

Corso di Laurea in

Economia e Management

Cattedra Pianificazione e Controllo

“Verso Olimpiadi sostenibili: analisi del budget e impatti economici degli eventi sportivi globali: Giochi della XXXIII Olimpiade – Paris 2024”

Prof. Adriana Rossi

Giuseppe Aricò

Matr. 262441

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico 2024-2025

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 - LA GESTIONE DEGLI EVENTI SPORTIVI	5
1.1 IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	5
1.2 PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEGLI EVENTI SPORTIVI	8
1.2.1 DEFINIZIONE DI EVENTO SPORTIVO.....	8
1.2.2 TIPOLOGIE DI EVENTI SPORTIVI.....	12
1.2.3 PROGRAMMAZIONE E MARKETING DELL'EVENTO	14
1.2.4 VALUTAZIONE POST EVENTO.....	21
CAPITOLO 2 - ANALISI DEI COSTI, BUDGETING E SOSTENIBILITÀ	25
2.1 L'ANALISI DEI COSTI	25
2.1.1 DEFINIZIONE DI COSTO E RELATIVE CLASSIFICAZIONI	25
2.1.2 L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI	27
2.2 ATTIVITÀ DI BUDGETING	29
2.2.1 PROGRAMMARE CON IL BUDGET.....	29
2.2.2 LE FUNZIONI DEL BUDGET.....	30
2.2.3 CENNI SUL PROCESSO DI BUDGETING E MASTER BUDGET	31
2.3 SOSTENIBILITÀ	33
2.3.1 DEFINIZIONE ED OBIETTIVI	33
2.3.2 PIANO DI AZIONE PER LA CRESCITA SOSTENIBILE: AGENDA 2030 E TASSONOMIA.....	34
2.3.3 LA SOSTENIBILITÀ NELLO SPORT	36
CAPITOLO 3 - FOCUS SUI GIOCHI DELLA XXXIII OLIMPIADE – PARIS 2024	39
3.1 STORIA DEI GIOCHI OLIMPICI	39
3.2 IL RUOLO DEL CIO	41
3.3 IMPATTO ECONOMICO DEI GIOCHI DELLA XXXIII OLIMPIADE – PARIGI 2024	43
3.3.1 BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ.....	45
3.4 VERSO OBIETTIVI FUTURI: XXV GIOCHI OLIMPICI INVERNALI – MILANO CORTINA 2026	49
CONCLUSIONI	53
BIBLIOGRAFIA	54
SITOGRAFIA	55

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni le attività di organizzazione e gestione degli eventi sportivi hanno assunto un ruolo centrale nel panorama economico e sociale mondiale. Il mercato sportivo ha vissuto una fase di completa evoluzione che ha portato alla trasformazione delle competizioni in veri e propri eventi, capaci di attirare investimenti e di generare impatti economici importanti. In questo scenario, la pianificazione strategica e il controllo di gestione appaiono degli strumenti imprescindibili per il successo degli eventi sportivi.

Questa tesi si apre con un'analisi del sistema di Amministrazione e Controllo (SAC), illustrando il suo contributo nella realizzazione di competizioni di portata globale come i Giochi Olimpici. Il primo capitolo è dedicato allo studio degli eventi sportivi nel loro complesso, analizzando il processo che ingloba fasi quali la programmazione, la realizzazione, il marketing e la valutazione post-evento.

Successivamente l'attenzione si concentrerà sull'esame di concetti specifici legati alla pianificazione ed al controllo di gestione, quali l'analisi dei costi, attraverso la classificazione di questi ultimi in fissi, variabili, diretti e indiretti ed approfondendo la tematica dell'analisi costi-volumi-risultati. Il secondo capitolo proseguirà con l'analisi delle diverse funzioni del budget, rimarcando la sua importanza in ottica di programmazione, apprendimento, cooperazione, coordinamento e motivazione. Infine il capitolo termina con una riflessione sulla sostenibilità, analizzandone le tappe storiche fondamentali, a partire dalla prima Conferenza sull'Ambiente delle Nazioni Unite tenutasi a Stoccolma nel 1972, fino ad arrivare ai Sustainable Development Goals (SDG) contenuti nell'Agenda 2030.

Il terzo capitolo è dedicato ad un focus sui Giochi della XXXIII Olimpiade di Parigi 2024, analizzando l'evento sotto diversi profili: organizzativo, economico, finanziario, ambientale e sociale.

Dopo aver fornito una panoramica sulla storia dei Giochi Olimpici e sul ruolo del Comitato Olimpico Internazionale (CIO) nello sport globale, verranno analizzati gli impatti dell'edizione parigina, sia a livello nazionale che globale, con un preventivo approfondimento sui costi sostenuti.

Largo spazio sarà riservato all'analisi degli aspetti inerenti la sostenibilità, illustrando i risultati, in termini ambientali e sociali, ottenuti dal comitato organizzatore, in quelle che sono passate alla storia come le prime "Olimpiadi sostenibili".

L'elaborato si conclude con uno sguardo al futuro, analizzando le prospettive per i Giochi Olimpici invernali di Milano Cortina 2026, soffermando ancora una volta l'attenzione sugli aspetti ambientali e sociali, tematiche di crescente rilevanza per tutti gli stakeholders coinvolti nel mondo dello sport.

CAPITOLO 1 - LA GESTIONE DEGLI EVENTI SPORTIVI

1.1 IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Oggi più che mai lo scenario economico globale è caratterizzato da dinamicità e innovazione, per questo, e non solo, risulta imprescindibile per le organizzazioni dotarsi di un sistema di pianificazione e controllo adeguato. Le aziende per sopravvivere nel tempo sono chiamate a soddisfare gli interessi di diversi soggetti, tra cui: clienti, azionisti, fornitori, dipendenti. Tali interessi non possono essere adeguatamente coordinati senza una corretta gestione dell'informazione: un regolare flusso informativo consente alle organizzazioni di sopravvivere.

Le informazioni possono essere ottenute in via informale o attraverso sistemi formali, progettati in maniera consapevole. In questo caso si fa riferimento ai cosiddetti Sistemi di Amministrazione e Controllo (SAC), che si fondano sul sistema di contabilità generale e sui sistemi di controllo di gestione.

La maggior parte delle aziende è dotata di sistemi di contabilità generale obbligatori, che regolano l'informativa verso l'esterno. Per quanto concerne la sfera interna il sistema di informazioni di cui si dotano i manager a supporto dei processi decisionali e di management è invece facoltativo e dipende esclusivamente dai fabbisogni interni di pianificazione e controllo della gestione.

La contabilità generale produce informazioni destinate a soggetti esterni, quali banche ed azionisti. Il controllo di gestione produce invece informazioni che consentono ai manager di prendere le decisioni in maniera consapevole ed è definibile come quel processo di *“identificazione, misurazione, analisi, preparazione, interpretazione e comunicazione delle informazioni che aiuta i manager a soddisfare gli obiettivi aziendali”*¹.

¹ Horngren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., Schatzberg, J., Agliati, M., & Ditillo, A., “Programmazione e controllo (2024)”

Nello specifico i sistemi di controllo di gestione forniscono informazioni necessarie per i manager, grazie alle quali possono assumere decisioni economiche più convenienti e possono supportare il processo di pianificazione e controllo. La pianificazione riguarda l'identificazione di obiettivi di breve e lungo termine e delle risorse necessarie per raggiungerli. Il controllo si occupa invece di verificare che gli obiettivi definiti in fase di pianificazione siano stati effettivamente raggiunti.

Il sistema di programmazione e controllo nasce dall'identificazione e dalla definizione della strategia d'impresa, che non deve rimanere astratta, ma che deve bensì essere legata a specifici obiettivi, misure, target e iniziative. La strategia deve essere eseguita attraverso un piano strategico e operativo, che consenta di monitorare e controllare le performance ottenute. Per comprendere appieno questo processo è possibile osservare il “*Closed-Loop Management System Links Strategy and Operations*” proposto da Robert Kaplan e David Norton e descritto nell'Harvard Business Review, di seguito proposto.

The Closed-Loop Management System Links Strategy and Operations

(by Kaplan and Norton, HBR)

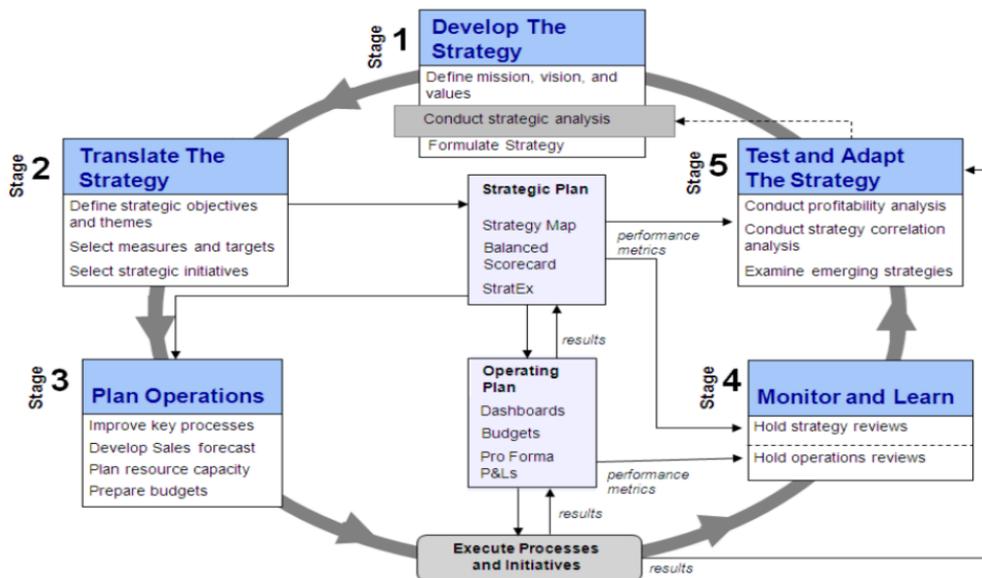


Figura 1: The Closed-Loop Management System Links Strategy and Operations²

Il grafico sopra riportato sintetizza le fasi fondamentali per lo sviluppo, l'attuazione e il monitoraggio di una strategia aziendale. La prima fase è dedicata allo sviluppo della

² R. Kaplan – D. Norton, “The Closed-Loop Management System Links Strategy and Operations”, HBR

strategia, durante la quale è necessario individuare elementi quali la mission, la vision e i valori aziendali al fine di poter definire la strategia stessa. La seconda prevede la traduzione della strategia, che in nessun caso deve rimanere astratta, ma necessita di essere ricondotta ad obiettivi specifici, target definiti e misure ed iniziative mirate. La terza fase del modello di Kaplan e Norton consiste nella pianificazione delle operazioni. In questo stadio la strategia viene tradotta, con orizzonte di breve termine, attraverso il piano operativo, che ne permette l'attuazione. Questa fase comprende attività fondamentali quali il miglioramento dei processi chiave (ottimizzazione dei processi di produzione, vendita, logistica, ecc.), la realizzazione dei piani di vendita in linea con gli obiettivi strategici, la pianificazione delle risorse disponibili e la preparazione del budget aziendale. La quarta fase riguarda il monitoraggio delle performance ed apprendimento, effettuando il riesame delle strategie e delle attività operative. La quinta ed ultima fase, denominata "testare ed adattare la strategia", prevede invece la revisione e l'adattamento della strategia attraverso analisi di profittabilità, esame di eventuali strategie emergenti e la realizzazione di analisi di correlazione strategica.

Nel contesto della pianificazione aziendale, un modello significativamente efficace è la Balanced Scorecard, sviluppata in origine dal Norton Nolan Institute come sistema di reporting. Nel corso del tempo, però, gli stessi autori hanno riconosciuto il suo potenziale non solo come sistema di monitoraggio, ma anche come mezzo per incentivare una visione di lungo termine condivisa all'interno dell'organizzazione. Inoltre, la Balanced Scorecard permette di identificare il contributo apportato dai singoli dipendenti/unità organizzative al successo delle strategie. Quindi lo strumento è passato dall'essere considerato come un mero strumento di misurazione a sistema di gestione strategica.

Norton e Kaplan hanno stabilito che le *strategy-focused organizations* sono quelle che si basano su cinque principi:

- tradurre la strategia in termini operativi;
- allineare l'organizzazione per creare sinergie;
- rendere la strategia il lavoro quotidiano di tutti;
- fare della strategia un processo continuo;
- mobilitare il cambiamento attraverso la leadership esecutiva.

Dal momento in cui la strategia non si prefigura più come un insieme di decisioni imposte dal top management bensì come un processo che coinvolge l'intera organizzazione, la

BSC appare come uno strumento estremamente utile. Durante la fase di formulazione della strategia consente di adeguare gli obiettivi alle opportunità, tenendo conto delle minacce presenti nel conteso di riferimento; durante la fase di comunicazione della strategia chiarisce quali solo gli obiettivi da raggiungere e le aspettative di comportamento; mentre nella fase di realizzazione della strategia genera un maggior coinvolgimento dei responsabili grazie alla comunicazione e alla diffusione del modello di funzionamento del business³.



Figura 2: Il BSC nel sistema di gestione strategica (Kaplan, Norton)⁴

Anche il mondo dello sport e degli eventi sportivi non può fare a meno di un adeguato sistema di programmazione e controllo: nei paragrafi che seguono si affronterà pertanto tale tematica con un focus sugli eventi sportivi.

1.2 PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEGLI EVENTI SPORTIVI

1.2.1 DEFINIZIONE DI EVENTO SPORTIVO

L'organizzazione e la programmazione sono due elementi dai quali un evento sportivo non può prescindere. Prima di entrare nel dettaglio degli aspetti appena menzionati è doveroso fare riferimento alla definizione in primis di evento e, nello specifico, di evento

³ Truant, E. "Modelli di business: gestione sostenibile e pianificazione strategica nel settore dell'igiene ambientale (2012)"

⁴ Truant, E. "Modelli di business: gestione sostenibile e pianificazione strategica nel settore dell'igiene ambientale (2012)"

sportivo. Secondo l'Enciclopedia Treccani *“un evento è un avvenimento, un caso che è avvenuto o che potrà avvenire, oppure un fatto di una certa importanza”*⁵.

*“Il termine evento deriva dal latino “eventus” e significa ciò che è avvenuto, la cui venuta influenza in maniera più o meno marcata una persona o una comunità umana”*⁶.

Piquet (1985) ritiene invece che *“un evento è un fatto sociale forte, un luogo dove degli uomini e delle donne si radunano per una sorta di celebrazione collettiva e assistono ad uno spettacolo sportivo o culturale. Quest'ultimo è soggettivamente percepito come la possibilità di realizzare una prodezza”*⁷.

Per Cherubini e Iasevoli *“quando ci si avvicina al mondo degli eventi, una delle problematiche principali è quella di circoscrivere il campo di indagine e di approfondimento. In effetti, le difficoltà derivano dalla natura stessa degli eventi: infatti, siamo di fronte a un fenomeno multi variegato e di conseguenza risulta molto rischioso circoscriverlo in poche categorie o esempi”*⁸.

Oggi il mondo è in continua evoluzione e con esso anche il mondo dello sport. Ormai intorno al fenomeno sportivo ruotano vari interessi economici.

Secondo l'Enciclopedia Treccani lo sport è *“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”*⁹.

È impensabile al giorno d'oggi affrontare il tema “sport” senza considerare il mercato sportivo. La crescita e lo sviluppo economico ed organizzativo del fenomeno sportivo hanno fatto sì che si possa considerare quest'ultimo come un' “industria”, caratterizzata da un imponente giro di affari. Per tale ragione è ormai necessario che a tutti i livelli si approfondiscano le tematiche legate al marketing sportivo. Società sportive, comitati organizzatori e federazioni sono chiamati a rapportarsi con il mercato dei clienti,

⁵ Enciclopedia Treccani

⁶ “La gestione degli eventi sportivi”

(https://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_547/La_gestione_degli_eventi_sportivi_dispensa_2011.pdf)

⁷ Piquet S. (1985), Sponsoring, Vuibert Gestion, Paris

⁸ Cherubini – Iasevoli, Il marketing per generare valore nel sistema evento (2005)

⁹ Enciclopedia Treccani

abbracciando una filosofia orientata al mercato. È possibile affermare che un'organizzazione sportiva è orientata al mercato quando l'organizzazione pone al centro messo della propria attività i clienti, intesi come stakeholders, ovvero i portatori di interessi.

Quanto alla tematica “eventi” precedentemente citata, anche nel mondo dello sport è molto presente: l'evento sportivo si configura come una tipologia di prodotto/servizio la cui essenza è data dall'offerta di uno spettacolo rappresentato dalla competizione sportiva, che si contraddistingue per l'incertezza del risultato e per l'interesse nei confronti dell'evento da parte di numerosi stakeholders.

L'espressione “evento sportivo” non deve esclusivamente rimandare alla competizione sportiva in sé: esso è composto da una serie di attività che si svolgono prima, durante e dopo la competizione, sia all'interno che all'esterno della struttura che ospita l'evento. In sintesi è possibile affermare che si tratta di un avvenimento sociale altamente mediatico, il cui impatto verso i differenti tipi di pubblico dipende dall'incertezza del risultato.

L'evento sportivo, globalmente considerato sulla base di quanto precedentemente affermato, rappresenta quindi un'ottima opportunità per conseguire ulteriori ricavi offrendo servizi ai partecipanti, conquistandosi gli sponsor e coinvolgendo le istituzioni e gli enti locali.

Gli obiettivi di un evento sportivo possono essere molteplici e di seguito se ne riportano alcuni a titolo di esempio:

- promuovere una disciplina sportiva;
- generare profitti;
- stimolare le interazioni fra culture diverse;
- rispettare delle tradizioni;
- offrire prodotti e servizi unici;
- coinvolgere i soggetti di un determinato territorio.

Nel recente passato si è diffusa una tendenza, che trova continuazione anche nel presente: gli eventi sportivi sono spesso associati a uno o più partner interessati. Di consueto l'evento prende il nome di un “title sponsor”, come nel caso delle Nitto ATP Finals di tennis, e gli atleti, gli spettatori o i giornalisti stessi sono impegnati nel trasmettere il messaggio voluto dal brand, ovviamente tutto ciò in cambio di un corrispettivo economico, stabilito tramite apposito contratto di sponsorizzazione.

Per ogni evento il primo passo è definire con grande precisione gli obiettivi da conseguire. Infatti, le modalità di programmazione e di svolgimento dell'evento cambiano in funzione degli obiettivi stabiliti.

Esistono tre elementi giuridici propri di un evento sportivo:

1. identificazione: per esistere un evento deve essere identificabile (es. *Giochi Olimpici, Tour de France, Internazionali BNL d'Italia*); l'identificazione può avvenire attraverso diversi mezzi giuridici (un'immagine, un marchio, una grafica, un simbolo, un logo);
2. differenziazione: nel caso in cui un evento avesse la medesima denominazione o fosse troppo simile ad un altro non potrebbe di fatto essere definito come tale perché non si tratterebbe di "eventi singoli". Affinché vi sia un'efficace differenziazione si può agire su tre aspetti:
 - l'identificazione: modificando e rendendo unici il nome dell'evento, la grafica, il logo o il simbolo;
 - la descrizione: presentando in maniera dettagliata lo sport o le discipline sportive previste, il tipo e la natura dell'attività sportiva, le modalità di partecipazione, il luogo, la data e l'ora dell'evento, l'ente organizzatore ed una serie di ulteriori aspetti connessi all'evento quali la copertura mediatica, l'apertura/chiusura al pubblico o la presenza/assenza di pubblicità;
 - le regole: questo aspetto caratterizza particolarmente l'evento sportivo rispetto alle altre tipologie di eventi, in tal senso dovranno essere chiarite le regole dello sport in generale, della gara nel particolare, nonché le norme previste per la pubblicità dell'evento o per la trasmissione audiovisiva o ancora le norme relative al doping;
3. organizzazione: un evento non può esistere senza organizzazione e questa cambia a seconda della tipologia di competizione ¹⁰.

¹⁰ "Le gestione degli eventi sportivi"
(https://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_547/La_gestione_degli_eventi_sportivi_dispensa_2011.pdf)

1.2.2 TIPOLOGIE DI EVENTI SPORTIVI

Sono numerosi i parametri in base ai quali è possibile classificare gli eventi sportivi. I principali sono:

- il numero di atleti;
- il numero di delegazioni o di Paesi partecipanti;
- il numero dei giornalisti e le ore di copertura televisiva;
- i ricavi connessi allo svolgimento dell'evento;
- la durata della competizione;
- il numero dei volontari;
- il numero degli spettatori.

È inoltre possibile distinguere gli eventi in base alla frequenza, tra eventi periodici e occasionali o in base alla sede tra eventi a sede fissa o eventi con sede diversa.

Le tipologie di eventi possono essere molteplici e di seguito ne vengono elencate alcune:

- eventi agonistici: si tratta di competizioni ufficiali presenti nel calendario delle varie Federazioni e per i quali è obbligatorio attenersi ad una serie di regole di svolgimento. L'obiettivo di questi eventi è quello di mettere in luce le capacità organizzative, le strutture e il lavoro del comitato organizzatore;
- eventi amatoriali: in queste competizioni partecipano principalmente soggetti appartenenti alle categorie amatori o master e l'obiettivo è quello di coinvolgere un numero elevato di persone;
- eventi per il reclutamento: l'obiettivo è quello di individuare bambini o ragazzi particolarmente talentuosi da inserire all'interno dei vari vivai nazionali;
- eventi promozionali: sono eventi in cui si cerca di far avvicinare i bambini o i ragazzi ad un determinato sport;
- eventi misti: sono eventi ai quali partecipano sia atleti agonisti che semplici appassionati, è spesso prevista la presenza di figure sportive di rilievo con l'obiettivo di sollecitare il pubblico e generare ricavi;
- eventi non convenzionali: manifestazioni che si possono svolgere anche nelle piazze o in parchi; l'obiettivo di tale tipologia di eventi è quello di far avvicinare le persone ad un determinato sport;

- eventi speciali: è il caso dei Giochi Olimpici o dei Campionati mondiali di Calcio, ossia eventi caratterizzati dal fatto che richiedono un maggior tempo per la preparazione e l'organizzazione.

In merito alla categoria degli eventi agonistici è possibile effettuare un'ulteriore importante distinzione tra:

- mega eventi: sono quegli avvenimenti sportivi di portata planetaria, che vengono assegnati sulla base dell'offerta più vantaggiosa. È il caso dei Campionati Mondiali di Calcio o dei Giochi Olimpici;
- eventi a calendario: si tratta di eventi dal grande successo commerciale e di rilievo internazionale a scadenza fissa, generalmente annuale. È il caso del Giro d'Italia o del Campionato Mondiale di Formula 1;
- eventi one-off: sono eventi assegnati sulla base dell'offerta più vantaggiosa e di norma si tratta di competizioni di grande attrazione internazionale, intorno ai quali girano particolari interessi per quanto concerne i diritti televisivi. È il caso dei Mondiali di nuoto o di ciclismo;
- eventi vetrina: anche in questo caso si tratta di eventi assegnati sulla base dell'offerta più vantaggiosa, normalmente sono eventi che giovano alla promozione di sport minori. È il caso dei Mondiali di judo o di taekwondo.

Standeven e De Knop si sono infine concentrati nel suddividere in sottogruppi i *mega events*. Questi possono essere:

- mega eventi periodici che si svolgono in sedi sempre diverse, scelte in seguito a procedure di bidding¹¹, è il caso dei Giochi Olimpici estivi o invernali o dei Campionati Mondiali di calcio;
- mega eventi periodici che si svolgono sempre nei medesimi luoghi, come nel caso del torneo di tennis di Wimbledon che si svolge ogni anno nell'omonimo quartiere di Londra;
- mega eventi periodici che si svolgono in sedi diverse e scelte sulla base di un'area geografica sottoscritta, come nel caso del Campionato Europeo di Calcio o degli Asian Games.

¹¹ Processo secondo il quale l'evento viene assegnato all'organizzazione capace di presentare l'offerta apparentemente più vantaggiosa.

1.2.3 PROGRAMMAZIONE E MARKETING DELL'EVENTO

L'organizzazione di un evento sportivo può essere assimilata a quella di un progetto. Esso infatti si connota per *“un obiettivo da realizzare, da parte di attori, in un contesto preciso, ad una data scadenza, con mezzi definiti, necessitanti l'utilizzo di procedure e strumenti appropriati”* (Desbordes e Falgoux, 2007) ¹².

La pianificazione strategica dell'evento è indispensabile per ogni organizzazione che intenda realizzare un progetto, questo perché il processo di event management è l'unico che consente di raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso una serie di operazioni specifiche.

Trattasi di un processo che inizia dall'analisi dell'ambiente interno ed esterno, prosegue con la definizione degli obiettivi e dei target da raggiungere e termina con un sistema di controllo e monitoraggio che indica se quanto prefissato sia stato effettivamente raggiunto.

Inizialmente è opportuno effettuare una valutazione dei punti di forza e di debolezza, con l'obiettivo di ottenere una visione chiara dell'organizzazione interna. Questa, insieme alla valutazione delle opportunità e delle minacce dell'ambiente esterno, forma la SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): si tratta di uno strumento di analisi che permette di verificare congiuntamente quelle che sono le caratteristiche interne del proprio gruppo di lavoro e quelle che invece sono le variabili esterne che possono influire sul risultato finale.

A differenza delle variabili interne, quelle esterne risultano scarsamente controllabili: l'ambiente esterno può offrire opportunità che possono essere sfruttate per ottenere un vantaggio competitivo, come la presenza di uno sponsor sensibile allo sport o come una pubblica amministrazione particolarmente attiva, ma può offrire anche delle minacce che potrebbero intaccare la riuscita dell'evento, come ad esempio avversità meteorologiche o ostacoli politici.

Una corretta pianificazione dell'evento sportivo permette di far fronte a queste minacce, prevedendo una serie di piani di emergenza che consentono di gestire il rischio in modo efficace.

¹² “Il processo di event management nello sport”
(https://molise.coni.it/images/molise/CR_Molise/SRdS/2020/3_MANAGEMENT/Buccione/4_Process_event_management_sportivo.pdf)

Per assicurarsi che gli obiettivi prefissati in partenza vengano raggiunti, ogni organizzazione non può fare a meno di allestire un sistema di controllo. Questo consente di monitorare l'attuazione della strategia in corso d'opera, consentendo di adattarla e modificarla in base alle varie situazioni.

Dal punto di vista economico-finanziario il sistema di controllo si serve del budget, uno strumento di breve periodo (generalmente con orizzonte temporale di un anno) che consente un'allocazione accurata delle risorse attraverso la stima dei comportamenti di costo e di ricavo (budget economico), oltre alle entrate ed uscite monetarie (budget finanziario). Ancora, sotto l'aspetto relativo alle scadenze operative, si serve della Work Breakdown Structure (WBS), che consiste nell'assegnazione di compiti e sotto compiti specifici, evidenziando le varie responsabilità di lavoro.

La fase primaria della realizzazione di un evento sportivo è quella dell'ideazione, momento fondamentale nel quale si definiscono in linea generale la natura e la struttura dell'evento che si vuole organizzare. Si tratta di avere una vision di come l'evento dovrà svolgersi, condivisa e comunicata all'interno dell'organizzazione in modo da consentire alle persone di lavorare in maniera indipendente in direzione di uno scopo comune.

Maggiore sarà la precisione nella definizione degli obiettivi da raggiungere (numero di partecipanti, affluenza del pubblico, ritorni attesi), più saranno agevoli le operazioni di monitoraggio e di valutazione finale.

In questa fase risulta determinante individuare il target di riferimento dell'evento, dato che partecipanti e tipologie di pubblico differenti possiedono infatti esigenze diverse.

C'è poi necessità di pianificare la durata dell'intera manifestazione, definendo gli orari e valutando le possibili concomitanze che potrebbero mettere in crisi l'apparato organizzativo. Il periodo migliore per collocare l'evento dipenderà sia dai calendari proposti dalle varie Federazioni, sia dai palinsesti televisivi: ovviamente l'obiettivo è quello di far sì che più eventi di portata globale non si sovrappongano.

Prima di passare alla fase di programmazione è necessario effettuare una verifica di fattibilità sulla base dei dati raccolti. Ciò consente di risolvere eventuali dubbi o problemi prima di passare alla fase operativa.

Il progetto dell'evento sportivo deve basarsi su degli elementi chiave: promozione, innovazione, marketing, organizzazione, comunicazione ed efficienza.

Una volta definita l'idea, si passa alla programmazione vera e propria. Nella fase di programmazione è necessario definire le attività da svolgere e individuare i responsabili della loro attuazione, soffermandosi sulla definizione dei settori operativi e sulla selezione delle risorse umane.

L'evento sportivo rappresenta un fatto sociale e mediatico che interessa differenti soggetti: il Comitato organizzatore dovrà quindi tener conto delle richieste di numerosi stakeholders.



Figura 3: Gli stakeholders di un evento sportivo¹³

Nell'organizzazione di eventi sportivi diversi attori si trovano quindi a dover lavorare congiuntamente. Generalmente coesistono tre team di lavoro, che variano in base alle dimensioni dell'evento:

- il team sportivo: gestisce la parte agonistica dell'evento, gli atleti, le regole, le premiazioni;
- il team tecnico: si occupa di attrezzature, impianti, sicurezza ed ospitalità;
- il team amministrativo: cura i rapporti con i media, l'amministrazione e le autorità.

In base alle dimensioni dell'evento cambia anche la struttura organizzativa: nel caso di eventi di dimensioni ridotte i tre team lavoreranno tendenzialmente separati attraverso

¹³ "La gestione degli eventi sportivi"

(https://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_547/La_gestione_degli_eventi_sportivi_dispensa_2011.pdf)

una struttura di tipo gerarchico-funzionale; nel caso, invece, di eventi di dimensioni rilevanti, i tre team presenteranno una maggiore necessità di collaborare e si opterà pertanto per strutture matriciali.

Gli eventi sportivi presentano una tale complessità organizzativa che appare impossibile organizzarli senza un adeguato piano operativo. La struttura di tale piano varia notevolmente a seconda delle competizioni, ma prevede alcune fasi imprescindibili. In primo luogo, è necessario effettuare una stima di quelli che potrebbero essere i ricavi dell'evento e, solo dopo ciò, elaborare una stima dei costi, modulando quindi le uscite di cassa in funzione delle entrate previste. In una seconda fase risulterà essenziale organizzare la dimensione temporale, definendo con precisione durata e sequenza delle singole attività.

Una volta elaborato il piano operativo, la programmazione non può considerarsi conclusa, poiché restano numerosi aspetti da valutare e gestire, tra cui:

- scelta accurata della data e definizione del luogo: la data ed il luogo di svolgimento dell'evento devono essere scelti effettuando adeguati controlli per la disponibilità della location e contattando la Federazione, il Comune e il gestore dell'impianto interessato;
- processi e adempimenti burocratici: variabili a seconda della portata dell'evento;
- definizione di un budget puntuale, economico e finanziario;
- la segreteria, fondamentale sia nella fase di organizzazione dell'evento, in quanto si occuperà dell'iscrizione, delle registrazioni dei partecipanti, delle prenotazioni alberghiere, sia nella fase di svolgimento, in quanto si occuperà delle attività di comunicazione e di compilazione dei risultati;
- predisposizione di un regolamento: un evento sportivo è irrealizzabile senza un regolamento chiaro e dettagliato;
- scelta delle strutture: le strutture scelte devono essere coerenti con il tipo di evento da realizzare, nello specifico le manifestazioni possono svolgersi in impianti sportivi o in "palestre a cielo aperto";
- reperimento dei materiali: in questa fase è necessario realizzare un inventario dei materiali necessari, sulla base delle presenze previste;
- implementazione della sicurezza, riferita non solo ai partecipanti, ma anche al pubblico, ai volontari ed alle attrezzature;

- gestione delle variabili ambientali: predisporre un piano di emergenza che permetta di far fronte ad eventuali calamità naturali che potrebbero compromettere lo svolgimento dell'evento;
- trasporti: sarà fondamentale sviluppare un progetto di logistica in entrata e in uscita per l'arrivo degli spettatori e per il trasporto degli atleti e dei media dall'aeroporto agli hotel e dagli hotel al campo gara;
- gestione della ristorazione, potenziale fonte di entrata nello svolgimento dell'evento;
- decisioni relative agli accessi: gli eventi possono essere a libero accesso e quindi essere più facili da gestire o a pagamento e quindi prevedere vari pacchetti con diverse fasce di prezzo e diversi servizi offerti;
- conduzione dell'evento: negli eventi di grandi dimensioni di solito si adotta un vero e proprio piano di produzione, che contiene la descrizione dell'intero programma, anche minuto per minuto.

Affinché l'evento possa avere successo è fondamentale progettare azioni di marketing. L'obiettivo è quello di creare valore per l'evento e in tal senso attività fondamentali sono la promozione, la comunicazione e le pubbliche relazioni. Lo scopo del marketing è quello di creare e condividere dei valori che non sono solo economici.

L'evento non può fare a meno di un'adeguata promozione, che consentirà di portarlo a conoscenza a più persone possibili, incoraggiandone la partecipazione e la visione.

È necessario definire con precisione l'oggetto della promozione e identificare i target di riferimento. Successivamente la comunicazione potrà avvalersi di vari strumenti, tra cui affissione di locandine, pubblicità sui media, comunicati stampa, siti web e iniziative concordate con i partner.

Reperire risorse è uno dei compiti maggiormente rilevanti e complessi nell'organizzazione di eventi. Il primo modo per farlo è sicuramente quello della sponsorizzazione, definibile come una tecnica di comunicazione e promozione, sviluppatasi nell'ambito del marketing, con la quale un'azienda fornisce supporto, finanziario e/o in natura, ad un individuo, un gruppo o un'organizzazione, al fine di permettere a questi di svolgere le loro attività e allo stesso tempo di ottenere un beneficio,

grazie all'associazione dell'attività sponsorizzata con il proprio nome e/o la propria marca, in termini di notorietà e di immagine complessiva verso i pubblici aziendali ¹⁴.

L'evento sportivo è un'esperienza all'interno della quale le emozioni rappresentano un momento fondamentale e la strategia della sponsorizzazione si fonda proprio sull'emozione percepita. L'azienda decide di investire in un evento sportivo perché ciò permette di poter raggiungere un numero elevato di contatti, associando la propria immagine a dei valori sani e a dei personaggi particolarmente seguiti. Inizialmente la sponsorizzazione sportiva si focalizzava sull'esposizione di un marchio su pettorali, pannelli o maglie, ma nel recente passato si è trasformata in un processo di attivazione del marchio nelle persone interessate allo sport. Il marchio conferisce dei benefici intangibili ai soggetti coinvolti, procura piacere, distrazioni e informazioni.

Lo sport è il contenuto con maggiore appeal e sono numerosi gli investitori che lo prediligono come vettore di comunicazione, questo perché consente di giungere a differenti tipologie di pubblico, passando dalle discipline di nicchia a quelle più popolari ed è verticale, passando da eventi enormi di portata globale come i Giochi Olimpici, fino ad arrivare a singoli eventi.

La sponsorizzazione sportiva prevede un processo di scambio tra due parti nel quale devono essere rispettate almeno quattro condizioni:

- l'organizzazione deve predisporre un'offerta di sponsorizzazione in linea con i diritti da essa posseduti;
- l'offerta delineata deve avere valore per lo sponsor;
- l'organizzazione deve garantire i servizi previsti nell'offerta di scambio;
- lo sponsor deve essere libero di accettare o rifiutare la proposta.

¹⁴ "La gestione degli eventi sportivi"

(https://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_547/La_gestione_degli_eventi_sportivi_dispensa_2011.pdf)

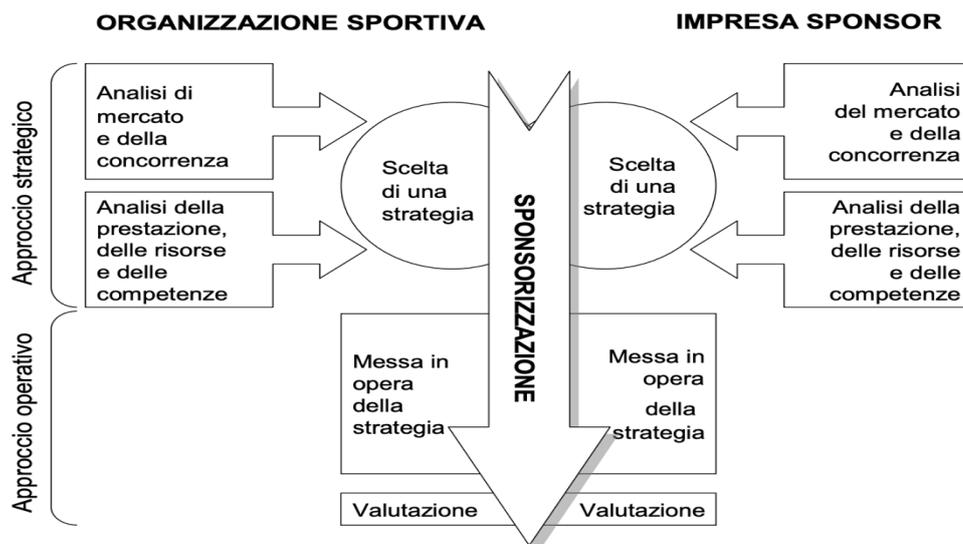


Figura 4: Il management della sponsorizzazione¹⁵

La sponsorizzazione non è una relazione bilaterale tra titolare dei diritti e sponsor ma coinvolge bensì diversi stakeholders, i cui interessi possono essere tra loro interdipendenti.

Le motivazioni che inducono uno sponsor a prendere parte ad una manifestazione sportiva possono essere diverse: esposizione del marchio, aumento delle vendite, comunicazione del proprio posizionamento, visibilità. Di norma lo sponsor offre denaro o prodotti e servizi e questi ultimi sono di particolare importanza perché permettono di ottimizzare le risorse, riducendo così le spese.

Gli spazi a disposizione degli sponsor possono essere i più disparati: utilizzo del logo sul materiale da gara, cartellonistica interna ed esterna all'impianto, installazioni di un corner per la vendita all'interno della manifestazione. In alcuni casi, quando lo sponsor fornisce un contributo particolarmente rilevante in termini economici o di servizi forniti, la sua denominazione sociale può essere integrata nella denominazione ufficiale dell'evento sportivo, garantendogli un'elevata visibilità e un forte riconoscimento da parte del pubblico. Un esempio in tal senso è quello del campionato italiano di calcio Serie A TIM di calcio, in cui TIM è il Title Partner dell'evento, così denominato nel periodo dal 1998-1999 al 2023-2024.

¹⁵ "La gestione degli eventi sportivi"
https://www.unite.it/UnITE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_547/La_gestione_degli_eventi_sportivi_dispensa_2011.pdf

Un'analisi riguardo al marketing sportivo è stata effettuata dal CONI. Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano definisce il marketing come *“un insieme di attività programmate, organizzate, controllate che partono dall'analisi del mercato (domanda, offerta, concorrenza) e si svolgono in forma integrata al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali di medio lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente”*¹⁶.

Il servizio sportivo generato deve proporre un corretto marketing mix in base alle leve da attivare verso i potenziali clienti:

1. prodotto: la sponsorizzazione è improntata per dimostrare le qualità del prodotto, cercando di aumentare le quote di mercato. In un'ottica di marca appare altamente vincente l'idea di creare prodotti legati all'evento (come nel caso, a titolo di esempio, dell'autovettura Peugeot 205 Roland Garros);
2. prezzo: il prezzo dipende ovviamente dal target di riferimento, il posizionamento può essere basso o alto a seconda dello sport a cui si decide di accostarsi, nel caso di sport di nicchia come il golf o l'equitazione il posizionamento si sposta verso l'alto;
3. distribuzione: nel mondo del marketing la distribuzione rappresenta una leva strategica che permette di veicolare messaggi promozionali e prodotti direttamente al pubblico di riferimento; lo sponsor può sfruttare questa leva amplificando la visibilità del proprio brand attraverso la fornitura di gadget o biglietti durante l'evento o attraverso un punto vendita/pubblicità all'interno della struttura ospitante;
4. comunicazione: la sponsorizzazione deve sfruttare i mezzi di comunicazione per giungere ad un pubblico vasto ed in tal senso può sfruttare le conferenze stampa o le pubblicità sui grandi media.

1.2.4 VALUTAZIONE POST EVENTO

La valutazione è la fase finale dell'organizzazione di un evento, nella quale quest'ultimo viene esaminato a posteriori sulla base degli obiettivi e dei target precedentemente stabiliti.

¹⁶ “Il marketing sportivo”
(https://marche.coni.it/images/liguria/MARKETING_CONI_5_MODULO_ultimissimo.pdf)

Le attività da svolgere al termine della conclusione dell'evento possono essere varie ed a titolo di esempio di seguito se ne riportano alcune:

- diffusione dei risultati delle competizioni;
- invio dei ringraziamenti;
- compilazione e invio dell'Event Report agli stakeholders interessati.

Al termine di ogni progetto avente ad oggetto un evento sportivo risulta di fondamentale importanza effettuare l'analisi dei risultati raggiunti, in termini di benefici ottenuti e di limiti riscontrati.

L'analisi post evento non riguarderà ovviamente i soli risultati agonistici, che interessano per lo più alle varie Federazioni, ma anche e soprattutto risultati economici e sociali.

Sotto l'aspetto economico uno dei principali indicatori di performance è sicuramente rappresentato dal risultato economico conseguito. Se il risultato economico sarà in linea con le previsioni stabilite in fase progettuale, gli organizzatori potranno ritenere la gestione soddisfacente, avendo raggiunto gli obiettivi economici prefissati. Eventuali scostamenti negativi richiederanno, invece, un'analisi volta ad individuare le criticità, le inefficienze e le opportunità di miglioramento future.

Al termine dell'evento è importante analizzare e diffondere i risultati agonistici ottenuti dagli atleti per due principali ragioni: in prima battuta in quanto gli atleti stessi e le società hanno diritto ad ottenere i risultati tecnici ufficiali in tempi celeri e, in seconda battuta, per informare il pubblico attraverso i media.

Per analizzare in modo dettagliato le criticità emerse durante l'evento risulta di fondamentale importanza organizzare una riunione con tutti i soggetti coinvolti. Questa consentirà di raccogliere feedback da parte di ciascun reparto operativo, identificando quelli che sono stati i punti di forza e di debolezza nella gestione dell'evento ed i dati raccolti verranno inseriti all'interno di un report dettagliato.

La valutazione post evento è un aspetto che interessa molto da vicino gli sponsor. Il monitoraggio della sponsorizzazione e dei suoi effetti è necessario per garantire il proseguo del rapporto di partnership con lo sponsor. Le aziende interessate possono valutare il risultato della propria sponsorizzazione seguendo due approcci diversi: un primo, diretto, consistente nel misurare l'impatto della sponsorizzazione direttamente sulle vendite; un secondo, indiretto, che si sostanzia nella misurazione dell'impatto della sponsorizzazione attraverso diverse variabili, come la notorietà o l'immagine.

La notorietà è un indice a cui gli sponsor fanno sicuramente riferimento; tuttavia, si tratta di un indice instabile, che può raggiungere picchi elevati al momento dell'operazione di sponsorizzazione, ma che può attenuarsi rapidamente in seguito. Generalmente quando uno sponsor decide di aumentare la propria notorietà attraverso un'azione di partnership sportiva si serve di uno studio ex ante ed ex post per valutare l'efficienza del risultato.

Ovviamente l'augurio degli sponsor è che l'atteggiamento positivo del pubblico nei confronti del marchio o del prodotto non termini una volta conclusosi l'evento, ma che prosegua anche nel futuro.

Dal punto di vista prettamente organizzativo l'evento sportivo si può ritenere concluso con la redazione dell'Event Report: trattasi di una relazione conclusiva nella quale viene illustrato il profilo dell'evento ed i risultati conseguiti. Tale documento sarà inoltrato ad alcuni degli stakeholders di riferimento, per questo motivo la sua stesura richiede attenzione e minuzia.

Gli stakeholders dell'evento avranno interessi specifici in merito all'analisi dei risultati: gli azionisti vorranno conoscere le percentuali di ritorno sugli investimenti effettuati, gli sponsor saranno interessati a valutare l'incremento della notorietà dei propri prodotti, mentre gli enti pubblici tenderanno ad analizzare l'impatto che l'evento ha avuto sul territorio.

Un Event Report può contenere numerose informazioni: copertura dei media, rassegna stampa, descrizione del target e numero di partecipanti, bilancio consuntivo, analisi degli scostamenti tra gli obiettivi prefissati e quelli raggiunti, ecc.

Oltre ai risultati tangibili gli eventi possono produrre anche una serie di risultati sociali difficilmente percepibili nel concreto. Nella fase di valutazione post evento sarà quindi interessante analizzare ad esempio l'impegno dei volontari, l'impatto ambientale sul territorio, il senso di appartenenza a determinati gruppi sociali.

Sono inoltre numerosi i metodi a disposizione per misurare la soddisfazione di chi ha preso parte all'evento, in particolare esistono tre metodi di analisi diretta:

1. Critical Incident Technique: si tratta di un questionario basato su tre domande:
 1. "Pensi ad un'esperienza soddisfacente/insoddisfacente riguardo alla sua partecipazione all'evento sportivo";
 2. "Quando si è verificata?";
 3. "Quali aspetti hanno inciso sulla sua soddisfazione/insoddisfazione?".

2. Sequel Incident Technique: questo metodo prevede l'analisi della soddisfazione scomponendo la partecipazione all'evento in una serie di fasi consecutive che ripercorrono l'esperienza di coloro che hanno partecipato.
3. Servqual: in questo caso vengono messe a paragone le aspettative del partecipante con le sue percezioni in seguito alla conclusione dell'evento.

Infine, un ultimo indicatore che aiuta a valutare la riuscita di un evento sportivo è sicuramente il bilancio sociale. Si tratta di uno strumento nato in campo aziendale e che serve a fornire un'idea dell'impatto generale che l'azienda ha nell'ambiente in cui opera. Se lo scopo del bilancio d'esercizio è quello di rappresentare la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa, quello del bilancio ambientale è di informare tutti gli stakeholders sui risultati dell'impresa dal punto di vista etico e sociale.

Il bilancio sociale è uno strumento estremamente utile anche nel mondo dello sport poiché aiuta i rapporti tra lo sport stesso e il territorio: *“Gli eventi sportivi, quando socialmente responsabili, possono risultare sempre vincenti, al di là delle oscillazioni di risultati e classifiche”*¹⁷.

¹⁷ “La gestione degli eventi sportivi”
(https://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_547/La_gestione_degli_eventi_sportivi_dispensa_2011.pdf)

CAPITOLO 2 - ANALISI DEI COSTI, BUDGETING E SOSTENIBILITÀ

2.1 L'ANALISI DEI COSTI

2.1.1 DEFINIZIONE DI COSTO E RELATIVE CLASSIFICAZIONI

Uno degli aspetti fondamentali della pianificazione e del controllo è la gestione dei costi. Con il termine “costo” ci si riferisce al “*valore monetario delle risorse impiegate per raggiungere un determinato obiettivo*”¹⁸.

I manager quotidianamente si impegnano a gestire le attività della propria organizzazione per realizzare, vendere e consegnare prodotti o servizi. Per svolgere questo compito in maniera ottimale e per garantire un efficace controllo dei costi, è fondamentale che questi ultimi siano associati a specifiche attività. In tale contesto un ruolo chiave è rivestito dai controller, che si occupano di identificare le diverse attività aziendali, definendo appropriate misure di performance per ciascuna di esse, consentendo in questo modo un monitoraggio costante e preciso dell'andamento economico.

Con riguardo alla classificazione dei costi, questi possono essere suddivisi a seconda:

- del comportamento in relazione all'output (costi fissi e costi variabili);
- dell'attribuzione a specifici oggetti di costo (costi diretti ed indiretti).

In merito alla prima classificazione fornita, i costi fissi sono costi che rimangono inalterati (e quindi costanti) al variare del volume di attività entro l'intervallo di rilevanza (a titolo di esempio, l'affitto di un immobile, l'assicurazione di un impianto e l'ammortamento di un macchinario costituiscono costi fissi per l'azienda); diversamente i costi variabili si modificano in maniera direttamente proporzionale al variare del volume (a titolo di esempio, costituiscono costi variabili l'acquisto di materie prime e le commissioni di vendita di un agente). La somma tra i costi fissi e i costi variabili forma i costi totali.

¹⁸ Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O., Burgstahler, D., Schtzbergt, J., Agliati, M., Ditillo, A., “Programmazione e controllo (2011)”

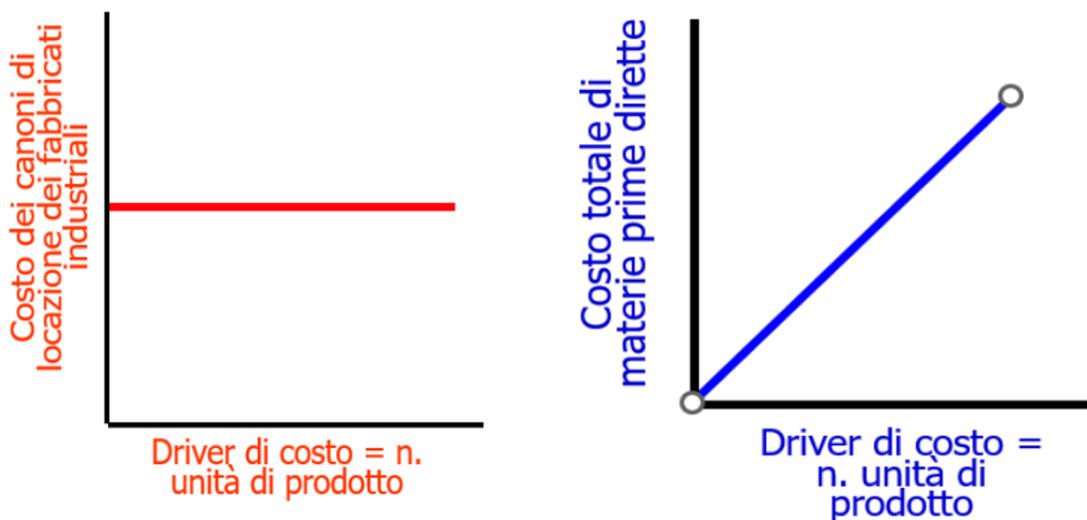


Figura 5: Rappresentazione grafica dei costi fissi e variabili¹⁹

A seconda dell'attribuzione dei costi a specifici oggetti di costo si distinguono invece i costi diretti ed indiretti: i primi possono essere ricondotti ad un oggetto di costo in maniera specifica ed esclusiva (a titolo di esempio, costituiscono costi diretti i materiali impiegati nella produzione di un prodotto e le provvigioni dovute ai venditori sulla base del fatturato ottenuto), mentre i secondi non possono invece essere ricondotti in modo specifico ed esclusivo ad un'unità di prodotto o ad un oggetto di costo ed è possibile associare tale tipologia di costi ad un oggetto di costo attraverso un processo di allocazione che utilizzi driver di costo affidabili (a titolo di esempio, l'ammortamento di un impianto di produzione costituisce un costo indiretto).

I costi non allocati sono invece quei costi per i quali non è possibile identificare alcuna relazione causale con un oggetto di costo e che per ragioni di economicità o di attendibilità si ritiene preferibile non allocare: è il caso delle spese legali o dei costi informatici.

L'analisi dei costi è fondamentale per la riuscita di un evento sportivo di successo.

La Sport Business Lab Consultancy ha condotto un'analisi sull'impatto economico degli eventi sportivi. Questo, secondo Turco e Kelsey (1992) altro non è che il cambiamento economico netto in una comunità ospitante che deriva dalla spesa attribuita a un evento o impianto sportivo²⁰. Dal punto di vista prettamente pratico l'Impatto Economico Diretto

¹⁹ Horngren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., Schatzberg, J., Agliati, M., & Ditillo, A., "Programmazione e controllo (2024)"

²⁰ "Impatto economico diretto"

([https://event.sblconsultancy.it/File/BROCHURE%20IMPATTO%20DIRETTO_compressed%20\(2\).pdf](https://event.sblconsultancy.it/File/BROCHURE%20IMPATTO%20DIRETTO_compressed%20(2).pdf))

è dato dall'ammontare che visitatori e organizzatori spendono direttamente nell'economia che ospita l'evento sportivo, quindi la somma tra la spesa degli spettatori, la spesa dei partecipanti e la spesa degli organizzatori consente di ottenere il risultato dell'Impatto Economico Diretto.

Gli eventi sportivi, specialmente quelli di portata planetaria, prevedono costi elevati e senza una loro corretta gestione il successo della manifestazione sarebbe impossibile ed i profitti per gli organizzatori di fatto sarebbero nulli.

2.1.2 L'ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

L'analisi Costi-Volumi-Risultati (CVR) è uno strumento che i manager delle imprese mettono in atto per analizzare quelli che sono gli effetti della variazione dei volumi di produzione sui ricavi di vendita, sui costi e sul risultato netto. Si tratta di un'analisi fondamentale per tutte le tipologie di organizzazioni, poiché nessuna dispone di risorse illimitate.

L'analisi CVR consente di calcolare il punto di equilibrio, in inglese noto come *break-even point*, che serve a determinare l'ammontare delle vendite necessario a produrre ricavi sufficienti a pareggiare i costi, pertanto al raggiungimento del break-even point il reddito operativo è nullo.

Per calcolare il punto di equilibrio è possibile utilizzare il cosiddetto metodo del margine di contribuzione: tale margine è dato dalla differenza tra prezzo di vendita unitario ed il costo variabile unitario ed il break-even point si raggiunge quando il margine di contribuzione totale è pari al totale dei costi fissi (in formula, il break-even point in termini di quantità è pertanto dato da: costi fissi/margine di contribuzione).

Un ulteriore metodo per il calcolo del BEP è quello dell'equazione, di seguito rappresentato: questo prevede la sottrazione dai ricavi di vendita dei costi variabili e dei costi fissi, giungendo così alla determinazione del risultato operativo. Si raggiungerà il break-even point nel momento in cui i ricavi totali (dati dalla moltiplicazione tra prezzo di vendita unitario e numero di unità) saranno uguali alla somma tra costi variabili totali (dati dalla moltiplicazione tra costo variabile unitario e numero di unità) e costi fissi.

$$\left(\text{Prezzo di vendita unitario} \times \text{numero unità} - \text{Costo variabile per unità} \times \text{numero unità} \right) - \text{Costi fissi} = \text{Risultato operativo}$$

Figura 6: Metodo dell'equazione nel calcolo del break-even point²¹

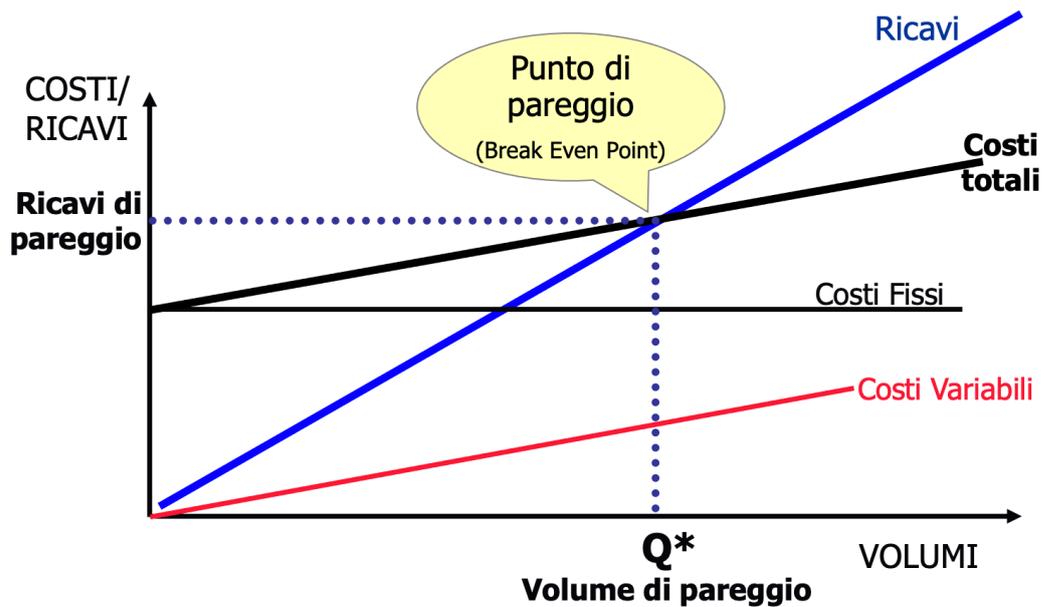


Figura 7: Grafico del break-even point²²

Nell'ambito dell'analisi CVR viene altresì determinato il margine di sicurezza, un indice di cui i manager si servono per non incappare in situazioni di crisi: indica, infatti, quante vendite possono essere perse prima di iniziare a registrare delle perdite e si calcola come differenza tra i volumi di vendita pianificati (o effettivi) ed il volume di vendita di equilibrio.

²¹ Horngren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., Schatzberg, J., Agliati, M., & Ditillo, A., "Programmazione e controllo (2024)"

²² Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O, Burgstahler, D., Schatzberg, J., Agliati, M., & Ditillo, A., "Programmazione e controllo (2016)"

2.2 ATTIVITÀ DI BUDGETING

2.2.1 PROGRAMMARE CON IL BUDGET

Il governo di un'azienda indirizza la gestione di quest'ultima al raggiungimento dell'economicità (copertura dei costi con i ricavi), in quanto rappresenta la condizione necessaria affinché l'organizzazione possa sopravvivere e conseguire risultati economici soddisfacenti. La competitività presente sui mercati costringe le aziende ad un costante aggiornamento dei modelli di gestione strategica.

La gestione è fondamentale per la creazione di ricchezza per l'organizzazione e per tutti coloro che nutrono interessi verso quest'ultima, ovvero gli stakeholders. Il controllo di gestione caratterizza l'intero funzionamento del sistema aziendale e prevede l'utilizzo di strumenti che indirizzano la gestione al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti in maniera efficace ed efficiente. Affinché ciò avvenga l'organizzazione non può fare a meno di quelle informazioni che compongono la contabilità direzionale, poiché rappresentano degli strumenti estremamente utili al controllo della gestione economica grazie al confronto tra i valori economici preventivi e consuntivi.

Le informazioni derivanti dal sistema contabile consentono di valutare i risultati, mettendo a confronto quelli attesi con quelli effettivamente conseguiti. L'analisi degli scostamenti rispetto al budget aiuta l'organizzazione a comprendere le attività in cui sono emerse delle anomalie e consente di individuare eventuali interventi correttivi da porre in essere per reindirizzare i processi agli obiettivi predeterminati all'origine.

Il funzionamento del sistema di controllo di gestione si avvale del budget per realizzare una preventiva determinazione delle quantità economiche che si rilevano nelle diverse unità organizzative durante lo svolgimento delle combinazioni economiche, attribuendo a tali elementi i valori più convenienti per conseguire l'economicità ed il livello di redditività ritenuto congruo²³.

Il budget è quindi uno strumento fondamentale per il controllo, perché aiuta a monitorare ed a raggiungere gli obiettivi prefissati, in maniera efficiente ed efficace, attraverso una

²³ Zavarini, M., "La connotazione del controllo di gestione e sue applicazioni nella comunicazione interna ed esterna (2013)"

corretta allocazione delle risorse economiche e consente, una volta avviata l'attività, di effettuare un'analisi degli scostamenti tra quanto è stato programmato e quanto è stato effettivamente raggiunto.

2.2.2 LE FUNZIONI DEL BUDGET

Il budget è uno strumento fondamentale della contabilità direzionale e svolge diverse funzioni chiave per la gestione aziendale: nel corso del presente paragrafo ne verranno presentate alcune. Innanzitutto, il budget svolge una funzione direzionale, evidenzia quali saranno gli obiettivi che dovranno essere perseguiti dalle specifiche unità organizzative, ovvero i risultati attesi in termini di efficacia ed efficienza. Una funzione strettamente legata alla precedente è quella di controllo: il budget consente infatti di verificare la corrispondenza tra i programmi prestabiliti ed i risultati effettivi ottenuti durante lo svolgimento della gestione.

L'elaborazione del budget è un'attività particolarmente critica, che prevede la compartecipazione di tutti i responsabili delle unità organizzative. Le decisioni aziendali sono costantemente esposte all'incertezza, sia a causa di possibili mutamenti dell'ambiente esterno, sia a causa di situazioni interne che comportano la necessità di riformulare i processi di gestione in atto. In fase di programmazione l'imprevedibilità dell'evoluzione della gestione rappresenta un ostacolo in ottica di definizione degli obiettivi e in ottica di elaborazione del sistema di budget. Ogni centro di responsabilità ha il compito di stabilire quali attività dovranno essere svolte e quali risorse saranno necessarie per il loro conseguimento. Il budget svolge quindi anche una funzione di apprendimento, in quanto giova allo sviluppo delle competenze dei soggetti preposti al controllo direzionale sia in fase di formulazione, che in fase di controllo.

Il budget risulta ancora fondamentale in ottica di cooperazione, coordinamento e motivazione. Nonostante ad ogni centro di responsabilità vengano assegnati dei compiti dettagliati e specifici un'azienda richiede il coordinamento di tutte le attività in quanto spesso una corretta analisi di quelle che sono le interdipendenze esistenti permette di lavorare in maniera congiunta per il raggiungimento di un comune obiettivo. È quindi possibile affermare che svolge a tutti gli effetti una funzione di coordinamento tra le varie funzioni aziendali in un approccio che valuta il rapporto tra costi e benefici e tra impiego delle risorse e risultati ottenuti.

Durante la fase di elaborazione del budget l'allocazione delle risorse ai vari centri di responsabilità deve avvenire in maniera coerente agli obiettivi prestabiliti, tenendo in considerazione un'eventuale criticità scaturita da possibili comportamenti opportunistici dei responsabili che possono portare a un utilizzo improprio di risorse. Il processo di elaborazione si completa quando la previsione degli obiettivi generali e dei sotto-obiettivi viene condivisa a tutta l'organizzazione e quando i risultati stabiliti sono analizzati e approvati dal comitato di budget e dalle direzioni. Il coordinamento tra i vari centri di responsabilità necessita di un confronto costante tra i vari responsabili, confronto che spesso può consentire di generare valore e risparmio di risorse economiche.

Il budget consente la condivisione dei valori e degli obiettivi aziendali e aiuta l'integrazione dei sotto-obiettivi tra i vari centri di responsabilità. Esso, infatti, giova all'unitarietà del governo aziendale grazie alla definizione degli obiettivi di medio-lungo termine e all'esecuzione nel breve periodo. La coordinazione e la collaborazione possono essere incoraggiate dalla possibilità di inserire all'interno del budget dei premi nel caso in cui i vari centri di responsabilità riescano a raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

Anche nel mondo dello sport, e nello specifico nel mondo degli eventi sportivi, un'attenta gestione economica e finanziaria è fondamentale.

Una strategia efficace non può prescindere da un'attenta determinazione del budget e dal monitoraggio costante dei ricavi e dei costi. L'attività afferente alla pianificazione strategica è propedeutica alla definizione del piano strategico, che consente, attraverso un'analisi dettagliata, di individuare tutte le componenti economico-finanziarie dell'evento. Ad esempio, da questo punto di vista, le Olimpiadi di Tokyo 2020 sono state particolarmente problematiche, anche a causa del Covid-19: la pandemia ha infatti portato alla considerazione di spese aggiuntive per quanto riguarda il controllo e la sanità e allo stesso tempo a grosse perdite causate dall'assenza del pubblico. Di conseguenza, gli organizzatori sono stati costretti a rivedere il piano economico e finanziario, ottimizzando le risorse.

2.2.3 CENNI SUL PROCESSO DI BUDGETING E MASTER BUDGET

Il processo di budgeting può essere definito come il processo formale con cui i diversi responsabili di impresa raggiungono un accordo sull'impiego e sull'allocazione delle risorse disponibili, definiscono gli obiettivi che ciascuno di essi deve perseguire e

analizzano le differenze tra obiettivi e risultati al fine sia di valutare le prestazioni di ogni organo, sia di migliorare il processo decisionale”²⁴.

Il processo di budgeting è un procedimento decisionale ad elevato grado di interfunzionalità e prevede tre tipologie differenti di budget:

- budget operativi, ovvero quelli relativi alla gestione operativa, che consentono di avere una visione reddituale della gestione;
- budget degli investimenti, ovvero quelli relativi alle risorse necessarie, sia in termini di risorse tangibili che intangibili;
- budget finanziari, ovvero quelli che mettono in stretta contrapposizione entrate ed uscite.

L'insieme di questi tre tipi di budget costituisce il master budget: si tratta di uno strumento particolarmente articolato, che prevede analisi operative, previsioni di spese, vendite, entrate ed uscite. Nel predisporre il master budget i manager prendono decisioni importanti in merito alla distribuzione e all'impiego delle risorse. Il processo di budgeting può quindi essere considerato come una combinazione di verifica della fattibilità tecnica, economica e finanziaria. Dal punto di vista operativo il budget si può considerare tecnicamente fattibile quando la capacità produttiva è sufficiente a garantire dei volumi pari o superiori a quelli richiesti dal mercato. La verifica della fattibilità economica valuta invece l'esistenza di coerenza fra il reddito che si potrebbe generare una volta attuato il piano d'azione e la marginalità minima richiesta dai vertici aziendali. Infine la verifica della fattibilità finanziaria è volta a valutare se i flussi di cassa previsti e i fabbisogni dell'azienda possono essere tra loro coerenti.

Il processo di budgeting non è stato esente da critiche, infatti secondo molti il dinamismo a cui sono sottoposti i mercati fa sì che questo non sia lo strumento migliore in termini di definizione degli obiettivi. Questa critica nasce da un limite temporale, in quanto tra la fase di redazione del budget e quella di effettivo svolgimento delle attività può intercorrere parecchio tempo e da un limite di prospettiva, in quanto il management potrebbe essere interessato alle sole previsioni di risultato.

In merito al primo limite una soluzione adottabile potrebbe essere quella di accorciare la distanza temporale fra il momento della previsione e quello di svolgimento delle attività, riducendo quindi la quantità di stime. In quest'ottica numerose aziende hanno adottato il

²⁴ Rubbio, A., Solbiati, M., Vellutini, M. “Corporate performance management (2008)”

rolling budget, ovvero un sistema che combina il processo di budget con quello di forecasting, perché si tratta di un sistema che spinge il management a un processo costantemente orientato al futuro. Questa tipologia di budget prevede l'aggiunta di un mese nel futuro, eliminando il mese appena terminato, così da focalizzarsi l'impegno dei manager sui dodici mesi futuri e non solo ai mesi rimanenti in un budget tradizionale.

Per quanto riguarda invece il secondo limite il sistema di controllo non è chiamato solamente ad analizzare i risultati economico-finanziari, ma deve anche monitorare i fattori dai quali tali risultati derivano ed i fattori che possono aver portato ad un disallineamento rispetto agli obiettivi prefissati. In tal senso vengono in aiuto i modelli di balanced scorecard, che permettono di monitorare i risultati, comprendendo da quali fattori essi derivino. Si deve quindi ragionare in un'ottica di activity based budgeting, un approccio che non si limita a definire obiettivi di costo, ma che porta i manager a dover ragionare in termini di driver ed efficienza.

2.3 SOSTENIBILITÀ

2.3.1 DEFINIZIONE ED OBIETTIVI

Il termine sostenibilità è stato per la prima volta utilizzato, in ambito politico, nella Conferenza sull'Ambiente delle Nazioni Unite tenutasi a Stoccolma nel 1972 ed in quell'occasione il diritto degli esseri umani di vivere con dignità e benessere è entrato al centro del dibattito politico.

Nel 1987 la Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite all'interno del Brundtland Report affianca al concetto di sostenibilità, quello di sviluppo sostenibile, dandone una definizione precisa, ossia: *“attività di sviluppo economico che soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere quelli delle generazioni future”*²⁵.

La sostenibilità va intesa in una triplice direzione: economica, ambientale e sociale e per un suo corretto sviluppo è necessario che tutte e tre le dimensioni citate crescano simultaneamente.

²⁵ Tettamanzi, P., Minutiello, V., “Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale (2021)”

Negli ultimi anni l'intera società ha maturato un'attenzione verso il tema della sostenibilità, tant'è che si sono diffusi acronimi quali CSR (*Corporate Social Responsibility*) o ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Il primo programma mondiale in materia di sostenibilità è l'Agenda 21, ovvero un documento delle Nazioni Unite del 1992 che affronta quattro temi: dimensione economica e sociale, conservazione e gestione delle risorse, accrescimento del ruolo delle forze sociali, strumenti di esecuzione del programma. A partire dalla conferenza di Rio de Janeiro del 1992 molte Nazioni hanno deciso di inserire dei piani di sviluppo sostenibile all'interno delle politiche nazionali.

Nel corso degli anni si è andata sempre più sviluppando, come accennato precedentemente, la *Corporate Social Responsibility*, ovvero la responsabilità sociale delle imprese e delle organizzazioni per una rendicontazione societaria di sostenibilità (*Environmental, Social and Governance – ESG*). È stata la società stessa a spingere le imprese ad un approccio più sostenibile e ciò anche attraverso la nascita del *sustainability accounting*, un sistema che consente di ottenere informazioni di alta qualità in merito agli impatti sociali e ambientali delle aziende, all'efficacia dei programmi ambientali in atto e alla responsabilità sociale e ambientale delle imprese in generale.

2.3.2 PIANO DI AZIONE PER LA CRESCITA SOSTENIBILE: AGENDA 2030 E TASSONOMIA

Un punto di svolta in ottica ambientale è avvenuto nel settembre del 2015 quando le Nazioni Unite hanno definito i 17 Sustainable Development Goals (SDG) nell'Agenda 2030, un programma all'interno del quale sono inseriti i 17 obiettivi e i 169 target a cui i Paesi devono convergere entro il 2030.



Figura 8: Sustainable development goals dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite

Si tratta di un programma dalle finalità nobili: povertà, fame, diritto alla salute e all'istruzione, cambiamento climatico, pace, tutte tematiche volte a migliorare la vita delle persone ed a proteggere l'ecosistema del Pianeta.

Nello specifico l'Agenda 2030 si basa su cinque concetti principali:

- *People*: combattere la fame e la povertà, con l'obiettivo di garantire dignità ed equità;
- *Prosperity*: assicurare alle prossime generazioni una vita prosperosa e in armonia con la natura;
- *Peace*: incentivare la pace;
- *Partnership*: cercare di aumentare il numero di Paesi aderenti;
- *Planet*: proteggere il Pianeta per le generazioni future.

L'impegno delle Nazioni Unite è proseguito con l'Accordo di Parigi del dicembre 2015, ovvero il primo accordo universale sui cambiamenti climatici, che punta a un contenimento dell'aumento della temperatura globale di massimo due gradi centigradi. Ancora il 14 gennaio 2020 la Commissione Europea ha siglato a Strasburgo lo European Green Deal 20250, il cui obiettivo è quello di rendere l'Europa il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050.

I criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*) vengono utilizzati per valutare l'operato di un'impresa non solo dal punto di vista economico, ma anche ambientale, sociale e di governance. Le imprese sono sostenibili quando nel business plan vengono inseriti obiettivi sostenibili e metodologie per valutare il raggiungimento di tali risultati.

Ormai molte imprese decidono di diffondere volontariamente informazioni relative alla loro performance ambientale e sociale perché questo può attirare l'attenzione di stakeholders particolarmente interessati a tali tematiche.

In ogni caso l'Unione Europea si è nel corso degli anni impegnata nel creare un sistema economico sostenibile e tale impegno è culminato nella pubblicazione, il 22 ottobre 2014, da parte del Parlamento Europeo della Direttiva 2014/95/EU, nota anche come *Non-Financial Reporting Directive (NFRD)*, che “obbliga” le imprese quotate e gli enti pubblici con almeno 500 dipendenti a pubblicare report sostenibili seguendo i principi della *Triple Bottom Line (TBL)*.

Più di recente, nell'aprile 2021, la Commissione Europea ha emanato un piano di finanza sostenibile, che prevede una tassonomia europea, ossia una classificazione delle attività economiche sostenibili sulla base di sei obiettivi:

- mitigazione dei cambiamenti climatici;
- adattamento ai cambiamenti climatici;
- uso sostenibile e protezione delle risorse marine;
- transizione verso un'economia circolare;
- prevenzione e controllo dell'inquinamento;
- protezione e ripristino dell'ecosistema

e tre prerequisiti che l'attività economica deve soddisfare per essere ritenuta sostenibile:

- contribuire ad almeno uno dei sei obiettivi sopra indicati;
- non contrastare in maniera significativa nessuno degli altri cinque obiettivi;
- rispettare i requisiti minimi.

A questo si è aggiunta una proposta di direttiva sul “*Corporate Sustainability Reporting*” per le imprese con più di 250 dipendenti, che culmina in una particolare attenzione richiesta per la redazione del Bilancio di Sostenibilità.

2.3.3 LA SOSTENIBILITÀ NELLO SPORT

Il ruolo dello sport all'interno dell'Agenda 2030 non è marginale, ma riveste una posizione significativa, contribuendo in modo sostanziale al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

L'UNESCO nel 2017, durante la sesta conferenza internazionale dei ministri e alti funzionari responsabili per l'educazione fisica e lo sport (Mineps VI) ha diramato il Piano di Kazan, ovvero un piano di portata planetaria che associa le politiche sportive ai *Sustainable Development Goals* (SDGs). Lo sport interviene in molti dei goal fissati dall'Agenda 2030: giova ad una vita sana e consente il benessere di tutti, garantisce istruzione e parità di genere, favorisce la crescita economica e il lavoro e riduce le disuguaglianze tra i Paesi.

Nello specifico lo sport è un fattore fondamentale nell'ottica della sconfitta della povertà e della crescita economica, in quanto è un settore capace di offrire occasioni di lavoro a vari livelli e per varie categorie di persone. Inoltre può incentivare le persone ad acquistare cibo sostenibile e ad adottare un'alimentazione equilibrata e uno stile di vita salutare.

Gli sport acquatici possono spingere ad un miglioramento delle qualità dell'acqua, cercando di ridurre l'inquinamento e lo spreco e può ancora incoraggiare un'economia verde, in quanto un'attività sportiva sana richiede spazi puliti sia all'aperto che al chiuso. Lo sviluppo sostenibile può essere incentivato da iniziative quali stadi *plastic free*, utilizzo di pannelli fotovoltaici o utilizzo di divise riciclabili. Infine, lo sport può essere inteso come uno strumento che incoraggia Pace e giustizia, attraverso il fair-play o il lavoro di squadra.

Oltre a quanto specificato in precedenza, lo sport è direttamente connesso a tutti i *goals* previsti dall'Agenda 2030 ed una particolare attenzione all'aspetto ambientale interessa anche ai grandi colossi che finanziano gli eventi sportivi. Sempre più spesso il cambiamento climatico ha portato all'impossibilità di svolgere determinate competizioni, basti pensare alla Coppa del Mondo di sci alpino, che si trova a dover fronteggiare problemi organizzativi quali l'assenza di neve o alte temperature o ancora a numerose competizioni di nuoto di fondo in acque libere, che hanno visto nell'inquinamento dei mari, dei fiumi e dei laghi un grosso ostacolo.

In definitiva è possibile affermare che lo sport ha il dovere ed i mezzi necessari per poter aiutare il mondo a ridurre gli impatti ambientali e allo stesso tempo ha anche la necessità di farlo: il mondo dello sport è costretto ad adattarsi e ad innovarsi per evitare scenari dannosi, come l'aumento dei costi legati alla gestione di eventi o alla cattiva reputazione dovuta a scelte poco sostenibili. Attraverso un cambiamento concreto lo sport potrà

proteggere l'ambiente e preservare la propria sostenibilità economica e sociale nel lungo periodo.

CAPITOLO 3 - FOCUS SUI GIOCHI DELLA XXXIII OLIMPIADE – PARIS 2024

3.1 STORIA DEI GIOCHI OLIMPICI

I Giochi olimpici nacquero in Grecia, più precisamente nella città di Olimpia, nel 776 a.C. Si trattava dei più antichi e prestigiosi tra i giochi panellenici, competizioni che i greci organizzavano per celebrare gli dèi. L'evento aveva una cadenza quadriennale e, inizialmente, prevedeva esclusivamente sei corse podistiche. Con il passare degli anni, però, il programma si ampliò fino a comprendere corse di cavalli, pentathlon, pugilato, corse armate e corse con i carri. Fino al 396 a. C., i Giochi olimpici furono un evento assolutamente vietato alle donne, che non solo non potevano parteciparvi, ma addirittura non potevano assistere alle competizioni. I primi giochi femminili si svolsero nella Città di Argo: i Giochi erei, dedicati alla dea Era.

I Giochi olimpici, evento di grande culto per il mondo greco, proseguirono per diversi secoli fino a quando, nel 393 d.C., l'imperatore Teodosio I ne decretò la fine classificandola come una pratica pagana e quindi vietata.

Questa manifestazione scomparve così dalla scena internazionale per duemila anni, fino al momento in cui Pierre de Coubertin, sociologo e pedagogista, riuscì a riportarla alla ribalta. Nel 1896 venne istituito il Comitato Olimpico Internazionale (CIO) e nello stesso anno, nella città di Atene, vennero organizzati i primi Giochi olimpici dell'Era moderna. A differenza di quanto avveniva nell'antica Grecia, il CIO decise sin da subito di organizzare i Giochi in Paesi sempre differenti. Le edizioni di Parigi 1900 e di Saint Louis 1904 non ebbero un grande successo in termini di partecipazione, ma la vera svolta arrivò con le Olimpiadi di Londra nel 1908, edizione nella quale presero parte più di duemila atleti di ventidue nazioni differenti. Con il passare delle edizioni si sono aggiunti tutti gli elementi che caratterizzano i Giochi Olimpici: la fiamma olimpica, le bandiere, il villaggio olimpico, la staffetta della torcia olimpica.

Il programma della prima edizione prevedeva esclusivamente nove discipline sportive: atletica leggera, ciclismo, ginnastica, lotta, nuoto, scherma, sollevamento pesi, tennis e tiro sportivo. Per diversi anni ciascun Paese organizzatore ha avuto la licenza di inserire altre discipline, come il cricket o il pugilato, fino al momento in cui il CIO ha stabilito

dei criteri precisi per garantire una continuità al programma. Alle prossime Olimpiadi di Los Angeles 2028 saranno addirittura trentacinque gli sport in calendario.

I Giochi olimpici non sono stati esenti da interferenze politiche: dal 1896 ben tre edizioni non si sono svolte a causa di eventi bellici, l'edizione di Berlino del 1936 fu di fatto un manifesto della propaganda nazista, l'Unione Sovietica è stata esclusa fino al 1952, e ancora nell'edizione di Città del Messico 1968 due medagliati americani (Thomas Smith e John Carlos) durante la premiazione salutarono il pubblico con il pugno chiuso, simbolo di protesta contro il razzismo. Il 25 ottobre 1993, sotto sollecitazione del CIO, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato una risoluzione (A/RES/48/11), con la quale invitava gli Stati Membri a *“osservare la Tregua Olimpica dal settimo giorno prima dell'apertura fino al settimo giorno dopo la chiusura di ciascuna edizione dei Giochi Olimpici, in conformità con l'appello lanciato dal Comitato Olimpico Internazionale”*²⁶.

Nel corso degli anni il Comitato Olimpico Internazionale ha combattuto anche una lotta importante in merito alla parità dei diritti tra uomo e donna. Alle donne fu concesso per la prima volta di competere nell'edizione del 1900 di Parigi, ma inizialmente la percentuale delle atlete donne sul totale dei partecipanti in gara era molto bassa, per tale motivo il CIO si pose come obiettivo quello di *“incoraggiare e sostenere la promozione delle donne nello sport a tutti i livelli e in tutte le strutture, con l'obiettivo di attuare il principio di uguaglianza tra uomini e donne”*²⁷. Questo obiettivo è stato sicuramente perseguito, tanto che è sufficiente osservare i dati delle Olimpiadi di Tokyo 2020, nella quale le atlete donne hanno rappresentato il 48,9% del totale dei partecipanti.

Al giorno d'oggi le Olimpiadi simboleggiano la più grande manifestazione a carattere globale, sia dal punto di vista sportivo, ma anche da quello culturale, economico e sociale. Tra gli obiettivi presenti e futuri promossi dal CIO è necessario rimarcare la sostenibilità, l'inclusione, la pace e lo sviluppo tecnologico.

²⁶ Greppi, E., Vellano, M., “Diritto internazionale dello sport (2010)”

²⁷ “La storia dei Giochi Olimpici” (<https://www.olympics.com/en/news/the-history-of-the-olympic-games>)

3.2 IL RUOLO DEL CIO

Secondo quanto riportato nell'articolo 1 della Carta Olimpica, documento redatto da De Coubertin nel 1894, il Comitato Olimpico Internazionale (CIO) “*esercita un'autorità suprema sul Movimento olimpico*”²⁸. Si tratta, a tutti gli effetti, dell'autorità di riferimento per il Movimento olimpico a livello globale, il cui compito è quello di promuovere l'olimpismo nel mondo.

Il CIO agisce come promotore per la collaborazione tra i vari stakeholders: atleti, Comitati Olimpici Nazionali, Federazioni internazionali, Comitati Organizzatori dei Giochi Olimpici, Partner Olimpici Mondiali e detentori dei diritti media²⁹.

Il fine ultimo del CIO è quello di costruire un mondo migliore attraverso lo sport e per farlo collabora non solo con autorità pubbliche e private, ma anche con organizzazioni internazionali quali le Nazioni Unite.

Nella prima versione della Carta Olimpica, quella del 1894, il CIO era considerato un'organizzazione permanente e con auto reclutamento, i cui membri, massimo tre per Paese, dovevano essere eletti a tempo indeterminato, mentre il Presidente era eletto per dieci anni, con possibilità però di rinnovo della carica.

Solo a partire dal 1921 fu creato il Comitato Esecutivo (Executive Committee), con funzioni di gestione degli affari, mentre fino a quel momento il presidente Pierre de Coubertin aveva di fatto gestito il CIO come un'organizzazione a conduzione individuale. Col passare degli anni il Comitato Olimpico Internazionale smise di porre la sua attenzione esclusivamente sullo sport e iniziò ad avvicinarsi a tematiche sociali di grande importanza: a titolo di esempio nel 1971 fu istituito il Comitato per la Solidarietà Olimpica, con l'obiettivo di sostenere i Paesi ancora poco sviluppati nel miglioramento delle proprie strutture, con l'augurio di internazionalizzare quanto più possibile il mondo dello sport.

L'interesse verso tematiche sociali proseguì nel 1981 con Thomas Bach, che, in una lettera destinata al suo successore, scrisse “*ho deciso di creare una Commissione del CIO per gli atleti. Questa Commissione agirà come portavoce di tutti gli atleti presso il*

²⁸ Greppi, E., Vellano, M., “Diritto internazionale dello sport (2010)”

²⁹ “Comitato internazionale olimpico” (<https://www.olympics.com/ioc/overview>)

Comitato Olimpico Internazionale”³⁰. La Commissione discusse in merito a tematiche ancora estremamente attuali, quali la lotta al doping, l’uguaglianza di genere, la pace e la necessità di rendere i Giochi Olimpici liberi da influenze politiche.

Juan Antonio Samaranch, presidente del CIO nel 1980, fu il primo a manifestare la necessità, dal punto di vista finanziario, di un’evoluzione da parte del Comitato. Per la prima volta alle Olimpiadi di Los Angeles 1984 i diritti televisivi vennero limitati e di conseguenza il loro prezzo salì notevolmente, portando a vantaggi economici e finanziari cospicui. Sulla base di quanto accaduto Samaranch e Pound decisero di avviare il programma “*The Olympic Programme*”(TOP), che prevedeva un numero limitato di partner a cui concedere diritti pubblicitari esclusivi. Il programma TOP continua ad esistere anche al giorno d’oggi e prevede un numero di TOP Sponsor che va dai 10 ai 14 per ogni Olimpiade, con alcune aziende che hanno addirittura già firmato per l’edizione di Brisbane 2032. Quanto raccolto tramite questo programma viene in larga parte destinato dal CIO ai Comitati organizzatori dei Giochi Olimpici estivi e invernali, mentre il resto va ai Comitati Olimpici Nazionali e alle Federazioni internazionali per supportare gli atleti di tutto il mondo.

La vera svolta dal punto di vista sociale risale al 2017, anno in cui il CIO ha lanciato la Fondazione Olimpica per i rifugiati: si è trattato di un progetto realizzato grazie alla collaborazione con le Nazioni Unite, il cui obiettivo è stato quello di creare strutture sportive sicure in aree in cui sono presenti rifugiati o sfollati, in modo da permettere loro di poter praticare sport nonostante le situazioni di difficoltà.

È importante rimarcare che il CIO è un’organizzazione priva di scopo di lucro: l’Agenda Olimpica 2020 e l’Agenda Olimpica 2020+5 hanno messo al centro degli interessi del CIO il supporto agli atleti, tant’è che tutti i ricavi generati dai Giochi Olimpici vengono utilizzati per assistere gli atleti nel mondo: Olympics parla di 4,2 milioni di dollari distribuiti ogni giorno ad atleti ed organizzazioni.

³⁰ “Creazione della Commissione per gli atleti” (<https://www.olympics.com/ioc/1981-creation-of-the-athletes-commission>)

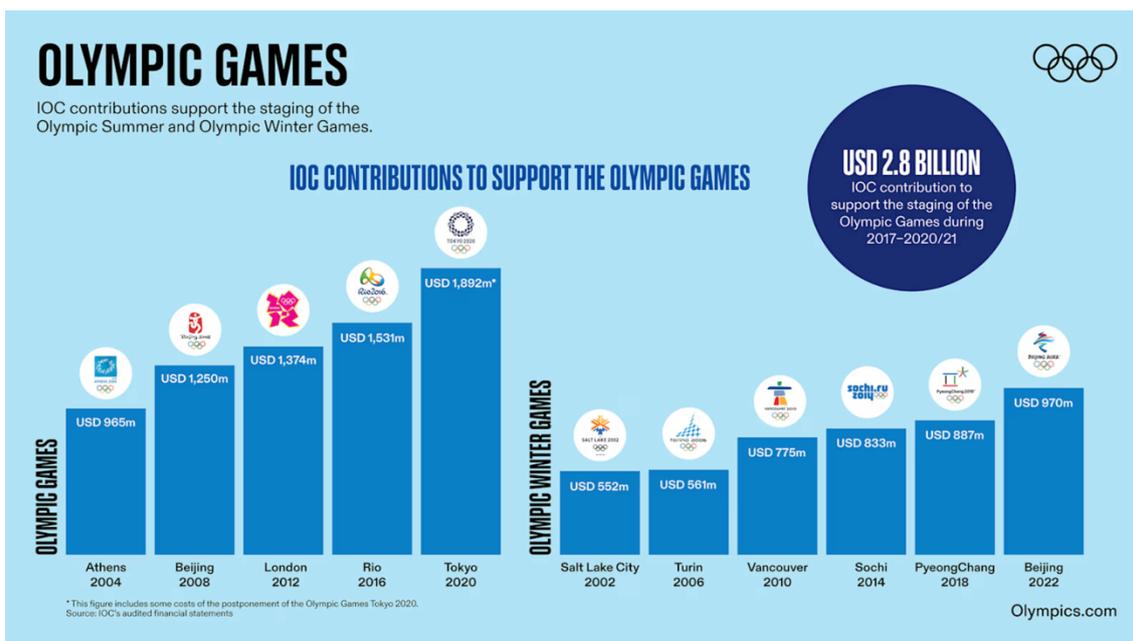


Figura 9: Rappresentazione del contributo del CIO ai comitati olimpici organizzatori³¹

3.3 IMPATTO ECONOMICO DEI GIOCHI DELLA XXXIII OLIMPIADE – PARIGI 2024

I Giochi Olimpici rappresentano uno degli eventi più importanti e seguiti a livello globale, una competizione che implica un impegno organizzativo ed economico di dimensioni rilevanti. Data la portata dell'evento i costi necessari per realizzarlo sono elevati e ciò comporta investimenti significativi. Nel presente paragrafo verrà analizzato nello specifico l'impatto economico ed i costi relativi agli ultimi Giochi Olimpici disputatisi, quelli di Parigi 2024.

Le Olimpiadi moderne si caratterizzano per un aspetto: i costi relativi all'evento sono quasi sempre superiori rispetto a quanto stabilito inizialmente nei budget³². L'edizione di Parigi 2024 non ha in tal senso rappresentato un'eccezione. In fase di candidatura per Parigi 2024 si sarebbero dovuti sostenere costi per 3.2 miliardi di euro, a Giochi conclusi le stime parlano di 8,8 miliardi di euro per la realizzazione.

Già nel 2022 le previsioni di spesa erano aumentate del 10% a causa dell'inflazione, ma la vera spesa che in fase di candidatura non era stata correttamente preventivata è stata

³¹ "Finanziamenti del CIO" (<https://www.olympics.com/ioc/funding>)

³² "Quanto costeranno le Olimpiadi di Parigi 2024" (<https://www.ilpost.it/2024/05/15/olimpiadi-parigi-costo-stimato-soldi-privati-pubblici/>)

quella relativa ai servizi vari e catering erogati dalla società Solideo (per un totale di 4,4 miliardi di euro)³³.

Nonostante i rilevanti scostamenti rispetto a quanto previsto nel budget, i Giochi della XXXIII Olimpiade sono stati decisamente i più economici del nuovo millennio, con Londra 2012 (15 miliardi) e Pechino 2008 (14 miliardi) come edizioni più costose.

Il CIO e il comitato organizzatore francese hanno cercato di adottare degli accorgimenti per ridurre il più possibile i costi. Una parte sostanziale del budget è stata destinata alla costruzione e al rinnovo delle infrastrutture, in tal senso Parigi ha deciso di utilizzare molte strutture già esistenti, trasformando attrazioni simbolo della città in veri e propri “campi gara”, come nel caso del Gran Palais, nel quale sono andate in scena le competizioni di scherma e taekwondo o del Trocadèro, in cui sono andate in scena le Cerimonie di apertura e di chiusura. Tuttavia, i costi relativi alle infrastrutture sono comunque stati importanti: 1,5 miliardi di euro necessari per la costruzione del villaggio olimpico, 200 milioni di euro per realizzare lo stadio del nuoto e 500 milioni di euro per il rinnovo delle infrastrutture già esistenti.

Un altro settore in cui si è investito particolarmente è quello della sicurezza: le Olimpiadi di Parigi 2024 sono state probabilmente le più controllate di sempre, tanto che durante la Cerimonia d’apertura il centro della città è stato di fatto blindato e l’accesso limitato, con un miliardo di euro spesi per garantire protezione ad atleti e pubblico ³⁴.

Continuando con la rappresentazione delle voci di spesa dell’evento olimpico, sono stati sostenuti costi per circa tre miliardi di euro per la logistica relativa al personale, alla tecnologia e ai trasporti, mentre i costi per la promozione e marketing hanno avuto un impatto pari a circa 400 milioni di euro.

Unitamente all’analisi delle voci di costo sostenute per la realizzazione dell’Olimpiade, è necessario ed imprescindibile analizzare gli introiti derivanti dall’evento, che hanno impattato positivamente sulla città di Parigi e sulla Francia. Secondo Ampere Analysis i ricavi provenienti dai diritti dei media sono pari a 3,3 miliardi di euro, ai quali bisogna

³³ “Quanto sono costate le Olimpiadi?” (https://www.eurosport.it/olimpiadi/olimpiadi-parigi-2024/2024/quanto-sono-costate-le-olimpiadi-10-miliardi-le-piu-economiche-nellera-moderna-ma-4.4-solo-di-catering-e-servizi_sto20036405/story.shtml)

³⁴ “Cerimonia di apertura dei Giochi Olimpici di Parigi 2024, tutto quello che c’è da sapere” (<https://www.sortiraparis.com/it/notizia/giochi-olimpici-parigi-2024/articles/316936-cerimonia-di-apertura-dei-giochi-olimpici-di-parigi-2024-consigli-e-raccomandazioni-tutto-quello-che-c-e-da-sapere>)

aggiungere 1,34 miliardi di euro relativi alle sponsorizzazioni ed i ricavi relativi alla vendita dei biglietti, per un totale di 3,8 miliardi di euro.

Ovviamente gli organizzatori si aspettano un ritorno positivo nel lungo periodo, perché, in base ai calcoli fino a questo momento effettuati, il risultato economico registrerebbe una perdita di circa 6 miliardi di euro. Secondo le stime degli esperti le entrate previste entro il 2034 ammonteranno a un valore compreso tra 8,99 miliardi di euro nel caso peggiore e 11,4 miliardi di euro nel caso più favorevole. Si tratta a tutti gli effetti di un investimento, dai costi elevati, ma con potenziali benefici nel lungo periodo, poiché l'evento genererà numerosi posti di lavoro, porterà ad un incremento del turismo nelle zone interessate e il miglioramento edilizio porterà ad un incremento dello sviluppo urbano e della qualità di vita dei residenti³⁵.

Si tratta di risultati estremamente diversi rispetto a quelli ottenuti nelle ultime due edizioni dei Giochi estivi: Tokyo 2021 ha registrato perdite pari a 7 miliardi di dollari, mentre Rio 2016 ha conseguito un risultato negativo pari a 2 miliardi.

Il comitato organizzatore ha inoltre comunicato che Parigi 2024 ha chiuso con un utile netto di 26,8 milioni di euro, un fattore chiave di questo successo è stato il record di biglietti venduti, circa 12,1 milioni, che ha consentito un incremento di 348 milioni di euro rispetto alle previsioni iniziali. Grazie a questi risultati Parigi 2024 non ha dovuto ricorrere ai 43 milioni di euro destinati dagli enti pubblici come fondo di emergenza.

Questo risultato riguarda esclusivamente il bilancio operativo del comitato organizzatore e non si riferisce all'intero investimento pubblico associato ai Giochi.

3.3.1 BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Come già sottolineato nei precedenti paragrafi, uno dei principali obiettivi del CIO per i prossimi anni è quello di rendere i Giochi Olimpici sostenibili ed in tal senso Parigi 2024 è stato il primo e vero banco di prova, poiché è risultata la prima edizione allineata con l'Agenda Olimpica 2020. Il comitato organizzatore, sin dalla fase di candidatura, ha mostrato grande attenzione nei confronti della tematica ambientale e, non a caso, le

³⁵ “Olimpiadi, a Parigi il budget è stato sfiorato del 115%, ma in passato è andata molto peggio” (<https://bancafucino.it/sito-istituzionale/sala-stampa/fucino-social/olimpiadi-parigi-il-budget-e-stato-sforato-del-115-ma>)

emissioni di carbonio sono state ridotte del 54,6% rispetto alle edizioni di Londra 2012 e Rio 2016.

Inoltre, il 75% dei pezzi dell'equipaggiamento sportivo è stato o affittato o prestato dalle federazioni sportive e lo stesso vale per strumenti quali computer, schermi e stampanti.

A differenza della maggior parte dei grandi eventi odierni, che utilizzano generatori a diesel, l'edizione di Parigi 2024 è stata quasi interamente alimentata da energia rinnovabile. Tutte le sedi di gara dei Giochi sono state collegate alla rete elettrica pubblica, limitando così l'utilizzo di generatori. Electricité de France (EDF) ha fornito elettricità rinnovabile proveniente da sei siti eolici e da due siti solari, fornendo anche una copertura di pannelli fotovoltaici di 800 metri quadrati nel villaggio olimpico. Inoltre, grazie alla partnership con GL events – Loxam, è stato possibile l'utilizzo di biocarburanti, batterie e idrogeno.

La gestione efficiente dei trasporti è stato uno degli obiettivi principali degli organizzatori. Il coordinamento con tutti gli stakeholders ha reso possibile il transito di milioni di persone, garantendo il successo del progetto.

Innanzitutto, il progetto è stato costruito attorno a linee di trasporto già esistenti; le sedi di gara erano inoltre raggiungibili utilizzando biciclette, per questo motivo sono stati costruiti 415km di piste ciclabili e 27.000 posti bici temporanei. I dati parlano di un 87% di spettatori che ha utilizzato i mezzi pubblici per recarsi nei campi gara e un 5% che invece ha preferito raggiungerli con la bici.

Uno degli obiettivi fondamentali era quello di ridurre le emissioni di carbonio dovute al cibo: i 13 milioni di pasti serviti ai Giochi hanno prodotto in media 1kg di emissioni di carbonio, contro i 2,3kg di un pasto medio francese. Il 40% dei piatti acquistati dal pubblico è stato vegetariano, il doppio rispetto alla percentuale generalmente venduta in questo tipo di eventi.

Tutto il cibo non consumato è stato inoltre distribuito o trasformato, con circa 600.000 pasti donati alle persone più bisognose e durante i Giochi sono anche state effettuate 600 raccolte di beneficenza.

L'utilizzo di plastica monouso è stato drasticamente ridotto e riguardo a tale aspetto si è lavorato in tre direzioni:

- Implementare un nuovo modello di distribuzione delle bevande, tramite fontane per l'acqua potabile e bevande e bottiglie di vetro riutilizzabili;

- Promuovere l'utilizzo delle bottiglie d'acqua da poter riutilizzare;
- Ridurre l'utilizzo di plastica monouso negli imballaggi.

I dati finali parlano di una riduzione del 52% della plastica monouso nella fornitura di bevande e del 70% nel numero di bottigliette di plastica rispetto a Londra 2012. Anche la quantità di rifiuti prodotta è diminuita notevolmente rispetto all'edizione inglese, con un totale di 3.750 tonnellate di rifiuti trattati e una diminuzione percentuale del 60%.

La sostenibilità è stata ricercata anche nelle medaglie olimpiche: queste hanno contenuto al loro interno un pezzo di ferro proveniente direttamente dalla Torre Eiffel, mentre la parte in oro e in argento è derivata esclusivamente da leghe riciclate dal Responsible Jewellery Council.

Anche il braciere olimpico, simbolo iconico dei Giochi, è stato progettato all'insegna della sostenibilità: ideato da Mathie Lehanneur, si presentava come un pallone aerostatico illuminato esclusivamente grazie ad energia rinnovabile, senza l'uso di carburanti tradizionali.

L'impatto ambientale è stato minimo anche dal punto di vista dell'edilizia con il 95% degli impianti sportivi utilizzati già esistenti e la costruzione più importante, quella dell'Acquatics Centre, realizzata con metodi che prevedono basse emissioni di carbonio. Lo stadio del nuoto è stato dotato di 4.680 metri quadrati di pannelli solari ed i sedili sono stati realizzati con rifiuti di plastica riciclati. Gli organizzatori hanno deciso di posizionare l'Acquatics Centre in una zona della città priva di infrastrutture sportive, operando una vera e propria opera di riqualificazione del distretto di Seine-Saint-Denis.

In generale il comitato organizzatore di Parigi 2024 ha lavorato seguendo le norme previste dal sistema di gestione della sostenibilità degli eventi ISO 20121.

Parigi 2024 ha rispettato a pieno uno dei goal del CIO, ovvero quello dell'uguaglianza di genere. Per la prima volta ad un'Olimpiade sono stati messi in palio lo stesso numero di posti di qualificazione per atlete femmine e atleti uomini. Inoltre, la parità di genere è stata raggiunta anche all'interno dello staff organizzatore, tant'è che l'edizione francese ha ottenuto un punteggio pari al 93% nell'Index of Professional Equality and Balanced Representation between Women and Men.

Una particolare attenzione è stata rivolta anche all'inclusione e alla comunità LGBTQIA+, con l'edizione di Parigi 2024 che ha infatti organizzato la più grande Pride House olimpica di sempre, all'intero della quale si sono svolti eventi culturali e feste che

hanno consentito di aumentare la consapevolezza sull'inclusione delle persone LGBTQIA+ nel mondo dello sport.

Il comitato organizzatore ha sviluppato un programma di “second-life” per tutti i tipi di attrezzature, programma fondato sulla rivendita e la donazione attraverso cinque canali principali:

- Donazioni al movimento sportivo: è stata data una seconda vita all'attrezzatura sportiva, con ad esempio la FFVB, Federazione francese di pallavolo, che ha ricevuto palloni, reti e parti di pavimentazioni sportive;
- Donazioni agli enti benefici: sono stati 75.000 gli articoli di attrezzatura da gara e 54.000 i mobili del villaggio olimpico, con 9.000 materassi e 11.000 cuscini, donati alle associazioni caritatevoli, per un valore complessivo di 8 milioni di euro;
- Rivendita tramite piattaforme online: *secondive.paris2024.org* è stato il sito nel quale sono stati inseriti annunci di vendita o donazione delle più svariate tipologie di oggetti e dal giorno della sua apertura sono stati effettuati circa 500 ordini da parte di aziende o associazioni;
- Rivendita tramite la Grandes Braderies des Jeux: sono state 24 le autorità locali coinvolte nella vendita di oggetti da collezione e souvenir dal 14 settembre al 27 ottobre 2024.
- Donazioni a musei: alcuni oggetti simbolo, infine, sono stati donati a musei francesi e internazionali, con l'obiettivo di prolungare il ricordo dei Giochi.

Ma la sfida più grande e ambiziosa è stata sicuramente quella legata alla sanificazione della Senna, fiume che attraversa Parigi all'interno del quale, per decenni, è sempre stata vietata la balneazione. L'obiettivo era quello di rendere il bacino balneabile per le prove di triathlon e di nuoto di fondo e, una volta conclusa l'Olimpiade, il fiume sarebbe rimasto a disposizione dei cittadini parigini. L'operazione di purificazione è stata effettuata, con un costo pari a 1,4 miliardi di euro, ma nella realizzazione non si sono tenuti in considerazione due aspetti rilevanti: la pioggia ed il sole. Il sindaco di Parigi Anne Hidalgo, a pochi giorni dall'inizio delle competizioni, si è tuffata nella Senna per dimostrare che il fiume fosse a tutti gli effetti balneabile; tuttavia, durante i primi giorni dei Giochi il meteo non è stato favorevole, con la pioggia che ha innalzato notevolmente il livello di batteri presente nell'acqua rendendo impossibile lo svolgimento delle gare. Il

comitato organizzatore ha inizialmente rimandato le competizioni nella speranza che la situazione migliorasse e di fatto ha poi permesso il regolare svolgimento; tuttavia, non sono mancate le lamentele degli atleti riguardo alle condizioni di gara, giudicate da alcuni come “impraticabili”. In molti, infatti, hanno dovuto affrontare problemi fisici subito dopo le prove o nei giorni successivi. L’opinione pubblica si è schierata per larga parte in favore degli atleti, considerando tale investimento come un notevole spreco di risorse economiche, visto che di fatto non si è giunti ad una soluzione definitiva e la Senna, al giorno d’oggi, non risulta balneabile.

Al di là di questo ultimo punto controverso si può assolutamente affermare che i Giochi Olimpici di Parigi 2024 sono stati un successo sotto tutti i punti di vista, con risultati particolarmente positivi in ambito ambientale e sociale.

3.4 VERSO OBIETTIVI FUTURI: XXV GIOCHI OLIMPICI INVERNALI – MILANO CORTINA 2026

Come evidenziato nel paragrafo precedente, Parigi 2024 ha rappresentato un modello di riferimento per l’integrazione efficace dei principi di sostenibilità nelle Olimpiadi e con i Giochi invernali di Milano-Cortina 2026 l’intenzione è quella di proseguire nella stessa direzione. In particolar modo gli organizzatori della rassegna invernale sono ambiziosi nel voler dimostrare come gli eventi sportivi possano portare benefici alle comunità ospitanti, attraverso un’organizzazione improntata ad implementare iniziative e azioni volte ad aumentare la sostenibilità in tutte le fasi dell’evento Olimpico, generando così benefici a lungo termine.

L’intera organizzazione di Milano-Cortina 2026 è volta a creare un lascito post-Giochi per le generazioni future ed in tal senso il comitato organizzatore sta cercando di raggiungere tale obiettivo attraverso una molteplicità di progetti: Programma Educativo Gen26, Programma Culturale, Italia dei Giochi, Programma Volontari Team26, ecc.

La Fondazione Milano Cortina 2026 si è assicurata di implementare le iniziative di legacy anche nella fase antecedente ai Giochi, sviluppando una strategia per la sostenibilità, l’impatto e il lascito (*“the Strategy”*).

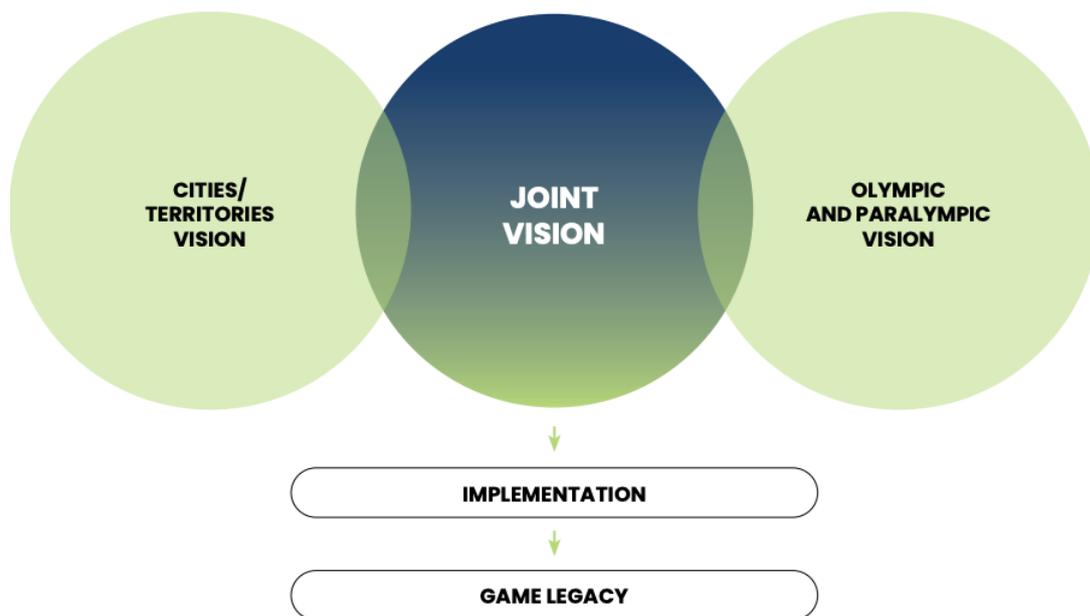


Figura 10: Diagramma di creazione del lascito³⁶

La Fondazione Milano Cortina 2026, a partire dal 2021, ha ascoltato i pareri degli stakeholder, dei cittadini, della protezione civile, delle associazioni nazionali, per comprendere le principali problematiche sociali e ambientali relative allo svolgimento dei Giochi sulla base di tre dimensioni: ambiente, economia/governance e questioni sociali/diritti umani. Questo processo ha portato a identificare 28 aspetti fondamentali, che sono stati poi raggruppati in 9 macro-aspetti sui quali si lavorerà con particolare attenzione.

Il comitato ha sviluppato la sua strategia, oltre che sulla base degli aspetti fondamentali appena citati, anche sulla base dei criteri SDGs dell’Agenda 2030 ed a tal proposito la Fondazione Milano Cortina 2026 ha approvato il “*Sustainability, Impact and Legacy Strategy*”, che si fonda su 5 aspetti fondamentali:

- Cambiamento climatico ed ecosistemi naturali: Milano-Cortina 2026 sarà al 100% illuminata attraverso elettricità proveniente da fonti rinnovabili e l’illuminazione esterna temporale sarà affidata internamente ai LED; è inoltre prevista una

³⁶ “Sustainability, Impact and Legacy Report 2023” (https://milanocortina2026.olympics.com/s3fs-public/documents/2025-01/Sustainability%2C%20Impact%20and%20Legacy%20Report%202023.pdf?VersionId=eWXvIQPI_eeXhsJdRyk3xXNChk_VqGcI)

promozione di progetti locali e di iniziative volte a migliorare la capacità di adattamento delle Piccole e Medie imprese nei territori di gara e il ripristino degli ecosistemi naturali una volta terminate le Olimpiadi;

- **Economia circolare:** tra gli obiettivi principali vi è quello di limitare l'utilizzo di prodotti usa e getta nella ristorazione e di destinare il 70% dei rifiuti urbani e l'80% dei rifiuti da imballaggio al riciclo, con una particolare attenzione anche al consumo di acqua;
- **Diritti umani, parità di genere, inclusione e accessibilità:** è previsto che il 40% dei ruoli manageriali verrà affidato alle donne, incentivando la promozione della parità di salario tra i due sessi; Milano Cortina 2026 promuoverà, attraverso programmi educativi, messaggi legati al rispetto dei diritti umani e all'inclusione. In questo processo di promozione dei diritti delle donne, dei bambini e della protezione da abusi saranno impegnati il CIO, il CONI, il CIP e le Federazioni sportive internazionali;
- **Sport e benessere:** si cercherà di avvicinare le generazioni future, quindi bambini e ragazzi dai 6 ai 18 anni, al mondo dello sport, cercando di creare un lascito a livello di strutture ed impiantistica. Nei territori dei Giochi verranno introdotti trenta minuti di sport "obbligatori" per i ragazzi in età scolastica e verranno donate attrezzature sportive per rendere lo sport praticabile anche ai bambini con disabilità;
- **Sviluppo economico locale sostenibile:** verranno creati nuovi posti di lavoro per disincentivare lo spopolamento delle aree montane, e verranno creati dei programmi di volontariato e dei corsi universitari volti alla gestione dei mega eventi.

Fondazione Milano Cortina 2026 ha deciso di implementare la strategia appena descritta con l'applicazione della norma "UNI EN ISO 20121:2013". Questo sistema consentirà di coordinare tutte le attività e di monitorare e ridurre i rischi ambientali, attraverso una strategia di approvvigionamento sostenibile.

In conclusione, è possibile affermare che i Giochi Olimpici sono ormai orientati al futuro, in un'ottica che non tiene conto esclusivamente dell'aspetto economico, ma che tiene in

piena considerazione aspetti ambientali e sociali di fondamentale importanza per le generazioni future³⁷.

³⁷ “Sustainability, Impact and Legacy Report 2023” (https://milanocortina2026.olympics.com/s3fs-public/documents/2025-01/Sustainability%2C%20Impact%20and%20Legacy%20Report%202023.pdf?VersionId=eWXvIQPI_eeXhsJdRyk3xXNChk_VqGcl)

CONCLUSIONI

L'attività di ricerca condotta per realizzare il presente elaborato ha permesso di evidenziare il ruolo che la programmazione e il controllo esercitano nella realizzazione dei grandi eventi sportivi globali. È stato dimostrato come strumenti quali l'analisi dei costi ed il budget svolgano un ruolo centrale nella gestione efficiente ed efficace dei Giochi Olimpici: a titolo esemplificativo, il corretto svolgimento dell'attività di programmazione e redazione del budget ha permesso all'edizione dei Giochi Olimpici di Tokyo 2020 di limitare gli effetti economici negativi dovuti alla pandemia da Covid-19. Nel corso della tesi è stato esplicitato come gli eventi sportivi non siano solamente delle competizioni agonistiche, ma assumano le sembianze di vere e proprie occasioni di crescita per il territorio, di visibilità per gli sponsor e di promozione per le discipline coinvolte. Una corretta e solida attività di pianificazione strategica permette di individuare con precisione le componenti economiche e finanziarie riguardanti l'evento, ottimizzandole, riducendo altresì i rischi connessi alla realizzazione della manifestazione, consentendo il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il caso studio dei Giochi della XXXIII Olimpiade di Parigi 2024 ha dimostrato come sia possibile gestire un evento di portata mondiale ponendo l'attenzione, oltre che sugli aspetti economico-finanziari, anche su altri aspetti, come quelli sociali ed ambientali. Il Comitato organizzatore, in collaborazione con il CIO e altre numerose fondazioni internazionali, è riuscito nell'intento di realizzare i primi "Giochi sostenibili" della storia, grazie all'utilizzo di infrastrutture già esistenti, alla riduzione delle emissioni di carbonio e all'impiego di energia elettrica rinnovabile. Tutti fattori, insieme ad altri citati nel corso della trattazione, che dimostrano come lo sport possa diventare un motore di cambiamento positivo.

L'impegno ambientale e sociale del CIO proseguirà anche nel futuro: il primo rapporto di sostenibilità delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 ha dimostrato la volontà del Comitato Organizzatore di intraprendere nuove sfide, con l'obiettivo di lasciare un'eredità significativa alle generazioni future.

BIBLIOGRAFIA

- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., Schatzberg, J., Agliati, M., & Ditillo, A. “Programmazione e controllo (2024)”.
- Truant, E. “Modelli di business: gestione sostenibile e pianificazione strategica nel settore dell'igiene ambientale (2012)”.
- Tettamanzi, P., Minutiello, V. “Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale (2021)”.
- Rubbio, A., Solbiati, M., Vellutini, M. “Corporate performance management (2008)”.
- Zavani, M. “La connotazione del controllo di gestione e sue applicazioni nella comunicazione interna ed esterna (2013)”.
- Botti, A., Felici, G., Peta, M., Santori, F., Valla, V. “Sostenibilità e valore ESG (2023)”
- Vellano, M. “Diritto internazionale dello sport (2010)”.
- Sapeinza, S. “Diritto internazionale dello sport (2010)”.
- Coccia, M. “Codice di diritto sportivo (2008)”.

SITOGRAFIA

- “Gestione degli eventi sportivi”
https://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_547/Gravina_Esposito.pdf
- “Il processo di event management nello sport”
https://molise.coni.it/images/molise/CR_Molise/SRdS/2020/3_MANAGEMENT/Buccione/4_Process_event_management_sportivo.pdf
- “Enciclopedia Treccani”
https://www.treccani.it/vocabolario/evento_res-dc3ee804-dfef-11eb-94e0-00271042e8d9/
<https://www.treccani.it/enciclopedia/sport/>
[https://www.treccani.it/enciclopedia/olimpiadi_\(Enciclopedia-dei-ragazzi\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/olimpiadi_(Enciclopedia-dei-ragazzi)/)
- “Il marketing sportivo”
https://liguria.coni.it/images/liguria/MARKETING_CONI_5_MODULO_ultimissimo.pdf
- “Le diverse tipologie di costo”
https://www.unife.it/medicina/lm.infermieristica/studiare/minisiti/scienze_giuridiche_economiche/modulo-di-economia-aziendale/2016-17/le-tipologie-di-costo-1.pdf
- “Impatto economico diretto”
[https://event.sblconsultancy.it/File/BROCHURE%20IMPATTO%20DIRETTO_compressed%20\(2\).pdf](https://event.sblconsultancy.it/File/BROCHURE%20IMPATTO%20DIRETTO_compressed%20(2).pdf)
- “Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile”
<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- “L’analisi costi-volumi-risultati economici”
<https://deams.units.it/sites/deams.units.it/files/Dispensa%20EGI%202014-2015%20Prof.%20Tracogna.pdf>
- “Guida alla Gestione Finanziaria degli Eventi Sportivi”
<https://it.linkedin.com/pulse/guida-alla-gestione-finanziaria-degli-eventi-sportivi-sbfcapital-pv9pf>
- “L’analisi dei costi CVR: costi, volumi, risultati cosa sono”

<https://www.businesscoachingitalia.com/lanalisi-dei-costi-cvr-costi-volumi-risultati-cosa-sono/>

- “Sustainability, Impact and Legacy Reporto 2023”

https://milanocortina2026.olympics.com/s3fs-public/documents/2025-01/Sustainability%2C%20Impact%20and%20Legacy%20Report%202023.pdf?VersionId=eWXvIQPI_eeXhsJdRyk3xXNChk_VqGcl

- “The History of the Olympic Games”

<https://www.olympics.com/en/news/the-history-of-the-olympic-games>

- “Key milestones in the IOC’s history”

<https://www.olympics.com/ioc/history/institutional>

- “Quanto sono costate le Olimpiadi? 10 miliardi, le più economiche nell’era moderna, ma 4.4 solo di catering e servizi”

https://www.eurosport.it/olimpiadi/olimpiadi-parigi-2024/2024/quanto-sono-costate-le-olimpiadi-10-miliardi-le-piu-economiche-nellera-moderna-ma-4.4-solo-di-catering-e-servizi_sto20036405/story.shtml

- “I Giochi di Parigi 2024 chiudono in utile: registrato un attivo di circa 27 milioni”

https://www.sportefinanza.it/2024/12/13/olimpiadi-2024-utile-27-milioni-parigi/?refresh_ce

- “L’exercice physique peut favoriser (ou empecher) votre digestion”

<https://www.nationalgeographic.fr/sciences/exercice-physique-peut-favoriser-ou-freiner-votre-digestion-sport-problemes-digestifs>

- “Senna inquinata alle Olimpiadi: I rischi per gli atleti secondo gli esperti”

<https://tg24.sky.it/mondo/2024/08/06/senna-inquinata-olimpiadi-2024-atletici-rischi?card=6>

- “Sostenibilità Milano Cortina 2026”

<https://milanocortina2026.olympics.com/it/now26#:~:text=L'impegno%20di%20Milano%20Cortina,e%20culturale%20delle%20nuove%20generazioni>

- “Cerimonia di apertura dei Giochi Olimpici di Parigi 2024, consigli e raccomandazioni, tutto quello che c’è da sapere”

<https://www.sortiraparis.com/it/notizia/giochi-olimpici-parigi-2024/articles/316936-cerimonia-di-apertura-dei-giochi-olimpici-di-parigi-2024-consigli-e-raccomandazioni-tutto-quello-che-c-e-da-sapere>

- “Paris 2024 sustainability and legacy post-games report summary”

<https://press.paris2024.org/assets/paris-2024-sustainability-legacy-post-games-report-summary-430a1-7578a.html>