresso e soggiorno nel paese, siano regolarmente iscritti da almeno un anno nell'ordinamento scolastico italiano.⁶

1.5 Funzionamento dell'azienda sportiva: assetto societario, corporate governance e criticità

Lo sport a livello professionistico, come osservato nei paragrafi precedenti, è un fenomeno aziendale di grande complessità, considerata la particolarità di input e output, ma che deve presentare anche tutte le caratteristiche della corretta gestione di impresa. Per questo, l'assetto societario ed il relativo modello di governance adottato, che variano in base alla natura ed alle finalità dell'azienda, assumono una notevole importanza a livello strategico. I sistemi di governance che possono essere adottati sono molteplici e saranno di seguito analizzati in relazione alle società di calcio.

Il primo fattore discriminante riguarda le caratteristiche della compagine sociale, nello specifico la composizione e la stabilità. In base a questo una azienda può scegliere tra tre tipologie di assetto societario:

- *Public company*: tipologia delle imprese di stampo anglosassone, opera in mercati regolamentati ed è caratterizzata da azionariato diffuso. Come tutte le imprese di questa tipologia, la direzione dell'azienda è in mano al management, il che comporta una separazione netta tra proprietà e gestione. L'orizzonte temporale degli investimenti è solitamente orientato al breve o medio periodo, volti a rispettare gli obiettivi economici. Questa caratteristica rappresenta una delle criticità di questo modello, che può portare a dare maggiore importanza ai risultati economici rispetto che a quelli sportivi. Altre problematiche legate a questo assetto societario sono: la trasparenza, elemento critico per tutte le aziende che operano in mercati regolamentati e con azionariato diffuso; il potere marginale della proprietà rispetto al management, in questo assumerà molta importanza il modello di amministrazione e controllo scelto – che sarà discusso in seguito –.⁷

⁶ A. CARFAGNO, Riforma dello sport e tesseramento atleti, cosa cambia. www.edotto.com, 20 giugno 2023.

⁷ TRECCANI. *Public company*, Dizionario di Economia e Finanza. www.treccani.it, 2012.

- Impresa padronale: molto diffusa nelle aziende sportive italiane, si distingue per una proprietà molto stabile e concentrata in un unico o in pochi soggetti che spesso coincidono con il vertice direttivo. Gli investimenti sono orientati al lungo periodo e volti al mantenimento della proprietà, per questo il ricorso al mercato dei capitali è generalmente poco rilevante rispetto al capitale fornito dalla proprietà. Le criticità di questo assetto societario sono principalmente: la successione, se l'azienda è di tipo familiare o divisa tra pochi soci sarà esposta, nell'arco della sua vita, ai problemi legati all'incertezza della successione; dipendenza dalle banche, fonte di finanziamento alternativa al mercato dei capitali dalla quale molte società sono dipendenti poiché unica fonte di capitale accessibile, diversa dal patrimonio della proprietà.⁸

- Impresa consociativa: tipica dei paesi come Spagna e Germania, questa prevede un azionariato con caratteristiche intermedie rispetto alle due tipologie precedenti. Il ricorso al mercato dei capitali è ridotto ma la compagine sociale è molto ampia. Nessun socio possiede una maggioranza assoluta, una parte significativa delle quote è detenuta da banche ed investitori finanziari che, anziché investire come sponsor, sono coinvolti come partner al fine di creare legami stabili ed assicurare al club disponibilità di capitali nel lungo periodo. La restante parte è offerta al pubblico attirando numerosi investitori di diverse categorie, tra questi figurano anche i tifosi.

Una volta scelto l'assetto, come in tutte le società di capitali, si dovrà adottare un sistema di amministrazione e controllo. La scelta ricade tra le tre tipologie classiche, ovvero: modello tradizionale; monistico; dualistico.

- Modello tradizionale: prevede la presenza di un organo amministrativo ed un collegio sindacale. Le attività di questi due organi sono nettamente distinte, di fatti il primo, rappresentato da un amministratore unico o un Consiglio – CDA – svolge le funzioni amministrative e di gestione della società in maniera conforme all'oggetto sociale, d'altra parte, il collegio sindacale ha l'onere di vigilare

⁸J. CARLINS, L'impresa padronale. Roma, Aromando Editore, 2015.

sull'operato dell'organo amministrativo per verificare proprio la conformità, delle azioni intraprese, con l'oggetto sociale e gli interessi degli azionisti.

- Modello monistico: di derivazione anglosassone, affida sia la funzione di amministrazione che quella di controllo ad un unico organo. Come nel sistema precedente esiste un Consiglio di amministrazione che al suo interno prevede un comitato per il controllo sulla gestione, formato da membri de CDA che rispettano i requisiti necessari di onorabilità, professionalità ed indipendenza.
- Modello dualistico: in questo modello, di provenienza tedesca, l'assemblea degli azionisti nomina il Consiglio di sorveglianza che, come si evince dal nome avrà funzione di controllo sull'organo preposto alla gestione. Tale organo, il Consiglio di gestione, sarà nominato proprio dal Consiglio di sorveglianza.

Per quanto riguarda la maggiore ricorrenza delle configurazioni di corporate governance in Italia, 80% delle aziende sceglie la forma tradizionale. Questo dato è giustificato dalla struttura del tessuto imprenditoriale italiano che si compone per la maggioranza di aziende di piccole o medie dimensioni, spesso a conduzione familiare. Per questo tipo di attività, che spesso sono governate direttamente dall'imprenditore, la struttura tradizionale permette di concentrare su di esso tutto il potere di gestione. Comune a tutte le tipologie di governane è, invece, la modalità attraverso cui avviene il controllo contabile, affidato in ogni caso ad un revisore contabile o ad una società di revisione.

Le società sportive professionistiche, una volta intraprese le scelte appena discusse, possono optare per due diverse tipologie di governance: il modello chiuso; il modello aperto.⁹

- Il modello chiuso, che meglio si accosta alle *public company* inglese ed alle imprese padronali italiane, prevede che gli organi di controllo siano nelle mani degli azionisti di controllo, solitamente individuabili in uno o pochi soggetti, i quali forniscono la maggior parte del capitale. La figura classica di questo tipo di

⁹ Corso di Economia Aziendale dello Sport, anno accademico 2022/2023, S. CARICASULO M. NARDINOCCHI.

struttura è quella del presidente, imprenditore che investe nel club e lo gestisce per passione ed ambizione personale, con lo scopo di ottenere anche un ritorno economico diretto o indiretto come conseguenza della visibilità di cui gode. Una criticità di questo modello risiede nell'approccio soggettivo verso il business, che potrebbe portare l'imprenditore a non coinvolgere figure esterne rischiando così di non sviluppare una adeguata pianificazione strategica. Inoltre, questo tipo di governance sta soffrendo molto per l'evoluzione delle regole e dei comportamenti legati agli investimenti, che portano le società ad operare quasi sempre in perdita. In Italia, infatti, negli ultimi dieci anni si è assistito al fallimento di oltre settanta società professionistiche, incapaci di sostenere i costi di gestione potendo contare esclusivamente sul patrimonio della proprietà ed i finanziamenti delle banche. Anche nel contesto anglosassone molte società hanno incontrato difficoltà da questo punto di vista, anche se contrastate dalla maggiore attrattività di capitali, soprattutto stranieri, di cui gode il calcio inglese.

- Il modello aperto, che invece si adatta maggiormente alle imprese di tipo consociativo spagnole e tedesche, prevede che all'interno degli organi di controllo dei club siano coinvolti anche soggetti diversi dall'azionista di maggioranza. Ciò si verifica sia perché non sempre è presente un azionista di maggioranza, sia perché negli organi direttivi sono presenti soggetti diversi dai soci. Tra gli esempi illustri di questo tipo di governance rientra il Bayern Monaco, nel quale il 75% del capitale sociale è detenuto da una associazione sportiva costituita in gran parte da tifosi e che conta oltre centro ottanta mila soci, mentre il restante 25% è di proprietà degli sponsor – Allianz, Adidas e Audi – ai quali, con l'acquisto delle quote, è stata data la possibilità di diventare partner. L'aspetto economico, in questo caso, non è quello prevalente e lascia spazio anche ad interessi collettivi e socioculturali che coinvolgono i tifosi e gli appassionati, i quali possono concorrere alla creazione del futuro del club.

Tra i due modelli, quello aperto ha dimostrato negli ultimi anni di assicurare i maggiori margini di sviluppo economico a lungo termine, contribuendo alla citata crisi del sistema chiuso. Attraverso il coinvolgimento di tifosi, istituzioni ed imprese il modello aperto

permette alla società di creare radici più solide nel territorio che consentono, da una parte di sviluppare politiche di lungo periodo incentrate sulla sostenibilità economica che sociale, dall'altra di godere del ritorno economico che ne deriva nel breve e nel lungo periodo.

1.6 Sport e sostenibilità, un legame profondo.

Ad oggi, grazie al grande lavoro di sensibilizzazione ed informazione portato avanti degli enti istituzionali, è comunemente noto come lo sport, grazie alla capacità di unire persone provenienti da paesi e culture differenti, sia uno strumento di sviluppo sociale ed un veicolo per la diffusione di valori e pratiche positive. La grande attenzione mondiale sul tema della sostenibilità, inoltre, ha contribuito in maniera sensibile a puntare i riflettori su come lo sport abbia le capacità di contribuire concretamente al raggiungimento degli obiettivi sostenibili. Il legame tra la sostenibilità e lo sport, per quanto concettualizzato in tempi moderni, è qualcosa che risiede nel DNA di quest'ultimo. Sin dagli albori della sua esistenza, infatti, la pratica sportiva è sempre stata connessa all'ambiente ed agli elementi naturali, come acqua e vento, facendo della cura dell'ambiente un elemento sostanziale dello sport anche se questo, ed in particolare gli eventi sportivi, non sempre sono sinonimi di impatto positivo. Senza dubbio, le società sportive sono ormai pienamente consapevoli del ruolo che hanno e operano cercando di integrare sempre di più iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale dei loro eventi. D'altra parte, però, bisogna riconoscere delle criticità insite nel mondo dello sport come: una forte impronta maschile, presente sin dall'avvento dello sport moderno, che ad esempio ha portato le donne a vedersi riconosciuta la possibilità di competere sempre anni dopo rispetto agli uomini. Esempio attuale è il riconoscimento del calcio femminile come sport professionistico, avvenuto solamente nel luglio del 2022;¹⁰ Il tema dell'immigrazione sportiva, risultato della globalizzazione, che ha effetti non trascurabili sia in ambito professionistico che dilettantistico, dove molti minori vengono attirati in paesi stranieri con promesse di carriera ma, spesso, vengono trascurati o addirittura abbandonati se non

¹⁰ D. ZERBI, Il calcio femminile vince la partita per la parità di genere. www.lifegate.it, 29 giugno 2022.

eguagliano le aspettative delle società che investono negli atleti minorenni in attesa di importanti ritorni economici, una volta diventati professionisti.

Si evince come parlando di sport non si fa riferimento a qualcosa di univocamente positivo o negativo, bensì ad un ampio spettro di possibilità e relazioni complesse che risultano talvolta in esiti positivi, altre volte meno. Le tematiche sin ora trattate, in materia di sostenibilità ed eventi sportivi, saranno oggetto di approfondimento nei prossimi capitoli. Verranno analizzate dapprima singolarmente, mettendone a fuoco caratteristiche ed evoluzione nel tempo, poi congiuntamente con l'obiettivo di comprendere la relazione e le implicazioni derivanti dall'organizzazione di un evento in maniera sostenibile.

CAPITOLO SECONDO: LA SOSTENIBILITA'

2.1 INTRODUZIONE

La sfida epocale che l'umanità affronta nel XXI secolo è senza dubbio la necessità di sviluppare un approccio sostenibile nei confronti delle risorse naturali, dell'ambiente e della società. La sostenibilità, una volta considerata un concetto marginale, ha guadagnato rapidamente risonanza e centralità nelle discussioni globali. Il presente capitolo si propone di esplorare l'evoluzione di questo concetto, analizzando le radici, le influenze culturali e le trasformazioni che hanno plasmato la concezione contemporanea della sostenibilità. A partire da un contesto in cui l'uso delle risorse sembrava inesauribile, il pensiero sulla sostenibilità ha subito una metamorfosi significativa. Da una prospettiva antropocentrica e consumistica, oggi siamo chiamati a riconsiderare il nostro rapporto con il pianeta, abbracciando un paradigma che integra equilibrio ecologico, equità sociale ed efficienza economica. Il concetto di sostenibilità ha attraversato epoche, movimenti culturali e cambiamenti paradigmatici, riflettendo le trasformazioni della nostra comprensione del mondo e della responsabilità nei confronti delle generazioni future. Questo capitolo si propone, dunque, di gettare luce sul percorso tortuoso ma stimolante che ha portato alla concezione odierna di sostenibilità, evidenziando le lezioni apprese, gli ostacoli superati e le sfide future che attendono coloro che si impegnano per un mondo più sostenibile.

2.2 Definizione ed evoluzione nel tempo

Il concetto di sostenibilità, inizialmente delle scienze ambientali e poi anche di quelle economiche, rappresenta il presupposto fondamentale dello sviluppo: essere in grado di soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere irrimediabilmente le prospettive delle generazioni future.¹¹

L'origine di tale concetto può essere fatta risalire alla prima conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente del 1972, svoltasi tra il 5 e il 16 giugno, alla quale parteciparono numerosi membri delle Nazioni Unite, pari a 112 stati, insieme alle agenzie specializzate dell'ONU e ad altre organizzazioni internazionali. In linea con l'impegno a continuare la cooperazione tra gli stati riguardo alla tutela ambientale, la Conferenza si concluse con l'approvazione di una dichiarazione di principi. Benché priva di vincoli giuridici vincolanti, questa dichiarazione assumeva un ruolo di fondamentale importanza come punto di riferimento per gli accordi multilaterali successivi in materia ambientale. Le linee guida delineate in tali dichiarazioni diventarono il terreno fertile su cui gli stati negoziarono accordi a livello multilaterale, codificando il loro consenso e contribuendo così a definire le basi della cooperazione internazionale in campo ambientale. La dichiarazione di principi emanata al termine della Conferenza sull'ambiente umano rifletteva una visione antropocentrica, evidenziando la tutela dell'ambiente come elemento essenziale per il benessere dell'umanità, piuttosto che come un fine autonomo. Da questo documento emergerebbe chiaramente il riconoscimento del diritto fondamentale dell'uomo alla libertà e all'eguaglianza, sottolineando parallelamente la responsabilità di preservare l'ambiente per le attuali e future generazioni.¹²

Nonostante il grande traguardo raggiunto nel giugno 1972, è solo nel 1987, con la pubblicazione del rapporto Brundtland, che l'obiettivo dello sviluppo sostenibile ha ottenuto una definizione chiara. Questo paradigma, consolidato dopo la conferenza ONU

¹¹ <https://www.mase.gov.it/pagina/le-tappe-fondamentali-dello-sviluppo-sostenibile>

¹² <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/humanenvironment>

su ambiente e sviluppo del 1992, ha modellato una nuova visione integrata dello sviluppo sostenibile.¹³

Per poter comprendere come si è arrivati, oggi, a considerare la sostenibilità, economica ed ambientale, un fattore chiave sia nelle strategie aziendali che nelle scelte quotidiane è bene ripercorrere le tappe successive a quelle già citate:

- 1993, avvio dei lavori della Commissione Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite: per effetto della “Agenda 21”, trattato firmato nella conferenza di Rio de Janeiro (1992), la Commissione, composta da 53 stati membri, inizia ad operare e nel farlo diviene l’unica istituzione dell’Onu ad occuparsi contemporaneamente di economia, sviluppo sociale ed ambientale.¹⁴
- 1994, Conferenza internazionale sulla popolazione e sviluppo al Cairo: organizzata dall’UNFPA, in tale Conferenza 179 paesi riconobbero l’interconnessione tra sviluppo e popolazione. Empowerment delle donne, istruzione, salute riproduttiva e parità di genere furono identificati come pilastri cruciali per il miglioramento delle condizioni di vita e per uno sviluppo equo e sostenibile. Gli obiettivi fissati includevano la rimozione delle disuguaglianze di genere nell’istruzione entro il 2005, riduzioni significative della mortalità materna e infantile, e l’accesso universale ai servizi di salute riproduttiva entro il 2015. La conferenza quantificò anche le risorse necessarie, ma nonostante i paesi in via di sviluppo abbiano contribuito in gran parte, il sostegno internazionale rimaneva inferiore al 50% del finanziamento necessario.
- 1995, Quarta conferenza mondiale sulle donne tenutasi a Pechino: La Conferenza di Pechino è stata la quarta di una serie di conferenze mondiali sulle donne organizzate dalle Nazioni Unite, ed ha rappresentato la conclusione di un lungo processo preparatorio, internazionale e regionale. la Piattaforma d’Azione adottata durante la Conferenza di Pechino emerge come il testo politico di maggiore rilevanza, ancora oggi ampiamente consultato dalle donne in tutto il mondo. A

¹³ <https://www.mase.gov.it/pagina/le-tappe-fondamentali-dello-sviluppo-sostenibile>

¹⁴ <https://sustainabledevelopment.un.org/intergovernmental/csd>

Pechino, i movimenti globali hanno affermato la necessità di "guardare il mondo con occhi di donna" e hanno proclamato che "i diritti delle donne sono diritti umani". Le parole chiave della conferenza, come "punto di vista di genere", "empowerment" e "mainstreaming", sono entrate nel dibattito femminista e, in maniera variabile, nei contesti governativi. La Conferenza di Pechino ha goduto di enorme partecipazione, contando migliaia di delegati ufficiali, rappresentanti di 124 paesi diversi, e altrettanti operatori dei media.¹⁵

- 2000, Dichiarazione del Millennio e Millennium Development Goals: all'alba del nuovo millennio le nazioni unite hanno stipulato otto obiettivi che tutti e 193 stati membri si sono impegnati a raggiungere entro l'anno 2015. 1) Sradicare la povertà estrema e la fame nel mondo. 2) Rendere universale l'istruzione primaria. 3) Promuovere la parità dei sessi e l'autonomia delle donne. 4) Ridurre la mortalità infantile. 5) Migliorare la salute materna. 6) Combattere l'HIV/AIDS, la malaria e altre malattie. 7) Garantire la sostenibilità ambientale. 8) Sviluppare un partenariato mondiale per lo sviluppo. Gli obiettivi MDG sono caratterizzati da target specifici e scadenze ben definite. Nel 2005, i ministri delle Finanze del G8 hanno deciso di fornire fondi considerevoli a istituzioni come la Banca Mondiale e il FMI per annullare ulteriori 40-55 miliardi di dollari di debito dei Paesi poveri altamente indebitati (HIPC). Questo avrebbe permesso loro di destinare risorse aggiuntive ai programmi sociali per migliorare salute, istruzione e ridurre la povertà. Il dibattito sull'adozione degli MDG ha, però, evidenziato critiche riguardo alla mancanza di analisi e giustificazione dietro gli obiettivi selezionati, la difficoltà nell'implementazione e il progresso disomogeneo verso il raggiungimento degli stessi. Nonostante l'aumento degli aiuti dai paesi sviluppati negli ultimi anni, la maggior parte è diretta alla cancellazione del debito, aiuti in caso di catastrofi e spese militari, con conseguente mancanza di impatto sullo sviluppo. Il progresso verso gli obiettivi MDG è stato eterogeneo, con alcuni paesi che hanno raggiunto molti obiettivi e altri che stanno lottando per realizzarne uno. La conferenza delle Nazioni Unite nel settembre 2010 ha valutato i progressi compiuti fino ad allora, adottando un piano d'azione globale per raggiungere gli

¹⁵ <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/fwcwn.html>

otto obiettivi di lotta alla povertà entro il 2015. Nuovi impegni sono stati presi per migliorare la salute di donne e bambini, insieme a iniziative rinnovate nella lotta globale contro la povertà, la fame e le malattie.¹⁶

- 2002, Vertice mondiale sullo sviluppo sostenibile tenuto a Johannesburg: Questo rappresenta un momento di riflessione sull'inizio del percorso avviato al Summit di Rio e un'opportunità per attuare gli obiettivi dello sviluppo sostenibile. Tra i risultati chiave, vi fu l'adozione di un piano d'azione sottoscritto da tutti gli Stati partecipanti, attraverso il quale vennero delineati i temi cruciali per il successivo decennio. Durante il Vertice, vennero presentate iniziative volontarie di collaborazione tra governi, istituzioni, imprese e società civile per implementare concretamente il piano. Infine, venne rinnovato l'impegno dei leader mondiali nella lotta alla povertà attraverso uno sviluppo economico che preservi l'ambiente e limiti il consumo eccessivo di risorse.¹⁷
- Successivamente, dal 2002 al 2015, la maggior parte degli incontri è stata incentrata su aggiornamenti e controlli riguardanti il raggiungimento degli obiettivi prefissati negli accordi fin ora citati.

Nonostante la lunga lista di date ed avvenimenti significativi, quello che potrebbe essere definito come “L’anno della sostenibilità” è proprio il 2015. In questo anno, infatti, si è tenuto il “Summit per l’adozione dell’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile”. Questo, ha visto i Capi di Stato partecipanti accettare il documento intitolato “Trasformare il nostro mondo. L’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile”. Tale documento, elenca quelli che sono gli impegni per uno sviluppo sostenibile che dovranno essere compiuti entro il 2030 con lo scopo di sradicare la povertà in tutte le sue forme, coinvolgendo tanto i paesi in via di sviluppo quanto quelli avanzati.¹⁸ Inoltre, furono pubblicati due documenti che ebbero enorme risonanza: “Enciclica Laudato si” e “L’Accordo di Parigi”. Entrambi,

¹⁶ [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-\(mdgs\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-(mdgs))

¹⁷ <https://www.mase.gov.it/pagina/vertice-mondiale-sullo-sviluppo-sostenibile-2002>

¹⁸ <https://unric.org/it/agenda-2030/>

focalizzati sul tema del cambiamento climatico al fine di evidenziarne le conseguenze ed i possibili rimedi.¹⁹

Gli interventi e gli incontri avvenuti successivamente al 2015 furono numerosi e riguardanti molte tematiche differenti, vista la vastità di ciò che può essere connesso al tema della sostenibilità, ma principalmente volti al monitoraggio e l'adattamento degli strumenti per far fronte a quanto necessario al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Alcuni esempi del dell'impegno dimostrati negli anni in questione sono:

- Conferenza delle nazioni unite sulla urbanizzazione sostenibile, 2016: Il tema principale fu l'adozione della "Nuova agenda urbana" che si proponeva di gettare le fondamenta di uno sviluppo urbano sostenibile, per i decenni a venire.
- Conferenza delle nazioni unite sugli oceani, 2017/2020: Attraverso questo incontro si vollero promuovere specifiche iniziative volte alla conservazione degli oceani e della vita marina.
- Decennio delle nazioni unite per ripristinare gli ecosistemi, 2021: Attraverso una dichiarazione le nazioni unite diedero virtualmente inizio ad un decennio (2021-2030) nel quale gli sforzi dovranno essere mirati alla prevenzione e l'arresto del degrado dei preziosi ecosistemi in tutto il pianeta.

2.3 L'Agenda 2030

La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, alla quale l'Italia ha contribuito a dar forma nelle negoziazioni delle Nazioni Unite, è un piano ambizioso per combattere la povertà e promuovere la prosperità economica, lo sviluppo sociale e la protezione ambientale su scala globale. Il preambolo della dichiarazione "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile" recita come segue: "Siamo determinati a liberare la razza umana dalla tirannia della povertà e vogliamo guarire e

¹⁹ <https://equilibrimagazine.it/clima/2023/05/26/agenda-2030-percorso-e-tappe-del-programma-dellonu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

proteggere il nostro pianeta per le generazioni presenti e future. Siamo decisi a compiere passi audaci e trasformativi che sono urgentemente necessari per indirizzare il mondo su un percorso sostenibile e resiliente. Mentre intraprendiamo questo grande viaggio collettivo, promettiamo che nessuno sarà lasciato indietro".¹⁰

Pur enfatizzando l'obiettivo di eradicare la povertà entro il 2030, la nuova Agenda si concentra sull'integrazione economica, sociale e ambientale e sulla governance dello sviluppo, invitando tutti i paesi a impegnarsi in un percorso comune di progresso dal quale tutti traggano beneficio, il tutto basandosi su principi che si possono riassumere nelle così dette "Cinque P": Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partenariato. L'Agenda definisce 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e 169 target correlati da perseguire nei prossimi 15 anni. Gli SDGs – Sustainable Development Goals - mirano ad affrontare ostacoli sistemici allo sviluppo, come l'ineguaglianza, i sistemi insostenibili di produzione e consumo, l'inadeguata infrastruttura, la mancanza di lavoro dignitoso, il cambiamento climatico e la perdita di ecosistemi e biodiversità. Ciascuno dei 17 obiettivi è a sua volta strutturato in modo tale che i progressi siano misurabili grazie a vari indicatori per garantire un monitoraggio costante. A livello pratico, la Commissione Statistica delle Nazioni Unite e un gruppo di esperti appositamente designato - il "Gruppo di esperti interagenzia sugli indicatori degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile" – sono costantemente a lavoro per la definizione e l'aggiornamento di circa 240 indicatori sociali, economici, ambientali e di governance correlati ai 169 obiettivi per misurarne i progressi. L'Agenda 2030, inoltre, mira a essere trasformativa e universale. Trasformativa, perché cerca di cambiare il modo in cui la società, il sistema produttivo e l'ambiente interagiscono tra loro. Universale, perché applicabile non solo ai paesi in via di sviluppo ma a tutti i paesi, riconoscendo che la sostenibilità dei processi di sviluppo va ben oltre la portata dell'attuazione nazionale e richiede coerenza, di politiche e comportamenti, a livello globale. Il progresso nell'attuazione dell'Agenda sarà verificato e monitorato a diversi livelli. Da qui l'enfasi posta sul meccanismo di *follow-up* e revisione dell'attuazione dell'Agenda, basato sulla partecipazione multipla – di governi, ONG e istituzioni accademiche - e multilivello - nazionale, regionale e globale -. Una nuova istituzione delle Nazioni Unite, *The High-Level Political Forum*, recentemente istituito a tal fine, si occuperà del follow-up dell'Agenda. A livello italiano, il Consiglio Nazionale per la

Cooperazione allo Sviluppo svolgerà un ruolo chiave nel monitorare e verificare l'attuazione dell'Agenda per quanto riguarda la cooperazione allo sviluppo. L'attuazione seguirà due linee: la prima riguarda l'attuazione interna e la seconda riguarda l'adattamento della strategia di cooperazione allo sviluppo della nuova Agenda. Parallelamente, l'Italia parteciperà alla riflessione sulla riforma del modo di operare del Sistema delle Nazioni Unite per lo Sviluppo al fine di adattarlo alla visione integrata dell'Agenda 2030 e migliorarne l'efficacia complessiva.²⁰

Uno degli eventi chiave per la realizzazione della visione dell'Agenda 2030 consiste nella Terza Conferenza sul Finanziamento dello Sviluppo tenutasi ad Addis Abeba nel luglio 2015. Durante questo incontro, alla fine di un lungo processo di trattative, la comunità internazionale ha concordato un nuovo quadro di azione relativo all'attuazione e al finanziamento dello sviluppo sostenibile. I punti chiave del piano sono i seguenti:

- Promuovere la mobilitazione e l'uso efficace delle risorse interne, anche attraverso il potenziamento dei sistemi di tassazione e fiscali.
- Coinvolgere più attivamente il settore privato nello sviluppo sostenibile globale.
- Agevolare il trasferimento di scienza, innovazione e tecnologia verso i paesi in via di sviluppo così da livellare le differenze.
- Promuovere il commercio internazionale, riconosciuto come potente strumento di crescita.
- Promuovere nuovi modelli di finanziamento pubblico-privato in modo tale da agevolare i processi e, come detto, coinvolgere il settore privato nello sviluppo sostenibile.
- Ridurre i costi di trasferimento dei capitali guadagnati da migranti e inviati alle famiglie nel paese di origine.
- Garantire la sostenibilità del debito anche attraverso la ristrutturazione dello stesso, nei paesi meno sviluppati e più fragili.

²⁰ The 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals, www.esteri.it.

- Rafforzare la cooperazione internazionale, specialmente nei Paesi Meno Sviluppate, nei paesi fragili e in quelli con maggiori necessità.

2.3.1 Le nuove definizioni dei pilastri della sostenibilità

Osservando i vari aspetti del macro-tema della sostenibilità, risalta come questi siano profondamente interconnessi tra loro. Tutti sono volti ad assicurare che si possa godere nel presente del maggior benessere ma senza che questo pregiudichi la stessa possibilità alle generazioni future. L'evoluzione del concetto di sostenibilità ed il costante studio hanno portato a comprendere che i pilastri su cui tutto si poggia sono tre: la sostenibilità ambientale, che si interessa della tutela dell'ecosistema ed il mantenimento nonché rinnovamento delle risorse naturali; la sostenibilità economica, la quale implica la capacità di un sistema economico di produrre lavoro e reddito in maniera durevole nel tempo; la sostenibilità sociale, intesa come capacità di distribuire equamente lo stesso livello di benessere a tutta la popolazione mondiale. Dal punto di vista scientifico, la sostenibilità trae le sue fondamenta dallo studio approfondito dei sistemi ecologici, evidenziando concetti come la capacità di carico, l'autoregolazione, la resilienza e la resistenza, i quali, quando combinati, influiscono sulla stabilità degli ecosistemi. Un ecosistema in equilibrio è implicitamente sostenibile; la sua stabilità aumenta le capacità di autoregolazione, fornendo una protezione contro le instabilità interne ed esterne che potrebbero alterarne l'equilibrio. Tuttavia, le relazioni complesse tra gli ecosistemi naturali e il sistema antropico aumentano il rischio di instabilità e alterazioni irreversibili. L'evoluzione concettuale della sostenibilità ha segnato una trasformazione profonda, passando da una focalizzazione iniziale sugli aspetti ecologici a un significato più ampio e globale. L'approccio sinergico e sistemico ha integrato le dimensioni ambientali, economiche e sociali, combinandole per definire il progresso e il benessere al di là delle tradizionali metriche di ricchezza e crescita economica basate sul PIL. La sostenibilità implica, pertanto un benessere costante e preferibilmente crescente nel tempo.²¹

²¹ www.asvis.it/sviluppo-sostenibile

L'adozione della Agenda 2030, come già osservato, ha puntato i riflettori su queste tematiche investendo nello studio e nella formulazione di definizioni che siano il più possibile attuali, facilmente comprensibili e sempre aderenti agli SDGs con cui i pilastri della sostenibilità sono intrinsecamente legati. Le definizioni di sostenibilità ambientale, economica e sociale di seguito riportate sono frutto del continuo lavoro mirato al raggiungimento degli obiettivi sostenibili dell'Agenda 2030.²²

- **Sostenibilità ambientale:** ad oggi questa supera il semplice ragionamento che la lega al riciclo e l'utilizzo di materiali biodegradabili. L'analisi sul tema ci ha condotti ad una comprensione più approfondita e ad un concetto più generale di riduzione e rimodulazione dei consumi, trainati da decenni dal sistema capitalistico che prevale nel mondo. Una definizione tecnica della sostenibilità ambientale è fornita da "The Natural Step", organizzazione no-profit dedicata all'innovazione sostenibile, la quale considera la sostenibilità ambientale come mezzo di preservazione del capitale naturale essendo, in alcuni casi, impossibile giustificare l'esaurimento di risorse ambientali con la creazione di benefici reali o potenziali. Nel farlo, l'attenzione dovrà essere focalizzata sulla riduzione di: estrazione di sostanze naturali finite ed inquinanti, come alcuni tipi di metalli e combustibili fossili; produzione di sostanze e composti chimici inquinanti, come plastica e diossine; pratiche che comportano degrado fisico della natura nonché dei suoi processi, come disboscamento e distruzione di habitat marini; ostacoli che impediscono il soddisfacimento dei bisogni umani fondamentali, come inaccessibilità a risorse essenziali o lavorative.
- **Sostenibilità sociale:** partendo dall'assunto per cui le stesse scienze sociali hanno come paradigma il concetto di uguaglianza, il contributo derivante dall'Agenda 2030 ha permesso di evolvere il concetto di sostenibilità sociale arrivando alla definizione secondo cui questa è: la condizione in grado di mantenere la coesione di una società, da cui deriva la capacità di sostenere i membri che ne fanno parte, fornendo gli strumenti per collaborare e raggiungere gli obiettivi comuni. Tutto

²² V. BALOCCO, Sostenibilità: significato, obiettivi e perché è importante anche per le aziende, www.esg360.it, 30 giugno 2023.

questo soddisfacendo, allo stesso tempo, i bisogni essenziali di salute ed espressione dei singoli.

- **Sostenibilità economica:** anche in questo caso il lavoro di approfondimento ha portato a guardare il tema sotto una luce diversa. Come già osservato, le più datate definizioni di sostenibilità economica la consideravano come concetto separato ed incentrato sulla di creazione di ricchezza e lavoro in maniera continuativa. Come per gli altri pilastri, la definizione si è evoluta ed è stata inserita in una visione sistemica dove tutto contribuisce alla stessa causa. La nuova definizione, infatti, descrive la sostenibilità economica come: creazione di un sistema in grado di distribuire equamente la ricchezza ed allocare efficacemente le risorse disponibili per supportare il raggiungimento degli obiettivi della sostenibilità economica e ambientale.

2.4 A che punto siamo?

Nonostante il costante sviluppo e il crescente interesse da parte delle istituzioni, come ampiamente osservato nel paragrafo 2.1, ad oggi la situazione è ancora molto lontana da una soluzione. La Terra ospita attualmente otto miliardi di persone, ma solo una minoranza gode di condizioni agiate. Si dispone di risorse sufficienti per nutrire l'intera umanità, garantire istruzione, acqua, energia, medicine e strutture sanitarie, ma milioni di persone soffrono la fame, molti bambini non hanno accesso all'istruzione e gran parte della popolazione manca di servizi sanitari. Al contempo, lo sfruttamento sconsiderato delle risorse ha causato danni ambientali significativi, compresi desertificazioni, inquinamento e perdita di biodiversità. L'uso indiscriminato dei combustibili fossili ci ha portato verso una crisi climatica imminente. Il colpevole, secondo molti, è il nostro modello di sviluppo insostenibile, promosso paradossalmente dalla maggior parte dei governi mondiali come soluzione. Una soluzione più impattante richiederebbe un cambio di paradigma ed il basarsi su un concetto più genuino e responsabile di sostenibilità, parola che rappresenta la via per un mondo equo, resiliente e rispettoso della natura e dell'umanità, a condizione che non venga distorta o strumentalizzata. Nonostante

l'impegno dei ricercatori e della comunità internazionale, i principi ambientali non sono ampiamente integrati nei diritti nazionali e internazionali. Le norme ambientali sono prevalentemente di natura contrattuale e comprendono principi non vincolanti espressi in dichiarazioni. Un raro esempio di fonte vincolante nel diritto internazionale è rappresentato dall'arbitrato della fonderia di Trail (Trail Smelter Arbitration) del 1941 tra Stati Uniti e Canada. In questa causa, il Canada fu condannato per danni causati alle coltivazioni degli agricoltori americani a causa delle emissioni tossiche nell'aria provenienti dalla fonderia situata nel suo territorio. Questo caso ha introdotto il concetto di "inquinamento transfrontaliero", che impone agli Stati l'obbligo di garantire che le loro attività non danneggino l'ambiente di altri Stati o regioni soggette a sovranità statale. Inoltre, ha stabilito l'obbligo di informazione e consultazione degli Stati minacciati o danneggiati da attività inquinanti per negoziare modalità, criteri e localizzazione di tali attività. Il principio emerso da questa sentenza è stato successivamente codificato nel principio 21 della Dichiarazione della Conferenza sull'Ambiente Umano delle Nazioni Unite a Stoccolma nel 1972. Questo principio sottolinea la sovranità permanente degli Stati sulle loro risorse naturali e l'obbligo di evitare danni consapevoli o prevedibili all'ambiente di altri Stati o aree al di là dei confini della giurisdizione nazionale. Ha fornito la base per la Convenzione per la protezione dello strato di ozono, la risoluzione 43/53 del 1988 e il principio 2 del Summit della Terra di Rio de Janeiro del 1992, che ha istituito la Convenzione quadro sui cambiamenti climatici (Unfccc).²³

Insieme all'ormai consolidato processo di sostenibilità ambientale, sta progressivamente assumendo centralità anche la sostenibilità economica, intesa come capacità di un sistema economico di produrre reddito e lavoro in maniera stabile e continuativa. Fino a questo punto, l'attenzione delle istituzioni comunitarie è stata focalizzata principalmente sugli aspetti ambientali e climatici. Tuttavia, per considerare veramente sostenibile un investimento, un'attività economica o un business, è essenziale rispettare criteri più ampi. A questo proposito, da tempo è in uso il concetto di ESG, acronimo di Environment, Social and Governance, il quale mira ad abbracciare ogni aspetto della sostenibilità. Un esempio pratico può aiutare alla comprensione del concetto: costruire una mega diga per sfruttare l'energia idroelettrica può essere considerato sostenibile dal punto di vista

²³ A. BAROLINI, T. PERRONE, Cos'è la sostenibilità: significato, storia e futuro, www.lifegate.it, 29 gennaio 2023.

climatico, poiché si tratta di energia rinnovabile. Tuttavia, se la costruzione comporta la creazione di un enorme invaso che distrugge un intero ecosistema, cancella villaggi, danneggia economie locali, storia e cultura, diventa impossibile considerare tale progetto conforme ai criteri ESG. Allo stesso modo, anche se l'infrastruttura fosse ecologicamente e socialmente impeccabile, se fosse costruita da un'impresa con sede in un paradiso fiscale, che rifiuta la trasparenza nei bilanci o nella struttura societaria, la governance risulterebbe non sufficientemente sostenibile.

La risonanza che queste tematiche hanno progressivamente acquisito ha portato grande consapevolezza e ricerca, da parte dei consumatori, di aziende impegnate nella causa e all'avanguardia nella cura dell'ambiente. Per quanto siano molte le aziende che rispettano questa descrizione, purtroppo la natura capitalistica della società moderna ha portato anche a molti fenomeni di opportunismo e sfruttamento di una immagine “*green*”, con l'unica finalità di un maggiore profitto. È questo il caso del fenomeno del “*Greenwashing*”, divenuto molto praticato negli ultimi anni, in particolare da grandi aziende e multinazionali.²⁴ La pratica consiste in una strategia di comunicazione, o marketing, da parte di associazioni o aziende che presentano le loro attività come ecosostenibili occultando il reale impatto ambientale negativo e ingannando, di fatto, i consumatori.

2.5 Sostenibilità nelle aziende: costi e benefici

Quanto analizzato fin ora è l'insieme degli strumenti di analisi dell'impatto, a livello di organizzazione e costi, delle pratiche sostenibili nel contesto aziendale. Questi saranno utilizzati nei prossimi capitoli per comprendere come operazioni di breve periodo, come gli eventi, siano uno strumento con potenziale impatto fortemente positivo sotto tutti i punti di vista.

Considerando un orizzonte di lungo periodo, invece, le aziende sono il motore dello sviluppo ed il veicolo principale verso un futuro sostenibile. È ormai un dato di fatto che

²⁴ https://www.treccani.it/vocabolario/greenwashing_%28Neologismi%29/

la sostenibilità nelle aziende non è un *trend* momentaneo, bensì uno dei fattori critici di successo imposti dai consumatori che richiede un impegno notevole sia nel breve che nel lungo periodo. L'azienda definita sostenibile è quella che adotta un approccio globale nel cercare di bilanciare tutte le necessità economiche, utili alla sopravvivenza, con quelle sociali ed ambientali. Questo implica la formulazione di una visione di lungo periodo verso la quale muoversi, attraverso una governance ed una struttura organizzativa in grado di supportare ed implementare una congrua strategia di breve, medio e lungo periodo. Di seguito una categorizzazione delle caratteristiche chiave di una azienda che rispecchi quanto appena descritto:

- Visione a lungo termine: fondamentale per tradurre le idee in azioni concrete, valutando rischi e benefici, costi e ricavi, impatto e conseguenze.
- Responsabilità ambientale: impegno nella minimizzazione dell'impatto ambientale non solo derivante dalle attività produttive ma anche da tutti gli attori coinvolti nelle attività aziendali – ad esempio tramite attività di sensibilizzazione e scelta di partner che siano allineati sulla visione di lungo periodo -.
- Impegno sociale: che sia dentro i confini aziendali o al di fuori di essi, l'azienda sostenibile deve essere in grado di valorizzare tutti gli *stakeholders* garantendo condizioni di lavoro eque e sostegno alla comunità.
- Redditività: per quanto molti dei temi riguardanti la sostenibilità vadano oltre il denaro, per far sì che questi possano essere supportati è necessario che l'azienda sia in grado di generare profitto da poter investire.
- Trasparenza: fondamentale per dimostrare l'effettivo impegno e le implicazioni delle operazioni portate avanti.

Quando una azienda riesce ad operare rispettando queste caratteristiche il ritorno è riscontrabile sotto più punti di vista:

- Reputazione: essere in grado di operare in maniera sostenibile e, al pari, essere in grado di trasmetterlo efficacemente aumentano notevolmente la percezione

dell'immagine del brand il che risulta in maggiore fiducia e considerazione da parte di clienti e del mercato.

- Riduzione del rischio: una azienda sostenibile, a livello organizzativo ed economico, sarà in grado di far fronte a momenti di crisi ma anche a problematiche impreviste che fanno parte dell'attività di impresa.
- Efficienza: la necessità di ottimizzare i processi, in ottica di costi e riduzione degli sprechi, permette di operare in maniera molto più efficiente con i vantaggi che ne derivano, soprattutto nel medio e nel lungo periodo.
- Nuove opportunità: nel ricercare e sviluppare nuovi processi o nuovi prodotti l'azienda si pone nella posizione di incontrare, ed eventualmente sfruttare, nuove opportunità di business molto spesso in nuovi mercati.

D'altra parte, ovviamente, la sostenibilità ha anche dei notevoli costi soprattutto nel breve e nel medio periodo. Una riorganizzazione aziendale, lo sviluppo di nuove strategie sia operative che di comunicazione, la modifica dei processi, l'utilizzo di materiali sostenibili e di catene di approvvigionamento etiche. Questi, sono tutti esempi di operazioni fortemente impattanti sulle aziende e che costano sotto tutti i punti di vista, a partire quello economico.²⁵

Se per le grandi aziende questo processo, se pur dispendioso, fa parte di una trasformazione i cui costi possono essere ammortizzati nel tempo, la situazione è diversa per quanto riguarda le piccole aziende. Per queste valgono le stesse regole ed anche gli eventuali benefici possono essere gli stessi ma, dall'altra parte, non è affatto facile far fronte ai costi ed ai cambiamenti necessari per sopperire alle varie criticità tra cui: mancanza di competenze; costi elevati delle materie prime; mancanza di incentivi; burocrazia. In un paese come l'Italia, che conta quasi quattro milioni e mezzo di aziende di cui il 95% sono PMI – piccole e medie imprese – e microimprese, le condizioni attuali sono decisamente svantaggiose e permettono principalmente alle poche grandi imprese di investire significativamente nella sostenibilità. Un ulteriore ostacolo per le piccole

²⁵ Sostenibilità nelle aziende: i fattori chiave per un'attività responsabile, www.aplanet.org, 3 ottobre 2023.

imprese consiste nella capacità di ottenere capitali dal mercato per finanziare questi progetti. Uno studio condotto da “Eurochambers”, per la Commissione Europea, su un campione di 2141 aziende di venticinque paesi dell’unione ha dimostrato come sebbene il 60% di queste abbia investito in transizione sostenibile, solamente il 35% di tutti gli investimenti è stato finanziato da fonti esterne alle aziende. Emerge pertanto, in maniera chiara, come le difficoltà e l’inadeguatezza del quadro generale economico e normativo, rendano una sfida già ambiziosa un ostacolo quasi insormontabile per tante piccole realtà.²⁶

2.6 Conclusione

La panoramica sui passaggi fondamentali che hanno contribuito all’evoluzione del concetto di sostenibilità, evidenzia come l’attenzione verso la stabilità del pianeta sia progressivamente crescente nel tempo. L’impegno dimostrato dalle istituzioni fa sperare e fornisce strumenti concreti per il raggiungimento degli obiettivi comuni. D’altra parte, però, l’evidenza empirica dipinge uno scenario lontano da quello atteso e ci mostra come ancora siamo riluttanti a dimostrare l’impegno effettivamente necessario per tramandare il nostro benessere alle generazioni future. Essendo ormai più vicino al 2030 che al 2015 è giusto chiedersi, quali progressi sono stati fatti? Ecco, pur considerando come attenuanti le gravi criticità sopraggiunte a causa della pandemia e delle guerre dilaganti, i progressi fatti non sono abbastanza. Le disuguaglianze aumentano, l’economia mondiale è in crisi e gli SDGs sono lontani dall’essere raggiunti. In merito a questi ultimi, come conferma il report sul progresso degli SDGs²⁷, la situazione è critica: il 12% degli SDGs viaggia sulla carreggiata prevista, il 50% ha prodotto risultati deludenti ed il restante 38% è ad oggi bloccato o riscontra una situazione addirittura peggiore a quella di partenza.

²⁶ P. GINEPRI, Ma quanto costa la sostenibilità alle imprese?. www.gazzettadiparma.it, 8 dicembre 2023.

²⁷ General Assembly Economic and Social Council, Progress towards the Sustainable Development Goals: Towards a Rescue Plan for People and Planet Report of the Secretary-General (Special Edition), May 2023.

L'analisi svolta permette quindi di affermare che non siamo ancora ad un punto di arrivo anzi, forse, siamo più vicini al punto di partenza ma la sensibilità che aumenta con le nuove generazioni è sicuramente figlia dell'impegno insito nelle iniziative sopra descritte e giocherà un ruolo cruciale nel raggiungimento, in un futuro che ci auguriamo essere vicino, di un benessere stabile e tramandabile.

CAPITOLO TERZO: GLI EVENTI SPORTIVI

3.1 Definizione e caratteristiche di un evento

«**evento** s. m. [dal lat. *eventus* -us, der. di *evenire* «accadere, riuscire»]. – 1. Avvenimento, caso, fatto che è avvenuto o che potrà avvenire (...); grandi e., avvenimenti di grande importanza (in origine con riferimento a importanti competizioni sportive, sul modello dell'ingl. *great event*, e oggi esteso a qualunque manifestazione o spettacolo che attiri il pubblico). (...)»²⁸

Nonostante la definizione fornita dalla Treccani, ad oggi non è facile individuare una definizione univoca del termine evento. La vasta tipologia di fenomeni definibili con questa parola, infatti, tocca gli ambiti più disparati con implicazioni notevolmente differenti. Per questo motivo, è possibile trovare molteplici definizioni prodotte da autori mossi da interessi diversi, tra queste:

- Collosei et al.: «Un avvenimento/iniziativa di particolare rilievo che si caratterizza in un incontro di più persone in un momento prestabilito, in uno spazio fisico o virtuale scelto ad hoc, voluto da un'impresa, un ente, un'associazione o da un singolo, indirizzato ad un dato pubblico, di durata limitata nel tempo, finalizzato al raggiungimento di un obiettivo nel rispetto di un budget prefissato».²⁹
- Jago L. e Show R (1998), definiscono un evento come qualunque avvenimento che presenti le seguenti caratteristiche: attrazione e promozione del turismo; cadenza prestabilita, periodica o unica; beneficio per l'immagine del posto ospitante; durata limitata; rappresentare una esperienza per il consumatore; spettacolarità.³⁰
- J.R.B Ritchie (2000) definisce un grande evento come un'occasione ritenuta importante, che viene organizzato *una tantum* o periodicamente, con una durata

²⁸ www.treccani.it

²⁹ COLLESEI U., CHECCHINATO F., DALLE CARBONARE M. (2014), *Gli eventi. Come progettarli e realizzarli*, Franco Angeli, Milano.

³⁰ JAGO L., SHAW R. (1998), *Special Events: a conceptual and differential framework*, Festival Management and Event Tourism.

limitata e funzionale all'accrescimento economico e di immagine del luogo ospitante.³¹

Ciò che emerge dall'analisi delle definizioni esistenti, presentate o meno, è come l'elemento comune sia la capacità di aggregare persone con un obiettivo preciso che varia in base alla natura dell'evento. È proprio a partire da quest'ultima, che saranno declinate le specifiche caratteristiche di ogni singola manifestazione.

Prima di trattare nello specifico degli eventi sportivi, argomento centrale di questo capitolo, è bene capire come, a livello generale, gli eventi siano classificati. Una prima distinzione scinde gli eventi come obiettivo dagli eventi come mezzo: nel primo caso, la manifestazione è il risultato ultimo di tutta l'attività di progettazione e preparazione; nel secondo, l'evento è un catalizzatore di attenzione che poi verrà veicolata verso un altro tipo di prodotto. Una volta compresa questa distinzione, le caratteristiche attraverso le quali possiamo individuare le tipologie di eventi sono principalmente tre:

- Dimensione dell'evento
- Capacità di attrarre spettatori
- Periodicità

Sulla base di queste caratteristiche è possibile distinguere quattro tipi di eventi:

- Mega eventi: eventi su larga scala con la capacità di generare un indotto economico molto importante sia per l'organizzazione che per il luogo ospitante. Spesso, per la realizzazione sono necessarie opere di urbanistica e/o rivisitazione del territorio che, insieme alla grande affluenza turistica, dovrebbero contribuire ad una forte spinta economica per la città o il paese ospitante. Gli attori coinvolti sono molto numerosi e, date le proporzioni, la realizzazione dell'evento comporta l'investimento in svariati sotto progetti la cui somma rende possibile il piano principale. Infine, il pubblico target è internazionale, pertanto, la copertura mediatica sarà internazionale se non mondiale. Le definizioni dei così detti *mega-events* sono molteplici, alcuni le hanno costruite basandosi su dati finanziari e

³¹ J.R.B. Ritchie, J. Yangzhou, 2000, "The role and impact of Mega Events and attractions on National and Regional Tourism: a conceptual and methodological overview", paper for 37th AIST Congress, Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme, Calgary, 1987.

impatto economico, altri focalizzandosi sull'influenza che l'evento ha sul posto ospitante. Una definizione riconosciuta e che racchiude tutti i fattori è quella di D. Getz³² :

«I mega-eventi, in base alle loro dimensioni o significato, sono quelli che producono livelli straordinariamente alti di turismo, copertura mediatica, prestigio o impatto economico per la comunità, il luogo o l'organizzazione ospitante».

- Eventi *Hallmark*: sono caratterizzati da una ripetizione periodica e forte legame con il luogo ospitante. Hanno la potenzialità di attrarre spettatori internazionali al pari di quelli nazionali garantendo così una vasta copertura mediatica, con le conseguenti implicazioni economiche. Il legame con il territorio, il cui sviluppo diventa uno degli obiettivi principali, viene ripreso ed enfatizzato da G. Getz⁵ che, nel fornire una definizione anche di *hallmark events*, sottolinea come l'evento sia in grado di garantire grandi vantaggi all'ecosistema ospitante con il quale nel tempo è frequente che si instauri un legame indissolubile.
- Eventi *major*: Meno grandi della precedente tipologia ma comunque di grande portata ed in grado di attrarre pubblico internazionale. Conseguentemente, la copertura mediatica sarà vasta ed in larga parte contribuyente alla creazione di un indotto economico tale da creare beneficio per la località ospitante. Se per i *mega* eventi, il pubblico è principalmente internazionale, in questo caso l'evento sarà in grado di attrarre spettatori tanto nazionali quanto internazionali, creando una connessione ancora più significativa con il territorio.
- Eventi *minor*: in questa tipologia si perde l'attrattiva internazionale, l'intrattenimento è rivolto principalmente alla comunità locale. Di conseguenza, il prodotto offerto sarà in grado di generare interesse grazie alla conformità agli usi e costumi del luogo. L'interesse economico, per quanto esistente e in grado di generare benefici agli organizzatori ed al territorio, lascia spazio anche ad interessi sociali, tra cui sviluppo della comunità e rilancio dell'attività sportiva o culturale.

³² GETZ, D. (2005), *Event Management and Event Tourism*, 2 ed., Cognizant Communications Corporation, New York.

L'organizzazione di questi eventi conta sull'aiuto di volontari locali per diminuire le spese e coinvolgere la comunità.

Spostando il focus sulla categoria degli eventi sportivi, questi non sono altro che manifestazioni, di ogni tipo e ampiezza, che attirano spettatori attraverso l'offerta di uno spettacolo sportivo. Il CONI li definisce come:

“Un evento sportivo è un fatto sociale fortemente mediatico il cui impatto presso i differenti pubblici dipende dall'incertezza del risultato (...)”³³

Come evidenziato dalla descrizione proposta, gli elementi caratteristici dello spettacolo sportivo sono l'attrattività e l'incertezza del risultato. Difatti, durante l'evento sportivo lo spettatore assiste ad una competizione con regole ben precise – che stabiliscono gli ambienti e le modalità di svolgimento della gara – il cui risultato stabilirà chi sia il migliore nella disciplina praticata. Proprio l'incertezza del risultato e la possibile non correlazione tra performance ed esito rendono tutto possibile, attirando così molti spettatori. Le tipologie di evento sportivo sono molto numerose, l'elevato numero di pratiche sportive esistenti combinato con le molteplici tipologie di evento, in parte già discusse, permettono di organizzare spettacoli di ogni tipo. Una prima e generale distinzione permette di suddividere le tipologie di eventi come segue³⁴:

- Eventi spettacolo/pratica: distingue eventi in cui i partecipanti sono solo spettatori, il primo caso, da quelli in cui sono parte integrante della manifestazione.
- Eventi a calendario/a data libera: la prima tipologia rappresenta un evento che, essendo inserito in un calendario, è vincolato ad altri eventi – un esempio potrebbe essere una partita di serie A o una tappa del PGA Tour, organizzazione che gestisce il circuito professionistico di golf –. D'altra parte, gli eventi a data libera sono completamente svincolati da altre manifestazioni e i criteri per la scelta del periodo di svolgimento dipendono solamente dalle caratteristiche dello specifico evento.

³³ <https://www.coni.it/it/>

³⁴ S. Cherubini et al., Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socioeconomici, esperienziali e territoriali, FrancoAngeli 2009.

- Eventi periodici/occasionali: Ciò che varia è la cadenza con cui un evento è organizzato. Come facilmente intuibile, nel primo caso si tratta di eventi che si ripetono con una cadenza prestabilita a differenza degli eventi occasionali che possono avvenire *una tantum* o senza una specifica ricorrenza.
- Eventi internazionali/locali: Il tratto distintivo è la differenza di interesse che l'evento suscita. L'evento internazionale godrà sicuramente di una risonanza ed una partecipazione maggiore rispetto ad un evento circoscritto al paese che lo ospita.
- Eventi con partecipanti internazionali/locali: L'appeal della competizione e dell'evento possono risultare nella capacità degli organizzatori di attrarre partecipanti/atleti internazionali. Non per forza in chiave negativa, gli eventi con partecipanti locali prevedono una partecipazione circoscritta al territorio ospitante.
- Eventi con organizzazioni stabili/occasionali: Nel secondo caso, l'organizzazione è creata con la finalità di organizzare il singolo evento, quindi, non è previsto che duri nel tempo come non è previsto che ne organizzi degli altri. Nel primo caso, invece, l'organizzazione è legata ad eventi periodici, pertanto, sarà gestita per durare nel tempo e garantire la prosperità della manifestazione organizzata.

Come già osservato in via generale, anche gli eventi sportivi sono stati classificati in base ai criteri dimensionali, di attrattività e periodicità. Una definizione analoga a quella precedentemente descritta suddivide gli eventi sportivi in categorie aggiungendo anche la discriminante del metodo di assegnazione, alla città ospitante, dell'evento sportivo. Questi sono così suddivisi³⁵:

- Mega events: già descritti in questo paragrafo, si differenziano ulteriormente in quanto l'assegnazione avviene mediante offerta competitiva dei candidati ad ospitare l'evento. Esempi di *mega events* sono i Giochi olimpici e i Mondiali FIFA.
- Calendar events: l'offerta competitiva non è prevista, l'evento è inserito in un calendario internazionale gestito dalla federazione dello sport in questione.

³⁵ G. Bowdin et al., Events Management. 2nd ed., Routledge 2011.

Solitamente questo tipo di manifestazioni avvengono periodicamente e si legano saldamente al territorio ospitante.

- *One-off events*: assegnati tramite offerta competitiva, hanno grande rilevanza internazionale e mediatica ma non al pari dei *mega events*. Manifestazioni che rientrano in questa categoria sono gli Europei di Calcio e la Coppa del mondo di Rugby.
- *Showcase events*: assegnati anche questi tramite offerta competitiva, sono organizzati perseguendo altri obiettivi oltre alla spettacolarità ed il guadagno. Tra questi, far sviluppare lo sport oggetto dell'evento e dare la possibilità ai paesi partecipanti di aumentare prestigio ed immagine all'estero. Popolano questa categoria, tra gli altri, eventi quali Mondiali di Arti Marziali e Mondiali di Sport per disabili.

Fatte le dovute classificazioni è bene citare quella che viene riconosciuta come la “*Golden rule*” degli eventi sportivi:

«Per avere successo a lungo termine nel mercato degli eventi sportivi di oggi, si deve abbracciare una filosofia e un atteggiamento *USO – Understanding Stakeholders' Objectives* – e desiderare veramente di comprendere gli obiettivi delle parti interessate. Nella maggior parte dei casi, i giorni in cui gli organizzatori sportivi apparentemente marciavano in città e dettavano come, quando e dove si sarebbe svolto un evento sportivo sono finiti, se mai sono esistiti davvero. Con la maggiore sofisticatezza e pragmatismo di sponsor, broadcaster, facilities e comunità, gli organizzatori di eventi sono obbligati a dimostrare i grandi vantaggi di ospitare un evento particolare e il contributo essenziale che la loro partecipazione darà. Un evento sportivo di successo nasce dalla partnership tra tutte queste parti, tanto quanto gli atleti che gareggeranno ed i fan che vi parteciperanno. Comprendere ciò che ciascuna di queste entità desidera e ha

bisogno da un evento è fondamentale per creare consenso per portare avanti questa partnership (...).»³⁶

Emerge chiaramente, da questo estratto, come ad oggi la corretta progettazione e riuscita di un evento sportivo abbia come fondamenta la sinergia che si creano tra tutti gli attori coinvolti. L'evento potrà realizzarsi, ed eventualmente durare nel tempo, solo grazie alla relazione tra l'organizzazione e gli altri attori come istituzioni e fornitori.

3.2 Stakeholders: definizione e catalogazione

Ogni evento sportivo ha un numero variabile di stakeholders, in quanto la dimensione e la qualità dell'evento influenzano molto la capacità di attrarre interesse dal lato degli investitori e, più in generale, degli aventi interesse che vada oltre quello del semplice spettatore. Potendo definire, infatti, come stakeholders ogni individuo avente un interesse particolare verso l'evento, la dimensione ridotta di un evento non è sinonimo di assenza poiché ogni manifestazione necessita di organizzatori, che rientrano in questa categoria, ed è in grado di attrarre qualche sponsor. Questi, come i capitali e gli interessi in gioco, aumentano proporzionalmente alla portata dell'evento sportivo realizzato.

La teoria fornisce diverse definizioni di *stakeholders*, in relazione al tipo di attività in cui sono coinvolti. Prima ancora, però, Mitchell et al. (1997) hanno sottolineato l'importanza di alcune caratteristiche in grado di definire questa categoria di attori: capacità di influenzare scelte aziendali e particolari attività; riconoscimento del legame con l'azienda, legittimato dai rapporti contrattuali con essa; importanza del loro sostegno nella riuscita del progetto.³⁷

Ciò detto, una definizione specifica del termine viene fornita da Freeman (1984) che concettualizza il termine *stakeholders* definendoli come:

³⁶ F. Supovitz, R. Goldwater: *The sports event. Management and Marketing Playbook*. 2° ed., Wiley 2014.

³⁷ Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, in "Academy of Management Review", 1997.

“Any group of individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”³⁸

La definizione sarà poi integrata da Clarkson (1995) il quale aggiunge:

*“Primary stakeholders are those who are needed for organizational survival, where as secondary stakeholders are those who are not directly engaged in transactions with the organization and are not essential for its survival”*³⁹

Emerge chiaramente come la relazione tra stakeholders e azienda sia essenziale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e come nessuna delle due parti possa arrivare al traguardo senza l'altra. L'interessante aggiunta di Clarkson permette, inoltre, di distinguere due tipologie *stakeholders* divise tra necessari e non necessari. È proprio seguendo questa distinzione che è possibile elencare, come segue, tutti i vari soggetti coinvolti nella realizzazione di eventi sportivi.

Stakeholders primari:

- Federazioni sportive: ricoprono la funzione di ente regolatore. Tra le molteplici funzioni rientrano l'organizzazione e la promozione delle discipline sportive a tutti i livelli.
- Territorio ospitante: come già evidenziato, i benefici che il territorio riceve dall'ospitare l'evento sono molteplici, pertanto, vi sarà tutto l'interesse nell'aggiudicarsi eventi di livello e contribuire alla migliore realizzazione.
- Partner e sponsor: si tratta di tutte le organizzazioni che concorrono alla realizzazione dell'evento, fornendo risorse tangibili ed intangibili al fine di trarne un profitto economico e di immagine.
- Media: più o meno presenti, in base alla grandezza e rilevanza dell'evento, generano un grande indotto con l'obiettivo del profitto e della diffusione del prodotto sportivo.

³⁸ Clarkson M., A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, in “Academy of Management Review”, 1995.

³⁹ Freeman R.E., Strategic management: A stakeholder approach, Boston, Pitman, 1984.

- Promotori ed organizzatori: soggetti che in prima persona creano e pubblicizzano l'evento, in ogni fase della realizzazione. In base al tipo di evento organizzato, possono avere fini lucrativi, sociali o una combinazione di questi.
- Fornitori: si occupano di fornire, come gli sponsor, diverse tipologie di beni e servizi con la differenza che per questi si vedono corrisposto un pagamento.
- Proprietari degli impianti sportivi: soggetti che, mossi da fini lucrativi o meno, mettono a disposizione dell'evento la struttura più adatta allo svolgimento delle attività sportive.
- Società sportive: rendono possibile la manifestazione prendendone parte facendo competere i propri atleti tesserati.
- Protagonisti: tutti i soggetti aventi un ruolo attivo. Rientrano tra questi: atleti, artisti e chiunque produca parte dello spettacolo o lo spettacolo stesso.
- Lavoratori: chiunque, facente parte delle risorse umane e remunerato economicamente, concorra alla realizzazione di una o più fasi dell'evento attraverso qualunque mansione.
- Volontari: soggetti che ricoprono un ruolo rilevante ma, a differenza dei lavoratori, non si vedono corrisposto un compenso economico.
- Partecipanti: si fa riferimento principalmente agli spettatori, i quali sono spesso, però, parte integrante dello spettacolo.

Stakeholders secondari:

- Istituzioni: in base alla portata dell'evento possono essere interessate quelle locali e/o quelle centrali. Sono importanti poiché dettano politiche e procedure da rispettare, ad esempio in tema di sicurezza, che possono influire sullo svolgimento dell'evento.
- Servizi pubblici: rientra in questa categoria tutto ciò che, sotto il controllo pubblico, permette agli spettatori di raggiungere e fruire dello spettacolo. Parcheggi e mezzi di trasporto ne sono un esempio che permette di capire l'importanza di un'attenta organizzazione al fine della migliore riuscita dell'evento.
- Servizi di emergenza: tra cui polizia, assistenza medica, prevenzione contro incidenti e danni a persone e/o beni. Sono essenziali in situazioni di crisi ma, anche

quando non si verificano emergenze, infondono sicurezza e garantiscono un pronto intervento.

3.2.1 Le caratteristiche e le criticità degli impianti sportivi in Italia. Il caso “Milano – Cortina”.

Come osservato, tra i possibili *stakeholders* di un evento sportivo figurano i proprietari degli impianti. Di seguito sarà approfondita la situazione attuale in Italia, in relazione ai temi della proprietà e delle condizioni degli impianti sportivi sul territorio.

Il panorama è, purtroppo, negativamente caratterizzato da una disponibilità limitata, datata e talvolta obsoleta. Nonostante la recente inclusione del diritto all'attività sportiva nell'articolo trentatré della Costituzione, la realtà è che gli impianti esistenti non riescono a garantire a tutti l'accesso all'attività sportiva. Come emerso da un recente rapporto, frutto di uno studio congiunto di Sport e Salute, UISP – Unione italiana Sport per Tutti – e Svimez – Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno – in Italia almeno il 63% degli impianti sportivi è di proprietà di enti locali⁴⁰, dato che assume grande rilevanza se considerato in relazione alla effettiva spesa pubblica in materia. A livello finanziario, infatti, l'Italia si posiziona al sedicesimo posto nell'Unione Europea per spesa pubblica dedicata allo sport, con circa il 38% in meno rispetto alla media dell'UE-27. L'incidenza della spesa per lo sport sul totale della spesa pubblica è appena dello 0,46%, posizionando l'Italia al terzultimo posto rispetto agli altri Paesi europei anche se, considerando solamente il valore della spesa, ci troviamo in un falsamente rassicurante terzo posto dopo Francia e Germania. Nonostante, quindi, la rilevanza economica del settore sportivo italiano, che contribuisce significativamente al Pil nazionale, la spesa pubblica dedicata allo sport è nettamente inferiore rispetto al suo reale impatto sull'economia. Le infrastrutture sportive riflettono questa situazione, con soli 131 impianti ogni 100.000 abitanti, 2,4 volte meno della Francia e 4,6 volte meno della Finlandia che detiene il titolo di paese più virtuoso. Inoltre, la disparità geografica è evidente considerato che il 51,8% delle strutture è localizzato nel nord del Paese a fronte del 26% presente al sud. Altro problema significativo

⁴⁰ G. DI GIOVANNI, Impianti sportivi al Centro-Sud: 6 scuole su 10 senza palestra. Il rapporto Svimez-Uisp. www.gazzetta.it, 29 novembre 2023.

consiste nell'arretratezza degli impianti, dove il 60% di essi risulta costruito più di 40 anni fa. Questa obsolescenza non riguarda solo la struttura fisica, ma anche l'efficienza energetica e l'impatto ambientale. Stime dell'Istituto per il Credito Sportivo indicano, infatti, che la vecchiaia degli impianti provoca un costo annuo medio di 800 milioni di euro ed elevate emissioni di gas serra, cifra che potrebbe superare i 2 miliardi di euro dati gli attuali rincari sui prezzi dell'energia e l'andamento dell'inflazione.⁴¹

Sulla base di questi dati è possibile affermare come, purtroppo, le condizioni in cui versano gli impianti sportivi in Italia, quantomeno quelli affidati alla cura dello Stato, creino disagi dal punto di vista economico, sociale ed ambientale. Questi hanno impatti negativi sia sul breve periodo, ad esempio rendendo non realizzabile un evento o richiedendo interventi volti a tamponare anziché risolvere eventuali problematiche, sia nel lungo periodo in quanto maggiore è il tempo in cui un impianto non viene curato, maggiori saranno gli interventi necessari al ripristino. Nonostante la connotazione negativa e l'evidente necessità di modificare la gestione degli impianti sportivi pubblici, tutto questo potrebbe rappresentare una opportunità in relazione alla spinta del CIO nell'ammodernamento ed il riutilizzo di strutture esistenti, portata avanti in relazione al raggiungimento degli obiettivi ambientali dell'Agenda 2030. Sfruttare questo interesse internazionale potrebbe garantire fondi ed inoltre contribuire positivamente in termini di immagine e reputazione dell'Italia all'estero.⁴²

La direzione appena citata, però, non è quella che l'Italia ha scelto di seguire per le Olimpiadi invernali che si terranno nel 2026. Milano e Cortina D'Ampezzo, candidate congiuntamente, si sono viste assegnare ufficialmente l'evento il 24 giugno del 2019 pubblicizzandolo come "Olimpiadi a costo zero" o "Giochi dell'autonomia". I capisaldi del progetto presentato al CIO, valevole per l'assegnazione, erano proprio la sostenibilità economica e l'autonomia delle regioni coinvolte, le quali avrebbero dovuto sostenere la maggior parte degli investimenti gravando solo in piccola parte sulle casse dello Stato. Il Masterplan Olimpico prevedeva lo svolgimento delle competizioni in quindici sedi diverse, delle quali solamente due sarebbero state di nuova costruzione, con una spesa totale stimata attorno i trecento quarantatré milioni di euro per tutti gli investimenti legati allo

⁴¹ C. GIANNELLI, L'Italia ha un problema con gli impianti sportivi. www.lasvolta.it, 16 dicembre 2023.

⁴² UISP, L'offerta di impianti e servizi sportivi nelle regioni italiane, fabbisogni della pratica sportiva. 22 novembre 2023.

svolgimento delle competizioni. I costi totali, alla fine, avrebbero dovuto pareggiare le previsioni di ricavi, stimate attorno agli 1,3 miliardi di euro, centrando in pieno l'obiettivo della sostenibilità economica. La situazione, però, ha preso sin da subito una piega diversa da quella prospettata infatti, con la legge di bilancio 2020 approvata il 27 dicembre 2019, lo Stato ha stanziato un miliardo di euro destinati a "opere necessarie" che, come già osservato nel capitolo, comprendono lavori alle infrastrutture utili alla partecipazione degli spettatori – strade, aeroporti, stazioni ferroviarie –. A queste opere, che sono state elencate formalmente nel 2021, furono poi aggiunte quelle definite "connesse e di contesto" con una stima di ulteriori duecento quattordici milioni ancora da reperire, oltre al miliardo già previsto. Proprio per questo nel 2021 lo Stato stanziò prima cento settantacinque milioni aggiuntivi, poi nell'approvare la legge di bilancio 2022 ne prevede altri trecento ventiquattro come "integrazione alle risorse destinate alle opere essenziali". Negli anni successivi il conto non ha fatto che aumentare, come le opere in programma che hanno visto sempre più impianti essere costruiti anziché ripristinare gli esistenti. Il 2022 si chiude con una stima di costi che arriva a 3.3 miliardi di euro mentre, a fine 2023, le proiezioni si avvicinano ai quattro di cui 2.8 saranno a carico dello Stato ed i restanti a carico delle regioni, comuni e privati coinvolti. In tutto questo a pesare per cento ventiquattro milioni, ed ormai simbolo del ritardo e dell'inefficienza dell'organizzazione, è la pista da bob la cui mancanza rischia di far spostare la competizione, e le oltre trenta medaglie in palio, all'estero.⁴³ La situazione sembrava irrecuperabile quando il CIO nel dicembre 2023 si era espresso per spostare la gara dall'Italia ad un altro paese a causa delle condizioni della pista esistente, abbandonata dal 2011, e le spese che comporterebbe una nuova costruzione con l'eventuale possibilità, disastrosa, che questa non sarebbe pronta in tempo. Fortunatamente all'Italia resta ancora del tempo, fino alla fine del 2024, per strutturare ed intraprendere il progetto di restauro della pista esistente, che costerebbe trentatré milioni e rispetterebbe maggiormente la volontà del CIO.⁴⁴

Il quadro descritto evidenzia come dal punto di vista economico, ambientale e sociale il progetto Olimpico e, più in generale, la gestione italiana delle strutture stia impattando negativamente e continuerà a farlo. A livello economico è in dubbio se i l'indotto derivante

⁴³ D. FIORI, G. PIETROBELLI: L'abuffata di Milano-Cortina: "Olimpiadi a costo zero" e "Giochi dell'autonomia"? Il conto è già a 3,6 miliardi e 2,8 li ha messi lo Stato. www.ilfattoquotidiano.it, 30 gennaio 2024.

⁴⁴ M. BAROLI, Milano Cortina 2026: la storia (triste) della pista da bob, www.panorama.it, 18 gennaio 2024.

dall'evento sia in grado creare un effettivo vantaggio per il Paese, mentre è certo che lo stato ed i cittadini risentiranno della grande spesa anche in futuro a causa dei costi di gestione dei nuovi impianti e di quelli ripristinati. Sul piano ambientale si è evidenziato come le strutture gestite dallo Stato generino un grande consumo di risorse oltre alla emissione di gas serra, questo comporta un problema nel breve periodo ma anche nel lungo a causa delle opere necessarie all'ammodernamento, tutt'altro che a basso impatto. Infine, sul piano sociale: per quanto riguarda l'evento, l'immagine e la credibilità dell'Italia non stanno di certo traendo giovamento dalle problematiche organizzative; in via generale, invece, la ridotta possibilità di accesso allo sport e le condizioni delle strutture creano disagio soprattutto nelle zone dove gli impianti sono meno numerosi. Le conseguenze hanno risonanza su tanti aspetti della socialità e dello sviluppo, soprattutto dei bambini nei quali l'attività fisica e l'obesità sono problemi quanto più attuali.

3.3 Le fasi dell'organizzazione

Gli eventi, a causa della loro complessità, richiedono una pianificazione attenta in termini di tempistiche, località e modalità di svolgimento. Questa pianificazione è essenziale per coordinare efficacemente tutti gli attori coinvolti, garantendo la soddisfazione del pubblico, il rispetto del budget prefissato e la prevenzione di problemi inattesi.

L'organizzazione di un evento è un processo intricato che richiede la capacità di affrontare le problematiche imprevedute, come le condizioni meteorologiche, e di coordinare simultaneamente molteplici fattori distinti, ognuno con esigenze divergenti:

- Attività e aspetti tecnici
- Località e aspetti logistici
- Tempistiche
- *Stakeholders*
- Organizzazione generale
- Risorse economiche, finanziarie e umane
- Promozione e pubblicità

Per questo motivo, è essenziale suddividere la progettazione di un evento in fasi e attività essenziali, collegando ciascuna di esse e redigendo documenti cruciali per il successo complessivo dell'evento.

L'analisi eseguita da Collese e al.⁴⁵, ha portato ad una articolazione del procedimento di organizzazione di un evento sportivo in sette fasi.

Prima fase: formalizzazione dell'idea e creazione del concept. Rappresenta probabilmente la fase più importante poiché è qui che vengono poste le basi ideologiche e metodologiche per la realizzazione dell'intero progetto. Proprio per fare questo gli organizzatori dovranno porsi delle domande strategiche al fine di ottenere tutte le informazioni necessarie alla pianificazione: perché creare l'evento? A chi sarà rivolto

⁴⁵ COLLESEI U., CHECCHINATO F., DALLE CARBONARE M. (2014), Gli eventi. Come progettarli e realizzarli, Franco Angeli, Milano.

l'evento e chi contribuirà alla realizzazione? Quale è la *location* più attrattiva per lo specifico evento? Qual è il periodo più adatto? Cosa voglio trasmettere attraverso l'evento?

Seconda fase: sviluppo dell'idea ed individuazione di tutte le necessità. L'obiettivo di questa fase è quello di avere un quadro chiaro di tutto ciò che sarà necessario, per quanto riguarda forniture e servizi, al fine di realizzare dell'evento. Così facendo sarà possibile redigere una stima dei costi ed una lista di soggetti da coinvolgere.

Terza fase: grazie alle informazioni sin qui raccolte, si procederà ad analizzare la fattibilità del progetto sia sul piano economico che su quello pratico. Comprendere di quali servizi si necessita permette di fare una stima iniziale degli eventuali costi, da comparare con le risorse a disposizione. Un'idea chiara del periodo e del tipo di struttura necessaria ad ospitare l'evento permettono di verificarne subito disponibilità e costi. Questi, combinati con tutti gli altri dati raccolti, renderanno gli organizzatori capaci di verificare con chiarezza l'effettiva realizzabilità dell'evento.

Quarta fase: in questa, il focus sarà incentrato sull'individuazione di tutte le attività da svolgere per la realizzazione del progetto così da stilare un piano ed allocare le risorse nel modo corretto. Di centrale importanza sarà l'attività di marketing che, contestualmente alle caratteristiche dell'evento, sarà concentrata su aspetti diversi. Eventi periodici di grandi dimensioni, come il torneo di Wimbledon, richiederanno meno marketing finalizzato a farsi conoscere e più incentrato sull'assicurarsi che il consumatore riceva le informazioni chiave quali date, orari, tabelloni. D'altra parte, eventi piccoli o tenuti per la prima volta dovranno impiegare molte risorse per attirare l'attenzione del pubblico. In questa fase, a differenza delle precedenti, gli organizzatori dovranno concentrarsi sull'esterno anziché sull'interno, facendo accurate ricerche di mercato così da posizionare al meglio il prodotto offerto.

Fase cinque: Completati i precedenti passaggi, avrà vita l'evento. Sarà fondamentale che a questo punto siano state definite le catene di comando e le figure di riferimento per il personale e tutti i fornitori così da garantire uno svolgimento regolare o essere preparati in caso di imprevisti.

Fase sei: analisi dei risultati. L'evento è concluso ed è il momento di eseguire le valutazioni necessarie per gli organizzatori e gli *stakeholders* coinvolti economicamente. In base al tipo di ente giuridico che ha realizzato l'evento saranno richiesti documenti diversi, in ogni caso dovranno essere analizzati dati quantitativi come: costi totali, ricavi totali, affluenza e ascolti; e dati qualitativi come: gradimento e livello dei servizi. Il risultato di queste valutazioni giudicherà l'operato degli organizzatori e dovrà essere fornito anche a sponsor e partner per dimostrare l'eventuale bontà del loro investimento.

Fase sette: ultima tra tutte, consiste nella valutazione finale e complessiva dell'evento svolto. Oltre agli indicatori già nominati, in questa istanza saranno valutati: raggiungimento degli obiettivi iniziali; grado di soddisfazione di tutti gli attori; impatto economico, sociale, ambientale; risultati in termini di reputazione dell'evento, se questo non è un *one-off*.

3.4 Sostenibilità: l'impatto di un evento

Come ampiamente osservato nel capitolo due, la sostenibilità non è un concetto unico ed astratto bensì l'intersezione di più sfere tangibili che comprendono la sostenibilità ambientale, economica e sociale. Gli eventi, in particolare quelli di grandi dimensioni, sono e devono essere promotori di pratiche sostenibili sotto tutti i punti di vista. Questo assume ancor più rilevanza se si considera che, ad oggi, il consumatore ricerca etica e sostenibilità nelle organizzazioni facendo di questi aspetti dei veri e propri *key factor* per il successo di un evento o di una azienda.

Avendo ormai compreso l'ampiezza dell'impatto di un evento sportivo, appare ancora più chiaro come sia compito dell'organizzazione lavorare affinché i risvolti positivi siano maggiori di quelli negativi per tutti gli *stakeholders* coinvolti. Di seguito un'analisi dei possibili risvolti sia positivi che negativi di un evento di grandi dimensioni.⁴⁶

A livello ambientale, il primo problema che può venire in mente è relativo all'inquinamento. Il numero di spettatori ed il tipo di evento possono determinare un grandissimo volume di rifiuti che, se mal gestito, può avere un impatto molto negativo

⁴⁶ Mihajlović I., Vidak M. (2017), The importance for local events for positioning of tourist destination.

sul territorio. Oltre a questo, l'inquinamento acustico, luminoso e congestioni del traffico sono altre conseguenze in grado di nuocere sia all'ambiente che alle persone. D'altra parte, la realizzazione dell'evento e la conseguente necessità di gestire queste problematiche sono spesso un trampolino di lancio per significativi miglioramenti delle infrastrutture e dei trasporti. Inoltre, l'attenzione mediatica e l'aumento del turismo possono portare giovamento al territorio aumentandone il prestigio. Infine, in caso di successo dell'evento questo può divenire spunto per il futuro e creare nuovi modelli di organizzazione in grado di rispettare il requisito della sostenibilità.

A livello sociale, partendo sempre dai possibili aspetti negativi, una condotta errata durante l'evento o la non riuscita di quest'ultimo potrebbero contribuire negativamente all'immagine sociale. Inoltre, condotte antisportive potrebbero minare quello che da sempre è uno dei pilastri dello sport, l'inclusività. D'altra parte, i possibili benefici sono molteplici: aumento dell'orgoglio sociale; condivisione di esperienze in grado di unire, pensiamo all'effetto positivo della vittoria di un mondiale di calcio; creazione di posti di lavoro; aumento della partecipazione e dell'unione della comunità locale; promozione di buone abitudini salutari ed ambientali.

A livello economico, considerando i volumi di spesa, tra i maggiori rischi figurano sicuramente la speculazione e la condotta illegale che possono risultare in gravi danni economici per il territorio nei mesi o anni a venire – si pensi al caso dei mondiali in Brasile -. D'altra parte, i grandi investimenti portano grandi spese che si tramutano in introiti per le imprese locali generando grande beneficio per il territorio. Inoltre, la realizzazione di un evento è in grado di generare molti posti di lavoro per periodi brevi e/o medi che possono giovare molto alla comunità, soprattutto se gli eventi sono periodici.

L'insieme degli impatti generati da un evento richiede una valutazione attenta in fase di pianificazione ex ante, durante lo svolgimento dell'evento stesso e nella fase post-evento. Questo approccio è cruciale per tutti i tipi di eventi, dalle Olimpiadi alle manifestazioni di campionati minori. Eventi di scala ridotta, infatti, possono comunque generare una significativa concentrazione di persone in un centro urbano, con tutte le citate difficoltà che ne derivano. Pertanto, è essenziale definire chiaramente e in anticipo gli obiettivi che si intendono raggiungere con l'evento. Questi obiettivi non dovrebbero limitarsi al solo ambito economico ma dovrebbero abbracciare tutti gli aspetti sopra citati.

Quanto detto, non è altro che l'articolazione del pensiero espresso da Van der Wagen che, più sinteticamente, afferma come il processo di valutazione diventa un sistema di controllo mirato a verificare il successo dell'evento rispetto ai suoi obiettivi. In base alla natura e alle dimensioni dell'evento, è consigliabile identificare in fase preventiva gli obiettivi, monitorarne i progressi durante lo svolgimento dell'evento e, infine, effettuare una valutazione dei risultati, sia negativi che positivi, nella fase post-evento.⁴⁷

Una menzione particolare, a testimonianza dell'impegno delle istituzioni italiane, va a favore del Dipartimento per lo Sport della Presidenza del Consiglio dei ministri, impegnato sin dal 2021 nel Gruppo di lavoro sullo sport verde creato dalla Commissione Europea, che nello scorso anno ha pubblicato un documento intitolato "Linee guida per eventi sportivi sostenibili"⁴⁸ nel quale evidenzia le problematiche ambientali ormai ben note e suggerisce delle disposizioni da seguire al fine di creare, come conseguenza di un evento sportivo, benefici per l'ambiente. Le linee guida proposte mirano a costituire un documento finalizzato ad assistere e orientare gli attori coinvolti nell'organizzazione di eventi sportivi. L'obiettivo è incoraggiarli a adottare misure, pratiche ed azioni che abbiano il minor impatto possibile sulla natura e sull'ambiente. In particolare, l'intento è quello di fornire sostegno agli organizzatori di eventi sportivi, specialmente quelli operanti in contesti più ristretti, durante il processo di transizione ecologica. Lo scopo finale consiste nel tradurre queste direttive in comportamenti concreti da cui l'ecosistema possa trarre beneficio.

La prima disposizione riguarda l'impatto sull'ambiente e invita gli organizzatori di eventi sportivi a costruire strategie di medio e lungo termine mirate alla riduzione di emissioni dannose. Contestualmente, sarà possibile individuare le sfide da affrontare e lavorare su possibili soluzioni. Il passaggio dalla teoria alla pratica avviene mediante la pianificazione di una tabella di marcia che delinei, come già osservato nel corso del capitolo, anche: ruoli e responsabilità; obiettivi misurabili, come un determinato livello di emissioni o l'utilizzo di materiali sostenibili; un report post evento, in grado di misurare il raggiungimento degli obiettivi ed individuare, con l'obiettivo di diffondere, le *best*

⁴⁷ Van der Wagen L. (2005), *Event Management: for tourism, cultural, business and sporting events*, Pearson, Frenchs Forest.

⁴⁸ *Linee guida per eventi sportivi sostenibili*, Dipartimento per lo Sport della Presidenza del Consiglio dei ministri, 2023.

practices utilizzate. Le successive, e più specifiche disposizioni, riguardano risorse e servizi connessi agli eventi sportivi come riportato, parzialmente, di seguito:

- Energia: sviluppata principalmente sotto forma di energia elettrica e calore, contribuisce all'emissione di gas serra. Pratiche per contrastare questo fenomeno potrebbero essere: utilizzo di fonti di energia rinnovabile del territorio; installazione di impianti fotovoltaici o simili, anche rimovibili; utilizzare quanto possibile illuminazione e ventilazione naturale.
- Aqua: consumata in grandissime quantità, data l'importanza dell'idratazione durante la pratica sportiva, è inoltre connessa al problema della plastica. Per ridurre il problema si potrebbe: implementare pratiche rivolte al minore spreco; utilizzare acqua di riciclo, compatibilmente con le infrastrutture del luogo; utilizzare gli spazi dell'evento per fare sensibilizzazione; evitare contenitori in plastica.
- Rifiuti: generati in grandissima quantità dagli spettatori e non solo. In questo caso l'impegno più grande sta nel minimizzare la quantità prodotta e successivamente gestirla al meglio attraverso, ad esempio: un servizio di raccolta dedicato all'evento; riciclo e/o riutilizzo dei materiali usati; coinvolgimento del pubblico, attraverso la sensibilizzazione, nella gestione dei rifiuti.
- Prodotti e servizi: dato l'elevato coinvolgimento di soggetti terzi per approvvigionamento e fornitura di servizi, dovrà essere premura dell'organizzazione scegliere soggetti a distanze ridotte, così da limitare le emissioni, e che operino in linea con gli ideali di sostenibilità promossi dall'evento.
- Mobilità e trasporto: sicuramente tra le cause principali di inquinamento e per questo di grande beneficio se ben organizzati. Per agire in questo ambito l'organizzazione può: predisporre un sistema di trasporti dedicato, che colleghi le principali aree turistiche e limitrofe al luogo dell'evento; collaborare con gli organi amministrativi per il potenziamento e l'utilizzo dei trasporti pubblici; promuovere tipologie di mobilità *green*.

Il documento fornisce ulteriori utili raccomandazioni e si conclude con alcuni esempi di eventi, svolti in sia in Italia che all'estero, che sono riusciti ad impattare positivamente

sull'ambiente e sulla popolazione raggiungendo al contempo risultati economici positivi. Alcuni di questi saranno riportati nel prossimo paragrafo.

3.4.1 Impatto di un evento: alcuni casi

In questo paragrafo saranno presentati alcuni esempi di eventi sportivi, di diversa grandezza, alcuni di successo ed in grado di portare benefici per gli *stakeholders* e l'ambiente, altri fallimentari che, come risultato, hanno impoverito il luogo ospitante e/o danneggiato l'ecosistema. In ordine di presentazione, i primi due saranno esempio di impatto positivo durante e dopo la manifestazione mentre i successivi evidenzieranno le criticità derivanti dal fallimento dell'organizzazione con le successive conseguenze.

Olimpiadi estive a Barcellona, Spagna 1992:

Le Olimpiadi del 1992 si svolsero a Barcellona tra il 25 luglio ed il 9 agosto contando un totale di 9356 atleti – suddivisi in 6652 uomini e 2704 donne – per un totale di 257 gare disputate nelle venticinque discipline previste, più l'aggiunta di tre sport dimostrativi: hockey su pista, palla basca e taekwondo.

La città di Barcellona si aggiudicò agevolmente i voti necessari ad ospitare l'evento raggiungendo così questo obiettivo inseguito sin dal 1924, senza però alcun successo. A contribuire significativamente alla vittoria fu il piano di sviluppo e ammodernamento presentato dalla città che, con obiettivi chiari e realistici, prevedeva un investimento totale di 667 milioni finalizzato alla costruzione di nuove strutture e l'ammodernamento di quelle esistenti. Un altro fattore chiave per l'ottenimento dell'evento fu la spinta di tutta la Spagna unita, cosa che per motivi politici era sempre mancata fino a quel momento, il che permise ai promotori spagnoli, tra le altre cose, di contare sul sostegno di 65.000 volontari provenienti da tutta la Spagna dando un grande segnale al CIO – *Comité International Olympique*, tradotto, Comitato Olimpico Internazionale -.

La forte volontà di cambiamento ed investimento si combinarono alla perfezione con i piani del Comitato olimpico risultando nell'approvazione, da parte del governo spagnolo, del progetto di risistemazione della città e della vita dei suoi cittadini sostenuto con un investimento di otto miliardi di dollari. I progetti da finanziare furono più di trecento e tra

questi, i più grandi, furono: la costruzione di un anello stradale attorno alla che permise di ridurre sensibilmente il traffico cittadino; la riqualificazione della zona limitrofa al mare, resa difficilmente accessibile a causa dello sviluppo edilizio del secolo precedente, attraverso l'abbattimento e lo spostamento delle strutture esistenti sostituite con un porto turistico ed il villaggio olimpico – poi divenuto un complesso residenziale – ridando alla città un facile accesso al mare di immenso valore; il rifacimento della rete fognaria, vecchia di oltre un secolo.

L'esempio tocca quasi tutti i temi trattati nel capitolo. Sguardo al futuro, pianificazione e organizzazione, attenzione alla sostenibilità – principalmente economica e sociale, considerato che quella ambientale non era ancora di centrale importanza come lo è oggi – furono i pilastri dell'evento e permisero di ricordare quella Olimpiade come origine di una delle più significative trasformazioni di una città europea avvenute nell'era moderna. Si può quindi affermare che l'evento è stato di grande successo avendo generato enormi benefici economici, sociali ed indirettamente anche ambientali – se si considerano, tra le altre cose, la riduzione del traffico e la creazione di aree verdi – sia nel breve che nel lungo periodo.⁴⁹

European Cup of Club Championship, 2022:

La manifestazione, tenutasi a Cagliari tra 8 e 9 ottobre 2022 e organizzata dalla ASD – Associazione Sportiva Dilettantistica – Accademia d'Armi Athos, è riconosciuta come la più grande competizione al mondo di scherma per club. Sicuramente di dimensioni notevolmente ridotte rispetto all'esempio precedente, ha comunque coinvolto novanta squadre di quarantadue paesi differenti.⁵⁰

L'evento ha portato grandi risultati per le squadre italiane contribuendo al miglioramento dell'immagine internazionale, già di grande rilevanza nel mondo della scherma.⁵¹ L'impatto economico derivante dal turismo sportivo è stato significativo ma sicuramente

⁴⁹ Giorgio Reineri, Olimpiadi estive: Barcellona 1992, in Enciclopedia dello Sport, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2002-2005.

⁵⁰ Linee guida per eventi sportivi sostenibili, Dipartimento per lo Sport della Presidenza del Consiglio dei ministri, 2023.

⁵¹ European Cup of Club Championship Cagliari 2022, European Fencing Confederation, 2022.

meno rilevante rispetto a quello sociale, derivante dal miglioramento dell'immagine all'estero e dalla coesione sociale che uno sport sentito come la scherma è in grado di generare, e quello ambientale. Proprio in riferimento a quest'ultimo, gli organizzatori sono stati in grado di attuare misure volte alla riduzione dell'impatto ambientale tra cui: creazione di zone dedicate al riciclo e la gestione dei rifiuti, riducendo l'inquinamento e sensibilizzando abitanti e turisti; fornitura di borracce e predisposizioni di erogatori d'acqua, in grado di ridurre sensibilmente inquinamento e spreco di risorse idriche; implementazione di trasporti dedicati e mezzi di trasporto sostenibili quali veicoli *sharing* di tutti i tipi; collaborazione con aziende locali per l'approvvigionamento sostenibile volto a ridurre sprechi ed emissioni derivanti dai trasporti.

Tutto ciò dimostra come non serva un evento di proporzioni mondiali per far sì che lo sport sia utilizzato come veicolo per educare e trasmettere buone abitudini alle persone, creando al contempo benefici all'ambiente ed al territorio.

Mondiali di calcio in Brasile, 2014:

Come per tutti gli eventi di questa portata, anche i Mondiali del 2014 si prefiggevano di creare grandi benefici per il paese portandolo a risolvere alcuni dei problemi che lo segnano da anni. La manifestazione, assegnata al Brasile nel 2007, si svolse dal 12 giugno al 13 luglio creando spettacolo per il mondo intero con partite che si svolsero in dodici stadi diversi sparsi nel territorio nazionale.⁵²

L'evento, purtroppo, generò ancor prima dell'inizio molte proteste della popolazione locale che contestava l'enorme spesa sostenuta, stimata per diverse decine di miliardi di dollari per la costruzione di tutte le strutture e infrastrutture necessarie, che avrebbero potuto essere investiti per sanità ed istruzione, viste le condizioni del paese.⁵³ Solamente per la costruzione degli impianti fu stimato che la spesa complessiva fosse intorno ai 3,6 miliardi di dollari, di cui 404 milioni riservati per la ristrutturazione dell'iconico stadio

⁵² 2014 FIFA World Cup Brazil, fifa.com, 2020.

⁵³ Brazil Beats Japan, Protests Spoil Confederations Cup Opening Day, voanews.com, 2013.

Maracana. Tutte le cifre citate, che avrebbero dovuto essere sensibilmente minori in base alle stime iniziali, lievitarono a causa dei grandissimi problemi di corruzione che emersero portando a numerosi scandali nel governo e nelle istituzioni brasiliane.⁵⁴

L'esorbitante quantità di denaro spesa, purtroppo, non ha portato grandi benefici al paese sia nel breve che nel lungo periodo. Gli stadi costruiti sono teatri di degrado ed abbandono così come sono obsolete molte delle infrastrutture migliorate o costruite appositamente. Lo stesso *Maracana*, stadio iconico del Brasile e di tutto il mondo del calcio, ad oggi versa in condizioni di abbandono non potendo neanche contare sulla illuminazione. A causa di debiti maturati dal consorzio che gestisce lo stadio, Maracana S.A., la fornitura elettrica è stata interrotta e non sembra che la situazione possa migliorare di molto considerando che la stessa non pare avere intenzione di riprendere in mano lo stabile viste le condizioni in cui è stato riconsegnato, dal Comitato Organizzatore dei Giochi Olimpici, dopo le Olimpiadi di Rio 2016.⁵⁵

Possiamo pertanto osservare come questo sia un esempio di fallimento del sistema sportivo e dell'organizzazione di un evento che, per un paese come il Brasile, avrebbe potuto significare una svolta significativa per la vita ed il benessere delle persone che ancora oggi vivono in condizioni precarie. Corruzione, pessima organizzazione e la mancanza di una visione a lungo termine hanno fatto sì che il lascito di una delle manifestazioni più significative della storia sia ridotto a malcontento, debiti ed un sostanziale peggioramento della condizione economica, ambientale e sociale del territorio.

⁵⁴ Brasile 2014, i Mondiali della corruzione, limesonline.com, 2012.

⁵⁵ Brasile 2014, disastro mondiale e stadi fatiscanti: pure il Maracana è senza luce, calcioefinanza.it, 2017.

CAPITOLO QUARTO: WIMBLEDON CHAMPIONSHIP

4.1 La storia

Le origini del torneo e la storia del tennis sono intrinsecamente legate. La prima volta che il mondo sentì parlare di questo sport è quando l'allora maggiore Walter Wingfield, nel 1874, creò il brevetto per un nuovo sport chiamato "*Portable Court of Playing Tennis*" formulandone le regole. Queste sono ancora, in via generale, le regole che i giocatori seguono oggi anche se con qualche piccola modifica come altezza della rete, lunghezza del campo ed altre piccole cose relative alla tecnologia utilizzata. Contando ormai più di cento quarantacinque anni di storia, la prima edizione ufficiale del torneo si disputò nel 1877, anno in cui scadeva il brevetto originale, nella prima sede di *Worple Road* e godette della partecipazione di ventidue atleti ed un totale di duecento spettatori paganti, per la finale. Il trasferimento nella sede storica di *Church Road*, casa del circolo sportivo "*All England Croquet and Lawn Tennis Club*", avvenne definitivamente nel 1922. L'ammissione delle donne alla competizione avvenne nel 1884 dopo numerose richieste respinte dal circolo. Ciò fece del torneo di Wimbledon uno dei primi al mondo a prevedere competizioni per signore contribuendo positivamente, nel tempo, sia all'immagine che alla reputazione. Il torneo acquistò notorietà anno dopo anno, si pensi che già nel 1884 contava più di tremila spettatori paganti. Le uniche interruzioni furono a causa delle guerre, in particolare la Seconda guerra mondiale comportò uno stop di sei anni. Durante questo periodo migliaia di bombe caddero nei dintorni ed una, nell'ottobre del 1940 colpì un angolo della struttura centrale. Per questo, dalla prima edizione post-guerra del 1946 fino a quella disputata nel 1949 il *Centre Court* fu utilizzato con una capienza ridotta dei mille e duecento posti distrutti. L'evento del 1946 fu però un successo e garantì, grazie alla partecipazione di atleti di ventitré paesi diversi, di ristabilire la reputazione del torneo come manifestazione di tennis più importante al mondo.⁵⁶

La peculiarità principale del torneo, trasmesso per la prima volta in televisione il 21 giugno 1937 dalla BBC, è il terreno erboso, per la precisione della tipologia "Perennial

⁵⁶ www.wimbledon.com

reygrass” tagliata alla lunghezza di otto millimetri. Originariamente tutti i campi erano in erba ed infatti le competizioni erano chiamate *Lawn Tennis Championships* – campionati di tennis su erba -. Ad oggi, il torneo di Wimbledon rimane l’unico tra i tornei dello *Slam* a disputarsi su un campo in erba dopo l’abbandono degli US Open, che dal 1978 giocano su un campo di cemento sintetico chiamato “DecoTurf”, e degli Australian Open che sin dal 1988, per rilanciare l’evento, si giocano su una superficie di cemento “Plexicushion”. La differente tipologia di superficie che caratterizza i singoli tornei rende lo spettacolo più interessante, gli spettatori sanno quali giocatori prediligono un terreno piuttosto che l’altro e ciò aumenta la spettacolarità dello sport, inoltre, per Wimbledon la superficie erbosa è diventato un elemento caratteristico che contribuisce alla reputazione e all’immagine dell’evento.⁵⁷

Il torneo vive di tradizioni, prima tra queste quella riguardante l’inizio che avviene rigorosamente sei settimane prima del primo lunedì di agosto. Solamente quattro volte nella storia ciò non è avvenuto a causa del mal tempo, l’ultima nel 2016. I colori del torneo sono da sempre il verde ed il viola presenti anche nel logo ufficiale, a bordo campo e negli ambienti in cui si disputa il torneo. Lo sponsor storico, Rolex, è presente sin dal 1978 ed inoltre rende Wimbledon l’unico torneo esistente ad esibire solamente uno sponsor in campo. Giocatori e giocatrici sono obbligati ad indossare divise di colore prevalentemente bianco – anche se sono ammesse deroghe purché minime – regola talmente ferrea da lasciare ai giudici di gara la facoltà di far cambiare abbigliamento ad un atleta se considerato troppo colorato, cosa successa a Federer nel 2013 che prima di un match fu costretto a cambiare le scarpe perché con la suola arancione. Questa tradizione è un omaggio ai primi giocatori che indossavano divise bianche, colore segno di eleganza e poca vistosità. Una deroga a questa regola è stata introdotta nel 2023 per le giocatrici femminili alle quali è permesso indossare biancheria di colori diversi dal bianco per questioni pratiche. Un’altra tradizione storica è la liberazione, nei cieli sovrastanti il sobborgo londinese di Wimbledon, di un falco chiamato Rufus nella mattina prima dei match, al fine spaventare gli altri volatili e garantire che non disturbino gli spettatori o il

⁵⁷ Wimbledon tra storia, leggente e curiosità: tutto quello che (forse) non sapete, sport.sky.it, 2019.

gioco durante la competizione.⁵⁸ Simbolo dell'evento sono, inoltre, le famose fragole con la panna. Servite sin dagli albori della manifestazione e con un consumo stimato oltre le quindici tonnellate l'anno, sono il frutto che meglio rappresenta la stagione in cui si tiene il torneo insieme alla panna simbolo, all'epoca, di ricchezza. Nell'elenco figura anche il limite di orario, stabilito con la comunità locale, il quale prevede sin dall'attuazione che la manifestazione deve concludersi sempre entro le ore ventitré. Due sono invece le tradizioni che sono state abbandonate: il sistema del *challenge round*, in vigore fino al 1922, che garantiva al vincitore dell'anno precedente di disputare direttamente la finale contro il vincitore del torneo preliminare; il colore delle palle da gioco, da sempre bianche, fu cambiato nel moderno colore giallo dall'edizione del 1986 al fine di renderle più visibili per la trasmissione televisiva – resta invece invariata la regola del cambio palle che avviene dopo primi sette game e poi ogni nove –.

4.2 La sede dell'evento

Come detto, il torneo di Wimbledon si svolge nell'omonimo sobborgo a sud-ovest di Londra, nella sede storica del *All England Croquet and Lawn Tennis Club* sin dal 1922. Il club ad oggi conta centinaia di membri la cui maggior parte a tempo pieno e la restante parte che si divide tra temporanei ed onorari, tra cui figurano molti ex campioni del torneo. La struttura ospita un totale di diciotto campi da tennis in erba, utilizzabili indicativamente tra maggio e settembre, più quattro campi in materiale sintetico *all weather* che possono essere utilizzati tutto l'anno dalla comunità. Il club possiede e cura un'area di quarantadue acri nei quali, oltre ai campi già citati utilizzati per le competizioni, sono presenti altri venti campi in erba da allenamento e otto con superficie dura. La struttura permette lo svolgimento di molteplici altri sport quali netball, sport al chiuso e varie attività di fitness.⁵⁹

⁵⁸ Vanni Gibertini, L'altro falco di Wimbledon che non guarda le partite, ubitennis.com, 2018.

⁵⁹ www.wimbledon.com

Per quanto riguarda le strutture principali, teatri di grandissime battaglie e spettacoli passati alla storia dello sport, nel club sono presenti:

- *Centre court*: uno dei campi da gioco più famosi al mondo, anche al di fuori degli appassionati del tennis, che nel 2022 ha festeggiato i cento anni di storia ed è da sempre riservato esclusivamente al torneo di Wimbledon, con unica eccezione per le Olimpiadi del 2012. Originariamente il circolo, nella prima sede di *Worple Road* non aveva un campo centrale. Le prime edizioni del torneo, dal 1887 al 1880, si svolsero su un totale di dodici campi disposti in forma rettangolare senza quindi un campo che potesse essere finito centrale. La situazione cambiò quando, nel 1881, i due campi situati nel mezzo furono uniti e quelle risultate prese il nome di campo centrale. La capienza originale non è nota, sappiamo solamente che attorno al campo, in tre dei quattro lati, era situate delle strutture coperte rimovibili. Il primo intervento, nel 1884 fu atto a trasformare in permanente una delle tre strutture. Le altre seguirono nel 1885. Successivamente, nel 1886 le tre strutture furono unite costruendo delle sezioni angolari che permisero di aumentare ancora la capienza. Successive opere di ristrutturazione ed espansione furono realizzate negli anni a seguire portando il campo centrale ad ospitare fino a tremila cinquecento spettatori nel 1914.⁶⁰ Nel 1922 la sede fu spostata a *Church Road* ma il nome del campo rimase lo stesso, anche se di fatto tornò ad essere il campo centrale solamente dopo la costruzione di quattro campi adiacenti, nel 1980.⁶¹ Il tetto della struttura, costruito per la prima volta nel 1922 contestualmente alla realizzazione della nuova sede, ha subito molteplici interventi nel corso degli anni: nel 1979 fu rialzato per aggiungere più di mille posti per gli spettatori; nel 1992 fu sostituito con uno che prevedesse meno supporti, causa di impedimenti alla visibilità per alcuni posti; nel 2009, con un costo di ristrutturazione di cento milioni di sterline, fu sostituito nuovamente con un tetto retrattile in grado di chiudersi nel giro di dieci minuti il che ha salvato molte partite dal rinvio. A seguito di questa modifica, oltre a tante migliorie estetiche e strutturali, la

⁶⁰ Little, Alan (2011). Wimbledon Compendium 2011 (21st ed.). London: All England Lawn Tennis & Croquet Club. pp. 9–11, 99.

⁶¹ Championship History, www.wimbledon.com, 1° giugno 2012

capienza è arrivata a poco meno quindici mila spettatori.⁶² Tra i tanti momenti memorabili che il *Centre Court* ha reso possibili, degna di nota è la partita più lunga nella storia del tennis, disputata al primo turno dell'edizione 2010 tra Nicholas Mahut e John Isner, vincitore dopo undici ore e cinque minuti di gioco, suddivise in tre giornate.

- *No.1 Court*: costruito nel 1924 adiacente al *Centre Court*, aveva originariamente una capienza di 3250 spettatori di cui approssimativamente duemila e cinquecento seduti e settecento cinquanta in piedi. La capienza aumentò negli anni, grazie a vari interventi fino ad arrivare a 7238. Questa però, ritenuta non più sufficiente per gli standard moderni, non ne impedì la distruzione e sostituzione con il Millennium Building che ospita i media e le strutture dedicate a giocatori, arbitri e membri del circolo. Infatti, dalla inaugurazione nel 1997, a possedere questo nome è una nuova struttura che conta più di dodici mila posti e che ha sostituito quella originale nonostante il malumore di molti giocatori e spettatori affezionati. La struttura ospita le partite di Coppa Davis e altre partite importanti come i quarti di finale del singolo, durante il torneo di Wimbledon. La nuova struttura, che risiede nell' *Aorangi Park*, aveva originariamente poco meno di undicimila cinquecento posti ma in seguito alla significativa ristrutturazione conclusa nel 2019 ha acquisito mille posti in più oltre ad essere stato dotato, come il campo centrale, di un tetto apribile.⁶³
- *No.2 Court*: l'originale campo due aveva la capacità di ospitare un totale di quasi tremila spettatori, di cui poco più di duemila seduti ed i restanti in piedi. Costruito nel 1924, era adibito ad ospitare partite dei primi turni del torneo ma non per questo non fu teatro di partite storiche. Anzi, nel tempo venne soprannominato "The Graveyard of the Champions" perché nello stesso accadde molteplici volte di veder perdere grandi campioni. La fama di questo campo dura ancora nel tempo a differenza della struttura che dapprima fu rinominata campo tre, quando per l'edizione del 2009 fu costruito un nuovo stadio che ne prese il nome, e poi

⁶² Alix Ramsey, first match under roof begins new era, wimbledon.org, 2009.

⁶³ Cameron Brown, Wimbledon: Facts, Figures & Fun, AAPPL Artists & Photographers Press, Limited, 2005.

definitivamente demolita per lasciare spazio a due nuovi campi inaugurati nell'edizione del 2011.⁴ Ad oggi il Campo 2 conta quattromila posti, una struttura aperta ed ospita principalmente partite dei primi turni del torneo.

4.3 L'impegno nella sostenibilità

In Inghilterra l'impegno verso la realizzazione di un futuro più verde è concreto e molto supportato dalla famiglia reale che, attraverso numerose fondazioni e progetti, promuove attivamente campagne di sensibilizzazione ed intervento sul territorio. Volto di questo impegno è il Principe di Galles, ora Re Carlo, il quale è da sempre coinvolto in tematiche di etica e sostenibilità soprattutto ambientale, come testimoniano le diverse organizzazioni da lui fondate a partire dalla *Prince's Trust* nel 1976.

L'organizzazione del torneo di Wimbledon rispecchia pienamente questo spirito inglese essendo attivamente e pubblicamente coinvolta in tutti gli aspetti della sostenibilità, utilizzando lo sport come veicolo per promuovere la loro *policy*:

*“To sustain the running of the Club, our year-round operations and The Championships in a way that ensures we work towards our aim to have and advocate for a positive impact on our environment. We will be honest, transparent and act with integrity in what we can and cannot do. We will innovate in ways that respect our traditions and values.”*⁶⁴

Tale impegno è stato esplicitato, e fortemente pubblicizzato, in tempi recenti. È infatti nel 2017 che il The All England Lawn Tennis and Croquet Club pubblica il nuovo piano sulla sostenibilità chiamato “The Wimbledon Way” con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale e promuovere pratiche sostenibili. Il progetto è nato da una consultazione della *Merton Chamber of Commerce's* – camera di commercio del borgo di Merton, a sud-ovest di Londra – con la comunità economica locale al fine di sfruttare al meglio le opportunità

⁶⁴ www.wimbledon.com/sustainability

derivanti dall'aver ospitato i Giochi Olimpici. La visione era quella di creare qualcosa che coniugasse sostenibilità e sviluppo del territorio, generando valore sia per i turisti che per gli abitanti attraverso il coinvolgimento di tutta la comunità nello sviluppo del progetto. Il risultato, ad oggi, si è concretizzato nella costruzione di un percorso pedonale, poco superiore ai due chilometri, che accompagna i visitatori dal centro cittadino di Wimbledon fino ai villaggi adiacenti attraversando il "The All England Lawn Tennis Club and Tennis Museum". Questo ha generato investimenti nel tempo che hanno garantito posti di lavoro, opportunità e prestigio per la comunità locale, oltre a grande cura e attenzione per l'ambiente.⁶⁵

4.3.1 Il piano per il futuro

La dedizione e le capacità organizzative dimostrate nel tempo, valedoli della fama mondiale di cui gode il torneo, sono fortemente riscontrabili anche in relazione al piano ed agli obiettivi formulati per il futuro. Sempre di più incentrati sulla sostenibilità, gli organizzatori hanno una visione ben chiara degli obiettivi da raggiungere in una tempistica, ovvero entro il 2030, ritenuta al contempo stimolante e realistica. Entro questo termine la volontà è quella di riuscire a:

- Ridurre le emissioni fino a sfiorare lo zero.
- Diventare a tutti gli effetti una organizzazione *resource-efficient*.
- Contribuire allo sviluppo della biodiversità nel territorio.
- Utilizzare la propria posizione per diffondere le *best practices* ed ispirare gli altri.

Il piano per raggiungere ognuno di questi ambiziosi traguardi è molto chiaro e ben strutturato, partendo da una analisi della situazione attuale ed individuando le azioni concrete necessarie.⁶⁶

- Emissioni zero: l'intento è quello di aumentare l'efficienza energetica ed al contempo sfruttare fonti di energia, trasporto e riscaldamento che non prevedano emissioni di anidride carbonica.

⁶⁵ www.thewimbledonway.com

⁶⁶ www.wimbledon.com/sustainability

- Prima del 2023, la volontà di raggiungere questo obiettivo era tramutata in azione mediante: accumulo di energia mediante impianti fotovoltaici in più punti del circolo; approvvigionamento di energia da fonti rinnovabili che, anche grazie alla energia prodotta in proprio, permettono di dare energia a tutti gli strumenti ed i veicoli elettrici utilizzati per la manutenzione e la circolazione nel circolo, diminuendo notevolmente le emissioni; monitoraggio continuo delle emissioni annuali; investimento in ammodernamento del sistema di illuminazione con uno energeticamente meno dispendioso; approvvigionamento di materie prime provenienti dal paese, per ridurre le emissioni del trasporto.
 - Dal 2023, sono state implementate ulteriori soluzioni tra cui: aumentare la percentuale di energia rinnovabile utilizzata rispetto al totale; introduzione di sistemi di monitoraggio dei consumi più avanzati; ridurre sempre di più le emissioni legate agli spostamenti di dipendenti, giocatori e staff nel periodo della competizione e non solo; offrire ai visitatori menù *low carbon*, durante il torneo 2023.
 - Andando verso il 2030, gli investimenti saranno incentrati su: creazione di nuove strutture ad impatto zero; massimizzare l'efficienza energetica degli edifici esistenti arrivando ad eliminare il gas come combustibile per, ad esempio, il riscaldamento e la preparazione del cibo; aumentare i veicoli elettrici dell'intera flotta fino ad arrivare alla quasi totalità; comunicare e stringere alleanze con partner che possano sostenere ed ampliare la portata dell'impatto di queste iniziative.
- Efficienza delle risorse: intesa come riduzione delle risorse utilizzate mediante l'aumento del riciclo ed il riutilizzo dei materiali, lo scopo finale è arrivare a non sprecare nulla di ciò che possa essere riutilizzato pur mantenendo gli alti standard dell'evento.
- Prima del 2023, l'impegno più grande è stato rivolto alla gestione dei rifiuti e la riduzione dell'utilizzo della plastica mediante: riutilizzo di tutti gli scarti alimentari e della manutenzione delle aree verdi per la creazione di concimi e fertilizzanti a impatto zero sia per l'agricoltura che la cura

- degli orti; predisposizione di molti punti di raccolta differenziata degli scarti; rimozione totale di buste e packaging di plastica; predisposizione di distributori di acqua che, contestualmente alla fornitura di recipienti riutilizzabili, riducono lo spreco e la plastica.
- Dal 2023: promozione ulteriore della cultura del riutilizzo, sfruttando anche l'immagine dei giocatori, introducendo nuove bottiglie riutilizzabili; attuare piani di costruzione ed espansione vincolati a precisi requisiti di sostenibilità dei materiali e delle pratiche di costruzione; riciclo delle corde di racchetta usate nonché eliminazione delle buste di plastica che avvolgevano le racchette nuove o riaccordate.
 - Andando verso il 2030, l'impegno sarà fortemente incentrato sul portare avanti quanto già iniziato attraverso, in particolare: commercializzazione di prodotti esclusivamente riciclabili e riutilizzabili; implementazione di un sistema di raccolta dell'acqua per il riutilizzo; costruzione di nuove strutture che siano tassativamente rispettanti i requisiti di sostenibilità e basso impatto ambientale.
- Aumento della biodiversità: intesa come aumento della quantità di specie sia vegetali che animali, che siano appropriate e possano portare ricchezza e benefici all'ecosistema locale.
- Prima del 2023, l'attenzione verso la flora locale è stata tradotta in pratiche volte ad integrare l'operato dell'uomo nella natura, mirando ad una convivenza stabile, in particolare: piantando e sviluppando l'orticoltura nel club; raccogliendo più di diecimila ghiande dal parco di Wimbledon che sono in fase di incubazione prima di poter essere piantate; offrendo prodotti locali e di produzione propria ai clienti; circondando di vegetazione i campi di allenamento e costruendo un *living wall* – muro fatto di piante – nel campo uno al fine di aiutare l'impollinazione.
 - Dal 2023, si è iniziato a tenere conto, attraverso survey specifici, dello stato dell'ecologia del club così che questa possa essere monitorata costantemente nel tempo. Inoltre, è stata e sarà aumentata la presenza di piante nei locali chiusi.

- Andando verso il 2030, l'obiettivo principale è rispettare l'impegno preso e aumentare la biodiversità del 10% nella proprietà attraverso, anche, partnership con organizzazioni del settore. Saranno aumentati i *living walls* e la vegetazione sarà incorporata anche sui tetti delle varie strutture. Infine, collegandosi anche agli obiettivi di efficienza energetica, alla vegetazione sarà trovata un'ulteriore funzione pratica; infatti, piantando strategicamente ulteriori piante sarà possibile creare molte nuove zone d'ombra come riparo per i visitatori.
- Ispirare e promuovere pratiche sostenibili: obiettivo che da sempre impegna l'organizzazione nel diffondere le *best practices* attraverso partnership e collaborazioni con altri eventi e aziende del mondo dello sport. Queste, affinate grazie al lavoro quotidiano, possono essere un importante strumento per ampliare l'impatto positivo generale del settore, creando benefici sia per l'evento che per gli stakeholders.
 - Prima del 2023, a partire dal 2019, attraverso una esibizione dedicata durante il torneo, vengono mostrate al pubblico l'intenzione e l'impegno verso l'ambiente. A supporto, l'organizzazione si è successivamente iscritta al "UN Sport for Climate Action Framework", un piano delle nazioni unite per usare lo sport come strumento di azione e sensibilizzazione sul tema del cambiamento climatico. Nel 2021 si è tenuto per la prima volta l'*Environment Day*, svoltosi durante il torneo e supportato da diversi partner tra cui BBC per la copertura mediatica, grazie al quale fare opera di sensibilizzazione. Questa iniziativa è stata poi un trampolino di lancio per lanciare, nel 2022, l'*Environment Positive Every Day* iniziativa volta a fornire informazioni agli ospiti in merito alle azioni prese dall'organizzazione, incoraggiandoli a fare ogni giorno scelte che possano avere un impatto positivo.
 - Dal 2023, l'impegno si concentra sullo sviluppo delle iniziative citate, attraverso il consolidamento delle relazioni con i vari partner ed una comunicazione ancora più ampia ed efficace.
 - Andando verso il 2030, la volontà è quella di aumentare l'impatto sociale sviluppando un dei programmi di apprendimento sul tema di sostenibilità

e cambiamento climatico, da introdurre nelle scuole nazionali ed internazionali attraverso la Wimbledon Foundation. Parallelamente, si cercherà di consolidare i rapporti con partner mediatici e commerciali per aumentare il *brand awareness*. Inoltre, altro ambizioso progetto è quello di implementare l'uso della tecnologia e dell'intelligenza artificiale sul posto al fine di creare esperienze per i visitatori che li aiutino a comprendere l'impronta carboniosa che ognuno di noi lascia sul pianeta, e cosa fare per ridurla.

4.4 Analisi dei dati: periodo 2013 – 2022

Quanto sarà riportato e discusso in questo paragrafo è frutto di una analisi degli “*Annual Report and Financial statements*”⁶⁷, pubblicati annualmente dal The All England Lawn Tennis Club sul proprio sito, e degli “*Annual Review*”⁶⁸ relativi alla Wimbledon Foundation. Tale analisi sarà volta a comprendere se, e in che modo, l'organizzazione abbia adottato e seguito la strategia delineata. Inoltre, saranno evidenziate le tempistiche e gli eventuali risultati economici connessi agli investimenti diretti allo sviluppo sostenibile. Considerato che l'organizzazione è impegnata in ogni aspetto della sostenibilità, i dati analizzati saranno relativi alla sfera: economica (analizzando le principali fonti di ricavo: diritti televisivi; biglietti; sponsor); ambientale (osservando gli investimenti con impatto diretto sull'ambiente); sociale (considerando l'impegno economico in materia di beneficenza diretta, ed indiretta tramite la fondazione).

Per l'area economica

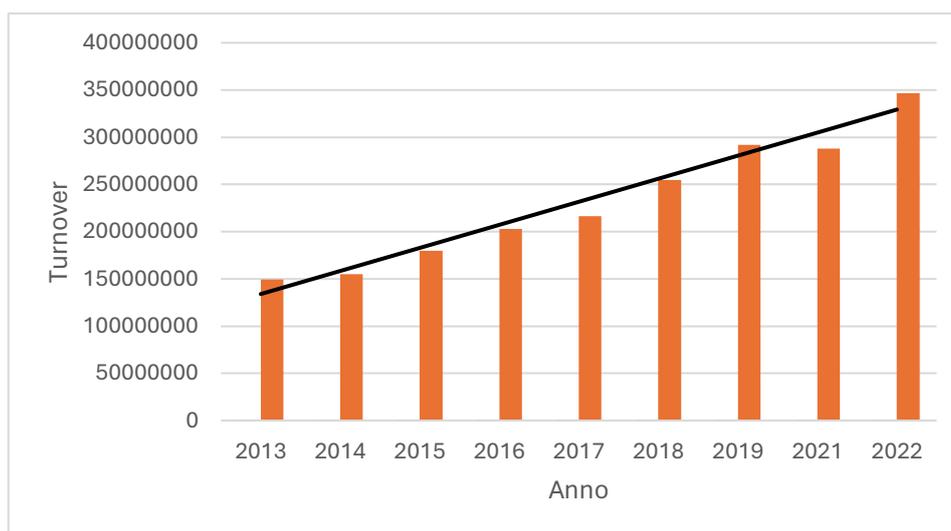
- *Turnover* annuale

Nel periodo di riferimento l'organizzazione ha goduto di un incremento annuale del *turnover* che è passato da 149.188.000£ a 346.600.000£, con una media dell'11,34% l'anno. Dalla stagione 2017/2018 si sono verificati incrementi sopra la media che

⁶⁷ AELTC, *Annual Report and Financial Statement*, anni 2013 – 2022.

⁶⁸ Wimbledon Foundation, *Annual Review*, anni 2016/2017/2019/2021/2022.

assumiamo essere, in parte, frutto degli investimenti nel club ed in tutte le aree turistiche limitrofe, oltre a quelli fatti per rafforzare il brand ed esplicitare la grande attenzione verso la sostenibilità. In questa analisi non è stato considerato il dato relativo all'anno 2020 nel quale il torneo è stato annullato a causa del covid e, pertanto, l'inserimento avrebbe restituito un valore non rappresentativo del trend medio. Per questo motivo il *turnover* dell'anno 2019 è stato confrontato con quello del 2021 che, seppur distorto dalle limitazioni ancora presenti al tempo, è meno distorsivo rispetto a quello del 2020.

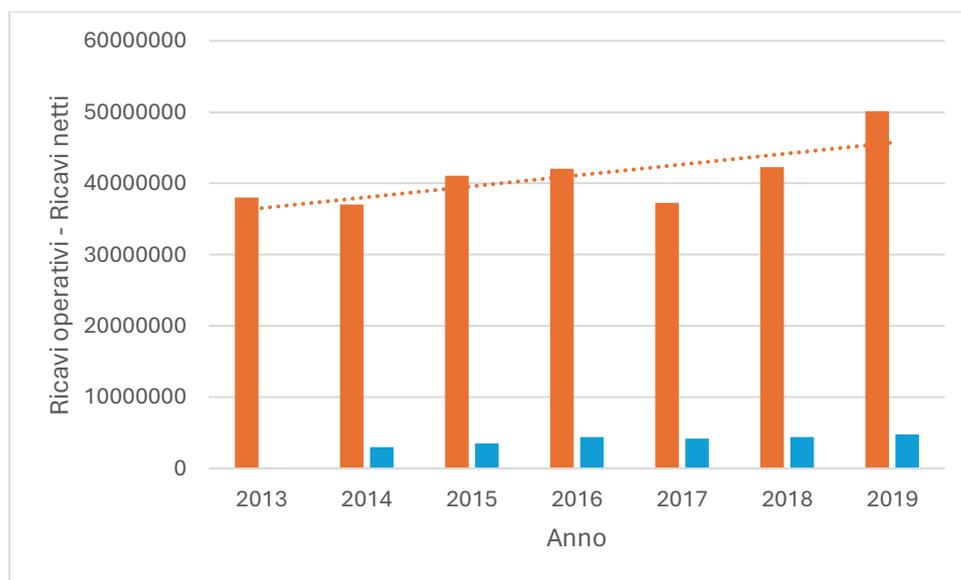


Andamento del turnover, elaborazione propria

- Risultato operativo e risultato netto

Parallelamente a quanto osservato per il *turnover*, anche il risultato operativo è aumentato nel corso degli anni passando, tra il 2013 e il 2019, da 38.034.000£ a 50.134.000£ con un incremento medio del 5% - uniche eccezioni sono gli anni 2014 e 2017 che hanno registrato, rispettivamente, un decremento del 3% e 11% -. Come si può notare, nell'analisi sono stati normalizzati gli anni dal 2020 al 2022 in quanto, per effetto del covid, hanno portato ad un profitto operativo nettamente inferiore che avrebbe distorto il dato. In questi anni il profitto è calato dapprima a 17.807.000£ nel 2020, per poi aumentare nel 2021 ed arrivare a 24.841.000£ nel 2022.

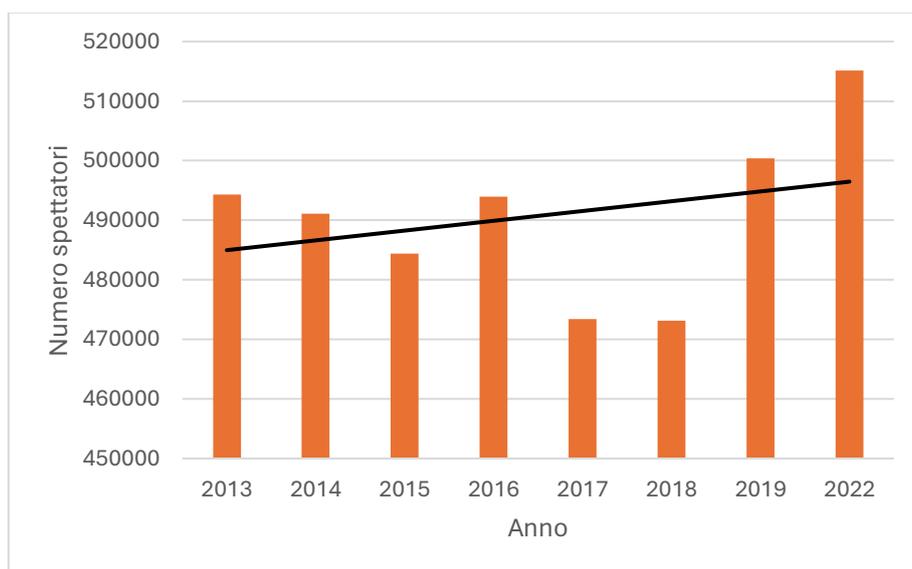
In merito al risultato, calcolato al netto della tassazione, assistiamo nuovamente ad un incremento annuale dal 2013 al 2019 con una media del 10% annuo. In questa percentuale non rientrano i risultati del 2013, anno che ha registrato solamente 116.000£ - coerentemente con gli anni precedenti – e gli anni dal 2020 al 2022 che hanno generato delle perdite rispettivamente di (10.808.000), (13.820.000) e (10.139.000).



Andamento dei ricavi operativi e ricavi netti, elaborazione personale

- Spettatori presenti

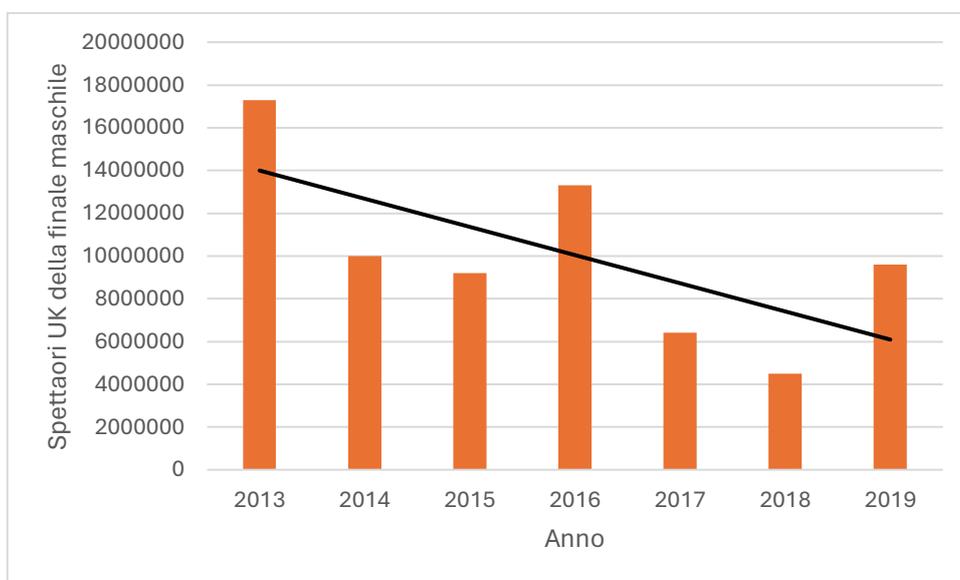
Il dato relativo al numero degli spettatori mostra un *trend* decrescente dal 2013 al 2018, anche se con una variazione minima, di circa il -4,2%, tra il massimo registrato nel 2013 ed il minimo registrato nel 2018. Nel considerare questo dato, però, bisogna tenere in considerazione la contingenza con il Mondiale di calcio che ha influenzato presenze e ascolti. Successivamente si sono registrate due annate record nel 2019 e nel 2022, entrambe con numero di spettatori superiore a cinquecento mila. Non sono presenti dati che evidenziano l’impatto diretto degli investimenti in sostenibilità ma si ipotizza che questi contribuiscano in maniera significativa. Non a caso, il numero da record registrato nel 2019 coincide con l’inaugurazione del nuovo No 1 Court che rientra tra gli investimenti più significativi di ammodernamento delle strutture del club, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di carattere ambientale ed economico. Nell’analisi non sono stati considerati i dati relativi agli anni 2020 – annullamento – e 2021 – svolgimento con capienza ridotta –.



Andamento del numero di spettatori presenti, rielaborazione personale

- Spettatori televisivi e di altri mezzi di comunicazione

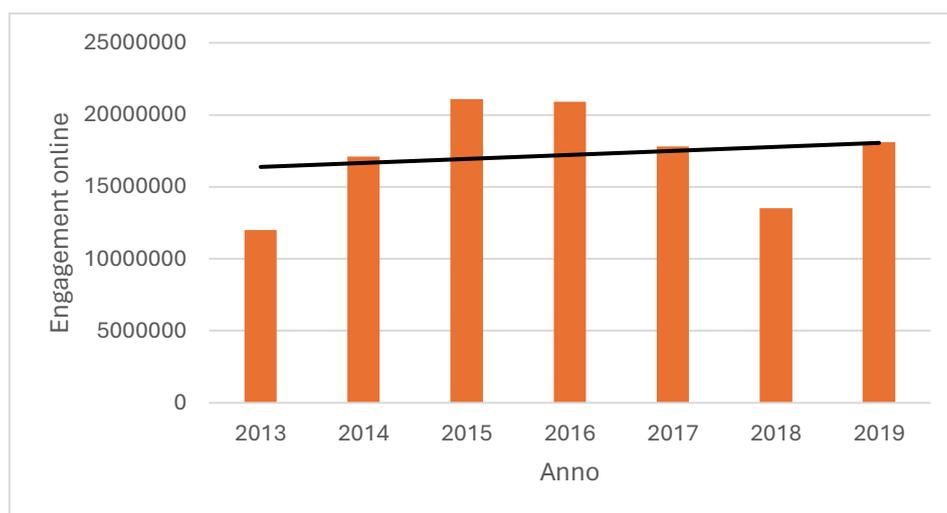
Per entrambi, i dati sono disponibili nei documenti ufficiali solo fino al 2019. I numeri degli spettatori televisivi sono riferiti agli ascolti in UK, registrati per le finali del singolo maschile. Nel periodo in questione si assiste ad un *trend* decrescente giustificabile, in parte, dal fatto che gli ascolti del 2013 e degli anni precedenti furono da record, grazie alle prestazioni di campioni come Federer e Murray. Il massimo di spettatori è stato registrato nel 2013, con 17.3 milioni, mentre negli anni successivi la media è stata di dieci milioni – nella media non rientra l’anno 2018 che per la sovrapposizione con il Mondiale di calcio ha registrato solamente 4.5 milioni di spettatori –.



Andamento spettatori UK della finale di singolo maschile, rielaborazione personale

- *Engagement* sul sito e sulle varie piattaforme social (App, YouTube, Twitter)

L'analisi dei dati relativi all'*engagement* online hanno mostrato risultati molto positivi. La diffusione della tecnologia e delle piattaforme social è dilagata proprio negli anni in analisi e l'organizzazione è riuscita a catturare molta attenzione. Il numero degli utenti unici che hanno visitato il sito ed utilizzato le varie piattaforme oscilla di anno in anno senza un andamento regolare ma mantenendo una media di approssimativamente diciotto milioni l'anno. Il picco è stato registrato nel 2015, con 21.1 milioni, mentre il minimo nel 2018 con 13,5 milioni.



Andamento dell'*engagement* online, rielaborazione personale

- Analisi della strategia adottata nella scelta e nelle relazioni con i partner

Questa analisi rientra in più ambiti della sostenibilità. Per quanto riguarda quella economia i risultati riscontrati mostrano coerenza con le scelte strategiche. L'organizzazione collabora con solamente sedici partner con i quali ha instaurato rapporti di medio e lungo periodo per ridurre l'esposizione al rischio ed aumentare l'efficienza. Tali informazioni sono espressamente riportate nel *Financial Report*, nel quale gli amministratori enfatizzano l'importanza di questo tipo di relazioni per controllare il rischio nelle aree in cui l'organizzazione è più esposta, come nel caso dei ricavi proveniente dai diritti televisivi, che rappresento la più grande fonte di ricavo. Sul piano ambientale, i partner scelti sono stati selezionati in quanto allineati in materia di

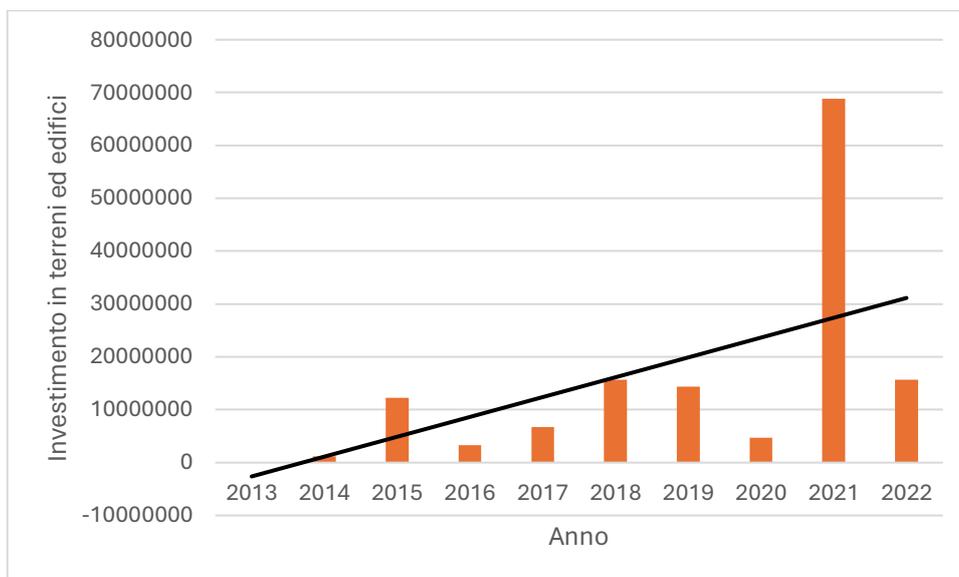
sostenibilità ambientale, pertanto in grado di fornire un servizio a basso impatto. Esempio di eccellenza italiana, tra questi, è il partner storico Lavazza che nel 2023 vanta il 98% della produzione di caffè con energia rinnovabile e l'89% dei rifiuti prodotti recuperati e riciclati.

Per l'area ambientale

- Investimenti in edifici e terreni

Gli investimenti in questo ambito sono molto cospicui e presenti in ogni anno, tranne che nel 2013. La media di spesa nel periodo per la seguente voce è di 14.264.900€ l'anno, l'andamento non è regolare e gli investimenti più importanti sono riscontrabili negli anni dal 2017 in poi.

Osservato l'andamento il dato è in linea con quanto atteso, in base alla strategia attuata dall'organizzazione. Le spese maggiori corrispondono ai grandi interventi di ammodernamento del No 1 Court e degli edifici più importanti, nonché lo sviluppo territoriale sia nella proprietà che nelle zone turistiche limitrofe. Questa voce è stata inserita nell'ambito della sostenibilità ambientale in quanto, nonostante il grande impatto economico, è stato osservato come gli investimenti in questione siano mirati ad una maggiore efficienza e minore impatto sull'ambiente delle strutture dell'organizzazione.

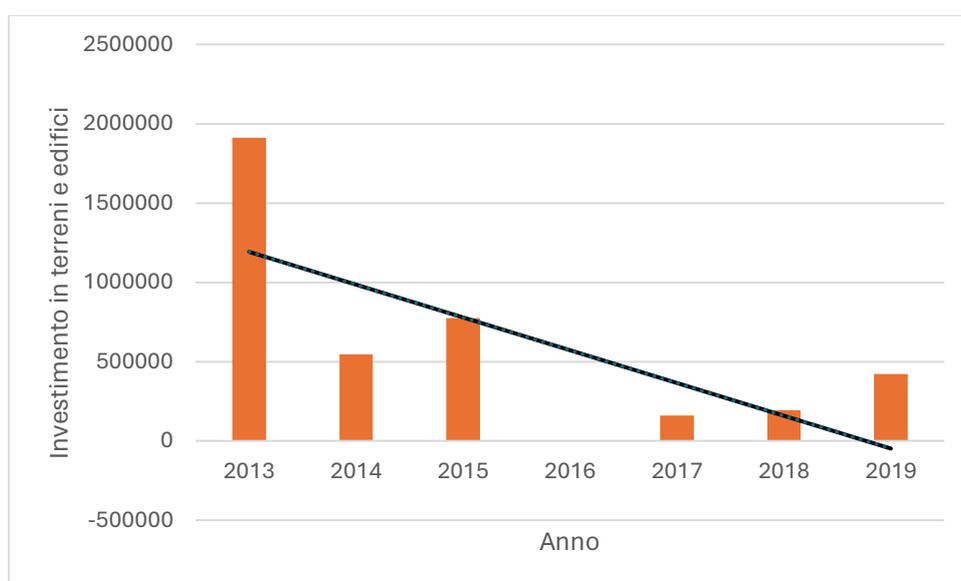


Andamento degli investimenti in terreni ed edifici, rielaborazione personale.

- Investimenti in impianti e macchinari

I dati a disposizione per questo tipo di investimenti si fermano all'anno 2019 e, nel periodo in esame, la voce è sempre presente tranne che per l'anno 2016. La spesa media ammonta a 571.714£.

Non è presente una indicazione specifica di come siano ripartiti questi costi; pertanto, non è possibile distinguere tra la spesa in impianti e quella in macchinare. L'investimento più grande avviene nel 2013, con 1.911.000£, mentre dal 2017 in poi gli investimenti appaiono minori rispetto agli anni precedenti.

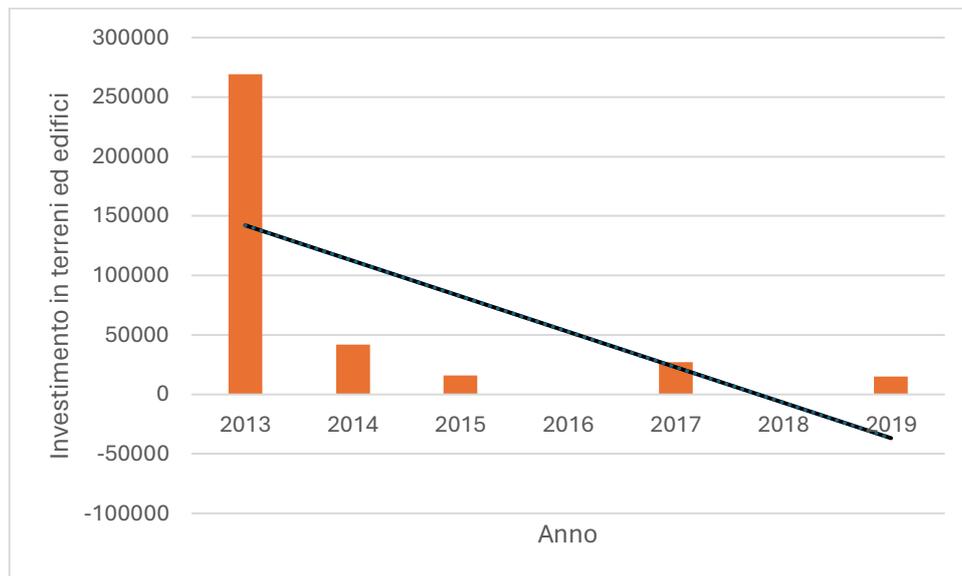


Andamento degli investimenti in terreni e edifici, rielaborazione personale

- Investimenti in veicoli

Questi sono relativi ai veicoli utilizzati per gli spostamenti dentro e fuori dalla proprietà. Il dato relativo alla spesa è in costante diminuzione, con spesa pari a zero nel 2016 e 2018. La media di spesa, nel periodo dal 2013 al 2019, ammonta a 52.714£. Tale dato è influenzato da una importante spesa di 269.000£ avvenuta nel 2013 per l'aggiornamento della flotta veicoli. Il valore medio, depurato da questo dato, sarebbe di 16.660£.

Commento: questa voce rientra in questo ambito in quanto tra gli obiettivi sostenibili dell'organizzazione è presente la riduzione fino alle zero delle emissioni relative agli spostamenti. La drastica riduzione dei costi, osservabile dal 2015 in poi, è frutto della nuova e duratura collaborazione con Jaguar, la quale contribuisce fornendo la propria gamma di veicoli elettrici.



Andamento degli investimenti in veicoli a motore, rielaborazione personale

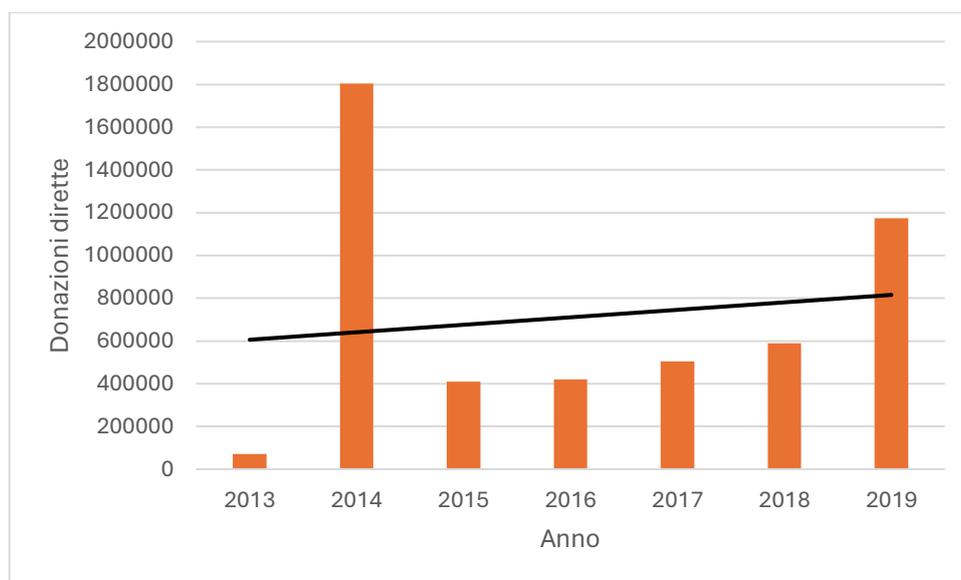
- *Supplier* alimentari

In merito all'approvvigionamento di prodotti alimentari non è presente un dato economico preciso ma la provenienza di questi è molto significativa in relazione alla strategia delineata dall'organizzazione. I prodotti, infatti, arrivano per la quasi totalità da produttori selezionati, in linea con le pratiche sostenibili, operanti su tutto il territorio britannico, riducendo così le emissioni derivanti dal trasporto e contribuendo allo sviluppo dell'economia locale.

Per l'area sociale

- Donazioni in beneficenza dirette

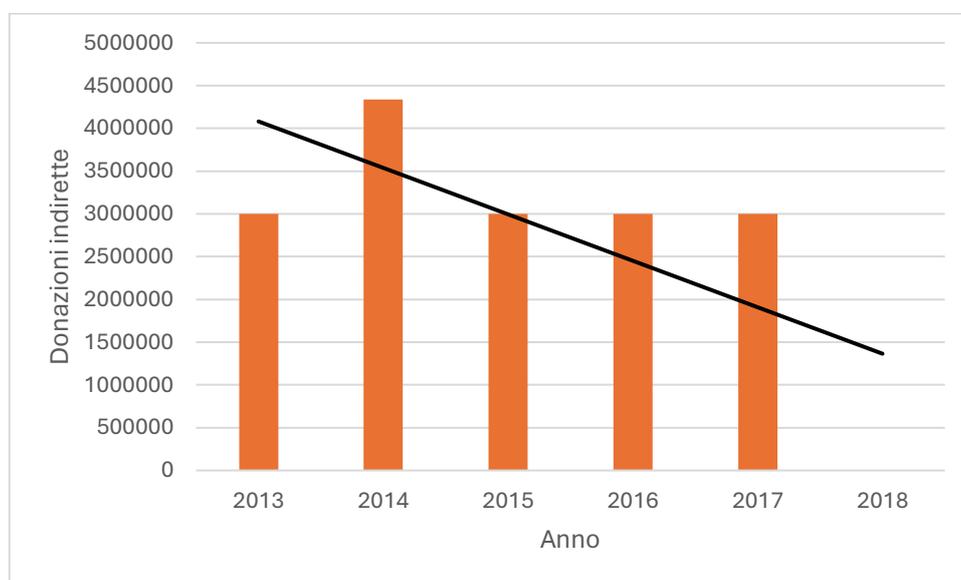
I dati economici relativi alle donazioni benefiche dirette sono disponibili fino al 2019. In questo periodo l'AELTC ha devoluto un totale di 4.973.000£ ad associazioni benefiche territoriali per il supporto e lo sviluppo di vari progetti. Le donazioni più cospicue sono state rilevate negli anni 2014 – 1.805.000£ – e 2019 – 1.175.000£ –.



Andamento delle donazioni dirette, rielaborazione propria

- Donazioni in beneficenza indirette tramite la fondazione

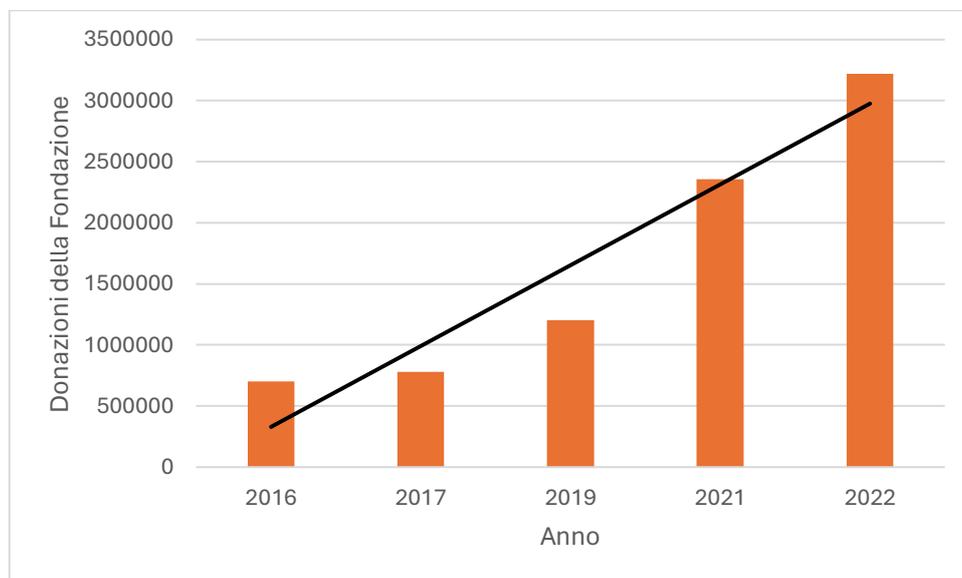
Tramite un accordo, denominato *Championship Agreement*, la Wimbledon Foundation concorre alla divisione del surplus economico generato dal AELTC. Questo ha garantito un contributo di 3.000.000£ negli anni dal 2013 al 2017, in aggiunta ad una ulteriore devoluzione di 1.338.000£ avvenuta nel 2014 – anno successivo alla nascita –. I dati sono presenti fino al 2018, anno nel quale non è stata devoluta alcuna somma per via dei ridotti profitti conseguiti. Nel 2019 la fondazione ha percepito del capitale, il quale non è però quantificabile in quanto il dato è incorporato a quello delle donazioni dirette.



Andamento degli investi indiretti tramite la fondazione, rielaborazione propria

- Donazioni della Fondazione

Gli *Annual Report* che è stato possibile analizzare, contengono le informazioni riguardo i progetti sostenuti e la spesa annuale della fondazione, si limitano agli anni: 2016; 2017; 2019; 2021; 2022. In questi, la spesa è aumentata costantemente con un incremento annuo medio del 49,5%, passando dalle 700.000€ del 2016 ai 3.219.000€ del 2022. Contestualmente le cause supportate, nazionali ed internazionali, sono aumentate in maniera significativa, articolandosi negli ambiti di: supporto alla comunità; sviluppo di salute e benessere; rivendita di biglietti; sviluppo delle pratiche artistiche; promozione di pratiche sostenibili e sensibilizzazione.



Andamento delle donazioni da parte della Fondazione, rielaborazione personale.

CONCLUSIONE

Nel lavoro proposto si è osservato il legame tra la sostenibilità ed il mondo dello sport. Attraverso lo studio dell'evoluzione del concetto di sostenibilità si evince come questo sia in costante divenire, in quanto fortemente legato allo sviluppo tecnologico, normativo e dei diritti sociali. Ciò rende evidente come gli obiettivi sostenibili non siano un punto arrivo, bensì un qualcosa che funge da guida e che deve essere costantemente aggiornato, in relazione ai cambiamenti che avvengono nel corso del tempo.

L'osservazione delle implicazioni che la sostenibilità ha nel contesto aziendale, ha permesso di comprendere come voler operare in maniera sostenibile significhi compiere delle scelte a livello di governance, strategia e processi, ovvero in tutti gli ambiti dell'organizzazione. Gli investimenti necessari a rendere un'organizzazione sostenibile hanno dimostrato come l'orizzonte temporale sia quasi sempre quello del medio – lungo periodo, impiegando anni prima di mostrare i risultati attesi. Le tempistiche variano in base a dove, in relazione ai pilastri della sostenibilità (economica, sociale, ambientale), gli investimenti sono diretti. In merito a questo è apparso evidente come gli investimenti rivolti alla sostenibilità sociale siano quelli che offrono un riscontro relativamente più veloce, rendendo gli obiettivi sociali quelli più facilmente raggiungibili.

Il caso studio, basato sull'analisi del Torneo di Wimbledon, ha supportato quanto osservato nella parte di analisi qualitativa. L'analisi della strategia ha fornito evidenza pratica di quanto la pianificazione, a breve e lungo termine, sia un requisito fondamentale per assicurare il raggiungimento degli obiettivi. Inoltre, i dati hanno evidenziato come sia fondamentale che quest'ultima sia supportata costantemente da investimenti mirati non solo di tipo operativo, ma anche di comunicazione. Questa risulta fondamentale, nell'epoca dell'informazione moderna, per rafforzare la percezione del brand agli occhi dei consumatori, i quali considerano il requisito della sostenibilità sempre più come fattore chiave nelle loro decisioni.

BIBLIOGRAFIA

- D. Getz (2005), *Event Management and Event Tourism, 2 ed.*, Cognizant Communications Corporation, New York.
- Dipartimento per lo Sport della Presidenza del Consiglio dei ministri (2023), *Linee guida per eventi sportivi sostenibili*.
- European Fencing Confederation (2022), *European Cup of Club Championship Cagliari 2022*.
- F. Supovitz, R. Goldwater: *The sports event. Management and Marketing Playbook. 2° ed.*, Wiley 2014.
- G. Bowdin et al., *Events Management. 2nd ed.*, Routledge 2011.
- General Assembly Economic and Social Council. *Progress towards the Sustainable Development Goals: Towards a Rescue Plan for People and Planet Report of the Secretary-General (Special Edition)*, May 2023.
- J. Carlins. *L'impresa padronale*. Roma, Aromando Editore, 2015.
- J.R.B. Ritchie, J. Yangzhou, 2000, "The role and impact of Mega Events and attractions on National and Regional Tourism: a conceptual and methodological overview", paper for 37th AIST Congress, Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme, Calgary, 1987.
- L. Jago, R. Show (1998), *Special Events: a conceptual and differential framework, Festival Management and Event Tourism*.
- M. Clarkson, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, in "Academy of Management Review", 1995.
- M. Vidak, Mihajlović I., (2017), *The importance for local events for positioning of tourist destination*.
- R. E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984
- R.K. Mitchell, Agle B.R., Wood D.J., *Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, in "Academy of Management Review", 1997.

- S. Caricasulo, M. Nardinocchi. *Corso di Economia Aziendale dello Sport*, anno accademico 2022/2023.
- S. Cherubini et al., *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socioeconomici, esperienziali e territoriali*, FrancoAngeli 2009.
- U. Collesei, F. Checchinato, M. Dalle Carbonare (2014), *Gli eventi. Come progettarli e realizzarli*, Franco Angeli, Milano.
- UISP, *L'offerta di impianti e servizi sportivi nelle regioni italiane, fabbisogni della pratica sportiva*. 22 novembre 2023.
- Van der Wagen L. (2005), *Event Management: for tourism, cultural, business and sporting events*, Pearson, Frenchs Forest.

SITOGRAFIA

- www.treccani.it/enciclopedia/sport/
- G.P. CASELLI, L'economia dello sport nella società moderna, www.treccani.it, 2003.
- V. DE SIO, Appunti sulla gestione delle risorse umane nella moderna società sportiva, www.finveneto.org.
- Disciplina sulla tenuta, conservazione e gestione del registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche, www.sport.governo.it.
- A. CARFAGNO, Riforma dello sport e tesseramento atleti, cosa cambia. www.edotto.com, 20 giugno 2023.
- TRECCANI. *Public company*, Dizionario di Economia e Finanza. www.treccani.it, 2012.
- D. ZERBI, Il calcio femminile vince la partita per la parità di genere. www.lifegate.it, 29 giugno 2022.
- <https://www.mase.gov.it/pagina/le-tappe-fondamentali-dello-sviluppo-sostenibile>
- <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/humanenvironment>
- <https://www.mase.gov.it/pagina/le-tappe-fondamentali-dello-sviluppo-sostenibile>
- <https://sustainabledevelopment.un.org/intergovernmental/csd>
- <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/fwcwn.html>
- [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-\(mdgs\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-(mdgs))
- <https://www.mase.gov.it/pagina/vertice-mondiale-sullo-sviluppo-sostenibile-2002>
- <https://unric.org/it/agenda-2030/>
- <https://equilibrimagazine.it/clima/2023/05/26/agenda-2030-percorso-e-tappe-del-programma-dellonu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- The 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals, www.esteri.it.

- www.asvis.it/sviluppo-sostenibile
- V. BALOCCO, Sostenibilità: significato, obiettivi e perché è importante anche per le aziende, www.esg360.it, 30 giugno 2023.
- A. BAROLINI, T. PERRONE, Cos'è la sostenibilità: significato, storia e futuro, www.lifegate.it, 29 gennaio 2023.
- https://www.treccani.it/vocabolario/greenwashing_%28Neologismi%29/
- Sostenibilità nelle aziende: i fattori chiave per un'attività responsabile, www.aplanet.org, 3 ottobre 2023.
- P. GINEPRI, Ma quanto costa la sostenibilità alle imprese?, www.gazzettadiparma.it, 8 dicembre 2023.
- www.treccani.it
- <https://www.coni.it/it/>
- G. DI GIOVANNI, Impianti sportivi al Centro-Sud: 6 scuole su 10 senza palestra. Il rapporto Svimez-Uisp. www.gazzetta.it, 29 novembre 2023.
- C. GIANNELLI, L'Italia ha un problema con gli impianti sportivi. www.lasvolta.it, 16 dicembre 2023.
- D. FIORI, G. PIETROBELLI: L'abbuffata di Milano-Cortina: "Olimpiadi a costo zero" e "Giochi dell'autonomia"? Il conto è già a 3,6 miliardi e 2,8 li ha messi lo Stato. www.ilfattoquotidiano.it, 30 gennaio 2024.
- M. BAROLI, Milano Cortina 2026: la storia (triste) della pista da bob, www.panorama.it, 18 gennaio 2024.
- 2014 FIFA World Cup Brazil, fifa.com, 2020.
- Brazil Beats Japan, Protests Spoil Confederations Cup Opening Day, voanews.com, 2013.
- Brasile 2014, i Mondiali della corruzione, limesonline.com, 2012.
- Brasile 2014, disastro mondiale e stadi fatiscenti: pure il Maracana è senza luce, calcioefinanza.it, 2017.
- <https://www.wimbledon.com/pdf/WFAnnualReview.pdf>
- <https://www.wimbledon.com/pdf/AnnualReview2017.pdf>
- https://www.wimbledon.com/pdf/Annual_Review_2019.pdf

- https://www.wimbledon.com/pdf/Wimbledon_Foundation_Annual_Review_2021.pdf
- https://www.wimbledon.com/pdf/WF_Annual_Review_2022.pdf
- <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/07546773/filing-history?page=3>
- https://www.wimbledon.com/pdf/AELTC_Annual_Report_Grounds_2020.pdf
- https://www.wimbledon.com/pdf/AELTC_Annual_Report_and_Financial_Statement_2021.pdf
- https://www.wimbledon.com/pdf/AELTC_Annual_Report_and_Financial_Statement_2022.pdf