



Università
Ca' Foscari
Venezia

FACOLTÀ ECONOMIA E MANAGEMENT

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
AMMINISTRAZIONI FINANZA E CONTROLLO**

**L'impatto dei mega eventi sportivi sul territorio: il
caso delle Olimpiadi di Cortina – Milano 2026**

Relatore

Ch. Prof. Moreno Mancin

Correlatore

Ch. Prof. Avi Maria Silvia

Laureando

Simone

Dall'Acqua

Matricola 842343

Anno Accademico

2022 / 2023

Capitolo 1

1. IL MEGA EVENTO: COS'È E COME SI CARATTERIZZA.....	7
1.1. L'evento	
1.2. Revisione della letteratura	
1.3. Come definire un mega evento?	
2. MEGA EVENTO E TERRITORIO: L'EVENTO COME STRUMENTO DI MARKETING TERRITORIALE	22
2.1. Le motivazioni che spingono i territori ad ospitare un mega evento	
2.2. Il <i>marketing</i> territoriale e l'evento: uno strumento di sviluppo	
2.3. Le insidie: cosa si conosce e cosa si trascura	
2.4. Effetto degli eventi sul <i>marketing</i> di destinazione	
3. MEGA EVENTO SPORTIVO: IL RUOLO DELLO SPORT NEI MEGA EVENTI... 39	
3.1. Caratteristiche e numeri	
3.2. Come si lega il concetto di sport al concetto di evento?	
3.3. Per quale motivo si dovrebbero investire tempo e risorse nell'organizzazione di un mega evento sportivo?	
3.4. Qual è il reale valore di un mega evento sportivo oggi? Una panoramica	
4. IL SUCCESSO DI UN MEGA EVENTO SPORTIVO: DA DOVE PARTIRE.....	46
4.1. L'Event Management	
4.2. Il <i>marketing</i> dell'evento	
4.3. Il <i>marketing</i> sportivo e degli eventi sportivi: cenni	
4.3.1. (Segue) L'importanza del <i>marketing</i> sportivo e degli eventi sportivi nel particolare	
4.3.2. (Segue) Quando si può parlare di evento sportivo di successo	
4.3.3. (Segue) <i>Event stakeholders</i> : gli <i>sponsor</i>	

Capitolo 2

1. OSPITARE UN MEGA EVENTO SPORTIVO: UNA SCOMMESSA RISCHIOSA 66	
1.1. Introduzione	
1.2. La maledizione del vincitore e gli eterni principianti	
1.3. Carezza degli studi <i>ex post</i> rispetto agli studi <i>ex ante</i>	
1.4. Problema della sottostima dei costi <i>ex ante</i> e della sovrastima dei benefici <i>ex post</i>	
2. LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DI UN MEGA EVENTO SPORTIVO.....	85
2.1. Introduzione	
2.2. Le diverse tipologie di impatto	
2.3. L'eredità del mega evento sportivo: il concetto di " <i>legacy</i> "	
3. METODI DI ANALISI DI UN MEGA EVENTO SPORTIVO	113
3.1. Introduzione	
3.2. L'analisi costi-benefici (CBA)	
3.3. Il Modello " <i>Computable General Equilibrium</i> " (CGE)	
3.4. L'analisi <i>input-output</i> (I-O)	

Capitolo 3

1. RISCHI E COSTI DELLA CANDIDATURA: UNA PANORAMICA SULLE PASSATE OLIMPIADI	125
2. I GIOCHI OLIMPICI DI SUCCESSO: IL CASO LOS ANGELES	134
3. I GIOCHI OLIMPICI COME STRUMENTO PER UNA RIGENERAZIONE URBANA E TURISTICA SOSTENIBILE: IL CASO BARCELLONA '92	146
4. CONCLUSIONI	159

Capitolo 4

1. QUADRO D'INSIEME SUI GIOCHI OLIMPICI 2026: L'AGENDA 2020	163
2. FOCUS SU CORTINA: ANALISI DELL'OFFERTA TURISTICA	172
2.1. Territorio e popolazione	
2.2. Viabilità e trasporti	
2.3. Strutture ricettive (alloggi e rifugi)	
2.4. Offerta turistica	
3. ANALISI DEL DOSSIER DI CANDIDATURA	178
3.1. Il dossier di candidatura: visione e realizzazione dei Giochi	
3.2. Il dossier di candidatura: l'organizzazione dei Giochi	
3.3. Il dossier di candidatura: una panoramica sui costi e sui finanziamenti	
4. ANALISI DELL'IMPATTO DEI GIOCHI OLIMPICI 2026: FOCUS SU CORTINA	200
4.1. Milano-Cortina 2026: sostenibilità, autonomia e bassi costi infrastrutturali " <i>game related</i> "	
4.2. Analisi dell'impatto dei Giochi Olimpici 2026	
4.3. La Legacy: saranno veramente i Giochi a impatto 0?	

INTRODUZIONE

A partire dal XX secolo i mega eventi sportivi, come le Olimpiadi, vengono considerati parte integrante dei piani di sviluppo economico, turistico, occupazionale e culturale di un Paese. I governi internazionali manifestano un crescente interesse ad accogliere questi eventi al fine di accrescere il valore ed il prestigio del proprio Paese. Viene infatti riconosciuto all'evento un forte potere comunicativo e di integrazione sociale, facendo propri i valori di progresso civile, economico, sociale e ambientale. Negli ultimi decenni i mega eventi sportivi hanno acquistato un'importanza notevole nelle politiche di espansione dei Governi e delle città, arrivando ad essere considerati un volano per lo sviluppo economico e turistico del territorio. Ospitare un'Olimpiade significa avere l'occasione di fruttare, con modalità differenti rispetto alla normale applicazione, le risorse locali e i finanziamenti pubblici e privati, di accelerare i processi di cambiamento economico-sociale e di abbattere i tempi per la realizzazione dei nuovi progetti di investimento, soprattutto a livello infrastrutturale.

In questo elaborato verrà discusso il tema dell'impatto di un'Olimpiade sul territorio ospitante, analizzando il caso delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026. Attraverso l'analisi del dossier di candidatura e dello studio *ex ante* dell'Università Ca' Foscari di Venezia, saranno discussi gli effetti provocati dai Giochi Olimpici sul territorio montano di Cortina e sull'arco alpino in generale, al fine di determinare se accogliere l'Olimpiade gioverà o meno sull'economia e sul benessere dei territori ospitanti.

Nel primo capitolo si discuterà riguardo il tema dei mega eventi, la tipologia di eventi da includere in questa categoria e le molteplici dimensioni che possano definirli come tali. Si parlerà della capacità dell'evento stesso di identificarsi come un ottimo strumento per il marketing territoriale e di destinazione. L'evento infatti è il sistema attraverso il quale un territorio valorizza il suo "prodotto" e lo presenta al mondo esterno, secondo una logica aziendale, aspettandosi di ricevere in cambio un beneficio, diretto o indiretto. I mega eventi, nell'ottica competitiva, si prestano ad essere efficaci catalizzatori e "fluidificanti" dei processi di trasformazione territoriale e acquisizione del consenso al fine di dotarsi delle infrastrutture e dei servizi essenziali alla competizione internazionale. Successivamente, si entrerà più nello specifico dei

mega eventi sportivi, definendo non solo l'importanza del ruolo dello sport all'interno della manifestazione, bensì evidenziando come lo sport risulti essere il settore economicamente più rilevante nell'ambito degli eventi. Dal punto di vista puramente economico è pacifico come il mega evento sportivo sia la manifestazione con il bilancio più consistente, grazie agli afflussi di capitale derivanti sia dagli investitori internazionali, sia dai governi locali, e come crei "un'infrastruttura" duratura e un'eredità a lungo termine. Si parlerà inoltre dell'importanza del marketing sportivo e dell'*Event Management* in relazione all'organizzazione di un mega evento sportivo. Infine verranno definite le variabili secondo le quali un mega evento sportivo possa definirsi "di successo". In questo caso, l'evento dovrà salvaguardare gli interessi di tutti gli stakeholders coinvolti assicurandone la massima soddisfazione possibile. Nel secondo capitolo verranno discusse tutte le possibili insidie nelle quali si incorre nel momento in cui ci si candida per ospitare un mega evento sportivo. Si parlerà della problematica della carenza degli studi analitici ex post e della sottostima dei costi negli studi che vengono effettuati ex ante, problematiche causate principalmente dall'uso scorretto dei modelli di valutazione. Verranno poi definite ed argomentate le diverse tipologie di impatto, concentrandosi principalmente sulla sfera economica, ambientale, politica e socioculturale, delineando per ognuna di queste tipologie i possibili effetti diretti ed indiretti, negativi e positivi che si ripercuotono sui territori. Per concludere verranno analizzati tre modelli di valutazione di un mega evento sportivo: l'analisi costi-benefici (CBA); il Modello "Computable General Equilibrium" (CGE); l'analisi input-output (I-O). Per ognuno di questi modelli sono stati messi in luce i punti di forza e di debolezza, soprattutto per quanto riguarda il modello I-O, il quale, ad oggi, risulta essere il modello più utilizzato per la valutazione dell'impatto di un mega evento sportivo, ma che crea diverse criticità e lascia spazio a diverse perplessità sull'effettiva efficacia del suo utilizzo.

Nel terzo capitolo saranno presentati due casi di mega eventi sportivi considerati "di successo": i Giochi Olimpici di Los Angeles del 1984 e i Giochi Olimpici di Barcellona del 1992. Per entrambe le manifestazioni, la buona riuscita è dovuta principalmente all'influenza delle componenti esterne singolari che hanno caratterizzato quei particolari periodi storici. La carta vincente del modello di LA84 consiste, in primis, nel conferire una dimensione imprenditoriale al Comitato Organizzatore in modo da poter sfruttare i punti di forza dei modelli di gestione e controllo aziendale, e, in

secondo luogo, nel far in modo che sia il Comitato a gestire gli accordi di sponsorizzazione e di vendita dei diritti televisivi e nel rivolgersi al settore privato per finanziare le infrastrutture. La strategia di Barcellona '92, volta a massimizzare l'eredità infrastrutturale, ha facilitato invece un radicale cambiamento dell'ambiente edificato, ed è stato possibile impostare un modello economico diretto a finanziare la trasformazione urbana con il contributo di investimenti privati, facilitando così l'espansione della città e la sua promozione come meta turistica di livello internazionale.

Nel quarto ed ultimo capitolo si discuterà nello specifico dei Giochi Olimpici di Milano-Cortina 2026. Nella prima parte del capitolo verrà delineato il programma olimpico 2026 in relazione alle nuove direttive dell'Agenda 2020 del CIO, ponendo l'attenzione soprattutto sul rispetto delle nuove linee guida imposte dal Comitato Olimpico. Si proseguirà con un'intensa analisi del dossier di candidatura, mettendo in luce tutti gli aspetti della Vision di Milano-Cortina 2026 così come sono stati concepiti dal Comitato Organizzatore: si introdurrà il concetto di *Governance* dell'evento; verranno definiti tutti gli obiettivi dell'organizzazione, con particolare attenzione alla dimensione della sostenibilità nel lungo termine degli investimenti olimpici; saranno definiti i costi e le fonti di finanziamento. Nella seconda parte del capitolo verrà analizzato più nel dettaglio l'impatto che avranno le Olimpiadi sul territorio italiano, con specifico riferimento alla componente economica, sociale, politica e ambientale. Verrà introdotto il concetto di *legacy* dell'evento olimpico, con l'obiettivo di definire quali saranno le eredità sostenibili nel lungo periodo prodotte dai Giochi. Utilizzando infine, come riferimento, lo studio dell'Università Ca' Foscari di Venezia, si andrà a valutare se l'Olimpiade apporterà un concreto beneficio ai territori ospitanti, con la creazione di eredità positive sostenibili, ovvero si riveli un possibile fallimento rispetto alle premesse iniziali.

LA NOZIONE DI “MEGA EVENTO”

Sommario: 1. Il mega evento: cos'è e come si caratterizza – 1.1. L'evento – 1.2. Revisione della letteratura – 1.3. Come definire un mega evento? – 2. Mega evento e territorio: l'evento come strumento di *marketing* territoriale – 2.1. Le motivazioni che spingono i territori ad ospitare un mega evento – 2.2. Il *marketing* territoriale e l'evento: uno strumento di sviluppo – 2.3. Le insidie: cosa si conosce e cosa si trascura – 2.4. Effetto degli eventi sul *marketing* di destinazione – 3. Mega evento sportivo: il ruolo dello sport nei mega eventi – 3.1. Caratteristiche e numeri – 3.2. Come si lega il concetto di sport al concetto di evento? – 3.3. Per quale motivo si dovrebbero investire tempo e risorse nell'organizzazione di un mega evento sportivo? – 3.4. Qual è il reale valore di un mega evento sportivo oggi? Una panoramica – 4. Il successo di un mega evento sportivo: da dove partire – 4.1. L'*Event Management* – 4.2. Il *marketing* dell'evento – 4.3. Il *marketing* sportivo e degli eventi sportivi: cenni – 4.3.1. (Segue) L'importanza del *marketing* sportivo e degli eventi sportivi nel particolare – 4.3.2. (Segue) Quando si può parlare di evento sportivo di successo – 4.3.3. (Segue) *Event stakeholders*: gli *sponsor*

1. Il mega evento: cos'è e come si caratterizza.

1.1. L'evento.

A partire dal XX secolo gli eventi vengono considerati parte integrante dei piani di sviluppo economico, turistico, occupazionale e culturale di un Paese. Negli ultimi 40 anni si è assistito ad una costante crescita nell'interesse ad accogliere manifestazioni varie al fine di accrescere il valore ed il prestigio del territorio ospitante (viene infatti riconosciuto all'evento un forte potere comunicativo e di integrazione sociale, facendo propri i valori di progresso civile, economico, culturale-artistico). In passato, gli eventi erano considerati alla stregua di strumenti per la politica pubblica e gli studi teorici in materia si sono mostrati pressoché irrilevanti, mentre ad oggi l'attenzione si è spostata su una logica più imprenditoriale, che ha reso possibile la formazione di un'intera disciplina (*event studies*, *event tourism*, *event management*, ecc.) e la proliferazione di una letteratura di riferimento (questo grazie ad una consistente pubblicazione di articoli, libri e tesi da parte di ricercatori che hanno svolto uno studio accademico e

didattico sulla materia) (1). Nonostante la recente evoluzione degli studi sugli eventi, molti aspetti non sono stati ancora chiariti completamente. Giungere ad una definizione univoca di “evento” non risulta certamente un compito agevole, sia perché ci si trova davanti ad un fenomeno variegato ed eterogeneo, sia perché circoscriverlo in determinate categorie risulta “rischioso” e spesso poco pratico (2).

Nella letteratura di riferimento si rilevano molteplici tentativi di definire il fenomeno “evento”, evidenziandone di volta in volta differenti elementi caratteristici:

- D. Getz (3) lo definisce come “un’opportunità di fare un’esperienza di divertimento o piacere, sociale e culturale, al di fuori della normale esperienza di tutti i giorni”;
- Goldblatt (4) afferma che l’evento “si riconosce in un determinato momento temporale poiché acconsente con cerimonie o rituali di soddisfare bisogni specifici di una comunità”;
- La Società Geografica (5) Italiana invece dà una definizione più ampia di evento, definendolo in generale come “una manifestazione capace di attrarre un consistente pubblico nell’arco di un periodo di tempo limitato, raggruppandolo in una determinata località o area specifica”;
- Per Van Der Wagen (6) gli eventi per la maggior parte sono, di fatto, “relazioni all’interno di una comunità”;
- Caroli (7) specifica che “gli eventi sono una manifestazione del “prodotto territorio” e possiedono un alto potere di comunicazione e ciò li rende efficaci strumenti di *marketing* territoriale usufruibili dai manager”.

Confrontando le numerose definizioni, si possono riscontrare quattro elementi qualificanti l’evento, sui quali la letteratura sembra mantenere un atteggiamento concorde: (i) gli eventi avvicinano un gran numero di persone in un periodo di tempo

¹ D. Getz, *Event Management and Event Tourism*, 2 ed., Cognizant Communication, Elmsford, 2005.

² S. Cherubini, S. Cherubini, E. Bonetti et al., *Il Valore degli Eventi*, Franco Angeli, Milano, 2009.

³ *Ibid.*

⁴ J. Goldblatt, *Special events: Best Practices in Modern Event Management*, 2 ed., Van Nostrand Reinhold, New York, 1997.

⁵ Definizione disponibile su <https://www.socgeol.it/>

⁶ L. Van der Wagen, *Event Management: For Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*, Hospitality Press, Melbourne, 2001.

⁷ M. Caroli, *Il Marketing Territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999

limitato; (ii) costituiscono momenti di celebrazione sociale; (iii) posseggono un forte potere comunicativo; (iv) sono soggetti ad unicità poiché, anche se ripetuto nel tempo, un evento non mostrerà mai le stesse peculiarità dei precedenti.

In sintesi, è possibile circoscrivere l'evento a un fenomeno di varia natura, che si manifesta in un arco di tempo delimitato, capace di suscitare il coinvolgimento della comunità e l'integrazione sociale di un ampio numero di individui, creando momenti di celebrazione culturale e sociale. Pianificare un evento significa creare dei collegamenti fra territorio, individui, ambiente e sistemi di gestione che siano coerenti con un ideale di sviluppo economico, civico, urbano e sociale ⁽⁸⁾. Gli eventi, infatti, sono la concretizzazione del folclore e della cultura di un territorio, sicché vengono organizzati al fine di valorizzare e sviluppare elementi critici.

1.2. Revisione della letteratura.

La complessità riscontrata nel delimitare i confini semantici del termine "evento" si rispecchia nella moltitudine di tentativi di definizione presenti nella letteratura di riferimento. Molti teorici e accademici si sono adoperati al fine di costruire un percorso logico che portasse ad una classificazione onnicomprensiva delle varie tipologie di evento, ponendo maggior attenzione sulle caratteristiche qualificanti le varie tipologie.

D. Getz ⁽⁹⁾, uno dei più autorevoli specialisti in materia, fornisce una prima classificazione, basata principalmente sulla "forma" degli eventi, differenziati per scopo e proposta, in virtù della quale gli eventi si possono distinguere in:

1. *Cultural celebrations;*
2. *Arts and Entertainment;*
3. *Sport competition;*
4. *Business and Trade;*
5. *Recreational;*
6. *Political and State;*

⁸ D. Getz, *Event Management and Event Tourism*, Cognizant Communication Corporation, New York, 1997.

⁹ D. Getz, 'Event Tourism: Definition, Evolution, and Research', in *Tourism Management.*, n. 29, 2008, pp. 403-428.

7. *Private Events*;

8. *Educational and Scientific*.

Con il progressivo sviluppo della ricerca e dei corsi accademici riguardanti lo “studio del turismo” e la “gestione del turismo”, si è pian piano cominciato a considerare gli eventi come vere e proprie “risorse da sfruttare”. Se prima l’iniziativa era lasciata nelle mani della comunità o di singoli individui, i quali progettavano eventi e manifestazioni che avessero un impatto prevalentemente socioculturale, si è assistito progressivamente all’entrata in scena di nuovi attori, professionisti e imprenditori, guidati da obiettivi e scopi differenti. Le motivazioni di questo cambiamento sono da ricercare nel fatto che l’organizzazione di eventi può rappresentare un obiettivo strategico rischioso, pertanto si necessita di una conoscenza più specifica e di una maggior professionalità quando si affronta l’argomento. L’approccio alla gestione degli eventi si conforma a quello con il quale l’azienda identifica le sue potenzialità di sviluppo ed investimento, con un obiettivo basato sulla massimizzazione del valore finale di realizzo (¹⁰). L’evento si configura come un vero e proprio “sistema” di valori e programmi, la cui buona riuscita dipende dal coordinamento di più attori con obiettivi diversi (¹¹). La crescita esponenziale degli eventi e la conseguente complessità nel delimitarne i parametri hanno spinto diversi autori a confrontarsi per trovare una soluzione che potesse inglobare tutte quelle sfaccettature che definiscono il fenomeno.

In letteratura vengono adottati molti appellativi quando si parla di “grandi eventi”: *mega events*, *special events*, *hallmark events*, *major events*, *minor events*, *festival*, *local events*, *regional events*. Tale nomenclatura porta con sé un problema etimologico, poiché questi termini sono utilizzati sia come sinonimi, sia con significato del tutto differente, e ogni autore ha elaborato una sua personale classificazione secondo la caratteristica che riteneva predominante. A causa di ciò, ad oggi, non si può parlare di una classificazione unica e condivisa, ma di una molteplicità di classificazioni che portano la firma di autori diversi.

“Eventi speciali” era un termine antico e comprensivo usato in letteratura. Includeva diversi tipi di eventi, tra cui i mega eventi (es. Olimpiadi e Coppa del mondo), *hallmark*

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ G. Di Trapani, *Mega Eventi e Creazione di Valore per il Territorio: Un’analisi delle Esposizioni Universali e Internazionali*, Sinergie, Verona, 2011, pp. 179-202.

events (quelli strettamente collegati a una destinazione), *festival* ed altri eventi più semplici. Nel tempo le definizioni sono state perfezionate e ne sono stati tracciati alcuni confini (12). Il concetto di mega evento può esser accostato a Ritchie (13) quando parla di “*hallmark events*”, definendoli “[g]randi eventi occasionali o ricorrenti di durata limitata, sviluppati principalmente per migliorare la consapevolezza, il fascino e la redditività di una destinazione turistica”. Nonostante non sia una definizione soddisfacente, in quanto limita fortemente lo scopo di un evento, risulta interessante perché risalta una caratteristica fondamentale di questa categoria: l’occasionalità e la durata limitata.

La *National Task Force on Tourism Data* (Canada) sostiene che “un evento speciale è una celebrazione o un’esibizione di alcuni temi a cui il pubblico è invitato solo per un periodo limitato, annualmente o meno frequentemente”. Come altre definizioni, anche questa limita lo scopo di un evento speciale, oltre a trascurare alcune tipologie di manifestazioni, come ad esempio le mostre artistiche.

Getz definisce un evento speciale “un evento che si verifica una sola volta o poco frequentemente al di fuori del normale programma di un soggetto organizzatore. Per il consumatore, un evento speciale è un’opportunità per un’esperienza di piacere, sociale e culturale al di fuori dall’esperienza quotidiana” (14). Interessante in questa definizione è come l’autore lasci intendere che non è pratico adoperare un’unica definizione, poiché essa potrebbe dipendere dal punto di vista degli attori coinvolti, organizzatori e turisti.

Secondo Getz, i criteri per distinguere eventi speciali da eventi normali sono i seguenti:

- sono esclusivamente eventi aperti al pubblico;
- il loro scopo principale è la celebrazione o la osservazione di alcune tematiche specifiche;
- si verificano solo una volta all’anno o più raramente;
- hanno una data di inizio e di fine concordata;

¹² B. Quinn, ‘Festivals, Events and Tourism’, in T. Jamal, M. Robinson, *The SAGE Handbook of Tourism Studies*, Sage, Londra, 2009, pp. 483-503.

¹³ J. R. B. Ritchie, ‘Assessing the Impacts of Hallmark Events: Conceptual and research Issues’, in *Journal of Travel Research*, n. 23(1), 1984, pp. 2-11.

¹⁴ D. Getz, *op. cit.*, New York, 1997.

- vi è necessariamente un programma, costituito da una o più attività;
- le attività si svolgono nella medesima comunità o regione turistica.

In breve, mettendo a confronto le posizioni dei diversi autori, si può dire che gli eventi speciali (i) sono momenti esclusivi, al di fuori dalla quotidianità, (ii) sono momenti di celebrazione e di aggregazione ed hanno carattere comunicativo, (iii) attraggono un gran numero di persone in un luogo e per uno scopo specifico (il fattore tempo-durata è fondamentale), e (iv) sono strumenti strategici per valorizzare l'economia del paese ospitante.

In un'ottica differente, Getz propone un modello a "portafoglio" ⁽¹⁵⁾, analogo all'approccio adottato dalle aziende per sviluppare e valutare le attività del proprio *core business*. Questo modello porta a focalizzare l'attenzione sulla creazione di nuovi eventi, su cosa si vuole ottenere da questi ultimi (utilità) e come stimarne il relativo valore. Definisce alcune misure del valore (crescita potenziale, quota di mercato, qualità, miglioramento dell'immagine, ambiente, benefici economici diretti ed indiretti, sostenibilità, adeguatezza) e suddivide gli eventi in quattro classi:

1. *Mega Events* (occasional): in questa categoria gli eventi si differenziano per l'alta domanda turistica e l'alto valore economico. In questa prima classe spiccano gli attributi della dimensione e del "*drawing power*", ovvero del potenziale di attrazione;
2. *Hallmark Events* (periodici): anche in questa categoria gli eventi si differenziano per l'alta domanda turistica e l'alto valore. Gli *Hallmark Events* si differenziano dai *Mega Events* per la periodicità;
3. *Regional Events*: in questa categoria vengono considerati gli eventi con una media domanda turistica;
4. *Local Events*: in questa classe troviamo tutti quegli eventi a bassa domanda turistica e basso valore. I *Local Events*, così come i *Regional Events*, sono problematici dal punto di vista turistico e sono principalmente orientati alla comunità.

Jago, revisionando l'uso che si fa di specifiche terminologie nella letteratura, propone una classificazione per dimensione e impatto del turismo e distingue:

¹⁵ D. Getz, *op. cit.*, Elmsford, 2005.

1. *Festival*;
2. *Mega events*;
3. *Hallmark events*;
4. *Major events*;
5. *Minor events*.

Secondo l'autore, i mega eventi sono "eventi speciali di alto profilo che attraggono un elevato numero di persone e hanno una gran risonanza mediatica" (16).

Nella classificazione di M. Roche (17), invece, sono individuate quattro categorie di eventi, raggruppati per natura dell'evento (questa categorizzazione verrà riproposta anche dal CIO):

1. *Mega Events*;
2. *Special Events*;
3. *Hallmark Events*;
4. *Community Events*.

Ad ogni categoria Roche associa un *target* ed una copertura mediatica (Tab. 1).

Tipologia	Evento	Target	Media
<i>Mega events</i>	Olimpiadi, Expo, Mondiali di calcio	Globale	Globale
<i>Special events</i>	Gran Prix F1	Mondiale o nazionale	Internazionale
<i>Hallmark events</i>	Eventi sportivi nazionali	Nazionale	TV nazionali e locali
<i>Community events</i>	Eventi cittadini / locali	Regionale o locale	Stampa e TV locali

Tab. 1 – Denominazione di Roche (2000)

Successivi autori hanno ampliato la classificazione di Roche. In particolare, Dansero e Mela, considerando l'evento un "punto dello spazio-tempo", ne danno una

¹⁶ L. K. Jago, *Special Events and Tourism Behaviour: A Conceptualisation and an Empirical Analysis from a Values Perspective*, Victoria University of Technology, Melbourne, 1997.

¹⁷ M. Roche, *Mega-events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*, Routledge, Londra, 2000.

classificazione basata proprio su queste due variabili, in relazione ai processi di territorializzazione: “Al di là di una classificazione basata sulla tipologia tematica del grande evento (sportivi, culturali in senso stretto, politici, religiosi) possiamo pensare ad una classificazione rispetto allo spazio-tempo coinvolto, potendoci trovare nelle seguenti situazioni:

- spazio: concentrato/diluito. Le Olimpiadi estive o i Mondiali di calcio generalmente per le loro caratteristiche coinvolgono spazi più ampi (in genere più località) per ospitare le gare, rispetto ad esempio alle Olimpiadi invernali. [...];
- tempo. In questo caso le possibilità sono:
 - o concentrato/diluito. Possiamo pensare a grandi eventi molto concentrati nel tempo, dagli 1-2 giorni di un *meeting* del G8, ai 15 giorni delle Olimpiadi invernali, alle tre settimane delle Olimpiadi estive, all’anno di manifestazioni come “città europea della cultura”. Maggiore è la diluizione nel tempo, minore è la straordinarietà e intensità che caratterizza l’evento e ciò ha delle conseguenze importanti in termini territoriali;
 - o una tantum/ciclico-ripetuto. Gare del circuito automobilistico di Formula 1 oppure fiere periodiche nella stessa località hanno evidentemente implicazioni molto diverse da eventi *una tantum* ⁽¹⁸⁾.

La letteratura riguardante eventi, *festival* e turismo è un’area relativamente giovane e in via di sviluppo. È caratterizzata da una eterogeneità di approcci disciplinari e ogni autore concepisce l’argomento di studio in maniera personale: Goldblatt (1997) e McDonnel (1999) si soffermano sulla caratteristica celebrativa dell’evento; Jago e Shaw (1998) sull’impatto comunicativo; Getz (2008) e Cherubini (2009) sulla capacità dell’evento di attrarre il turismo; Hall (1994) e Ritchie (1991) sulla potenziale valorizzazione dell’immagine della destinazione.

Esistono alcuni punti di contatto fra i vari pensieri: eventi speciali sono eventi insoliti che si configurano al di fuori dell’ordinario; sono speciali in modo diverso per persone diverse; sono “sistemi” economici che richiedono la presenza di vari attori;

¹⁸ E. Dansero, M. Alfredo, ‘Per una Teoria del Ruolo dei Grandi Eventi nei Processi di Territorializzazione’, XXVII Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Torino, 2006.

enfaticizzano la variabile dimensionale-turistica e mediatica. Alcune definizioni sono più generali, altre tendono a limitare l'una o l'altra caratteristica. La domanda rimane la stessa: cosa rende "speciale" un evento? Le difficoltà nel rispondere dipendono dal fatto che le caratteristiche per identificare un evento "speciale" differiscono a seconda dei diversi punti di vista.

1.3. Come definire un mega evento?

Esiste attualmente un dibattito riguardante la definizione di mega evento e la tipologia di eventi da includere in questa categoria. Tuttavia, non si è ritenuto necessario riproporre per intero il dibattito in questa sede. Per comodità si è deciso di procedere utilizzando un'unica definizione e un'unica classificazione ai fini della tesi, che rispecchiassero un ragionamento coerente sia con la letteratura di riferimento, sia con l'obiettivo del lavoro, riportando a titolo esemplificativo alcune delle definizioni più considerate in letteratura.

Che cos'è un mega evento? È un termine attualmente molto discusso, ma non altrettanto ben definito. Sotto l'aspetto morfologico, sembra vi sia una comprensione quasi intuitiva del termine: "riconosco un mega evento anche solo guardandone uno". La difficoltà nell'identificare un mega evento, quindi, da cosa dipende? Secondo Pietro A. Valentino ⁽¹⁹⁾, dipende dal fatto che gli eventi differiscono da diversi punti di vista, sia perché possono appartenere a temi diversi (es. sport, arte, musica, ecc..), sia perché possono differire i soggetti coinvolti (a livello internazionale o nazionale), sia perché possono richiedere investimenti maggiori in un'area rispetto ad un'altra. Partendo dal presupposto che un mega evento si dimostra un concetto estremamente eterogeneo, può essere immaginato come insieme composto da molteplici elementi distintivi. Per questo motivo, sviluppare una tassonomia di mega eventi risulta un lavoro eccessivamente complesso.

Tre delle principali caratteristiche dei mega eventi attuali possono essere ricondotte ai seguenti aspetti: (1) comportano effetti significativi per il territorio o la nazione

¹⁹ P. Valentino, 'A Definition Mega Event', V Congresso dell'Associazione Italiana di Storia Urbana, Roma, 2011.

ospitante, (2) attirano una considerevole copertura mediatica e (3) sono “discontinui” e “unici” ⁽²⁰⁾.

Verso la fine degli anni ‘80, i ricercatori hanno cominciato a utilizzare il termine “mega evento” come variante “mega” di un “evento distintivo” ⁽²¹⁾. Ritchie ⁽²²⁾ l’aveva definito “un grande evento unico o ricorrente di durata limitata, sviluppato principalmente per migliorare la consapevolezza, il fascino e la redditività di una destinazione turistica a breve e/o lungo termine”. Di seguito, vengono riportate alcune delle definizioni più interessanti presenti in letteratura:

- Getz (2005): i mega eventi sono “eventi che, per dimensione o rilevanza, producono livelli straordinariamente elevati di: volumi turistici, costi, pubblicità, maggiore consapevolezza, un’immagine più positiva, sviluppi infrastrutturali e organizzativi, attrattiva della destinazione”;
- Dansero e Puttilli ⁽²³⁾: “[u]n mega evento è concepito come una grande opportunità di generare nuovo territorio in quanto produce un’eredità sia tangibile che intangibile che rimane dopo la fine dell’evento: nuove infrastrutture ricettive, migliori infrastrutture”;
- Jago e Shaw ⁽²⁴⁾: “[i] megaeventi sono eventi commercializzati dalla pubblicità globale, di alto livello o prestigio e che attirano una grande folla e un’ampia attenzione dei media, associati a impatti economici, sociali e ambientali su larga scala”;
- Cercola, Izzo e Bonetti ⁽²⁵⁾: “i mega eventi o grandi eventi sono quelli che attraggono un enorme numero di visitatori, ottengono una notevole attenzione dai media, ricevono grossi investimenti ed hanno un forte impatto sulla località ospitante, sia in termini economici che di immagine”;

²⁰ *Ibid.*

²¹ Y. Kang, R. Perdue, ‘Long-Term Impact of a Mega-Event on International Tourism to the Host Country: A Conceptual Model and the Case of the 1988 Seoul Olympics’, in *Journal of International Consumer Marketing*, n. 6, 1994, pp. 205-225.

²² J. R. B. Ritchie, ‘Assessing the impacts of hallmark events: conceptual and research issues’, in *Journal of Travel Research*, n. 23(1), 1984, pp. 2-11.

²³ E. Dansero, M. Puttilli, ‘Mega-events Tourism Legacies: The Case of the Torino 2006 Winter Olympic Games – a Territorialisation Approach’, in *Leisure Studies*, 2010, pp. 321-341.

²⁴ L. K. Jago, R. N. Shaw, ‘Special Events: A Conceptual and Definitional Framework’, in *Festival Management and Event Tourism*, n. 1-2, 1998, pp. 21-32.

²⁵ R. Cercolar, F. Izzo, E. Bonetti, *Eventi e Strategie di Marketing Territoriale. I Network, gli Attori e le Dinamiche Relazionali*, Franco Angeli, Milano, 2010.

- Mills e Rosentraub ⁽²⁶⁾: “eventi globali significativi che producono livelli estesi di partecipazione e copertura mediatica e che spesso richiedono ingenti investimenti pubblici, ad esempio negli stadi e nelle infrastrutture generali, come strade, abitazioni o sistemi di trasporto di massa”;
- Dansero e Mela ⁽²⁷⁾: “[i]n fisica un evento rappresenta un ‘punto dello spazio-tempo’. Sono generalmente ricondotti alla categoria dei grandi eventi, gli eventi *una tantum* o ripetuti che per la loro rilevanza hanno il potere di catalizzare l’attenzione dell’opinione pubblica e dei media a livello internazionale e che in tal senso costituiscono un’occasione unica di sovraesposizione per le località ospitanti, che debbono avviare diversificati programmi di riqualificazione ed ammodernamento sul piano materiale e immateriale”;
- Martin Müller ⁽²⁸⁾: “I mega eventi sono occasioni ambulatoriali di durata fissa che (a) attirano un gran numero di visitatori, (b) hanno una vasta portata mediata, (c) comportano costi elevati e (d) hanno un grande impatto sull’ambiente edificato e sulla popolazione”.

Come si deduce dalle precedenti definizioni, un mega evento ha molteplici dimensioni che possono definirlo come tale, benché non tutti i mega eventi appaiano “mega” nelle medesime dimensioni o nella stessa misura. Ad esempio, i mondiali di calcio e gli expo, che vengono comunemente considerati mega eventi, hanno differenti dimensioni che li rendono mega: gli expo attraggono un numero consistente di persone fisiche, mentre i mondiali di calcio attraggono un consistente pubblico “virtuale”. La domanda giusta da porsi non è “cos’è un mega evento?”, ma “come è mega”. Quale dimensione ci fa parlare di mega evento e qual è il limite per poterlo definire mega? ⁽²⁹⁾.

Per l’AIEST (Congresso dell’Associazione Internazionale degli Esperti Scientifici del Turismo del 1987), un evento, per qualificarsi come “mega”, deve rispettare tre condizioni:

²⁶ M. S. Rosentraub, B. M. Mills, ‘Hosting Mega-Events: A Guide to the Evaluation of Development Effects in Integrated Metropolitan Regions’, in *Tourism Management*, n. 34, 2013, pp. 238-246.

²⁷ E. Dansero, A. Mela, ‘Bringing the Mountains into the City: Legacy of the Winter Olympics, Turin 2006’, in H.J. Lenskyj, S. Wagg (a cura di), *The Palgrave Handbook of Olympic Studies*, Palgrave Macmillan, Londra, pp. 178-194.

²⁸ M. Müller, ‘What Makes an Event a Mega-event? Definitions and Sizes’, in *Leisure Studies*, n. 34(6), 2015, pp. 627-642.

²⁹ *Ibid.*

1. attrarre almeno 1 milione di visitatori;
2. avere costi per almeno 500 milioni di dollari canadesi (o 750 milioni di marchi tedeschi o 2.500 milioni di franchi francesi);
3. essere un “*must see*”, cioè un avvenimento imperdibile al quale bisogna partecipare ad ogni costo.

È possibile inquadrare un mega evento utilizzando il metodo induttivo, che consta di due passaggi: (1) prendere in esame gli eventi comunemente definiti “mega”; (2) estrapolare le caratteristiche ricorrenti. In questo modo si potranno isolare le variabili strutturali e strategiche che fanno di un evento un mega evento nel momento in cui saranno presenti simultaneamente.

Pietro A. Valentino ⁽³⁰⁾ esamina diversi “criteri” (obiettivi, natura di un evento, tipo di pubblico, conseguenze territoriali, investimenti, processo decisionale, periodicità...) allo scopo di individuare quelli che potrebbero costituire un comune denominatore affinché eventi diversi possano essere resi confrontabili. Il criterio comune deve quindi adattarsi a tutte le tipologie di eventi (es. sport, mostre d’arte, festival musicali) e deve saper rendere un evento normale un “evento speciale”. L’autore ne individua quattro:

1. Il livello di globalizzazione: un mega evento deve attirare un pubblico (virtuale o reale) numeroso e che vive a grande distanza dal luogo dell’evento. Il raggio di attrazione deve quindi essere globale ed il pubblico è l’unità di misura ⁽³¹⁾;
2. La dimensione economica: più i costi dell’evento aumentano, più è possibile aumentare la sua dimensione e i consumi dei partecipanti. Maggior impatto hanno i costi, maggiori ripercussioni si hanno sul territorio ospitante;
3. L’organizzazione: l’organizzazione è la somma del processo decisionale e del processo di pianificazione di un evento. Più è complesso questo processo, più l’evento sarà “speciale”, e la complessità viene valutata rispetto al numero di attori coinvolti;
4. Il tempo: la frequenza dei mega eventi gioca un ruolo fondamentale sull’attrattività del pubblico. Meno un evento è frequente, più elevati e numerosi potranno essere i futuri effetti (Figura 1).

³⁰ P. Valentino, ‘A Definition Mega Event’, *op. cit.*

³¹ M. Roche, *op. cit.*

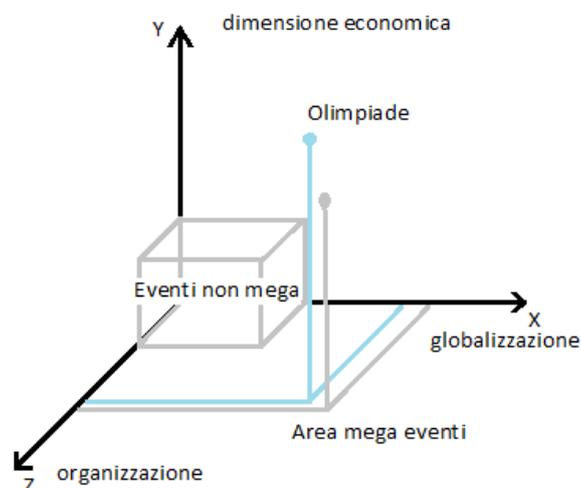


Figura 1: elaborazione da “Valentino, Pietro. (2011). *A Definition Mega Event*”.

Per ciascuno dei precedenti criteri si definisce in seguito una “soglia”, ovvero un valore minimo sopra il quale si può cominciare a parlare di mega evento. La determinazione dei valori-soglia è soggettiva e dipende dalla sensibilità del soggetto che li analizza. Questo approccio analitico non risolve in via definitiva il problema etimologico, ma aiuta ad introdurre una scala quantitativa per definire eventi “insoliti” (32).

Müller, nel fornire la sua definizione di mega evento, riconosce la dimensione quale caratteristica essenziale per distinguere eventi normali da eventi mega. A cosa si riferisce questa dimensione? L’autore identifica quattro dimensioni principali (33):

1. Attrattività per i turisti: un pensiero comune in letteratura vede i mega eventi come un “enorme flusso di visitatori” (34). L’accostamento tra mega eventi e turismo nasce proprio dallo studio del flusso turistico e della sua capacità di modificare l’economia di un territorio, e di conseguenza l’attrattività per i turisti si identifica come una delle principali caratteristiche che definiscono un mega evento. Autori come Hall, Jago, Shaw, Ritchie e Smith hanno studiato il flusso turistico e il conseguente aumento della spesa di consumo in una logica di impatto sull’economia e sull’immagine del territorio ospitante;

³² *Ibid.*

³³ M. Müller, *op. cit.*

³⁴ D. Getz, *op. cit.*, 2008.

2. Copertura mediatica: questa dimensione diviene rilevante a partire dagli anni '80, con l'evoluzione dei sistemi di trasmissione televisiva e informatica. Attualmente non si può parlare di mega evento se esso non è accompagnato da una massiccia visibilità mediatica. I media giocano un ruolo fondamentale nel creare un'immagine positiva e nell'aumentare la consapevolezza del territorio. Il valore dei diritti televisivi può fungere da "proxy" per valutare l'ampiezza della copertura mediatica. Per citare un esempio, dalle Olimpiadi di Montréal (1976) a quelle di Londra (2012) il valore dei diritti televisivi è passato da circa 35 milioni di dollari a quasi 2.600 milioni di dollari, pari a un aumento di circa 23 volte;
3. Il costo: si intende il costo complessivo affinché l'evento sia realizzato nei tempi e nei modi previsti dal programma. Si considerano i costi delle infrastrutture, di trasporto, di organizzazione (salari, sicurezza), di gestione e coordinamento, tutti i costi indiretti e diretti, costi-opportunità, costi di perdita di produttività, mancati guadagni dovuti alla predominanza dei progetti per l'evento sui progetti esterni. Il calcolo del costo per i mega eventi è ambiguo, a causa della poca trasparenza sui costi reali e della presenza di arbitrarietà dei soggetti che redigono il *budget* di spesa iniziale. Nessuna delle definizioni utilizzate finora raccomanda un valore soglia per i costi che aiuti a definire un mega evento, ma si è comunque rilevato che mai nessun evento analizzato ha avuto costi inferiori a 1 miliardo di dollari;
4. Trasformazione urbana: ospitare un mega evento impatta notevolmente sul circuito cittadino, promuovendo la riqualificazione massiccia dell'ambiente e delle strutture urbane, che coincide con la costruzione e/o l'aggiornamento di edifici (es. stadi, alberghi, abitazioni), strade, ferrovie e aeroporti, linee metropolitane, ecc. Sempre più spesso si "utilizzano" i mega eventi come veicolo per la ristrutturazione urbana attraverso l'uso di fondi che non sarebbero altrimenti disponibili ⁽³⁵⁾. Tale esborso trova giustificazione nella creazione delle cosiddette "eredità", ovvero delle trasformazioni permanenti del tessuto urbano che apportano un contributo economicamente positivo e rilevante alla regione

³⁵ J. Grix, 'Sport Politics and the Olympics', in *Political Studies Review*, n. 11(1), 2013, pp. 15-25.

ospitante. Per misurare la dimensione della trasformazione urbana si è deciso di considerare la quota degli investimenti di capitale in relazione ai costi totali.

Nella definizione di mega evento che Müller propone, i mega eventi sono occasioni rare di durata fissa che (i) attraggono un gran numero di visitatori, (ii) hanno una grande copertura mediatica, (iii) sono costosi, e (iv) hanno un grande impatto sul territorio e sulla popolazione.

Dopo aver definito le dimensioni principali, Müller considera i nove grandi eventi recenti e li analizza nelle quattro dimensioni, sottolineandone le varie differenze. Affinché si possa definire mega, un evento deve essere “grande” in ognuna delle quattro dimensioni. Successivamente, per ogni dimensione, Müller analizza come varia ogni evento all’interno della stessa, in relazione con gli altri. Definisce quindi tre intervalli di grandezza (L, XL, XXL) ed assegna un punteggio per ogni livello (rispettivamente 1, 2 e 3 punti). Ogni evento viene perciò analizzato secondo il punteggio ottenuto in ogni dimensione, venendo così a crearsi una classificazione in tre classi di grandezza, che Müller definisce come *Major events*, *Mega events* e *Giga events*. Per collocare gli eventi nei vari livelli, Müller prende come valori soglia i seguenti: più di tre milioni di biglietti venduti, oltre 2 miliardi di dollari di ricavi da diritti televisivi, oltre 10 miliardi di dollari in costi totali e oltre 10 miliardi di dollari in investimenti. Questa impostazione aiuta a catalogare in maniera più attenta e concisa gli eventi definiti come “mega”, ma non preclude la possibilità di dover rivalutarne i parametri in futuro, data la forte eterogeneità degli eventi degli ultimi anni ⁽³⁶⁾.

In aggiunta a quanto detto *supra*, è interessante l’elenco proposto da Guala (2002) di variabili di “secondo livello”, le quali possono essere accostate differientemente alle diverse tipologie di evento. Le suddette variabili si limitano a rafforzare il fattore dimensionale preso in considerazione per definire un mega evento, non potendo essere considerate autonomamente ⁽³⁷⁾:

- dimensione della città ospitante;
- localizzazione delle manifestazioni/gare e lontananza dalla città ospitante;
- sistema economico locale;

³⁶ *Ibid.*

³⁷ C. Guala, ‘Per una Tipologia dei Mega Eventi’, in *Bollettino della Società Geografica Italiana*, n. 7(4), 2002.

- obiettivo dell'evento: locale o globale;
- la gestione dell'eredità;
- il ciclo di vita.

Per concludere, il dibattito sulla definizione e categorizzazione dei mega eventi rimane tutt'ora aperto e in continua evoluzione. Alcuni accademici, nella prospettiva del turismo, sostengono che i mega eventi dovrebbero essere definiti sulla base del "grado in cui stimolano lo sviluppo del turismo nella destinazione ospitante": ad esempio, se la domanda turistica dell'evento supera la capacità dell'infrastruttura turistica esistente, verranno disposti ulteriori investimenti nelle infrastrutture. Tuttavia, l'attuale discorso sui mega eventi rimane determinato principalmente sulla base della dimensione degli eventi.

2. Mega evento e territorio: l'evento come strumento di marketing territoriale.

2.1. Le motivazioni che spingono i territori ad ospitare un mega evento.

"A mega-event is conceived as a great chance to generate new territory as it produces both tangible and intangible legacies that remain after the event ends: renewal of facilities for hospitality and accommodation, better infrastructures, better training for people in the tourism business, and improvement in international visibility" ⁽³⁸⁾.

Storicamente, la nascita di un evento è direttamente connessa al folclore e alla cultura del territorio, al fine di promuovere e valorizzare le risorse critiche attuali dell'area interessata. L'evento è il sistema attraverso il quale un territorio valorizza il suo "prodotto" e lo presenta al mondo esterno, secondo una logica aziendale, aspettandosi di ricevere in cambio un beneficio, diretto o indiretto. Per effetto del progressivo sviluppo tecnologico nel campo dell'informazione e comunicazione, della trasformazione dello stile di vita delle persone e della loro mobilità, negli ultimi decenni si è assistito ad un sostanziale cambiamento nelle dinamiche di commercio e di integrazione fra gli Stati, il quale ha amplificato la competizione tra aree geografiche, tra imprese e territori, al fine di procurarsi capitali di investimento e nuove risorse, ora

³⁸ E. Dansero, M. Puttilli, *op. cit.*

accessibili grazie alla globalizzazione. Le città si sono trasformate da “luoghi di produzione” a “luoghi di consumo”, di innovazione e di differenti stili di vita. Diviene vitale, quindi, accrescere la competitività del proprio territorio/regione per assicurarsi risorse economiche scarse (e altrimenti non raggiungibili) da sfruttare nell’implementazione di strategie e programmi di investimento che favoriscano l’arricchimento e lo sviluppo delle economie già esistenti. La concorrenza crea la necessità di sviluppare nuovi sistemi e nuovi strumenti distintivi capaci di caratterizzare una regione in termini di proposta economica ed imprenditoriale. I mega eventi, nell’ottica competitiva, si prestano ad essere efficaci catalizzatori e “fluidificanti” dei processi di trasformazione territoriale e acquisizione del consenso al fine di dotarsi delle infrastrutture e dei servizi essenziali alla competizione internazionale ⁽³⁹⁾. Da qui l’ampliamento dei programmi di marketing allo sviluppo del prodotto-territorio di una regione. Per “prodotto-territorio” si intende “un contenitore di attività e di strutture, offerto a *target* diversi in modo unitario o composto in modi differenziati” ⁽⁴⁰⁾.

La letteratura è concorde sui motivi per i quali un territorio dovrebbe organizzare un mega evento ed i possibili benefici/danni che da esso derivano. Non c’è dubbio che ospitare un mega evento significhi attrarre l’interesse del pubblico, dei media e dei *policy maker*, possa migliorare l’immagine di un paese ed il suo posizionamento nel mercato globale; consenta una rigenerazione urbana non ugualmente attuabile in assenza dell’evento; generi delle “eredità”, ovvero dei lasciti a lungo termine; richieda ingenti esborsi economici in un arco di tempo ridotto, sia rispetto alle infrastrutture, sia rispetto alla logistica e alla sicurezza; comporti una serie di benefici indiretti, come la crescita culturale ed artistica, nonché educativa, del territorio. Particolare attenzione viene posta sulle eredità di un mega evento: esse possono infatti risultare sia positive (benefici), sia negative (costi). I mega eventi devono essere funzionali alla creazione di eredità positive: in altre parole il raggiungimento degli obiettivi economici e non dev’essere correlato ad un’efficiente organizzazione e ad una visione a lungo termine.

“L’organizzazione di eventi nella gestione dei territori è considerata un fattore di attrattività turistica ed occupazionale, in quanto attività generatrice sia di ritorni

³⁹ B. Chalkley, S. Essex, ‘Urban Development Through Hosting International Events: a History of the Olympic Games’, in *Planning Perspectives*, n. 14(4), 1999, pp. 369-394.

⁴⁰ S. Ferrari, ‘Eventi e Marketing Territoriale’, Conferenza ‘Sistemi Turistici, Reti Locali e Politiche Territoriali’, Cosenza, 2006.

economici, sia di ulteriori benefici indotti non solo per la popolazione residente, ma anche per stakeholder esterni all'area" (41). Con questa definizione, Getz sintetizza gli aspetti più interessanti derivanti dall'ospitare oggi un mega evento. Difatti, essi rappresentano un valido strumento del *marketing* territoriale per via della natura multidimensionale dei loro effetti sul territorio. In tale prospettiva, è importante distinguere due "tipologie di mega evento" e due "tipologie di destinazioni":

1. eventi organizzati dal territorio su cui andranno ad insistere. Verranno quindi controllati da soggetti interni al territorio;
2. eventi organizzati da soggetti esterni al territorio e per i quali il territorio si candida come soggetto ospitante (secondo determinati criteri).

Per quanto riguarda le destinazioni, si definiscono due ulteriori tipologie:

1. destinazioni facenti parte di Paesi sviluppati;
2. destinazioni facenti parte di Paesi in via di sviluppo.

Le precedenti distinzioni diventano rilevanti quando si organizza un mega evento, questo perché è opinione condivisa che ogni evento (mega o meno) impatti in maniera differente su territori differenti (teoricamente, se lo stesso identico evento si svolgesse contemporaneamente in due luoghi differenti, i risultati che si otterrebbero sarebbero incredibilmente differenti). L'evidenza empirica la forniscono gli studi effettuati sugli effetti delle passate Olimpiadi: nonostante venga riprodotta la stessa tipologia di mega evento, le analisi effettuate "a giochi conclusi" rispecchiano una sproporzionata variabilità nei risultati ottenuti dalle diverse destinazioni. "Gli eventi devono essere proporzionati in relazione alla destinazione che li ospita" (42).

La gamma di possibili benefici che si configura in seguito alla realizzazione di un mega evento è decisamente varia, tant'è vero che in letteratura ogni autore affronta differentemente il tema, chi analizzando un particolare beneficio, chi analizzandone un altro. Quinn (43) individua tre possibili tipologie di costi e benefici positivi derivanti da mega eventi:

⁴¹ D. Getz, *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*, Routledge, Abingdon, 2007.

⁴² E. Dansero, A. Segre, 'Il Territorio dei Grandi Eventi. Riflessioni e Ricerche Guardando a Torino 2006', in *Bollettino della Società Geografica*, n. 7(4), 2002, pp. 861-894.

⁴³ B. Quinn, *op. cit.*

- Rigenerazione: si intende la rigenerazione/riqualificazione delle infrastrutture e dei servizi per soddisfare la futura domanda turistica derivante dal mega evento. Il miglioramento urbano creerà un'immagine positiva della destinazione ed esaurirà la sua funzione nel promuovere il territorio. La riqualificazione dovrà avvenire in conformità con le direttive di sviluppo territoriale regionali/statali preventivamente pianificate, in quanto l'utilizzo di investimenti per rinnovare infrastrutture e trasporti dovrà prevedere delle "eredità" a lungo termine;
- *Target* turistico: il mega evento rende appetibile la destinazione ad un *target* di visitatori che in normali condizioni non si sarebbe avvicinato alla località. Di contro, questo processo potrebbe demotivare quei visitatori che avrebbero visitato la località indipendentemente dal mega evento a causa del sovraffollamento e della saturazione degli alloggi e dei servizi;
- Sviluppo commerciale: gli introiti derivanti da un mega evento possono andare a beneficio e a sostegno delle aziende locali, creando opportunità di *business* esterne ai confini regionali. Ciò sarà possibile se i fondi stanziati a sostegno dell'industria locale vengano incorporati in programmi di sviluppo a lungo termine.

Riassumendo il pensiero di vari autori, si può individuare un elenco di possibili benefici dei mega eventi:

- Attrattività turistica (aumentare il numero di visitatori) e fidelizzazione; diminuzione della stagionalità dei flussi turistici, mantenendoli più costanti durante l'anno;
- Incremento del turismo al di fuori della regione ospitante (c.d. turismo indotto);
- Potenziamento della consapevolezza della regione a livello internazionale;
- Attrazione di *target* differenti di visitatori;
- Comunicazione all'esterno un'immagine positiva del prodotto-territorio, ovvero dei servizi offerti;
- Attrazione di finanziamenti pubblici e privati;
- Miglioramento/rigenerazione urbana, miglioramento delle infrastrutture e dei trasporti;
- Accesso a fonti di finanziamento critiche;
- Creazione di valore per gli *stakeholder*;

- Crescita occupazionale;
- Miglioramento dei sistemi e dei processi organizzativi di *marketing*;
- Miglioramento del gettito fiscale per la regione;
- Promozione dell'arte e della cultura della comunità;
- Sviluppo e protezione delle risorse naturali ed artistiche;
- Utilizzo della leva commerciale dell'evento.

Alla luce del programma e degli obiettivi che si vogliono raggiungere, verranno messe in atto politiche economiche che possano generare i suddetti benefici a lungo termine. Per un paese in via di sviluppo potrà di certo essere più vantaggioso perseguire un obiettivo di rigenerazione urbana e di miglioramento dell'immagine del territorio, utilizzando il mega evento come coadiuvante per reperire le risorse necessarie ad attuare il programma. Per un paese già sviluppato, invece, ospitare un mega evento potrebbe agevolare la crescita del turismo, migliorare le infrastrutture presenti ed aumentare la consapevolezza della comunità verso una prospettiva più internazionale.

L'elenco dei benefici ottenibili dall'ospitare un mega evento non si esaurisce nei punti precedentemente discussi. È pertanto accettabile la possibilità di orientare l'organizzazione dell'evento verso potenzialmente infinite sottodimensioni. Questo processo di analisi e definizione degli obiettivi di gestione potrebbe generare confusione se non attuato in armonia con l'effettivo *status* del territorio. Perseguire obiettivi non coerenti con le necessità attuali delle regioni dare origine a "costi" derivanti dall'impatto negativo di costi non programmati. Appare indispensabile disporre un'analisi preventiva, in linea con i piani di sviluppo regionali/statali, sulle conseguenze derivanti da grandi eventi.

2.2. Il marketing territoriale e l'evento: uno strumento di sviluppo.

Il contesto geografico è, attualmente, oggetto di studio da parte degli economisti e viene osservato come un complesso di soggetti, risorse ed attività organizzate allo scopo di portare un guadagno agli *stakeholder* ⁽⁴⁴⁾. La rinnovata attenzione verso lo

⁴⁴ M. Caroli, *Il Marketing per la Gestione Competitiva del Territorio. Modelli e Strategie per Attrarre (e far Rimanere) nel Territorio Persone, Imprese e Grandi Investimenti*, Franco Angeli, Milano, 2014.

sviluppo e la valorizzazione del territorio affonda le sue radici nel recente mutamento delle condizioni sociali ed ambientali ed in particolare nella connessione e nell'integrazione delle diverse aree geografiche, in cui si sono ritrovate ad operare le imprese a seguito della globalizzazione dei mercati. La dipendenza dai mercati globali ha aumentato la concorrenza tra le economie regionali in termini di investimenti e sfruttamento di risorse finanziarie disponibili. In un contesto sempre più competitivo, anche la crescente autonomia finanziaria delle regioni e dei comuni, a discapito dei governi, ha influito sulla necessità di attrarre maggiori flussi di capitali. Questi mutamenti hanno creato le condizioni ideali per lo sviluppo un nuovo tipo di approccio in relazione alle politiche del territorio, il *Marketing Territoriale (Destination Marketing)*. Dal punto di vista strategico, il *marketing* territoriale analizza e definisce le variabili chiave di un territorio in funzione della soddisfazione delle esigenze della sua domanda attuale e potenziale ed individua ed attrae quelle parti della domanda che sono portatrici delle risorse più adatte al processo di sviluppo economico sostenibile nel territorio.

Le varie definizioni di *marketing* territoriale presenti in letteratura concordano sul fatto che il “*marketing* territoriale incoraggi la crescita della destinazione tramite l’uso di politiche congiunte di miglioramento economico e del patrimonio culturale”. Ancarani lo definisce come “l’analisi dei bisogni degli *stakeholder*, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli *stakeholder*, con lo scopo ultimo di aumentare il valore della risorsa territorio e l’attrattività della risorsa stessa, attivando un circolo virtuoso soddisfazione attrattività-valore” (45). Caroli lo risolve in “una funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato del territorio, attraverso l’ideazione e l’attuazione di una definizione delle caratteristiche territoriali in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale” (46). Kotler lo definisce come “un *set* di azioni comuni attuate per attirare risorse economiche e produttive, promuovere e migliorare l’immagine della destinazione e facilitare lo sviluppo delle imprese in uno specifico territorio” (47).

⁴⁵ F. Ancarani, ‘Il Marketing Territoriale: Un Nuovo Approccio per la Valorizzazione del Territorio’, in *Working Paper SDA Bocconi*, n. 12, 1996.

⁴⁶ M. Caroli, *Il Marketing Territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999.

⁴⁷ P. Kotler, *Marketing Management*, 11 ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2003.

La maggior parte delle strategie di *marketing* territoriale vengono adottate in un'ottica legata al turismo, ovvero considerano quale fattore chiave di sviluppo territoriale l'andamento del flusso turistico di una specifica zona. Nonostante ciò, l'utilizzo del *marketing* territoriale non può e non deve limitarsi al solo fine turistico, in quanto i benefici derivanti dall'impiego di questo approccio non si esauriscono all'interno di un obiettivo-*target* così specifico. La nascita del *marketing* territoriale ha avuto un ruolo centrale nel coordinamento di imprese private, pubbliche amministrazioni e *policy maker* nella ridefinizione delle strategie di (ri)posizionamento delle aree geografiche. La cooperazione fra istituzioni, enti regionali ed imprenditorialità locale conferisce alla destinazione un'identità collettiva, fattore che accresce la competitività ed incoraggia il processo di "*re-imagining*" ed il "*re-branding*" del prodotto-territorio. Di fatto, è consuetudine diffusa che le operazioni di *marketing* territoriale vengano commissionate ad organismi istituiti specificatamente per occuparsi di tali attività, che in letteratura vengono definiti DMO (*destination management organization*) ⁽⁴⁸⁾, e rappresentano un punto di incontro tra il pubblico ed il privato. Il territorio passa dall'essere semplicemente un luogo che ospita risorse ed attività all'essere esso stesso una risorsa per lo sviluppo, interpretando questo passaggio come l'esito di un'azione di valorizzazione degli elementi tangibili e intangibili appartenenti al patrimonio culturale e collettivo di una regione.

Le strategie di *marketing* territoriale possono fondarsi essenzialmente su tre prospettive: (1) sul potenziamento dell'offerta del territorio; (2) sull'innovazione dell'offerta del prodotto-territorio, partendo dalle risorse attuali del territorio; (3) sull'innovazione radicale dell'offerta del prodotto-territorio, trasformando totalmente l'assetto corrente. La terza strategia risulta certamente la più impattante sul complesso degli elementi del territorio ed anche la più difficile da attuare. Essa può essere perseguita per mezzo dell'organizzazione di mega eventi, come Olimpiadi ed expo, i quali hanno per definizione un forte impatto sul territorio, essendo in grado di abbracciare settori diversi in un arco ristretto di tempo. La peculiarità degli eventi sta proprio nella loro capacità di poter essere utilizzati come strumenti poliedrici, sia nei processi "*resource based*" che "*market driven*", ovvero aggiungendo risorse al territorio oppure migliorando quelle già esistenti. Le strategie territoriali che si affidano

⁴⁸ D. Getz, *op. cit.*, New York, 1997.

all'organizzazione di mega eventi possono essere definite “*event based*” e si differenziano da tutte le altre strategie in cui gli eventi sono considerati di importanza secondaria o accessoria (49).

Getz suggerisce un approccio, definito “*the portfolio approach*”, che permetta agli operatori di facilitare la scelta e la realizzazione di una strategia di *marketing* territoriale basata sugli eventi (50). L'adozione di questo approccio, secondo l'autore, creerebbe una maggior consapevolezza ed un maggior slancio nella realizzazione/ospitalità di nuovi eventi al fine di accrescere la competitività di un territorio. La descrizione dell'approccio e delle sue componenti è già stata presentata precedentemente (vedi 1.2). Si tratta di un approccio che si basa sugli obiettivi e sui benefici che si vogliono raggiungere tramite la realizzazione di un evento e definisce, per ogni categoria di evento, quali sono le caratteristiche principali che deve possedere e le tecniche per valutarle: “un portfolio confronta eventi disparati ma interconnessi che si svolgono nel corso di un anno in un territorio che nel suo insieme vuole raggiungere diversi obiettivi attraverso l'implementazione di strategie di eventi congiunti” (51). In questo modo, i territori saranno indirizzati correttamente nella decisione degli eventi da attivare e i conseguenti benefici da ottenere. Creando un portafoglio-eventi, inoltre, ogni città sarà in grado di programmare ponderatamente eventi che si intervallino in modo regolare al fine di sviluppare infrastrutture a sostegno della rete urbana. Il *know-how* accumulato dai diversi tipi di eventi permetterà infine di poter raggiungere efficientemente differenti obiettivi (52).

A prescindere dalla prospettiva che si privilegia, all'interno del concetto di *marketing* territoriale è racchiusa una serie di finalità. Gli obiettivi prevedono l'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse disponibili per il soddisfacimento dei bisogni espressi dai diversi fruitori (reali e potenziali). Possono essere elencati come segue:

- Promozione e sviluppo delle imprese territorio;
- Incremento dell'occupazione e dei contratti a lungo termine;
- Attrazione di finanziamenti ed investitori internazionali;

⁴⁹ G. Di Trapani, *op. cit.*, pp. 179-202.

⁵⁰ D. Getz, S. J. Page, 'Progress and Prospects for Event Tourism Research', in *Tourism Management*, n. 52, 2015, pp. 593-631.

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.*

- Riposizionamento della destinazione e miglioramento dell'immagine;
- Sviluppo economico e finanziario;
- Miglioramento della qualità della vita;
- Sostenibilità ambientale;
- Sviluppo culturale;
- Incremento del flusso turistico;
- Creazione delle condizioni per uno sviluppo sostenibile del territorio.

Il prodotto-territorio promosso dal *marketing* territoriale, come si vede, è un prodotto decisamente articolato, giacché costituito da molteplici componenti eterogenee fra loro, e può essere usufruito in maniera diversa da soggetti differenti, che ricercano benefici di varia natura e spesso opposti. L'offerta, in genere, non corrisponde al 100 per cento della domanda, poiché la domanda si rifà a particolari elementi del prodotto-territorio e non alla sua totalità. Di conseguenza, vari e soprattutto specifici saranno anche gli strumenti di *marketing* utilizzati dai *policy maker*.

Per capire come gli eventi entrano attivamente a far parte degli strumenti di *marketing*, Golinelli e Simoni propongono una categorizzazione di strumenti, suddivisi in quattro sezioni: (1) strumenti cognitivi; (2) strumenti informatici; (3) strumenti di organizzazione; (4) strumenti di *marketing* commerciale. Gli strumenti cognitivi, per gli autori, rendono possibile la valorizzazione del territorio tramite la capacità di proporre offerte turistiche variegata ma coesa fra loro, ed è proprio in questa categoria che vengono fatti rientrare gli eventi ⁽⁵³⁾. Gli eventi sono, per definizione, momenti di celebrazione sociale che, indipendentemente dalla tipologia e dalla modalità di organizzazione, riescono a convogliare l'attenzione di un gran numero di persone in uno specifico luogo, favorendone l'afflusso turistico e mediatico, aumentando la popolarità del territorio e migliorandone l'immagine e pertanto risultano idonei ad essere ricompresi in questa categoria.

In linea di massima, l'utilizzo dell'evento, e specialmente del mega evento, come strumento di *marketing* non si può definire un concetto innovativo di per sé, in quanto l'organizzazione di eventi ha radici storiche risalenti fino all'antica Grecia (es. i giochi

⁵³ C. M. Golinelli, M. Simoni, 'Gli Strumenti del Marketing Turistico e Territoriale', in *Rapporti di ricerca*, n. 23, 2006.

olimpici). Ciò che si deve considerare innovativo è, piuttosto, l'utilizzo di modalità differenti di sfruttamento delle risorse locali e dei finanziamenti pubblici e privati, nonché dell'organizzazione volta a ridurre gli effetti negativi sia nel settore economico che in quello sociale-ambientale ⁽⁵⁴⁾. Oggi gli eventi permettono alle destinazioni di collegare il mercato locale con quello globale, in un'ottica di cooperazione fra sistema finanziario, sociale-culturale, turistico ed organizzativo. Non è pertanto sufficiente la mera organizzazione dell'evento per ottenere benefici a lungo termine: in primo luogo, un evento deve possedere i caratteri dell'unicità e dell'irripetibilità, ovvero deve riuscire a creare un'aspettativa che lo renda irresistibile agli occhi dei futuri consumatori; in secondo luogo, un evento deve essere "dinamico", nel senso che non può essere valutato solo in termini quantitativi di breve periodo, ma piuttosto in termini di capacità di ottenere adeguati benefici indiretti (in aggiunta a quelli diretti), come ad esempio la valorizzazione dell'immagine e della cultura del territorio oltre i confini già consolidati; in terzo luogo, considerare l'evento come "occasione per rilanciare o ricollocare sul mercato un bene naturale o culturale, a condizione che questo sia in grado di costituire uno scenario ideale per l'evento. Gli eventi devono saper proporre una offerta prevalentemente effimera che sia complementare e compatibile con quella preesistente e duratura costituita da insediamenti, patrimoni naturali risorse locali" ⁽⁵⁵⁾.

Da ciò che è stato detto è possibile avanzare alcune conclusioni. Il *marketing* territoriale in relazione all'organizzazione di mega eventi consente alla destinazione ospitante di implementare le proprie politiche di sviluppo economico in un'ottica di innovazione dell'offerta del suo prodotto-territorio, assecondando un "effetto di frattura" rispetto al comune stato dell'arte. Le finalità perseguibili adottando questo tipo di *marketing* sono molteplici e non sempre universalmente idonee allo sviluppo di una specifica area. Per questo motivo, è consigliabile adottare un "approccio a portafoglio eventi", ovvero considerare nel proprio programma di sviluppo sia eventi "mega", sia eventi minori (oltre ad ospitare mega eventi, risulta vincente mantenere sul territorio la presenza di eventi più frequenti e facilmente identificabili nella destinazione). Il *marketing* territoriale utilizza gli eventi e soprattutto i mega eventi come catalizzatori per potenziare il turismo e l'immagine della destinazione, attrarre investimenti e

⁵⁴ A. Montanari, "Grandi Eventi, Marketing Urbano e Realizzazione di Nuovi Spazi Turistici", in *Bollettino della Società Geografica Italiana*, n. 7(4), 2002, pp. 757-782.

⁵⁵ *Ibid.*

implementare i processi di rigenerazione economica, sfruttando i potenziali benefici per soddisfare gli interessi degli *stakeholder* (imprese, lavoratori, fornitori, enti organizzativi, spettatori, sponsor, ecc.). In un mercato dove è crescente la competizione fra le aree geografiche, diviene vitale differenziare ed “unicizzare” il proprio prodotto-territorio. L’organizzazione di eventi risulta così una valida strategia per realizzare questo obiettivo. Uno dei principali elementi del *marketing* territoriale associato agli eventi è il complesso di attori e soggetti economici differenti che interagiscono e si coordinano fra loro al fine di raggiungere gli obiettivi di *marketing* prestabiliti. Le forme di cooperazione ed interazione presenti all’interno delle politiche di *marketing* territoriale spesso rimangono circoscritte nei confini del territorio stesso, avvengono cioè fra i soli soggetti strettamente collegati a quel contesto specifico e per i quali non è sempre prioritario il principio di efficienza. Questa situazione, se non gestita positivamente, può portare alla perdita di benefici e aumentare i costi-opportunità nel lungo periodo. Una leggera inversione di tendenza si rileva nell’ambito dell’organizzazione di mega eventi, dove sempre più regioni si stanno indirizzando verso forme di interazione estrinseche, al di fuori dei confini del territorio e della manifestazione stessa, coinvolgendo differenti aree e soggetti, creando legami strategici al fine di aumentare il numero di utenti potenzialmente interessati a prender parte ai processi di organizzazione. Questa strategia basata su interessi ed obiettivi comuni, porta a sostituire forme di competizione ostili con forme di cooperazione vantaggiose, ribaltando l’attuale pensiero secondo il quale la competitività è considerata come uno “scontro” e non come una collaborazione. Instaurare forme di collaborazione esterna può portare benefici aggiuntivi derivanti dall’impiego efficace ed efficiente dei diversi strumenti di *marketing*, saturando la domanda dei consumatori grazie ad un’offerta maggiormente diversificata. Ne è esempio l’attuale candidatura di Milano-Cortina per ospitare i giochi olimpici del 2026.

2.3. *Le insidie: cosa si conosce e cosa si trascura.*

È pacifico come i mega eventi siano diventati una forma di strumento strategico largamente utilizzata per la valorizzazione e lo sviluppo del territorio, sia dal punto di vista della domanda, ovvero della capacità di creare un consistente flusso turistico, sia dal punto di vista dell’offerta, ovvero della possibilità di implementare il rinnovo

urbanistico, la qualità servizi locali e il processo di “*re-imagining*” della destinazione. Per ospitare un mega evento è fondamentale avvalersi di un programma standardizzato di gestione delle varie fasi di cui si compone l’organizzazione, limitando la soggettività nelle decisioni e nelle capacità del singolo. Spesso, infatti, la soggettività nelle scelte di gestione può far perdere di vista l’obiettivo iniziale e creare una sorta di “effetto miopia” riguardo le valutazioni dei costi-benefici prodotti dal mega evento. Per evitare di incorrere in questo effetto distorsivo, è essenziale prendere in considerazione sia i costi-benefici diretti, sia quelli indiretti, caratterizzati da una componente che si realizza nel lungo periodo. Non sempre risulta agevole misurare i fattori indiretti, in quanto si tende a considerare i risultati depurati dalle componenti di lungo periodo e dagli effetti non immediatamente riconoscibili, trascurando o sottovalutando le verifiche sull’efficacia delle politiche di gestione durante il corso del programma. La progettazione di un mega evento dovrebbe coordinare diversi fattori strumentali e amministrativi sia prima che dopo la conclusione della manifestazione, ma non sempre questo è possibile in quanto, al termine del programma, i soggetti predisposti al controllo gestionale cessano la loro attività di verifica, essendosi esaurita la loro funzione. Questo meccanismo si conclude nella mancanza di verifiche attendibili poiché non realmente complete.

Se dal punto di vista storico risulta così complesso disporre di un’analisi affidabile, perché una regione dovrebbe ospitare un mega evento? Come fare per valutare i *trade off* e quali sono i reali costi-opportunità? Come si può essere certi che l’evento realizzi tutti i benefici che vengono inizialmente dichiarati? Il pensiero collettivo è concorde nell’affermare che gli effetti dei mega eventi si presentino sotto forma di esternalità sia positive sia negative: alle volte prevalgono le prime, altre volte le seconde. Se si concorda sul fatto che sia possibile registrare dei benefici al termine della manifestazione, è pur vero che generalmente non vi è un riscontro tra i dati previsti e quelli reali. Per questo e per altri motivi non conviene considerare i mega eventi come una panacea per risolvere i problemi economici e sociali di una società. È più opportuno mantenere una posizione distaccata nel valutare i mega eventi al fine di non essere condizionati da aspettative eccessivamente ottimistiche. Come evitare quindi di trasformare un momento di “celebrazione e arricchimento culturale” ⁽⁵⁶⁾ in un vaso

⁵⁶ *Ibid.*

di Pandora? Torna utile esaminare i precedenti in letteratura. Prendendo in considerazione i dati consuntivi di mega eventi svoltisi negli ultimi 40 anni, si nota come non esista un'analisi che possa essere utilizzata come standard di riferimento per i successivi, bensì è presente una varietà di analisi dalle quali si possono trarre conclusioni diverse in relazione a elementi comparabili (es. costi diretti o indiretti della re-urbanizzazione, flusso turistico, vendita di biglietti ecc.). Invece, torna utile riflettere sulle certezze riguardo ciò che possiamo conoscere e ciò che invece non abbiamo la capacità di prevedere. In ragione di ciò, si possono fare delle considerazioni preventive, al fine di scongiurare valutazioni erranee di alcuni parametri al momento della prima valutazione, ponendosi quattro domande (⁵⁷):

1. *Cosa sappiamo di conoscere?* In questo segmento rientrano tutti quegli elementi che ci sono noti già in partenza e sappiamo essere strettamente connessi all'organizzazione di un mega evento. Queste conoscenze derivano sia dalla natura della manifestazione, sia dalle analisi empiriche e dagli articoli presenti in letteratura. Sappiamo per esempio che, grazie al mutamento del tessuto sociale e dello stile di vita degli ultimi 40 anni, la propensione al turismo è aumentata esponenzialmente e di conseguenza anche la possibilità di sfruttarlo a vantaggio di una destinazione durante un mega evento. Per quanto riguarda i mega eventi sportivi sappiamo che, grazie alla diffusione dei sistemi informatici e di comunicazione, è possibile sfruttare il maggior afflusso economico derivante dai diritti televisivi. Non è esclusa quindi la possibilità che il numero di giornalisti presenti superi il numero di atleti iscritti alla manifestazione e questo dato risulta importante nel calcolo dell'afflusso turistico potenziale nel lungo periodo (es. alle Olimpiadi di Sydney nel 2000 erano presenti più di 16.000 giornalisti e ai giochi olimpici invernali di Salt Lake City nel 2002 erano presenti quasi 9000 giornalisti rispetto a circa 2400 atleti). Sappiamo che vi è stato un crescente afflusso di capitale derivante da sponsorizzazioni di aziende private, correlato positivamente con l'aumento del pubblico televisivo. Infatti, è assodato che ospitare mega eventi non è più una questione gestita principalmente a livello politico-governativo, bensì un modo per rendere più competitivo un territorio e le risorse e le attività che in esso

⁵⁷ J. Horne, "The Four 'Knowns' of Sports Mega-Events", in *Leisure Studies*, n. 26(1), pp. 81-96.

operano verso una dimensione internazionale. Si assiste quindi all'entrata in gioco di imprese e aziende private nel sostenimento dell'organizzazione di mega eventi. È altrettanto certo che si siano fatte previsioni troppo ottimistiche riguardo i reali costi-benefici derivati da un mega evento e che vi sia necessità assoluta di ampliare il campo di analisi;

2. *Cosa sappiamo di non conoscere?* La letteratura concorda sul fatto che i benefici economici siano la ragione principale che spinge una regione ad ospitare un mega evento. Le eredità (economiche, culturali, urbane, ambientali) rappresentano ciò che si progetta di ottenere da ogni mega evento, ma risultano quasi sempre difficili da valutare: sono state mostrate nel tempo diverse incongruenze fra i risultati potenziali previsti *ex ante* e quelli realmente misurati *ex post*. Di fatto, non c'è certezza nei risultati di un mega evento, tanto più se vengono fatte analisi comparative fra mega eventi ospitati da paesi industrializzati o paesi in via di sviluppo. L'olimpiade di Barcellona del 1992 viene ricordata come un evento di successo, che è riuscito a riqualificare il tessuto urbano della città, ridurre la disoccupazione e migliorare il sistema di trasporti. Le stime sull'occupazione vanno tuttavia valutate con cautela: quali tipologie di contratti di lavoro erano necessarie e verso chi sono state rivolte? Alternativamente, possiamo considerare i benefici economici derivanti da finanziamenti esterni: rilevare un'entrata significativa derivante da finanziamenti esterni potrebbe giustificare la scelta di ospitare un mega evento, ma come viene redistribuita questa ricchezza nella società? Chi realmente ne beneficia? Una soluzione al problema dell'incertezza dei risultati è cercare di minimizzare il più possibile la volatilità degli stessi utilizzando sistemi di gestione più controllati e trasparenti. Per questi motivi, le eredità vengono considerate come le incognite che sappiamo di conoscere;
3. *Cosa non sappiamo che è ignoto?* In questo caso non vi sono momentaneamente le informazioni per valutare queste incognite. Si può solo espandere l'immaginazione e provare a considerare elementi finora mai vagliati. Un esempio di questo è lo slittamento delle Olimpiadi di Tokio del 2020 al 2021 a causa della pandemia da Covid-19;
4. *Cosa non sappiamo di sapere?* Questa domanda è attualmente la più interessante in riferimento alle sue declinazioni. Spesso elementi a noi familiari

non vengono studiati perché li si considera superflui o non compresi. Possiamo considerare questa mancanza una sorta di “amnesia”, che tende a far reprimere e dimenticare concetti e valori che invece si possiedono. Le motivazioni che generano questa amnesia possono essere delle più varie, ad esempio le situazioni nelle quali reprimiamo alcune conoscenze o alcuni comportamenti perché possono crearci uno stato di ansia, ed ancora le situazioni in cui involontariamente non consideriamo alcune variabili a causa della poca trasparenza. Anche la reazione della popolazione locale al mega evento può avere un effetto negativo sul tessuto economico e sociale del territorio e spesso si tende a scordare di considerare le identità dei residenti, sottoposti ad un meccanismo di involontaria conformazione agli ideali positivi e agli stereotipi pubblicizzati dal mega evento.

In conclusione, è possibile affermare che i mega eventi siano parte di un moderno concetto di sviluppo economico ma, proprio perché moderno, richiedono ancora uno studio accurato sui benefici realmente generabili. Aumentare trasparenza, controllo e atteggiamento critico sembra un obiettivo quanto mai necessario per combattere illusioni, credenze, supposizioni e situazioni imprevedibili, determinate principalmente da soggettività, “entusiasmo” e comportamenti imprudenti. La responsabilità degli organizzatori è quella di permettere al mega evento di continuare a generare ricchezza per il territorio anche dopo che questo si è concluso.

2.4. Effetto degli eventi sul marketing di destinazione.

Gli eventi possono presentarsi sotto forma di piccole manifestazioni (eventi per la comunità), oppure di mega eventi, orientati a livello internazionale. A prescindere dalla scala, possono investire diverse tematiche: possono essere a tema culturale, commerciale, artistico, politico e sportivo. Gli eventi ricorrenti sono solitamente associati ad una destinazione specifica, hanno un effetto limitato e strettamente correlato al *marketing* di destinazione del territorio ospitante (sebbene la loro efficacia nel rinnovare l'immagine della destinazione sia spesso sottovalutata) ⁽⁵⁸⁾. A differenza degli eventi “minori”, i mega eventi sono altamente riconoscibili a livello internazionale,

⁵⁸ D. Getz, *op. cit.*, 2008.

garantiscono un'elevata copertura mediatica ed un turismo globale ⁽⁵⁹⁾. La maggior parte dei mega eventi spazia tra le destinazioni, pertanto è fondamentale sfruttare al meglio le opportunità di *marketing* nel breve tempo in cui si svolge l'evento. Per di più, come è stato più volte affermato *supra*, ospitare un mega evento ha un'evidente rilevanza per il *marketing* di destinazione, tant'è che il collegamento fra tali eventi e le destinazioni diventa oggetto di studio approfondito. L'efficacia delle strategie di *marketing* può essere influenzata dalla tipologia dell'evento stesso, dalle peculiarità della destinazione, dalle caratteristiche del mercato, dalla scelta del cliente/consumatore *target* e dal grado di collaborazione fra DMO e comitato organizzatore ⁽⁶⁰⁾.

- Effetto degli eventi sul *marketing* di destinazione per tipo di evento

Una domanda chiave da porsi è se le differenti tipologie di mega eventi abbiano un differente impatto sulla scelta delle strategie di *marketing* delle destinazioni ospitanti, nonché sull'efficacia delle stesse. Si possono distinguere diversi tipi di impatto rilevanti: impatto economico, impatto socio-culturale, impatto ambientale, impatto mediatico, impatto turistico e impatto sul tessuto urbano. I mega eventi sportivi creano un'infrastruttura e un'eredità a lungo termine, hanno implicazioni economiche significative sia ne breve che nel lungo periodo, condizionano il flusso turistico ed hanno una copertura mediatica straordinaria che può influenzare la percezione dell'immagine della destinazione. Benché vi sia un'intesa generale sugli effetti macroeconomici dei mega eventi sportivi, l'esatta natura ed il valore di questi effetti trovano difficoltà nell'essere valutati efficacemente.

Gli eventi commerciali apportano contributi notevoli al turismo e capitalizzano opportunità economiche di un mercato a più alto rendimento, promuovono il commercio e favoriscono l'innovazione delle imprese del territorio. A differenza dei mega eventi sportivi, gli eventi commerciali ricoprono un ruolo minore nel potenziamento dell'immagine della destinazione. Gli eventi culturali, artistici ed ambientali arricchiscono il patrimonio intellettuale e formativo della comunità locale. I

⁵⁹ J. Jafari, 'Tourism Mega-events', in *Annals of Tourism Research*, n. 15(2), pp. 272–273. Si veda anche X. J., Y. Wang, 'Event-Based Destination Marketing: The Role of Mega-Events', in *Event Management*, n. 23(1), 2019, pp. 109-118.

⁶⁰ X. J., Y. Wang, 'Event-Based Destination Marketing: The Role of Mega-Events', in *Event Management*, n. 23(1), 2019, pp. 109-118.

mega eventi culturali richiamano un *target* di visitatori principalmente domestico; la loro efficacia nel creare una domanda turistica internazionale è infatti dibattuta. È il caso dell'expo di Shanghai del 2010, nel quale le visite furono principalmente dovute al turismo nazionale (circa il 7 per cento era infatti di provenienza internazionale).

- Effetto degli eventi sul *marketing* di destinazione per tipo di destinazione

L'impatto dei mega eventi varia a seconda del tipo di destinazione (destinazioni turistiche e non turistiche, destinazioni ad alto tasso di urbanizzazione e destinazioni in via di sviluppo). Per un mega evento sportivo (es. i giochi olimpici) la destinazione è definita sulla base della capacità di fornire infrastrutture specifiche per quella tipologia di evento, dalle condizioni ambientali, da accordi politici ed economie sviluppate. La selezione delle destinazioni delle Olimpiadi invernali, ad esempio, è limitata dal fattore ambientale-climatico e dalla predisposizione ad accogliere infrastrutture adatte agli sport invernali. La maggior parte delle città ospitanti i giochi invernali non sono considerate, di fatto, delle metropoli. Per quanto riguarda gli eventi commerciali, le scelte sono indirizzate verso metropoli con un'infrastruttura ed un ambiente aziendale adatti al particolare tema dell'evento. Gli eventi culturali ed artistici, invece, possono essere ospitati in destinazioni prevalentemente rurali (es. i *festival* musicali, i quali necessitano di un ambiente isolato in quanto produttori di inquinamento acustico).

- Effetto degli eventi sul *marketing* di destinazione collegato alle DMO

Spesso i comitati organizzatori dell'evento focalizzano la loro attenzione sugli effetti temporanei, mentre le DMOs sono chiamate a creare delle strategie che generano una crescita duratura delle destinazioni. Il coordinamento tra territorio ed eventi richiede la collaborazione di entrambi per sfruttare al meglio sia i benefici direttamente imputabili all'evento, sia i programmi di *marketing* delle destinazioni non influenzati dall'evento stesso ⁽⁶¹⁾.

- Effetto degli eventi sul *marketing* di destinazione per tipologia di cliente

⁶¹ X. J., Y. Wang, *op. cit.*

I clienti di un mega evento differiscono per motivazione, aspettativa, canale di comunicazione e informazione, possibilità di viaggiare. Le loro interazioni con la destinazione variano a seconda del tipo di evento ⁽⁶²⁾.

3. Mega evento sportivo: il ruolo dello sport nei mega eventi.

3.1. Caratteristiche e numeri.

Qual è il reale valore di un mega evento sportivo nell'epoca moderna? Come si lega il concetto di sport al concetto di evento? Per quale motivo una regione dovrebbe investire tempo e risorse nell'organizzare un mega evento sportivo? Prima di rispondere a queste domande è utile riflettere su ciò che lo sport rappresenta per la società moderna, considerando l'evoluzione storica del termine, per arrivare a definirne l'attuale corrente. Si può affermare che l'attività sportiva nasca insieme all'essere umano. Fin dall'antichità, infatti, l'uomo ha praticato attività fisica per i più svariati scopi (caccia, sopravvivenza, difesa dai nemici...). Dalla ripetizione di queste azioni quotidianamente si prende coscienza che replicare una singola azione più volte permetteva di svolgerla in maniera sempre più efficace, ed ecco che l'azione non organizzata si trasforma in una primordiale forma di allenamento. Con le lotte per la sopravvivenza e per la supremazia territoriale, insieme ai primi scontri fra popoli, viene a delinearsi un secondo tratto caratteristico dello sport: la competizione. Da queste rudimentali forme di attività fisica si sviluppa una primitiva forma di cultura dello sport, che trova la sua affermazione nell'antica Grecia con le prime Olimpiadi (nelle quali venivano praticati sport tutt'ora esistenti, come il pugilato, l'atletica ed il nuoto) e nell'antica Roma, dove l'individuo in possesso di capacità atletiche era tenuto in grande considerazione nella formazione militare. Il significato dato allo sport in queste civiltà antiche era quello di rito di celebrazione volto alle divinità e il singolo atleta vincitore acquistava gloria ed ammirazione. Con l'arrivo dell'Umanesimo, lo sport comincia ad assumere non solo una connotazione atletica, bensì anche una connotazione educativa e formativa, nonché spirituale. Durante il periodo illuminista, il progresso in ambito medico, biotecnologico ed igienico-sanitario permise l'evoluzione

⁶² *Ibid.*

delle metodologie di studio del corpo umano e del ruolo dell'attività fisica nel miglioramento dello stesso. L'attività sportiva assunse un ruolo fondamentale nello sviluppo civile, con effetti in ambito economico e politico. Rivolgendo infine l'attenzione agli ultimi secoli, si può osservare come lo sport abbia via via assunto diversi significati e diversi valori, passando attraverso la tradizione popolare, fino a definirsi una vera "scuola di vita" che trasmette ideali e valori universali quali il rispetto, la disciplina, la costanza nel perseguire i propri obiettivi, la ricerca continua del miglioramento personale, la salute fisica e mentale, l'integrazione culturale. L'evoluzione storica del concetto di sport mostra come questo elemento sia in continuo divenire e rappresenti valori positivi ricercati dalla collettività, tanto da poter essere considerato come una definizione aperta. L'attività sportiva ha acquisito un carattere sempre più rilevante nella società moderna, espandendosi nel corso del tempo in diversi ambiti (medico, economico, culturale, politico, commerciale, biochimico, ambientale) ed incrementando il grado di complessità delle attività ad essa correlate. Da semplice attività caratteristica del tempo libero, lo sport è diventato un importante mezzo di comunicazione e di aggregazione sociale, superando il confine della sola pratica e permettendo alla popolazione di partecipare alle manifestazioni sportive anche in qualità di spettatori. Al passo con i tempi si fa inoltre portavoce speciale dell'attuale corrente di pensiero salutista che riconosce nello sport non solo una pratica agonistica, ma piuttosto un'attività ricreativa. All'estremo opposto, lo sport oggi è anche considerato un vero e proprio lavoro, dove gli atleti offrono le proprie prestazioni e i propri servizi professionali in cambio di una remunerazione, assumendone una connotazione fortemente economica. Questo processo evolutivo si conclude proprio con l'intreccio tra sport e *business*, momento nel quale le imprese cominciano ad intravedere nell'attività sportiva un'occasione di guadagno economico ⁽⁶³⁾.

3.2. Come si lega il concetto di sport al concetto di evento?

Negli ultimi decenni i mega eventi sportivi hanno acquistato un'importanza notevole nelle politiche di espansione dei governi e delle città, arrivando ad essere considerati un volano per lo sviluppo economico e turistico del territorio. Ma quali sono i punti di

⁶³ Articolo disponibile su <https://www.comprendivo8vr.edu.it/attachments/article/253/20-2016-2017%20-%20Lo-sport-nella-storia.pdf>

forza del binomio sport-evento che ne hanno permesso un tale utilizzo negli ultimi anni? Nell'attuale panorama internazionale, la società globalizzata costringe le città a "gareggiare" per assicurarsi risorse economiche e capitale umano per rimanere al passo con i tempi. La competizione fra territori è una caratteristica della società moderna che le città non possono ignorare: la concorrenza crea la necessità di utilizzare sistemi e strumenti distintivi capaci di caratterizzare una regione in termini di proposta economica ed imprenditoriale. Proprio in questo bisogno dell'essere umano di confrontare costantemente se stesso in rapporto "all'avversario" si rintraccia il primo elemento di congiunzione tra sport ed eventi, ovvero la competizione: lo sport è competizione, competizione sana che mette in risalto i pregi e il rispetto dell'avversario. Se lo scopo dell'organizzazione di un mega evento è quello di aumentare il grado di competitività di un territorio, esso trova nel mega evento sportivo un valido supporto, in quanto la rivalità territoriale potrà assumere e far propri i valori sani e positivi trasmessi dalla competizione sportiva, intesa come un "confronto per migliorarsi" e non come un "combattere contro".

Un secondo elemento di congiunzione fra sport ed eventi è la comunicazione: il miglioramento dell'immagine è una delle motivazioni principali che spingono un territorio ad investire in un mega evento e la comunicazione di un'immagine positiva può essere favorita se legata ad una competizione sportiva. Lo sport è di per sé portavoce di valori sani e universalmente accettati: affidarsi ad un evento sportivo per comunicare un'immagine positiva del territorio può quindi risultare una strategia efficace. Il valore aggiunto degli eventi sportivi rispetto ad altre forme di manifestazione è la capacità di attrarre sia un grande pubblico direttamente legato all'evento (che partecipa in loco), sia un grande pubblico indiretto, anche detto "a distanza", il quale partecipa attraverso i canali di comunicazione (media, *social media*, ecc.). Le città traggono grande vantaggio a livello di immagine dall'ospitare grandi eventi sportivi in quanto consentono di ottenere una sovraesposizione a livello globale. Se si considerano le Olimpiadi invernali, queste necessitano di una particolare infrastruttura e di un particolare ambiente sia climatico che paesaggistico. La scelta della città ospitante dovrà quindi rendere conto a tutte le limitazioni imposte dagli sport su neve e ghiaccio: spesso le città ospitanti si trovano in regioni ed ambienti "nordici" e non si possono considerare delle metropoli, né dal punto di vista infrastrutturale, né dal punto di vista culturale. Secondo uno studio di Ritchie e Smith, le Olimpiadi invernali possono

avere conseguenze notevoli sull'immagine delle città ospitanti, in quanto è stato riscontrato un aumento della consapevolezza della città nei mercati internazionali ed un netto miglioramento dell'immagine percepita della città ⁽⁶⁴⁾.

Un terzo elemento di congiunzione fra eventi e sport è il turismo. Grazie alla visibilità che l'indotto sportivo garantisce, è possibile ospitare un mega evento sportivo con lo scopo di sfruttare i maggiori afflussi turistici derivanti sia dalla presenza diretta del turista sul territorio, sia alla potenziale presenza turistica successiva all'evento.

3.3. Per quale motivo si dovrebbero investire tempo e risorse nell'organizzazione di un mega evento sportivo?

Lo sport risulta essere il settore economicamente più rilevante nell'ambito degli eventi. Le Olimpiadi e i mondiali di calcio sono esempi perfetti di questa affermazione. Dal punto di vista puramente economico è pacifico come il mega evento sportivo risulti la manifestazione con il bilancio più consistente, grazie agli afflussi di capitale derivanti sia dagli investitori internazionali, sia dai governi locali, e crei "un'infrastruttura" duratura e un'eredità a lungo termine. Considerando e valutando parallelamente gli elementi descritti in precedenza, unitamente a quanto affermato in relazioni ai mega eventi in generale, pare chiaro come un mega evento sportivo possa effettivamente produrre benefici per territorio ospitante, tanto da risultare quasi indispensabile incorporare questo strumento in un piano di sviluppo territoriale (quasi tutte le città degli USA hanno incorporato un'iniziativa per il turismo sportivo nel loro portafoglio eventi). Pare, dunque, riduttivo considerare un unico motivo per giustificare l'organizzazione di un mega evento sportivo, quanto piuttosto sembra più ragionevole considerare un insieme di differenti motivazioni che possano essere valutate in base ai bisogni specifici espressi volta per volta. Se da un lato a prevalere è il pensiero positivo, bisogna ricordare che per ogni motivazione esiste una criticità che potrebbe ribaltare le più ottimistiche previsioni. Analogamente alle valutazioni economiche entusiastiche, è necessario considerare, in sede decisionale, tutta una serie di

⁶⁴ J. R. B. Ritchie, B. H. Smith, 'The Impact of A Mega-Event on Host Region Awareness: A Longitudinal Study', in *Semantic Scholar*, n. 30, 1991, pp. 3-10.

elementi aleatori congeniti alle manifestazioni sportive che possono incidere negativamente sul risultato, ovvero:

- L'imprevedibilità dei risultati sportivi: i risultati sportivi sono elementi soggetti a grande aleatorietà, e questa caratteristica potrebbe risultare rischiosa per determinati *stakeholder* (si pensi, ad esempio, nel caso dei mondiali di calcio, la situazione nella quale la qualificazione di una squadra dipenda dal risultato di un'altra partita);
- L'eccesso di emotività, che potrebbe compromettere un'analisi corretta dei risultati programmati;
- L'organizzazione: mettere d'accordo diversi soggetti con obiettivi differenti potrebbe risultare un compito arduo;
- Il *target*: lo sport è un elemento trasversale, che richiama indistintamente un pubblico fortemente eterogeneo, non sempre facilmente analizzabile.

3.4. Qual è il reale valore di un mega evento sportivo oggi? Una panoramica.

Come già accennato, lo sport risulta essere il settore economicamente più rilevante nell'ambito dei mega eventi. Secondo i dati ufficiali di bilancio, negli ultimi 40 anni i contributi (sia pubblici che privati) destinati agli eventi sportivi sono cresciuti regolarmente, confermando l'attuale orientamento dell'ambiente sportivo a identificarsi come un vero e proprio *business*. Per portare qualche esempio, i costi relativi ai giochi olimpici dal 1960 sono in media 5,2 miliardi di dollari per le edizioni estive e 3,1 miliardi di dollari per i giochi invernali (escludendo i costi di capitale indiretti per infrastrutture di trasporto, alberghieri o altri investimenti aziendali sostenuti in preparazione dei giochi ma non direttamente collegati ai giochi). Tra i giochi più costosi si ricordano le olimpiadi estive di Barcellona del 1992 (11,4 miliardi di dollari), di Londra del 2012 (14,8 miliardi di dollari) e le Olimpiadi invernali di Sochi del 2014 (con la spesa più alta registrata per un'Olimpiade, 22 miliardi di dollari) ⁽⁶⁵⁾. A fare concorrenza alle Olimpiadi troviamo la FIFA World Cup, ovvero i mondiali di calcio che, se nel passato rappresentavano per l'*host* una spesa inferiore a quella "olimpica" (i costi di Francia 1998: 340 milioni di dollari; i costi di Italia 1990: 4 miliardi di dollari; i costi di Germania

⁶⁵ Dati disponibili su https://en.wikipedia.org/wiki/Cost_of_the_Olympic_Games

2006: 4,6 miliardi di dollari), oggi potrebbero decisamente contendere il primato ai giochi olimpici (i mondiali in Brasile sono stati i più costosi in assoluto – 15 miliardi di dollari –, mentre i mondiali in Russia del 2018 si aggirano intorno ai 11,6 miliardi di dollari) ⁽⁶⁶⁾. Il dato più interessante ed allo stesso tempo più rilevante quando si intende parlare di valore dei mega eventi quali le Olimpiadi è quello rappresentato dalla percentuale di superamento dei costi realizzati rispetto ai costi previsti nell'analisi *ex ante* l'evento: 15 giochi su 19 analizzati superano il costo iniziale del 50 per cento; 9 giochi su 19 analizzati lo superano del 100 per cento ed oltre. Per i giochi estivi il costo medio superato è circa del 176 per cento, mentre per i giochi invernali è del 142 per cento. A giudicare da queste statistiche, è chiaro come ospitare i giochi olimpici comporti rischi realmente elevati. Le cifre mostrano quanto effettivamente siano impattanti i grandi giochi e soprattutto rivelano l'importanza che essi possono avere a livello economico per un territorio, sia in negativo che in positivo.

I mega eventi sportivi, e nello specifico le Olimpiadi, sono un caso anomalo di valutazione e di trasparenza di bilancio. Se per altri grandi eventi il superamento dei costi iniziali rientra in un piano di *budget* accuratamente programmato per sopperire ad eventuale volatilità dei costi, per i giochi olimpici (come per i mondiali di calcio) il budget di spesa tende a delinarsi più come un costo minimo artefatto che si è certi verrà superato, nell'omertà generale degli organizzatori.

In questo breve paragrafo sono stati indicati i costi che direttamente hanno impattato sulle località ospitanti, non è stato invece tenuto conto dei costi relativi all'indotto che si crea a seguito dell'organizzazione del mega evento. La sfida, nelle prossime valutazioni, sarà quella di riuscire a "controllare" i risultati delle analisi e i relativi processi di valutazione, al fine di stimare in maniera più verosimile il reale costo e il reale beneficio ottenibili prima, durante e dopo il mega evento.

⁶⁶ Dati disponibili su https://en.wikipedia.org/wiki/Economics_of_the_FIFA_World_Cup

4. Il successo di un mega evento sportivo: da dove partire.

4.1. L'Event Management.

La progettazione di un mega evento è un'attività solitamente complessa, soprattutto nel caso in cui si tratti di un mega evento sportivo. Generalmente, infatti, l'attuazione di questo tipo di programma richiede una dose di risorse ed energie notevolmente maggiore rispetto a qualsiasi altro megaprogetto od offerta turistica tradizionale e ciò dipende dal fatto che si rende necessaria la compresenza di una particolare combinazione di attività, di strumenti organizzativi e di fattori amministrativi fortemente eterogenei (es. aspettative dei consumatori, soddisfacimento degli *stakeholder*, complessità e qualità dei servizi offerti, componenti ambientali). Prima di decidere di organizzare un mega evento sportivo è utile porsi una serie di domande atte a comprendere se si è realmente in grado di sostenere un tale impegno. Catherwood e Van Kirk ne danno una esemplificazione (⁶⁷):

- È una buona idea organizzare un mega evento?
- Si dispone della forza lavoro necessaria per pianificarlo e sponsorizzarlo?
- L'ambiente e la comunità sono predisposti?
- Sono presenti le infrastrutture necessarie? È sostenibile a livello di *budget* il miglioramento delle infrastrutture?
- Qual è l'obiettivo dell'ospitare un mega evento?
- È possibile ottenere il supporto dei *mass media*?
- Qual è la disponibilità di *budget* per la pubblicità ed il *marketing*?
- È possibile reperire finanziamenti dal settore privato e dagli *sponsor* che sostengano la spesa?
- Aumenterà l'afflusso turistico a lungo termine?
- Sono disponibili le conoscenze necessarie e le abilità tecniche per valutare correttamente l'impatto del mega evento?

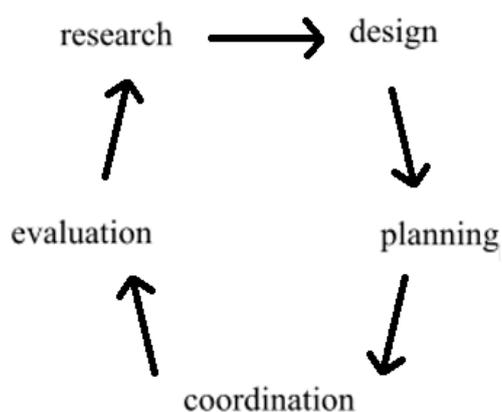
Un evento, sia di piccole dimensioni o mega, si sviluppa come un processo di gestione di tutta una serie di fasi che partono con l'idea dell'evento e si concludono con la

⁶⁷ D. W. Catherwood, R. L. Van Kirk, *The Complete Guide to Special Event Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, 1992.

valutazione finale. L'obiettivo dell'*Event Management* è quindi quello di identificare gli eventi "ospitabili", effettuare un'analisi di fattibilità e determinare le giuste azioni di gestione delle varie fasi del processo. Operare in maniera sistematica permette agli organizzatori di individuare più agevolmente i compiti e le mansioni da completare, sostituendo all'approccio intuitivo delle regole procedurali più efficaci ed una verifica delle operazioni più trasparente.

Nei prossimi paragrafi verranno discusse ed analizzate brevemente le fasi di *event management*.

Le fasi di event management.



Secondo J. Goldblatt, esistono cinque fasi principali da considerare per ottenere un evento di successo, ovvero le fasi di *research*, *design*, *planning*, *coordination*, *evaluation*. Le fasi di pianificazione, gestione e valutazione sono considerate dagli studiosi in materia le più importanti, in quanto dense di attività e più complesse da pianificare ⁽⁶⁸⁾.

1. *Research*.

In questa fase, l'idea dell'evento è ancora allo stato embrionale. Vengono quindi svolte delle ricerche che permettono di creare uno scenario iniziale di organizzazione dell'evento. Una accurata fase di ricerca consente di ridurre i rischi legati ai fattori critici

⁶⁸ J. Goldblatt, *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2002.

di programmazione, di analizzare preventivamente il mercato dei potenziali consumatori e di studiare i livelli di soddisfazione degli *stakeholder*. Le ricerche sono principalmente di tre tipologie: quantitative, qualitative e miste. Un valido approccio alla fase di ricerca potrebbe essere l'utilizzo dell'analisi SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), la quale permette di individuare le variabili critiche esterne ed interne, nonché le prospettive di successo post-evento.

2. *Design*.

In questa fase si utilizza la creatività per concepire idee originali che contribuiranno al successo dell'evento, attraverso l'uso di tecniche quali il *brainstorming* o le mappe concettuali.

3. *Planning*.

In questa fase si discute delle strategie e dei programmi di lavoro. Si suddivide nella definizione di diversi momenti temporali: si parte dall'idea dell'evento e si prosegue con la definizione dello scopo dell'organizzazione e degli obiettivi da raggiungere, la definizione degli *stakeholder* (chi sono e quali benefici ricevono) e la definizione del *target* di consumatori di riferimento, creare i gruppi di lavoro, le strategie di *marketing* che verranno utilizzate per pubblicizzare l'evento, la creazione di un programma di gestione dei rischi, per concludersi con l'analisi di fattibilità.

L'idea dell'evento è accompagnata da una prima serie di considerazioni volte a verificare se esistano o meno le condizioni favorevoli per poter prendere in considerazione l'organizzazione dell'evento stesso (v. *supra* le domande che è utile porsi prima di cominciare a programmare un evento). Un buon punto di partenza potrebbe essere quello di rispondere alle "5W" del *marketing*, ovvero: *Why?* Qual è lo scopo dell'evento; *Who?* Si riferisce al pubblico *target* dell'evento ed agli *stakeholder*; *When?* È fondamentale definire precisamente la data di inizio dell'evento in modo da poter portare a termine tutte le fasi di programmazione. Questa data dipenderà sia dal tipo di evento che da altri fattori esterni; *Where?* Dove si svolge l'evento, scelta che dipenderà dalla infrastruttura e dall'ambiente esterno della destinazione; *What?* Quali

sono gli elementi caratteristici dell'evento e quali sono le risorse disponibili per realizzarlo ⁽⁶⁹⁾.

Gli obiettivi prefissati devono essere "SMART" ⁽⁷⁰⁾, ovvero devono risultare specifici, misurabili (*i.e.* quantificabili e adatti ad elaborazioni statistiche), condivisi (*i.e.* le parti coinvolte devono essere d'accordo sugli obiettivi da raggiungere), realistici (devono poter essere realmente raggiungibili), e *time-based* (*i.e.* devono poter essere definiti dei limiti temporali per la realizzazione delle varie fasi dell'evento).

La definizione degli *stakeholder* serve a identificare quei soggetti coinvolti attivamente o non attivamente nel processo di *event management*, necessari affinché l'evento possa realizzarsi (verrà in seguito dedicato un breve paragrafo a questo argomento).

L'analisi di fattibilità valuta se gli obiettivi prefissati possano o meno essere raggiunti rispetto alle risorse disponibili (economiche, finanziarie, ambientali, sociali e politiche). In base alla natura dell'evento, ogni risorsa potrà acquistare un'importanza diversa. L'analisi prende il via con una valutazione tecnico-economica dei costi necessari ad implementare tutte le funzioni necessarie alla continuazione delle fasi di *event management* (costi legati alla logistica, alla forza lavoro, ai supporti tecnici, alle attrezzature ed ai costi pubblicitari) e dei ricavi derivanti dai programmi di comunicazione e *marketing*. Conclusa l'analisi, si verificherà l'effettiva disponibilità delle risorse tecniche ed economiche e della reale possibilità di realizzare le varie fasi prefissate ⁽⁷¹⁾.

4. Evaluation

L'ultima fase del processo di *event management* è la valutazione dell'evento. In linea generale, ciò che si realizza in questa fase è confrontare gli obiettivi iniziali con i risultati concretamente raggiunti. Il monitoraggio dei risultati si sviluppa durante tutta la realizzazione dell'evento, confrontando man mano i dati obiettivo con quelli realizzati, controllando in questo modo anche l'effettivo rispetto degli obiettivi prefissati. Nonostante l'importanza della fase di valutazione, questa viene ancora utilizzata in

⁶⁹ P. Wolf, J. Wolf, D. Levine, *Event Planning Made Easy: 7 Simple Steps to Making Your Business or Private Event a Huge Success*, McGraw-Hill Education, New York, 2005.

⁷⁰ D.C. Watt, *Event Management in Leisure and Tourism*, Addison-Wesley, Boston, 1998.

⁷¹ S. Cherubini, E. Bonetti et al., *Il Valore degli Eventi*, Franco Angeli, Milano, 2009.

maniera poco efficace e discontinua. Questo avviene specialmente nelle valutazioni pre-evento e durante l'evento, che si riscontrano essere spesso lacunose e poco accurate, benché siano necessarie al fine di avvalorare le valutazioni post-evento. Getz identifica tre momenti critici che distinguono il processo di valutazione: valutazione *ex ante* (l'analisi di fattibilità e stima delle risorse necessarie per organizzare l'evento); monitoraggio costante, durante l'evento, dei risultati intermedi; valutazione *ex post* (ciò che è stato concretamente raggiunto in rapporto agli obiettivi iniziali) (72). Nei prossimi capitoli verrà meglio approfondito questo argomento e verranno discussi diversi metodi di valutazione.

5. *Coordination*

La fase di coordinamento (di gestione) riguarda gli aspetti prettamente operativi del programma di *event management*. Conclusa la fase di pianificazione e fino al termine dell'evento sarà necessario implementare i vari programmi disposti nella fase precedente fino a raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Gli aspetti più rilevanti sono la gestione della logistica, la gestione finanziaria e la predisposizione del programma di *budget*, la gestione del gruppo di lavoro, la gestione del *marketing* e del *merchandising*.

Per gestione della logistica si intende lo studio e l'applicazione della metodologia più idonea a facilitare la mobilità delle persone ed i trasporti, le forniture e i servizi destinati all'evento. A differenza di ciò che accade nelle imprese, quindi, la logistica degli eventi abbraccia diverse attività che vanno oltre il semplice approvvigionamento di materiali e la collocazione del prodotto in uscita.

La gestione finanziaria si occupa di reperire le fonti di finanziamento necessarie a realizzare l'evento e di amministrare le risorse economiche derivanti dall'evento stesso. Le fonti di finanziamento sono principalmente tre:

1. finanziamenti privati: tra i finanziamenti privati si evidenziano le sponsorizzazioni, i diritti televisivi, il *merchandising*. I contratti di sponsorizzazione, in particolare, consentono agli organizzatori dell'evento di creare sinergie con le imprese sia del territorio, che esterne ad esso;

⁷² D. Getz, *op. cit.*, Elmsford, 2005. Vedi anche S. Cherubini, E. Bonetti et al., *op. cit.*

2. finanziamenti pubblici: tra i finanziamenti pubblici si rinvengono i finanziamenti da fondi statali, regionali e comunali, i finanziamenti da enti locali, fondi comunitari;
3. donazioni: se in passato il mecenatismo era il principale metodo di finanziamento per un'azienda sportiva, attualmente risulta una pratica poco diffusa, soprattutto quando si tratta di mega eventi sportivi.

Nella gestione finanziaria rientra anche la predisposizione del programma di *budget*. Il *budget* altro non è che la trasposizione numerica delle varie fasi del *planning*, suddivisi fra costi e ricavi sia consolidati che prospettici (73).

Un ulteriore appunto va fatto per quanto riguarda la gestione dei rischi. Quando si parla di mega eventi, bisogna tener conto di tutta una serie di potenziali problematiche che possono verificarsi prima, durante e dopo l'evento. I principali rischi legati ai mega eventi possono essere di natura interna (inefficienza di processi e tecnologie, errate previsioni e strategie) ed esterni (ambientali, climatici, terrorismo, corruzione, sanitari). Specialmente nei mega eventi, inoltre, si rilevano rischi per quanto riguarda la sicurezza (salute fisica e malattie, furti ed atti vandalici, incidenti di trasporto, atti di violenza, danni alle infrastrutture), nonché il problema legato alla gestione delle folle (addestramento delle forze dell'ordine, del personale medico e dei programmi di controllo e sicurezza) (74).

4.2. Il marketing dell'evento.

Una parte fondamentale di ogni evento di successo è il programma di *marketing*. In questo paragrafo si è deciso di includere il "*marketing* degli eventi" all'interno della fase di gestione dell'*event management*. In realtà, come verrà spiegato in seguito, in letteratura esistono diverse correnti di pensiero in relazione al *marketing* degli eventi e del ruolo che l'evento dovrebbe ricoprire all'interno del programma stesso. Ciò pone un problema di definizione degli ambiti di competenza del *marketing* e della gestione delle relative attività operative.

⁷³ S. Cherubini, E. Bonetti et al., *op. cit.*

⁷⁴ *Ibid.*

Una revisione della letteratura di riferimento ha fatto emergere due principali modi di concepire il *marketing* degli eventi, il primo di derivazione anglosassone (più genericamente, “di lingua inglese”), in cui è l’evento stesso il prodotto finale da commercializzare (il *marketing* come “gestione dell’evento”), il secondo di derivazione tedesca, in cui il *marketing* degli eventi non è altro che la strategia di comunicazione di *marketing* volta all’esperienza, con l’evento quale suo strumento: “events as marketing communication media” (75). Nel presente paragrafo verranno discusse brevemente queste due correnti di pensiero, limitando l’analisi ad un livello superficiale, rimandando alla letteratura per uno studio più approfondito.

In seguito ai cambiamenti del mercato globale (saturazione e frammentazione dei mercati, concorrenza e velocità delle comunicazioni, trabocco di informazioni) e delle abitudini dei consumatori, si riscontra un calo di efficacia del potere di comunicazione delle tradizionali forme di *marketing*. Si presenta quindi la necessità di adottare nuove metodologie comunicative per posizionare marchi e prodotti nel mercato globale e nelle menti dei consumatori. Non essendo più sufficiente una comunicazione di *marketing* che si interfacci con il consumatore in maniera passiva, si rivolge lo sguardo verso un concetto di comunicazione di *marketing* definito come un *mix* di diverse forme di *marketing* che coinvolgano attivamente i consumatori a livello personale/esperienziale. Il *marketing* degli eventi fa appello alle moderne dinamiche sociali, guidate dalla continua ricerca di novità, maggiore connessione emotiva ed esperienze multisensoriali. In questo contesto, il *marketing* degli eventi viene quindi incluso nel più ampio insieme del “*marketing* esperienziale”, definito da Tuckwell come “una forma di *marketing* che crea una connessione emotiva con il consumatore in maniera impattante e memorabile” (76). Lo sviluppo di questa forma di *marketing*, che comunica tramite l’esperienza diretta dei consumatori, deriva principalmente da due cause: la prima si riscontra nel fatto che il *marketing* esperienziale propone una comunicazione decisamente più coinvolgente; la seconda si riscontra nella necessità di fidelizzare il consumatore al marchio, in un mercato sempre più indifferenziato. Il *marketing* esperienziale, rispetto alle classiche strategie di *marketing*, si caratterizza

⁷⁵ C. Zanger, ‘Event-Marketing: Die Perspektive der Wissenschaft’, in M. Wohlfeil, S. Whelan, ‘Event-Marketing as Innovative Marketing Communications: Reviewing the German Experience’, in *Journal of Customer Behaviour*, n. 4, 2005, pp. 181-207.

⁷⁶ K. J. Tuckwell, *Integrated Marketing Communications*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2013.

per una comunicazione “a doppio senso”: le forme tradizionali comunicano in un solo verso, dall’azienda al consumatore, mentre il *marketing* esperienziale è caratterizzato da una comunicazione interattività che coinvolge i consumatori attivamente a livello emozionale.

Gli eventi possono essere utilizzati come mezzi di comunicazione di *marketing* esperienziale e questa strategia di comunicazione, orientata all’esperienza, mira a influenzare positivamente la familiarità e l’atteggiamento dei consumatori nei confronti del marchio, promuovendo eventi come realtà tridimensionali legate a quel marchio ⁽⁷⁷⁾. Il *marketing* degli eventi, definito sinteticamente come “l’organizzazione di eventi per promuovere il marchio ed i suoi prodotti” ⁽⁷⁸⁾, entra in gioco come potenziamento delle tradizionali strategie di *marketing* esperienziale, grazie alla sua estrema capacità di coinvolgere e comunicare attivamente con i consumatori. Per essere efficace, il *marketing* degli eventi dovrebbe presentarsi come un “ombrello” per tutti gli elementi dei moderni sistemi di comunicazione di *marketing*, che contribuiscono allo sviluppo e all’attuazione di una strategia orientata all’esperienza ⁽⁷⁹⁾: (1) iper-realtà, nel senso che incoraggia i consumatori a sperimentare il “prodotto” del marketing in prima persona; (2) interattività, nel senso che il *marketing* di eventi offre uno spazio per interagire con il prodotto e, grazie alla partecipazione volontaria alla manifestazione, i consumatori tendono ad essere aperti alle interazioni non solo con il “prodotto”, ma anche con altri partecipanti all’evento; (3) spettacolarizzazione, nel senso che il *marketing* degli eventi fornisce il palcoscenico in cui è possibile dare una particolare visibilità ai prodotti/marchi pubblicizzati. Gli eventi di *marketing* creano un’esperienza stupefacente per il partecipante, utilizzano la realtà tridimensionale per sviluppare relazioni con gli *stakeholder*, collegano il marchio ad una buona causa attraverso l’associazione con le qualità positive dell’evento. Nell’eventualità che si tratti di un mega evento sportivo, queste qualità avranno una risonanza ancora maggiore.

Una differenza fondamentale che caratterizza la corrente di pensiero tedesca rispetto alla corrente inglese è quella di considerare il *marketing* degli eventi come svincolato dalla c.d. sponsorizzazione. Secondo Tuckwell ⁽⁸⁰⁾, la sponsorizzazione dell’evento è

⁷⁷ M. Wohlfeil, S. Whelan, *op. cit.*

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ C. Zanger, *op. cit.*

⁸⁰ K. J. Tuckwell, *op. cit.*

una componente autonoma del *marketing* esperienziale, definita come “il sostegno finanziario di un evento, che ha per contropartita il beneficio di privilegi pubblicitari associati all’evento”. Wohlfeil e Whelan ⁽⁸¹⁾ affermano che, mentre la sponsorizzazione di eventi consiste nel supportare gli stessi da un punto di vista finanziario ed operativo, il *marketing* degli eventi consiste nel creare eventi “auto-iniziati” per promuovere il marchio o l’azienda. In parole povere, il tema dell’evento è incentrato attorno al messaggio che il marchio vuole trasmettere e alle esigenze dei consumatori, seguendo i principi della comunicazione di *marketing*, lasciando allo *sponsor* solamente un ruolo di finanziatore.

Come spiegato in precedenza, negli ultimi anni il *marketing* degli eventi (inteso come descritto in questo paragrafo) è stato ampiamente approfondito nella letteratura tedesca, in particolare nelle aree del *marketing* dei grandi eventi sportivi e delle sponsorizzazioni, ma non altrettanto è stato fatto nella letteratura inglese, nonostante la crescente importanza degli eventi come strumento di comunicazione di *marketing*. Per quanto riguarda la letteratura di derivazione inglese, il termine “*marketing* degli eventi” veniva spesso impiegato per descrivere l’aggregazione degli elementi del *marketing mix* tradizionale con la sponsorizzazione degli eventi. Pertanto, è diventato di uso comune accettare il *marketing* degli eventi e sponsorizzazione degli eventi come due modi di intendere lo stesso fenomeno. Le sponsorizzazioni, tuttavia, non sono considerate il fattore scatenante che permette il raggiungimento degli obiettivi di *marketing* specifici, piuttosto vengono considerate una fonte di finanziamento funzionale al raggiungimento di tali obiettivi. Sotto questo punto di vista, il *marketing* degli eventi risulta finalizzato all’instaurazione di una relazione emotiva fra marchio e gruppi di consumatori differenziati. L’evento diventa il mezzo che permette la partecipazione emozionale del consumatore alle comunicazioni di *marketing* dell’organizzatore, superando la concezione di essere semplicemente funzionale alla partecipazione. Un esempio di spiegazione del *marketing* degli eventi secondo la corrente di pensiero inglese la fornisce Hall C.M.: l’autore lo paragona ad una attività dell’*event management* che si preoccupa di gestire la presenza dei partecipanti all’evento, individuandone bisogni e motivazioni e sviluppando prodotti che soddisfino

⁸¹ M. Wohlfeil, S. Whelan, *op. cit.*

tali bisogni, creando un programma efficace di comunicazione degli obiettivi e delle caratteristiche dell'evento ⁽⁸²⁾.

Gli obiettivi del *marketing* degli eventi non sono concepiti in un'ottica di guadagno puramente economico a breve termine, bensì come benefici non economici di miglioramento di immagine e comunicazione del marchio. È pur vero che esistono obiettivi con effetti a breve termine, i c.d. "obiettivi operativi" (attivazione emotiva, intensità della comunicazione, numero di partecipanti coinvolti, vendita di biglietti e *merchandising*, ecc.), ma il *focus* principale rimane incentrato sugli obiettivi strategici con effetti più a medio-lungo termine, quali la continuazione nei rapporti tra marchio e consumatore, l'attaccamento emotivo, la lealtà al marchio, le future intenzioni di riacquisto, aumento dei flussi turistici futuri. Per essere in grado di sviluppare efficacemente la teoria del *marketing* degli eventi, è necessario considerare gli eventi creati principalmente per scopi di *marketing* (i mega eventi sportivi rientrano in questa categoria).

Per migliorare la validità delle misure di valutazione degli obiettivi è fondamentale considerare la molteplicità di effetti comunicativi che possono essere raggiunti e come creare sinergie tra i vari strumenti di comunicazione. Il problema principale che si riscontra è la scarsa disponibilità e comprensione dei sistemi di monitoraggio degli effetti dei programmi di comunicazione di *marketing*, soprattutto riguardo al fatto che esiste una sostanziale differenza fra la fede nella bontà della materia e la prova tangibile della sua validità, probabile riflesso della "giovane età" della stessa. La difficoltà nella comprensione del metodo di monitoraggio e valutazione quantitativa, l'assenza di parametri elastici adattabili a diverse situazioni, la mancanza di una valutazione sinergica fra le varie metodologie di comunicazione portano allo smarrimento di tutte quelle misure intangibili di consapevolezza del marchio, lealtà al marchio, potenzialità di riacquisto e coinvolgimento emotivo, preziose dal punto di vista dell'efficacia della comunicazione di *marketing*.

Concentrando l'attenzione sui mega eventi sportivi, questi sembrano assumere una valenza speciale nell'ottica della comunicazione di *marketing* esperienziale, in quanto lo sport, in generale, possiede di per sé un potere comunicativo notevole,

⁸² C. M. Hall, *Hallmark Tourist Events Impact, Management and Planning*, John Wiley & Sons, Londra, 1992.

perfettamente assimilabile, quindi, dalle strategie del *marketing* esperienziale ⁽⁸³⁾. I vantaggi di utilizzare lo sport come mezzo di comunicazione sono molteplici, tra i quali:

- Aumento della visibilità del marchio e del territorio, con la conseguente legittimazione dell'offerta nel mercato globale;
- Comunicazione innovativa dei valori legati al marchio ed al territorio;
- Comunicazione interattiva, emozionale, autentica e, soprattutto, credibile;
- Comunicazione positiva dei propri valori legata ai valori dello sport.

L'approccio improntato sul *marketing* esperienziale offre spunti interessanti per degli approfondimenti relativi alle caratteristiche del *marketing* degli eventi. Parallelamente, impone una maggior attenzione nella valutazione degli effetti dell'applicazione di questo tipo di comunicazione di *marketing*, in quanto la materia è ancora in fase di sviluppo. Associare il *marketing* degli eventi ad un concetto di sola gestione degli eventi potrebbe limitare l'ampiezza e l'efficacia delle valutazioni e delle misurazioni degli effetti derivanti dall'utilizzo di questo approccio, tuttavia godrebbe dell'impiego di metodi di valutazione già noti al *marketing* aziendale.

Per concludere l'argomento, l'attenzione viene spostata sulla parte più operativa del *marketing*. Nell'ottica del soddisfacimento del cliente, il *marketing* degli eventi prende spunto dal *marketing mix* di J. McCarthy, anche detto "*marketing delle 4P*", *product*, *price*, *place*, *promotion*:

1. *product*: il prodotto è l'evento stesso. È fondamentale creare un evento-prodotto che assicuri il maggior soddisfacimento degli *stakeholder* e delle necessità dei partecipanti;
2. *price*: il prezzo è il costo che il cliente deve sostenere per soddisfare un bisogno connesso alla partecipazione all'evento. In questo contesto è fondamentale adeguare il valore dell'offerta all'aspettativa di costo della domanda, considerando in maniera ponderata sia i costi diretti che i costi indiretti. Una strategia per incoraggiare il consumo turistico è attraverso la vendita di biglietti per eventi con quelli di attrazioni turistiche locali. I prezzi sono inoltre influenzati

⁸³ A. Prunesti, *Comunicazione e Marketing Delle Imprese Sportive*, Franco Angeli, Milano, 2008.

da fattori esterni, tra cui normative governative, la salute economica e la politica del paese ospitante;

3. *place*: la *location* dell'evento viene selezionata in modo da garantire il miglior servizio possibile a livello di trasporti, infrastrutture, alloggi, sicurezza e fattori ambientali;
4. *promotion*: la promozione ha come obiettivo il raggiungimento del massimo livello di comunicazione del prodotto tramite l'utilizzo di un *mix* di tecniche di comunicazione di *marketing*.

Nel contesto dei mega eventi sportivi, in aggiunta alle 4P classiche, si è valutato utile considerare ulteriori 4P, *people*, *perception*, *partner*, *program*:

5. *people*: per "persone" si possono intendere sia i consumatori, sia gli "addetti ai lavori". Per quanto riguarda i primi, è fondamentale sviluppare un processo di *customer care* efficiente che accompagni il consumatore dall'inizio dell'evento fino alla sua chiusura. Per quanto riguarda i secondi, è fondamentale considerare il personale più adatto ad operare nei vari settori del processo di organizzazione;
6. *perception*: la "percezione" si riferisce al fatto che l'evento è un prodotto che si vive. Infatti, nell'ambito del *marketing* degli eventi, viene spesso utilizzato il termine "*prosumer*" per indicare quel consumatore che si libera dal ruolo passivo di utente e diventa lui stesso parte attiva del processo di *marketing*;
7. *partner*: la *partnership* viene intesa come il valore aggiunto delle sinergie derivanti dalla collaborazione proattiva dei diversi *stakeholder* del progetto. Il supporto all'organizzazione dell'evento da parte di utenti differenziati può portare notevoli benefici dal punto di vista operativo e gestionale, nonché finanziario;
8. *program*: il programma dell'evento deve essere elaborato in maniera puntuale e trasparente. Non considerare le variabili critiche potrebbe creare perdite economiche particolarmente rilevanti. Fondamentale è la scelta del *timing*: programmare un evento in un momento di difficoltà economica può creare scompensi nel bilancio della regione e, addirittura, dello Stato; bisogna inoltre considerare la possibile compresenza di altri eventi importanti sia a livello territoriale che a livello globale.

4.3. Il marketing sportivo e degli eventi sportivi: cenni.

In questo paragrafo verranno fornite alcune informazioni rilevanti riguardo al *marketing* dello sport e degli eventi sportivi, disciplina (in Italia) di recente applicazione ed ancora in fase di studio. Non verranno discussi gli aspetti prettamente teorici del *marketing* e della sua applicazione, bensì saranno riportati gli aspetti generali della disciplina e alcune definizioni che possano aiutare a capirne i concetti fondamentali.

È verosimile considerare il *marketing* sportivo come un prodotto della convergenza di tre istanze fondamentali che riguardano l'entrata della componente *business* nello sport:

- L'affermazione del professionismo nell'attività sportiva dilettantistica;
- L'incremento dello strumento della sponsorizzazione e l'ampliamento del *co-marketing*;
- Lo sport diventa oggetto di interesse dei media.

Secondo S. Cherubini ⁽⁸⁴⁾, l'affermazione dello sport come centro di interesse socioeconomico ha permesso il proliferare di vere e proprie *partnership* non unicamente economiche, ma anche gestionali. Questo fenomeno ha determinato la nascita di un moderno sistema di *co-marketing*, nel quale gli attori perseguono obiettivi diversi coniugando la parte più emozionale dello sport con logiche coerenti dal punto di vista dell'interesse economico aziendale. L'attenzione crescente verso questa tipologia di *business* ha esteso la competizione sportiva alle aree gestionali e organizzative delle società (la nascita di lauree specialistiche in *management* dello sport ne sono una prova tangibile).

“Il *marketing* sportivo è l'applicazione di concetti di *marketing* a prodotti e servizi sportivi e la commercializzazione di prodotti non sportivi attraverso un'associazione allo sport. Il *marketing* sportivo ha quindi due caratteristiche chiave: (1) è l'applicazione

⁸⁴ S. Cherubini, *Il Marketing Sportivo. Analisi, Strategie, Strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2001.

di pratiche di *marketing* generali a prodotti e servizi legati allo sport; (2) è la commercializzazione di altri prodotti o servizi attraverso lo sport”⁽⁸⁵⁾.

In questa definizione il marketing sportivo assume due connotazioni: la prima è la commercializzazione di beni e servizi propriamente sportivi (si può chiamare “*marketing* dello sport”); la seconda riguarda la commercializzazione attraverso lo sport di prodotti e servizi generici (si può chiamare “*marketing* attraverso lo sport”). La prima connotazione si realizza nella soddisfazione delle esigenze e dei bisogni del consumatore sportivo, ovvero quella persona che viene coinvolta direttamente o indirettamente nello sport. Uno sciatore amatoriale acquisterà uno *ski-pass*, un appassionato di calcio acquisterà l’abbonamento allo stadio della sua squadra, un appassionato di *basket* acquisterà una palla da *basket*. Questi sono esempi di cosa si intende per prodotto o servizio legato allo sport e hanno alle loro spalle un percorso di *marketing* ben definito. Ogni sezione del *marketing* dello sport, quindi, richiede specifiche competenze e professionalità e il loro grado di complessità aumenta nel tempo.

L’idea di un “*marketing* sportivo” si giustifica nella necessità di comprendere e gestire efficacemente l’atipicità del prodotto sportivo. Quest’ultimo si presenta come un elemento difficile da collocare negli attuali sistemi di *marketing* aziendale, non essendo classificato né come un bene (ma, di fatto, un prodotto intangibile), né come un servizio *tout court*. Il *marketing* dello sport si sviluppa a partire dal *marketing* tradizionale e ne fa propri fondamenti (l’analisi della domanda e dell’offerta, l’orientamento al cliente, la creazione di strategie e definizione degli obiettivi di medio-lungo termine, organizzazione e pianificazione delle attività operative), ma si distacca da esso per la particolarità dell’*output* finale. Le peculiarità del prodotto sportivo, rispetto ai servizi comunemente intesi, possono essere schematizzate come segue⁽⁸⁶⁾:

- non è standardizzato;
- la *performance* sportiva è difficilmente valutabile dal punto di vista economico poiché presenta elementi collegati ad aspetti emotivi soggettivi ed imprevedibili;

⁸⁵ A. C. T. Smith, B. Stewart, *Introduction to Sport Marketing*, 2 ed., Routledge, Londra, 2015.

⁸⁶ *Ibid.*

- la concorrenza: il prodotto sportivo nasce dalla competizione tra due o più società che necessitano congiuntamente l'una dell'altra al fine della creazione dello stesso prodotto sportivo. È infatti impensabile una forma di mercato monopolistica quando si parla di servizio sportivo. Più alta è la concorrenza, più sono alti i benefici per tutte le parti in gioco;
- un *target* di consumatori particolarmente diversificato ed indistinto;
- la caratterizzazione degli *stakeholder*;
- l'impatto sociale che accompagna la fruizione dello sport.

Il prodotto sportivo così definito si mostra come un elemento assai complesso e differenziato, composto da una serie di servizi ed attività collegate la cui esecuzione congiunta è indispensabile al fine della realizzazione dello stesso. A differenza del *marketing* tradizionale, il *marketing* sportivo tende a travalicare i confini del settore di appartenenza, andando a sconfinare in settori diversi per tipologia di prodotto o servizio offerto.

Alla complessità del prodotto sportivo così definito si collegano altrettante differenti varietà di *marketing* sportivo che contribuiscono ad aumentarne la complessità a livello gestionale, tenuto conto della diversità degli *stakeholder* coinvolti. Parlando di *marketing*, Cherubini delinea le seguenti sottocategorie ⁽⁸⁷⁾:

- *Marketing* degli eventi sportivi;
- *Marketing* delle società sportive;
- *Marketing* delle federazioni sportive e degli enti sportivi;
- *Marketing* delle leghe e delle serie;
- *Marketing* degli atleti;
- *Marketing* delle comunicazioni e dei media sportivi;
- *Marketing* delle sponsorizzazioni sportive;
- *Marketing* delle infrastrutture e delle attrezzature legate alle attività sportive;
- *Marketing* dell'abbigliamento sportivo.

Questo elenco non è sufficiente a coprire tutte le varie sottocategorie di *marketing* sportivo, ma evidenzia come ad ogni diversa forma del prodotto sportivo si colleghi

⁸⁷ S. Cherubini, *op. cit.*

una diversa categoria di *marketing* sportivo, aumentando il grado di complessità nella gestione delle varie tipologie.

4.3.1. (Segue) *L'importanza del marketing sportivo e degli eventi sportivi nel particolare.*

Il mercato sportivo è rapidamente cresciuto fino a configurarsi come un effettivo “*business-intensive market*”, nel quale il *marketing* sportivo rappresenta una risorsa indispensabile per le imprese che vogliono espandere il proprio *business* e adattare la propria offerta di beni e servizi alla peculiarità della domanda sportiva. La comunicazione svolge un ruolo trasversale nelle dinamiche del mercato sportivo, assumendo una forte connotazione multidimensionale, non più incentrata esclusivamente sulla promozione (componente del *marketing mix*), ma consolidata anche in ambito sociale, culturale, ambientale, tecnologico, ecc. L'ingresso dei *mass media* nelle dinamiche di mercato ha guidato l'evoluzione dei tradizionali strumenti di comunicazione in strumenti di gestione dominanti non solo della promozione, ma anche degli altri elementi del *mix* quali prodotto, prezzo e posizione. L'utilizzo del *marketing* sportivo può dare luogo a molteplici vantaggi, tra i quali si evidenziano l'aumento di visibilità a livello internazionale, maggior coinvolgimento da parte dei consumatori sportivi, potenziamento del *business* ed accesso a risorse critiche sia per le grandi società che per le associazioni e gli enti minori, miglioramento dell'immagine e del *brand awareness*, crescita dei ricavi e contenimento dei costi gestionali.

Come descritto precedentemente, il *marketing* sportivo si suddivide in diverse sottocategorie. In particolare, per quanto riguarda gli eventi sportivi, è interessante notare come un corretto utilizzo del marketing sia estremamente efficace nell'organizzazione e nella direzione dei vari obiettivi che si presentano eterogenei dal punto di vista gestionale. Si pensi ad esempio alla vendita dei *ticket*, alla creazione di *partnership* e sponsorizzazioni o alla gestione della sicurezza nel luogo dell'evento, tutte situazioni non direttamente collegate da obiettivi comuni ma che devono necessariamente coesistere affinché l'evento possa verificarsi. L'evento sportivo rientra nella definizione di prodotto sportivo ed in quanto tale presenta le criticità di gestione tipiche di tali prodotti, quali: (1) l'individuazione degli *stakeholder* come, ad

esempio, i *mass media*, gli *sponsor*, le società sportive coinvolte; (2) l'imprevedibilità del risultato sportivo (basti considerare un evento come il mondiale di calcio del 2006 in Germania, il quale vide un afflusso extra di tifosi italiani e francesi per la facilità di spostamento dovuta alla vicinanza fra gli Stati interessati); (3) l'emotività degli eventi sportivi, che spinge i consumatori a partecipare attivamente all'evento, aumentando le probabilità di disordine pubblico in caso di eccessiva "passionalità"; (4) la condivisione da parte di tutti gli *stakeholder* di un progetto comune, anche se far convergere differenti obiettivi in un'unica direzione comune può risultare alquanto complesso.

4.3.2. (Segue) *Quando si può parlare di evento sportivo di successo.*

Una definizione condivisa in letteratura di "evento sportivo di successo" afferma che "un evento sportivo, per essere considerato di successo, deve salvaguardare gli interessi di tutti gli *stakeholders* coinvolti assicurandone la massima soddisfazione possibile in rapporto alla loro importanza" ⁽⁸⁸⁾. Ancora, è necessario realizzare tutti gli obiettivi prefissati, contenendo al massimo l'eventuale impatto negativo sulla regione ospitante. Questa definizione racchiude al suo interno la ragione principale per la quale gli eventi sportivi (e soprattutto i mega eventi sportivi), spesso, non possono essere definiti veri e propri eventi di successo ⁽⁸⁹⁾. Questo dipende dal fatto che, storicamente, pochi sono stati gli eventi sportivi in grado di assicurare la massima soddisfazione di tutti gli *stakeholder* coinvolti. La maggior parte delle volte a pagarne il prezzo è la comunità locale, costretta ad impinguare senza accorgersene bilanci pubblici in negativo a causa di costi di gestione dell'evento eccezionalmente elevati e non conformi alle previsioni. Di fatto, soddisfare gli obiettivi e le esigenze di tutte le parti in gioco, sembra uno scenario quasi utopistico, giustificato dal fatto che spesso si prediligono gli interessi di pochi rispetto ad una linea condivisa di risultati. Le aspettative iniziali possono essere molto diverse le une dalle altre e questo, in mancanza di una gestione efficiente da parte degli organizzatori, può tradursi in un mancato soddisfacimento di una parte degli *stakeholder*: per i media, l'aspettativa sarà quella di poter raggiungere un determinato numero di utenti tramite i canali di

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ J. Massiani, 'Computable General Equilibrium Analysis of Mega Events: Where Are We Standing?', in *Wp CERTeT*, n. 25, 2018, pp. 4-28.

comunicazione; per i partecipanti all'evento (sia diretti che indiretti), l'aspettativa sarà quella di godere di uno spettacolo unico ed irripetibile, essere coinvolti a livello emotivo ed assistere a grandi performance atletiche; per le imprese del territorio, l'aspettativa sarà quella di poter incrementare i propri fatturati attraverso l'afflusso turistico e la risonanza mediatica dovuta all'evento; per gli *sponsor*, l'aspettativa sarà quella di dare visibilità al marchio attraverso l'immagine positiva dell'evento ed assicurarsi un aumento dei clienti interessati al marchio; per il territorio e la comunità, l'aspettativa sarà quella di limitare l'impatto negativo in termini ambientali, di sicurezza, infrastrutturali, e poter beneficiare dell'indotto economico creato dall'evento per assicurarsi delle "legacy" a lungo termine ⁽⁹⁰⁾.

Come si evince da questo breve elenco (non esaustivo), le aspettative sono varie e difficili da soddisfare, soprattutto quando si fanno i conti in un arco temporale di medio-lungo termine.

4.3.3. (Segue) Event stakeholders: *gli sponsor*.

La complessità del fenomeno evento e, nello specifico, del mega evento sportivo, si rileva prevalentemente nella gestione congiunta dell'alto numero di *stakeholder* e dei loro obiettivi. È importante per gli organizzatori dell'evento identificare tutti i possibili *stakeholder* coinvolti, i loro obiettivi, e coniugarli sotto una direzione comune. Secondo la "teoria degli *stakeholder*" ⁽⁹¹⁾, quando vengono delineati gli obiettivi dell'organizzazione, questi dovrebbero riuscire a bilanciare i molteplici interessi, talvolta contrastanti, di tutti gli *stakeholder*. Gli organizzatori, pertanto, si attivano non solo per tutelare i livelli di redditività, ma per provvedere con lealtà e trasparenza alle esigenze dei gruppi di individui che garantiscono forme diverse di creazione di valore (assecondando, ad esempio, le richieste dei clienti, delle realtà economiche territoriali e di tutta la comunità di cui è responsabile l'organizzatore). Immaginando l'evento come un'impresa, la mancata partecipazione degli *stakeholder* comporterebbe il fallimento dell'impresa stessa.

⁹⁰ S. Cherubini, *op. cit.*

⁹¹ S. Reid, C. Arcodia, "Understanding the Role of the Stakeholder in Event Management", in *Journal of Sport & Tourism*, n. 7(3), 2002, pp. 20-22.

Una classificazione degli *stakeholder* può essere presentata come segue:

- *stakeholder* primari: sono gli individui ed i soggetti senza i quali sarebbe impossibile la realizzazione dell'evento sportivo, i quali ricoprono, di conseguenza, un ruolo attivo nel programma di *event management*. Essi si possono identificare nelle figure di "interpreti" (atleti, sportivi, dirigenti, ecc.), lavoratori e tecnici, fornitori (i quali forniscono dietro compenso economico materiali, risorse ed attrezzature durante tutto lo svolgimento dell'evento sportivo), *sponsor* (tecnici o economici, i quali forniscono gratuitamente materiali, risorse ed attrezzature), spettatori (soggetti che partecipano all'evento sia attivamente che passivamente), *mass media*. Ai fini di questo elaborato è stato ritenuto legittimo inserire i *mass media* nella categoria degli *stakeholder* primari, data la loro attuale importanza come soggetti promotori dell'evento (di fatto, senza la risonanza che apportano i *mass media* a livello internazionale, non si potrebbe più parlare di mega evento sportivo);
- *stakeholder* secondari: sono gli individui ed i soggetti non direttamente coinvolti nell'organizzazione dell'evento sportivo o non espressamente interessati all'organizzazione, che possono influire in maniera più o meno rilevante nella realizzazione dello stesso. Essi si possono identificare nelle figure dei rappresentanti delle istituzioni territoriali (i quali vigilano sulla corretta attuazione delle politiche e dei regolamenti che governano il territorio), dei servizi di pubblica utilità (sicurezza, igiene, assistenza medica, trasporti, infrastrutture), delle realtà economiche locali (servizi di ristorazione, servizio alberghiero, arte e cultura e intrattenimento, ecc.), delle aziende per il turismo, della comunità locale (la quale risente maggiormente delle "negatività" dovute all'organizzazione dell'evento. Si pensi all'aumento dell'inquinamento ambientale, del traffico e del costo della vita) ⁽⁹²⁾.

Tra le strategie di *co-marketing* sportivo è utile rivolgere una particolare attenzione alla figura della sponsorizzazione. Lo *sponsor* rappresenta una categoria di *stakeholder* chiave nella realizzazione e nel successo di un mega evento sportivo. Nell'ambito degli eventi sportivi, quindi, si può definire la sponsorizzazione come "un accordo fra le parti in base al quale un soggetto (lo *sponsor*) fornisce risorse materiali ed immateriali ad

⁹² S. Cherubini, *op. cit.*

un altro soggetto (il soggetto sponsorizzato) in assenza di un corrispettivo economico-monetario, in cambio della possibilità di collegare il suo marchio all'evento a fine di ottenere un ritorno positivo d'immagine" (93).

I soggetti che determinano il successo o l'insuccesso di un'iniziativa di sponsorizzazione possono essere individuati nelle figure dello *sponsor*, dell'organizzatore e dei *mass media*. Lo *sponsor* ha il compito di inserire l'attività di sponsorizzazione in un più ampio programma di *marketing* che permetta lo sfruttamento delle sinergie tra la sponsorizzazione ed altre iniziative promozionali. Agli organizzatori spetta l'arduo compito di soddisfare le aspettative degli *sponsor* attraverso la qualità dell'evento e dei servizi ad esso collegati. I *mass media* sono certamente le figure che, più di tutti, hanno visto crescere a livello esponenziale la loro importanza negli ultimi decenni. Il loro ruolo è quello di permettere allo *sponsor* di beneficiare di una visibilità a livello internazionale.

Gli *sponsor* possono partecipare al programma di *event management* in qualunque fase ed in qualsiasi settore, possono pertanto occuparsi del sostegno allo sviluppo delle infrastrutture come dell'approvvigionamento di materiali ed attrezzature sportive, elargire risorse economiche oppure creare sinergie con le realtà economiche territoriali. A qualunque livello decidano di partecipare, è fondamentale per lo *sponsor* assicurarsi un elevato grado di coinvolgimento dei consumatori: la risposta positiva di un consumatore ad un'iniziativa di sponsorizzazione è guidata dal grado di coinvolgimento dello stesso con la pratica sportiva (94).

Cherubini (95) sottolinea una importante differenza che intercorre fra sponsorizzazione sportiva e pubblicità: la prima si contraddistingue per essere uno strumento utile a rafforzare l'immagine del marchio tramite i valori positivi trasmessi dalla pratica sportiva (è pacifico che la consapevolezza del marchio sia il motivo principale per iniziare attività di sponsorizzazione), mentre la seconda serve essenzialmente a promuovere il marchio per raggiungere un più alto livello di notorietà. L'uso della sponsorizzazione rispetto alla pubblicità comunemente intesa assicura un vantaggio a livello di percezione del consumatore verso l'iniziativa. Infatti, la pubblicità viene percepita dal

⁹³ A. C. T. Smith, B. Stewart, *op. cit.*

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ S. Cherubini, *Marketing, Comunicazione, Eventi*, Franco Angeli, Milano, 2005.

consumatore come un'attività unicamente volta a promuovere gli interessi dell'azienda e, se troppo aggressiva, può portare i consumatori ad ignorare volontariamente l'annuncio ed addirittura risultarne infastiditi. D'altra parte, la sponsorizzazione risulta un'attività meno aggressiva nei confronti dei consumatori, i quali sono portati a pensare che l'iniziativa possa offrire benefici ad altri soggetti oltre allo *sponsor*. Risponderanno quindi in maniera più positiva all'iniziativa ⁽⁹⁶⁾.

⁹⁶ *Ibid.*

L'IMPATTO DI UN MEGA EVENTO SUL TERRITORIO

Sommario: 1. Ospitare un mega evento sportivo: una scommessa rischiosa – 1.1. Introduzione – 1.2. La maledizione del vincitore e gli eterni principianti – 1.3. Carezza degli studi *ex post* rispetto agli studi *ex ante* – 1.4. Problema della sottostima dei costi *ex ante* e della sovrastima dei benefici *ex post* – 2. La valutazione dell'impatto di un mega evento sportivo – 2.1. Introduzione – 2.2. Le diverse tipologie di impatto – 2.3. L'eredità del mega evento sportivo: il concetto di "*legacy*" – 3. Metodi di analisi di un mega evento sportivo – 3.1. Introduzione – 3.2. L'analisi costi-benefici (CBA) – 3.3. Il Modello "*Computable General Equilibrium*" (CGE) – 3.4. L'analisi *input-output* (I-O)

1. Ospitare un mega evento sportivo: una scommessa rischiosa.

1.1. Introduzione.

Ogniqualevolta una città (o, in generale, un Paese) decide di diventare la sede di un mega evento sportivo (come, ad esempio, le Olimpiadi o i mondiali di calcio), gli stessi organizzatori e promotori dell'evento annunciano che si realizzeranno sostanziali benefici per tutto il territorio coinvolto nell'iniziativa. Tuttavia, la maggior parte delle volte tali aspettative si rivelano essere eccessivamente ottimistiche, se non irrealizzabili⁽⁹⁷⁾. Questo atteggiamento eccessivamente fiducioso è conseguenza del fatto che ospitare un mega evento sportivo viene considerato un momento di orgoglio nella storia di una città (o Paese), nonché di affermazione politica, che porta a considerare con miopia gli effetti potenzialmente negativi e dannosi per l'economia che l'evento stesso potrebbe avere.

Il sistema di organizzazione di un mega evento sportivo è definito da una serie di incognite e da una serie di "certezze", che condizionano lo svolgimento della manifestazione e la valutazione, rispettivamente, negativa o positiva dei risultati. Le incognite si individuano, ad esempio, nella situazione economico-politica del Paese

⁹⁷ M. S. Rosentraub, B. M. Mills, *op. cit.*

ospitante, nella percezione dei residenti locali, nell'efficacia dei modelli di valutazione utilizzati; le "certezze", invece, si individuano, ad esempio, nella copertura massiccia dei *mass media*, nel *timing* e nella durata dell'evento, nonché nella presenza di *sponsor* economici e tecnici.

Nonostante il mega evento sportivo, in passato, sia stato considerato come un importante fattore di crescita economica, di recente sia la comunità scientifica che l'opinione pubblica sono diventate più scettiche sull'effettiva positività dell'impatto dei mega eventi sportivi ⁽⁹⁸⁾. Da cosa dipende questa inversione di tendenza? È pacifico che un mega evento sportivo richiede il dispendio di un elevato numero di risorse economiche, le quali potrebbero essere utilizzate per finanziare progetti alternativi meno incerti dal punto di vista economico (e non solo). Con la maggior consapevolezza dei rischi economici è, di fatto, mutato il paradigma secondo il quale la scelta di ospitare un mega evento è principalmente guidata dalle aspettative positive degli organizzatori e della classe politica e dalle loro valutazioni più ottimistiche.

Tradizionalmente, l'organizzazione di mega eventi prevede un approccio di pianificazione prevalentemente politico, che recepisce pochi *input* da parte dei residenti locali al di fuori dell'elezione iniziale dei rappresentanti politici ⁽⁹⁹⁾. Molti autori, invece, indicano che l'immediato successo di un mega evento sportivo può essere rilevato avendo riguardo alla percezione che di esso hanno i residenti locali ⁽¹⁰⁰⁾, la quale può essere influenzata dalle attività di *marketing* combinate di attori locali come le agenzie governative, i politici e i *media* ⁽¹⁰¹⁾. Tuttavia, nonostante i numerosi studi prodotti sui mega eventi e il loro impatto, pochi si sono concentrati sulle impressioni dei residenti raccolte prima, durante e dopo i mega eventi, e ancora meno hanno approfondito una metodologia per migliorarne la comprensione e sviluppare dei sistemi di raccolta ed analisi dei dati ⁽¹⁰²⁾. Gli organizzatori degli eventi guardano sempre più

⁹⁸ M. Sartori, 'Hosting a Mega-Event: Is it Good or Bad for the Economy? General Equilibrium Models as a Litmus Paper Test', in *Working Papers Department of Economics Ca' Foscari University of Venice*, n. 21, 2017, pp. 2-17.

⁹⁹ D. Gursoy, K.W. Kendall, 'Hosting Mega-Events Modeling Locals' Support', in *Annals of Tourism Research*, n. 33(3), 2006, pp. 603-623.

¹⁰⁰ Tra gli altri, R. Caiazza, D. Audretsch, 'Can a sport mega-event support hosting city's economic, socio-cultural and political development?', in *Tourism Management Perspectives*, n. 14, 2015, pp. 1-2.

¹⁰¹ *Ibid.*

¹⁰² J. Garbacz, J. Cadima Ribeiro, P. Reis Mourão, 'Discussing the Posthosting Evaluation of a Mega Sporting Event: The Perception of Warsaw Residents Toward UEFA EURO 2012', in *Tourism and Hospitality Research*, n. 17(4), 2016, pp. 392-410.

al turismo come una valida strategia di sviluppo economico (¹⁰³) e, poiché i residenti sono considerati soggetti chiave dello sviluppo turistico, comprendere le loro percezioni sugli sviluppi del turismo della loro zona è fondamentale per la corretta attività delle DMO e per una miglior valutazione dell'impatto di un mega evento. Pertanto, l'indagine empirica svolta dagli organizzatori degli effetti di un mega evento – delle cui conseguenze sono responsabili – così come percepiti dai residenti concorre non solo allo sviluppo della letteratura turistica, ma anche alle decisioni circa l'allocazione delle risorse potenziali derivanti dall'evento medesimo (¹⁰⁴).

Perché alcuni eventi sportivi sembrano di successo ed altri, invece, disastrosi? Anticipando qui un tema che sarà trattato più approfonditamente *infra*, si può ricordare che il metodo tradizionale per la valutazione dell'impatto di investimenti di ampio respiro (tra cui rientrano, *inter alios*, i mega eventi sportivi) è l'analisi "I-O" (*Input-Output*). Di recente, i modelli I-O sono stati gradualmente sostituiti dai modelli "CGE" (*Computable General Equilibrium*) in tutti quei contesti in cui le variazioni dei prezzi relativi e della struttura del sistema economico ricoprono un ruolo chiave. Questa progressiva sostituzione del modello di valutazione utilizzato aiuta, in parte, a spiegare i motivi della differenza di risultato tra eventi sportivi affini, ma non esaurisce la questione. Si potrebbe dire, allora, che queste divergenze siano riconducibili a differenze fondamentali nell'ambiente economico, oltre che nella natura degli eventi. In realtà, però, i risultati sono diversi perché sono diverse sia le ipotesi, sia la molteplicità degli effetti considerati, anche ove viene utilizzato lo stesso modello. Non esiste un unico modo per effettuare simulazioni numeriche con un modello CGE, che può differire in termini di *shock* e regole di chiusura. Questa soggettività nella scelta delle ipotesi e degli effetti da considerare produce, quindi, diversi risultati, che devono essere letti in relazione alla situazione particolare. Il modello CGE rimane, comunque, un valido strumento di analisi, nonostante non venga considerato in letteratura quale modello definitivo (¹⁰⁵).

¹⁰³ R. Harrill, 'Residents' Attitudes Toward Tourism Development: A Literature Review with Implications for Tourism Planning', in *Journal of Planning Literature*, n. 18(3), 2004, pp. 251-266.

¹⁰⁴ X. R. Li, C. H. C. Hsu, L. J. Lawton, 'Understanding Residents' Perception Changes toward a Mega-Event through a Dual-Theory', in *Journal of Travel Research*, n. 54(3), 2014, pp. 396-410.

¹⁰⁵ J. Massiani, *op. cit.*

La prima parte di questo capitolo verrà dedicata alla valutazione degli effetti dei mega eventi sportivi sul territorio, riconducibili a quattro tipologie di impatto (impatto economico, impatto ambientale, impatto socioculturale e impatto politico). La seconda parte sarà, invece, dedicata all'analisi di tre modelli di valutazione degli effetti, ovvero i modelli "SEE", "CGE" e "I-O", al fine di evidenziarne i rispettivi vantaggi e svantaggi. Si cercherà, quindi, di rispondere alla domanda: i mega-eventi sono "buoni o cattivi" per l'economia ospitante?

1.2. La maledizione del vincitore e gli eterni principianti.

L'organizzazione di un mega evento sportivo è un processo lungo e complesso, che richiede un grande dispendio di tempo e di risorse sin dalle fasi iniziali (*i.e.* dalla fase della candidatura). Peraltro, non è un segreto che, fino ad oggi, i comitati organizzativi di mega eventi sportivi che siano riusciti a rispettare le previsioni di spesa iniziale (indicate nella candidatura) rappresentino più un'eccezione alla regola che la norma. Perché i costi *ex post* (*i.e.* effettivi) per ospitare un mega evento sportivo sono solitamente più ingenti dei costi previsti *ex ante*? Gli organi decisionali (politici, comitati organizzativi, ministero dello sport, ecc.), tendenzialmente, eclissano il problema, sostenendo che i precedenti mega eventi sportivi potrebbero aver rivelato costi *extra* imprevisi e affermando, al contempo, la veridicità e la sostenibilità della loro candidatura fondata su una solida valutazione dell'impatto economico. Per questo motivo, nel tempo, gran parte degli accademici del settore è diventata molto più scettica riguardo agli studi circa l'impatto economico e le analisi costi-benefici promosse dalle città (o regioni) ospitanti, criticandone i difetti analitici e gli "artifici" volti a sovrastimare i benefici associati all'organizzazione del mega evento. Tuttavia, nonostante le numerose critiche (*v. infra*), detti studi commettono ancora i medesimi errori.

Secondo Andreff, la sopravvalutazione dei benefici e la sottovalutazione dei costi *ex ante* sono aspetti profondamente radicati nella "vendita all'asta" dell'allocazione dei mega eventi sportivi, che spesso si evolve nella c.d. "*winner's curse*" ("maledizione del

vincitore”) (¹⁰⁶). In letteratura, la maledizione del vincitore è definita come “la tendenza di un’offerta vincente a superare il reale valore del bene venduto all’asta” (¹⁰⁷). In altre parole, poiché è il più ottimista tra i potenziali offerenti a fare l’offerta vincente, “vi sono buone probabilità che i benefici effettivi siano inferiori a quelli previsti nell’offerta iniziale” (¹⁰⁸), con la conseguenza di ritrovarsi, alla fine, in una condizione peggiore rispetto a quella che sarebbe derivata dalla sconfitta nella gara di aggiudicazione. L’ipotesi sull’esistenza di una “maledizione del vincitore” venne proposta per la prima volta negli anni ’70 (¹⁰⁹) per interpretare il basso rendimento degli investimenti delle società sovietiche impegnate in gare d’appalto per assicurarsi i diritti di vendita di petrolio e gas (¹¹⁰), ma si affermò definitivamente agli inizi del nuovo millennio in ragione del suo ampio recepimento nei mercati finanziari, sui quali è fiorita, poi, gran parte della letteratura sul tema in esame. Andreff, facendo proprie le indicazioni derivanti dalla finanza per spiegare l’esistenza della maledizione del vincitore nella fattispecie dei mega eventi sportivi, ha affermato che “quando un’organizzazione centralizzata in una situazione di monopolio (come potrebbe essere definito il CIO) utilizza ‘un’asta’ per procedere con l’allocazione di fondi alle imprese offerenti (nel caso di mega eventi sportivi, sono le città o i Paesi candidati), è estremamente probabile che si instauri un meccanismo negativo” (¹¹¹). Ciò che differenzia le gare di aggiudicazione per ospitare mega eventi sportivi (come le Olimpiadi) dalle altre aste finanziarie è il fatto che l’oggetto di tale asta non è semplicemente un finanziamento assegnato da un ente centralizzato per la realizzazione di un’opera o di un servizio, bensì lo *status* di prossima città ospitante l’evento stesso. Nelle procedure di aggiudicazione delle Olimpiadi, ad esempio, il CIO assegna il compito di organizzare i giochi olimpici entro una scadenza precisa, ma ai partecipanti è richiesto di presentare dei progetti che non richiedono finanziamenti da parte del CIO. Invero, questi ultimi sono chiamati a trovare fonti di finanziamento alternative, al fine di coprire il costo dell’investimento richiesto per ospitare i Giochi. Questa procedura, tuttavia, non riduce

¹⁰⁶ W. Andreff, ‘The Winner’s Curse: Why is the Cost of Sports Mega-Events so Often Underestimated?’, in W. Maennig, A. Zimbalist, *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events*, Edward Elgar, 2012, pp. 37-69. Trad. mia.

¹⁰⁷ R. Sandy, P. J. Sloane, M. Rosentraub, *The Economics of Sport: An International Perspective*, Red Globe Pr, 2004. Trad. mia.

¹⁰⁸ W. Andreff, *op. cit.*, in W. Maennig, A. Zimbalist, *op. cit.* Trad. mia.

¹⁰⁹ E. C. Capel, R. V. Clapp, W. M. Campbell, ‘Competitive Bidding in High-Risk Situations. Society of Petroleum Engineers’, in *J Pet Technol*, n. 23, 1971, pp. 641-653.

¹¹⁰ W. Andreff, *op. cit.*, in W. Maennig, A. Zimbalist, *op. cit.*

¹¹¹ *Ibid.* Trad. mia.

né elimina il rischio di incorrere nella maledizione del vincitore, che può essere, al contrario, addirittura più elevato, in quanto l'incentivo a "imbrogliare" è molto più forte (¹¹²).

Andreff, poi, sostenendo che la maledizione del vincitore non riguardi esclusivamente il lato della domanda, bensì anche quello dell'offerta: ricorda come, in un contesto monopolistico (è il caso del CIO), vi sia, di fatto, un'asimmetria informativa tra i soggetti in gioco. Prevedendo solidi ritorni economici, i candidati sono invogliati ad investire ingenti somme nell'organizzazione dei giochi olimpici, finendo così per sovrastimare eccessivamente i benefici attesi rispetto a quelli realizzati. Chiaramente un candidato conosce nei minimi dettagli il suo progetto e lo comunica in modo tale da metterne in evidenza gli aspetti caratteristici e positivi. Di contro, questa conoscenza specifica permette ai candidati di nascondere le caratteristiche meno entusiasmanti del progetto (*i.e.* i costi in eccesso, i problemi nella sicurezza, le esternalità negative e i possibili effetti di sostituzione). Il CIO, dal canto suo, non è in grado di verificare quanto siano effettivamente accurate le informazioni fornite dai candidati, ed i mezzi che utilizza (come, ad esempio, la visita dei suoi rappresentanti nel sito ospitante) non sono sufficienti a compensare detta asimmetria informativa. Viene sottolineato, a sostegno di questa tesi, come il CIO abbia preferito negli anni i progetti più ambiziosi (si ricordi, ad esempio, il caso di Londra 2012), senza però condurre un'effettiva analisi di fattibilità e sostenibilità economica dei progetti candidati (¹¹³). Invero, il CIO ambisce a trovare una città che sia bramosa di ospitare i Giochi e si proponga di organizzarli nel modo migliore possibile, sicché tende a selezionare il progetto che sembri verosimilmente migliore *ex ante*. In questo scenario, la maledizione del vincitore colpisce tutti: da un lato, il ministero dello sport e il governo sono "maledetti" in quanto hanno stanziato fondi per progetti probabilmente poco proficui, delle cui inefficienze vengono a conoscenza troppo tardi, ossia quando non si riescono a rispettare i costi previsti entro la scadenza dichiarata; da altro lato, la comunità locale è "maledetta" in quanto si trova a dover pagare un prezzo molto più elevato nel periodo post-olimpico, il quale assume, sostanzialmente, la forma di tasse (¹¹⁴). Per di più, è impossibile

¹¹² *Ibid.*

¹¹³ *Ibid.*

¹¹⁴ *Ibid.*

conoscere a priori e con certezza quali benefici comporterebbe per una città (e, conseguentemente, per il Paese) la nomina di prossima città ospitante le Olimpiadi.

Alla luce delle considerazioni di cui *supra*, è possibile individuare alcuni indici che consentirebbero di riconoscere l'esistenza della maledizione del vincitore (¹¹⁵):

1. differenza tra costi *ex ante* – indicati in sede di candidatura – e costi *ex post*;
2. benefici sociali netti più bassi (osservabili confrontando il risultato di un'analisi costi-benefici *ex ante* ed *ex post* dello stesso evento);
3. revisioni *ex post* dell'originario progetto di candidatura (ad esempio, la costruzione di una nuova infrastruttura che non era stata inizialmente proposta è un chiaro indice di sottovalutazione dei costi iniziali);
4. ritardi nel completamento di una struttura o nell'organizzazione (ad esempio, le date di completamento di diverse strutture che ospiteranno le discipline olimpiche e che sono menzionate nella candidatura non possono assolutamente essere disattese, perché ciò comporterebbe, altrimenti, un potenziale aumento dei costi);
5. finanziamenti e sussidi pubblici aggiuntivi rispetto a quelli originari (nell'ipotesi in cui i costi iniziali siano effettivamente sottostimati, è necessario ottenere finanziamenti aggiuntivi);
6. aumento del debito pubblico (i costi aggiuntivi possono pesare negativamente sul bilancio statale, contribuendo a creare un vero e proprio *deficit* finanziario, che dovrà essere coperto con una specifica tassazione *post-evento*);
7. basso tasso di visitatori stranieri (*i.e.* di nazionalità diversa da quella del Paese ospitante);
8. presenza di corruzione e *lobby*.

Pur non essendo possibile verificare con certezza l'esistenza della maledizione del vincitore in tutti i mega eventi sportivi, cionondimeno, da un'analisi delle Olimpiadi dagli anni '70 ad oggi alla luce degli indicatori di cui *supra*, si può concludere che la

¹¹⁵ *Ibid.*

maledizione del vincitore è più la regola che l'eccezione. Andreff propone, allora, una "soluzione" al problema in esame: per evitare la sottovalutazione di costi, la sopravvalutazione dei benefici ed altre conseguenze negative della maledizione del vincitore, i mega eventi sportivi (e, in particolare, le Olimpiadi) non dovrebbero più essere assegnati attraverso la procedura di candidatura, ma bisognerebbe individuare un unico e stabile sito per ciascuno di essi, evitando, così, qualsiasi processo concorrenziale di candidatura ed eliminando il problema della maledizione del vincitore. Le Olimpiadi, ad esempio, troverebbero una fissa dimora, come, del resto, accadeva nell'antica Grecia, ove esse si svolgevano esclusivamente nella città di Olimpia. Tuttavia, è chiaro che non è nell'interesse del CIO avere un solo candidato, in quanto la città vincitrice dell'offerta probabilmente sarà "maledetta" e, conseguentemente, sarà chiamata a pagare per aver fornito giochi magnifici ma costosi, come è più congeniale al CIO.

L'idea di privilegiare un'unica città come sede permanente dei Giochi Olimpici trova conferma, peraltro, anche nella c.d. "sindrome dell'eterno principiante" (¹¹⁶). Uno studio della University of Oxford evidenzia come la facilità nel superamento dei costi iniziali sia dovuta ad una scarsa capacità delle (potenziali) città ospitanti di presentare dei progetti affidabili e trasparenti e la mancanza di una verifica *ex ante* capace di rinvenire i possibili problemi di "*cost overrun*". Non a caso, per le Olimpiadi il CIO domanda alle città ospitanti di garantire la copertura di eventuali costi in eccesso. Difatti, la probabilità che si verifichino costi in eccesso dovrebbe essere presa in considerazione nell'organizzazione dei Giochi per ottenere una visione realistica dei costi reali finali. Comprendere le implicazioni di importanti investimenti (tra cui, *inter alios*, le Olimpiadi) è fondamentale affinché le città e i governi nazionali possano prendere corrette decisioni circa le loro spese (¹¹⁷). Stabilmente, tuttavia, questo non accade e i responsabili dell'organizzazione preferiscono tacere e sorvolare sul problema del *cost overrun*, correndo consapevolmente il rischio di non rispettare il *budget*. Inoltre, questi problemi si amplificano nel momento in cui, per ospitare i Giochi, vengono interpellate città (e governi) incapaci di sostenere tale impegno. In generale, infatti, perché si

¹¹⁶ In questa sede non si vuole sostenere la correttezza o meno della decisione di scegliere un'unica sede per le Olimpiadi. Piuttosto, vengono raccolte delle opinioni circa i possibili vantaggi e svantaggi che tale scelta comporterebbe.

¹¹⁷ R. A. Baade, V. A. Matheson, 'Going for the Gold: The Economics of the Olympics', in *Journal of Economic Perspective*, n. 30(2), 2016, pp. 201-218.

determini l'insorgenza di problematicità nel *budget* della città (o Paese) ospitante l'Olimpiade, è sufficiente che (i) il comitato organizzativo non abbia mai avuto occasione di realizzare un evento simile in passato, (ii) sia scelto, quale sede dell'evento, un luogo che non ha mai (o, quantomeno, negli ultimi 10 anni) ospitato eventi di questo tipo, e (iii) sia "incoraggiata" la maledizione del vincitore attraverso un'offerta poco trasparente ⁽¹¹⁸⁾. Con la scelta di una città diversa per ciascuna edizione, pertanto, non vi è certezza che la successiva sarà in grado di far fronte a tutte queste problematiche, con la conseguenza che le future città ospitanti saranno destinate a ricoprire il ruolo di "eterni principianti" ⁽¹¹⁹⁾, il quale è un'ulteriore spiegazione della ragione per cui le Olimpiadi detengano il record per il superamento dei costi iniziali più elevato di qualsiasi altro tipo di mega evento, sportivo e non. In merito, si può ricordare, comunque, come negli ultimi anni il CIO abbia avviato un programma di scambio di conoscenze per far sì che le nuove città (e i Paesi) ospitanti apprendano da quelle precedenti, cercando, in questo modo, di contrastare la sindrome dell'eterno principiante.

1.3. Carenza degli studi *ex post* rispetto agli studi *ex ante*.

Perché il numero degli studi post-evento è sensibilmente inferiore rispetto al numero degli studi *ex ante*? Il problema, all'origine di questi studi, è rappresentato dai soggetti dai quali essi vengono commissionati. Le città che hanno ospitato un mega evento, generalmente, non commissionano studi *ex post* di costi, ricavi e benefici effettivi, in quanto questi potrebbero rivelare, appunto, troppe differenze tra i costi e i benefici preventivati e quelli che, invece, si sono avuti in concreto ⁽¹²⁰⁾. Di conseguenza, i pochi studi *ex post* esistenti sono principalmente dovuti alla ricerca accademica ⁽¹²¹⁾. Di fatto, nella gran parte dei casi, gli studi *ex post* non vengono commissionati proprio per evitare che siano rivelate sia le inefficienze, sia le volute lacune degli studi *ex ante*. In generale, dunque, si può dire che esistano due macro categorie di studi: gli studi *ex ante*, commissionati dagli organizzatori e dai promotori degli eventi, e gli studi *ex post*,

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ *Ibid.*

¹²⁰ W. Andreff, *op. cit.*, in W. Maennig, A. Zimbalist, *op. cit.*

¹²¹ *Ibid.*

frutto della ricerca accademica indipendente ⁽¹²²⁾. Con riferimento a questi ultimi, un ulteriore problema è che essi incidono solo marginalmente sul dibattito pubblico. Peraltro, secondo Massiani, gli studi che, invece, incidono maggiormente sul dibattito pubblico rivelano, al contempo, un basso grado di trasparenza nella valutazione dei costi e dei benefici e, soprattutto, non permettono ai soggetti interessati di comprendere agevolmente come siano stati ottenuti i risultati. Di conseguenza, le principali criticità di questi studi riguardano il fatto che essi, da un lato, utilizzano stime dei costi che sono parziali e inaffidabili e, da altro lato, sovrastimano i benefici a causa dell'utilizzo di metodologie di valutazione poco efficaci ⁽¹²³⁾.

Tendenzialmente, le città ospitanti si rivolgono a società di consulenza o a centri di ricerca per svolgere uno studio *ex ante* sull'impatto economico dell'evento per cui si candidano, essendo questo studio parte necessaria della candidatura da trasmettere al CIO, ma quasi mai commissionano lo stesso studio circa i risultati *ex post*. Peraltro, ove è possibile il confronto tra studi *ex ante* e studi *ex post* rispetto ad uno stesso mega evento sportivo, i risultati sono deludenti ⁽¹²⁴⁾. Andreff riporta un raro caso in cui è stato possibile operare questo confronto: la Coppa del mondo di rugby del 2007. Grazie ad una rigorosa analisi costi-benefici, si è potuta osservare la netta differenza fra i risultati dello studio *ex ante*, che aveva stimato un impatto economico di 8 miliardi di euro, rispetto allo studio *ex post*, che, invece, ha stimato un impatto di 539 milioni di euro (con benefici sociali netti per soli 113 milioni di euro). Anche ammettendo gli errori di stima, appare chiara la valutazione eccessivamente ottimistica sulle stime dello studio *ex ante* ⁽¹²⁵⁾.

Questa tipica differenza si può spiegare con il fatto che, quando si rivolgono ad un consulente, i promotori delle candidature delle città sono alla ricerca di uno studio che dimostri un impatto economico derivante dall'ospitare il mega evento sportivo quanto più positivo possibile. Consapevoli di ciò, le società di consulenza forniscono volontariamente risultati che esagerano lo “*spillover*” economico positivo, proprio in

¹²² Questa suddivisione non è, chiaramente, universale. Esistono studi accademici *ex post* “di parte”, così come esistono studi accademici *ex ante*. Questi ultimi, tuttavia, rappresentano l'eccezione più che la regola. A riguardo, si veda D. Massiani, *I Promessi Soldi: L'Impatto Economico dei Mega Eventi in Italia: Da Torino 2006 a Milano 2015*, Ca' Foscari Edizioni, Venezia, 2018.

¹²³ *Ibid.*

¹²⁴ W. Andreff, *op. cit.*, in W. Maennig, A. Zimbalist, *op. cit.*

¹²⁵ *Ibid.*

ragione del fatto che fornire uno studio positivo è un prerequisito fondamentale per la candidatura (¹²⁶). Agli occhi dei promotori della candidatura, pertanto, sarà preferibile uno studio *ex ante* positivo che renda la candidatura vincente, piuttosto che uno studio più rigoroso che mostri un impatto nullo (se non negativo).

Alla luce di queste considerazioni, si può allora rispondere alla domanda posta al principio di questo paragrafo. Il numero degli studi *ex post* è sensibilmente inferiore rispetto al numero degli studi *ex ante* in quanto commissionare (e, quindi, pagare) uno studio *ex post* che metta in mostra le inesattezze e le lacune dello studio *ex ante* non è “economicamente” conveniente per gli organizzatori dei mega eventi. In aggiunta, gli studi *ex post*, frutto di ricerca accademica, hanno un impatto minimo sull’opinione pubblica, sicché, laddove si decida di commissionarli, questi saranno condotti, presumibilmente, solo una volta che l’entusiasmo per il mega evento sarà scemato.

1.4. Problema della sottostima dei costi ex ante e della sovrastima dei benefici ex post.

Come già affermato (v. *supra*, par. 1.3), sono infrequenti gli studi *ex post* in grado di sostenere la validità delle stime *ex ante*. Questo in ragione di due criticità congenite nelle metodologie di valutazione dell’impatto economico, riconducibili, da un lato, all’utilizzo da parte di queste ultime di stime di costi poco trasparenti e, da altro lato, alla loro frequente sopravvalutazione dei benefici ottenibili. Richiamando il lavoro di Massiani (¹²⁷), è possibile fornire una panoramica sulle motivazioni che si celano dietro queste due criticità.

(i) Problema della discrepanza tra costi previsti e reali

Come è stato sostenuto (¹²⁸), se, in primo luogo, non tutti i costi vengono considerati o definiti correttamente, in secondo luogo questi vengono stimati in misura inferiore a causa di previsioni troppo ottimistiche. Per di più, nella quasi totalità dei casi documentati, alcuni costi – diversi da quelli di organizzazione – non vengono inseriti nelle previsioni di spesa. Questi includono, ad esempio, i costi per la candidatura, che

¹²⁶ *Ibid.*

¹²⁷ D. Massiani, *op. cit.*

¹²⁸ *Ibid.*

richiedono un notevole investimento (si pensi che, per le Olimpiadi di Tokio, sono stati stanziati circa 83 milioni di dollari americani solo per ottenerne l'assegnazione), i costi di *lobbying* ⁽¹²⁹⁾ e gli incentivi fiscali (ad Euro 2016 era stata riconosciuta, ad esempio, un'esenzione fiscale, fatta eccezione per l'IVA, agli enti organizzatori, tra i quali l'UEFA. Gli esoneri fiscali concessi agli enti organizzatori possono risultare, però, in una spesa per la finanza pubblica). Oltre a detti costi, sono stati identificati anche altri costi, mascherati sotto il nome di "finanziamenti privati", che gravano sulla comunità ⁽¹³⁰⁾. Si può pensare, ad esempio, al caso di una società autostradale che finanzia l'infrastruttura per l'evento, ricevendo in contropartita la dilazione del termine della concessione sulla rete stradale: di fatto, il finanziamento crea un beneficio, ma allo stesso tempo impone la rinuncia per la comunità alla riscossione dei proventi per tutta la durata del periodo di concessione *extra*. Altri costi vengono, poi, definiti in maniera errata oppure omessi nelle stime *ex ante* poiché poco prevedibili o "scomodi". In questa categoria rientrano, ad esempio, i costi addizionali per la sicurezza, i costi per la successiva manutenzione di quelle infrastrutture che, per essere terminate in tempo in vista dell'inizio dell'evento, sono state costruite in malo modo, ecc. ⁽¹³¹⁾.

(ii) Problema della sovrastima dei benefici

Oltre al problema della sottostima dei costi, esiste anche quello, non meno importante, della sistematica sovrastima dei benefici. Molti autori si sono espressi a riguardo, evidenziando come spesso vengano ingigantiti i numeri al fine di giustificare le maggiori spese. Tra questi, Porter ha affermato che "[i]nvestigator bias, data measurement error, changing production relationship, diminishing returns to both scale and variable inputs, and capacity constraints anywhere along the chain of sales relations lead to lower multipliers. Crowding out and price increased by input suppliers in response to higher levels of demand and the tendency of suppliers to lower prices to stimulate sales when demand is weak lead to overestimates of net new sales due

¹²⁹ "Takahasi Haruyuki [...] ha detto in prima persona all'agenzia di stampa Reuters di aver ricevuto 8,2 milioni di dollari dal comitato che sostenne la candidatura di Tokyo perché fossero spesi in attività di lobbying al fine di garantire che la capitale giapponese ospitasse l'Olimpiade nel 2020". Articolo disponibile su https://www.ilmattino.it/primopiano/esteri/tokyo_2020_corruzione_milioni_regali_orologi_in_giappone-5162608.html

¹³⁰ D. Massiani, *op. cit.*

¹³¹ *Ibid.*

to the event. These characteristics alone would suggest that the estimated impact of the mega-sporting events will be lower than impact analysis predicts” (132).

Ancora, Mills e Rosentraub, attingendo dal lavoro di diversi accademici (quali Baade, Baumann, Matheso, Coates e Depken) hanno posto l’attenzione sui quattro errori principali che conducono alla sopravvalutazione dei benefici economici (133). Innanzitutto, quando i mega eventi hanno luogo in aree metropolitane affermate, può crearsi un “effetto sostituzione” dei visitatori che si recano nell’area per i suoi già esistenti servizi con i visitatori che, invece, si recano nell’area per partecipare all’evento sportivo. Ciò significa che il beneficio netto derivante dal flusso turistico dell’evento sarebbe pari al solo incremento rispetto al flusso turistico in assenza dell’evento, il quale potrebbe anche essere inconsistente. In secondo luogo, spesso i ricavi derivanti dalla rivendita di articoli importati dall’estero vengono iscritti a bilancio per il loro intero costo (ad esempio, i partecipanti possono acquistare *souvenir* fabbricati all’estero e/o consumare cibi e bevande prodotti altrove). Ciò su cui ci si deve concentrare è, invece, il risultato netto. In terzo luogo, la presenza di un mega evento crea domanda di lavoro temporanea. Si tratta, in particolare, del lavoro richiesto per la costruzione delle infrastrutture necessarie ai fini dell’evento o per la loro ristrutturazione e del lavoro di gestione e organizzazione durante l’evento. Infine, si parla anche di “effetto sostituzione” della spesa dei residenti, che si fonda sulla considerazione che la spesa aggregata prevista per un mega evento comprende gli acquisti effettuati da persone che vivono nella regione, nel senso che, anche se queste ultime non hanno partecipato al mega evento, esse hanno speso una quantità analoga di denaro per altre forme di intrattenimento. Di conseguenza, tali spese non producono alcun beneficio per la regione.

Massiani (134), infine, fornisce un’interessante analisi sulle cause della sistematica sovrastima dei benefici. L’autore comincia distinguendo tre critiche, che definisce “banali o convenzionali”. La prima critica riguarda alcuni limiti delle metodologie *Input-Output* (le più usate nella valutazione dell’impatto di un mega evento). In breve, volendo anticipare qui un tema che sarà trattato nei prossimi paragrafi, la corretta

¹³² P. Porter, ‘Mega-Sports Events as Municipal Investments: A Critique of Impact Analysis’, in J. Fizel, E. Gustafson, L. Hadley (a cura di), *Sports Economics: Current Research*, 1999, pp. 61-73.

¹³³ M. S. Rosentraub, B. M. Mills, *op. cit.*

¹³⁴ D. Massiani, *op. cit.*

considerazione di detti limiti permette di diminuire l'impatto economico reale del mega evento. La seconda critica riguarda l'omissione – dovuta alla loro difficile valutazione – dallo studio sull'impatto delle esternalità negative (quali, *inter alia*, congestione del traffico, atti di vandalismo, degrado ambientale, cambiamento dello stile di vita dei residenti, variazione dei prezzi di determinati beni/servizi, incremento dei rifiuti urbani, ecc.) (135). Come si vedrà *infra*, uno dei principali problemi delle metodologie I-O è, infatti, quello di determinare il benessere esclusivamente in funzione della produzione e del reddito, senza considerare, invece, le esternalità ambientali e sociali (136). Nonostante questi effetti non incidano in maniera rilevante sulle valutazioni dell'impatto del mega evento, pare comunque corretto e preferibile tenerli in considerazione, o, quantomeno, motivare la loro omissione. Se, infatti, si accettasse che le esternalità negative siano giustificatamente omesse poiché trascurabili, bisognerebbe adottare lo stesso principio anche per le esternalità positive altrettanto trascurabili. Questo, tuttavia, non avviene quasi mai e l'approccio a dette esternalità dipende dalla soggettività di chi effettua la valutazione. La terza critica riguarda l'esclusione dalle valutazioni del c.d. "effetto di spiazzamento". A riguardo, Massiani richiama il lavoro del tedesco Preuss, il quale, a sua volta, illustra una serie di comportamenti dei residenti e dei turisti che incidono positivamente e negativamente sulla città ospitante il mega evento (137). I primi sono quelli degli *home stayers* (138), degli *event visitors* (139) e degli *extensioners* (140), mentre i secondi sono quelli dei *runaways* (141) e degli *avoiders* (142). Nell'economia generale della città/regione ospitante hanno, invece, un impatto neutro i comportamenti dei c.d. *changer* (*i.e.* coloro che fanno coincidere le loro vacanze con il periodo dell'evento), in quanto avrebbero comunque organizzato un viaggio fuori città. I *runaways* incidono maggiormente sull'economia, poiché pianificano una vacanza aggiuntiva e spendono all'estero denaro che normalmente

¹³⁵ L. Soonhwan, 'A Review of Economic Impact Study on Sport Events', in V. Matheson, *Mega-Events: The Effect of the World's Biggest Sporting Events on Local, Regional, and National Economies*, International Association of Sports Economists, 2006.

¹³⁶ D. Massiani, *op. cit.*

¹³⁷ H. Preuss, 'The Economic Impact of Visitors at Major Multi-Sport Events', in *European Sport Management Quarterly*, n. 5(3), 2005, pp. 281-301.

¹³⁸ "Residents who opt to stay in the city and spend their money at home rather than on a vacation out of the region at some other time in the year".

¹³⁹ "Persons who travel to the host city because of the event".

¹⁴⁰ "Tourists who would have come anyway but stay longer because of the event".

¹⁴¹ "Residents who leave the city and take a holiday out of the region".

¹⁴² "Tourists who stay away but would have come without the event".

sarebbe stato speso nella città/regione nel periodo dell'evento (¹⁴³). Due ulteriori categorie di turisti considerate "neutre" sono quelle dei *casuals* e *time switchers*: nella prima rientrano coloro che sarebbero venuti in visita nel luogo ospitante l'evento anche in assenza di quest'ultimo o che già si trovano in visita per altri motivi durante il periodo dell'evento; alla seconda appartengono, invece, coloro che si sarebbero comunque trovati in città, ma in un altro momento (¹⁴⁴). Alla luce della definizione di queste due categorie, si può affermare, in prima battuta, che il reddito generato dalle spese dei rispettivi componenti non dovrebbe essere attribuito completamente all'evento. Il loro contributo, tuttavia, potrebbe non essere totalmente nullo, in quanto essi spendono comunque tempo e denaro in attività legate all'evento piuttosto che in altre attrazioni turistiche del luogo. Peraltro, è anche possibile che questi gruppi spendano più denaro di quanto avrebbero speso in mancanza dell'evento. Di conseguenza, potrebbero incidere positivamente sull'economia, anche se marginalmente (¹⁴⁵). Nonostante l'importanza che ricopre l'effetto di spiazzamento sulle stime, questo viene spesso sottovalutato e, di conseguenza, i benefici attesi dai flussi turistici vengono sovrastimati.

In aggiunta alle critiche convenzionali, si pongono anche problemi più seri circa le metodologie di valutazione dell'impatto di un mega evento. Il primo problema riguarda i criteri con i quali vengono attribuiti certi effetti all'evento. Massiani porta l'esempio delle "opere connesse" alle Olimpiadi di Torino, ossia la realizzazione della metropolitana cittadina e della rete internet ad alta velocità. Si può discutere sul fatto che queste infrastrutture sarebbero state costruite anche in assenza delle Olimpiadi. A riguardo, si può ricordare come Madrid avesse già quelle infrastrutture che sarebbero state eventualmente necessarie per ospitare le Olimpiadi quando si è candidata per il 2020. Questo potrebbe significare che un mega evento non è necessariamente la ragione che spinge alla realizzazione di nuove infrastrutture. Di conseguenza, non si può avere la certezza che Torino non avrebbe comunque costruito le infrastrutture suddette in assenza delle Olimpiadi, essendo un'area metropolitana già sviluppata e con le necessarie disponibilità. Più in generale, quindi, si può supporre che il mega evento non determini automaticamente la costruzione di

¹⁴³ H. Preuss, *op. cit.*

¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ *Ibid.*

nuove infrastrutture, ma, piuttosto, acceleri la necessità di costruirne. È chiaro, comunque, che, laddove l'effetto di un mega evento fosse solo l'accelerazione della costruzione di nuove opere, il beneficio netto per la comunità potrebbe essere molto inferiore rispetto a quello preventivato. La realizzazione "anticipata" – rispetto alla candidatura per ospitare un mega evento – di quelle infrastrutture potrebbe aver richiesto maggiori risorse (a scapito di altre infrastrutture) o una maggiore tassazione (a scapito della comunità) ⁽¹⁴⁶⁾.

Un secondo problema è la scorretta valutazione dell'effetto sostituzione, ossia la capacità di distinguere tra flussi di spesa addizionale e quelli riallocati per ospitare il mega evento. Massiani definisce due meccanismi: iniezione e riallocazione. Mentre la prima attiene a tutte quelle spese che, qualora l'evento non fosse stato ospitato, sarebbero state realizzate al di fuori dell'area di interesse, la seconda concerne l'utilizzo di risorse che sarebbe stato fatto nell'area di interesse per altri fini ⁽¹⁴⁷⁾. Detto altrimenti, se l'iniezione rappresenta il flusso di spesa addizionale, la riallocazione rappresenta le risorse finanziarie impiegate per il mega evento in sostituzione di progetti alternativi. Il calcolo del beneficio derivante dalla riallocazione delle risorse deve essere considerato al "netto del beneficio ottenuto con l'uso alternativo di queste risorse" ⁽¹⁴⁸⁾ e il risultato può avere segno positivo o negativo. La riallocazione riguarda principalmente due tipi di spesa: la spesa degli spettatori e la spesa delle Pubbliche Amministrazioni che organizzano il mega evento. Per quanto riguarda la prima, considerare la spesa degli spettatori locali come una riallocazione riduce il beneficio dell'impatto economico e, per questo motivo, spesso non viene considerata come tale. Con riferimento alla classificazione di Preuss di cui *supra*, si può considerare come spesa addizionale quella degli *home stayers*, mentre quella dei *casual* e dei *time switchers* deve essere considerata come spesa riallocata. Per quanto riguarda la seconda tipologia di spesa, il problema principale è che gli studi basati sulle metodologie I-O "confondono i meccanismi di iniezione con quelli di riallocazione" ⁽¹⁴⁹⁾, nel senso che non vengono quasi mai considerati gli usi alternativi delle risorse impiegate per organizzare il mega evento e questo ha un chiaro effetto indiretto sulle

¹⁴⁶ D. Massiani, *op. cit.*

¹⁴⁷ *Ibid.*

¹⁴⁸ *Ibid.*

¹⁴⁹ *Ibid.*

valutazioni d'impatto. Non vi è nessuna prova tangibile che le risorse siano addizionali: se lo fossero, bisognerebbe tenere conto di una serie di grandezze che le metodologie I-O difficilmente definiscono correttamente (tra queste, ad esempio, l'effetto della tassazione aggiuntiva sulla comunità). Peraltro, non si può avere la certezza che le risorse mobilitate per l'evento sarebbero state comunque utilizzate al 100 per cento per altri progetti e avrebbero apportato benefici inferiori. Non considerare l'utilizzo alternativo che i soggetti economici potrebbero fare delle risorse stanziare per l'evento semplifica notevolmente i calcoli per le valutazioni dell'impatto economico di quest'ultimo, ma, sebbene i risultati si prestino perfettamente alle caratteristiche strumentali dei modelli di valutazione I-O, essi non rappresentano correttamente il fenomeno studiato ⁽¹⁵⁰⁾. Alla luce di tali considerazioni, si può affermare che i risultati degli studi sull'impatto economico di un mega evento risentono della confusione fra spese addizionali e spese riallocate di spettatori e Stato (in infrastrutture), senza considerare i possibili usi alternativi.

Il terzo problema delle metodologie I-O riguarda la valutazione dei costi-opportunità. "Le analisi d'impatto economico considerano i fattori di produzione come se non avessero costi-opportunità, ovvero senza considerare l'utilità che deriverebbe da usi alternativi delle risorse impegnate nel mega evento. Le risorse utilizzate per l'evento hanno un valore per la collettività superiore al loro valore di facciata: un milione di euro spostati da altri usi, costa più d'un milione di euro [...]. Se le risorse addizionali sono ottenute tramite tassazione addizionale (immediata o differita tramite indebitamento) si dà luogo a fenomeni di perdita secca o di riduzione del surplus" ⁽¹⁵¹⁾. Con queste considerazioni, Massiani evidenzia come, senza considerare questi costi-opportunità, sia impossibile verificare che l'uso alternativo delle risorse avrebbe portato un beneficio minore sulla collettività "È vero che si può presentare il caso in cui il finanziamento dell'evento è effettuato a parità di spesa pubblica, tramite lo spiazzamento di progetti alternativi. In questo caso, il costo reale dell'intervento deve anche scontare la mancata attuazione dei progetti alternativi" ⁽¹⁵²⁾. Un'attenta analisi dovrebbe considerare anche i benefici derivanti dagli usi alternativi delle risorse investite nel mega evento attraverso la valutazione comparata tra l'ipotesi del mega

¹⁵⁰ *Ibid.*

¹⁵¹ *Id.*, p. 41.

¹⁵² *Id.*, p. 42.

evento e l'ipotesi dell'impiego alternativo delle risorse cittadine. Sfortunatamente, questa analisi non viene fatta, poiché risulta un'operazione alquanto "impopolare". Difatti, come è stato sostenuto (¹⁵³), alcuni consumatori potrebbero "pentirsi" a posteriori degli acquisti fatti e alcune imprese di aver effettuato investimenti non redditizi.

Il quarto ed ultimo problema che verrà analizzato riguarda la descrizione dell'area di studio. Al variare dell'area di studio variano anche le considerazioni circa l'impatto economico del mega evento, sicché è possibile delimitare un'area di studio in modo che i risultati delle valutazioni dell'impatto diventino positivi. Allargando l'area di studio, si può assistere alla manifestazione di due fenomeni. Da un lato, si verifica una riduzione delle perdite: se il soggetto A, interno all'area, acquista dal soggetto B, esterno all'area, il flusso di spesa verrà iscritto a bilancio come una perdita. Se, invece, si fa rientrare il soggetto B nell'area (allargandola), i flussi di spesa saranno considerati interni, e vi saranno più consumi interni intermedi. Questa espansione dell'area aumenta il valore dei moltiplicatori (calcolati su tabelle I-O intersettoriali relative a condizioni economiche regolari) e l'impatto economico sarà maggiore (¹⁵⁴). Dall'altro lato, alcune spese diventano sostitutive: allargando l'area di studio, infatti, diverse spese, che potevano essere considerate addizionali, diventano, invece, riallocate. Si pensi, ad esempio, ad un soggetto A residente a Venezia che sostituisce le vacanze che avrebbe trascorso al lido di Jesolo per assistere alle future Olimpiadi di Milano-Cortina. Se si considera l'area metropolitana di Milano, le spese del soggetto A per assistere alle Olimpiadi a Milano saranno definite come spese addizionali. Se, però, si allarga l'area di studio al livello nazionale, queste spese risulteranno come sostitutive e non più addizionali, poiché, in assenza dell'evento, detto soggetto avrebbe speso i propri risparmi nella provincia di Venezia anziché a Milano. In sintesi, dunque, si può affermare che all'aumentare dell'area di studio si riducono le perdite, aumenta la grandezza dei moltiplicatori ed alcuni flussi di spesa non si considerano più come addizionali. Di conseguenza, gli studi dell'impatto devono necessariamente tenere conto dell'esistenza di questi fenomeni. In particolare, "la matrice utilizzata e il vettore

¹⁵³ F. Ramella, 'Le Olimpiadi: Un Successo per Tutti o Solo per Alcuni (a Scapito di Altri)?', in *Consumatori, Diritti e Mercato*, n. 3, 2006, pp. 128-135.

¹⁵⁴ In questo senso, si veda D. Massiani, *op. cit.*: "Al variare dell'area selezionata cambia il valore dei moltiplicatori e delle interdipendenze tra i vari settori dell'economia e, di conseguenza, l'impatto economico".

di domanda addizionale devono essere definiti e misurati in modo coerente con l'area di analisi [...]. Un'analisi I-O coerente richiede l'allineamento fra l'area d'applicazione dello studio, l'area sulla quale sono misurati i coefficienti tecnici della matrice e il criterio utilizzato per definire l'addizionalità delle spese" (155).

In conclusione, la sopravvalutazione dei benefici e la sottostima dei costi sono due aspetti reali e di difficile comprensione quando si tratta di valutare l'impatto di un mega evento sulla città/regione ospitante. Come emerge da quest'analisi, i principali problemi sono dovuti ai limiti e allo scorretto utilizzo delle metodologie I-O. Le maggiori criticità, comunque, sembrano essere (i) l'errata valutazione dell'effetto sostituzione, la quale porta a considerare un qualsiasi flusso di spesa come beneficio economico per la città ospitante, (ii) l'errata considerazione dei costi-opportunità degli usi alternativi e (iii) l'errata considerazione dell'area di studio. Al fine di superare dette criticità, alcuni studi più attuali ricorrono ad altre metodologie di valutazione, come, ad esempio, il metodo CGE (che verrà discusso *infra*) e l'analisi costi-benefici (anch'essa discussa *infra*), che considera sia i costi-opportunità dei fondi pubblici, sia l'impatto delle esternalità. Tuttavia, la sopravvalutazione dei benefici economici non si verifica esclusivamente a causa delle metodologie di valutazione, sicché altri aspetti non direttamente tangibili della valutazione dell'impatto devono essere considerati. A riguardo, gli accademici parlano di "*legacy*" di un mega evento, ossia le eredità lasciate dal mega evento nel medio-lungo termine. Rientrano in questa categoria, ad esempio, i lasciti infrastrutturali, i flussi turistici *post*-evento e l'impatto sull'investimento estero (156). Non è semplice quantificare e qualificare a livello monetario i lasciti di un mega evento nel medio-lungo termine, soprattutto in ragione di un problema di credibilità di tale quantificazione (157). In aggiunta, Kassens-Noor e Lauer mann evidenziano ulteriori problemi riguardanti la sovrastima dei benefici dovuti ad alcune tendenze degli offerenti del mega evento (158). In particolare, i due autori ricordano come molti

¹⁵⁵ *Ibid.*

¹⁵⁶ *Ibid.*

¹⁵⁷ Si rimanda all'ultimo capito per un'analisi più dettagliata sul tema.

¹⁵⁸ E. Kassens-Noor, J. Lauer mann, 'How to Bid Better for the Olympics: A Participatory Mega-Event Planning Strategy for Local Legacies', in *Journal of the American Planning Association*, n. 83(4), 2017, pp. 335-345: "Many local stakeholders in cities bidding for mega-events, however, increasingly question the value of hosting these events, challenging the composition of the bid coalition, the tendency for bid planning to focus on visionary and utopian agendas, and uncertainty over cost overruns and revenue shortfalls. Bid planning coalitions tend to exclude a wide variety of local stakeholders but include local elites such as philanthropists, government officials, and leaders of the local business and real estate communities as well as global elites such as IOC advisers, international consultants for mega-events,

stakeholder locali, ossia residenti nelle città che fanno domanda per ospitare mega eventi, dubitino sempre di più dell'esistenza di un vero beneficio derivante dall'ospitare questi ultimi, mettendo in discussione sia la composizione del collegio per la pianificazione dell'offerta, sia la tendenza della pianificazione dell'offerta a focalizzarsi su programmi "visionari e utopici", sia l'incertezza sui superamenti dei costi e sui *deficit* di reddito. In merito, viene sottolineato, in primo luogo, come i collegi per la pianificazione delle offerte tendano ad escludere un'ampia varietà di *stakeholder* locali, includendo, al contrario, membri delle *élite* locali (come filantropi, funzionari governativi, *leader* delle attività commerciali e di *real estate* locali), nonché delle *élite* globali (come consulenti CIO e membri dello *staff* dei comitati delle precedenti Olimpiadi). In secondo luogo, si afferma che la pianificazione dell'offerta tende a riflettere tendenze visionarie ed utopistiche, in quanto un mega evento offre l'opportunità di attuare un imponente cambiamento urbano. Infine, viene evidenziato come la pianificazione delle offerte abbia storicamente trascurato il rischio finanziario per i contribuenti locali. Tali problemi sono stati definiti come "la sindrome dal mega evento" (¹⁵⁹), che sovrastima i benefici, sottovaluta i costi, impone al settore pubblico l'assunzione di tutti i rischi finanziari, consente alle *élite* di assumere il controllo del processo di pianificazione e aggira le normali procedure di pianificazione (¹⁶⁰).

2. La valutazione dell'impatto di un mega evento sportivo.

2.1. Introduzione.

Stanti l'entità e la rilevanza dei mega eventi sportivi nell'economia globale e gli ingenti investimenti da parte delle città e dei Paesi ospitanti, vi è un crescente interesse nell'esaminare gli effetti tangibili e intangibili di questi eventi nel breve, medio e lungo

staff members from hosting committees of previous Olympics. Dominant members of the coalition over represent their interests and overtake the bid planning process. [...] Second, bid planning tends to reflect visionary tendencies because a mega-event offers the opportunity for urban change. [...] Third, bid planning has historically overlooked the financial risk to local taxpayers. Olympic Games have experienced pervasive cost overruns due to underestimated risks and overly optimistic cost estimates.[...] Müller (2015) calls these problems and others the mega-event syndrome, which overpromises benefits; underestimates costs; requires the public sector to undertake all financial risks; allows elites to capture the planning process; and bypasses regular planning procedures".

¹⁵⁹ M. Müller, *op. cit.*

¹⁶⁰ E. Kassens-Noor, J. Lauermann, *op. cit.*

periodo. Detti effetti possono essere rilevanti e molteplici e gran parte della letteratura sull'argomento sostiene l'ipotesi che si tratti principalmente di effetti positivi. Tuttavia, l'idea che i mega eventi sportivi producano concretamente un impatto positivo, così come dichiarano i Comitati Organizzatori, è tuttora oggetto di discussione. Difatti, come si è affermato più volte nel corso di questa trattazione, l'organizzazione di un mega evento sportivo può comportare diversi vantaggi così come diversi costi di natura economica, ambientale, sociale, culturale, psicologica e politica. Alcuni di questi possono essere identificati e misurati facilmente, in quanto "tangibili" (è il caso, ad esempio, dell'aumento di reddito e/o dell'occupazione). Altri, invece, sono più complessi da analizzare, in quanto "immateriali", ma si collegano a variabili economiche ben definite, come varie forme di esternalità (si pensi, ad esempio, a sovraffollamento e inquinamento) ⁽¹⁶¹⁾.

In questo paragrafo, dunque, verranno esaminati i numerosi effetti dei mega eventi sportivi sull'area ospitante. In particolare, si prenderà spunto dal lavoro di Ritchie ⁽¹⁶²⁾ per quanto riguarda la classificazione e la definizione dei diversi tipi di impatto e dei loro tratti essenziali, per giungere, infine, a definire il concetto di "eredità di un mega evento sportivo" (la c.d. "*legacy*").

2.2. Le diverse tipologie di impatto.

Secondo Ritchie ⁽¹⁶³⁾, esistono almeno sei tipi principali di impatto di un mega evento sportivo da esaminare per valutarne la significatività: impatto economico, impatto turistico (e commerciale), impatto socioculturale, impatto politico, impatto fisico e impatto psicologico. Rispetto a tale classificazione, in questa sede si è ritenuto più pratico ridurre a quattro le tipologie di impatto di un mega evento (economico, socioculturale, ambientale e politico), riconducendo l'impatto turistico nella categoria dell'impatto economico (essendo strettamente legato ad essa), l'impatto fisico in quella dell'impatto ambientale e l'impatto psicologico in quella dell'impatto socioculturale.

¹⁶¹ P. L. Scandizzo, M. R. Pierleoni, 'Assessing the Olympic Games: The Economic Impact and Beyond', in *Journal of Economic Surveys*, n. 32, 2018, pp. 649-682.

¹⁶² B. Ritchie Junior, 'Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues', in *Journal of Travel Research*, n. 23(1), 1984, pp. 2-11.

¹⁶³ *Ibid.*

Sebbene l'impatto economico sia non solo quello che riceve maggiore attenzione da parte di coloro che si occupano di valutare i costi e i benefici associati ad un particolare evento, ma anche quello più facilmente identificabile, bisogna sottolineare come considerare in maniera superficiale o, addirittura, omettere nelle stime le altre tipologie di impatto potrebbe condurre ad un'errata valutazione dei benefici di un mega evento. La comprensione di tutte le categorie di impatto, infatti, è importante per la pianificazione, la gestione e la successiva eredità dei principali eventi sportivi. Per quanto riguarda la dimensione economica, è pratico considerare distintamente gli effetti "tangibili" (*i.e.* monetari) e gli effetti "intangibili", mentre le altre tipologie di impatto verranno analizzate unicamente sotto il profilo degli effetti intangibili, in quanto difficilmente quantificabili a livello monetario, pur riflettendosi sulla sfera economica delle imprese e delle aziende del territorio.

A. Impatto economico

A.1. Effetti economici "tangibili"

In letteratura emerge come il motivo più importante alla base della decisione di una città, regione o Paese di ospitare un mega evento sportivo sia il potenziale impatto positivo di quest'ultimo sull'economia locale. In tale contesto, è necessario specificare che le entrate dirette di un mega evento sportivo (tra cui, ad esempio, le entrate derivanti da vendita di biglietti, diritti televisivi, sponsorizzazioni, ecc.) normalmente vanno a coprire (per quanto possibile) i costi operativi (¹⁶⁴) dell'organizzazione e, di conseguenza, non contribuiscono necessariamente allo sviluppo economico della comunità ospitante (¹⁶⁵). Se, oltre a questi, si considera la spesa per gli investimenti (¹⁶⁶) relativi all'evento (che non rientra nella categoria dei costi operativi), i ritorni economici potrebbero non essere in grado di coprire la spesa aggregata.

¹⁶⁴ Si definiscono "costi operativi" i pagamenti effettuati dall'ente organizzatore per l'acquisizione di beni/servizi prima e/o durante l'evento per la sua realizzazione.

¹⁶⁵ M. Malfas, E. Theodoraki, B. Houlihan, 'Impacts of the Olympic Games as Mega-Events. Proceedings of The Institution of Civil Engineers-municipal Engineer', in *Proceedings of the Institution of Civil Engineers*, n. 157, 2004, pp. 209-220.

¹⁶⁶ Si intende la spesa in infrastrutture e strutture durevoli destinate a perdurare dopo l'evento.

Il contributo all'economia locale dei mega eventi sportivi è principalmente pensato in termini positivi, dimenticandosi, spesso, di includere anche un'esaustiva analisi degli effetti negativi. Tra gli effetti positivi possono annoverarsi:

- proventi del CIO a copertura dei costi operativi dell'evento (¹⁶⁷). In questa categoria rientra, ad esempio, una parte dei diritti televisivi e degli accordi di collaborazione e sponsorizzazione direttamente trattati dall'ente;
- investimenti di natura sia privata che pubblica, nazionale o estera. Gli investimenti di natura estera rivestono un ruolo particolarmente importante, in quanto rappresentano una rilevante iniezione di liquidità e pongono i presupposti per la creazione di nuove tratte commerciali e finanziarie tra imprese e Stati. Per quanto riguarda gli investimenti pubblici, la creazione di nuove infrastrutture ed il potenziamento di quelle già esistenti (si pensi, ad esempio, agli interventi sulla rete stradale cittadina o all'installazione di nuove tecnologie come internet ad alta velocità), vengono considerati dei benefici positivi per tutta la comunità stimolando vari settori dell'economia locale;
- creazione di nuovi posti di lavoro e la conseguente riduzione del tasso di disoccupazione. Un mega evento sportivo può generare, infatti, un gran numero di posti di lavoro, non necessariamente associati all'organizzazione dell'evento stesso, ma con apprezzabili riflessi anche sul settore del turismo e dell'edilizia (in particolare, quando è richiesto un importante sviluppo infrastrutturale). Emblematico è il caso di Barcellona '92, che vide una riduzione di quasi 9 punti percentuale del tasso di disoccupazione rispetto ai sei anni precedenti l'Olimpiade (¹⁶⁸). Tuttavia, sebbene sia indubbio che un mega evento sportivo generi nuovi posti di lavoro, occorre prestare attenzione alla qualità e alla durata di questi ultimi. Quasi sempre, infatti, si tratta di contratti di lavoro a tempo determinato o mal retribuiti (¹⁶⁹);
- aumento del turismo e conseguente incremento della spesa turistica;

¹⁶⁷ P. L. Scandizzo, M. R. Pierleoni, *op. cit.*

¹⁶⁸ M. Malfas, E. Theodoraki, B. Houlihan, *op. cit.*

¹⁶⁹ *Ibid.*

- incremento del PIL;
- reazione positiva del mercato azionario. I mega eventi sportivi sono generalmente percepiti come positivi dall'economia dei Paesi ospitanti, sicché, poiché si presume che i mercati azionari riflettano le aspettative sulle prospettive economiche di un Paese, l'annuncio da parte di quest'ultimo (o di una sua città) della vittoria della propria candidatura dovrebbe tradursi in una reazione positiva nel mercato azionario del Paese medesimo. A riguardo, Dick e Wang (¹⁷⁰), nell'analisi svolta sui candidati vincitori di 15 Olimpiadi circa la possibile esistenza di una correlazione positiva tra l'annuncio della vittoria e la reazione del principale indice borsistico (adottato quale misura per l'intero mercato nazionale), hanno dimostrato come, in media, i mercati azionari dei Paesi che si aggiudicano le Olimpiadi tendano a mostrare rendimenti positivi nei giorni successivi all'annuncio;
- migliore cooperazione interregionale.

Tra gli effetti negativi, invece, possono ricordarsi:

- costi per la candidatura. Poiché di questa tipologia di costi si è già parlato nel corso di questa trattazione, basti qui ricordare come la loro mancata considerazione possa falsare i risultati delle valutazioni;
- costi dell'organizzazione. Appartengono a questa categoria tutti i costi operativi, tra cui, *inter alios*, le spese per l'acquisto di attrezzature, le spese per la manutenzione degli impianti, le spese per il *catering*, ecc.;
- costo delle infrastrutture necessarie specificamente per il mega evento sportivo. Nonostante un'ampia parte degli investimenti pubblici venga utilizzata per la creazione di infrastrutture relative all'evento (si pensi, ad esempio, agli stadi o alle arene costruiti per ospitare le competizioni sportive), pochi studi sono riusciti ad individuare dei reali benefici economici riconducibili a tali strutture. Inoltre, le infrastrutture sportive costruite *ex novo* sono spesso talmente

¹⁷⁰ C. D. Dick, Q. Wang, 'The Economic Impact of Olympic Games: Evidence from Stock Markets', in *Applied Economics Letters*, n. 17(9), pp. 861-864.

specifiche che hanno poca utilità al di fuori dell'evento, cosicché, oltre ai costi di costruzione iniziali, le città ospitanti potrebbero dover effettuare, in futuro, ulteriori inutili spese per il loro mantenimento (inutili, appunto, in ragione del fatto che da quelle infrastrutture non potrà ricavarsi alcun beneficio) ⁽¹⁷¹⁾. Sono i c.d. “*white elephant*”, o “cattedrali nel deserto”, ossia progetti o strutture dalla cui realizzazione e gestione sono derivati costi eccessivi che, però, non vengono compensati da vantaggi successivi. Esempio recente è lo stadio Arena Amazonia costruito a Manaus in Brasile per i Mondiali di Calcio del 2014, il quale, dopo essere stato il campo di poche partite, è stato dato in gestione ad una squadra di bassa categoria brasiliana (non essendoci altre squadre professionistiche nei dintorni), la quale, però, non è in grado di sostenere i costi di mantenimento, i quali finiscono così per gravare sugli enti locali;

- costi per la sicurezza. Oltre al prevedibile aumento della spesa per la sicurezza durante l'evento, questo aumento potrebbe diventare ancora più oneroso nel caso in cui si manifestino disordini cittadini imprevisti. È il caso del drammatico “massacro di Monaco di Baviera”, un evento terroristico avvenuto durante le Olimpiadi del 1972 nell'allora Germania Ovest, ove persero la vita diverse persone tra atleti e polizia tedesca;
- aumento dei prezzi. È certo che, nel periodo in cui ha luogo il mega evento sportivo, si registri un aumento dei prezzi dei beni e servizi nell'area ospitante. Tale aumento ha, chiaramente, conseguenze negative sui residenti, i quali si trovano a dover pagare prezzi maggiorati per gli stessi beni e servizi di prima, se non addirittura di minor qualità (si pensi, ad esempio, ad un servizio di trasporto la cui qualità si riduca in ragione del maggior numero di persone che vi ricorrono);
- speculazioni sul mercato immobiliare e sul valore dei terreni. La costruzione di infrastrutture legate ai mega eventi può implicare non solo il trasferimento di alloggi a causa dell'acquisto obbligatorio di terreni per l'edilizia, ma anche un aumento degli affitti e dei prezzi delle case ⁽¹⁷²⁾;

¹⁷¹ R. Baade, V. Matheson, *op. cit.*

¹⁷² M. Malfas, E. Theodoraki, B. Houlihan, *op. cit.*

- omissione degli effetti di sostituzione (¹⁷³) e di spiazzamento e mancata considerazione dei costi-opportunità. Il denaro speso per il mega evento potrebbe essere utilizzato finanziando progetti più adeguati alle esigenze sociali della comunità;
- costi per la riorganizzazione dei lasciti infrastrutturali. Appartengono a questa categoria tutte le spese finalizzate alla riconversione delle infrastrutture utilizzate per il mega evento che esauriscono la loro utilità al termine della manifestazione;
- aumento delle tasse.

A.2. Effetti economici “intangibili”

Tra gli effetti economici “intangibili” positivi si possono menzionare:

- “collocazione della città sulla mappa” (¹⁷⁴). Si tratta di un beneficio economico che deriva dal fatto che il mega evento sportivo può avere l’effetto di eleggere la città a importante meta turistica. Questo effetto è massimizzato nello scenario in cui la città ospitante non sia ritenuta una destinazione turistica popolare. In proposito, si pensi che, prima delle Olimpiadi del 1992, Barcellona era la tredicesima destinazione turistica più popolare in Europa, ma, grazie alla crescita del turismo più rapida tra le grandi città europee ottenuta dopo le Olimpiadi, nel 2010 si classificò come quinta destinazione europea più popolare (¹⁷⁵). L’obiettivo è, quindi, aumentare stabilmente la frequenza turistica negli anni successivi all’evento;
- miglioramento dell’immagine della città sotto il profilo economico-finanziario, nel senso che un’organizzazione di un evento di successo crea fiducia nella città, stimolando gli investimenti successivi (¹⁷⁶) (basti pensare, ad esempio, all’evoluzione di cui si è resa protagonista la città di Milano prima, durante e, soprattutto, a seguito dell’EXPO del 2015);

¹⁷³ R. Baade, V. Matheson, *op. cit.*

¹⁷⁴ P. L. Scandizzo, M. R. Pierleoni, *op. cit.*

¹⁷⁵ R. Baade, V. Matheson, *op. cit.*

¹⁷⁶ *Ibid.*

- comunicazione all'esterno un'immagine positiva del prodotto-territorio, ossia dei servizi offerti e dei beni specifici del territorio. Questo permette di diventare più competitivi a livello internazionale;
- benefici d'immagine per le imprese, gli enti e i soggetti che partecipano al mega evento sportivo in qualità di *sponsor*. L'elevata risonanza che un mega evento assicura a livello mediatico permette alle aziende di promuovere i propri prodotti ad un pubblico vasto, diverso e differenziato rispetto ai clienti *target*;
- pubblicità e promozione delle risorse del territorio ospitante. Sfruttando la massiccia presenza dei *media*, infatti, è possibile, per la città/regione ospitante, dare visibilità alle risorse uniche del territorio attraverso molteplici canali di comunicazione;
- destagionalizzazione turistica. In alcune aree il turismo risente della stagionalità, ossia la maggior affluenza di turisti in un determinato periodo dell'anno. Al fine di gestire una distribuzione più uniforme del flusso turistico in diversi periodi e trarne i relativi vantaggi, è necessario attivare delle adeguate politiche di destagionalizzazione turistica. Questo significa proporre delle offerte turistiche diverse per periodi diversi dell'anno, in modo da non concentrare tutta la domanda in un unico arco temporale. Si pensi, ad esempio, alle limitazioni agli impianti sciistici dovute alla pandemia da Covid-19, che hanno colpito duramente il settore turistico montano, in quanto la maggior parte dei ricavi annuali del settore derivano proprio dal turismo sciistico. Promuovere attività alternative allo sci (attraverso, ad esempio, l'incremento della qualità dei prodotti locali gastronomici e manifatturieri, investimenti nella tutela e nella conservazione del territorio montano seguendo il modello americano di gestione dell'afflusso turistico basato sul rispetto dell'*habitat* naturale, la promozione di escursioni guidate su siti d'interesse storico-culturale, l'osservazione della fauna selvatica, la riscoperta dell'identità dei territori, corsi fotografici, ecc.) potrebbe aiutare a spalmare il flusso turistico in diversi periodi dell'anno, aiutando gli enti territoriali a gestire in maniera più efficace i periodi di difficoltà. In questo senso, un mega evento sportivo, grazie alla sua enorme risonanza, potrebbe svolgere un ruolo importante nella riscoperta dei valori di un territorio al di fuori delle normali attività turistiche.

Per quanto riguarda gli effetti negativi, invece, si ricordano:

- processo di gentrificazione (*i.e.* si favoriscono le classi abbienti a svantaggio di altre, ad esempio, trasformando un quartiere popolare in una zona abitativa lussuosa ed aumentando il prezzo di vendita delle case e degli affitti);
- mantenimento a lungo termine delle nuove assunzioni (¹⁷⁷);
- danno d'immagine se l'organizzazione dell'evento non dovesse rispettare le attese;
- reinvestimento inefficiente delle risorse economiche derivanti dal mega evento.

In sintesi, quando si discute degli effetti economici di un mega evento, bisogna tenere conto di una serie di fattori. In primo luogo, è di fondamentale importanza per il Paese ospitante riuscire a sfruttare l'impulso economico *una tantum* generato dall'evento per creare una struttura economica autosufficiente che tragga utilità attraverso, ad esempio, un flusso turistico permanente, infrastrutture efficienti, finanziamenti e nuove relazioni commerciali. In secondo luogo, è necessario comprendere che l'entità del beneficio dipende dalla situazione economica della città/Paese ospitante, sicché una maggiore attività di investimento ed aumento dei consumi associata ad una fase di ripresa economica può diminuire i benefici economici. Al contrario, se gli investimenti per il mega evento vengono effettuati durante una fase di recessione, i benefici saranno maggiori. Le Olimpiadi di Barcellona del 1992 ne sono un esempio: poiché gli investimenti nell'Olimpiade avvennero durante una fase economicamente debole, si ottennero concreti benefici dal punto di vista occupazionale, urbanistico e d'immagine. In terzo luogo, considerare solamente la dimensione economica potrebbe rivelarsi deleterio, in quanto esistono alcune misure incerte, principalmente di una natura sociale, facilmente manipolabili al fine di far emergere i risultati desiderati (¹⁷⁸).

In generale, gli effetti economici tendono a manifestarsi nel breve periodo come spese ed investimenti *una tantum*, in particolare se si tratta di effetti tangibili. Tuttavia, si può ritenere che alcuni effetti economici intangibili si manifestino comunque nel medio-

¹⁷⁷ S. Cornelissen, U. Bob, K. Swar, 'Towards Redefining the Concept of Legacy in Relation to Sport Mega-Events: Insights from the 2010 FIFA World Cup', in *Development Southern Africa*, n. 28(3), 2011, pp. 307-318.

¹⁷⁸ M. Malfas, E. Theodoraki, B. Houlihan, *op. cit.*

lungo termine, e lo stesso vale per le altre tre tipologie di impatto che verranno analizzate *infra*. I costi e i benefici che si sviluppano nel medio-lungo termine rientrano nel concetto di eredità di un mega evento sportivo, che comprende, in sostanza, tutti i lasciti di un mega evento che perdurano dopo la sua fine ⁽¹⁷⁹⁾.

B. Impatto ambientale

I mega eventi sportivi hanno il potenziale per indurre innovazione e tecnologia ambientale. Essi, invero, hanno un impatto ambientale duraturo sulla città ospitante poiché, per loro stessa natura, implicano la costruzione di nuove infrastrutture. Consideriamo i seguenti aspetti positivi dell'impatto ambientale:

- riqualificazione urbana. Un mega evento sportivo può essere utilizzato come catalizzatore per stimolare la creazione di nuovi *standard* nel settore dell'edilizia ecosostenibile e generare la volontà politica necessaria per intraprendere gli investimenti infrastrutturali necessari (*i.e.* costruzione di nuove strutture sportive e miglioramento dell'ambiente fisico della città ospitante);
- accelerazione dello sviluppo di tecniche e programmi più sostenibili. Si pensi, ad esempio, a innovazioni tecnologiche più pulite, miglioramenti nella gestione delle acque potabili e delle acque reflue, nuovi sistemi di gestione dei rifiuti, programmi di educazione ambientale (che potrebbero non essere finanziati in mancanza dell'evento), riciclaggio e utilizzo di fonti energetiche rinnovabili e di materiali più ecologici ⁽¹⁸⁰⁾. A riguardo, i mondiali di calcio in Sudafrica hanno avuto la più grande impronta di carbonio nella storia del torneo. Ciò fu dovuto in gran parte alla distanza geografica del Sudafrica (che rese necessario il ricorso a voli a lungo raggio), alle grandi distanze tra i luoghi in cui si svolgeva l'evento e alla dipendenza del Paese dal carbone per circa il 90 per cento delle sue risorse energetiche ⁽¹⁸¹⁾;
- ripristino di una zona degradata. Le Olimpiadi di Barcellona del 1992, ad esempio, grazie agli investimenti per nuovi sistemi di trasporto e per la creazione di un nuovo porto turistico, di strutture per il tempo libero e di spiagge

¹⁷⁹ Si rimanda al paragrafo successivo per una più approfondita analisi del concetto di eredità.

¹⁸⁰ P. L. Scandizzo, M. R. Pierleoni, *op. cit.*

¹⁸¹ S. Cornelissen, U. Bob, K. Swar, *op. cit.*

riqualificate, hanno consentito di aprire la città al mare e riorganizzare uno spazio urbano fino a quel momento caotico. Ancora, Sydney investì per le Olimpiadi del 2000 137 milioni di dollari nel ripristino di siti inquinati nell'area di *Homebush Bay*, che divenne il centro sportivo durante l'Olimpiade ⁽¹⁸²⁾;

- promozione e conservazione delle risorse naturali del territorio.

Valutiamo ora gli effetti negativi:

- danno ambientale. Durante l'evento, in genere, si verifica un incremento (i) dell'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo, (ii) di esternalità negative (tra cui, ad esempio, il rumore e il traffico) e (iii) dello smaltimento di materiali non riciclabili che non riescono a qualificarsi come ecologicamente sostenibili. Può verificarsi, inoltre, una deturpazione sia dell'ambiente urbano, a causa di atti di vandalismo, sia del patrimonio naturale del territorio, a causa degli interventi volti ad adattarlo alle necessità dei turisti;
- sovraffollamento, inteso sia come aumento del flusso turistico, il quale determina un aumento della domanda di alloggi, beni e servizi e, di conseguenza, aumenta il consumo di acqua ed energia, la produzione di rifiuti e l'inquinamento, sia come un "sovraffollamento di infrastrutture", ossia di interventi gravosi sull'ambiente naturale urbano;
- "inquinamento architettonico", ossia il "danno visivo" causato dalle infrastrutture inutilizzate o fatiscenti;
- infrastrutture temporanee, ossia quelle costruite esclusivamente per le esigenze dell'evento e che spesso devono essere demolite, una volta che questo si conclude, a causa della loro scarsa utilità per la comunità locale. Dal loro smaltimento, peraltro, può derivare un danno ambientale;
- consumo eccessivo delle risorse del territorio;

¹⁸² M. Malfas, E. Theodoraki, B. Houlihan, *op. cit.*

- scadenza per la costruzione delle infrastrutture. La scadenza fissata a breve termine è spesso utilizzata dai politici e dagli organizzatori come scusa per aggirare le fasi delle valutazioni sociale e ambientale (¹⁸³).

C. Impatto socioculturale

Consideriamo, ora, gli aspetti positivi della dimensione socioculturale:

- “aura olimpica”. Numerosi studi hanno dimostrato che ospitare un mega evento sportivo può creare un senso di entusiasmo, patriottismo e orgoglio nazionale nella comunità, così da aumentarne l’autostima, la fiducia e il benessere mentale e migliorare la comunicazione e la collaborazione interna (¹⁸⁴). L’appagamento personale per aver ospitato un evento di tale portata può stimolare i cittadini ad assumere comportamenti più positivi in ambito lavorativo, sportivo, civico e privato;
- consolidamento delle tradizioni e dei valori della comunità locale;
- formazione specializzata e *know-how*. Il mega evento sportivo può offrire un’opportunità unica per migliorare le capacità organizzative, di pianificazione e di controllo delle imprese e del personale dei settori direttamente collegati con l’evento (ad esempio, nel turismo e nell’edilizia);
- benefici per società e federazioni sportive nella gestione delle loro attività. Queste, infatti, beneficiano del *know-how* accumulato durante l’evento, ove acquisiscono esperienza manageriale specifica per lo sport, la quale potrà essere utilizzata dall’amministrazione sportiva delle città ospitanti, nonché offrire un notevole vantaggio quando dette società e federazioni decideranno di organizzare altri eventi sportivi in futuro;
- promozione dello sport, dell’educazione allo sport e dei suoi valori (tra cui rispetto, tolleranza, *fairplay* e ricerca dell’eccellenza nella popolazione) nel territorio, soprattutto tra i giovani. Il godimento della pratica sportiva porta

¹⁸³ *Ibid.*

¹⁸⁴ *Ibid.*

all'autorealizzazione ed incoraggia l'interazione e la coesione per tutti coloro che potrebbero sentirsi socialmente esclusi ⁽¹⁸⁵⁾;

- interazioni positive tra ospiti e residenti, con conseguente aumento della reputazione della località come destinazione turistica ⁽¹⁸⁶⁾;
- sensibilizzazione della popolazione verso le persone e gli atleti con disabilità motorie;
- maggiore partecipazione alle pratiche sportive. Grazie alla costruzione di nuove infrastrutture specifiche, è possibile promuovere più efficacemente l'attività sportiva (e i suoi valori) tra la popolazione e favorire, quindi, uno stile di vita più salutare. Inoltre, si creano momenti di aggregazione e inclusione per i giovani ed occasioni per sviluppare attività ricreative alternative;
- rivalutazione del volontariato come "forza lavoro" a beneficio sociale;
- integrazione culturale. L'incontro tra culture diverse può comportare un arricchimento reciproco in termini di valori, usi e costumi, lingue ed ideologie.

Per quanto riguarda, invece, gli aspetti negativi, si evidenziano:

- investimenti socialmente dispendiosi. A causa dei tempi limitati e delle scadenze imposte, spesso non viene effettuata una valutazione completa delle implicazioni sociali di alcuni investimenti. La competizione interurbana, di conseguenza, può produrre investimenti socialmente dispendiosi, che aggravano – piuttosto che migliorare – i problemi urbani.
- aumenti dei tassi di criminalità e degli atti di vandalismo. Se la sicurezza pubblica non viene pianificata e gestita efficacemente, il patrimonio pubblico potrebbe essere danneggiato da atti di vandalismo da parte sia di turisti, sia di residenti. Una parte di questi effetti potrebbe rientrare nella dimensione economica tangibile nel momento in cui essi creano un costo per la riparazione del patrimonio pubblico;

¹⁸⁵ P. L. Scandizzo, M. R. Pierleoni, *op. cit.*

¹⁸⁶ *Ibid.*

- speculazione immobiliare. L'aumento del prezzo dei terreni e degli affitti sono percepiti negativamente dai residenti locali;
- distribuzione iniqua dei benefici. Una sfida fondamentale per le autorità pubbliche locali è quella di evitare che gli effetti positivi del mega evento sportivo avvantaggino principalmente le classi più benestanti. È possibile, infatti, che determinati gruppi sociali prendano decisioni importanti senza considerare gli effetti negativi che queste potrebbero avere sulle classi più deboli, avvantaggiando in primo luogo i propri interessi (economici o politici) ed arrecando un grave danno sociale alla comunità. Ciò è più evidente nelle città con disuguaglianze crescenti, ove si verifica un incremento dell'emarginazione dei gruppi sociali e del tasso di criminalità ⁽¹⁸⁷⁾;
- debito pubblico. Per organizzare l'evento, gli Stati utilizzano inevitabilmente denaro pubblico. Si può affermare che, quando un evento crea debito pubblico, i cittadini sono "ingiustamente" tassati per ripagare detto debito;
- sovraffollamento. In questo caso si intende il danno causato ai residenti che si trovano limitati nei loro spostamenti o nelle loro attività quotidiane a causa dell'aumento di turisti, traffico, rumore, ecc.;
- dislocamento ed esclusione. Il dislocamento si verifica nell'ipotesi in cui i residenti siano costretti a lasciare la propria abitazione. Tale effetto (i) è estraneo alla sfera di controllo dei residenti, nonché da questi inevitabile, (ii) si verifica nonostante il rispetto delle condizioni contrattuali e del diritto dei residenti e (iii) rende impossibile l'utilizzo o, addirittura, l'accesso alla (vecchia) abitazione. I mega eventi sportivi sono spesso utilizzati come pretesto per la riqualificazione urbana, sicché, in quest'ottica, si giustificano sia massicci spostamenti di residenti dalle proprie zone abitative, sia riduzioni delle abitazioni popolari e dell'edilizia sociale, il che si traduce, a sua volta, in un significativo calo dell'economicità delle abitazioni ⁽¹⁸⁸⁾. L'esclusione, al contrario, si verifica quando ai residenti è precluso il trasferimento in una determinata zona abitativa.

¹⁸⁷ *Ibid.*

¹⁸⁸ L. Porter, M. Jaconelli, et al., 'Planning Displacement: The Real Legacy of Major Sporting Events', in *Planning Theory & Practice*, n. 10(3), 2009, pp. 395-418.

D. Impatto politico

L'ultima categoria in esame, ossia quella dell'impatto politico, è stata sistematicamente ignorata dalla maggior parte degli studi sugli effetti dei mega eventi sportivi (¹⁸⁹).

Tra gli effetti positivi si possono ricondurre:

- aumento della reputazione e del prestigio a livello internazionale dell'amministrazione locale e della classe politica che gestisce l'organizzazione dell'evento. Il governo è principalmente coinvolto a livello locale o regionale, poiché i mega eventi sportivi vengono assegnati alle città piuttosto che ai Paesi;
- cooperazione tra pubblico e privato. A livello locale, è possibile promuovere nuove forme di partenariato pubblico-privato per realizzare progetti di ampio respiro o accelerare le decisioni di investimento pubblico (¹⁹⁰);
- autonomia delle amministrazioni locali. Le amministrazioni locali sono relativamente autonome rispetto ai governi centrali nell'organizzazione di mega eventi sportivi e, di conseguenza, hanno adottato pratiche meno burocratiche e più competitive (simili alla gestione aziendale) in relazione alla politica urbana e sociale, dal momento che una vasta gamma di aziende private (non governative) è incorporata nel processo di organizzazione. La cooperazione con il settore privato può migliorare l'efficienza (si pensi, ad esempio, ai metodi di gestione e alla capacità organizzativa) della pubblica amministrazione (¹⁹¹);
- relazioni internazionali (*i.e.* miglioramento delle relazioni diplomatiche fra Stati);
- aumento del consenso politico all'interno della comunità.

Tra gli effetti negativi rientrano, invece:

- priorità ad interessi privati. Questa tematica, già affrontata con riferimento alla dimensione socioculturale, si riflette anche nella dimensione politica. Gestire l'evento con stampo più imprenditoriale può portare alla mancata consultazione della comunità nella pianificazione della manifestazione. Potrebbero, dunque,

¹⁸⁹ B. Ritchie Junior, *op. cit.*

¹⁹⁰ *Ibid.*

¹⁹¹ M. Malfas, E. Theodoraki, B. Houlihan, *op. cit.*

essere seguite, da parte dei soggetti responsabili della pianificazione, procedure antidemocratiche, attribuendo maggior importanza agli interessi del capitale privato (¹⁹²). Hall (¹⁹³) ricorda, infatti, che le decisioni che riguardano un mega evento nascono da un processo politico che coinvolge non solo gli interessi delle autorità politiche, ma anche quelli delle organizzazioni private ed orientate al profitto. Questa cooperazione fra *élite* aziendale e politica locale conduce ad ingenti finanziamenti infrastrutturali che, di solito, comportano campagne politiche per persuadere i cittadini ad accettare positivamente il mega evento, giustificando, così, l'uso di denaro proveniente dai contribuenti;

- diminuzione del consenso politico nella comunità nel momento in cui il mega evento fosse percepito come negativo per la società e venissero lesi gli interessi dei contribuenti;
- rivelazione dei punti deboli di una politica traballante;
- manifestazioni di protesta. Stante la grande visibilità che deriva da un mega evento sportivo, si potrebbero creare delle manifestazioni di protesta a sfondo politico, che nulla hanno a che vedere con l'evento o i valori che esso trasmette, ma che potrebbero comunque creare un grave danno d'immagine sia alla città, sia alla sua classe politica;
- conflitti di interessi. Può accadere che i comitati organizzatori dei mega eventi sportivi includano anche rappresentanti della politica locale. Tali politici spesso subiscono pressioni per rappresentare, da un lato, gli interessi della comunità e, da altro lato, interessi economici. Questo doppio ruolo non permette al rappresentante di essere critico circa la gestione e i risultati della manifestazione, con conseguenti problematiche al momento della valutazione dell'operato della classe politica e del comitato organizzatore;
- fattori micro-politici, i quali si riferiscono sia alla volontà di alcuni individui di utilizzare la visibilità offerta dalla manifestazione per migliorare la propria carriera in ambiti politici e non, sia, in alternativa, alla volontà di concedere

¹⁹² P. L. Scandizzo, M. R. Pierleoni, *op. cit.*

¹⁹³ C. M. Hall, 'The Effects of Hallmark Events on Cities', in *Journal of Tourism Research*, n. 26(2), 1987, pp. 44-45.

maggiori opportunità agli atleti locali di competere ad alti livelli e con visibilità internazionale (¹⁹⁴).

Conclusioni

Un mega evento offre un'opportunità per imparare dall'esperienza e programmare al meglio eventi futuri (¹⁹⁵). Nel caso dei mega eventi sportivi, le valutazioni sull'impatto tendono a trascurare gli effetti intangibili, che in genere si riflettono sul benessere della comunità, in favore, invece, dell'impatto economico, più facilmente identificabile a livello di bilancio. In realtà, si può pacificamente affermare che sono soprattutto gli effetti intangibili delle dimensioni socioculturale, ambientale e politica a far pendere l'ago della bilancia verso una valutazione più realistica degli effetti degli eventi sulla regione ospitante. Si è visto, infatti, come si tenda ad incoraggiare atteggiamenti opportunistici e rivolti al profitto, sacrificando, al contempo, l'utilità pubblica ed il benessere ambientale in favore di benefici economici a breve termine.

Dall'analisi dei diversi tipi di impatto di cui *supra* emerge come gli organismi statali e i soggetti che contribuiscono alla realizzazione della manifestazione possano influenzare i risultati delle valutazioni *ex ante*, al fine di mantenere l'illusione che il mega evento sportivo porti benefici economici garantiti. Nella letteratura disponibile si ritrova un ampio dibattito sull'importanza di analizzare sia gli effetti positivi che quelli negativi e su come questi dovrebbero essere misurati. A riguardo, si può osservare che, se si presta attenzione soprattutto alla promozione di programmi sostenibili, della cultura e dei valori del territorio, alle percezioni positive e negative della comunità ospitante ed alle questioni ambientali, dal mega evento potrebbero derivare benefici concreti. Tuttavia, come si è osservato, ospitare un mega evento sportivo potrebbe non essere economicamente sostenibile per alcune città, a causa degli elevati costi per la realizzazione di infrastrutture specifiche, dell'inesperienza della classe politica nel gestire l'organizzazione, dei problemi di cattiva gestione, dell'eccessivo ottimismo dei programmi di candidatura e di aspettative economiche irragionevoli e inattuabili (¹⁹⁶). Alcune semplici raccomandazioni potrebbero servire, allora, per evitare conseguenze potenzialmente disastrose: valutazioni approfondite da parte del CIO sui

¹⁹⁴ B. Ritchie Junior, *op. cit.*

¹⁹⁵ S. Cornelissen, U. Bob, K. Swar, *op. cit.*

¹⁹⁶ R. Baade, V. Matheson, *op. cit.*

rischi chiave e sulle effettive opportunità di crescita delle città candidate; riduzione dei costi per la candidatura; incentivo a programmi sostenibili che valutano gli effetti nel lungo termine; riduzione di corruzione e *lobbismo*.

2.3. *L'eredità del mega evento sportivo: il concetto di "legacy"*.

Definizione e misurazione di una eredità

Come si affermato *supra*, diversi sono i motivi che spingono un Paese ad ospitare un mega evento sportivo. I benefici sono associati principalmente alla costruzione e all'ammodernamento di infrastrutture sportive, alla promozione dell'immagine della città, alla rigenerazione urbana e delle economie locali, all'accelerazione dei piani urbanistici esistenti ed allo sviluppo turistico. I Giochi di Torino del 2006 hanno indicato l'eredità ambientale quale motivazione principale dell'organizzazione dell'evento, affinché fossero ricordati come ecosostenibili. Peraltro, il concetto di sostenibilità è individuabile in tutte le candidature del nuovo millennio (¹⁹⁷). Questo si ricollega alla costruzione di strutture in linea con le esigenze della comunità, di tutela ambientale, nonché della pianificazione urbana a lungo termine. Altre motivazioni legate alla sostenibilità includono l'utilizzo di strutture temporanee e il passaggio all'utilizzo non esclusivamente sportivo di strutture originariamente destinate all'uso sportivo (¹⁹⁸).

Tuttavia, nonostante la molteplicità delle motivazioni a sostegno dell'organizzazione di un mega evento, negli ultimi anni diverse città hanno ritirato le proprie candidature a causa di decisioni politiche, mancanza del sostegno pubblico e referendum falliti (si ricordi, ad esempio, il caso di Roma 2020). Questo atteggiamento rinunciatorio deriva dal fatto che si è presa maggiore coscienza dei rischi e dei possibili effetti negativi a lungo termine che una cattiva gestione di un progetto multimiliardario produrrebbe sulla città ospitante. Diventa, quindi, fondamentale capire come si possa ottenere un'eredità sostenibile ospitando mega eventi sportivi. Pertanto, questo paragrafo si propone di esaminare l'evoluzione del concetto di eredità al fine di fare chiarezza sul significato del termine e discutere sui possibili metodi di misurazione.

¹⁹⁷ B. Leopkey, M. M. Parent, 'Olympic Games Legacy: From General Benefits to Sustainable Long-Term Legacy', in *The International Journal of the History of Sport*, n. 29(6), 2012, pp. 924-943.

¹⁹⁸ *Ibid.*

Sebbene, attualmente, vi sia un'ampia ricerca accademica sulle eredità dei mega eventi sportivi, manca una definizione condivisa della nozione di “*legacy*” e dei metodi di misurazione. Molti autori analizzano il termine partendo dal suo significato etimologico, che in inglese può indicare una certa proprietà lasciata da qualcuno in un testamento (*i.e.* volontariamente) ⁽¹⁹⁹⁾. Questa definizione, tuttavia, risulta lacunosa, poiché considera solo parzialmente il panorama degli effetti a lungo termine. Preuss ⁽²⁰⁰⁾ definisce l'eredità come “l'insieme delle strutture pianificate e non pianificate, positive e negative, tangibili e intangibili create per e da un evento sportivo che rimangono più a lungo dell'evento stesso, indipendentemente dal tempo di produzione e dallo spazio” ⁽²⁰¹⁾. Poiché, però, la maggior parte degli studi *ex ante* si concentra principalmente sugli effetti pianificati e tangibili, non considerando tutti quegli effetti non pianificati (si pensi, ad esempio, ad un attentato terroristico che impatti negativamente sull'immagine della città) o intangibili sottolineati da Preuss, il significato etimologico di eredità non è adatto al contesto dei mega eventi ⁽²⁰²⁾. Il concetto è reso ancora più problematico dai comitati organizzativi, i quali continuano ad associarlo a risultati positivi, ignorando la maggior parte degli esiti negativi. Peraltro, non bisogna dimenticare che detti comitati sono solo temporanei e vengono solitamente sciolti entro due anni dalla conclusione dell'evento, ove, invece, sono necessari diversi anni prima che le eredità di un mega evento possano essere adeguatamente valutate ⁽²⁰³⁾. Altra difficoltà deriva, poi, dal fatto che le eredità sono un concetto multiforme ⁽²⁰⁴⁾, per cui può sorgere il dubbio che gli studi dell'impatto di un mega evento non ne considerino tutti gli effetti. Inoltre, si sostiene anche che ogni eredità debba essere giudicata dalla prospettiva di ciascuno *stakeholder* dell'evento.

La prima volta in cui si ricorse al concetto di “*legacy*” fu durante la candidatura di Melbourne per i Giochi Olimpici del 1956, ove venne utilizzato per indicare il perdurare degli alti ideali dello sport in tutta l'Australia. Tuttavia, fu solo all'inizio degli anni '80

¹⁹⁹ *Ibid.*

²⁰⁰ H. Preuss, 'The Conceptualization and Measurement of Mega Sport Event Legacies' in *Journal of Sport & Tourism*, n. 12(3-4), 2007, pp. 207-227. Trad. mia.

²⁰¹ “Irrespective of the time of production and space, legacy is all planned and unplanned, positive and negative, tangible and intangible structures created for and by a sport event that remain longer than the event itself”.

²⁰² H. Preuss, *op. cit.*

²⁰³ B. Leopkey, M. M. Parent, *op. cit.*

²⁰⁴ J. L. Chappelet, 'Mega Sporting Event Legacies: A Multifaceted Concept', in *Papers of Europe*, n. 25, 2012, pp. 76-86.

che il concetto di eredità venne utilizzato per giustificare l'attuazione di un mega evento. Dal 2005, infine, gli studi sulle eredità hanno iniziato ad assumere una visione più ampia del termine e a porre maggiore enfasi sugli aspetti sociali, ambientali e politici ⁽²⁰⁵⁾. Il crescente interesse nella valorizzazione delle eredità non è passato inosservato agli occhi del CIO. Nel 2017, infatti, la "Commissione per la sostenibilità e l'eredità" del CIO ha definito l'eredità come segue: "Olympic legacy is the result of a vision. It encompasses all the tangible and intangible long-term benefits initiated or accelerated by the hosting of the Olympic Games/sport events for people, cities/territories and the Olympic Movement" ⁽²⁰⁶⁾. Per di più, questo interesse ha portato alla creazione di uno strumento di analisi capace di valutare e quantificare l'impatto dei mega eventi sportivi (in particolare delle Olimpiadi). Lo strumento prende il nome di *Olympic Games Impact* (OGI) e ha la funzione di misurare correttamente i potenziali effetti dei Giochi Olimpici sulla città o regione ospitante ⁽²⁰⁷⁾. Tuttavia, anche la nozione elaborata dal CIO non è sufficientemente precisa per definire e misurare l'eredità, in quanto tiene conto esclusivamente dei benefici che derivano dall'aver ospitato la manifestazione e non fornisce, di per sé, una definizione della parola ⁽²⁰⁸⁾. Raccogliendo diverse testimonianze, Chappelet e Junod ⁽²⁰⁹⁾ identificano cinque tipi di eredità: eredità sportiva, eredità urbana, eredità infrastrutturale, eredità economica ed eredità sociale. Una distinzione analoga è stata fatta da Cashman ⁽²¹⁰⁾, il quale elenca sei classi di eredità: sport; economia; infrastruttura; informazione ed educazione; vita pubblica, politica e cultura; simboli, memoria e storia. Anche queste definizioni, comunque, si rivelano per lo più qualitative, sicché richiedono una prospettiva più ampia.

²⁰⁵ H. Preuss, 'A Framework for Identifying the Legacies of a Mega Sport Event', in *Leisure Studies*, n. 34(6), 2015, pp. 643-664.

²⁰⁶ 'IOC: Legacy Strategic Approach: Moving Forward', 2017, disponibile su https://stillmedab.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympic-Legacy/IOC_Legacy_Strategy_Full_version.pdf?la=en&hash=DEF1FA693D515994113C6AAC9C7EB82DECB2722

²⁰⁷ R. Vanwynsberghe, 'The Olympic Games Impact (OGI) Study for the 2010 Winter Olympic Games: Strategies for Evaluating Sport Mega-Events' Contribution to Sustainability', in *International Journal of Sport Policy and Politics*, n. 7(1), 2015, pp. 1-18.

²⁰⁸ H. Preuss. 'Event Legacy Framework and Measurement', in *International Journal of Sport Policy and Politics*, n. 11(1), 2019, pp. 103-118.

²⁰⁹ S. Cornelissen, U. Bob, K. Swar, *op. cit.*

²¹⁰ R. Cashman, *The bitter-sweet awakening. The legacy of the Sydney 2000 Olympic Games*, Walla Walla Press, Sydney, 2006.

In seguito alla revisione di diversi articoli in materia, si è deciso di considerare in questa sede la definizione di Preuss la più completa e, di conseguenza, il punto di partenza per la seguente analisi sul concetto di eredità e sui possibili metodi di misurazione. Poiché è necessario, innanzitutto, identificare le diverse dimensioni dell'eredità, per poter giungere, poi, alla loro misurazione, si procederà in quest'ordine.

Preuss ⁽²¹¹⁾ delinea gli elementi fondamentali che dovrebbero essere considerati nella definizione di eredità:

- a. fattore tempo (l'eredità dura più a lungo dell'evento);
- b. produzione di nuove opportunità di sviluppo a partire da un impatto iniziale;
- c. relatività del valore (l'eredità consiste in cambiamenti che portano a risultati positivi per alcuni *stakeholder* e negativi per altri);
- d. tangibilità o intangibilità;
- e. circoscrizione ad uno spazio definito (*i.e.* una città, anche se alcuni dei suoi effetti possono estendersi oltre la città);
- f. intenzionalità o involontarietà (un'eredità negativa dimostra che i risultati possono essere involontari).

Questi elementi consentono di distinguere l'eredità dal concetto generale di impatto. L'impatto, infatti, consiste in effetti direttamente collegati al verificarsi dei mega eventi sportivi, sicché il termine è generalmente utilizzato per descrivere il cambiamento di una "struttura" ⁽²¹²⁾ derivante da una particolare attività, collegata ad una delle quattro dimensioni descritte in precedenza (economica, socioculturale, politica ed ambientale). L'eredità, invece, è un impatto che si sviluppa a seguito del cambiamento della struttura ⁽²¹³⁾, il quale è stato precedentemente avviato dall'evento.

Preuss ⁽²¹⁴⁾ elabora un *framework* per identificare il valore e la dimensione di competenza degli effetti dovuti ai cambiamenti strutturali collegati agli eventi, il quale include quattro elementi: (i) l'indagine sull'eredità (*i.e.* cosa costituisce un'eredità); (ii)

²¹¹ H. Preuss, *op. cit.*, 2015.

²¹² Verranno in seguito spiegati il significato di struttura e di cambiamento strutturale.

²¹³ H. Preuss, *op. cit.*, 2019.

²¹⁴ H. Preuss, *op. cit.*, 2015.

le prospettive dei diversi *stakeholder*; (iii) una valutazione dell'effetto, se positivo o negativo (*i.e.* come vengono influenzati gli *stakeholder*); (iv) il fattore tempo (*i.e.* quando un'eredità inizia a creare valore e quanto dura).

Cosa costituisce un'eredità

Il *framework* elaborato da Preuss fornisce una prima indicazione per distinguere i cambiamenti collegati agli eventi da quelli che, invece, si verificano in modo indipendente ed illustra il modo in cui i progetti strutturali stabiliti in sede di candidatura si adattano ai piani di sviluppo a lungo termine della città ospitante. I requisiti strutturali richiesti dall'evento, di solito, si adattano solo in parte ai piani di sviluppo della città: a seconda delle strutture già esistenti e delle esigenze di una città, le strutture necessarie per i mega eventi sportivi possono convergere con i piani di sviluppo a lungo termine.

Lo sviluppo di una città ospitante un mega evento sportivo può essere frazionato in quattro aree:

- Area A: rappresenta lo sviluppo non collegato all'evento. Quest'ultimo può incidere negativamente su tale area nel momento in cui i requisiti strutturali da esso richiesti ostacolano il normale sviluppo della città ospitante;
- Area B: rappresenta lo sviluppo che una città avrebbe avuto anche senza l'evento. In questo caso, l'eredità non consiste negli effetti di tale sviluppo (poiché esso si sarebbe verificato ugualmente), ma consiste, ad esempio, nella capacità dell'evento di accelerare lo sviluppo e di rimuovere le barriere burocratiche che impediscono la creazione di una struttura o di ottenere finanziamenti aggiuntivi. Si tratta di un tipo di eredità indiretta, che può rivelarsi positiva o negativa;
- Area C: rappresenta tutti gli sviluppi necessari alla sola manifestazione, quindi strettamente connessi all'evento stesso. Le risorse destinate a quest'area devono essere gestite strategicamente, in quanto possono produrre alti costi ed eredità fortemente negative. L'obiettivo degli organizzatori dell'evento è quello di limitare il più possibile gli investimenti di risorse in quest'area, tanto che essi spesso considerano i cambiamenti infrastrutturali come parte dell'area B, mentre chi si oppone all'evento tende ad includerli nell'area C;

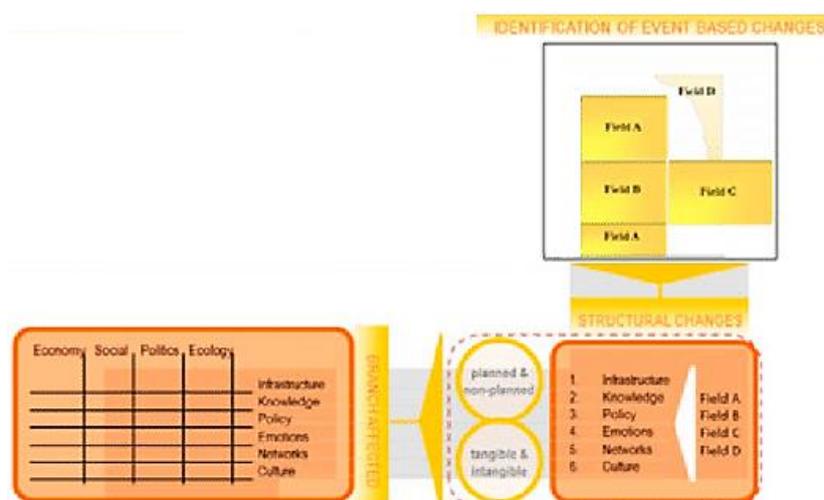
- Area D: mette in evidenza come l'analisi sull'idoneità di una città ad ospitare l'evento rivelerà le carenze e le lacune nelle strutture della città stessa per quanto riguarda gli impieghi futuri. L'evento costringe la città ad analizzare le sue strutture, che possono portare alla luce un piano di sviluppo inappropriato o tardivo (quindi più costoso). Tanto prima una città verrà selezionata per ospitare l'evento, tanto più sarà ampia questa area, poiché l'orizzonte della pianificazione si allunga. L'obiettivo è quello di progettare strutture che possano essere successivamente riutilizzate per uno scopo alternativo, limitando così i costi di conversione (si può pensare, ad esempio, alla conversione di un villaggio olimpico in alloggi per studenti).

Successivamente alla creazione del *framework*, Preuss estende il precedente quadro teorico per fornire uno strumento più efficiente per l'analisi dell'eredità. Con specifico riferimento alle tipologie di eredità che vengono generate dall'evento, Preuss distingue sei cambiamenti strutturali ⁽²¹⁵⁾, validi per ogni città ospitante un evento, al fine di individuare strumenti di misurazione appropriati per i diversi tipi di eredità. I sei cambiamenti strutturali sono:

- *infrastructure*, ossia lo sviluppo urbano, che include qualsiasi cambiamento infrastrutturale nella città;
- *knowledge*, ossia lo sviluppo umano, che include l'apprendimento di nuove abilità, l'acquisizione di nuove conoscenze, la creazione di *network* tra persone ed enti territoriali;
- *policy*, che include tutte le modifiche a leggi, regolamenti e *governance*;
- *emotions*;
- *networks*;
- *culture*, ossia lo sviluppo sociale, che include le abitudini, gli atteggiamenti e le convinzioni delle persone.

²¹⁵ *Ibid.*

Tali cambiamenti vengono, poi, messi in relazione con i settori interessati (ad esempio, settore economico, sportivo, sociale, ambientale, turistico, ecc.). Pertanto, si comincia considerando l'eredità che si vuole sviluppare, al fine di scegliere quale cambiamento strutturale apportare al settore di interesse (ad esempio, supponendo di voler sviluppare un'eredità sportiva, si può pianificare un'infrastruttura sportiva o estendere le conoscenze nel settore sportivo, o ancora sviluppare nuove politiche per la gestione del settore sportivo).



Fonte: Preuss, *A framework for identifying the legacies of a mega sport event*

L'eredità può essere considerata come il risultato dei cambiamenti strutturali sui c.d. "fattori di localizzazione" ⁽²¹⁶⁾ di una città, i quali possono uscirne rafforzati o indeboliti.

Poiché ciascun cambiamento strutturale può (ma non necessariamente) declinarsi in altrettante diverse eredità (ad esempio, pianificare nuovi siti di allenamento, corsi di alta formazione per operatori sportivi specializzati, ecc.), è necessario verificare se questi cambiamenti costituiranno, effettivamente, un'eredità o meno. Ad esempio, la spesa dei turisti è definibile come impatto economico tangibile, ma non come un'eredità per il settore del turismo. Possiamo definire un effetto come eredità turistica solo se l'evento comporta una modifica dei fattori di localizzazione legati al turismo (ad esempio, comporta la creazione di nuovi musei o nuove spiagge), aumentando i flussi turistici in città ed ampliandone l'attività economica. Di conseguenza, un'eredità è un effetto, sulla domanda turistica aggiuntiva, costantemente stimolato. Per ottenere ciò,

²¹⁶ Preuss definisce un fattore di localizzazione come "un dato punto di forza o debolezza che deve essere considerato quando si cerca un luogo per un determinato scopo (ad esempio per turismo, eventi, affari, sport). H. Preuss, *op. cit.*, 2015. Trad. mia.

i fattori di localizzazione devono essere modificati dal lato dell'offerta, in questo caso dalla volontà di ospitare il mega evento sportivo.

Chi ne è interessato e come

La comprensione del concetto di eredità è condizionata dal fatto che i differenti *stakeholder* vengono influenzati in modo diverso dal mega evento sportivo. Invero, gli effetti positivi generati dai cambiamenti strutturali per una determinata classe di *stakeholder* potrebbero essere percepiti negativamente da un'altra classe di *stakeholder*, sicché l'obiettivo per i promotori dell'evento è quello di creare eredità positive e soddisfare le aspettative della maggior parte degli *stakeholder*. Questa è la ragione principale per cui è molto complesso realizzare uno studio collettivo (*i.e.* universalmente valido) sull'eredità dei mega eventi, per cui si rende necessario per lo studio limitarsi alla prospettiva degli *stakeholder* che sta considerando.

La difficoltà nella misurazione di un'eredità risiede nel considerarla correttamente come positiva o negativa. La positività o la negatività di un'eredità è ciò che Preuss definisce il "valore nel contesto" ⁽²¹⁷⁾, nel senso che il valore dell'eredità dipende dal contesto nel quale essa si trova, ossia da come viene percepita dalle diverse categorie di *stakeholder*, il che significa che l'aggiunta di uno *stakeholder* nel contesto potrebbe far cambiare il valore dell'eredità. Pertanto, diventa fondamentale pianificare i cambiamenti strutturali già dalla fase di offerta. Questo perché il valore di una eredità aumenta (diventa positivo) quando i cambiamenti strutturali attivati dall'evento risultano allineati alle esigenze di sviluppo di una città. In ogni caso, proprio perché la stessa eredità incide in modo diverso su diversi *stakeholder* e molte eredità sono intangibili (*i.e.* estremamente difficili da misurare), classificare le eredità è un'operazione estremamente complessa.

Quando un'eredità inizia a creare valore e quanto dura

L'ultima parte del *framework* è relativa al "tempo dell'eredità". Quando i cambiamenti strutturali modificano i fattori di localizzazione prima che l'evento abbia luogo, l'eredità che ne risulta non sarà determinata dall'evento in sé, ma dalla sua preparazione. Si parla, in questo caso, di "effetto gravidanza" ⁽²¹⁸⁾. Si parla, invece, di "effetto latente"

²¹⁷ *Ibid.* Trad. mia.

²¹⁸ *Ibid.* Trad. mia.

nel caso in cui un evento crei delle opportunità per ottenere eredità, ma queste si manifesteranno solamente quando dette opportunità verranno effettivamente sfruttate (eredità positiva) o abbandonate (eredità negativa). Si sostiene, quindi, che l'eredità si "attivi" unicamente al verificarsi di altre condizioni. A riguardo, si può pensare, ad esempio, ad un'eredità non attivata durante l'evento, ma che potrebbe diventare rilevante nel momento in cui si decida di organizzare un altro evento (è il caso dell'esperienza acquisita da una città per rendere efficiente ed efficace la propria candidatura). In questo caso, l'eredità si percepirà molto tempo dopo la fine della manifestazione. Un'altra eredità legata al fattore tempo è la c.d. "eredità retrò", ossia una riqualificazione o riconversione accelerata di una struttura – già esistente – necessaria alla manifestazione.

Oltre al quando, bisogna considerare anche la durata di un'eredità. Questa è sostanzialmente differente per ogni *stakeholder*, nel senso che può essere di breve o lunga durata in relazione allo *stakeholder* considerato. In merito, l'aspetto essenziale da considerare è la mutevolezza del valore dell'eredità nel tempo. Infatti, un'eredità inizialmente positiva può trasformarsi nel lungo periodo in un'eredità negativa, così come può accadere il contrario.

Pianificazione delle eredità

La strategia per pianificare correttamente le eredità di un mega evento sportivo deve cominciare con il processo dell'offerta. Ogni tipologia di mega evento richiede specifiche strutture alle città candidate e ogni città dispone di differenti strutture. Di conseguenza, le eredità create saranno potenzialmente differenti per ogni città. Una strategia efficace deve considerare, quindi, tutti i cambiamenti strutturali che vengono richiesti da quello specifico evento e capire come creare dei benefici sostenibili a lungo termine alla luce delle strutture a disposizione. Tralasciando le modifiche obbligatorie, in fase di candidatura sarà la pianificazione delle modifiche accessorie (ossia quelle stabilite dai promotori come strategiche e non richieste dalle Federazioni Sportive Internazionali) a garantire la vittoria della proposta. Alcune (o tutte le) modifiche verranno incluse nella preparazione della manifestazione e potranno creare delle eredità positive, soddisfacendo così i requisiti della candidatura.

Conclusioni

L'eredità è il risultato dei cambiamenti strutturali – riconducibili ad un mega evento – di una città e dei suoi fattori di localizzazione. Detti cambiamenti creano nuove opportunità di sviluppo: migliori diventeranno i fattori di localizzazione, più alta sarà la probabilità di avere delle eredità, le quali, positive o negative che siano, non si sarebbero verificate se non vi fosse stato l'evento. In altre parole, le eredità aumentano la possibilità della città di utilizzare le opportunità future, ma possono anche essere costose se le opportunità non si presentano. Ad esempio, uno stadio costruito per un'Olimpiade costituirà un'eredità positiva se verrà utilizzato per ospitare altre manifestazioni; di contro, costituirà un'eredità negativa nel momento in cui non producesse un ritorno economico, ma solamente costi di manutenzione. Solo quando vengono sfruttate le opportunità generate dall'evento si possono ottenere ulteriori effetti positivi (²¹⁹).

L'eredità di un evento dovrebbe migliorare la qualità della vita degli *stakeholder* presi in considerazione. Tuttavia, non appena si allarga l'area d'indagine, quasi certamente si rileveranno anche aspetti negativi, in quanto non tutti i cambiamenti dei fattori di localizzazione andranno a beneficio di tutti i cittadini. Un suggerimento potrebbe essere, allora, quello di pianificare una strategia che includa un mix di eventi diversi per soddisfare le esigenze della totalità degli *stakeholder*. In questo modo vi sarà una maggiore probabilità che le eredità siano (quantomeno) prevalentemente positive.

Alla luce di queste considerazioni, lo stesso Preuss (²²⁰) amplia la propria definizione di eredità (²²¹), includendovi “qualsiasi risultato che influisce su persone e/o spazio (ambiente) causato da cambiamenti strutturali che derivano dai Giochi Olimpici” (²²²). Il riferimento alle Olimpiadi, comunque, non va inteso in senso restrittivo o limitativo della definizione, in quanto si può pacificamente estendere detto concetto a tutte le tipologie di evento o mega evento.

Una caratteristica delle eredità è la causalità, nel senso che, per poter affermare l'esistenza di un'eredità, è necessario dimostrare la sussistenza di un nesso causale

²¹⁹ *Ibid.*

²²⁰ H. Preuss, *op. cit.*, 2019.

²²¹ L'eredità è “l'insieme delle strutture pianificate e non pianificate, positive e negative, tangibili e intangibili create per e da un evento sportivo, che rimangono più a lungo dell'evento stesso”. Trad. mia.

²²² “[A]ny outcomes that affect people and/or space caused by structural changes that stem from the Olympic Games”. Trad. mia.

tra il cambiamento strutturale e l'evento (inclusa la sua preparazione), tale per cui il primo è conseguenza del secondo, ossia, in altri termini, il secondo è *condicio sine qua non* il primo. Tuttavia, non è sempre agevole identificare la causalità, soprattutto nell'ipotesi in cui il cambiamento strutturale non sia direttamente collegato all'evento (si pensi, ad esempio, al caso della rigenerazione urbana).

Alcune premesse fondamentali possono, allora, aiutare il lettore a capire se si sta effettivamente misurando un'eredità:

- gli eventi causano sempre un cambiamento delle strutture esistenti;
- i cambiamenti strutturali hanno conseguenze sia sulle persone che sullo "spazio";
- il risultato di un cambiamento strutturale può variare notevolmente tra i gruppi di *stakeholder*;
- i risultati di un cambiamento strutturale si riscontrano in aree differenti ed influenzano la qualità della vita della zona interessata;
- il valore dei risultati di un cambiamento strutturale può variare nel tempo;
- i risultati di un cambiamento strutturale sono legati ad una specifica città o regione.

Per procedere, poi, alla misurazione del valore dell'eredità, sarà necessario tenere conto dei seguenti elementi ⁽²²³⁾: il periodo di tempo per la misurazione; gli *stakeholder* interessati; lo spazio in cui si svilupperà l'eredità; i cambiamenti strutturali valutati in linea con lo sviluppo locale; le conseguenze dei cambiamenti strutturali per i vari *stakeholder*. In questo modo vi sarà una maggior chiarezza su quale eredità (o parte di essa) si sta misurando e quale gruppo di *stakeholder* viene considerato. Gli strumenti di misurazione saranno, per la natura dei cambiamenti strutturali, differenti per ogni eredità. Pertanto, gli indicatori chiave da considerare per misurare un'eredità dovranno essere personalizzati in funzione dell'evento specifico e della singola città.

²²³ *Ibid.*

Tuttavia, ancora oggi la stima del valore delle eredità deve fare i conti con le seguenti problematiche ⁽²²⁴⁾:

- i. spesso viene considerata l'eredità "lorda", mentre, per misurare correttamente il valore di un'eredità, bisogna considerarla al "netto" dei costi-opportunità. Infatti, qualora non fosse stato ospitato l'evento, le stesse risorse avrebbero creato altri effetti (*i.e.* altre eredità), che potrebbero avere un valore assoluto maggiore o minore del valore delle eredità create dall'evento;
- ii. è difficile stabilire se un'eredità sia positiva o negativa, perché a volte è entrambe le cose, a seconda del diverso punto di vista degli *stakeholder* presi in considerazione. Questo problema è di difficile soluzione, poiché spesso la decisione viene inficiata dalla soggettività degli organizzatori o degli analisti;
- iii. vi è un'errata percezione della c.d. "eredità placebo". Poiché l'obiettivo dichiarato dei promotori di un evento è il miglioramento della qualità della vita della comunità, il parametro da considerare per la misurazione potrebbe essere, allora, l'indagine diretta sui cittadini. Tuttavia, detta indagine potrebbe rivelare risultati contraddittori, in quanto i cittadini spesso non sono in grado di distinguere tra un miglioramento derivante da un evento o da uno sviluppo già pianificato. Essi, quindi, attribuiscono spesso il miglioramento all'aver ospitato l'evento. Di conseguenza, si pone la questione se il fatto che i cittadini credano erroneamente che l'evento abbia migliorato la loro qualità della vita debba essere considerato come un impatto sociale anche nel caso in cui non fosse stato realmente l'evento ad aver innescato il miglioramento.

3. Metodi di analisi di un mega evento sportivo.

3.1. Introduzione.

Gli analisti utilizzano vari metodi per valutare la fattibilità dei mega eventi (si tratta, per lo più, di studi *ex ante*). Tuttavia, molti di questi metodi presentano delle problematiche rilevanti per quanto riguarda la stima dei costi e dei benefici di un mega evento. In

²²⁴ *Ibid.*

primo luogo, gli obiettivi sono spesso mal definiti fin dalla fase della candidatura. In secondo luogo, molti dei metodi di valutazione utilizzano indicatori che non si adattano al tipo di oggetto studiato. Di conseguenza, le decisioni a livello politico sull’allocazione dei fondi pubblici e delle risorse si rivelano non sempre appropriate ⁽²²⁵⁾.

In questo paragrafo verranno analizzati i tre metodi più utilizzati per valutare i mega eventi sportivi: (a) l’analisi costi-benefici (CBA); (b) il *Computable General Equilibrium Model* (CGE); (c) l’analisi *Input-Output* (I-O, spesso definito in letteratura anche come “modello di impatto economico”).

3.2. L’analisi costi-benefici (CBA).

L’analisi costi-benefici (CBA), concepita per rispondere a domande di natura politica, è diventata l’approccio dominante nella valutazione economica dei programmi pubblici e degli investimenti statali ed è stata largamente impiegata dalle autorità pubbliche per effettuare valutazioni sia *ex ante* che *ex post* ⁽²²⁶⁾. Detta analisi ha lo scopo di stimare tutti i costi e i benefici netti generati da un evento su una comunità specifica, traducendoli in termini monetari ed attualizzandoli in modo da poter mettere a confronto il valore netto attuale del “progetto evento” con il valore netto attuale di investimenti pubblici alternativi (vagliare più alternative di investimento diminuisce i rischi di manipolazione da parte dei diretti interessati).

I costi e i benefici sono misurati in base al costo-opportunità delle risorse impiegate, ossia il valore delle risorse a cui gli individui rinunciano quando si investe il capitale in un progetto piuttosto che in un altro. L’importo massimo che gli individui sono disposti a pagare per un evento è la somma del prezzo che essi pagano per partecipare all’evento e il *surplus* del consumatore (*i.e.* il beneficio netto per il consumatore che partecipa all’evento), se esiste. Partendo da queste ipotesi, è possibile stimare se i benefici ottenuti da un evento siano maggiori dei costi (*i.e.* il valore delle opportunità a cui si rinuncia). Chi utilizza questo tipo di analisi ha l’obiettivo di sostenere progetti che presentano benefici sociali netti e scoraggiare l’investimento pubblico quando i costi

²²⁵ P. Abelson, ‘Evaluating Major Events and Avoiding the Mercantilist Fallacy’, in *Economic Papers: A journal of applied economics and policy*, n. 30(1), 2011, pp. 48-59.

²²⁶ *Ibid.*

superano tali benefici ⁽²²⁷⁾. La CBA, infatti, “considera i fattori della produzione impiegati come dei costi, cioè delle risorse consumate, e misura solo il guadagno netto dei consumatori (e dei produttori, quando avviene)” ⁽²²⁸⁾, a differenza di altre analisi (come l’analisi a Valore Aggiunto), che, invece, “misurano quanto la spesa remunera i fattori della produzione: ‘lavoro’ (cioè quanta occupazione genera), e ‘capitale’ (cioè quanti profitti genera)” ⁽²²⁹⁾. Altra differenza rispetto alle analisi più propriamente economiche è che la CBA, oltre a considerare il *surplus* del consumatore, valuta anche le conseguenze sociali ed ambientali derivanti dall’evento, come le esternalità ⁽²³⁰⁾.

Tuttavia, questa analisi, quando applicata agli eventi, deve fare i conti con alcune problematiche che normalmente sono secondarie in altre aree di applicazione: l’aumento delle esportazioni, la scarsa considerazione dei costi-opportunità per quanto riguarda il costo marginale dei fondi pubblici e del lavoro e “la mancata considerazione del valore residuale delle infrastrutture” ⁽²³¹⁾. Una critica mossa all’analisi CBA è quella di “non stimare gli impatti intersettoriali di un evento, gli impatti sui tassi di cambio, il prezzo ombra del lavoro o le eccedenze di capitale senza l’uso di un modello CGE” ⁽²³²⁾.

Nonostante questi problemi, comunque, l’analisi mostra anche dei risvolti interessanti: in primo luogo, rivela come i risultati non siano sempre positivi, ma molto spesso negativi; in secondo luogo, ammette risultati positivi nel momento in cui viene predisposta una minor spesa per le infrastrutture oppure si raggiunge un maggior *surplus* dei consumatori; in terzo luogo, le esternalità negative, quando esistono, hanno un impatto relativamente basso, mentre, se esistono esternalità positive, queste hanno un impatto più elevato.

²²⁷ *Ibid.*

²²⁸ M. Ponti, ‘Il Buon Investimento si Veda dall’Analisi’, in *lavoce.info*, 13 marzo 2006, disponibile su <https://www.lavoce.info/archives/23510/il-buon-investimento-si-vede-dallanalisi/>

²²⁹ *Ibid.*

²³⁰ Infatti, la CBA deriva dall’economia del benessere, che studia come massimizzare il benessere della collettività impiegando efficientemente ed efficacemente le risorse disponibili.

²³¹ J. Massiani, ‘La Valutazione non Deve Mancare l’Appuntamento del 2026’, in *SR Scienze Regionali*, n. 18(3), 2019, pp. 505-514.

²³² P. Abelson, *op. cit.* Trad. mia.

In conclusione, dunque, a parere di chi scrive, la CBA si presenta come un valido metodo per stimare i benefici sociali netti (derivanti dall'aver ospitato un evento) in termini di benessere per qualsiasi comunità.

3.3. Il Modello "Computable General Equilibrium" (CGE).

Walras formulò il primo modello di equilibrio generale, denominato modello walrasiano, che poteva adattarsi ad interazioni economiche complesse ⁽²³³⁾. I modelli CGE rappresentano un esempio delle migliori pratiche attuali nel valutare l'impatto economico derivante dai cambiamenti dei flussi di spesa all'interno di un'economia ⁽²³⁴⁾. L'approccio più utilizzato per valutare l'investimento in un mega evento sportivo è l'analisi *Input-Output* (I-O), anche se negli ultimi anni si è assistito ad una progressiva sostituzione di tale approccio con quello CGE in quei contesti in cui sono rilevanti le variazioni dei prezzi relativi e la complessità delle interazioni e delle reciprocità del sistema economico (come nel caso di mega eventi sportivi). Ad esempio, il modello CGE presuppone che vi siano vincoli su fattori produttivi quali lavoro e capitale, a differenza dei modelli I-O. La ragione principale dell'uso di modelli CGE piuttosto che I-O è che i primi tengono conto degli effetti negativi che possono verificarsi in altri settori a seguito della spesa generata dal mega evento. Ciò porta a risultati più conservativi, ma, allo stesso tempo, più realistici ed affidabili. Non a caso, il modello CGE è stato descritto come il cambio di paradigma dalla modellazione I-O nella valutazione dell'impatto economico del turismo ⁽²³⁵⁾.

Un modello CGE può essere definito come un insieme di equazioni che descrivono il sistema economico nel suo complesso e le interazioni tra le sue parti. Queste equazioni possono rappresentare identità macroeconomiche come, ad esempio, il PIL ($PIL = C + I + G + E - M$ ⁽²³⁶⁾). Al di sotto delle equazioni macroeconomiche, vi sono numerose equazioni che collegano i settori industriali tra loro e specificano la funzione

²³³ S. Li, L. Jago, 'Evaluating Economic Impacts of Major Sports Events – a Meta-Analysis of the Key Trends', in *Current Issues in Tourism*, n. 16(6), 2013, pp. 591-611.

²³⁴ L. Dwyer, P. Forsyth, R. Spurr, 'Estimating the Impacts of Special Events on an Economy', in *Journal of Travel Research*, n. 43(4), 2005, pp. 351-359.

²³⁵ *Ibid.*

²³⁶ E. Burfisher, *Introduction to Computable General Equilibrium Models*, Cambridge University Press, Cambridge, 2011.

di produzione in ciascuna industria (ad esempio, come varia la produzione in base agli *input*, in particolare capitale e lavoro). Poiché il modello include variabili esogene ed endogene e vincoli di compensazione del mercato, l'analista potrà modificare una o più variabili esogene e risolvere le equazioni per trovare nuovi valori delle variabili endogene. Infine, si osserverà come questo “*shock* economico” influisce sull'equilibrio di mercato e verranno tratte le dovute conclusioni sulla bontà del modello.

Il modello CGE supera alcune problematiche dei modelli I-O, come, ad esempio, la fissità dei coefficienti tecnici, la fissità dei prezzi relativi e la considerazione delle reciprocità del mercato e degli agenti ⁽²³⁷⁾. Tuttavia, non è immune a critiche, sicché il suo utilizzo deve essere prudente. Prima di definirne le criticità, è utile esaminare separatamente le sue varie componenti per capirne meglio le caratteristiche.

(I) Computable

Il termine “computabile” descrive la capacità di questo tipo di modello di quantificare gli effetti di uno *shock* su un'economia. Le equazioni del modello utilizzano dati di un'economia reale per un certo anno di riferimento, che si presume rappresenti un'economia in equilibrio. Poiché le equazioni in un modello CGE incorporano dati reali, i nuovi valori di equilibrio del modello, a seguito di un test (*shock* economico), consentono di quantificare in modo realistico il valore dell'impatto previsto sull'economia ⁽²³⁸⁾.

La capacità di quantificare i valori associati ai risultati di vari scenari “*what if*” consente di contribuire in maniera esponenziale ai dibattiti sulla politica economica da adottare. Con specifico riferimento ai mega eventi sportivi, queste simulazioni hanno lo scopo di stimare gli effetti di un cambiamento nelle spese o nella produttività della città ospitante.

(II) General

Il termine “general” descrive la capacità del modello di considerare simultaneamente tutte le attività di un'economia (inclusi produzione, consumo, occupazione, tasse, risparmi e commercio) e comprendere i loro legami ⁽²³⁹⁾. Come è stato sottolineato,

²³⁷ J. Massiani, *op. cit.*

²³⁸ M. E. Burfisher, *op. cit.*

²³⁹ *Ibid.*

infatti, “[i] cambiamenti nella domanda dei consumatori e nella produzione industriale influenzeranno [...] l’occupazione, i redditi, le tasse e i risparmi. In un’economia aperta, l’aumento del prezzo del carburante può anche portare a cambiamenti nel tasso di cambio. Quest’ultimo è uno *shock* macroeconomico che a sua volta interesserà l’intera economia” (240).

Il modello individua il flusso circolare di reddito e rappresenta l’economia come un sistema integrato in cui i mercati si influenzano reciprocamente, i prezzi relativi variano e la domanda e l’offerta devono bilanciarsi. Per soddisfare la domanda di beni e servizi, i produttori acquistano fattori di produzione, come capitale e manodopera, remunerandoli con rendite e salari. La remunerazione dei fattori di produzione arriva, infine, sotto forma di reddito da lavoro e reddito da capitale, ai consumatori, i quali li “reinvestiranno” in acquisti di beni e servizi, pagamento delle tasse e risparmi. Il nuovo gettito fiscale sarà utilizzato dal governo nelle proprie politiche economiche, mentre gli investitori impegneranno i loro risparmi in attività remunerative che permetteranno, in futuro, di acquistare altri fattori di produzione. La domanda aggregata di beni e servizi costituirà la domanda finale alla quale le imprese faranno riferimento nella produzione di beni e servizi e determinerà la domanda di *input*, di fattori di produzione, dei salari, ecc.

Questo flusso circolare descrive e rappresenta le interrelazioni fra tutti gli attori in gioco in un modello CGE. Si aggiungano, a questo punto, le importazioni (che hanno un ruolo fondamentale nel soddisfare parte della domanda interna) e le esportazioni (come fonte aggiuntiva di domanda di beni interni). Infine, si considerino le politiche economiche del governo (tassazione, sussidi, regolamentazioni) che possono influenzare direttamente il livello di reddito dei consumatori e, quindi, la loro propensione alla spesa o al risparmio. Un modello CGE descrive contemporaneamente tutti questi rapporti fra gli attori in un sistema economico.

(III) Equilibrium

In un modello CGE, l’equilibrio si riscontra per quell’insieme di prezzi a cui tutti i produttori, consumatori, lavoratori e investitori sono soddisfatti, rispettivamente, delle quantità di beni che producono e consumano, del numero di ore che lavorano e della

²⁴⁰ *Ibid.* Trad. mia.

quantità di capitale che risparmiano e investono ⁽²⁴¹⁾. Modificando una variabile esogena, ossia creando uno *shock* economico, si crea un disequilibrio che può essere utilizzato dall'analista per condurre una valutazione sul nuovo scenario.

Quando si effettua un esperimento sul modello CGE, tutte le equazioni devono essere risolte per trovare i nuovi valori di tutte le variabili endogene del modello. I nuovi valori rappresentano un nuovo equilibrio, in cui l'offerta è di nuovo uguale alla domanda per un certo insieme di prezzi. La domanda e l'offerta di beni e servizi, capitale e lavoro vengono mantenute in equilibrio tramite l'adeguamento dei prezzi relativi. Ad esempio, un aumento della domanda turistica può portare ad un aumento dell'offerta di servizi turistici, consentendo ai produttori del settore di aumentare i prezzi e di attirare più lavoratori nelle loro attività ⁽²⁴²⁾.

Come anticipato in precedenza, i modelli CGE adottati nell'ambito di mega eventi non sono immuni a critiche. In primo luogo, i modelli CGE sono spesso un esercizio ad alto costo e necessitano di una notevole esperienza e conoscenza per essere portati a termine con successo. In secondo luogo, è necessario adattare il modello alla fattispecie del mega evento sportivo, in quanto questi modelli si prestano a stimare principalmente grandezze di mercato (come, ad esempio, il PIL) piuttosto che il benessere della popolazione. Pertanto, è complicato includere nel modello determinate esternalità, quali, *inter alia*, la congestione del traffico, l'inquinamento acustico ed altri elementi intangibili. Per di più, alcuni di questi effetti possono essere circoscritti in un'area o ricoprire un arco temporale ridotto e, di conseguenza, le simulazioni devono tenere conto di questi fattori. In terzo luogo, bisogna sottolineare come, per quanto riguarda il settore turistico, il modello CGE rappresenti una fiorente area di ricerca, mentre, per quanto riguarda il settore delle infrastrutture, le applicazioni presenti in letteratura si concentrino principalmente sulla produttività derivante dall'uso delle infrastrutture, senza considerare gli effetti riconducibili alle fasi di costruzione e di manutenzione di queste ultime. Conseguentemente, quando i mega eventi sportivi sono considerati come un insieme più ampio di meccanismi (e non solo come fonte di turismo), l'utilizzo dei modelli CGE per la loro valutazione solleva questioni

²⁴¹ *Ibid.*

²⁴² P. Abelson, *op. cit.*

metodologiche difficili ⁽²⁴³⁾. In quarto luogo, molti documenti forniscono una descrizione limitata dei meccanismi sottostanti il modello (ad esempio, spesso non vengono menzionati il *software* utilizzato e le peculiarità del modello che devono essere riprogettate per l'applicazione specifica al mega evento sportivo). L'affidabilità dei risultati è, talvolta, discussa, in ragione della mancanza di una solida indicazione teorica dei parametri (come, ad esempio, i valori di elasticità), che sono spesso fondati su studi precedenti ⁽²⁴⁴⁾. Infine, il calcolo dell'effetto sostituzione nei consumi privati è solitamente trascurato ⁽²⁴⁵⁾ ed affidato ad automatismi dei modelli CGE, che forniscono valori predefiniti di varie spese (questo può creare problemi nel momento in cui la scelta di ospitare il mega evento aveva come scopo il cambiamento di quella specifica spesa) ⁽²⁴⁶⁾.

In conclusione, ci si può chiedere, allora, se valga la pena continuare ad utilizzare il modello CGE per valutare i mega eventi sportivi. Senz'altro, questo modello permette di ottenere una visione integrata sul flusso circolante del reddito tra consumatori, produttori, governo e commercio estero. Nonostante le critiche, comunque, il CGE risulta avere grandi potenzialità di applicazione in materia di mega eventi sportivi, sicché la sfida sarà quella di riuscire ad aggiustare i parametri del modello affinché siano più conformi ad una valutazione di questo tipo, abbandonando progressivamente gli automatismi e le abitudini radicate nell'utilizzo di questi modelli in altri settori.

3.4. L'analisi input-output (I-O).

L'origine e lo sviluppo dell'analisi I-O viene associata a Leontief, premio Nobel per l'economia nel 1973. L'analisi è definita da quest'ultimo come "un metodo per quantificare sistematicamente le reciproche interrelazioni tra i vari settori di un sistema economico complesso" ⁽²⁴⁷⁾. Tale approccio è tradizionalmente utilizzato per valutare l'impatto economico dei mega eventi sportivi, poiché offre svariate "sicurezze"

²⁴³ J. Massiani, *op. cit.*, 2018.

²⁴⁴ S. Li, L. Jago, *op. cit.*

²⁴⁵ La prassi dominante è quella di considerare una determinata spesa come sostitutiva, ma come e cosa sostituisca detta spesa è molto meno documentato.

²⁴⁶ J. Massiani, *op. cit.*, 2018.

²⁴⁷ "[A] method of systematically quantifying the mutual interrelationship among the various sectors of a complex economic system. W. Leontief, *Input-output Economics*, Oxford University Press, New York, 1986. Trad. mia.

metodologiche: è considerato un metodo autorevole; fornisce sempre risultati positivi e generalmente più elevati rispetto agli altri metodi di analisi (motivo di apprezzamento da parte degli *stakeholder*); i risultati sono facilmente interpretabili dai responsabili politici; i dati necessari sono facilmente reperibili ⁽²⁴⁸⁾; i calcoli sono semplici e a basso costo ⁽²⁴⁹⁾.

In un modello I-O, un'iniezione esogena di spesa in un settore dell'economia determina un aumento della produzione nei settori collegati ⁽²⁵⁰⁾. Si va, quindi, ad analizzare come un aumento/diminuzione (*shock*) della domanda finale (domanda aggregata, composta dalle domande dei consumatori, del governo e delle imprese) si ripercuote sull'intera catena produttiva. Se si considera il settore del turismo, un aumento della domanda dei consumatori innescherà una produzione aggiuntiva in settori collegati al turismo. Ciò che è considerato *input* per un'impresa turistica è considerato *output* per un'altra impresa. Si pensi, ad esempio, ad un albergo che viene rifornito da un'impresa di forniture alimentari: in seguito ad un aumento della spesa turistica, l'albergo richiederà maggiori forniture all'impresa, facendo così crescere il fatturato del settore alimentare di cui l'impresa fa parte, il quale, a sua volta, utilizzerà *input* derivanti da imprese appartenenti ad altri settori, i quali produrranno, a loro volta, più *output* e accresceranno il proprio fatturato, e così via. Questo meccanismo in cui un settore dell'economia serve come *output* ad altri settori è alla base di tutte le analisi I-O. Non a caso, si afferma che "l'impatto economico totale sarà costituito dalla somma degli incrementi di attività generati dallo *shock* di domanda" ⁽²⁵¹⁾.

Tuttavia, lo *shock* della domanda va considerato alla luce delle eventuali perdite, un esempio delle quali è il trasferimento all'estero di una parte dei profitti dovuto all'acquisto di forniture addizionali da clienti esteri. Con specifico riferimento ai mega eventi sportivi, l'impatto economico si riscontra principalmente nello *shock* della domanda per le imprese del settore turistico e delle infrastrutture, e in tutti i settori connessi all'organizzazione della manifestazione stessa. In generale, l'impatto diretto si osserva nelle imprese dei settori connessi all'evento, mentre l'impatto indiretto si manifesta nella maggior richiesta di *input* intermedi (*i.e.* materie prime e secondarie,

²⁴⁸ J. Massiani, *op. cit.* 2019.

²⁴⁹ S. Li, L. Jago, *op. cit.*

²⁵⁰ P. Abelson, *op. cit.*

²⁵¹ J. Massiani, *op. cit.*, 2018.

manodopera e servizi), che serviranno alle imprese per far fronte alla maggior domanda iniziale. In questo stadio dell'analisi entrano in gioco i moltiplicatori economici, che permettono di stimare l'impatto indiretto. L'impatto indotto sarà, alla fine, registrato dall'analisi I-O come l'espansione della domanda di beni e servizi nell'economia dovuto all'aumentato reddito disponibile ⁽²⁵²⁾.

Sebbene i modelli di I-O siano facili da usare e da comprendere, emergono diverse preoccupazioni circa la semplicità con la quale ne vengono accettati i limiti. Affinché i modelli I-O possano adempiere correttamente la propria funzione, devono essere accettati i seguenti presupposti ⁽²⁵³⁾: (i) *input* e risorse sono forniti liberamente e non esistono vincoli su queste ultime, nel senso che tutti gli *input* sono forniti senza costi-opportunità e senza alcun effetto di spiazzamento (anche se, nella realtà, i vincoli sulle risorse esistono e devono essere considerati); (ii) le proporzioni tra *input* e *output* sono costanti (questo è uno dei principali problemi delle metodologie I-O, in quanto i prezzi relativi possono cambiare e, di conseguenza, anche la composizione degli *input* per le imprese); (iii) gli effetti sui prezzi vengono trattati come neutri quando, in realtà, potrebbero esserci vincoli di capacità nell'economia che fanno aumentare i prezzi e i costi con un'espansione dell'attività economica, così diminuendo la produzione e l'occupazione in altri settori dell'economia non connessi all'evento ⁽²⁵⁴⁾; (iv) le variazioni nel settore dei conti pubblici sono considerate neutre (un'espansione economica permette al governo di proporre iniziative – aumento delle spese, riduzione delle tasse – che avranno ulteriori effetti sulle sue attività); (v) viene misurato il cambiamento nella produzione e non nel benessere della comunità ⁽²⁵⁵⁾, presupposto particolarmente importante quando si vanno a misurare gli effetti degli eventi.

La seguente tabella raccoglie i principali limiti dei modelli I-O sottolineati da diversi autori in letteratura (alcuni dei quali sono già stati affrontati *supra*, par. 1.3 e 1.4).

²⁵² Spunto tratto dalla tesi di G. Gruppioni, 'I grandi eventi e i loro benefici: analisi del caso Expo Milano 2015', Università Ca' Foscari.

²⁵³ L. Dwyer, P. Forsyth, R. Spurr, *op. cit.*

²⁵⁴ *Ibid.*

²⁵⁵ P. Abelson, *op. cit.*

LIMITE	COMMENTO
Assenza di vincoli sulle risorse	<i>Input</i> e risorse sono forniti liberamente e non esistono vincoli sulle risorse, ossia tutti gli <i>input</i> sono forniti senza costi-opportunità e senza alcun effetto di spiazzamento
Fissità dei prezzi relativi	Limite collegato al problema di proporzionalità fra <i>input</i> e <i>output</i>
Le proporzioni tra <i>input</i> e <i>output</i> sono costanti	I prezzi relativi possono cambiare e, di conseguenza, anche la composizione degli <i>input</i> per le imprese
Fissità dei coefficienti tecnici	I coefficienti potrebbero aumentare o diminuire in base alla produzione
Risultati sempre positivi	Il modello fornisce sempre risultati positivi e generalmente più elevati rispetto agli altri metodi di analisi. Questo risultato è molto apprezzato dagli organizzatori
Le politiche fiscali sono considerate neutre	Un'espansione economica permette al governo di proporre iniziative (aumento delle spese, riduzione delle tasse) che avranno ulteriori effetti sull'economia
Mancanza di indicazione sui costi-opportunità delle risorse	Questo può produrre una sovrastima dei benefici
Omissione dell'effetto sostituzione	Il modello ridimensiona la spesa dei consumatori locali in modo da evitare di interpretare una spesa sostitutiva come una spesa addizionale
Omissione dell'effetto <i>crowding out</i>	Nonostante l'importanza che ricopre tale effetto sulle stime, spesso viene sottovalutato e, di conseguenza, i benefici attesi dai flussi turistici vengono sovrastimati
Errata considerazione dell'area di studio	Il modello sovrastima i benefici
Gli effetti sui prezzi sono considerati neutri	Potrebbero esserci vincoli di capacità nell'economia che fanno aumentare i prezzi e i costi con un'espansione dell'attività economica.
Utilizzo errato dei moltiplicatori economici	I moltiplicatori economici sono calcolati in riferimento a tabelle I-O intersettoriali basate su scenari economici normali. Tuttavia, se ha luogo un mega evento, lo scenario economico non può essere considerato normale

In conclusione, il modello I-O cattura l'impatto economico inizialmente causato da un cambiamento (diminuzione o aumento) della domanda e definisce le relazioni tra gli *input* e gli *output* per ciascun settore industriale in una particolare economia. Questo

approccio è ancora utilizzato per valutare l'impatto dei mega eventi sportivi nonostante le molte preoccupazioni sulla sua attendibilità in questo ambito ⁽²⁵⁶⁾. Il modello, infatti, cattura gli effetti sulla produttività e non sul benessere dei consumatori (come, ad esempio, il benessere ambientale e sociale) e non considera effetti complessi come la politica fiscale del governo. Né esso misura l'impatto economico negativo ugualmente reale, il che avvalorava le tesi dei promotori sulla profittabilità di certe manifestazioni. Cionondimeno, negli ultimi anni si è assistito ad una progressiva evoluzione delle analisi I-O, nel tentativo di risolvere alcune problematiche. Lo *shock* della domanda viene calcolato tenendo conto dell'effetto sostituzione e dell'effetto di spiazzamento e vengono proposte nuove soluzioni per calcolare la spesa addizionale ⁽²⁵⁷⁾. Nonostante il tentativo di aggiustamento, è ancora presto per poter considerare superate tutte le criticità. Come sostiene Massiani, infatti, "l'I-O così modificato può ottenere solo un impatto positivo [...]". Inoltre, può fornire solo dati sulla produzione e il valore aggiunto. Non è dunque un valido strumento di valutazione economica in quanto tralascia le esternalità, i costi d'opportunità, il *surplus* dei consumatori e le distorsioni create dalla tassazione, tutti aspetti fondamentali dell'analisi economica" ⁽²⁵⁸⁾. Metodologie quali la CGE e la CBA garantiscono, invece, il superamento di alcuni di questi problemi.

²⁵⁶ S. Li, L. Jago, *op. cit.*

²⁵⁷ J. Massiani, *op. cit.*, 2019.

²⁵⁸ *Ibid.*

L'OLIMPIADE QUALE ESEMPIO PRINCIPE DI MEGA EVENTO SPORTIVO

Sommario: 1. Rischi e costi della candidatura: una panoramica sulle passate Olimpiadi – 2. I Giochi Olimpici di successo: il caso Los Angeles – 3. I Giochi Olimpici come strumento per una rigenerazione urbana e turistica sostenibile: il caso Barcellona '92 – 4. Conclusioni

1. Rischi e costi della candidatura: una panoramica sulle passate Olimpiadi.

L'ingrediente principale per assicurarsi un'Olimpiade di successo è la preparazione di un idoneo "file di candidatura". Detto *file* è generalmente considerato un "accordo legalmente vincolante" tra Governo ed ente offerente (*i.e.* il CIO), il quale stabilisce le regole per ospitare i Giochi (²⁵⁹).

Vi è l'obbligo di includere nel *file* due differenti programmi di *budget* – definiti dal CIO rispettivamente come "*Budget OCOG* (²⁶⁰)" (²⁶¹), il *budget* operativo, e "*Budget non OCOG*" (²⁶²), ossia il *budget* avente ad oggetto i costi necessari per la costruzione e lo sviluppo degli impianti sportivi e delle altre infrastrutture che sono necessarie per i Giochi Olimpici e che costituiranno un'eredità a lungo termine – che descrivano nel dettaglio gli investimenti previsti da parte della città ospitante, nonché una previsione accurata delle entrate previste (²⁶³). Il CIO, in più, richiede alla città candidata di fornire solide garanzie (sottoposte ad approvazione dell'IOC Executive Board) per "il finanziamento dei maggiori investimenti di capitale in infrastrutture richiesti per ospitare

²⁵⁹ B. Flyvbjerg, A. Stewart, A. Budzier, 'The Oxford Olympics Study 2016: Cost and cost overrun at the Games', in *Saïd Business School*, n. 20, 2016, pp. 1-28.

²⁶⁰ "Organising Committee for the Olympic Games".

²⁶¹ '2012 Candidature Procedure and Questionnaire: Games of the XXX Olympiad in 2012', disponibile su <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Host-City-Elections/XXX-Olympiad-2012/Candidature-Procedure-and-Questionnaire-for-the-Games-of-the-XXX-Olympiad-2012.pdf>

²⁶² *Ibid.*

²⁶³ Le città candidate devono sempre seguire un approccio di *budget* lordo, ossia includere la cifra delle entrate lorde e il costo corrispondente e non semplicemente la cifra delle entrate nette.

i Giochi Olimpici” e per “coprire una potenziale perdita dell’OCOG”⁽²⁶⁴⁾. In quanto tale, il *file* di candidatura rappresenta la base dalla quale prenderà avvio la misurazione del superamento dei costi nelle analisi *ex post*.

Nelle indicazioni del CIO, i costi per ospitare i Giochi rientrano nelle seguenti tre categorie:

- I. Costi operativi sostenuti dal Comitato Organizzatore per la preparazione dei Giochi (ad esempio, i costi di manodopera, amministrazione, sicurezza, *catering* e servizi sanitari), i quali possono essere considerati come costi variabili e sono ufficialmente definiti “costi OCOG”;
- II. Costi diretti sostenuti dalla città ospitante o da investitori privati per la realizzazione delle sedi della competizione (come il villaggio olimpico ed il centro stampa) necessarie per ospitare i Giochi. Sono ufficialmente definiti “costi diretti non OCOG”; e
- III. Costi indiretti sostenuti per la realizzazione di infrastrutture quali strade, ferrovie e aeroporti ed altri investimenti non direttamente collegati alla messa in scena dei Giochi. Tali costi costituiscono la percentuale più ampia della spesa e sono ufficialmente definiti “costi indiretti non OCOG”⁽²⁶⁵⁾.

Non di rado, i problemi riguardanti il “*cost overrun*” si riscontrano in maggior misura in quest’ultima categoria. Questo a causa (i) della maggior difficoltà nel reperire informazioni su tali costi, (ii) quando reperibili, della bassa affidabilità della loro stima e, (iii) ove affidabili, della maggior arbitrarietà a cui sono soggetti rispetto ai costi direttamente legati alla manifestazione sportiva⁽²⁶⁶⁾.

A tal proposito, l’analisi svolta da Flyvbjerg, Stewart e Budzier⁽²⁶⁷⁾ fornisce una visione d’insieme sui costi – e i relativi superamenti – dei Giochi Olimpici dal 1960 al 2016⁽²⁶⁸⁾. Lo studio evidenzia alcune interessanti peculiarità. In primo luogo, solamente 19 delle 30 Olimpiadi prese in considerazione nello studio offrono la possibilità di stabilire

²⁶⁴ ‘2012 Candidature Procedure and Questionnaire: Games of the XXX Olympiad in 2012’, *cit.*

²⁶⁵ B. Flyvbjerg, A. Stewart, A. Budzier, *op. cit.*

²⁶⁶ *Ibid.*

²⁶⁷ *Ibid.*

²⁶⁸ È opportuno ricordare che in questa analisi non sono stati inclusi né i “costi indiretti OCOG” descritti precedentemente, i quali possono essere alquanto elevati e difficili da stimare, né l’inflazione.

il superamento dei costi *ex ante*. Per i restanti 11 Giochi non sono stati forniti dati validi ed affidabili. Per quanto possa sembrare inverosimile, per almeno un terzo delle Olimpiadi considerate in questo arco temporale non si possiede la conoscenza necessaria ad indicarne con certezza i costi. In secondo luogo, la differenza tra i costi per ospitare le Olimpiadi estive rispetto a quelle invernali è statisticamente significativa, nel senso che il costo per i Giochi estivi è regolarmente più elevato: il costo medio di questi ultimi è di 5,2 miliardi di dollari, mentre il costo medio dei Giochi invernali è di 3,1 miliardi di dollari ⁽²⁶⁹⁾, con l'unica eccezione dei Giochi invernali di Sochi, i quali rappresentano, ad oggi, le Olimpiadi più costose di sempre (21,9 miliardi di dollari) ⁽²⁷⁰⁾. In terzo luogo, in tutti i casi si rileva il superamento dei costi *ex ante*. In particolare, il superamento dei costi per i Giochi estivi è in media del 176 per cento, mentre per i Giochi invernali è in media del 142 per cento. Inoltre, 9 delle 19 Olimpiadi hanno superato i costi per il 100 per cento del valore *ex ante* ⁽²⁷¹⁾.

La seguente tabella ⁽²⁷²⁾ raggruppa le 19 Olimpiadi di cui sono noti i dati di superamento dei costi iniziali.

Olimpiadi	Tipologia	Costo (billion \$)	Superamento (%)
Montreal 1976	Estive	6.09	720
Barcellona 1992		9.68	266
Atlanta 1996		4.14	151
Sydney 2000		5.02	90
Atene 2004		2.95	49
Beijing 2008		6.81	2
Londra 2012		14.96	76

²⁶⁹ Esiste un'alta probabilità che questa differenza di costo venga rilevata anche nelle future olimpiadi.

²⁷⁰ B. Flyvbjerg, A. Stewart, A. Budzier, *op. cit.*

²⁷¹ *Ibid.*

²⁷² Rielaborazione personale da B. Flyvbjerg, A. Stewart, A. Budzier, *op. cit.*

Rio 2016		4.55	51
MEDIA			176
Grenoble 1968	Invernali	0.89	181
Lake Placid 1980		0.44	324
Sarajevo 1984		-	118
Calgary 1988		1.11	65
Albertville 1992		1.99	137
Lillehammer 1994		2.23	277
Nagano 1998		2.23	56
Salt Lake City 2002		2.52	24
Torino 2006		4.37	80
Vancouver 2010		2.54	13
Sochi 2014		21.9	289
MEDIA			142

Stando a queste statistiche, è chiaro come i rischi legati ad ingenti sconfinamenti sui costi siano insiti nella preparazione dei Giochi Olimpici ⁽²⁷³⁾.

L'elevato costo medio di un'Olimpiade dovrebbe essere motivo di cautela per chiunque stia considerando di ospitare i Giochi, in particolare per quelle economie che rivelano una scarsa capacità di assorbire costi aumentati e di far fronte a debiti crescenti ⁽²⁷⁴⁾.

²⁷³ *Ibid.*

²⁷⁴ M. de Nooij, M. Van Den Berg, 'The Bidding Paradox: Why Rational Politicians Still Want to Bid for Mega Sports Events', in *Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series*, n. 9, 2013, pp. 1-24.

Osservando le statistiche, l'investimento nei Giochi Olimpici non pare, quindi, economicamente redditizio in termini di spesa, PIL o occupazione ⁽²⁷⁵⁾.

Tuttavia, anche quando risulta evidente che un mega evento sportivo sarà economicamente non redditizio, promotori ed esponenti politici persistono nel sostenere la candidatura della propria città (o Paese), asserendo che il ritiro dell'offerta li porrebbe in una situazione ancor più spinosa ⁽²⁷⁶⁾. Per comprendere questo paradosso, de Nooij e Van den Berg ⁽²⁷⁷⁾ considerano argomenti sia politici che economici, allo stesso modo rilevanti. Degli argomenti economici si è già ampiamente discusso nel capitolo precedente (v. *supra*, cap. 2). In seguito, dunque, verranno elaborate le argomentazioni concernenti il processo politico.

Gli autori discutono sette ragioni centrali per le quali gli esponenti politici privilegiano le loro ambizioni rispetto alle allarmanti statistiche sul superamento dei costi ⁽²⁷⁸⁾:

I. L'impegno politico e l'entusiasmo iniziale

Le candidature per ospitare i Giochi Olimpici sono spesso difficili da ritirare a causa del grado di impegno politico assunto ⁽²⁷⁹⁾. Nella fase iniziale della proposta, infatti, non vengono presentati piani di *budget* precisi, ma, ciononostante, viene raccolto il sostegno del Governo, sicché l'impegno assunto dagli esponenti politici rende più difficile ritirare l'offerta nel momento in cui, nella fase successiva, verranno richiesti sforzi maggiori in termini di *budget*.

Getz ⁽²⁸⁰⁾ fa riferimento al problema delle "barriere all'uscita": le DMO investono ingenti risorse nel processo di candidatura (si pensi, ad esempio, a manodopera, formazione del personale, programmi di *marketing*), che rendono costoso, se non addirittura inconcepibile, il ritiro dell'offerta ⁽²⁸¹⁾.

²⁷⁵ M. de Nooij, M. Van Den Berg, 'The Bidding Paradox: How Economists and Politicians Might Agree on the Attractiveness of Mega Sports Events', in *Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series*, n. 8, 2013, pp. 1-32.

²⁷⁶ *Ibid.*

²⁷⁷ *Ibid.*

²⁷⁸ *Ibid.*

²⁷⁹ *Ibid.*

²⁸⁰ D. Getz, 'Bidding on Events: Identifying Event Selection Criteria and Critical Success Factors', in *Journal of Convention & Exhibition Management*, n. 5(2), 2004, pp. 1-24.

²⁸¹ *Ibid.*

II. Collegare progetti collaterali alla manifestazione olimpica

Un vantaggio spesso rivendicato nell'ospitare un mega evento sportivo è che quest'ultimo incoraggerà l'approvazione di progetti collaterali legati all'evento e ne accelererà il processo decisionale, il quale, in assenza dell'evento, risulta spesso lungo e macchinoso. Il problema principale di questa strategia risiede nel fatto che essa permetterà di aggirare particolari passaggi del processo decisionale dei progetti collaterali e, di conseguenza, di considerare in maniera non adeguata gli effetti risultanti da questi progetti ⁽²⁸²⁾.

III. Un passato di successi?

La lettura parziale e manipolata della storia olimpica può condurre l'opinione pubblica a credere che i precedenti Giochi siano stati un successo. Questo atteggiamento imprudente deriva dal fatto che promotori ed esponenti politici hanno il vantaggio di poter concentrare l'attenzione pubblica su particolari esempi di successo piuttosto che su una visione d'insieme. Tuttavia, l'obiezione principale a questa linea di pensiero è quella di non considerare che siffatti esempi di successo potrebbero avere avuto delle specifiche ragioni e peculiarità che li hanno portati ad essere tali, e non è detto che le medesime condizioni siano individuabili in altre città ospitanti ⁽²⁸³⁾.

IV. La maledizione dei vincitori

La culla della maledizione del vincitore (v. *supra*, cap. II, par. 1.2) è rappresentata dall'offerta che la città avanza al fine di ottenere il diritto ad essere la futura sede delle Olimpiadi. In altri termini, la maledizione del vincitore affonda le proprie radici nella fase di candidatura, quando i costi previsti *ex ante* vengono descritti nel *dossier* presentato all'IOC: questa fase dura generalmente dai sei ai sette anni ed è il momento durante il quale emerge l'eventuale maledizione, sotto forma di un potenziale costo sottostimato *ex ante* ⁽²⁸⁴⁾.

Al termine della fase di candidatura, la città che presenterà l'offerta più "aggressiva" probabilmente si aggiudicherà i diritti dell'*hosting* e sarà maledetta ⁽²⁸⁵⁾.

²⁸² M. de Nooij, M. Van Den Berg, *op. cit.*

²⁸³ *Ibid.*

²⁸⁴ W. Andreff, *op. cit.*

²⁸⁵ M. de Nooij, M. Van Den Berg, *op. cit.*

V. *Ridistribuzione della ricchezza e lobbismo*

L'organizzazione di mega eventi sportivi ha effetti sostanziali sul *welfare*, nel senso che le modalità di redistribuzione della ricchezza generata dalla manifestazione possono favorire specifiche classi di beneficiari. Il lobbismo potrebbe, ovviamente, influenzare il processo decisionale che porta alla presentazione dell'offerta, facendo in modo che le informazioni dirette al pubblico vengano "artefatte" con dati provenienti da studi selettivamente scelti da partiti lobbistici ⁽²⁸⁶⁾.

VI. *Distorsione delle informazioni da parte dei media*

Il clima di ottimismo di promotori ed esponenti politici deriva in parte dall'atteggiamento entusiasta dei *media* nei confronti dell'*hosting*. Invero, gli effetti positivi sulle grandi opportunità di *business* derivanti da un mega evento sono più facili da documentare rispetto agli effetti negativi, spesso intangibili e, quindi, più difficili da descrivere in maniera efficace ⁽²⁸⁷⁾.

VII. *Orgoglio nazionale*

I sentimenti di soddisfazione e orgoglio nazionale derivanti dall'ospitare un mega evento sportivo hanno assunto sempre più valore negli ultimi decenni. Se, in passato, la maggior parte delle discussioni riguardo all'*hosting* si concentrava sui benefici economici, ad oggi gli esponenti politici, nelle loro argomentazioni, assegnano un ruolo rilevante al benessere psicologico, alla felicità e all'orgoglio della comunità ⁽²⁸⁸⁾. Inoltre, l'immagine di una località senza eventi può apparire negativa sotto il profilo della felicità della comunità ivi residente ⁽²⁸⁹⁾.

* * * *

In questo paragrafo è stata fornita una panoramica sui costi inerenti alle passate Olimpiadi e sulle ragioni politiche che portano promotori ed esponenti del governo locale a sostenere un'offerta di candidatura nonostante le fosche prospettive economiche. I dati in possesso evidenziano quanto sia finanziariamente rischioso per una città (o, in generale, per un Paese) decidere di ospitare i Giochi Olimpici. Peraltro,

²⁸⁶ *Ibid.*

²⁸⁷ *Ibid.*

²⁸⁸ *Ibid.*

²⁸⁹ Donald Getz, *op. cit.*

come sottolineato da de Nooij ⁽²⁹⁰⁾, oltre ai costi di organizzazione, nella propria analisi di fattibilità, ogni città candidata dovrebbe inserire anche i costi sostenuti in fase di preparazione della candidatura e gli eventuali costi di insuccesso. Tuttavia, è chiaro che i rischi assunti da governi ed enti promotori nella fase di candidatura, come per qualsiasi altro tipo di investimento pubblico, fanno parte del “gioco”.

In aggiunta, non bisogna neppure dimenticare che l’offerta per ospitare le Olimpiadi si articola come una gara d’appalto e, come tale, subisce gli effetti di eventuali manipolazioni, sicché, stante la portata dell’investimento, è necessario un controllo maggiore da parte dell’ente offerente (nello specifico, il CIO), volto a facilitare la trasparenza e la corretta valutazione di costi e benefici nelle proposte di candidatura. A tal proposito, le città candidate ai Giochi Olimpici 2024 saranno le prime a beneficiare dei cambiamenti nel processo di valutazione derivanti dall’Agenda Olimpica 2020, di seguito riportati ⁽²⁹¹⁾:

i. Una fase di invito rinnovata

“This new non-committal phase gave cities potentially interested in hosting the Games an opportunity to learn about the process and ways to maximise the benefits of a candidature and hosting the Games” ⁽²⁹²⁾.

Questa fase offre alle potenziali città candidate l’opportunità di conoscere in maniera più approfondita i metodi per massimizzare i benefici derivanti dall’ospitare i Giochi. Le città vengono invitate, per mezzo dei loro rappresentanti, a seminari sulla pianificazione e organizzazione dei Giochi, con lo scopo di assisterle al meglio nel processo di candidatura e nel trarre vantaggio dalla procedura.

ii. Un processo di valutazione in tre fasi

La suddivisione del processo in tre fasi ha facilitato il carico di lavoro sulle città candidate e ha fornito una sequenza logica incentrata su un argomento diverso per ogni fase:

²⁹⁰ M. de Nooij, ‘Mega Sport Events: A Probabilistic Social Cost–Benefit Analysis of Bidding for the Games’, in *Journal of Sports Economics*, n. 15(4), 2014, pp. 410-419.

²⁹¹ Informazioni disponibili su <http://www.olympic.org/current-candidature-process-2024>

²⁹² *Ibid.*

- *Stage 1 – Vision, Game concept and Legacy*: in questa fase, le città candidate sviluppano il *concept* per i Giochi, descrivono le motivazioni alla base della proposta e l'allineamento con i piani esistenti di sviluppo economico, sociale ed ambientale a lungo termine. Inoltre, viene rinforzato il consenso dell'opinione pubblica e degli esponenti governativi verso i Giochi;
- *Stage 2 – Governance, Legal and Venue funding*: la seconda fase si concentra sulla *governance* dell'evento, sulle questioni legali e sull'analisi dei finanziamenti diretti allo sviluppo delle sedi. La Commissione di Valutazione del CIO verificherà la solidità della *governance*, il rispetto dei requisiti legali e la gestione dei fondi pubblici e privati da parte del Comitato Organizzatore ⁽²⁹³⁾;
- *Stage 3 – Game delivery, Experience and Venue legacy*: la terza fase si concentra sull'attuazione dei Giochi. Viene valutato come il Comitato Organizzatore gestisce concretamente l'esperienza dei Giochi e la sua capacità di pianificare le eredità ad essi conseguenti ⁽²⁹⁴⁾.

Tra i risultati di questo cambiamento nel processo di valutazione si possono menzionare, *inter alia*, un rapporto più collaborativo tra CIO e candidati, maggiore trasparenza ed enfasi sulla sostenibilità e sull'eredità dei Giochi, nonché maggiore flessibilità per le città nella progettazione di Giochi che soddisfino le esigenze locali.

Il CIO, inoltre, ha ridotto il costo delle candidature, fornendo maggiori competenze tecniche ai Comitati Organizzatori, si è fatto carico delle spese relative alle visite di lavoro della Commissione di Valutazione, ha ridotto il numero di presentazioni formali previste per i candidati e ha contribuito alle spese di viaggio e alloggio sostenute per le presentazioni. Peraltro, durante ogni fase, il CIO ha tenuto dei seminari con le singole città per assisterle nel preparare il proprio *file* di candidatura e, dopo ogni invio, ha fornito un *feedback* individuale, comprensivo anche di alcuni suggerimenti su come ridurre i costi prospettati ⁽²⁹⁵⁾.

²⁹³ M. Fabbri, 'Abbiamo davvero bisogno delle Olimpiadi? Roma 2024: Una scommessa molto rischiosa', disponibile su <https://www.affaritaliani.it/static/upl2015/doss/dossierolimpiadi.pdf>

²⁹⁴ *Ibid.*

²⁹⁵ *Ibid.*

2. I Giochi Olimpici di successo: il caso Los Angeles.

Nel corso del precedente paragrafo sono state fornite delle indicazioni circa le ipotesi in cui un mega evento sportivo (nello specifico, un'Olimpiade) risulti un investimento redditizio sia sotto il profilo economico diretto, sia sotto il profilo degli effetti indiretti. Di fatto, però, si tratta di idealtipi, ossia modelli teorici che rimangono relegati all'ambito accademico e alla letteratura di riferimento, in quanto si è osservato come la quasi totalità degli eventi olimpici non abbia restituito, in concreto, i benefici previsti in sede di candidatura, nonostante i presupposti iniziali.

I crescenti fondi pubblici investiti nelle offerte olimpiche dimostrano come i *leader* locali intravedano tuttora, nella messa in scena della manifestazione, un'opportunità per migliorare gli aspetti economici e sociali della città (o, in generale, del Paese) ospitante (²⁹⁶). In primo luogo, le Olimpiadi possono dare sufficiente slancio per intervenire nelle attività di sviluppo a breve e lungo termine della città, ponendo sfide e creando opportunità senza precedenti nelle sfere, *inter alia*, del turismo, della sostenibilità ambientale e dell'occupazione. In secondo luogo, i Giochi richiedono un certo *standard* ambientale, tale da obbligare le città a riorganizzare il proprio tessuto urbano per rispettare i criteri imposti dal CIO e salvaguardare il successo dell'evento (²⁹⁷).

Dalla prima metà degli anni Ottanta, in particolare in seguito alle Olimpiadi di Los Angeles, i Giochi Olimpici sono diventati un evento economicamente significativo, sia in positivo che in negativo, principalmente a causa della crescente commercializzazione dello sport. Alla luce di questo successo commerciale ed in previsione della sua continuazione, il CIO ha costantemente incoraggiato un sostanziale aumento delle dimensioni dei Giochi Olimpici, tanto che dal 1984 ogni Olimpiade è stata più grande di quella precedente in termini di varietà delle competizioni e di numero degli atleti e delle nazioni partecipanti, senza dimenticare la risonanza mediatica (²⁹⁸). Questa espansione è da imputare al fatto che la messa in scena dei Giochi dell' '84 ha dato la percezione che un'Olimpiade gestita correttamente possa generare miliardi di dollari di profitto (²⁹⁹). Difatti, le Olimpiadi di Los Angeles –

²⁹⁶ M. Malfas, E. Theodoraki, B. Houlihan, *op. cit.*

²⁹⁷ H. Liao, A. Pitts, 'A brief historical review of Olympic urbanization', in *The International Journal of the History of Sport*, n. 23(7), 2006, pp. 1232-1252.

²⁹⁸ *Ibid.*

²⁹⁹ R. Baade, V. Matheson, *op. cit.*

le prime a sperimentare un'organizzazione di stampo prettamente privatistico – si sono svolte in assenza (o quasi) di investimenti pubblici ed hanno effettivamente potuto beneficiare di un ritorno in termini economici. In virtù di ciò, è pacifico considerare il caso Los Angeles come un raro esempio di Olimpiade di successo, insieme – ma per diversi motivi – all'Olimpiade estiva di Barcellona del 1992 (v. *infra*, par. 3).

In questo paragrafo verranno discussi i motivi e le circostanze temporali che hanno portato l'Olimpiade di Los Angeles ad essere considerata un investimento vincente e verrà proposto al lettore uno spunto di riflessione sulla reale efficacia dell'attuale procedimento di offerta per le Olimpiadi.

Dall'inizio degli anni Settanta, il movimento olimpico ha dovuto fare i conti con l'insorgere di diverse problematiche di ordine sociale ed economico. Si fa riferimento, in particolare, all'insorgere del terrorismo internazionale, alla crisi economica mondiale e ai boicottaggi fra nazioni (³⁰⁰). Le Olimpiadi di Monaco del '72 vengono ricordate, infatti, soprattutto (se non esclusivamente) per l'attentato terroristico al villaggio olimpico, ove persero la vita diversi atleti israeliani, cinque terroristi ed un agente della polizia tedesca. Da quel momento, il movimento olimpico dovette prendere coscienza della minaccia terroristica durante i grandi eventi, la quale produsse come conseguenza un aumento esponenziale della spesa per la sicurezza. Ad aggravare la situazione, i boicottaggi di Mosca del 1980 misero a repentaglio i valori e l'ideologia dell'Olimpismo diffusi da Pierre de Coubertin (³⁰¹). A ciò si aggiunse anche la crisi economica cominciata all'alba degli anni '70, che costrinse i sistemi economici occidentali a ridefinire le priorità in relazione agli investimenti pubblici. La crisi energetica dovuta alla scarsità di petrolio, la bolla speculativa e l'instabilità del mercato valutario imposero ai governi politiche monetarie più restrittive ed una maggior cautela nell'approvazione di candidature per l'organizzazione dei Giochi. Un destino malaugurato toccò a Montreal che, sull'onda della crisi, ospitò i Giochi del 1976, etichettati come le Olimpiadi che ebbero la più alta percentuale di superamento dei

³⁰⁰ U. Tulli, 'Mr. Business ha vinto. Le Olimpiadi di Los Angeles, il LAOOC e la ridefinizione dell'economia internazionale', in A. Teja, S. Giuntini, M. Impiglia (a cura di), *Quaderni di Storia dello Sport*, n. 3, 2014, pp. 137-148.

³⁰¹ Il barone Pierre de Coubertin è considerato il fondatore delle moderne Olimpiadi.

costi *ex ante* di sempre. A stabilire questo record negativo fu la cattiva gestione finanziaria dei fondi pubblici unita ad un programma eccessivamente ottimistico ⁽³⁰²⁾.

Alla luce di tutto ciò, Los Angeles si ritrovò ad essere l'unica candidata per i Giochi dell'84. Il Comitato per i Giochi Olimpici della California del Sud (SCCOG) guidò lo sforzo per portare l'evento a Los Angeles ⁽³⁰³⁾ e, sconfitta prematuramente la concorrenza di Teheran, mai entrata ufficialmente in gara, nell'ottobre del 1978 il CIO confermò l'assegnazione dei Giochi alla città californiana, nonostante lo stato di continua incertezza circa la natura privata del Comitato Organizzatore (LAOOC). In merito, il CIO, inizialmente, non era favorevole ad affidare la completa gestione dei Giochi ad un'organizzazione privata, nutrendo non pochi timori sulla possibilità del LAOOC di garantire le dovute coperture dei rischi finanziari (lo Stato non avrebbe garantito, infatti, le eventuali perdite economiche). Questi timori erano giustificati dalle difficoltà che il movimento olimpico stava affrontando dall'inizio degli anni '70 ⁽³⁰⁴⁾, timori capaci di distogliere l'attenzione del CIO dalle difficoltà politiche che gravavano sul Comitato Organizzatore americano. Quest'ultimo nuotava, di fatto, in acque torbide: da un lato, doveva fronteggiare un'opinione pubblica divisa sulle questioni riguardanti l'investimento nelle Olimpiadi (ben il 65 per cento della popolazione californiana era favorevole ai Giochi a condizione che non venissero investiti fondi statali) ⁽³⁰⁵⁾; da altro lato, doveva costruire la propria candidatura su un sistema economico da ritemprare, complice anche la direzione politica neoliberista assunta dal recente governo Reagan. In assenza di sovvenzioni statali, il LAOOC fu obbligato a rivolgersi al settore privato al fine di procurarsi i finanziamenti necessari alla realizzazione del progetto olimpico, sollevando diverse critiche sulla possibile violazione della Carta Olimpica in relazione a questa scelta che, in quel momento, era necessaria. Tuttavia, la posizione di svantaggio del CIO nei confronti del Comitato Olimpico (essendo Los Angeles l'unica città candidata) costrinse il primo a cedere alle condizioni del LAOOC e a modificare la Carta Olimpica al fine di consentire a Los Angeles di ospitare i Giochi. Inoltre, per non ripetere gli errori di Montreal, Ueberroth

³⁰² U. Tulli, *op. cit.*

³⁰³ W. Wilson, 'Sports Infrastructure, Legacy and the Paradox of the 1984 Olympic Games', in *The International Journal of the History of Sport*, n. 32(1), 2014, pp. 144-156.

³⁰⁴ Le difficoltà sono quelle discusse precedentemente.

³⁰⁵ W. Wilson, *op. cit.*

(allora presidente del LAOOC) commissionò studi su larga scala sui motivi ⁽³⁰⁶⁾ che portarono al disastro finanziario dei Giochi del '76 ⁽³⁰⁷⁾. Nello sforzo per affrontare la questione del rischio finanziario, LAOOC e USOC (United States Olympic Committee) strinsero degli accordi di condivisione del rischio e di allocazione del *surplus post-olimpico*. Tali accordi prevedevano che l'USOC e gli organi governativi dello sport nazionale ricevessero il 60 per cento del *surplus*, con l'obiettivo di creare le condizioni per formare atleti d'*élite* che "vincessero medaglie olimpiche", mentre il restante 40 per cento sarebbe rimasto al LAOOC, con l'obiettivo di sostenere lo sport giovanile nel sud della California ⁽³⁰⁸⁾. A tale scopo, i fondi vennero investiti per finanziare l'*Amateur Athletic Foundation* di Los Angeles, poi rinominata Fondazione LA84, un'istituzione senza scopo di lucro a sostegno dei programmi di sport giovanili e dell'educazione pubblica sul ruolo dello sport nello sviluppo positivo dei giovani ⁽³⁰⁹⁾.

Storici ed accademici descrivono i Giochi di Los Angeles come uno spartiacque nella storia delle Olimpiadi ed attribuiscono una vasta gamma di eredità al lavoro del Comitato Organizzatore ⁽³¹⁰⁾. Esiste un ampio consenso sulla considerazione che detti Giochi abbiano (i) creato un precedente riguardo alla possibilità di privatizzare il processo organizzativo, (ii) "sdoganato" la commercializzazione del marchio olimpico, (iii) ispirato un nuovo modello di sponsorizzazione per eventi sportivi internazionali ed (iv) insinuato la percezione che i Giochi possano essere uno strumento di crescita economica ⁽³¹¹⁾. Tuttavia, pochi accademici hanno attribuito a Los Angeles un'eredità infrastrutturale riguardante gli impianti sportivi, riferendosi limitatamente alle tre sedi di nuova costruzione (lo stadio di nuoto presso la *University of Southern California*, il poligono di tiro nella contea di San Bernardino ed il velodromo presso la *California State University*) ed al miglioramento delle strutture esistenti ⁽³¹²⁾. Seguendo questa concezione, si potrebbe concludere, allora, che i Giochi del 1984 abbiano creato un'eredità infrastrutturale sportiva poco incisiva. Questa conclusione, tuttavia, può

³⁰⁶ Vennero individuati, in particolare, due tipi di errore: il primo riguardava la gestione economica delle sponsorizzazioni; il secondo riguardava la gestione e la vendita dei diritti televisivi.

³⁰⁷ W. Wilson, *op. cit.*

³⁰⁸ S. R. Wenn, 'Peter Ueberroth's Legacy: How the 1984 Los Angeles Olympics Changed the Trajectory of the Olympic Movement', in *The International Journal of the History of Sport*, n. 32(1), 2014, pp. 157-171.

³⁰⁹ Informazioni disponibili su <https://la84.org/our-story/>

³¹⁰ W. Wilson, *op. cit.*

³¹¹ *Ibid.*

³¹² *Ibid.*

risultare fuorviante. Se si adotta, infatti, una concezione più elastica di eredità (quella che Preuss ⁽³¹³⁾ chiamava eredità “*hard*”), è possibile includere nella discussione sia le infrastrutture sportive create appositamente per i Giochi, sia ciò che è stato costruito o rimodernato in seguito utilizzando il *surplus* derivante dai Giochi stessi, il quale ha contribuito a finanziare quasi cento impianti sportivi (nuovi o ristrutturati) nel sud della California ⁽³¹⁴⁾. In questa prospettiva, l’eredità infrastrutturale permise di soddisfare le esigenze dei programmi di sviluppo sportivo per l’intera comunità. Invero, nel 2014, i siti sportivi nuovi e/o migliorati hanno servito circa 500.000 giovani ogni anno, oltre ad aver fornito spazio per programmi sportivi per adulti ⁽³¹⁵⁾.

Ciò che rese possibile il miglioramento delle infrastrutture sportive *post*-olimpiche fu il *surplus* di 232,5 milioni di dollari generato proprio dall’efficiente gestione finanziaria da parte del LAOOC ⁽³¹⁶⁾. Il programma di candidatura si ergeva su tre pilasti: (i) contenere i costi per le infrastrutture massimizzando l’utilizzo di strutture ricondizionate rispetto a nuove edificazioni, limitando la spesa alla gestione operativa; (ii) massimizzare i ricavi derivanti dalla vendita dei diritti televisivi; (iii) riconfigurare il programma di sponsorizzazione ⁽³¹⁷⁾.

Per quanto riguarda la vendita dei diritti televisivi e gli accordi di sponsorizzazione, l’arma vincente del Comitato Organizzatore fu quella di utilizzare una strategia di *marketing* aggressiva senza precedenti ⁽³¹⁸⁾. In primo luogo, dalla cessione dei diritti televisivi per i cinque continenti il LAOOC riuscì a ricavare più di 300 milioni di dollari ⁽³¹⁹⁾. Per sopperire ai costi della gestione operativa quotidiana, il Comitato Organizzatore, invece di chiedere un sussidio, chiese un deposito di 500.000 dollari a tutti gli offerenti presenti ai negoziati. Ogni deposito (inclusi i 250.000 dollari aggiuntivi degli ultimi cinque offerenti) permise al LAOOC di sfruttare gli interessi generati da questi pagamenti. In secondo luogo, venne ridotto a 30 il numero degli *sponsor*, ai quali fu imposto un contributo minimo di 4 milioni di dollari per qualificarsi come *sponsor* dell’evento ⁽³²⁰⁾. Con questa strategia, si cercò di ottenere il massimo

³¹³ H. Preuss, *op. cit.*

³¹⁴ W. Wilson, *op. cit.*

³¹⁵ *Ibid.*

³¹⁶ S. R. Wenn, *op. cit.*

³¹⁷ *Ibid.*

³¹⁸ U. Tulli, *op. cit.*

³¹⁹ *Ibid.*

³²⁰ *Ibid.*

guadagno da ciascun *partner* ufficiale in cambio dell'esclusività del prodotto (*i.e.* l'Olimpiade) ⁽³²¹⁾. La strategia fu ripagata: la campagna di sponsorizzazione fruttò ben 130 milioni di dollari (ai quali si aggiunsero 140 milioni di dollari dalla vendita di biglietti) ⁽³²²⁾.

Ueberroth, inoltre, comprese come gli impianti sportivi esistenti nella città di Los Angeles e nelle comunità circostanti offrirono la possibilità di limitare i costi di capitale richiesti per nuove infrastrutture ⁽³²³⁾ e si assicurò i finanziamenti delle società 7-Eleven, McDonalds e Fuji Film, le quali destinarono fondi per la costruzione delle uniche infrastrutture di nuova realizzazione, rispettivamente il velodromo, lo stadio del nuoto ed il poligono di tiro ⁽³²⁴⁾.

Oltre a ciò, la strategia di *marketing* includeva un'intensa commercializzazione del marchio olimpico, che non mancò, tuttavia, di creare qualche dissenso, in particolare rispetto alla gestione della staffetta della torcia olimpica, per la quale si prevedeva di vendere le varie tratte del percorso – sia a privati cittadini che a *sponsor* aziendali – al prezzo di 3.000 dollari a segmento. L'obiettivo dichiarato era quello di devolvere i ricavi a beneficio delle associazioni sportive del territorio. Questa manovra commerciale venne opposta dalla Grecia, la quale accusò il comitato di distruggere la tradizione più pura delle Olimpiadi. Tuttavia, Ueberroth ignorò tali accuse, in particolare quando percepì il potenziale economico derivante dalla vendita della fiamma olimpica come *souvenir*, sicché sostenne che la tradizione della torcia olimpica non fosse un sacro rituale greco, bensì un'invenzione del regime nazista durante le Olimpiadi del 1936, alludendo al fatto che le Olimpiadi non fossero mai state completamente separate dalla realtà economico-politica ⁽³²⁵⁾. In ogni caso, fatta eccezione per tale questione, la maggior parte delle iniziative commerciali fu accettata di buon grado sia dalla comunità locale, sia dagli *sponsor* aziendali, risultando in numerosi successi a livello di immagine. Ben 43 società furono autorizzate a commercializzare il marchio olimpico in modi diversi ⁽³²⁶⁾: McDonald's lanciò la campagna "se vince l'America, tu vinci" ⁽³²⁷⁾,

³²¹ S. R. Wenn, *op. cit.*

³²² C. La Rocco, 'Rings of Power. Peter Ueberroth and the 1984 Los Angeles Olympic Games', in *Financial History*, 2004, pp. 10-13.

³²³ *Ibid.*

³²⁴ W. Wilson, *op. cit.*

³²⁵ C. La Rocco, *op. cit.*

³²⁶ *Ibid.*

³²⁷ U. Tulli, *op. cit.*

secondo cui, per ogni medaglia vinta dagli atleti americani in una particolare specialità, l'azienda avrebbe offerto ai clienti un hamburger ed una bevanda (anche se questa campagna pubblicitaria ebbe un costo piuttosto elevato (circa un milione di dollari), fu un grande successo a livello di immagine, tanto da essere riproposta in seguito da altre aziende) ⁽³²⁸⁾; Coca-Cola fu autorizzata a lanciare una collezione di 32 lattine con impresso il marchio olimpico e a commercializzare spille e medaglie dei Giochi ⁽³²⁹⁾; Arco, compagnia petrolifera americana, presentò una campagna pubblicitaria nella quale esaltava la sua partecipazione attiva ai Giochi finanziando la ristrutturazione del *Los Angeles Memorial Coliseum* e di numerose piste d'atletica ⁽³³⁰⁾. Ma l'impatto maggiore a livello di immagine lo ebbe la mascotte ufficiale dei Giochi, l'aquila Sam, la quale, oltre ad aver riscosso un enorme successo nazionale, divenne la protagonista di un cartone animato giapponese ⁽³³¹⁾.

Altrettanto importante obiettivo per il LAOOC era mantenere bassi i costi per le infrastrutture. In merito, si riuscì a limitare la spesa edilizia a 93 milioni di dollari ⁽³³²⁾. Per dare un'idea, tenendo conto dell'inflazione e convertendo i costi (in dollari) in infrastrutture dei Giochi di Mosca del 1984, Los Angeles riuscì a spendere in infrastrutture solo il 5,4 per cento dell'ammontare complessivo speso ai russi (i quali spesero circa 1.708.596.472 dollari) ⁽³³³⁾. Il LAOOC riuscì a mantenere bassi i costi principalmente grazie al risanamento delle strutture esistenti e alle limitazioni nelle nuove infrastrutture, in particolare:

- il principale Stadio Olimpico, che di norma costituisce la spesa maggiore, fu il *Los Angeles Memorial Coliseum*, infrastruttura già esistente e che necessitava esclusivamente di essere ristrutturata;
- il villaggio olimpico fu suddiviso in tre sedi, utilizzando i dormitori per studenti presso l'UCLA, la *University of Southern California* e la *University of California* (Santa Barbara);

³²⁸ *Ibid.*

³²⁹ *Ibid.*

³³⁰ C. La Rocco, *op. cit.*

³³¹ U. Tulli, *op. cit.*

³³² W. Wilson, *op. cit.*

³³³ *Ibid.*

- le gare di sollevamento pesi si svolsero alla *Loyola Marymount University*, il pugilato ebbe sede alla *Los Angeles Sports Arena*, il *wrestling* ebbe sede all'*Anaheim Convention Center*, la pallamano ebbe sede alla *California State University*, l'hockey ebbe sede all'*East Los Angeles College* e l'equitazione ebbe sede al *Santa Anita Park*.

Un'ingente quantità di denaro venne destinata a rendere queste strutture (in particolare, il *Los Angeles Memorial Coliseum*) pronte per ospitare le Olimpiadi, ma nessuna di esse era di nuova costruzione ⁽³³⁴⁾.

Tuttavia, vi è ancora un intenso dibattito tra gli studiosi circa il fatto che i Giochi del 1984 abbiano davvero prodotto un *surplus*. Alcuni considerano il *surplus* un mito, sostenendo l'esistenza di un "ampio supporto pubblico nascosto sotto forma di trasporti, infrastrutture, polizia e sicurezza" ⁽³³⁵⁾. La realtà, però, è più sfumata. Innanzitutto, è facile intuire come il Comitato Organizzatore abbia probabilmente beneficiato del sostegno della Casa Bianca, nonostante il governo americano smentisca ogni voce su un possibile sostegno economico diretto ⁽³³⁶⁾. In secondo luogo, non vi furono costi "nascosti" significativi, in quanto il governo (dopo i Giochi) ha pubblicato i dati sui costi olimpici, poi confermati dalla stampa. In terzo luogo, l'eccedenza prodotta dai Giochi non fu altro che un riflesso del *budget* operativo del Comitato Organizzatore ⁽³³⁷⁾. Cionondimeno, il coinvolgimento del governo nell'organizzazione dei Giochi non fu certo assente: già nel 1982, quando fu chiaro come i Giochi potessero rappresentare una vetrina per "mettere in mostra" la potenza economica americana, fu creata una *Olympic Task-force* governativa con lo scopo di sostenere il Comitato nell'organizzazione dei Giochi e coordinare le relazioni diplomatiche dello stesso ⁽³³⁸⁾. In questo modo, la Casa Bianca contribuì efficacemente (furono stimati circa 79 milioni di dollari ⁽³³⁹⁾) all'organizzazione dei Giochi Olimpici, seppur senza offrire un contributo economico diretto. In verità, il

³³⁴ *Ibid.*

³³⁵ J. Horne, G. Whannel, *Understanding the Olympics*, Routledge, Londra, 2012.

³³⁶ U. Tulli, *op. cit.*

³³⁷ W. Wilson, *op. cit.*

³³⁸ U. Tulli, *op. cit.*

³³⁹ *Ibid.*

sostegno del governo americano al LAOOC raggiunse il suo apice nella gestione del boicottaggio sovietico.

Nel caso dei Giochi del 1984, gran parte dell'eredità infrastrutturale è stata creata dopo la fine della manifestazione, utilizzando il *surplus*. Conseguentemente, si è soliti individuare nel caso dei Giochi del 1984 e del successivo reinvestimento del *surplus* nella comunità una importante lezione su come ottenere benefici ed eredità positive da una gestione fiscale disciplinata, che può fungere da modello per i futuri Comitati Organizzatori per conseguire un risultato finanziario simile. Tuttavia, il *surplus* dei Giochi del 1984 derivò principalmente da circostanze speciali del processo di offerta e dall'incapacità del CIO di dettare i termini dell'offerta al LAOOC, il quale mantenne un insolito grado di autonomia nei confronti delle entità governative e dello stesso CIO ⁽³⁴⁰⁾. Questi fattori, insieme alle peculiarità politico-economiche della fine degli anni '70, lasciano intendere come sia alquanto difficile considerare queste Olimpiadi come precursori di un nuovo ciclo del movimento olimpico, anche in relazione al fatto che la formula privatistica del Comitato Organizzatore non si ripeté più nella storia olimpica ⁽³⁴¹⁾.

L'eredità delle infrastrutture olimpiche indicata in questo paragrafo dipende interamente dal *surplus* olimpico. Se un Comitato Organizzatore non fosse in grado di riprodurre tale *surplus*, non sarebbe possibile aspettarsi di realizzare il tipo di eredità che i Giochi del 1984 hanno creato. In questa prospettiva, importante fu la lezione recepita dal CIO: se era possibile ottenere ampi margini di profitto dalle Olimpiadi, era compito del CIO gestire le sponsorizzazioni, la commercializzazione del marchio olimpico e la cessione dei diritti tv dei Giochi ⁽³⁴²⁾. Proprio per questo, all'indomani dei Giochi di Los Angeles, il CIO è stato in grado di accentrare nuovamente su di sé tutti i benefici della crescente commercializzazione dei Giochi ⁽³⁴³⁾.

Volendo riassumere, in conclusione, le principali eredità positive create dai Giochi di Los Angeles, si può affermare che, in primo luogo, le Olimpiadi del 1984 hanno restituito agli Stati Uniti l'immagine di una Nazione economicamente forte ed

³⁴⁰ W. Wilson, *op. cit.*

³⁴¹ U. Tulli, *op. cit.*

³⁴² *Ibid.*

³⁴³ *Ibid.*

organizzata. La classe politica ha saputo sfruttare le circostanze avverse per limitare gli investimenti pubblici, affidando l'organizzazione dei Giochi ad un organo privato competente (LAOOC), al quale va riconosciuto il merito di aver sapientemente gestito i flussi finanziari e di aver ottenuto un *surplus* consistente. In secondo luogo, le olimpiadi di Los Angeles hanno mostrato i benefici di un'efficace cooperazione tra settore pubblico e privato ed hanno aumentato la reputazione e il prestigio a livello internazionale dell'amministrazione locale e della classe politica americana. In terzo luogo, i migliorati accordi di sponsorizzazione e la limitata spesa infrastrutturale (circa 93 milioni di dollari ⁽³⁴⁴⁾) consentirono il rinnovamento di svariati impianti sportivi in tutta la California, creando un'eredità infrastrutturale per le future generazioni di atleti. In quarto luogo, i Giochi hanno svolto un ruolo fondamentale nella promozione dello sport, plausibilmente l'eredità più importante. Invero, la promozione dello sport e la maggiore partecipazione alle pratiche sportive erano una prerogativa fondamentale del Comitato Olimpico di Los Angeles, il quale si impegnò meticolosamente nel migliorare e diffondere la pratica sportiva nel territorio e nel promuovere l'educazione allo sport e ai suoi valori nella popolazione, soprattutto nei giovani. I benefici per società e federazioni sportive furono molteplici ed i contributi economici derivanti dal *surplus* olimpico crearono le basi per un miglioramento nella gestione delle rispettive attività.

La creazione di un'eredità sportiva è stata possibile soprattutto grazie all'impegno della fondazione LA84, la quale, dal 1985 ad oggi, ha erogato più di 250 sovvenzioni in infrastrutture sportive, per un totale di circa 20,4 milioni di dollari ⁽³⁴⁵⁾, destinati sia a progetti relativamente poco costosi, sia a progetti multimilionari ⁽³⁴⁶⁾. Il più grande investimento infrastrutturale della fondazione ha riguardato il progetto dell'*Exposition Park Intergenerational Community Center* (3,5 milioni di dollari), che includeva il rinnovamento dello Stadio Olimpico di Nuoto del 1932 e la costruzione di un campo sportivo, un centro ricreativo, una scuola materna ed un centro per anziani. Inoltre, le tre sedi costruite per le Olimpiadi continuarono a funzionare anche dopo i Giochi ⁽³⁴⁷⁾.

³⁴⁴ È ormai riconosciuto che i principali problemi di sfioramento dei costi siano causati proprio da ingenti investimenti in infrastrutture, sia sportive che non.

³⁴⁵ W. Wilson, *op. cit.*

³⁴⁶ Nella maggior parte dei casi, gli investimenti della fondazione hanno integrato la spesa di enti pubblici e/o privati.

³⁴⁷ W. Wilson, *op. cit.*

Il contributo economico da parte della fondazione ha migliorato ed ampliato gli spazi in cui i giovani possono praticare sport, e per più di 30 anni le sovvenzioni hanno consentito ad alcuni progetti di essere più grandi o di essere completati più rapidamente di quanto sarebbe stato in assenza delle medesime. In casi particolari, il coinvolgimento della fondazione fu uno stimolo positivo per funzionari pubblici che soppesavano una varietà di scelte di finanziamento riguardanti i progetti infrastrutturali ⁽³⁴⁸⁾.

Conclusione

La percezione diffusa dopo le Olimpiadi di Los Angeles era quella per cui un'Olimpiade gestita correttamente potesse generare un lauto profitto. Ma è veramente una percezione accurata? Ancora, le Olimpiadi rappresentano veramente un investimento eccezionale meritevole di ampio sostegno da parte dei contribuenti?

A livello teorico, le città candidate per i Giochi Olimpici potrebbero produrre offerte fino a quando il loro rendimento atteso non raggiunge lo zero. Questo significa che l'investimento nell'Olimpiade da parte della candidata potrebbe non produrre un concreto beneficio economico, ma limitarsi a produrre benefici indiretti, senza che questo ne comporti il ritiro dell'offerta di candidatura. In tal caso, il CIO si impossesserebbe indirettamente di eventuali guadagni, imponendo la condizione per la quale i potenziali vincitori dell'offerta per i Giochi si assumano tutti i rischi in relazione all'evento. Due fattori potrebbero impedire che ciò accada. In primo luogo, il monopolio del CIO potrebbe essere contrastato qualora esistesse un solo candidato per ospitare i Giochi. In secondo luogo, il peso dell'opinione pubblica potrebbe essere sufficientemente elevato da convincere il CIO a condividere le rendite derivanti dall'evento ⁽³⁴⁹⁾. Nello specifico caso discusso *supra*, Los Angeles ha saputo beneficiare sia di "soft legacies" che di "hard legacies" ⁽³⁵⁰⁾ (come definite da Preuss ⁽³⁵¹⁾): una delle eredità più importanti è stata proprio la creazione della fondazione

³⁴⁸ *Ibid.*

³⁴⁹ R. A. Baade, V. A. Matheson, 'Bidding for the Olympics: Fool's Gold?', in C. P. Barros, M. Ibrahim, S. Szymanski (a cura di), *Transatlantic Sport: the Comparative Economics of North America and European Sports*, 2002, pp. 127-151.

³⁵⁰ L'eredità "hard" si riferisce principalmente a strutture ed infrastrutture (ad esempio, infrastrutture sportive, villaggio olimpico, impianti per le telecomunicazioni), mentre l'eredità "soft" si riferisce principalmente alle conoscenze, ai networks e ai beni culturali (come, ad esempio, l'identità culturale).

³⁵¹ H. Preuss, 'The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Even Legacies', in *Journal of Sport & Tourism*, n. 12(3-4), 2007, pp. 207-228.

LA84. I consigli sportivi cittadini per la promozione di eventi sportivi nelle comunità si moltiplicarono a dismisura nel decennio successivo alle Olimpiadi. In un quadro più ampio, e probabilmente più importante, Ueberroth ha rivoluzionato il modo di concepire le Olimpiadi, fornendo un modello per i futuri organizzatori e restituendo lustro al prodotto principale del CIO in termini di attrattiva del marchio olimpico ⁽³⁵²⁾. Il modello di Ueberroth consiste, *in primis*, nel conferire una dimensione imprenditoriale ai Comitati Organizzatori in modo da poter sfruttare i punti di forza dei modelli di gestione e controllo aziendale, e, in secondo luogo, nel far in modo che siano i Comitati a gestire gli accordi di sponsorizzazione e di vendita dei diritti televisivi, nel rivolgersi al settore privato per finanziare le infrastrutture in modo da responsabilizzare maggiormente gli organizzatori riguardo a rischi e perdite, nell'adottare una strategia di *marketing* efficace, nell'utilizzare gli studi *ex ante* non per legittimare l'Olimpiade, ma per fornire informazioni utili sul progetto a tutti gli *stakeholders*, nell'utilizzare gli investimenti privati per la costruzione o il miglioramento delle infrastrutture prettamente sportive e gli investimenti pubblici per le strutture c.d. "*non game related*", nonché nel tenere in forte considerazione l'opinione pubblica. Sfortunatamente, questo modello non è più stato ripreso nelle seguenti edizioni dei Giochi e rimane tuttora un caso eccezionale.

Wenn ⁽³⁵³⁾ ha individuato due possibili percorsi alternativi per un'Olimpiade di successo, ma non di semplice realizzazione:

- I. La prima opzione sarebbe quella di consentire a una città di ospitare le Olimpiadi due volte di seguito e servire, negli anni successivi, come luogo di allenamento per atleti internazionali. Questo piano aiuterebbe a mantenere attive le strutture per quattro anni e consentirebbe alla città di recuperare in maggior misura i costi del capitale investito. Alcune spese di organizzazione (come, ad esempio, i costi della sicurezza) si manifesterebbero ugualmente nella seconda occasione, ma i costi di infrastruttura sarebbero notevolmente più bassi. Inoltre, il *know-how* acquisito durante la prima Olimpiade verrebbe riutilizzato in breve tempo. Questa ipotesi dà alla città tempo sufficiente per prendere buone decisioni riguardo all'uso *post-olimpico* delle strutture. Di contro, però, il modo in cui le reti televisive e gli *sponsor* aziendali

³⁵² S. R. Wenn, *op. cit.*

³⁵³ *Ibid.*

risponderebbero all'idea di dover raccontare la stessa storia nello stesso luogo ed applicare la propria strategia di *marketing* nello stesso mercato è ancora oggetto di riflessione ⁽³⁵⁴⁾;

- II. La seconda opzione prevede di allestire l'evento contemporaneamente in due siti in modo da condividere i costi infrastrutturali e diminuire le richieste di investimenti pubblici (ad esempio, i Giochi potrebbero essere ospitati a Chicago e Roma). Le decisioni sulle gare da ospitare verrebbero prese sulla base della cultura locale e della popolarità di particolari sport nei rispettivi Paesi ospitanti, una pratica che ridurrebbe al minimo il numero dei c.d. "elefanti bianchi". Inoltre, i telespettatori beneficerebbero di una copertura televisiva di quasi 24 ore su 24 e gli *sponsor* potrebbero apprezzare l'accesso a due mercati differenti ⁽³⁵⁵⁾.

3. Quadro d'insieme sui Giochi Olimpici 2026 *per una rigenerazione urbana e turistica sostenibile: il caso Barcellona del '92.*

Nel corso dell'ultimo secolo, lo sviluppo urbano connesso ai Giochi Olimpici ha attraversato un tortuoso processo evolutivo: dai primi anni del '900 fino alla fine degli anni '50, vennero approvati investimenti infrastrutturali incentrati principalmente sulla creazione di nuovi impianti sportivi ⁽³⁵⁶⁾, combinati, tuttavia, ad un modesto sviluppo degli elementi ambientali urbani; dal 1960 in avanti, l'urbanizzazione legata alle Olimpiadi si è estesa ben oltre i confini dello sport e delle strutture ad esso associate, fino a disegnare uno schema urbano più completo riguardante la progettazione e l'edificazione di strutture non direttamente connesse con l'organizzazione dei Giochi ⁽³⁵⁷⁾. In questa fase, le città non ricoprono più un ruolo passivo al servizio degli spettacoli olimpici, ma, piuttosto, individuano nelle Olimpiadi un pretesto per innescare un cambiamento urbano su larga scala ed attuare piani regolatori territoriali.

³⁵⁴ *Ibid.*

³⁵⁵ *Ibid.*

³⁵⁶ S. Essex, B. Chalkley, 'Urban transformation from hosting the Olympic Games', Lezione universitaria sulle Olimpiadi, 2003, disponibile su https://www.researchgate.net/publication/242191237_Urban_transformation_from_hosting_the_Olympic_Games_University_lecture_on_the_Olympics

³⁵⁷ H. Liao, A. Pitts, *op. cit.*

Dalle Olimpiadi di Roma, i Giochi hanno cominciato ad avere un impatto non trascurabile sull'ambiente locale, in linea con le esigenze di espansione urbana degli anni '60 e '70 e di rigenerazione dei centri urbani degli anni '80 e '90, nonché con le questioni di sostenibilità caratteristiche degli anni Duemila ⁽³⁵⁸⁾. Negli ultimi anni, infatti, il CIO ha avanzato il desiderio di appoggiare i progetti che favoriscano la creazione di un'eredità ambientale positiva per le generazioni future, applicando concetti di sviluppo sostenibile nel movimento olimpico ⁽³⁵⁹⁾. La sfida è, quindi, quella di utilizzare l'Olimpiade come catalizzatore al fine di ottenere benefici più duraturi e sostenibili per le città ospitanti.

Nella storia delle Olimpiadi, vari sono gli esempi di ambiziosi progetti di ristrutturazione urbana:

- i. i Giochi Olimpici di Tokyo del 1964 hanno fornito un'opportunità unica e provvidenziale per porre rimedio all'inadeguato impianto infrastrutturale della città ed accelerare il piano di sviluppo decennale in corso, il quale includeva miglioramenti della rete stradale, espansione del porto, creazione di alloggi turistici e sistemi di smaltimento dei rifiuti e delle acque reflue. Meno del 3 per cento della spesa totale dei Giochi Olimpici di Tokyo è stata destinata alla costruzione di strutture esclusivamente legate alla competizione: la maggior parte è servita a soddisfare le esigenze di sviluppo a breve e lungo termine della città ⁽³⁶⁰⁾;
- ii. le Olimpiadi di Monaco del 1972 sono state caratterizzate soprattutto dal rinnovamento urbano e dalla modifica dell'uso del suolo. Tramite un approccio più centralizzato, le strutture sportive ed il villaggio olimpico sono stati edificati sopra un terreno abbandonato a Oberwiesefeld, a 4 chilometri a nord della città;
- iii. le Olimpiadi di Sydney del 2000 sono state etichettate come un evento "*green*". Seguendo le direttive della nuova politica ambientale del CIO, l'organizzazione ha fissato una serie di linee guida molto dettagliate per uno sviluppo sostenibile

³⁵⁸ *Ibid.*

³⁵⁹ *Ibid.*

³⁶⁰ *Ibid.*

connesso alla progettazione, alla costruzione ed alla manutenzione delle infrastrutture olimpiche;

- iv. per i Giochi di Barcellona del '92, la città ha approfittato dell'investimento olimpico per ricostituire un'economia logorata *post* periodo franchista e per rimediare alle carenze infrastrutturali locali. I principali sviluppi infrastrutturali sono stati avviati in quattro distretti urbani: Montjuic Park, Vall d'Hebron, Diagonal e la zona del lungomare di Poblenou. Lo stadio di Montjuic è stato rimodellato come il fulcro dei Giochi del 1992 e il simbolo del patrimonio sportivo locale, mentre la zona portuale è stata rigenerata attraverso la costruzione di nuovi appartamenti, un nuovo sistema fognario, una nuova circonvallazione costiera e un nuovo porto turistico ⁽³⁶¹⁾.

L'unica vera eccezione a questo processo di trasformazione urbana (oltre, per i motivi già discussi, ai Giochi di Los Angeles) furono le Olimpiadi di Atlanta del '96. Le modifiche alle infrastrutture della città sono state minime, poiché la spesa fu destinata principalmente allo sviluppo degli impianti sportivi essenziali. L'organizzazione olimpica seguì gli insegnamenti di Los Angeles, nonostante le premesse fossero sostanzialmente differenti, sia per quanto riguarda l'incertezza economica e politica in cui versava il movimento olimpico all'inizio degli anni '80, sia in relazione all'inefficienza delle strutture di Atlanta rispetto a quelle della città californiana.

Guardando alla storia olimpica, l'urbanizzazione ha avuto luogo con diverse ampiezze e profondità, in momenti temporali differenti, e, di conseguenza, ha lasciato impronte molto diverse nel tessuto urbano delle città ospitanti. Giudicare il successo o meno di un programma urbano in relazione alle Olimpiadi è molto difficile, perché il confronto deve tenere conto di una grande diversità di contesti urbani, fasi evolutive sociali, disponibilità di risorse e carenze nell'ambiente cittadino ⁽³⁶²⁾.

Per valutare un programma urbano legato alle Olimpiadi è necessario considerare alcuni aspetti chiave: (i) il contenuto e la portata dell'intervento olimpico, (ii) l'entità urbana che le Olimpiadi definiscono e (iii) la visione dell'integrazione urbana che esse rappresentano ⁽³⁶³⁾. In particolare, un programma di successo è sempre associato ad

³⁶¹ *Ibid.*

³⁶² *Ibid.*

³⁶³ *Ibid.*

un piano regolatore urbano a lungo termine collegato alla città in termini di utilizzo del suolo pubblico, mobilitazione delle risorse ed orientamento allo sviluppo ⁽³⁶⁴⁾, il quale permetta la creazione di eredità positive in termini di impatto ambientale sostenibile, riutilizzo e riconversione delle strutture olimpiche, miglioramento della qualità della vita della comunità, nonché riqualificazione del suolo urbano o extraurbano. Inoltre, un programma di successo è quello che rispetta il carattere distinto delle città ospitanti. Ci si riferisce, in particolare, all'integrazione delle principali strutture olimpiche nel tessuto urbano delle città: in generale, il modello decentralizzato è adatto per una città dotata di buone infrastrutture civiche, senza evidenti carenze ambientali, ma che necessita di un parziale adeguamento del proprio tessuto urbano; i modelli di *clustering* sono adatti, invece, per una città che soffre il declino del centro città, la suburbanizzazione e l'espansione incontrollata ⁽³⁶⁵⁾.

Al fine della realizzazione del programma urbano, le tradizionali forme burocratiche e gerarchiche del processo decisionale si sono rivelate spesso inadeguate rispetto ad approcci caratterizzati da velocità, flessibilità, *networking*, *partnership* e copertura mediatica ⁽³⁶⁶⁾. L'utilizzo di questi approcci, che meglio si adattano alle necessità della programmazione olimpica, può generare alcune problematiche a scapito degli interessi della comunità locale:

- a. alcuni investimenti possono essere sottratti ai servizi sociali e all'istruzione per essere destinati al pagamento delle infrastrutture legate alle Olimpiadi;
- b. l'aumento delle tasse locali per pagare le infrastrutture legate alle Olimpiadi può aumentare sostanzialmente il debito pubblico;
- c. creazione di esternalità negative per la comunità;
- d. problema della gentrificazione;
- e. problematiche di geopolitica. La posizione geografica delle città che ospitano le Olimpiadi è concentrata prevalentemente in Europa, Nord America, Cina e Giappone, ossia Paesi che dispongono delle risorse finanziarie per fornire le

³⁶⁴ *Ibid.*

³⁶⁵ *Ibid.*

³⁶⁶ S. Essex, B. Chalkley, *op. cit.*

infrastrutture richieste ⁽³⁶⁷⁾. Al contrario, quando sono state ospitate da Paesi in via di sviluppo e/o da Paesi con economie instabili, le Olimpiadi hanno spesso causato il peggioramento del tessuto economico e sociale degli stessi (si pensi alle problematiche sociali di Rio de Janeiro a seguito dei Giochi del 2016).

Oltre alle considerazioni sui costi, il tema che più frequentemente accende il dibattito pubblico è la progettazione e l'utilizzo *post olimpico* delle infrastrutture sportive – e non – legate alle Olimpiadi. In genere, oltre agli impianti sportivi, vi sono tre aree di sviluppo che richiedono ingenti investimenti, dalla costruzione *ex novo* degli edifici, alle ristrutturazioni e manutenzioni di quelli già esistenti:

- I. Trasporti, ossia strade, ferrovie, aeroporti, nonché pianificazioni in materia di parcheggi, pedonalizzazione e viabilità urbana;
- II. Telecomunicazioni, principalmente al servizio dei *media* internazionali, aree WiFi per i visitatori e rete *internet* cittadina;
- III. Abitazioni (in particolare, il villaggio olimpico) e ampliamento dei posti letto disponibili per turisti, giornalisti, funzionari governativi e tifosi ⁽³⁶⁸⁾.

I Giochi sono spesso accettati come stimolo per i cambiamenti evolutivi nella città. Tuttavia, le trasformazioni urbane che portano alla gentrificazione e all'inflazione dei prezzi delle case e degli affitti possono produrre rapidamente divisioni all'interno della comunità. Invero, come per ogni tipo di progetto di rigenerazione, anche le Olimpiadi possono contribuire ad un ampliamento delle differenze socio-economiche.

Ad oggi si può concludere che i Giochi di maggior successo, dal punto di vista infrastrutturale, sono stati quelli capaci di seguire un piano di urbanizzazione chiaro, la cui attuazione non fosse necessariamente collegata alla messa in scena dell'evento olimpico. Se la rigenerazione urbana è indicata come un'eredità esplicita del progetto olimpico, questa ha l'obbligo di supportare l'intero processo di pianificazione per garantire il massimo beneficio derivante dall'investimento ⁽³⁶⁹⁾. Un esempio che viene spesso citato a sostegno di questa argomentazione è il caso delle Olimpiadi di

³⁶⁷ *Ibid.*

³⁶⁸ AA. VV., *A Lasting Legacy for London? Assessing the legacy of the Olympic Games and Paralympic Games*, Greater London Authority, Londra, 2007, pp. 13 ss.

³⁶⁹ UK Department for Culture, Media & Sport - Strategy Unit, 2002.

Barcellona del '92 ⁽³⁷⁰⁾: nonostante sia stata una delle Olimpiadi più costose di sempre (circa 9,7 miliardi di dollari, con un superamento dei costi del 266 per cento ⁽³⁷¹⁾), l'Olimpiade del '92 ha generato, per sua natura e dimensioni, tra il 1986 e il 1993, il più importante cambiamento urbano d'Europa ⁽³⁷²⁾.

Come nel caso di Los Angeles, il clima socio-economico e politico antecedente ai Giochi di Barcellona fu un fattore determinante nella decisione di presentare la candidatura olimpica e nell'organizzazione della stessa. Nel 1979, con la vittoria del partito democratico di Alfonso Suarez alle elezioni generali, la Spagna era pronta a lasciarsi alle spalle l'eredità del regime franchista, caratterizzato da problematiche economiche e sociali, soprattutto con riferimento alla crescita e alla ristrutturazione urbana. La prima sfida per il nuovo Consiglio cittadino fu quella di affrontare i problemi di pianificazione urbana che avevano accompagnato il decennio precedente. Considerate le difficoltà della nuova fase per lo sviluppo infrastrutturale, in relazione al finanziamento dei progetti che dovevano essere urgentemente completati, nel 1980 nacque l'idea di presentare la candidatura per ospitare i Giochi Olimpici del 1992 ⁽³⁷³⁾. Dal 1981 al 1986, quando il progetto Olimpiade era ancora nella sua fase embrionale, i miglioramenti al tessuto urbano di Barcellona procedettero lentamente, ma, una volta che alla città fu assegnata l'organizzazione dei Giochi, tali miglioramenti subirono una netta accelerazione ⁽³⁷⁴⁾.

L'ingresso della Spagna nella Comunità economica europea nel 1986 ha condotto l'economia spagnola ad una fase di espansione. Il *boom* economico durò fino all'inizio degli anni '90, con i Giochi Olimpici e l'Esposizione Universale del 1992, che dissimularono una crescente crisi nella coesione sociale ⁽³⁷⁵⁾.

³⁷⁰ C. Gratton, S. Shibli, R. Coleman, 'Sport and Economic Regeneration in Cities', in *Urban Studies*, n. 42(5-6), 2005, pp. 985-999.

³⁷¹ B. Flyvbjerg, A. Stewart, A. Budzier, *op. cit.*

³⁷² F. Brunet, 'An Economical Analysis of the Barcelona '92 Olympic Games: Resources, Financing and Impacts', in M. de Moragas (a cura di), *The Keys of success: the social, sporting, economic and communications impact of Barcelona '92*, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcellona, 1995.

³⁷³ Observatorio DESC, 'Barcelona 1992: International Events and Housing Rights: a Focus on the Olympic Games', in AA. Vv., 'COHRE Mega-Events, Olympic Games and Housing Rights Project series', 2007, pp. 1 ss.

³⁷⁴ G. Telesca, 'Dealing with the past and planning the future: the urban renewal of Rome and Barcelona through the Olympic Games', in *European Review of History: Revue européenne d'histoire*, n. 21(1), 2014, pp. 19-36.

³⁷⁵ Observatorio DESC, *op. cit.*

Nonostante i progetti di rigenerazione infrastrutturale connessi ai Giochi non abbiano determinato un vero e proprio cambio di direzione nella pianificazione urbana, essi hanno prodotto un cambiamento nelle priorità del governo. I progetti olimpici sono stati adattati alla pianificazione esistente ed incorporati nei grandi piani di sviluppo urbano, principalmente per quanto riguarda l'apertura della città al mare, il miglioramento degli spazi e delle strutture pubbliche e lo sviluppo di una rete stradale cittadina, con l'obiettivo di porre rimedio al degrado del centro cittadino ed alla mancata valorizzazione della periferia ⁽³⁷⁶⁾.

L'organizzazione dei Giochi Olimpici è stata sostenuta in tre modi, ossia attraverso:

- a. l'accordo interistituzionale tra la città di Barcellona, il Governo spagnolo, il Governo autonomo della Catalogna, il Comitato Organizzatore e il CIO;
- b. la creazione di una *joint venture* (HOLSA), eccellente esempio di finanziamento pubblico-privato; e
- c. l'istituzione di organi amministrativi speciali, non legati all'ordinaria amministrazione pubblica, con separazione tra funzioni di investimento e funzioni organizzative ⁽³⁷⁷⁾.

Senza dubbio, la chiave del successo dei Giochi Olimpici del '92 risiede nella forza dell'obiettivo (miglioramento dell'immagine della città e rigenerazione urbana) e nella sua forma di organizzazione (accordi istituzionali, organismi speciali e *joint venture*). La *Barcelona Holding Olympic Societat Anonima* (HOLSA), infatti, ha contribuito, con 956.630 milioni di *pesetas*, a finanziare le principali infrastrutture per le Olimpiadi, tra le quali il villaggio olimpico. Il 38,5 per cento del suo investimento è stato destinato alla stessa città di Barcellona: ai progetti realizzati nell'area metropolitana fu destinato il 29 per cento, mentre il 16 per cento (inclusi gli investimenti riservati al potenziamento delle telecomunicazioni) fu destinato al resto della regione ⁽³⁷⁸⁾.

³⁷⁶ *Ibid.*

³⁷⁷ F. Brunet, *op. cit.*

³⁷⁸ G. Telesca, *op. cit.*

Interventi urbani ed infrastrutture sportive

Come principio generale, si propose di raggruppare le strutture in nove aree olimpiche, di cui quattro situate in città e tre nelle aree circostanti, mentre due sarebbero state collocate a seconda delle condizioni specifiche richieste.

I criteri di localizzazione utilizzati furono i seguenti:

- I. ottimizzare l'accessibilità ai quartieri cittadini;
- II. individuare le strutture più adatte alla struttura urbana;
- III. adattare l'ubicazione degli impianti sportivi ad un programma di trasformazione dei quartieri;
- IV. adottare un concetto metropolitano nella trasformazione urbana.

Pertanto, il progetto olimpico aspirava ad andare oltre la mera ospitalità dei Giochi e pretendeva di essere il motore del cambiamento urbano. I Giochi Olimpici, infatti, non venivano considerati come una soluzione ai problemi della città, bensì come uno strumento di decisione politica e di collaborazione con i cittadini per accelerare le attività di miglioramento urbano in sospenso (³⁷⁹).

Gli interventi urbani nella città di Barcellona hanno interessato quattro zone principali: la montagna di Montjuïc, la Vall d'Hebron, la Diagonal e il villaggio olimpico. Le decisioni relative all'ubicazione delle strutture vennero assunte sulla base di tre obiettivi:

- I. superare la concezione dello sport esclusivamente quale fonte di intrattenimento, attraverso la concentrazione delle attività;
- II. evitare l'eccessivo raggruppamento di infrastrutture in una singola zona della città, stante la difficoltà di localizzare le strutture nelle aree urbane e la conseguente problematica relativa al loro riutilizzo dopo l'evento;
- III. migliorare l'accessibilità a tutti i luoghi dell'evento (³⁸⁰).

³⁷⁹ Osservatorio DESC, *op. cit.*

³⁸⁰ *Ibid.*

Il villaggio olimpico a Poble Nou fu realizzato seguendo una strategia di pianificazione urbana basata su due fattori chiave: il recupero del fronte mare ed una visione metropolitana della città. La zona di Montjuïc comprendeva la ristrutturazione dello stadio, la ristrutturazione e l'ampliamento delle piscine, la costruzione di un nuovo centro sportivo e la nuova sede dell'Istituto Nazionale di Educazione Fisica. L'area di Diagonal aveva già un gran numero di impianti sportivi, per lo più privati, che sarebbero stati integrati dall'edificio del Centro sportivo comunale a l'Hospitalet, Pubilla Casas. La zona di Vall d'Hebron possedeva già un velodromo, costruito nel 1984, al quale vennero aggiunti un centro sportivo e due campi da gioco ⁽³⁸¹⁾.

Alla luce del modello dei Giochi di Barcellona, si può facilmente affermare che molti progetti infrastrutturali non erano direttamente necessari per i Giochi stessi. Conseguentemente, è possibile dedurre che l'impatto ambientale previsto per i progetti olimpici non fosse pensato per esaurirsi nel breve termine, bensì vi fosse una visione di eredità nel lungo periodo ⁽³⁸²⁾.

I progetti olimpici incorporavano diverse classi di infrastrutture, di seguito indicate in ordine di importanza:

1. Infrastrutture stradali e di trasporto;
2. Abitazioni, uffici e locali commerciali;
3. Telecomunicazioni e servizi;
4. Strutture alberghiere;
5. Impianti sportivi;
6. Infrastrutture ambientali.

La minor importanza riservata alle infrastrutture sportive è dimostrata dai dati economici, i quali evidenziano come l'investimento negli impianti sportivi rappresentasse solo il 9,1 per cento del totale degli investimenti olimpici. Questa

³⁸¹ *Ibid.*

³⁸² F. Brunet, *op. cit.*

proporzione è riconducibile all'enorme ammontare complessivo dell'investimento, il principale effetto che i Giochi Olimpici hanno avuto su Barcellona ⁽³⁸³⁾.

L'investimento e il costo delle Olimpiadi

Il 32,7 per cento dei progetti olimpici è stato realizzato grazie all'iniziativa privata. Per le Olimpiadi di Barcellona, dal 1986 al 1993, l'ammontare complessivo dei finanziamenti ha raggiunto 313.017 milioni di *pesetas* (circa 2 milioni di Euro), di cui 100.000 milioni provenienti da capitali stranieri. L'investimento pubblico è stato stimato in 643.613 milioni di *pesetas* (poco meno di 4 milioni di Euro) [*se non traduci in euro si fa fatica a capire l'entità dell'investimento*], rappresentante il 67,3 per cento del totale, e fu garantito dallo Stato spagnolo per 193.572 milioni, dalla Generalitat de Catalunya per 142.726 milioni (investiti nella tangenziale di Barcellona, nelle infrastrutture di trasporto per le città e in strutture sportive e culturali), dall'amministrazione comunale per 100.237 milioni, e da agenzie patrocinate dall'amministrazione centrale per la restante parte ⁽³⁸⁴⁾. In questo modo, buona parte dell'investimento pubblico è stato realizzato da aziende che, pur essendo di proprietà statale, hanno operato secondo criteri di libero mercato ⁽³⁸⁵⁾.

Vi era una notevole sensibilità alle questioni di "costo" dei Giochi Olimpici. In proposito, merita menzione la differenza tra le spese organizzative (162.880 milioni di *pesetas*) e gli investimenti diretti (956.630 milioni di *pesetas*). Confrontando l'origine dei finanziamenti (ad esempio, le entrate commerciali – investimenti di imprese private e pubbliche, le entrate del COOB '92 in diritti televisivi, sponsorizzazioni – o fiscali) con la successiva destinazione degli stessi, è possibile sottolineare quanto segue:

- I. le spese organizzative dei Giochi Olimpici ammontarono a 162.880 milioni di *pesetas*, ossia il 14,5 per cento delle spese Olimpiche, finanziate con le entrate dello stesso COOB '92;
- II. gli investimenti nelle infrastrutture hanno rappresentato l'85,5 per cento di tutte le spese olimpiche;

³⁸³ *Ibid.*

³⁸⁴ G. Telesca, *op. cit.*

³⁸⁵ F. Brunet, *op. cit.*

- III. gli investimenti diretti complessivi (per un valore di 956.630 milioni di *pesetas*) e le spese organizzative (162.880 milioni di *pesetas*) hanno raggiunto un totale di 1.119.510 milioni di *pesetas* ⁽³⁸⁶⁾;
- IV. nel luglio del 1993, le entrate furono registrate per 195.594 milioni di *pesetas*, a fronte di una spesa di 195.236 milioni, di cui 42.448 milioni sostenuti da *sponsor*. La differenza tra entrate e uscite certificò un guadagno di 358 milioni di *pesetas* (dati del COOB '92) ⁽³⁸⁷⁾.

L'impatto complessivo delle Olimpiadi

Gli investimenti olimpici diretti ed indiretti (1.119.510 milioni di *pesetas*) rappresentano un dato significativo se confrontati con altri Giochi Olimpici della stessa epoca. L'impatto indotto nel periodo 1987-1992 è stato calcolato in 1.942.000.000 milioni di *pesetas*. Sommando a questo l'impatto economico diretto ed indiretto, si può calcolare l'impatto economico totale in 3.108.000.000 milioni di *pesetas* ⁽³⁸⁸⁾. La destinazione e l'organizzazione di tali risorse costituiscono la vera eredità dei Giochi Olimpici di Barcellona, sintetizzata nella trasformazione urbana e nella trasformazione del tessuto economico (crescita del settore dei servizi e del turismo, maggiore attrattività, maggiore produttività, aumento del tasso di occupazione, competitività internazionale).

L'aumento registrato nel settore edile rappresenta perfettamente il *boom* economico che coinvolse Barcellona tra il 1986 ed il 1993:

- I. l'occupazione nel settore è cresciuta del 72 per cento;
- II. il consumo di cemento è aumentato del 74 per cento;
- III. il consumo di elettricità nella produzione di materiali per l'edilizia è aumentato del 55 per cento;
- IV. l'aumento dei parcheggi è stato del 34 per cento;

³⁸⁶ *Ibid.*

³⁸⁷ *Ibid.*

³⁸⁸ *Ibid.*

- V. l'aumento degli alloggi, dei locali commerciali, degli uffici e degli alberghi è stato rispettivamente del 23 per cento, del 13 per cento, del 12 per cento e del 5 per cento;
- VI. il numero di nuove case in vendita a Barcellona è aumentato di quasi il 101 per cento ⁽³⁸⁹⁾.

Un aspetto interessante da considerare è il trattamento degli alloggi nel progetto olimpico. Mentre Comitato Organizzatore e Pubblica Amministrazione erano responsabili dell'urbanizzazione delle aree in cui sarebbero stati costruiti i siti olimpici e dello sviluppo delle infrastrutture stradali, delle comunicazioni e dei trasporti, vi fu un significativo investimento privato nella costruzione di residenze, da utilizzare come alloggi privati dopo aver ospitato atleti e personale olimpico durante i Giochi. In proposito, si è registrato un impatto negativo in relazione al diritto ad un alloggio adeguato in termini di accessibilità e convenienza, i prezzi delle case sono aumentati, si è registrata una riduzione della disponibilità di alloggi in affitto e non vi sono state politiche di edilizia popolare rivolte ai gruppi più bisognosi di assistenza ⁽³⁹⁰⁾. Anche i prezzi degli affitti hanno subito un significativo aumento del 145 per cento circa, parallelamente ad una diminuzione degli alloggi disponibili per l'affitto del 23 per cento. Inoltre, è stata ridotta la disponibilità di alloggi pubblici del 75 per cento ⁽³⁹¹⁾.

I Giochi ebbero un notevole impatto anche nel mercato del lavoro. Dall'ottobre 1986 al luglio 1992, il tasso di disoccupazione a Barcellona è sceso dal 18,4 per cento al 9,6 per cento ed il numero di disoccupati registrati è sceso da 127.774 a 60.885 durante il periodo di preparazione dei Giochi. Peraltro, anche se il numero di disoccupati aumentò nuovamente ad un anno dalla chiusura dei Giochi (circa 78.000), il dato può essere considerato molto positivo se confrontato con il dato *pre-Olimpiadi* (127.774) ⁽³⁹²⁾. Nello specifico, nell'anno successivo alla chiusura dei Giochi, si può osservare il c.d. "effetto Olimpiade":

³⁸⁹ *Ibid.*

³⁹⁰ Osservatorio DESC, *op. cit.*

³⁹¹ F. Brunet, *op. cit.*

³⁹² *Ibid.*

- I. considerando l'occupazione media annua del Comitato Organizzatore, è possibile concludere che i 17.000 posti di lavoro in meno corrispondano direttamente ai posti di lavoro di competenza del Comitato;
- II. è stata creata un'occupazione permanente di circa 20.000 persone, derivante, in particolare, dai cambiamenti del tessuto economico ⁽³⁹³⁾.

I Giochi Olimpici di Barcellona del 1992 funsero da cuscinetto protettivo contro la crisi economica che colpì l'Europa all'inizio degli anni '90. Il calo della disoccupazione tra il novembre 1986 e il luglio 1992 dipese, almeno per l'88 per cento, dall'organizzazione della manifestazione ⁽³⁹⁴⁾.

Rilevante fu anche l'impatto sull'immagine della città, che portò ad un aumento sia della fiducia dei cittadini riguardo all'effetto positivo dei Giochi, sia dell'attrattiva della città come meta per turisti ed investitori. Si ritiene che la tendenza delle imprese a localizzarsi a Barcellona sia un eccellente indicatore sintetico della sua attrattiva, della disponibilità di servizi (uffici, terreni industriali, alloggi) e del miglioramento del mercato del lavoro e della concorrenza complessiva ⁽³⁹⁵⁾. Dalle analisi condotte negli anni successivi alla chiusura dei Giochi, si rileva un consistente aumento della capacità alberghiera, del numero di turisti, dell'occupazione media delle camere e della durata media del soggiorno. La percentuale di turisti provenienti dall'Europa è passata dal 32 per cento al 40 per cento (che rappresenta un aumento assoluto di circa 800.000 unità) e dal resto del mondo dal 17 per cento al 29 per cento (che rappresenta un aumento assoluto di circa 600.000 unità). L'utilizzo dei Giochi da parte Comitato Organizzatore come strumento di *marketing* per incidere sull'immagine della città è stata considerata una strategia di enorme successo, come dimostrato dal passaggio di Barcellona nel *ranking* dell'*European Cities Monitor* dall'undicesimo posto del 1990 al sesto posto del 2002 ⁽³⁹⁶⁾.

³⁹³ F. Brunet, *Economy of the 1992 Barcelona Olympic Games*, Centre d'Estudis Olímpics, Barcellona, 1993.

³⁹⁴ *Ibid.*

³⁹⁵ *Ibid.*

³⁹⁶ C. Gratton, S. Shibli, R. Coleman, *op. cit.*

Conclusioni

I Giochi Olimpici hanno rappresentato l'inizio di una nuova epoca per la città di Barcellona: le nuove strade hanno contribuito all'aumento della mobilità del centro e della periferia, facilitando l'espansione della città; è stato possibile promuovere la città come meta turistica di livello internazionale, incidendo notevolmente sull'afflusso di turisti dall'estero e su tutto il settore turistico-alberghiero ⁽³⁹⁷⁾; è stato possibile impostare un modello economico diretto a finanziare la trasformazione urbana con il contributo di investimenti privati ⁽³⁹⁸⁾.

Due variabili rimanenti devono essere tenute a mente per comprendere ulteriormente la natura dell'impatto positivo delle olimpiadi di Barcellona: la storia politica e lo stato dell'economia regionale. A Barcellona, gli attori privati non governativi sono stati controbilanciati da forti istituzioni locali, legittimate non solo dal sostegno di "attori ausiliari" come architetti e movimenti residenti di base, ma anche da un'opposizione cooperativa e meno ideologica che è stata in grado di mettere da parte conflitti profondi e radicati nella politica regionale ⁽³⁹⁹⁾.

La strategia volta a massimizzare l'eredità infrastrutturale ha facilitato un radicale cambiamento dell'ambiente edificato, dalle infrastrutture agli alloggi, dallo spazio commerciale allo spazio pubblico. Riguardo alla crescita del turismo, è chiaro che il settore è prosperato dopo le Olimpiadi. Questa espansione potrebbe, tuttavia, non essere direttamente correlata alle Olimpiadi, bensì il risultato di una buona gestione economica. Nondimeno, il sostegno politico all'industria del turismo faceva parte della strategia olimpica di Barcellona, il che potrebbe indicare l'esistenza di un nesso causale ⁽⁴⁰⁰⁾.

In conclusione, le Olimpiadi di Barcellona hanno avuto sicuramente un impatto significativo sulla città: gli effetti economici e fisici diretti sono indiscutibili, tanto che si dice che l'impulso olimpico sia la ragione principale della velocità con cui il Barcellona si è ripresa dalla recessione della metà degli anni '90 ⁽⁴⁰¹⁾. Peraltro, nonostante non vi

³⁹⁷ Osservatorio DESC, *op. cit.*

³⁹⁸ G. Telesca, *op. cit.*

³⁹⁹ *Ibid.*

⁴⁰⁰ D. Sivaev, 'The Olympic Games and Structural Transformation in Hosting Metropolitan Areas', in *DPU Working Papers*, n. 152, 2013, pp. 7-38.

⁴⁰¹ *Ibid.*

sia una visione universale sull'impatto positivo dei Giochi di Barcellona, si sostiene comunque che esista una serie di benefici immateriali (tra cui, ad esempio, il miglioramento dell'immagine e la felicità dei cittadini) difficilmente calcolabili e per questo sottovalutati, ma che, nonostante ciò, hanno una rilevanza fondamentale nel calcolo dell'impatto complessivo e possono compensare alcune eredità scomparse nel tempo.

4. Conclusioni

In questo capitolo sono stati, *in primis*, esposti i principali rischi legati alla scelta di una città di candidarsi per un'Olimpiade e, in secondo luogo, sono stati presentati due esempi singolari di Olimpiadi ritenute "di successo" sotto il profilo economico e non. La ricerca ha messo in luce come, non di rado, i problemi riguardanti il "*cost overrun*" si riscontrano in maggior misura nei costi indiretti non OCOG (ossia i costi indiretti sostenuti per la realizzazione di infrastrutture ed investimenti non direttamente collegati alla messa in scena dei Giochi), a causa della maggior difficoltà nel reperire informazioni su tali costi e della bassa affidabilità e soggettività della loro stima. L'analisi svolta da Flyvbjerg, Stewart e Budzier riguardante il problema del superamento dei costi nei Giochi Olimpici dal 1960 al 2016 evidenzia, in primo luogo, come solamente 19 delle 30 Olimpiadi prese in considerazione nello studio offrano la possibilità di stabilire il superamento dei costi *ex ante*, mentre per i restanti 11 Giochi non esistano dati validi ed affidabili.

I rischi legati al superamento dei costi sono insiti nella preparazione dei Giochi Olimpici e l'elevato costo medio di un'Olimpiade dovrebbe essere motivo di cautela per chiunque stia considerando di organizzare il mega evento. In passato, tale cautela non è stata impiegata a sufficienza, soprattutto da parte di promotori ed esponenti politici, affascinati dalle promesse di ricevere benefici elevati. Vengono delineate sette ragioni centrali per le quali gli esponenti politici privilegiano le loro ambizioni rispetto alle allarmanti statistiche sul superamento dei costi:

- I. l'impegno politico e l'entusiasmo iniziale;
- II. collegare progetti collaterali alla manifestazione olimpica;
- III. un passato di successi;

- IV. la maledizione dei vincitori;
- V. redistribuzione della ricchezza e lobbismo;
- VI. distorsione delle informazioni da parte dei media;
- VII. orgoglio nazionale;

Stante la portata dell'investimento, è necessario un maggiore controllo da parte del CIO, volto a facilitare la trasparenza e la corretta valutazione di costi e benefici nelle proposte di candidatura. A tal proposito, le città candidate ai Giochi Olimpici 2024 saranno le prime a beneficiare dei cambiamenti nel processo di valutazione derivanti dall'Agenda Olimpica 2020:

Un caso anomalo di Olimpiade etichettata come di successo fu quella di Los Angeles, che seppe beneficiare sia di "*soft legacies*" che di "*hard legacies*", rappresentate in particolar modo dalla creazione della fondazione LA84. Il modello Los Angeles consiste, *in primis*, nel conferire una dimensione imprenditoriale ai Comitati Organizzatori in modo da poter sfruttare i punti di forza dei modelli di gestione e controllo aziendale, e, in secondo luogo, nel far in modo che siano i Comitati a gestire gli accordi di sponsorizzazione e di vendita dei diritti televisivi, nel rivolgersi al settore privato per finanziare le infrastrutture in modo da responsabilizzare maggiormente gli organizzatori riguardo a rischi e perdite, nell'adottare una strategia di *marketing* efficace, nell'utilizzare gli investimenti privati per la costruzione o il miglioramento delle infrastrutture prettamente sportive e gli investimenti pubblici per le strutture c.d. "*non game related*", nonché nel tenere in forte considerazione l'opinione pubblica. Sfortunatamente, questo modello non fu più riproposto nelle successive Olimpiadi.

Anche i Giochi Olimpici di Barcellona rappresentano, per motivi e circostanze diverse rispetto ai Giochi dell'84, un esempio di successo. Barcellona '92 diede inizio ad una nuova epoca per la città di Barcellona: le nuove strade hanno contribuito all'aumento della mobilità del centro e della periferia, facilitando l'espansione della città; è stato possibile promuovere la città come meta turistica di livello internazionale, incidendo notevolmente sull'afflusso di turisti dall'estero e su tutto il settore turistico-alberghiero; si è potuto impostare un modello economico diretto a finanziare la trasformazione urbana con il contributo di investimenti privati. Come per il caso Los Angeles, tale

successo dipese da determinate condizioni esterne presenti in quel periodo storico: la storia politica e lo stato dell'economia regionale.

La strategia volta a massimizzare l'eredità infrastrutturale ha facilitato un radicale cambiamento dell'ambiente edificato, dalle infrastrutture agli alloggi e dallo spazio commerciale allo spazio pubblico. Peraltro, nonostante non vi sia una visione universale sull'impatto positivo dei Giochi di Barcellona, si sostiene comunque che esista una serie di benefici immateriali difficilmente calcolabili e per questo sottovalutati, ma che, nonostante ciò, hanno una rilevanza fondamentale nel calcolo dell'impatto complessivo e possono compensare alcune eredità scomparse nel tempo.

I modelli di Los Angeles e Barcellona sono modelli difficilmente ripetibili, proprio a causa dell'influenza delle componenti esterne singolari che hanno caratterizzato quel particolare periodo storico. Nondimeno, la ricerca di una ricetta perfetta che permetta la realizzazione di Olimpiadi di successo è un tema molto attuale e il CIO si sta muovendo proprio in questa direzione.

VERSO IL 2026: I GIOCHI OLIMPICI INVERNALI DI MILANO-CORTINA

Sommario: 1. Focus su Cortina: l'Agenda 2020 – 2. Focus su Cortina: analisi dell'offerta turistica – 2.1. Territorio e popolazione – 2.2. Viabilità e trasporti – 2.3 Strutture ricettive (alloggi e rifugi) – 2.4 Offerta turistica – 3. Analisi del dossier di candidatura – 3.1. Il dossier di candidatura: visione e realizzazione dei Giochi – 3.2. Il dossier di candidatura: l'organizzazione dei Giochi – 3.3. Il dossier di candidatura: una panoramica sui costi e sui finanziamenti – 4. Analisi dell'impatto dei Giochi Olimpici 2026: focus su Cortina – 4.1 Milano-Cortina 2026: sostenibilità, autonomia e bassi costi infrastrutturali “*game related*” – 4.2 Analisi dell'impatto dei Giochi Olimpici 2026 – 4.3 La Legacy: saranno veramente i Giochi a impatto 0?

1. Quadro d'insieme sui Giochi Olimpici 2026: l'Agenda 2020.

“Per questa vittoria ha pesato oltre l'80% di consenso popolare, a fronte del 55% della Svezia. E' un grande giorno per il movimento olimpico e gli sport invernali. Ha vinto un paese con grande esperienza, tradizione e passione. E' la vittoria del sistema sportivo italiano, che ha sempre supportato il movimento olimpico con grande passione”.⁴⁰²

A vent'anni da Torino 2006 e a settant'anni da Cortina 1956, l'Italia torna ad ospitare l'edizione invernale dei Giochi Olimpici.

“Due città, Milano e Cortina, con il sostegno di quattro regioni - Lombardia, Veneto, Trento e Bolzano - uniscono le loro forze per realizzare un'edizione dei Giochi memorabile, volta a favorire una maggiore cooperazione nell'ambito dell'intera macroregione alpina”.⁴⁰³

Con questa premessa si apre ufficialmente il Dossier della candidatura per i Giochi invernali italiani, una candidatura che muove i suoi passi seguendo le indicazioni della nuova Agenda 2020, la riforma del Movimento Olimpico che prevede di rendere i

⁴⁰² Thomas Bach, presidente del CIO

⁴⁰³ Dossier di candidatura Milano – Cortina 2026

Giochi Olimpici e Paralimpici più “sostenibili, flessibili ed efficienti, sia sotto il profilo operativo che finanziario, liberando al contempo più valore per le città ospitanti sull’orizzonte a lungo termine”.⁴⁰⁴

L’11 gennaio 2019 è stato ufficializzato il Dossier della candidatura italiana, caratterizzata dalla collaborazione fra le città di Milano e Cortina, le province autonome di Trento e di Bolzano, con il sostegno delle regioni Lombardia e Veneto.⁴⁰⁵ Le motivazioni di questa collaborazione hanno tutte come scopo il miglioramento sociale e la sostenibilità a lungo termine dei progetti, nello specifico⁴⁰⁶:

- Migliorare il profilo e il posizionamento del Paese a livello globale;
- Condividere la passione italiana per lo sport invernale;
- Impegnarsi verso la sostenibilità;
- Utilizzare i Giochi come elemento catalizzatore per realizzare piani strategici a lungo termine.

Sulla base di queste motivazioni, i Giochi promettono di essere pietra miliare nella storia del Movimenti Olimpici e Paralimpico⁴⁰⁷, con l’obiettivo di “accelerare il completamento delle infrastrutture urbane, di trasporto e ambientali già pianificate, che miglioreranno significativamente la qualità della vita dei cittadini e dell’intera macroregione alpina”, adattandosi quindi perfettamente ai piani strategici di lungo periodo della Regione Lombardia, della Regione Veneto e delle città di Milano e Cortina.⁴⁰⁸ L’obiettivo è quello di continuare il percorso di sviluppo iniziato con l’Expo 2015, utilizzando i Giochi per: i) rafforzare l’immagine dell’Italia nel mondo; ii) promuovere nuovi modelli di sviluppo basati sul settore sportivo; iii) valorizzare i programmi di sviluppo sociale per raggiungere un maggior numero di cittadini; iv) incoraggiare specifiche politiche di sviluppo incentrate sulla montagna; v) integrare in modo maggiormente efficace le diverse componenti dell’offerta turistica a livello

⁴⁰⁴ Dossier n. 233 - Olimpiadi e Paralimpiadi 2026 e Finali di tennis 2021-2025 D.L. 16/2020 – A.C. 2434, 23-03-2020

⁴⁰⁵ *Ibid*

⁴⁰⁶ Dossier di candidatura Milano – Cortina 2026

⁴⁰⁷ *Ibid*

⁴⁰⁸ *Ibid*

macroregionale (montagna, arte e cultura, mare, laghi, benessere, gastronomia ed enologia).⁴⁰⁹

Il processo di candidatura si è basato sui cambiamenti introdotti dall'Agenda Olimpica 2020, e successivamente integrato dall'Agenda Olimpica 2020+5⁴¹⁰. Queste tabelle di marcia strategiche mirano a snellire il processo organizzativo dei Giochi, rendendolo più flessibile rispetto alle condizioni ed ai piani di sviluppo dei territori, con riguardo alle eredità ed allo sviluppo sostenibile.⁴¹¹ In particolare, è stata prevista una nuova fase durante la quale alle città candidate viene data l'opportunità di conoscere in maniera più approfondita i metodi per massimizzare i benefici derivanti dall'ospitare i Giochi, limitando i costi, tramite seminari sulla pianificazione e organizzazione dei Giochi, così da assisterle al meglio nel processo di candidatura e nel trarre vantaggio dalla procedura.⁴¹² Lo scopo finale della nuova Agenda Olimpica è quello restituire credibilità

⁴⁰⁹ Dossier di candidatura Milano – Cortina 2026

⁴¹⁰ Composta da 15 raccomandazioni, si basa sui risultati dell'Agenda olimpica 2020 e funge da tabella di marcia per il CIO e il Movimento olimpico e ne determinerà la direzione fino al 2025. Le 15 raccomandazioni si fondano su tendenze chiave che sono state identificate come decisive nel periodo post-coronavirus:

- I. la necessità di una maggiore solidarietà nella società;
- II. la crescita della digitalizzazione. L'emergenza Covid ha dato l'opportunità di abbracciare ulteriormente la tecnologia digitale come un potente strumento per rivolgersi alle persone in modo più diretto e promuovere i valori olimpici;
- III. puntare maggiormente su uno sviluppo sostenibile;
- IV. aumentare la credibilità e la fiducia nelle istituzioni tradizionali del Movimento Olimpico;
- V. resilienza economica e finanziaria: l'opportunità è quella di sottolineare il nostro contributo alla ripresa dalla crisi.

Le 15 raccomandazioni sono le seguenti:

1. Strengthen the uniqueness and the universality of the Olympic Games
2. Foster sustainable Olympic Games
3. Reinforce athletes' rights and responsibilities
4. Continue to attract best athletes
5. Further strengthen safe sport and the protection of clean athletes
6. Enhance and promote the Road to the Olympic Games
7. Coordinate the harmonisation of the sports calendar
8. Grow digital engagement with people
9. Encourage the development of virtual sports and further engage with video gaming communities
10. Strengthen the role of sport as an important enabler for the UN Sustainable Development Goals
11. Strengthen the support to refugees and populations affected by displacement
12. Reach out beyond the Olympic community
13. Continue to lead by example in corporate citizenship
14. Strengthen the Olympic Movement through good governance
15. Innovate revenue generation models

<https://olympics.com/ioc/olympic-agenda-2020-plus-5>

⁴¹¹ Dossier n. 233 - Olimpiadi e Paralimpiadi 2026 e Finali di tennis 2021-2025 D.L. 16/2020 – A.C. 2434, 23-03-2020

⁴¹² Informazioni disponibili su <http://www.olympic.org/current-candidature-process-2024>

ai Giochi Olimpici come forza trainante per lo sviluppo economico e sociale di un paese ed al CIO come ente organizzatore. Difatti, negli ultimi decenni, la dimensione, i costi e la complessità dei Giochi sono aumentati notevolmente, la gestione dei lasciti olimpici è diventata una vera sfida per i Comitati Organizzativi ed un'attenta revisione della letteratura ha rivelato come gli studi sull'impatto infrastrutturale e sull'impatto turistico siano gli argomenti predominanti. In termini di costi, in media, il superamento del budget iniziale è del 156%, il quale deve essere coperto dalle città ospitanti. Diversi studi hanno rivelato che i budget OCOG non soffrono questa tendenza al superamento dei costi, mentre si rileva nel cosiddetto budget non OCOG, spesso al centro del dibattito pubblico. Inoltre, la mancanza di fiducia nel CIO e nel Movimento Olimpico in generale da parte dell'opinione pubblica ha contribuito al fallimento di numerosi referendum pubblici di candidatura per i Giochi Olimpici negli ultimi anni.⁴¹³

In risposta al sentimento di dissenso e scetticismo nei confronti dell'organizzazione dei Giochi Olimpici, Thomas Bach, dopo essere stato eletto presidente del CIO, fece dell'Agenda 2020 la sua prima grande iniziativa.⁴¹⁴ In principio è stato ordinato un dibattito pubblico durante il quale sono stati espressi 40.000 pensieri e 1.200 idee, successivamente riassunte e sintetizzate in 40 raccomandazioni. Analizzando la proposta dell'Agenda 2020, sono stati individuati sei temi principali in cui possono essere suddivise le raccomandazioni, vale a dire:

- I. efficacia in termini di costi (raccomandazioni 3, 12, 13);
- II. sostenibilità (raccomandazioni 1, 2, 4, 5);
- III. trasparenza e comunicazione (raccomandazioni 19, 20, 23, 28, 29, 30, 31, 39);
- IV. sport (raccomandazioni 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 25, 34);
- V. networking (raccomandazioni 26, 27, 33, 35);
- VI. altre (raccomandazioni 14, 21, 22, 24, 32, 36, 38, 40).⁴¹⁵

Sei di queste raccomandazioni riguardano proprio la pianificazione e la consegna dei Giochi:

⁴¹³ Does the Olympic Agenda 2020 Have the Power to Create a New Olympic Heritage? An Analysis for the 2026 Winter Olympic Games Bid - Martin Schnitzer and Lukas Haizinger

⁴¹⁴ *Ibid*

⁴¹⁵ *Ibid*

- I. Plasmare il processo di offerta come un invito;
- II. Valutare le città candidate identificando le opportunità ed i rischi chiave;
- III. Ridurre il costo dell'offerta;
- IV. Includere il concetto di sostenibilità in tutti gli aspetti dei Giochi Olimpici;
- V. Ridurre i costi e rafforzare la flessibilità della gestione dei Giochi Olimpici;
- VI. Massimizzare le sinergie con gli stakeholder del Movimento Olimpico.⁴¹⁶

Per raggiungere questi obiettivi, il CIO ha istituito tre iniziative principali:

- a) Riprogettare il processo di candidatura;
- b) Implementare un approccio strategico del CIO riguardo l'eredità di un evento;
- c) *7-year Journey Together* (una trasformazione dell'organizzazione e della realizzazione dei futuri Giochi Olimpici e Paralimpici, combinata all'analisi delle edizioni precedenti comprendente 100 misure specifiche).⁴¹⁷

Gli impatti combinati di queste iniziative hanno come obiettivo una nuova valorizzazione dell'organizzazione dei Giochi Olimpici. Queste riforme affrontano molte sfide e tali modifiche danno maggiore flessibilità alla progettazione dei Giochi per soddisfare i piani di sviluppo a lungo termine dei territori ospitanti assicurando alle città candidate di ricevere maggiore sostegno ed assistenza dal Movimento Olimpico.⁴¹⁸

Con riguardo alle 3 iniziative, la “New Norm” si è concentrata sulle sei raccomandazioni presentate pocanzi, le quali sono attribuite ad aspetti di economicità in termini di offerta e messa in scena del Giochi e ad aspetti che garantiscono la massima sostenibilità possibile dell'evento.⁴¹⁹

Ne viene presentata in seguito una breve descrizione:

1. La candidatura

In linea con le indicazioni introdotte dall'Agenda Olimpica 2020, il CIO ha intrapreso una profonda revisione del processo di candidatura e del contratto della città ospitante.

⁴¹⁶ IOC. Olympic Agenda 2020: Olympic Games: The New Norm. 2018. Disponibile su: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/2018-02-06-Olympic-Games-the-New-Norm-Report.pdf>

⁴¹⁷ *Ibid*

⁴¹⁸ Martin Schnitzer, Lukas Haizinger – op. cit.

⁴¹⁹ *Ibid*

Il nuovo processo di candidatura per i Giochi invernali del 2026 riduce i costi per le città e fornisce un maggiore supporto e una maggiore flessibilità per sviluppare il loro programma. Nella prima fase di "Dialogo" è permesso alla città candidata di esplorare opportunità alternative in maniera trasparente ed approfondita insieme agli esponenti del CIO, senza l'obbligo di presentare proposte e garanzie formali.⁴²⁰

Nella seconda fase, viene presentato il modo in cui le proposte dei Giochi dovrebbero allinearsi con gli obiettivi di sviluppo locale, regionale e nazionale a lungo termine. In questa fase vengono inoltre forniti i dettagli riguardanti l'organizzazione e la consegna dei Giochi alla città. Durante tutto il processo, il CIO fornirà esperti tecnici per aiutare le città e i Comitati Olimpici Nazionali a sviluppare il loro concetto di candidatura. I costi per le visite di supporto degli esperti, in più, sono interamente coperti dal CIO ed è stato ridotto il numero dei requisiti e delle garanzie da presentare.⁴²¹

2. L'eredità

I Giochi generano impatti tangibili e intangibili a lungo termine, identificati anche come eredità olimpica, che vanno dalle eredità turistiche ed infrastrutturali alle eredità sociali ed ambientali. Garantire benefici a lungo termine è stato per molto tempo un obiettivo concreto del Movimento Olimpico, nonostante le difficoltà di applicazione.⁴²² Il nuovo approccio strategico riguardo la gestione e l'ottimizzazione dell'eredità olimpica rappresenta uno strumento di sviluppo significativo per il CIO, poiché incorpora formalmente una pianificazione positiva del patrimonio in ogni fase della candidatura e della consegna dei Giochi, aiutando le città a generare valore per i decenni a venire. Per avere successo, tale pianificazione dovrebbe anche essere coordinata con gli obiettivi di sviluppo urbano a lungo termine della città ospitante.

Questo approccio strategico incorpora fondamentalmente quattro obiettivi:

- Obiettivo 1: Incorporare l'eredità attraverso il ciclo di vita dei Giochi Olimpici.
L'eredità sarà discussa con le città interessate ad ospitare i Giochi Olimpici già

⁴²⁰ IOC. Olympic Agenda 2020: Olympic Games: The New Norm. 2018. Disponibile su: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/2018-02-06-Olympic-Games-the-New-Norm-Report.pdf>

⁴²¹ *Ibid*

⁴²² *Ibid*

nella fase di dialogo ed è completamente integrata nel processo di candidatura.

- Obiettivo 2: Documentare, analizzare e comunicare l'eredità dei Giochi Olimpici.
- Obiettivo 3: Incoraggiare la celebrazione dell'eredità olimpica.
- Obiettivo 4: Costruire partnership strategiche.⁴²³

3. 7 anni di viaggio insieme

La revisione della consegna dei Giochi Olimpici ha portato alla creazione di oltre 100 misure specifiche, che possono essere riassunte in tre flussi di attività:

- A. Governance dei Giochi;
- B. Requisiti dei Giochi;
- C. Supporto agli organizzatori.

A. Governance dei giochi

Per garantire dei benefici più elevati per la città ospitante, è stata intrapresa un'analisi per determinare se e dove l'attuale modello di governance dei Giochi potesse essere migliorato. In merito a questo, è stato creato un *Joint Steering Forum* (JSF): il JSF consentirà una migliore integrazione delle varie entità ed autorità coinvolte nella realizzazione dei Giochi e faciliterà un'efficace discussione e risoluzione delle principali questioni. Il CIO, inoltre, aiuterà a stabilire traguardi più flessibili per quanto riguarda la pianificazione, il reclutamento e la consegna dei Giochi. Il ruolo dell'amministrazione del CIO si evolverà per garantire una maggiore assistenza ai comitati organizzatori.

Il nuovo “*3+4 Games Planning Framework*” permette agli organizzatori di dedicare circa tre anni a concentrarsi sugli elementi strategici della consegna, prima di spostare l'attenzione su una pianificazione operativa più dettagliata. L'integrazione aziendale è un fattore determinante per un'efficace governance dei Giochi: i partner di marketing danno un contributo significativo ai Giochi Olimpici non solo tramite il finanziamento ma attraverso competenze, risorse e supporto di diverso genere.

⁴²³ *Ibid*

Un focus particolare sarà rivolto alla pianificazione del programma di budget, OCOG e non OCOG. Il CIO lavorerà a stretto contatto con gli organizzatori per stabilire una chiara matrice di responsabilità finanziarie e operative per tutte le entità (governi nazionali, statali, comunali e OCOG). Il CIO ricoprirà inoltre un ruolo specifico nel consigliare gli organizzatori sul tipo di competenze necessarie per garantire una buona governance ed un efficace controllo dei costi. Con riferimento alla governance dei Giochi Olimpici 2026, le decisioni riguardanti la pianificazione e la realizzazione delle Olimpiadi saranno interamente affidate alla Fondazione Milano-Cortina 2026 (il Comitato Organizzatore), che opererà in linea con le condizioni poste dalla Carta Olimpica e dell'Host City Contract.⁴²⁴

B. Requisiti dei giochi

Osservando i budget OCOG dal 2002 al 2020, il Comitato Direttivo Esecutivo per la consegna dei Giochi Olimpici ha evidenziato le aree operative in cui vi fosse la possibilità di ottenere la riduzione o la razionalizzazione dei costi senza compromettere l'evento o l'esperienza delle parti interessate. Il Comitato Direttivo Esecutivo ha esaminato tutte le aree elencate di seguito per ridurre, adeguare e ottimizzare i requisiti:

- Aree delle competizioni;
- Villaggio Olimpico ed alloggi;
- Media (tra cui l'*International Broadcast Center* ed il *Main Press Center*);
- Tecnologia ed energia;
- Trasporti e sicurezza;
- Cerimonie, Cultura ed Educazione;
- Ospitalità;
- Biglietteria;
- Posti prenotati accreditati;
- Accesso alle sedi;
- Prodotti alimentari e bevande;

⁴²⁴ IOC. Olympic Agenda 2020: Olympic Games: The New Norm. 2018. Disponibile su: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/2018-02-06-Olympic-Games-the-New-Norm-Report.pdf>

- Servizi sanitari;
- Marchio, identità ed immagine dei Giochi;
- Paralimpiadi.

C. Supporto agli organizzatori

Per contribuire ulteriormente all'obiettivo generale di una maggiore flessibilità, efficienza e sostenibilità della consegna dei Giochi, viene posta ulteriore attenzione sul miglioramento del supporto agli organizzatori. Per supportare al meglio i Comitati Organizzatori, alcune attività saranno trasferite agli stakeholder del Movimento Olimpico, in particolare IF, NOC e TOP Partner. Pertanto, l'ambito e la complessità del lavoro per il Comitato Organizzatore saranno semplificati.⁴²⁵

L'impatto finanziario

L'Agenda Olimpica 2020 ha incoraggiato la flessibilità per quanto riguarda la consegna dei Giochi, generando ulteriore valore a lungo termine per le città ospitanti ed i vari stakeholders. Il Comitato Direttivo Esecutivo per la realizzazione dei Giochi Olimpici fornisce soluzioni e opzioni concrete per progettare e realizzare i futuri Giochi attraverso:

- Una migliore integrazione delle parti interessate;
- Piani regionali pienamente adattati al contesto locale;
- Corretto ed efficace utilizzo delle risorse (personale, attrezzature, spazi, ecc.);
- Maggiore qualità dei servizi;
- Coordinamento con gli stakeholders olimpici per fornire supporto agli organizzatori;
- Soluzioni condivise con i precedenti organizzatori;
- Tempi di consegna più brevi.

Di conseguenza, sarà possibile ridurre le seguenti voci di costo:

- I costi operativi per Comitati Organizzatori;

⁴²⁵ IOC. Olympic Agenda 2020: Olympic Games: The New Norm. 2018. Disponibile su: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/2018-02-06-Olympic-Games-the-New-Norm-Report.pdf>

- Gli investimenti di capitali per enti pubblici;
- Le spese relative ai Giochi per tutte le parti interessate.⁴²⁶

2. Focus su Cortina: analisi dell'offerta turistica.

Cortina d'Ampezzo, con i suoi 252,81 km² di territorio montano, rappresenta senza ombra di dubbio uno dei luoghi più iconici dello sport invernale italiano e fiore all'occhiello delle Dolomiti Bellunesi. Cortina deve il suo sviluppo allo sfruttamento delle foreste e al commercio e, grazie alla sua posizione geografica strategica, ai ricchi viaggiatori anglosassoni, tedeschi e russi che, giunti nella Conca in seguito alla costruzione delle strutture ferroviarie della metà dell'800, consentirono la trasformazione della città e la nascita dei grandi alberghi e delle prime infrastrutture turistiche e sportive. A seguito dei conflitti mondiali, dei quali è tutt'ora possibile osservare gli innumerevoli lasciti, Cortina si aprì al mondo e soprattutto allo sport, che conferì alla città il titolo di Regina delle Dolomiti, in un lasso di tempo brevissimo. La definitiva consacrazione di Cortina d'Ampezzo come patria dello sport invernale e meta di prestigio per il turismo vacanziero avvenne in occasione delle prime Olimpiadi Invernali italiane del '56, quando i Giochi vennero per la prima volta trasmessi in diretta sulla tv nazionale. Da allora Cortina d'Ampezzo è il luogo prescelto per numerosi eventi sportivi internazionali, con all'attivo oltre 25 edizioni della Coppa del Mondo di Sci Alpino Femminile, gli appuntamenti di sci nordico, la Coppa del Mondo di Snowboard, la Coppa del Mondo di Freeride ed i recenti Mondiali di sci nordico, oltre alle tante discipline outdoor sia invernali che estive.

2.1. Territorio e popolazione

La Conca Ampezzana rappresenta il luogo ideale per addentrarsi e scoprire un mondo unico fatto di pareti verticali, verdi vallate, alpeggi d'alta quota, boschi, ruscelli, laghi, canyon e cascate. La città di Cortina si trova al centro di una delle valli più seducenti di tutte le Dolomiti, incorniciata da alcune fra le montagne più celebri di tutto l'arco alpino: a nord si trovano il monte Cristallo ed il Faloria, il Pomagagnon e la Croda Rossa d'Ampezzo; a est si trova il gruppo delle Tofane, la Croda da Lago, il Becco di

⁴²⁶ *Ibid*

Mezzodì ed il comprensorio delle Cinque Torri, Nuvolau e il Lagazuoi; a sud, poco distante, si trovano il Pelmo e l'Antelao (seconda montagna in ordine di altezza delle Dolomiti); a sud-ovest il Sorapiss ed il gruppo delle Marmarole. Grazie alla particolare conformazione dei gruppi dolomitici, più isolati rispetto alle altre zone delle Alpi in cui si ritrovano le classiche catene montuose, intorno a Cortina sono presenti innumerevoli passi alpini che collegano le varie valli del territorio montano, famosi sia dal punto di vista paesaggistico sia come meta turistica per ciclisti e motociclisti. Fra questi meritano una menzione il passo Giau, il passo Falzarego, il passo Tre Croci e il passo Valparola. Oggi la popolazione di Cortina d'Ampezzo è di poco meno di 6.000 abitanti ma raggiunge le 50.000 presenze in alta stagione grazie al turismo. Nonostante l'ingente afflusso di turisti, la Regina delle Dolomiti ha però saputo conservare molto bene nel tempo il suo ricco patrimonio di tradizioni.

Nel 2009, l'UNESCO ha inserito le Dolomiti nel prestigioso elenco mondiale del Patrimonio Naturale dell'Umanità per la loro peculiare bellezza. Il marchio UNESCO testimonia l'impegno per la tutela e salvaguardia dell'ambiente unico che circonda Cortina. Inoltre, essa è l'unica località delle Dolomiti a far parte della prestigiosa associazione europea Best of the Alps, il marchio di qualità internazionale che riunisce i 13 paesi più famosi ed esclusivi dell'intero arco alpino, apprezzate e stimate per la qualità dei servizi, per l'efficienza delle strutture e i suggestivi paesaggi e per il rispetto del patrimonio culturale e ambientale. Best of the Alps è, inoltre, il simbolo della lunga tradizione ricettiva che ha aperto la strada al turismo montano sia invernale sia estivo.

2.2. Viabilità e trasporti

Cortina d'Ampezzo, attualmente raggiungibile solo attraverso l'utilizzo dell'auto, è attraversata dalla SS51 di Alemagna in direzione nord-sud, che collega l'uscita autostradale di Belluno con la Val Pusteria, e dalla S.S.48 bis in direzione est-ovest, che collega la zona del Cadore attraverso il passo Tre Croci con la Val di Fassa attraverso il passo Falzarego. Con lo smantellamento dell'infrastruttura ferroviaria che collegava Cortina con la pianura, è possibile raggiungere in treno Calalzo di Cadore e, da lì, proseguire con servizi di collegamento quali bus ATVO, Cortina Express e Dolomitibus. Nel periodo dei Giochi, i servizi ferroviari saranno abbinati a speciali servizi autobus dedicati ai Giochi con partenza da Dobbiaco e da Calalzo o Ponte nelle Alpi. Entrambi i punti di partenza si collegheranno a Cortina tramite la SS51 in

entrambe le direzioni. La SS51 sarà quindi riservata esclusivamente a soddisfare le esigenze dei Giochi.

L'obiettivo per i cluster montani è quello di migliorare l'accessibilità ferroviaria coerentemente con i collegamenti autostradali a lunga distanza e favorire l'uso di soluzioni di trasporto sostenibile per raggiungere le stazioni sciistiche. Il piano nazionale per le infrastrutture ha previsto il completamento di una serie di interventi:

- I) la linea ferroviaria ad alta velocità fino a Venezia;
- II) l'autostrada Pedemontana Veneta, che contribuirà a ridurre sensibilmente i tempi di percorrenza tra Milano e Cortina;
- III) la strada statale SS51 Alemagna attraverso la Valle del Cadore e l'alternativa SS52 Carnica, già ottimizzate per i Campionati del Mondo di sci a Cortina.

2.3. Strutture ricettive (alloggi e rifugi)

Cortina offre una vasta gamma di strutture ricettive per il turismo ed è apprezzata soprattutto per la qualità dei servizi e per il suggestivo panorama che si può godere sia dal fondovalle che dai numerosi rifugi sparsi in tutto il territorio. Secondo i dati ISTAT relativi all'anno 2020, il totale degli esercizi ricettivi ammonta a 1075, con circa 14000 posti letto.

ALBERGHI		
	Strutture	N. Posti letto
a 5 stelle	5	947
a 4 stelle	16	1834
a 3 stelle	32	1577
a 2 stelle	2	67
a 1 stella	1	25
altre strutture simili	2	335
Totale	58	4785

ESERCIZI EXTRA-ALBERGHIERI		
	Strutture	N. Posti letto
campeggi e villaggi turistici	4	3123

alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	975	5048
agriturismi	5	69
case per ferie	1	120
rifugi di montagna	19	627
bed and breakfast	13	55
Totale	1 017	9 042

* Fonte: ISTAT

Da queste tabelle è possibile notare come l'offerta di strutture ricettive di Cortina sia ricca, ma soprattutto diversifica. È interessante confrontare queste tabelle con i recenti dati sui flussi turistici a Cortina. Il primo mercato come numero di presenze è l'Italia, con oltre il 50% delle presenze totali (56% nel 2019). Le presenze dei turisti esteri, seppure numericamente inferiori a quelle italiane, negli ultimi anni hanno registrato un trend positivo costante, al contrario di quello italiano. Dal 2010 al 2019 le presenze dei turisti stranieri sono cresciute dell'88,4%. I turisti italiani si condensano principalmente nel mese di agosto e nel periodo invernale, soprattutto dicembre, in cui si registrano oltre il 60% delle presenze totali. Nei mesi di maggio, giugno e luglio dominano invece i flussi turistici internazionali, così come nei mesi autunnali di settembre ed ottobre, dato rilevante in termini di destagionalizzazione e prolungamento della stagione turistica.

2.4. Offerta turistica

Cortina è una meta di eccellenza per gli amanti della montagna e dell'attività sportiva. Sia in estate che in inverno è possibile praticare molteplici attività outdoor, tra le quali: alpinismo, sia estivo che invernale; trekking ed escursionismo; vie ferrate; arrampicata sportiva, su roccia e ghiaccio; visite ai parchi naturali e ai siti storici della Grande Guerra; sci alpino e snowboard; slittino; racchette da neve; scialpinismo; sci di fondo; curling; parapendio; mountain bike ed e-bike; ciclismo su strada; trail running; attività per famiglie e bambini.

Nella valle ampezzana sono accessibili oltre 400 km di sentieri escursionistici di vario livello. È possibile percorrere più di 30 vie ferrate con diversi tipi di itinerari e gradi di difficoltà, oltre ai circa 850 itinerari di arrampicata sportiva e le 1000 vie classiche su roccia.

Per chi ama la mountain bike, esistono itinerari adatti a tutta la famiglia, con possibilità di noleggiare le biciclette in diversi negozi. Per gli amanti della discesa, è stato messo a punto un Bike pass che consente l'utilizzo degli impianti di risalita. I percorsi più impegnativi e i traguardi più ambiti diventano accessibili e alla portata di tutti con le e-bike: i noleggi di Cortina d'Ampezzo hanno, infatti, a disposizione MTB elettriche di ultima generazione. Anche il ciclismo su strada è una disciplina molto praticata nella Conca ampezzana, proprio grazie alla presenza dei numerosi passi alpini che collegano le varie valli: i passi dolomitici si prestano, infatti, a questo tipo di attività sportiva e devono la loro notorietà anche al passaggio del Giro d'Italia. Cortina è attraversata dalla ciclabile Calalzo-Dobbiaco, con la possibilità di proseguire fino a Lienz, in Austria. Lungo il tragitto si possono ammirare le bellezze naturalistiche ed architettoniche del territorio, passando per ponti, gallerie, boschi, laghi e le vecchie stazioni del treno, alcune ristrutturate e adibite a punto di ristoro.

Per chi pratica la corsa in montagna, la Conca abbina la varietà dei percorsi alla bellezza del territorio, in quasi 500 km di sentieri a disposizione per gli amanti di questa attività. Salite impegnative, lunghe discese, terreni impervi e comode strade sterrate si diramano tra cime e vallate. Le possibilità sono numerose, sono almeno 18 gli itinerari tracciati con GPS e descritti in maniera dettagliata sulla Running map distribuita presso l'Info Point del centro.

Per quanto riguarda l'offerta invernale, Cortina è un vero e proprio paradiso per gli amanti degli sport sulla neve e dona alcuni dei più suggestivi scenari invernali di tutte le Dolomiti. La sua offerta comprende tre comprensori sciistici collegati tra loro da un servizio di skibus gratuito: la Ski Area Faloria-Cristallo, la Ski Area Tofana-Ra Valles e la Ski Area Lagazuoi-Cinque Torri-Giau. Il comprensorio sciistico dello Skipass Cortina comprende anche l'area di San Vito di Cadore e di Auronzo/Misurina per un totale di 120 km di piste. Cortina fa inoltre parte del Dolomiti Superski, uno dei caroselli sciistici più grandi al mondo con 450 impianti di risalita inclusi in un unico skipass che permette di usufruire di oltre 1.200 km di piste distribuite su 12 vallate. Lo sci alpino, oltre a vedere importanti eventi entrati definitivamente a far parte del DNA della località, come la Coppa del Mondo di Sci Femminile e gare internazionali F.I.S., vanta la presenza di diverse piste che hanno fatto la storia dello sci internazionale (come la famosa Olympia delle Tofane). Cortina ha inoltre ospitato di recente le Finali di Coppa del Mondo di Sci

Alpino nel 2020, I Mondiali di Sci Alpino Cortina 2021 ed ospiterà le gare di sci femminile durante le prossime Olimpiadi invernali. Per quanto riguarda gli itinerari più lunghi, lo Ski Tour Super 8 si snoda lungo un percorso a otto, attraversando lunghe piste facili e panoramiche per circa 16 chilometri. Il Giro della Grande Guerra è uno dei giri sciistici più spettacolari delle Dolomiti, che tra panorami unici al mondo attraversa i luoghi dove hanno combattuto i soldati italiani e austro-ungarici nella Prima Guerra Mondiale, estendendosi per circa 80 km, creando un anello tutto intorno al Col di Lana, passando per il Passo Giau, il Passo Falzarego, la Val Badia, Arabba e Alleghe. Il Sellaronda è il giro sciistico più famoso della zona e attraversa i quattro passi dolomitici attorno al grande massiccio del Sella: si comincia con la funivia del Lagazuoi per scendere poi con gli sci attraverso l'Armentarola e da qui raggiungere gli impianti dell'Alta Badia.

Per chi volesse rilassarsi gustandosi le specialità della casa, immersi nel paesaggio dolomitico, esistono diversi rifugi che propongono un'alternativa al normale pernottamento: il rifugio Scoiattoli (2225 mslm) offre l'accesso ad una vasca di legno d'abete della capienza di 6-8 persone per immergersi nell'acqua riscaldata da una stufa a legna e stare all'aria aperta a godersi il meraviglioso panorama delle 5 Torri, sorseggiando un bicchiere di bollicine e assaporando un tagliere di salumi e formaggi della zona; il rifugio Lagazuoi (2752 mslm) offre la possibilità di concedersi qualche ora di relax nella sauna finlandese più alta delle Dolomiti; il rifugio Croda da Lago (2066 mslm) offre la possibilità di utilizzare la sauna finlandese a botte che consente di riscaldarsi dal freddo invernale o rilassarsi dopo una gita grazie alla magia del fuoco e al calore delle pietre roventi con vista sul Becco di Mezzodì; il rifugio Mietres (1710 mslm) offre sia la tinozza di acqua calda dove godersi il tramonto sulle Tofane, sia una sauna finlandese dove riscaldarsi dopo una passeggiata con le racchette da neve o sci d'alpinismo; la Starlight Room (2055 mslm), a 20 km da Cortina, permette di trascorrere una notte dormendo sotto un tetto di stelle a Col Gallina.

Per gli amanti dei rifugi alpini l'offerta è molto varia. Grazie allo sviluppo del turismo, i rifugi, prima utilizzati dagli escursionisti come ristori per la notte o come bivacco di emergenza, si sono trasformati in strutture più moderne ed attrezzate. Tuttavia, non hanno perso la loro caratteristica principale: sono ambienti caldi e accoglienti, ambiti per i panorami meravigliosi, per l'atmosfera unica e per la cucina di ottimo livello. Nella

stagione estiva, i rifugi sono la meta ideale per una pausa pranzo durante un'escursione, mentre nella stagione invernale diventano punto di ristoro per sciatori, per sci alpinisti ma anche per chi li vuole raggiungere con una ciaspolata. Alcuni rifugi danno anche la possibilità, su prenotazione, di gustare una cena a base di piatti tipici e di scendere a valle al chiaro di luna con lo slittino, gli sci o a bordo di una motoslitte. Un tour particolare si può effettuare tra le costruzioni simbolo delle storiche Olimpiadi invernali del 1956: tra le tappe obbligate impossibile non citare lo Stadio del Ghiaccio, impianto più importante per dimensioni e impegno, la pista da bob intitolata a Eugenio Monti, la mitica pista Olympia delle Tofane ed infine al Trampolino Italia.

3. Analisi del dossier di candidatura.

3.2. Il dossier di candidatura: visione e realizzazione dei Giochi

Come già anticipato ad inizio capitolo, nella vittoria della candidatura di Milano-Cortina per i Giochi Olimpici invernali 2026 hanno pesato in particolar modo sia l'ampio consenso della popolazione italiana (circa l'83%), sia il fatto che la maggior parte delle infrastrutture sportive necessarie fossero già presenti nei territori ospitanti (circa il 93%). L'11 gennaio 2019 viene ufficialmente presentato il dossier di candidatura, suddiviso in 5 macro sezioni (Visione e concezione dei Giochi; Vivere i Giochi; Giochi invernali paralimpici; Sostenibilità e Legacy; Realizzazione dei Giochi), con l'obiettivo di realizzare un'edizione dei Giochi Olimpici invernali incentrati su criteri di sostenibilità economica, ambientale e sociale e dimostrare la possibilità concreta di conciliare standard organizzativi e di servizio elevati con l'iconicità e la fragilità del territorio, avvalendosi dell'esperienza, della passione e della tradizione italiana negli sport invernali, con l'obiettivo di essere fonte di ispirazione per gli atleti e offrire nel contempo numerosi benefici a lungo termine per lo sport e la società. Di seguito verranno analizzati i punti di forza del dossier e le peculiarità della candidatura che ne hanno aggiudicato la vittoria.

La Visione di Milano-Cortina: una candidatura in linea con i piani di sviluppo regionali

La visione Milano-Cortina 2026 si fonda su cinque obiettivi strategici:

- I. Giochi per tutti: regalare a tutti un'esperienza entusiasmante durante il periodo dei Giochi: atleti, spettatori, media, volontari, autorità, sponsor, aziende, famiglia olimpica e, soprattutto, tutti i cittadini italiani, creando momenti di orgoglio speciali e memorabili.
- II. Sviluppo sostenibile e cooperazione nella macroregione alpina: promuovere lo sviluppo sostenibile, rafforzare la cooperazione nella regione macroalpina e fungere da elemento catalizzatore per lo sviluppo a lungo termine di Milano, Cortina e delle rispettive regioni, apportando numerosi e duraturi benefici alla società. La sostenibilità è un aspetto particolarmente rilevante: l'obiettivo è quello di utilizzare i Giochi per avvalorare l'importanza della protezione degli ecosistemi montani sensibili.

I Giochi fungeranno da catalizzatore per i piani di sviluppo a lungo termine delle città e delle regioni finalizzati a migliorare la vita di tutti coloro che la vivono e la visitano. Questi piani prevedono:

- collegamenti di trasporto più sostenibili, il miglioramento delle strutture esistenti consentirà di effettuare spostamenti più rapidi ed efficienti;
 - un nuovo centro residenziale destinato agli studenti universitari;
 - una nuova arena polifunzionale in sostituzione del Palasport di San Siro;
 - un potenziamento della banda larga in aree mirate, in particolare nelle aree montane;
 - investimenti continui per fornire infrastrutture urbane e regionali più accessibili;
 - maggiore coinvolgimento attivo della comunità nello sport, nella salute e nell'attività fisica;
 - maggiori collegamenti e rafforzata cooperazione tra regioni limitrofe, al fine di migliorare l'attrattiva della montagna come luogo in cui vivere;
 - prodotti turistici più interessanti, dinamici e innovativi che coprano ciò che la "macroregione" ha da offrire, tra cui mare, montagna, sport e cultura.
- III. Promuovere lo spirito olimpico: essere fonte di ispirazione per gli atleti olimpici/paralimpici del futuro e promuovere lo sport a tutti i livelli, utilizzando lo sport e l'attività fisica come elementi catalizzatori per cambiare i modelli di vita. Ospitare i Giochi Olimpici invernali aiuterà a trasmettere una serie di legacy

sportive, facendo leva sulla forza ispiratrice dello sport e degli eventi per trasformare la vita.

- IV. Le Alpi come importante meta sportiva: rafforzare la posizione dell'Italia come Paese ospitante di eventi e quella delle Alpi italiane come importante polo sportivo, garantendo un migliore profilo globale e un posizionamento di primo piano sul palcoscenico europeo e mondiale.
- V. Rafforzare il marchio olimpico e aggiungere valore al Movimento Olimpico.⁴²⁷

La visione strategica di Milano Cortina 2026 si basa sulle motivazioni strategiche dei piani di sviluppo a lungo termine delle regioni e delle città che sostengono la candidatura. In particolare, per quanto riguarda Cortina e la regione Veneto, questo piano si pone i seguenti obiettivi:

- a. Stimolare la crescita nelle zone di montagna per prevenire lo spopolamento.

Il motivo principale per cui le strategie di sviluppo del territorio montano potrebbero riscoprirsi vantaggiose non solo per la Regione Veneto, ma per l'Italia nel suo complesso, è il fatto che la montagna svolge un ruolo centrale per quanto riguarda l'economia verde ed i mega eventi possono catalizzare le risorse per la crescita del territorio e offrire enormi opportunità per lo sport, con un impatto sulla creazione di nuovi e più qualificati posti di lavoro nel settore turistico.

- b. Improve services for tourists and citizens.

Tali servizi comprendono: mobilità sostenibile per migliorare i collegamenti fra i territori montani e non; copertura in banda larga con cablaggio in fibra ottica, per favorire la nascita e lo sviluppo di nuove imprese; servizi digitali per la popolazione; servizi innovativi per i turisti che visitano le Dolomiti.

- c. Aggiornare e rinnovare le strutture sportive esistenti di livello mondiale.

I grandi eventi ricoprono un ruolo fondamentale non solo per promuovere questi territori come simbolo di uno stile di vita sano, ma anche per promuoverli come "luogo da visitare" per gli sport invernali e di montagna in generale. A tal fine,

⁴²⁷ Dossier di candidatura Milano – Cortina 2026

saranno promossi dei programmi scolastici in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto, per avvicinare le nuove generazioni agli sport invernali.

- d. Combinare tra loro sport, natura e cultura per cittadini e turisti.

I Giochi Invernali 2026 costituiranno un palcoscenico senza pari per il loro riconoscimento a livello mondiale e contribuiranno a sviluppare nuove imprese e progetti nei settori della creatività e della cultura, consentendo l'ampliamento dell'offerta turistica, combinando tra loro prodotti diversi. Tutto ciò sarà utile anche per destagionalizzazione turistica in periodi dell'anno nei quali l'afflusso turistico è tradizionalmente più basso.⁴²⁸

Per garantire un'esperienza positiva a tutti gli stakeholder dei Giochi, è stata concepita una visione dei Giochi responsabile e sostenibile attraverso un'attenta selezione delle migliori sedi disponibili in base a criteri organizzativi precisi. Inoltre, si è posta particolare attenzione al benessere degli atleti durante il soggiorno nei territori ospitanti. Il *concept* dei Giochi si articola nel seguente modo:

- I. Una strategia sostenibile per le sedi.

Il gran numero di infrastrutture sportive, di trasporto e di accoglienza esistenti permetterà di ridurre il consumo di suolo e di mantenere un approccio economicamente responsabile, contenendo i costi in infrastrutture e poco invasivo per l'ambiente. Inoltre, laddove non si riscontrino esigenze di lungo termine, è stato approvato l'utilizzo di spazi ed infrastrutture temporanei, ricollocabili ed utilizzabili per scopi alternativi (ad esempio, i Villaggi Olimpici di Cortina e Livigno serviranno come alloggi temporanei per la Protezione Civile, in caso di emergenza).

- II. Il massimo utilizzo delle sedi più iconiche già esistenti.

Verrà data priorità all'utilizzo di impianti e strutture già esistenti e valorizzando l'eredità di Cortina 1956, usufruendo di impianti come lo Stadio Olimpico o lo Sliding Center, e allo stesso tempo saranno utilizzate infrastrutture temporanee

⁴²⁸ *Ibid*

per alcune tipologie di sport che non garantiscono una domanda specifica a lungo termine in quelle determinate località.

III. Un'esperienza sportiva entusiasmante.

Il *concept* dei Giochi si pone l'obiettivo di offrire un'esperienza entusiasmante agli atleti che si sfideranno in alcune delle sedi più rappresentative a livello mondiale per ciascuna disciplina, mentre la Cerimonia di Apertura e la Cerimonia di Chiusura si svolgeranno rispettivamente nello Stadio Giuseppe Meazza a Milano e nell'Arena di Verona. Inoltre, gli atleti potranno godere della piacevole atmosfera delle città ospitanti e dell'ambiente circostante in Lombardia e Veneto, insieme alle loro famiglie.

IV. Un'ampia offerta turistica per gli spettatori.

Ciascun cluster è posizionato in modo unico per offrire un'esperienza sempre diversa agli spettatori, abbinata ad un'offerta turistica unica e varia. Questo concept si tradurrà nella possibilità di costruire un'esperienza di Giochi "personalizzata", creando pacchetti turistici/biglietti su misura per visitare i numerosi siti del patrimonio culturale e naturale che si trovano nei dintorni dei clusters sede degli eventi.

V. Una legacy di lungo termine in accordo con i piani di sviluppo delle città e delle regioni.

I Giochi forniranno un'occasione unica per mettere in mostra la qualità delle strutture sportive selezionate a Milano e nella macroregione alpina, nonché per investire nel rinnovamento e nella riqualificazione di quelle strutture che necessitano di investimenti significativi per continuare ad essere utilizzate regolarmente. È il caso, ad esempio, dello Sliding Center di Cortina e della pista di ghiaccio Pinè di Baselga, che sono al centro dei piani di sviluppo sportivo della Regione Veneto e della Provincia di Trento, ma anche del Palatopia Santa Giulia di Milano.

VI. Una selezione di sedi finalizzata a garantire impianti sempre pieni.

Considerata la popolarità di molte discipline di sport invernali in Italia, si sono scelte le sedi e progettato la loro capienza per fare in modo che ogni sessione possa contare su impianti pieni.

VII. Una forte promozione dello sport di base grazie agli impianti rinnovati

La selezione delle strutture è stata effettuata in modo da garantire un'eredità duratura anche per gli sport di base. Livigno, ad esempio, si posizionerà stabilmente tra i luoghi di riferimento a livello mondiale per la pratica di quegli sport particolarmente interessanti per i giovani, come lo snowboard e il freestyle. La Val di Fiemme confermerà il suo posizionamento unico per lo sci nordico e il salto con gli sci.

VIII. Un miglioramento dell'accessibilità per le generazioni future.

L'organizzazione dei Giochi contribuirà a migliorare sostanzialmente l'accessibilità delle città e delle località e delle regioni ospitanti. Coerentemente con questo principio, entro il 2026 saranno completati anche i piani di transizione verso una città completamente accessibile e senza barriere, la cui attuazione è già stata avviata negli anni passati in vista dell'EXPO di Milano 2015.⁴²⁹

Realizzare i Giochi: un masterplan ben pianificato e la forza del modello di governance

Il masterplan di Milano-Cortina 2026 prevede 14 sedi di gara, suddivise in 4 cluster (Milano; Valtellina; Cortina; Val di Fiemme). In particolare: il cluster di Milano include 3 impianti di gara (Palalitalia Santa Giulia - Hockey 1; Arena Hockey Milano - Hockey 2; Forum Mediolanum - Pattinaggio di figura e Short Track); il cluster della Valtellina comprende 4 sedi di gara (Bormio, Pista Stelvio - Sci alpino maschile); Livigno (Mottolino/Sitas-Tagliede/Carosello 3000 - Snowboard e freestyle); il cluster della Val di Fiemme include 3 sedi di gara (Baselga di Piné, Pista di pattinaggio di Pinè - Pattinaggio di velocità); Tesero (Centro sci di fondo Tesero - Sci Nordico); Predazzo (Trampolino 'G. Dal Ben' - Salto con gli sci); il cluster di Cortina comprende 4 sedi di

⁴²⁹ *Ibid*

gara (Stadio Olimpico Curling; Tofane - Sci alpino femminile; Sliding Centre 'E. Monti' - Bob, Slittino, Skeleton; Anterselva/Antholz (Südtirol Arena) – Biathlon).⁴³⁰

Solamente due impianti verranno costruiti da zero, per tutte le altre sedi sono stati previsti impianti già esistenti, oppure che necessitino soltanto di opere di manutenzione permanenti o temporanee. In particolare, le infrastrutture di nuova costruzione saranno: il Villaggio Olimpico di Milano (che rientra nel più ampio progetto di riqualificazione dello Scalo Ferroviario di Porta Romana⁴³¹ e successivamente ai Giochi ospiterà alloggi per studenti universitari); il Pala Italia Santa Giulia, che ospiterà l'hockey maschile su ghiaccio. Gli impianti olimpici che necessiteranno dei lavori di costruzione più significativi invece saranno: lo Stadio Hockey Milano, che ospiterà l'hockey femminile su ghiaccio; le Sliding Centre 'Eugenio Monti' a Cortina, che ospiterà le gare di Bob, Skeleton e Slittino; la Pista di pattinaggio su ghiaccio Pinè che ospiterà il pattinaggio di velocità; i Villaggi Olimpici di Livigno e Cortina, temporanei, con una componente permanente a Livigno.⁴³² Nella pianificazione del masterplan è stato adottato un approccio fortemente orientato al garantire un'eccellente esperienza per gli atleti e le loro famiglie, assicurando la vicinanza alle sedi di gara, minimizzando i tempi di trasferimento ed ottimizzando la qualità della performance agonistica.⁴³³ Inoltre, è stata posta forte enfasi sull'uso e sulla ristrutturazione di impianti sportivi già esistenti, minimizzando la costruzione di nuovi impianti, al fine di contribuire a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità ambientale per i quali si è posta un'attenzione particolare durante tutta la fase di candidatura. Precisamente, i tre cluster montani consentono di concentrare al proprio interno diverse sedi competitive e non competitive, in un raggio estremamente ridotto, specialmente nel caso di Cortina, che consente di raggiungere i vari luoghi di interesse a piedi. Infine, il masterplan così pianificato fa sì che la montagna svolga un ruolo di assoluta protagonista posizionandosi al centro della scena olimpica.⁴³⁴

Realizzare i Giochi: la forza del modello di governance

⁴³⁰ Dossier n. 233 - Olimpiadi e Paralimpiadi 2026 e Finali di tennis 2021-2025 D.L. 16/2020 – A.C. 2434, 23-03-2020

⁴³¹ Dossier di candidatura Milano – Cortina 2026

⁴³² *Ibid*

⁴³³ <https://www.funivie.org/web/studio-di-fattibilita-olimpiadi-cortina-2026/>

⁴³⁴ *Ibid*

Il 9 dicembre 2019, con la firma dell'atto costitutivo e l'approvazione dello Statuto da parte del Presidente del CONI, del Presidente del CIP, del Presidente della Regione Lombardia, del Presidente della Regione Veneto e dei sindaci di Milano e Cortina, è stata costituita la Fondazione "Milano-Cortina 2026", con sede a Milano⁴³⁵, la quale svolgerà tutte le attività di organizzazione, promozione e comunicazione degli eventi sportivi e culturali relativi allo svolgimento dei XXV Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali del 2026⁴³⁶. L'assessore al Turismo, Sport e Tempo libero, Roberta Guaineri, ha dichiarato i motivi per i quali si è deciso di attribuire questa specifica forma giuridica al Comitato Organizzatore: "Abbiamo scelto questa forma giuridica perché è la più elastica, prendendo spunto da altre esperienze sia estere che italiane di grandi eventi come questo"⁴³⁷. Il modello dei Giochi Olimpici di Torino ha rappresentato un ottimo punto di partenza per quanto riguarda l'adattamento tempestivo della legislazione al fine di ospitare i Giochi del 2026. Tale legislazione sarà perfettamente rispondente ai requisiti posti dal Contratto con la Città Ospitante, con particolare riferimento alle garanzie collegate al finanziamento delle sedi olimpiche. In particolare, l'intervento coprirà i seguenti aspetti:

- I) Approvazione del Quadro di Governance complessivo, compresa l'istituzione di un Comitato Olimpico che supervisionerà l'intero progetto olimpico;
- II) Costituzione dell'Agenzia Olimpica di Progettazione ("l'Agenzia"), responsabile della gestione dello sviluppo edilizio delle sedi e delle infrastrutture olimpiche;
- III) Chiarificazione del processo di finanziamento dell'Agenzia e delle altre autorità responsabili delle opere edili collegate ai Giochi;
- IV) Normative e meccanismi di governance adeguati e trasparenti atti a facilitare il processo di approvazione dei progetti e garantire la consegna puntuale delle opere;

⁴³⁵ Dossier n. 233 - Olimpiadi e Paralimpiadi 2026 e Finali di tennis 2021-2025 D.L. 16/2020 – A.C. 2434, 23-03-2020

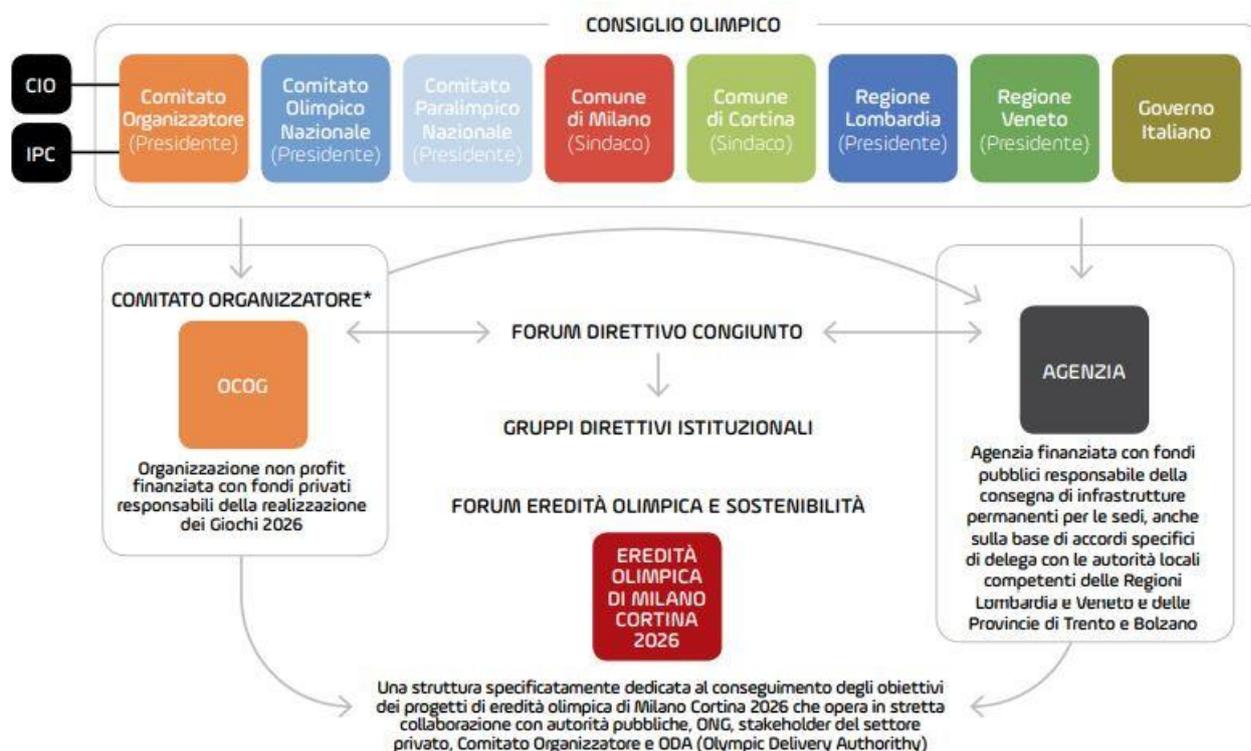
⁴³⁶ <https://www.milanocortina2026.org/it/fondazione-milano-cortina-2026/>

⁴³⁷ <https://milano.fanpage.it/milano-approvata-la-fondazione-per-i-giochi-2026-sala-olimpiadi-fondamentali-per-litalia/>

- V) Requisiti di sostenibilità relativi alle Valutazioni Ambientali Strategiche, con obiettivi e indicatori quantificati da monitorare regolarmente nel corso del processo;
- VI) Esenzioni e normative fiscali al fine di soddisfare i requisiti fiscali previsti dal Contratto della Città Ospitante;
- VII) Norme doganali specifiche per facilitare l'importazione delle merci e dei servizi necessari per la realizzazione dei Giochi;
- VIII) Misure atte alla protezione delle proprietà olimpica, come definita dalla Carta Olimpica e da altri documenti al riguardo del CIO, tra cui misure di contrasto del marketing parassitario e di qualsiasi sfruttamento illegittimo dei diritti di proprietà intellettuale del Movimento Olimpico⁴³⁸.
- IX) Disposizioni che assicurino l'assegnazione delle necessarie frequenze per le trasmissioni;
- X) Norme relative ai visti d'ingresso, in collaborazione con le autorità europee interessate;
- XI) Procedure accelerate di rilascio dei permessi di lavoro al personale impiegato nell'ambito dei Giochi;
- XII) Definizione del quadro direttivo delle attività rivolte alla sicurezza dei Giochi e risorse e misure specifiche necessarie a garantire ogni aspetto della sicurezza nella realizzazione dei Giochi.

⁴³⁸ Dossier di candidatura Milano – Cortina 2026

Come previsto dalla Carta Olimpica e dai Requisiti del Contratto con la Città Ospitante, l'organismo responsabile della pianificazione e della realizzazione dei Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano-Cortina 2026 sarà il Comitato Organizzatore (OCOG). Partendo dalla vasta esperienza dell'Italia in fatto di ospitalità di grandi eventi saranno istituite delle strutture di governance ben definite per organizzare e coordinare il lavoro di tutti i principali organismi coinvolti. Il diagramma che segue mostra la struttura direttiva di alto livello complessiva e i principali organismi che collaboreranno alla realizzazione dei Giochi.⁴³⁹



*Fonte: Dossier di candidatura

Il consiglio olimpico

Sarà costituito un Consiglio Olimpico del quale faranno parte rappresentanti del Governo italiano, i sindaci di Milano e Cortina, i presidenti delle Regioni Lombardia e Veneto e i presidenti del Comitato Organizzatore, del CONI e del CIP. Il Consiglio sarà responsabile della supervisione al massimo livello dei Giochi, svolgerà funzioni di indirizzo generale e di alta sorveglianza sull'attuazione del programma di realizzazione, assicurando il confronto tra le istituzioni coinvolte sulle principali

⁴³⁹ Ibid

questioni organizzative,⁴⁴⁰ insieme al Comitato Organizzatore che sarà responsabile della pianificazione e della realizzazione dei Giochi operando in linea con le condizioni poste dal Contratto della Città Ospitante e dalla Carta Olimpica. Esso sarà inoltre responsabile del mantenimento dei massimi standard di trasparenza e rendicontazione. Infine, il Consiglio supervisionerà la costituzione dell’Agenzia Olimpica di Progettazione, ossia l’organismo preposto alla realizzazione dell’infrastruttura dei Giochi. Mentre il Comitato Organizzatore sarà responsabile di tutte le decisioni collegate alla realizzazione operativa dei Giochi, nelle particolari aree in cui sarà necessario il contributo di alte autorità nazionali, comunali o regionali le decisioni strategiche competeranno al Consiglio Olimpico, il quale garantirà inoltre:

- un collaborativo lavoro di squadra con il Comitato Organizzatore e l’Agenzia Olimpica di Progettazione;
- una leadership forte ed efficace, con una chiara definizione della responsabilità sostanziale e dei ruoli e delle competenze degli stakeholder;
- una solida gestione e forte riduzione dei rischi;
- prontezza nell’individuazione di nuove opportunità o nel risolvere eventuali problematiche insorte;
- massima attenzione alle questioni di sostenibilità in ogni aspetto della pianificazione dei Giochi;
- comunicazione coordinata ed efficace.⁴⁴¹

Agenzia di Progettazione Olimpica

L’Agenzia sarà l’organismo preposto alla consegna dell’infrastruttura per i Giochi e avrà il ruolo di massima autorità in fatto di progettazione e supervisione della realizzazione delle nuove sedi olimpiche permanenti e dell’infrastruttura collegata ai Giochi. I contratti tra il Comitato Organizzatore, l’Agenzia e le autorità appaltanti garantiranno che l’Agenzia riferisca regolarmente al Comitato Organizzatore sullo

⁴⁴⁰ Dossier n. 233 - Olimpiadi e Paralimpiadi 2026 e Finali di tennis 2021-2025 D.L. 16/2020 – A.C. 2434, 23-03-2020

⁴⁴¹ Dossier di candidatura Milano – Cortina 2026

stato e l'avanzamento della progettazione e costruzione dell'infrastruttura olimpica, e che nessuna variazione delle specifiche o del piano di consegna dell'infrastruttura gestita dall'Agenzia o dalle autorità appaltanti possa essere implementata senza l'approvazione del Comitato Organizzatore.

Comitato Organizzatore

In base al Dossier di candidatura, il Comitato organizzatore è responsabile della pianificazione e della realizzazione dei Giochi ed è l'interlocutore primario del CIO, del CIP, delle Federazioni internazionali, dei Comitati olimpici nazionali e dei principali sponsor. Esso comprende i membri italiani del CIO, rappresentanti del CONI e del CIP e rappresentanti delle città ospitanti e di altri organismi pubblici interessati, come le regioni. Il CO svolge le attività di gestione, organizzazione, promozione e comunicazione degli eventi sportivi relativi ai Giochi, tenuto conto degli indirizzi generali forniti dal Consiglio olimpico congiunto, in conformità con gli impegni assunti dall'Italia in sede internazionale e nel rispetto della Carta olimpica.⁴⁴² La responsabilità di coordinare le attività del Comitato Organizzatore competerà a un Comitato Esecutivo ristretto che garantirà l'attuazione delle decisioni del Consiglio Direttivo. Il Comitato Organizzatore sarà inoltre l'interlocutore primario del CIO, del CPI, delle Federazioni internazionali, dei Comitati olimpici nazionali e dei principali Sponsor.⁴⁴³

Gruppi direttivi inter-agenzie

Nel quadro di governance complessivo, saranno istituiti dei Gruppi direttivi che riferiranno direttamente al Consiglio Olimpico per gestire situazioni che richiedono l'impegno di più agenzie. Essi si occuperanno di aspetti essenziali della pianificazione dei Giochi, come: operatività urbana, eredità olimpica e sostenibilità, sicurezza e commissione degli atleti. I gruppi includeranno dei rappresentanti del Comitato Organizzatore per rafforzare il coordinamento a livello operativo. Saranno costituiti:

- un Gruppo direttivo Operatività urbana, che coordinerà tutte le attività, i servizi e gli eventi che si svolgeranno all'esterno delle sedi olimpiche;

⁴⁴² *Ibid*

⁴⁴³ *Ibid*

- Un Gruppo direttivo Eredità olimpica e Sostenibilità, che contribuirà al coordinamento e alla supervisione dell'insieme dei programmi di eredità olimpica e sostenibilità del progetto olimpico e paralimpico, coinvolgendo tutti gli stakeholder fondamentali;
- un Gruppo direttivo preposto alla Sicurezza olimpica, composto da rappresentanti delle Forze Armate, della Polizia di Stato e dei Servizi di Sicurezza italiani, oltre che dal Direttore della Sicurezza del Comitato Organizzatore;
- una Commissione Atleti e Allenatori presso il Comitato Organizzatore, con rappresentanti olimpionici e paralimpici nazionali e internazionali, che fornirà informazioni e consigli in merito ai piani olimpici e paralimpici;
- un Gruppo direttivo di esperti per le Paralimpiadi.⁴⁴⁴

3.2. Il dossier di candidatura: l'organizzazione dei Giochi

Un Programma di sviluppo degli sport invernali

Al fine di preparare le nuove generazioni ad accogliere i Giochi Olimpici, sarà fondamentale istituire un programma formativo olimpico di portata nazionale che promuova un'appropriata cultura sportiva, attraverso iniziative e progetti tesi ad aumentare la conoscenza e la pratica sportiva. Data l'indiscussa popolarità degli sport invernali in Italia (e di tutte le altre attività non sportive praticate a livello amatoriale nelle zone montane nei comuni di riferimento per le Olimpiadi), Milano-Cortina 2026 sarà un'altra incredibile opportunità per avvicinare ed incoraggiare le nuove generazioni di atleti e appassionati verso le discipline che saranno protagoniste dei Giochi⁴⁴⁵. In quest'ottica, il CONI e le Federazioni Nazionali Sportive si sono già attivati per la messa a punto di una vasta gamma di iniziative rivolte a scuole, studenti e associazioni sportive, al fine di contribuire a diffondere la pratica sportiva di tutte le discipline invernali. Tra queste iniziative si citano:

⁴⁴⁴ Dossier di candidatura Milano – Cortina 2026

⁴⁴⁵ *Ibid*

- I. La prima edizione del Trofeo CONI per le Discipline Invernali, un progetto sportivo agonistico rivolto a giovani atleti under 14. Questo progetto punta ad essere un'esperienza ispiratrice per le giovani generazioni, basata sul fair-play per incarnare tutti quei valori fondamentali che non solo sono parte integrante dello sport, ma rivestono anche un ruolo rilevante nella vita quotidiana;
- II. Il progetto "Sport di Classe", dedicato alle scuole elementari di tutto il Paese;
- III. Revisione e aggiornamento delle edizioni dei Campionati Studenteschi, per aumentare anche la partecipazione delle scuole secondarie e degli studenti a quegli sport invernali che negli anni passati hanno attirato un numero inferiore di atleti;
- IV. Progetti a sostegno di giovani talenti con risultati sportivi di alto livello, tra cui il Criterium Cuccioli per lo sci alpino, i Campionati Italiani Under 14 e lo sci di fondo estivo e il biathlon per le discipline di sci nordico, la Coppa Italia per lo snowboard, l'Italian Freeski Tour e il World Rookie Tour per il freestyle;
- V. In vista della riapertura dello Sliding Centre, sarà stipulato un accordo con il Bob Club Cortina per avviare attività promozionali tra i giovani per far loro conoscere tutte e tre le discipline di scivolamento (bob, slittino e skeleton), creando così un'importante eredità per il futuro di questo sport in Italia;
- VI. Per quanto riguarda la promozione degli sport invernali destinata a un pubblico più ampio, il Comitato Organizzatore collaborerà con le principali emittenti televisive per educare e creare entusiasmo nello spettatore nei confronti di tutte le discipline dei Giochi del 2026, promuovendo la diffusione di tutti i principali campionati mondiali di sport che, in passato, normalmente non venivano trasmessi.⁴⁴⁶

Per stimolare l'interesse e l'entusiasmo dei giovani nei confronti dei Giochi, sarà di fondamentale importanza l'impegno attivo e il coinvolgimento diretto del sistema scolastico. Il programma sarà avviato circa quattro anni prima dell'apertura dei Giochi

⁴⁴⁶ Dossier di candidatura Milano – Cortina 2026

e sarà rivolto agli studenti tra i 6 e i 18 anni di età. Le attività previste dal Programma di Educazione Olimpica si articoleranno in due fasi:

1. una prima fase di preparazione, durante la quale il Programma verrà svolto mediante appositi materiali educativi per le scuole scaricabili da un sito web dedicato. Verranno trattate cinque aree principali: Sport e stili di vita sani; Sport, ambiente e sviluppo sostenibile; Sport, valori olimpici e fair play; Sport, solidarietà e educazione alla pace; Cultura sportiva volta alla sensibilizzazione nei confronti delle discipline degli sport invernali e degli sport paralimpici;
2. una seconda fase volta a facilitare la partecipazione attiva delle scuole agli eventi. Altri progetti, come ad esempio “Una scuola, un Paese”, saranno sviluppati per sensibilizzare all’interculturalità e all’amicizia tra i popoli.⁴⁴⁷

Un piano di mobilità e accessibilità migliorato

Come già anticipato precedentemente nel capitolo, uno degli obiettivi di Milano-Cortina 2026 è quello di massimizzare l’efficienza della rete stradale e ferroviaria nel collegamento fra i cluster montani e le varie “porte ufficiali di ingresso” al Paese.

La candidatura olimpica di Milano Cortina 2026 è caratterizzata dai più alti standard internazionali di accessibilità e da una rete infrastrutturale molto solida e affidabile. Le principali “porte ufficiali di ingresso” al Paese vengono individuate negli aeroporti internazionali di Milano Malpensa (il secondo aeroporto italiano per volume di traffico, con oltre 22 milioni di passeggeri e una capacità inutilizzata di oltre 10 milioni) e di Venezia Marco Polo (con oltre 10 milioni di passeggeri all’anno), che saranno entrambi collegati alla linea ferroviaria ad alta velocità lungo l’asse est-ovest (Torino-Milano-Venezia). Per quanto riguarda la zona montana, i clusters saranno facilmente raggiungibili su rotaia e/o su strada e ben collegati con i due principali aeroporti. Entro il 2026, la linea ferroviaria ad alta velocità collegherà Milano e Venezia in poco meno di due ore, grazie al potenziamento della tratta Brescia-Verona-Padova fino a 300 km/h. Il piano di mobilità può contare su una rete autostradale capillare e, più in generale, su una rete di trasporto pubblico che potrà avvalersi di speciali corsie

⁴⁴⁷ *Ibid*

olimpiche all'interno dei percorsi urbani⁴⁴⁸. Ciò garantirà la priorità assoluta al movimento degli atleti, dei membri del CIO e delle federazioni, dei VIP, dei media, degli sponsor, della forza lavoro e degli spettatori. Il trasporto pubblico gratuito sarà garantito a tutti gli stakeholder dei Giochi e agli spettatori in possesso di biglietto nell'area di Milano e all'interno di ciascuno dei tre cluster montani individuati, mentre navette dedicate saranno offerte a tutti i clienti per rafforzare i sistemi di parcheggio di interscambio. Pertanto, la strategia di trasporto dei Giochi di Milano-Cortina garantirà affidabilità ed efficienza tramite: I) spostamenti brevi tramite navette dedicate per atleti e Comitati Olimpici Nazionali; II) viaggi in treno ad alta velocità tra Milano e Venezia per tutti gli stakeholder accreditati ai Giochi, a bordo di carrozze e vagoni dedicati, nonché attraverso il trasporto pubblico gratuito a Milano; III) navette dedicate agli ospiti delle famiglie olimpiche; IV) navette dedicate per il grande pubblico da qualsiasi sistema di parcheggio di interscambio olimpico ufficiale e/o stazione ferroviaria verso qualsiasi cluster sede di gara.

Per quanto riguarda il cluster di Cortina, al fine di facilitare l'accesso ai servizi di mobilità sostenibile e migliorare gli spostamenti lungo le valli, si prevede di sviluppare i sistemi intelligenti di controllo e gestione del traffico, con il progetto "Smart Mobility Cortina 2021" per una tecnologia stradale intelligente integrata volta al monitoraggio delle infrastrutture e delle condizioni ambientali. Questa nuova tecnologia, testata per la prima volta in Europa per i mondiali di sci alpino Cortina 2021, sarà implementata per consentire a persone, veicoli e infrastrutture una migliore connettività, con l'obiettivo di rendere gli spostamenti più sicuri, più confortevoli e più informati. Questa piattaforma di gestione integrata della mobilità, che si configura come un'importante eredità dei Giochi, garantirà la migliore qualità di viaggio nella valle, non solo per l'evento sportivo in sé, ma anche nella vita quotidiana dei residenti e dei turisti.

Particolare enfasi viene posta anche sullo sviluppo della mobilità elettrica e sul basso impatto ambientale: entro il 2026, il 50% del parco autobus sarà costituito da veicoli elettrici, il 25% da veicoli ibridi e il restante da mezzi Euro 6 diesel. Nei cluster montani, l'accessibilità ferroviaria favorisce l'uso di soluzioni di trasporto sostenibile per raggiungere le stazioni sciistiche. Già oggi, Alta Valtellina, Cortina e Val di Fiemme sono aree che offrono un'ampia gamma di servizi di trasporto turistico, tra cui linee di

⁴⁴⁸ *Ibid*

bus navetta gratuite dalle varie strutture ricettive dei paesi. Il concept di trasporto dei Giochi applica la stessa logica.

Un sistema energetico affidabile e perfettamente sostenibile

La sostenibilità è uno dei pilastri portanti della visione di Milano-Cortina 2026. Non a caso, le province di Sondrio, Belluno, Trento e Bolzano sono tra le prime in Italia per la produzione di energia sostenibile da fonti rinnovabili. I sistemi di generazione di energia in Lombardia e Veneto sono noti per la loro elevata efficienza e il rispetto dell'ambiente. Inoltre, il Comitato Organizzatore metterà a disposizione di ogni sede generatori temporanei, dotati delle più avanzate tecnologie sostenibili, per garantire un approvvigionamento energetico affidabile e resiliente. Questa soluzione di backup proteggerà da eventuali interruzioni che avrebbero un impatto negativo sugli atleti e sulle competizioni, nonché sulle operazioni dei principali portatori di interesse, sugli spettatori e sul pubblico dei Giochi e della Città Ospitante.⁴⁴⁹

Solida strategia di sponsorizzazione e vendita dei biglietti

È stato deciso di adottare un approccio conservativo nel valutare le potenzialità del mercato delle sponsorizzazioni, prevedendo un valore complessivo di 473 milioni di dollari ai prezzi del 2018⁴⁵⁰.

Le proiezioni finali delle entrate sono state elaborate sulla base di una metodologia articolata in due fasi:

- I. Approccio di tipo top-down: l'analisi delle performance delle sponsorizzazioni nazionali generate nelle passate edizioni dei Giochi Olimpici Invernali, e confronto dei Paesi ospitanti pertinenti, nell'ambito di una serie di indici industriali e macroeconomici. Nell'analisi, il benchmarking ha considerato le edizioni delle Olimpiadi Invernali da Nagano 1998 a Sochi 2014. Torino 2006 ha generato sponsorizzazioni nazionali per circa 300 milioni di euro (348 milioni di dollari USA). Al fine di misurare il potenziale specifico per l'Italia di generare futuri ricavi da sponsorizzazioni nazionali, tutti i Paesi ospitanti sono stati confrontati in base ai seguenti parametri: 1) Numero di grandi imprese presenti

⁴⁴⁹ *Ibid*

⁴⁵⁰ *Ibid*

nel Paese; 2) Dimensioni del mercato delle sponsorizzazioni nazionali; 3) PIL; 4) Investimenti diretti esteri. Questo approccio ha permesso di definire fasce di valori preliminari e aspettative sui possibili ricavi delle sponsorizzazioni nazionali. Le relative cifre sono state scontate nel tempo applicando adeguati tassi di inflazione interna e tassi di crescita del mercato delle sponsorizzazioni nazionali;

- II. Approccio di tipo bottom-up: l'analisi diagnostica approfondita degli altri due grandi eventi recentemente ospitati in Italia (in particolare l'Expo Milano 2015) e del mercato italiano della pubblicità e delle sponsorizzazioni, con l'obiettivo di valutarne le potenzialità rispetto all'Agenda Olimpica e alle linee guida/tendenze chiave relative a sponsorizzazioni nazionali pertinenti. L'analisi ha contribuito a individuare potenziali marchi da coinvolgere, in base al loro budget di comunicazione e al loro atteggiamento nei confronti delle sponsorizzazioni. Ha esplorato più a fondo il contesto italiano, analizzando dimensioni e tasso di crescita del mercato pubblicitario e delle sponsorizzazioni, con previsioni al 2022 pari rispettivamente a € 10,4 miliardi e € 2 miliardi. Al fine di effettuare una più accurata previsione dei ricavi delle sponsorizzazioni nazionali, la spesa complessiva in pubblicità e sponsorizzazioni è stata segmentata per categoria merceologica e per singolo marchio.

Questo approccio ha indotto a stimare ricavi da sponsorizzazioni nazionali pari a 416 milioni di euro (circa 473 milioni di dollari USA), individuando 45 categorie e 132 marchi come potenziali partner nazionali. I ricavi da sponsorizzazioni nazionali previsti per Milano-Cortina 2026, annualizzati nel quadriennio 2022-2026, si affermerebbero su un valore pari a circa l'1% del mercato pubblicitario italiano e al 6% del relativo mercato delle sponsorizzazioni⁴⁵¹.

Per quanto riguarda la vendita dei biglietti, è già stata delineata una strategia che si prefigge il tutto esaurito negli stadi al fine non solo di esaltare l'esperienza di tifosi ed atleti, ma per rafforzare ulteriormente il coinvolgimento del pubblico e massimizzare le entrate generate per il Comitato Organizzatore. Le colonne portanti della suddetta strategia sono le seguenti:

⁴⁵¹ *Ibid*

- I. Un mercato mondiale per i biglietti. Milano e Cortina sono mete di richiamo su scala mondiale e possiedono il potenziale per affermarsi come Giochi rivolti a tutti nel mondo;
- II. Pieno coinvolgimento dei settori sportivi (federazioni, società e associazioni sportive);
- III. Prezzi equi e competitivi. Verrà presentata un'ampia e diversificata offerta diversificata in termini di prezzo e di tipo di sessione di gara;
- IV. Ospitalità e pacchetti specifici. La vendita dei biglietti avverrà mediante un processo efficace e orientato al servizio che garantirà livelli di costo adeguati e corretti, per consentire al maggior numero possibile di spettatori di accedere alle sedi di gara;
- V. Campagna pubblicitaria e promozionale efficace;
- VI. Nuovi canali di distribuzione efficienti. Le vendite online e i biglietti elettronici permetteranno l'acquisto rapido e sicuro dei biglietti per tutti gli spettatori. Inoltre, grazie allo sviluppo delle tecnologie, nuovi e al momento non prevedibili canali di distribuzione estenderanno ulteriormente le possibilità di vendita di biglietti.

Sulla base della strategia di vendita dei biglietti, il valore totale stimato è di 234 milioni di euro, pari a 266 milioni di dollari. Le proiezioni in oggetto si basano su un tasso di occupazione dei posti in vendita nelle sedi di gara fissato con criteri prudenziali all'85%, per un totale di 2.490.462 biglietti e una capienza complessiva di 410.708 posti per 293 sessioni. I prezzi dei biglietti e le sessioni sono stati definiti prendendo in considerazione l'offerta e la domanda attese per ciascuna disciplina sportiva, nonché sulla base di un criterio di coerenza rispetto al modello di trasporto elaborato (potenziali flussi di spettatori per garantire l'afflusso e il deflusso delle sedi in tempi ragionevoli).⁴⁵²

⁴⁵² *Ibid*

Una Governance dell'eredità olimpica orientata alla creazione di benefici a lungo termine per tutti gli stakeholder

Creare un'eredità olimpica sostenibile nel lungo periodo è uno degli impegni centrali dei Giochi di Milano-Cortina 2026. I programmi di sviluppo dell'eredità olimpica saranno in linea con le necessità e le aspettative di tutti gli stakeholder chiave dei Giochi, nello specifico il Governo italiano, le Regioni Lombardia e Veneto, i comuni di Milano e Cortina e tutta la popolazione dei territori ospitanti. Pertanto, tutti gli stakeholder menzionati avranno una parte essenziale nella definizione e realizzazione dei piani di eredità olimpica concepiti per apportare benefici alle generazioni a venire. Per estendere la pianificazione dell'eredità olimpica a un maggior numero di stakeholder, sarà istituito un Forum permanente dedicato all'eredità olimpica e alla sostenibilità che opererà sotto la supervisione del Consiglio Olimpico coordinando tutte le organizzazioni alle quali saranno attribuite delle responsabilità di realizzazione dell'eredità olimpica. Il Forum proposto sarà essenziale per:

- I. Creare coesione tra tutti gli stakeholder in modo da garantire coerenza tra i loro rispettivi programmi di eredità olimpica e favorire lo scambio delle prassi ottimali, ai fini della massimizzazione dell'impatto positivo dei Giochi;
- II. Fare in modo che l'utilizzo delle nuove strutture urbane sia previsto fin dall'inizio nella progettazione delle sedi e dell'infrastruttura dei Giochi, per favorire l'attuazione di un programma di conversione a Giochi conclusi;
- III. Progettare e realizzare programmi specifici in linea con la visione che ispira i Giochi;
- IV. Monitorare le varie iniziative di eredità olimpica, comunicarne i risultati e dare risalto agli impatti.

Nel periodo successivo ai Giochi, il Forum permanente continuerà a operare come struttura direttiva superiore preposta alla supervisione dei programmi di eredità olimpica proposti e avviati prima dei Giochi.⁴⁵³

⁴⁵³ *Ibid*

3.2. *Il dossier di candidatura: una panoramica sui costi e sui finanziamenti*

In concordanza con le indicazioni della New Norm sancite dal CIO, nel dossier di candidatura viene esposto un bilancio prudenziale. Il costo complessivo dei giochi è stato stimato intorno al miliardo e 362 milioni di €, 243 milioni allocati in infrastrutture sportive e circa 1120 milioni per i costi operativi. Il CIO sosterrà lo svolgimento dei Giochi con un contributo di 925 milioni di \$⁴⁵⁴. Di questi, più di 500 milioni saranno versati sotto forma di investimenti, altri 400 milioni in forma di servizi, mentre i quattro enti territoriali (Lombardia, Veneto, Province di Trento e Bolzano) garantiranno la copertura delle eccedenze: la Lombardia dovrebbe garantire 211 milioni, mentre il Veneto e le 2 province 130 milioni. Importi che comprendono anche i contributi dei privati. Extra dossier, la spesa per la sicurezza, interamente a carico dello Stato e stimata in 402 milioni⁴⁵⁵. Con decreto pubblicato in Gazzetta Ufficiale a febbraio 2021 viene destinato 1 miliardo di € per il completamento delle opere infrastrutturali per le Olimpiadi. “Si tratta di opere stradali e ferroviarie finanziate nella Legge di Bilancio 2020 che consentiranno di migliorare l’accessibilità, i collegamenti e la dotazione infrastrutturale dei territori della Regione Lombardia, della Regione Veneto, delle Province Autonome di Trento e di Bolzano”⁴⁵⁶. Nello specifico vengono stanziati: 473 milioni di € per quelle nella Regione Lombardia; 325 milioni nella Regione Veneto; 82 milioni nella Provincia Autonoma di Bolzano e 120 milioni in quella di Trento⁴⁵⁷. Dal punto di vista operativo, il CIO gestirà diritti televisivi e sponsorizzazioni globali, mentre al Comitato Organizzatore spetteranno i ricavi generati da: biglietteria, sponsor locali, merchandising⁴⁵⁸.

⁴⁵⁴ <https://olympics.com/ioc/news/milan-cortina-emphasises-hopes-for-the-olympic-winter-games-2026-in-italy>

⁴⁵⁵ Dossier di candidatura Milano – Cortina 2026

⁴⁵⁶ <https://www.teknoring.com/news/progettazione/milano-cortina-progetti-olimpiadi-2026/>

⁴⁵⁷ <https://www.ilsole24ore.com/art/milano-cortina-2026-stanziato-1-miliardo-le-opere-infrastrutturali-ADUNnJO>

⁴⁵⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/olimpiadi-invernali-2026-oggi-scelta-costi-13-miliardi-cio-copre-75percento--il-video--ACE7YBT>

Costi (in migliaia)	EURO 2018	\$USA 2018	%
1 Infrastrutture sedi	242.915	275.960	17,83%
1.1 Impiego di capitale (come da tabella relativa all'impiego di capitale)	-	-	0,00%
1.2 Infrastrutture temporanee-smontabili	-	-	0,00%
1.2.1 Sedi di gara	-	-	0,00%
1.2.2 Sedi destinate ad altri utilizzi	-	-	0,00%
1.3 Infrastrutture temporanee - coperture - (incl. costi di allestimento, manutenzione e smaltimento)	177.545	201.698	13,03%
1.3.1 Sedi di gara (elencare tutte le sedi di gara)	82.070	93.235	6,02%
1.3.2 Villaggi(Olimpico/Paralimpico)	25.660	29.151	1,88%
1.3.3 IBC/MPC	35.270	40.068	2,59%
1.3.4. Altre sedi olimpiche primarie	33.205	37.772	2,44%
1.3.5. Altre sedi/altri siti	1.340	1.522	0,10%
1.4 Energia	64.860	73.683	4,76%
1.5 Altri costi infrastrutturali delle sedi	510	579	0,04%
2 Sport, attività e servizi per i Giochi	238.922	271.423	17,53%
2.1 Alloggi	18.857	21.422	1,38%
2.2 Cibi e bevande	26.538	30.148	1,95%
2.3 Servizi sanitari (compreso antidoping)	7.514	8.536	0,55%
2.4 Logistica	22.254	25.281	1,63%
2.5 Servizi per gli stakeholder	22.806	25.908	1,67%
2.6 Sicurezza	23.010	26.140	1,69%
2.7 Sport	16.710	18.983	1,23%
2.8 Trasporto	60.853	69.131	4,47%
2.9 Servizi per gli eventi	1.497	1.701	0,11%
2.10 Gestione delle attività presso le sedi	18.985	21.568	1,39%
2.11 Gestione dei Villaggi	1.224	1.391	0,09%
2.11.1 Gestione del Villaggio Olimpico/Paralimpico	1.224	1.391	0,09%
2.11.2 Gestione dei Villaggi destinati al media	-	-	0,00%
2.11.3 Gestione di altri Villaggi	-	-	0,00%
2.12 Eventi di prova	-	-	0,00%
2.13 Altri costi correlati ai servizi e alle attività dei Giochi	18.674	21.214	1,37%
3 Tecnologia	189.621	215.417	13,93%
3.1 Informatica	140.643	159.776	10,33%
3.2 Telecomunicazioni e altre tecnologie	40.018	45.462	2,94%
3.3 Infrastrutture Internet	3.293	3.741	0,24%
3.4 Altri costi per tecnologie	5.667	6.438	0,42%
4 Gestione delle risorse umane	231.180	262.629	16,96%
5 Cerimonie e cultura	65.824	74.779	4,83%
5.1 Cerimonie di apertura e di chiusura	31.481	35.764	2,31%
5.2 Passaggio della torcia	10.250	11.644	0,75%
5.3 Cultura e formazione	3.940	4.476	0,29%
5.4 Altri costi per cerimonie e cultura	20.153	22.895	1,48%
6 Comunicazioni, promozione, veste grafica e marketing	59.872	68.017	4,39%
6.1 Comunicazione, relazioni con le comunità e pubbliche relazioni	11.406	12.958	0,83%
6.2 Immagine e veste grafica dei Giochi	8.535	9.696	0,63%
6.3 Programma di marketing e commerciale	33.950	38.568	2,49%
6.4 Altri costi di comunicazione, promozione e marketing	5.981	6.795	0,44%
7 Amministrazione aziendale e Legacy	109.590	124.498	8,04%
7.5 Costi di amministrazione e gestione aziendale	105.877	120.280	7,77%
7.5 Ambiente, sostenibilità e legacy	3.713	4.218	0,27%
7.5 Altri costi di amministrazione aziendale	-	-	0,00%
8 Altri costi (ad es. diritti di marketing, pagamenti a CIO/IPC/CON, ecc.)	100.899	114.625	7,40%
9 Sopravvenienze	123.882	140.735	9,09%
10 Totale costi	1.362.705	1.548.083	100%

Ricavi (in migliaia)	EURO 2018	\$USA 2018	%
1. Contributo CIO	348.948	396.418	25,6%
2. Programma TOP (valore lordo)	154.402	175.406	11,3%
3. Sponsorizzazione nazionale (valore lordo)	416.590	473.261	30,6%
4. Vendita di biglietti	233.949	265.775	17,2%
4.1 Ricavi da vendita di biglietti	233.949	265.775	17,2%
4.2 Prodotti di biglietteria supplementari (compresa l'ospitalità)	-	-	0,0%
5. Concessione di licenze e merchandising	48.237	54.799	3,6%
5.1 Prodotti concessi in licenza	-	-	0,0%
5.2 Filatelici	-	-	0,0%
5.3 Monete	-	-	0,0%
6. Contributo governativo	55.000	62.482	4,0%
6.1 Giochi Olimpici	-	-	0,0%
6.1.1 Governo nazionale	-	-	0,0%
6.1.2 Governo regionale	-	-	0,0%
6.1.3 Governo locale	-	-	0,0%
6.2 Giochi Paralimpici	55.000	62.482	4,0%
6.2.1 Governo nazionale	-	-	0,0%
6.2.2 Governo regionale e locale	55.000	62.482	4,0%
7. Lotterie	25.000	28.401	1,8%
B. Altri ricavi	80.616	91.582	5,9%
8.1 Donazioni	-	-	0,0%
8.2 Alienazione di beni	31.382	35.651	2,3%
8.3 Altri ricavi	49.234	55.931	3,6%
9. Totale ricavi	1.362.742	1.548.124	100,0%

*Bilancio del Dossier di candidatura

Risultato netto della gestione finanziaria	EURO2018	\$USA 2018	%
Avanzo/disavanzo (ricavi - costi)	37	41	0,003%

Nel prossimo paragrafo sarà discusso in maniera approfondita l'impatto dei Giochi 2026 sul territorio di Cortina e della Regione Veneto nello specifico. Verranno analizzati gli studi *ex ante* predisposti dall'università La Sapienza di Roma (per quanto riguarda l'impatto sul territorio nazionale) e dall'università Ca' Foscari di Venezia (nello specifico per quanto riguarda la Regione Veneto). Verranno quindi analizzati singolarmente l'impatto dei Giochi sull'ambiente, sulla società, sull'economia e sullo sport.

4. Analisi dell'impatto dei Giochi Olimpici: focus su Cortina.

3.2. Milano-Cortina 2026: sostenibilità, autonomia e bassi costi infrastrutturali "game related"

Fin dalla fase di candidatura, le Olimpiadi di Milano-Cortina 2026 sono state proposte come "i Giochi dell'autonomia", ossia a "costo zero" per lo Stato. In una recente intervista, il presidente del CONI Malagò ha affermato come "La nostra Olimpiade sarà quella a più basso costo di sempre, [...] la grande scommessa sarà avvicinare il più possibile le distanze di Milano con Bormio e di Venezia con Cortina"⁴⁵⁹. Nel Dossier di candidatura l'Olimpiade viene sistematicamente presentata come "un evento più sostenibile, flessibile ed efficiente, sia sotto il profilo operativo che finanziario, [...] volta a favorire una maggiore cooperazione nell'ambito dell'intera macroregione alpina"⁴⁶⁰, giustificando queste ipotesi riconoscendo all'Italia una storica esperienza nell'organizzare eventi di tale portata (si ricorda in particolare l'esperienza maturata da Milano grazie all'Expo 2015 e ai Giochi Olimpici di Torino 2006). La storia delle Olimpiadi è disseminata di fallimenti e di superamenti dei costi *ex ante*, con poche eccezioni a questa regola. In accordo con le indicazioni della nuova Agenda 2020 e della New Norm, Milano-Cortina 2026 guarda al futuro cercando di non ripetere gli errori del passato. Requisito fondamentale per le nuove candidature è il contenimento della spesa pubblica e dei rischi di superamento dei costi previsti, oltre ad un impatto ambientale controllato. I punti cardine della candidatura di Milano-Cortina saranno proprio la sostenibilità ambientale, raggiungibile attraverso la mobilità, e il

⁴⁵⁹ https://www.corrieredellosport.it/news/olimpiadi-invernali/2021/12/14-87940662/milano-cortina_malago_saranno_i_giochi_a_piu_basso_costo_

⁴⁶⁰ Dossier di candidatura Milano-Cortina 2026

contenimento della spesa per le infrastrutture *game related* grazie all'utilizzo di infrastrutture già presenti sul territorio. Le Regioni ospitanti garantiranno infatti la copertura di tutte le spese extra che dovessero presentarsi durante l'organizzazione dei Giochi. Un ulteriore punto di forza di questo progetto è il fatto che questi obiettivi sono in linea con i piani strategici a lungo termine di tutti i partner coinvolti nel processo di candidatura e cioè: I) Programma di sviluppo urbano Milano 2030; II) Il Programma di Sviluppo Regionale 2018-2023 per la Lombardia; III) Piano strategico della Regione Veneto (che riguarda anche Cortina). Segue una breve sintesi dei suddetti piani regionali.⁴⁶¹

Il Piano di sviluppo urbano MILANO 2030

Per quanto riguarda la città di Milano, il piano si pone i seguenti obiettivi:

1. *Una città connessa, metropolitana e globale.* Lo sviluppo della città fino al 2030 sarà basato su una stretta integrazione tra pianificazione urbana e mobilità, al fine di creare una città altamente accessibile, che garantisca un valido equilibrio tra domanda di mobilità, qualità della vita e sostenibilità ambientale.
2. *Una città di opportunità attrattiva e inclusiva.* Sostenere un ambiente orientato al business per attirare investimenti diretti esteri, offrire nuove e migliori opportunità di lavoro e soluzioni adeguate alle esigenze dei cittadini per l'edilizia residenziale.
3. *Una città verde, vivibile e resiliente.*
4. *Una città - 88 quartieri da chiamare per nome.* Il nostro Concept dei Giochi sarà davvero inclusivo in relazione all'intera città, coerentemente con la strategia di Milano finalizzata a valorizzare e avvicinare i suoi 88 quartieri, grazie a migliori servizi di qualità, trasporti pubblici più efficienti e diffusi, spazi urbani migliorati, a beneficio delle comunità locali e, soprattutto, delle categorie più fragili.
5. *Una città che si rigenera.* Altri progetti di riqualificazione urbana coinvolgeranno alcune delle aree più periferiche, come il sito di Santa Giulia, che è stato

⁴⁶¹ *Ibid*

selezionato per ospitare l'hockey su ghiaccio, nell'ambito di un più ampio progetto di sviluppo che creerà un nuovo quartiere della città.

Il Programma di Sviluppo Regionale 2018-2023 per la Lombardia

Il Programma di sviluppo regionale della Lombardia si basa su misure lungimiranti che indicano la strada da seguire, allo scopo di confermare la Regione come motore di crescita non solo per l'Italia, ma per tutta l'Europa. Il Programma si articola in 19 missioni, con la visione strategica di Milano Cortina 2026 perfettamente allineata a quelle più significative. Tra queste:

1. *Politiche per le zone montane.* I Giochi del 2026 sosterranno la strategia regionale di lotta allo spopolamento delle zone montane e di salvaguardia delle risorse naturali.
2. *Rafforzare il ruolo e il posizionamento della Regione sulla scena internazionale e potenziarne le attrattive turistiche.*
3. *Politiche giovanili, sport e tempo libero.* Lo sport di base in Lombardia è un potente strumento per incoraggiare l'adozione di stili di vita migliori e per migliorare la salute e il benessere. Lo sport favorisce inoltre l'inclusione, l'integrazione e la coesione sociale, con un impatto positivo sulla crescita personale.
4. *Sviluppo sostenibile e tutela dell'ambiente.*
5. *Infrastrutture, trasporti e mobilità sostenibile.* La mobilità intelligente delle persone e delle merci è un requisito essenziale per lo sviluppo di una regione intelligente, competitiva e ben collegata.

Piano di sviluppo della Regione Veneto e Cortina

Per quanto riguarda Cortina e la regione Veneto, questo piano si pone i seguenti obiettivi:

1. *Stimolare la crescita nelle zone di montagna per prevenire lo spopolamento.* Il motivo principale per cui le strategie di sviluppo del territorio montano potrebbero riscoprirsi vantaggiose non solo per la Regione Veneto, ma per

l'Italia nel suo complesso, è il fatto che la montagna svolge un ruolo centrale per quanto riguarda l'economia verde ed i mega eventi possono catalizzare le risorse per la crescita del territorio e offrire enormi opportunità per lo sport, con un impatto sulla creazione di nuovi e più qualificati posti di lavoro nel settore turistico.

- II. *Improve services for tourists and citizens.* Tali servizi comprendono: mobilità sostenibile per migliorare i collegamenti fra i territori montani e non; copertura in banda larga con cablaggio in fibra ottica, per favorire la nascita e lo sviluppo di nuove imprese; servizi digitali per la popolazione; servizi innovativi per i turisti che visitano le Dolomiti.
- III. *Aggiornare e rinnovare le strutture sportive esistenti di livello mondiale.* I grandi eventi ricoprono un ruolo fondamentale non solo per promuovere questi territori come simbolo di uno stile di vita sano, ma anche per promuoverli come "luogo da visitare" per gli sport invernali e di montagna in generale. A tal fine, saranno promossi dei programmi scolastici in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto, per avvicinare le nuove generazioni agli sport invernali.
- IV. *Combinare tra loro sport, natura e cultura per cittadini e turisti.*⁴⁶² L'obiettivo fondamentale per le Olimpiadi di Milano-Cortina rimane tuttavia quello di non ripetere gli errori di spesa commessi dalle precedenti Olimpiadi. Soprattutto quelli dell'Olimpiade di Torino 2006, costata 4.36 miliardi di dollari (con un superamento dei costi pari all'80%)⁴⁶³ ed esempio dello spreco nell'utilizzo dei soldi pubblici, con il Villaggio Olimpico costato più di 140 milioni di € ed abbandonato poco dopo la chiusura dei Giochi, diventato simbolo di degrado e criminalità⁴⁶⁴.

Nel corso di questo paragrafo verrà analizzato l'impatto dei Giochi Olimpici sull'ambiente, sullo sport, sull'economia e sulla società, si valuteranno gli studi dell'Università La Sapienza di Roma per quanto riguarda l'analisi dell'impatto sul territorio nazionale e lo studio dell'Università Ca' Foscari di Venezia per quanto

⁴⁶² *Ibid*

⁴⁶³ Flyvbjerg, B., Stewart, A., and Budzier, A. (2016). The Oxford Olympics Study 2016: Cost and cost overrun at the games. Said Business School WP 2016-20.

⁴⁶⁴ <https://nonelaradio.it/cosa-resta-dopo-la-fine-di-un-olimpiade-torino-2006/>

riguarda l'impatto su Cortina e sulla Regione Veneto, ed infine verrà fatta una valutazione sull'effettivo beneficio derivante dai Giochi.

4.4. *Analisi dell'impatto dei Giochi Olimpici 2026*

“Milano-Cortina 2026 fa proprio l'impegno di adottare un approccio olistico che permetta di realizzare un evento sostenibile nel quale siano insiti i valori chiave di protezione dell'ambiente, equità sociale, inclusione sociale e crescita economica delle comunità locali e della comunità nazionale. L'obiettivo principale del nostro Programma di sostenibilità è la promozione di un processo di creazione di valore condiviso, attraverso il rafforzamento della sinergia tra i benefici economici e i benefici sociali derivanti dall'ospitare i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali 2026”.⁴⁶⁵

Le motivazioni alla base dell'organizzazione di un mega evento sono molteplici: slancio economico, benefici sociali ed ambientali, incremento dell'occupazione, sviluppo del volontariato, lasciti infrastrutturali, aumento dei flussi turistici, che non sarebbe facile creare in condizioni normali. L'eredità fisica si riferisce ai vari tipi di infrastrutture che verranno utilizzate dal territorio ospitante negli anni successivi alla manifestazione (alloggi, trasporti, impianti sportivi), mentre l'eredità immateriale è associabile agli aspetti più intangibili, come ad esempio l'aumento della reputazione e della visibilità del territorio ospitante, miglioramento della qualità della vita e del benessere sociale.⁴⁶⁶

Tuttavia, negli ultimi anni il sostegno da parte della collettività verso i mega eventi è andato diminuendo, scetticismo spesso giustificato dal fatto che i benefici sono volutamente sopravvalutati e come il rapporto con i costi sia il più delle volte negativo. In breve, ospitare eventi sportivi internazionali rischia di danneggiare in modo significativo le finanze locali e regionali. Si suppone che i Giochi Olimpici ospitati da Atene e da Rio abbiano contribuito alla difficile situazione finanziaria non solo delle città che li hanno ospitati, ma anche della Grecia e del Brasile.⁴⁶⁷

Il progetto olimpico di Milano-Cortina 2026 crede fermamente nella sostenibilità dell'evento stesso, puntando a organizzare dei Giochi “a costo zero” grazie ad

⁴⁶⁵ Dossier di candidatura Milano-Cortina 2026

⁴⁶⁶ Jan van der Borg, Mario Volpe, Nicola Camatti; Andrea Albarea. Are sports events necessarily black holes for public finances? The case of Milan-Cortina 2026. No 2021:12, Working Papers from Department of Economics, University of Venice "Ca' Foscari"

⁴⁶⁷ *Ibid*

interventi mirati a ridurre al minimo l'impatto degli interventi infrastrutturali e ambientali. Tra i vari interventi, viene posta una particolare attenzione sui seguenti caratteri:

- La mobilità: Milano-Cortina 2026 considera la mobilità un'area di intervento primaria sulla quale concentrare il proprio impegno per far sì che tutti gli stakeholder dei Giochi, compresi il pubblico e gli operatori della logistica, possano spostarsi tra le varie sedi in modo sicuro, sano e sostenibile. La strategia di trasporto per i Giochi renderà disponibili varie opzioni di trasporto delle persone, sotto forma di una rete di transito estesa e capillare capace di offrire ai viaggiatori possibilità diversificate, affidabili e accessibili di spostamento nelle aree olimpiche.

Sarà inoltre attribuita particolare importanza allo sviluppo della mobilità elettrica e ai mezzi di trasporto a basso impatto ambientale in generale. Da questo deriverà un miglioramento in termini di efficienza, accessibilità, competitività, comodità e sostenibilità ambientale delle attività di trasporto nel 2026. Per quell'anno la flotta di autobus sarà composta per il 50% da veicoli elettrici, per il 25% da veicoli ibridi e da mezzi diesel Euro 6 per il rimanente. Infine, i sistemi di logistica di tutte le sedi saranno concepiti in modo da armonizzare le esigenze di approvvigionamento, sicurezza e sostenibilità ambientale.⁴⁶⁸

- Infrastruttura e siti naturali: Il Piano di Realizzazione complessivo dei Giochi sarà sottoposto a una specifica valutazione per evitare ogni possibile impatto sulla conservazione della biodiversità e del patrimonio culturale.
- Clima: Milano-Cortina 2026 definirà una Strategia di controllo delle emissioni CO₂ che comprenderà tutte le misure necessarie per attenuare nella massima misura possibile l'impronta di carbonio.
- Massima riduzione dell'impatto ambientale: Il concept dei Giochi Olimpici prevede soltanto due nuovi impianti permanenti, la cui realizzazione era già stata pianificata indipendentemente dai Giochi stessi: il Villaggio Olimpico di Milano e l'Arena Palalitalia di Milano Santa Giulia. Il Piano di Realizzazione dei Giochi Invernali Milano-Cortina 2026 è stato concepito per ridurre al minimo gli

⁴⁶⁸ Dossier di candidatura Milano-Cortina 2026

impatti ambientali, grazie all'ampio utilizzo di infrastrutture già esistenti nel quadro dell'accoglienza dell'evento.

- Coinvolgimento degli stakeholder: l'approccio integrato alla pianificazione e realizzazione dei Giochi sarà affiancato da un programma parallelo e coerente di coinvolgimento attivo degli stakeholder, con l'intento di includere e coinvolgere soggetti terzi e Organizzazioni dei settori pubblici e privati e della società civile.
- Forza lavoro: Gli enti coinvolti nell'organizzazione dei Giochi di Milano-Cortina 2026 (sia il Comitato Organizzatore che l'Agenzia di Progettazione Olimpica), oltre a soddisfare i requisiti posti al riguardo dalla legislazione italiana, definiranno accordi specifici con i sindacati dei lavoratori allo scopo di:
 - alimentare la crescita delle competenze del proprio staff e delle comunità locali coinvolte nella preparazione e presentazione dei Giochi;
 - assicurare la regolarità dei rapporti di lavoro e la parità di genere;
 - garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro nelle fasi di costruzione, svolgimento dei Giochi e di ripristino successivo, anche con il coinvolgimento del sistema del volontariato.⁴⁶⁹

I benefici a lungo termine

Il progetto olimpico Milano-Cortina 2026 si basa su principi di sviluppo sostenibile "perseguito in particolare utilizzando lo sport e i Giochi per rendere disponibili benefici rispetto a tematiche sociali, economiche e ambientali, per le città ospitanti, il territorio limitrofo e, più in generale, per il Paese e il Movimento Olimpico [...] La visione dell'eredità olimpica prevede l'utilizzo della "forza dei Giochi" come elemento catalizzatore per la realizzazione dei nostri piani strategici a lungo termine, dei progetti in programma e di numerosi e durevoli benefici per lo sport, per la cultura, per le imprese, per l'innovazione, per l'istruzione e per la sostenibilità."⁴⁷⁰

⁴⁶⁹ *Ibid*

⁴⁷⁰ Dossier di candidatura Milano-Cortina 2026

Negli ultimi anni i Giochi olimpici sono diventati un evento economicamente significativo, principalmente a causa della crescente commercializzazione degli sport. In particolare, si è cominciato a dare maggiore rilevanza all'impatto socioculturale che un mega evento come l'Olimpiade ha sulla comunità e sulle conseguenze per lo stile di vita della popolazione ospitante.

Il primo approccio all'organizzazione di un evento, grande o piccolo che sia, in una destinazione è perciò quello di convincere la popolazione che ospitare tale manifestazione rappresenti una grande opportunità di crescita per il territorio, sebbene non sia sempre così, infatti in generale si può affermare che gli eventi possono apportare impatti sia positivi che negativi sulla comunità ospitante. Il dossier delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026 ha dimostrato come i giochi olimpici genereranno effetti positivi sotto diversi fronti.

Il progetto inoltre ambisce a creare un'ulteriore eredità olimpica rivolta in particolare alle generazioni future. La promozione dello sport a tutti i livelli ambisce a fare in modo che i ragazzi nati dopo il 2010:

- a. pratichino sport regolarmente;
- b. riciclino i $\frac{3}{4}$ dei rifiuti che producono;
- c. si servano esclusivamente di mezzi di trasporto sostenibili;
- d. facciano leva sullo sport per comprendere la diversità culturale;
- e. crescano in una società più inclusiva e integrata.

Di seguito verrà descritta una panoramica dei numerosi benefici attesi a lungo termine per il territorio alpino e per la città di Milano, grazie all'hosting dei Giochi Olimpici invernali 2026. Si è deciso, ai fini della tesi, di mantenere l'originale classificazione presente nel dossier di candidatura, in quanto completa e puntuale nella scelta dei benefici di maggior importanza e rilevanza per il territorio alpino. Sono stati quindi individuate quattro tematiche prioritarie: Sport, Sociale, Economia e Ambiente.

I. Benefici ed eredità sportiva

I benefici e l'eredità sportiva attesi derivanti dai Giochi avranno un effetto estremamente positivo in tutta la macroarea alpina, soprattutto per l'educazione alle attività sportive delle nuove generazioni di giovanissimi e adolescenti. L'eredità sportiva presenta un forte collegamento con la sfera sociale in quanto ispiratrice non solo di una cultura prettamente sportiva, ma anche leva per quanto riguarda l'educazione civile e sociale della popolazione.

Sport di élite e di base

- Infrastrutture sportive

Com'è stato chiaramente specificato nel corso della fase di candidatura, l'investimento previsto in infrastrutture sportive punta ad essere relativamente contenuto. Si punterà principalmente alla riqualificazione e/o aggiornamento delle sedi già esistenti, con l'obiettivo di aumentare considerevolmente le possibilità del Paese di ospitare eventi sportivi di rilievo: l'impianto di pattinaggio su ghiaccio Ice Rink di Baselga di Pinè, sarà ristrutturato e completamente coperto, e rappresenterà una sede di allenamento di richiamo per altre Federazioni nazionali e altri atleti europei. Gli altri progetti infrastrutturali da riqualificare comprendono: a) lo Sliding Centre di Cortina – un impianto rinnovato e ristrutturato che offrirà una sede di allenamento e di gara ai praticanti di bob, slittino e skeleton, contribuendo al nostro obiettivo di diventare un polo internazionale di rilievo per gli Sport Invernali; b) Hockey Arena di Milano: una pista da Hockey su Ghiaccio ristrutturata che offrirà un'arena di gara flessibile e multifunzionale; c) Miglioramenti nel livello di accessibilità degli impianti coinvolti nel progetto olimpico che eserciteranno un maggior richiamo sugli atleti paralimpici e le loro federazioni nazionali; d) Potenziamento del Piano Sport e Periferie del CONI con azioni rivolte alla ristrutturazione e al miglioramento di strutture sportive e aree adibite allo sport all'aperto nelle comunità locali. Gli investimenti indicati, miglioreranno il profilo del Nord Italia come meta di turismo sportivo⁴⁷¹.

⁴⁷¹ Dossier di candidatura Milano-Cortina 2026

- Sport di alto livello

L'obiettivo è quello di dare un'importante spinta ai programmi di sviluppo dei talenti sportivi italiani, ovvero alle Federazioni nazionali di Sport Invernali. Il focus principale riguarda i giovani talenti, ai quali si vuole garantire un programma di allenamento che permetta di gareggiare ad alti livelli e allo stesso tempo perseguire i propri obiettivi di formazione sia accademica che lavorativa⁴⁷².

- Sport di base

Il CONI ha definito il proprio piano di responsabilità sociale prevedendo il concorso di vari stakeholder e ha individuato argomenti, obiettivi, ambiti d'intervento e progetti in queste tre aree principali: I) Sport, Gioventù e Scuola; II) Sport e Sviluppo Sociale; III) Sport, Salute e Comunità⁴⁷³.

- Management dello sport e degli eventi sportivi

Ospitare i Giochi significa anche offrire ai giovani una preziosa occasione per fare esperienza nell'ambito della realizzazione e dell'organizzazione di megaeventi sportivi e della formazione per un futuro percorso lavorativo nell'ambito dell'*Event Management*.

Benefici sociali e culturali

I benefici sociali hanno assunto un ruolo fondamentale nella decisione di ospitare un mega evento sportivo. Nel dossier di candidatura vengono presentate numerose iniziative del Piano di Responsabilità Sociale del CONI, all'insegna dei temi Sport e Sviluppo Sociale o Sport, Salute e Comunità, ponendo il focus sui seguenti argomenti principali:

- Volontariato

I volontari verranno formati per i loro rispettivi compiti, creando così opportunità di crescita personale, capacità di lavoro in squadra e inclusione sociale. La rete

⁴⁷² Dossier di candidatura Milano-Cortina 2026

⁴⁷³ *Ibid*

di volontari così sviluppata rappresenterà una risorsa in occasione di futuri eventi sportivi⁴⁷⁴.

- Progetti sociali

Terminati i Giochi, verranno attivati progetti sociali collegati ai Giochi ed al loro lascito infrastrutturale. Ad esempio: a) Il Villaggio Olimpico di Milano offrirà soluzioni ricettive a canone accessibile destinate agli studenti dell'Università di Milano, di cui si avverte una forte necessità; b) I Villaggi Olimpici provvisori di Livigno e Cortina offriranno soluzioni abitative trasferibili che il Dipartimento della Protezione Civile potrà utilizzare per far fronte a future emergenze che potranno verificarsi in Italia⁴⁷⁵.

- Coesione sociale e delle comunità

Promuovendo la partecipazione e il coinvolgimento attivo delle comunità locali nella pianificazione e riqualificazione delle aree limitrofe alle sedi dei Giochi, si rafforzerà la coesione sociale e delle comunità. I Giochi Paraolimpici contribuiranno inoltre alla promozione dell'inclusione sociale e a cambiare il modo in cui vengono percepite le persone con disabilità⁴⁷⁶.

- Sviluppo sociale attraverso lo sport (educazione, genere, salute e pace)

I Programmi di educazione olimpica e paralimpica promuoveranno i valori legati alle Olimpiadi e alle Paralimpiadi e questi eventi verranno utilizzati come modelli di comportamento per promuovere questi valori, ispirare i giovani e agire sulla sensibilità sociale. Valorizzare i Giochi come strumento per contrastare la discriminazione e l'intolleranza razziale e promuovere la comprensione della diversità culturale in ambito scolastico e fuori.

Abilità umane, network e innovazioni

I Giochi contribuiranno a promuovere numerose e diverse opportunità in questo ambito:

⁴⁷⁴ Dossier di candidatura Milano-Cortina 2026

⁴⁷⁵ *Ibid*

⁴⁷⁶ *Ibid*

- I. I Programma Educativo Olimpico che farà leva sulle qualità ispiratrici dello sport e dell'ospitalità dei Giochi per sviluppare le competenze dei giovani in diverse discipline;
- II. L'occasione di creare impegno nelle comunità locali rispetto ad attività collegate indirettamente allo sport, come ad esempio l'amministrazione, la sicurezza degli eventi e la valutazione dei rischi;
- III. Programmi incentrati sullo sviluppo personale degli atleti prenderanno le mosse dai progetti ideati dal CONI per aiutare gli atleti a crearsi una carriera una volta conclusa la pratica sportiva;
- IV. Saranno intensificate la comunicazione e la collaborazione tra enti, dipartimenti della pubblica amministrazione e altre strutture nelle città ospitanti, tra città e regioni e a livello nazionale. La "macroregione" alpina in particolare trarrà benefici dal funzionamento più efficace di queste partnership, in quanto promuoveranno insieme queste aree come luoghi di interesse da visitare o in cui lavorare e abitare⁴⁷⁷.

Benefici per l'ambiente

Altro tema di dibattito diventato prioritario nelle ultime decadi è proprio quello legato all'ambiente. Inserire tematiche di sostenibilità ambientale nei programmi di sviluppo urbanistico è un obiettivo fondamentale di Milano-Cortina 2026, che si pone come foriera di cambiamenti, contribuendo a individuare e rendere prioritari numerosi progetti di infrastruttura urbana e ambientale che miglioreranno la qualità della vita di tutti i cittadini. Il CONI inserisce questi obiettivi nella sua strategia globale e nei suoi processi di rendicontazione socio-ambientale. Progetti infrastrutturali per una città sostenibile miglioreranno notevolmente la qualità di vita dei residenti e dei visitatori: ad esempio, iniziative di mobilità sostenibile incentiveranno l'uso dei mezzi pubblici e ridurranno quello dell'automobile, con un ulteriore beneficio per l'ambiente. Il miglioramento della mobilità nelle aree montane permetterà il collegamento di un maggior numero di comunità locali in modo innovativo e più sostenibile, a vantaggio degli abitanti dei luoghi e dei visitatori⁴⁷⁸.

⁴⁷⁷ Dossier di candidatura Milano-Cortina 2026

⁴⁷⁸ *Ibid*

Benefici economici

Con l'esperienza, la passione e la creatività che contraddistinguono l'Italia, verranno realizzati programmi di eredità olimpica che interesseranno tutti i settori della società e che, in ultima analisi, contribuiranno in maniera significativa a migliorare l'immagine del Paese sulla scena mondiale: a) come sede di importanti eventi internazionali; b) come nazione che coltiva la vita sana e lo sport; c) come meta speciale, attrattiva e accogliente; d) come nazione orientata alla crescita delle imprese, del commercio e dell'economia; e) come società multiculturale, accogliente e inclusiva⁴⁷⁹.

In seguito, verrà discussa in maniera più approfondita l'analisi dell'impatto economico che i Giochi di Milano-Cortina 2026 avranno sui territori ospitanti, con particolare attenzione allo studio dell'Università Ca' Foscari di Venezia riguardante l'impatto sulla macro-area alpina. Lo studio indica come l'aggiudicazione dei Giochi produrrà importanti ricadute economiche.

Finanziamento della legacy olimpica

Vengono in seguito proposte le principali fonti di finanziamento:

- a) Il finanziamento dei programmi educativi, sportivi, ambientali e sociali sarà stanziato nell'ambito del budget annuale di partner strategici per iniziative di eredità olimpica collegate ai Giochi;
- b) Il Forum Sostenibilità e Legacy olimpica di Milano Cortina 2026 sarà destinatario degli eventuali utili di esercizio generati dal Comitato Organizzatore al termine dai Giochi. Esso potrà inoltre acquisire risorse attraverso il mondo imprenditoriale e i vari programmi di responsabilità sociale delle imprese;
- c) Ulteriori fondi potranno venire dal settore privato, da sponsorizzazioni e contributi in natura da parte di partner sostenitori;
- d) Iniziative collegate all'eredità olimpica rivolta al turismo saranno gestite e/o finanziate dagli organismi regionali a cui compete la promozione del turismo nel loro territorio.
- e) Sviluppo di reti di comunicazione tra tutti gli stakeholder coinvolti;

⁴⁷⁹ *Ibid*

- f) L'eventuale disavanzo che potrà determinarsi nella gestione degli impianti olimpici dopo i Giochi sarà coperto attraverso un fondo fiduciario specificamente destinato al sostegno dei costi d'esercizio di tali sedi⁴⁸⁰.

L'eredità olimpica: i 4 temi principali

In conclusione, sono state individuate quattro tematiche primarie collegate alle eredità olimpiche, per le quali son stati definiti successivamente i principali obiettivi e indicatori di risultato.

In seguito, vengono riassunti i 4 temi come evidenziati nel Dossier di candidatura: Sport; Sociale; Economia e Ambiente.

Tema collegato all'eredità olimpica: Sport			
	Obiettivo ideale di eredità olimpica	Risultato atteso	Tempistiche
1	Migliorare l'accesso alle strutture sportive sia per gli atleti di alto livello che per i praticanti in generale, con la creazione di un <i>Hub</i> di Sport Invernali nelle Alpi Lombardo-Venete.	Impiantistica sportiva di eccellenza aperta alla fruizione di atleti professionisti e semplici praticanti. N. di sedi olimpiche utilizzate permanentemente per la pratica sportiva di élite e di base	Dal 2027 in poi
2	Utilizzare i Giochi come strumento di stimolo alla pratica sportiva rivolto a tutti, con speciale attenzione verso i giovani e i gruppi minoritari o svantaggiati.	Definizione di indicatori chiave di partecipazione: <ul style="list-style-type: none"> • Per tipo di sport • Per tipo di gruppo sociale • Generale 	Ogni anno 2020 – 2030
3	Utilizzare i Giochi come piattaforma per richiamare e organizzare altri eventi sportivi di rilievo a Milano, nelle Alpi Italiane e in Italia.	Programma completo degli Eventi di Prova approvati e confermati. Piano di eventi strategici per il periodo successivo ai Giochi approntato. N. di eventi importanti da organizzare.	Test events: 2024/25 Eventi successivi ai Giochi: dal 2026 in poi
4	Vincere più medaglie e dare sostegno agli atleti italiani che migliorano le loro prestazioni.	Obiettivi in termini di prestazioni indicati dal CONI e dal CIP	2022, 2026, 2030
5	Aumentare la partecipazione delle persone con menomazioni alla pratica sportiva di base.	Indicatori chiave di partecipazione allo sport da definire rispetto ai tipi di sport	Ogni anno 2020-2030
6	Usare figure di Ambasciatori dello Sport di alto profilo come modelli per ispirare i giovani a praticare lo sport e migliorare le loro prestazioni.	N. di Ambasciatori dello Sport formati alla comunicazione diretta e mediatica attivamente impegnati nell'attività promozionale	Dal 2019 in avanti

⁴⁸⁰ Dossier di candidatura Milano-Cortina 2026

Tema legato all'eredità olimpica: Aspetti economici

	Obiettivo ideale di eredità olimpica	Risultato atteso	Tempistiche
1	Rafforzare il prestigio di Milano, delle Alpi Italiane e dell'Italia come sedi di grandi eventi internazionali e mete di turismo sportivo.	Programma degli eventi previsti completato, anche sotto l'aspetto delle misurazioni o del monitoraggio della performance	2026 onwards
2	Innalzare il profilo di meta turistica delle città e regioni partecipanti, richiamando più visitatori e guadagnando posizioni nelle classifiche europee	Per numero di visitatori: <ul style="list-style-type: none"> • Lombardia tra le prime 10 in Europa • Veneto tra le prime 3 in Europa 	2030
3	Innalzare il profilo di meta turistica delle città e regioni partecipanti, richiamando più visitatori e guadagnando posizioni nelle classifiche europee	Per numero di visitatori: <ul style="list-style-type: none"> • Lombardia tra le prime 10 in Europa • Veneto tra le prime 3 in Europa 	2024 onwards
4	Richiamare più opportunità di business, attrarre investimenti esteri e incoraggiare l'innovazione.	Obiettivi da definire a cura del Business Forum	2024 onwards
5	Rafforzare la posizione di Milano tra le città più visitate del mondo	Milano nella top ten delle città più visitate secondo il Global destination city index di Mastercard	2030
6	Migliorare la formazione e lo sviluppo dei professionisti del management sportivo per contribuire a promuovere l'economia italiana	Programma di formazione al management sportivo di Milano Cortina attivato Maggior numero di persone che trovano impiego nel settore sportivo.	2020 onwards

Tema collegato all'eredità olimpica: Sociale

	Obiettivo ideale di eredità olimpica	Risultato atteso	Tempistiche
1	Promuovere stili di vita più sani e attivi, accrescendo l'importanza dello sport nella vita quotidiana delle persone	Indicatori di performance da definire: <ul style="list-style-type: none"> • Maggior numero di persone che praticano sport a attività fisiche • Migliore atteggiamento dei giovani verso lo sport e l'attività fisica 	2030
2	Innalzare gli standard di accessibilità e usare l'opera di sensibilizzazione intorno alle questioni di accessibilità come strumento di inclusione sociale	Piano strategico di accessibilità pronto in tutte le località che ospiteranno i Giochi	2024
3	Incoraggiare e promuovere una cultura del volontariato	Programma target volontari: <ul style="list-style-type: none"> • Maggior numero di volontari • Percentuale obiettivo di volontari per gruppo demografico 	2025
4	Uso delle Olimpiadi della Cultura per invogliare più persone a interessarsi di arte e cultura	Piani e obiettivi di eredità delle Olimpiadi della Cultura attuati: <ul style="list-style-type: none"> • Costituzione di un forum permanente di coordinamento delle istituzioni culturali a Milano 	2024
5	Usare i Giochi per sensibilizzare rispetto ai valori olimpici e paralimpici attraverso il sistema educativo	Programma olimpico e paralimpico per le istituzioni educative implementato, con il potenziale coinvolgimento di 8,8 milioni di studenti	2021 – 2026
6	Rafforzare il senso di appartenenza e la coesione sociale nelle comunità	Indicatori di performance da concordare e monitorare tramite sondaggi delle comunità <ul style="list-style-type: none"> • Maggior numero di volontari dello sport 	Prima, durante e dopo i Giochi
7	Promuovere l'inclusione sociale, l'uguaglianza, il rispetto della diversità e la mobilità sociale	Piano di coinvolgimento delle comunità rivolto ai gruppi svantaggiati approntato	

Tema collegato all'eredità olimpica: Ambiente

Obiettivo ideale di eredità olimpica	Risultato atteso	Tempistiche
1 Usare i Giochi come mezzo per innalzare gli standard ambientali, compresi gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, rispetto a questi temi: <ul style="list-style-type: none"> - Impegno a superare gli standard ISO-20121 - Misure collegate all'impatto sul clima e alla qualità dell'aria - Energia 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo esclusivo di ENERGIA RINNOVABILE (prodotta sul posto o acquistata) e adozione di soluzioni a migliore efficienza energetica per le infrastrutture • Illuminazione esterna 100% LED • Attività climaticamente neutra (abbattimento delle emissioni, inventario delle emissioni e compensazione) <p>Misure per la valutazione, l'attenuazione e l'adattamento ai rischi comportati dal cambiamento climatico</p>	2026
2 Aumentare la presa di coscienza e la partecipazione rispetto alle questioni ambientali	Campagna di sensibilizzazione del pubblico pronta - Almeno cinque seminari scientifici a livello internazionale	2026
3 Adottare un piano di mobilità sostenibile con obiettivi ben definiti per sensibilizzare il pubblico e cambiarne i comportamenti	Indicatori di performance concordati che includano l'utilizzo intensificato del trasporto pubblico	2025
4 Aumentare il riciclaggio dei rifiuti	Riciclaggio del 75% rifiuti totali	2026
5 Risorse ed economia circolare	<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione integrale dei Criteri ambientali minimi (CAM) emanati dal Ministero dell'Ambiente italiano. - dei più recenti e avanzati criteri "green" per i prodotti e i servizi non considerati nei CAM. - Impegno di TUTTI i Partner, i Fornitori e i Licenziatari rispetto all'applicazione dei CAM - Divieto assoluto di utilizzo di posate, bicchieri e coperti da tavolo usa-e-getta e di contenitori, accessori e confezioni per cibi e bevande in plastica; - Recupero del 100% degli alimenti non consumati presso le sedi olimpiche. - Raccolta differenziata dei rifiuti presso tutte le sedi olimpiche durante il ciclo vitale dell'evento. - Riciclaggio dei rifiuti urbani al 70% e degli imballaggi e confezioni usati all'80%; nessun rifiuto in discarica); massimizzare il riciclaggio dei rifiuti speciali. - Riutilizzo al 100% delle infrastrutture permanenti e dei beni collegati 	2026

4.4. *Lo studio dell'Università Ca' Foscari*

Grazie all'evento olimpico, ci sarà la possibilità di intraprendere nuove politiche di innovazione e creare opportunità di sviluppo in tutta la macro-regione alpina. Per definire concretamente il beneficio economico che si potrà ottenere, l'Università Ca' Foscari di Venezia ha prodotto uno studio sul possibile impatto economico dei Giochi sui territori di Cortina e delle province di Trento e Bolzano.

L'obiettivo dello studio è quello di verificare se, stimando l'impatto economico e fiscale delle Olimpiadi sul sistema economico locale, gli eventi sportivi internazionali stiano danneggiando le finanze pubbliche dei territori ospitanti. Si propone quindi di "fornire alcuni elementi essenziali per una valutazione dell'impatto socio-economico di questo evento e alcuni suggerimenti che ne derivano per le politiche che le predette istituzioni vorranno assumere prima, durante e dopo l'evento a tutela dell'interesse collettivo"⁴⁸¹.

Si specifica inoltre che lo studio si concentra sugli effetti economici e fiscali, e non si occupa di tutti i costi che sono generati dai mega eventi, più precisamente i costi ambientali e sociali. In sintesi, si persegue l'obiettivo di quantificare l'impatto sull'economia regionale indotto dagli interventi necessari per l'organizzazione e la gestione delle Olimpiadi di Milano-Cortina, ponendo particolare attenzione alla crescita generata sul sistema produttivo regionale e i relativi effetti sul valore aggiunto, sull'occupazione e sul reddito. "In particolare, si sosterrà l'idea che le entrate fiscali create dalle diverse tipologie di spesa possano svolgere un ruolo chiave nel garantire l'equilibrio di bilancio nelle finanze pubbliche locali, *ceteris paribus* e senza aumentare le tasse, ma piuttosto attraverso una rinnovata strategia di cooperazione tra enti pubblici locali e nazionali"⁴⁸².

Per l'analisi in oggetto è stato utilizzato il modello I-O (descritto nel capitolo 2), che descrive le relazioni tra i vari settori di un sistema economico. Questo modello permette infatti di valutare quanto impatti economicamente un mega evento sportivo sulla produzione, sul reddito e sull'occupazione di un Paese.

⁴⁸¹ Jan van der Borg, Mario Volpe, Nicola Camatti, Andrea Albarea "Are sports events necessarily black holes for public finances? The case of Milan-Cortina 2026" - Department of Economics of the Ca' Foscari University of Venice.

⁴⁸² *Ibid*

Sono stati pertanto definiti i tre principali effetti dell'investimento olimpico:

- I. Gli effetti diretti, ovvero gli effetti sul sistema economico derivanti dagli acquisti effettuati per la realizzazione dell'investimento, dalla sua conduzione e gestione delle opere realizzate, nonché dalle spese sostenute durante la manifestazione;
- II. Gli effetti indiretti, ovvero gli effetti sul sistema economico derivanti dalla presenza di interdipendenze settoriali e il relativo effetto moltiplicativo della spesa/investimento iniziale;
- III. Gli effetti indotti, ovvero gli impatti legati all'aumento della domanda di consumi finali generata dal maggior reddito disponibile, nonché dagli investimenti e dalle spese previste (salari, reddito d'impresa e lavoro autonomo).⁴⁸³

Lo studio è stato strutturato in tre fasi:

- a) Identificazione delle spese per l'intera realizzazione dei Giochi;
- b) Stima dell'impatto economico (effetti diretti, indiretti e indotti);
- c) Stima dell'impatto fiscale generato dell'evento.

La prima parte si è concentrata sull'individuazione di tutte le spese generate per l'intera preparazione e realizzazione dei Giochi, suddivise in tre categorie:

- I. Gli investimenti (CAPEX), che si riferiscono alle spese per la realizzazione degli impianti necessari allo svolgimento dei Giochi e al rinnovamento degli impianti esistenti;
- II. I costi operativi o di gestione (OPEX), relativi all'organizzazione e allo svolgimento dell'evento;
- III. Le spese legate ai flussi turistici, che comprendono le spese che saranno generate dai visitatori e dalla "famiglia olimpica".

⁴⁸³ Jan van der Borg, Mario Volpe, Nicola Camatti, Andrea Albarea "Are sports events necessarily black holes for public finances? The case of Milan-Cortina 2026" - Department of Economics of the Ca' Foscari University of Venice.

Data la complessità dell'evento, gli impatti sono stati stimati separatamente al fine di osservare nel dettaglio gli effetti prodotti da ciascuna spesa.

Nel complesso, la spesa totale per gli investimenti ammonta a 1.124 milioni di euro per il Veneto e le provincie di Trento e Bolzano, come definito nella tabella seguente:

<i>Expenditures</i>	<i>Costs (in thousands of Euros)</i>
Capital expenditure (CAPEX)	164,672
Operating and management expenses (OPEX)	657,056
Expenditure of the flow of people activated by the Olympic Games	301,908
<i>Total</i>	1.123,636

TABELLA 1: Total Expenditures

Riguardo i costi operativi e di gestione, mancando il dettaglio territoriale dei costi stimati per ciascun sistema connesso ai Giochi, si è stabilito di destinare tali spese per il 60% al Veneto e per il 40% alla Lombardia. Per il flusso turistico, i dati di riferimento sono stati le previsioni dei biglietti che verranno venduti. È stata inoltre fornita una stima dei turisti attratti dalle Olimpiadi ma che non parteciperanno a nessun evento sportivo.

Se a questi si aggiungono gli effetti economici indiretti e indotti si raggiunge un valore della produzione di 1.461 milioni di euro.⁴⁸⁴ Il valore della produzione è stato calcolato considerando un moltiplicatore di 1,30, l'occupazione generata dall'evento è pari a 13.800 unità a tempo pieno.

In seguito, è riportata la tabella relativa all'impatto complessivo dell'evento per categoria di spesa:

⁴⁸⁴

https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=7313&cHash=aff3af0591696e780aefe147daf12699

<i>Expenditures</i>	<i>Production (in thousands of Euros)</i>	<i>GDP (in thousands of Euros)</i>	<i>Indirect taxes (in thousands of Euros)</i>	<i>Added value (in thousands of Euros)</i>	<i>Employment (in FTEs)</i>
CAPEX	208,598	100,872	14,111	86,760	1,357
OPEX	810,263	475,506	49,012	426,495	8,399
Tourist flow	442,164	262,707	37,526	225,182	4,044
Total	1,461,026	839,086	100,649	738,437	13,800

TABELLA 2: Impacts of the Event per Category of Expenditure

La successiva tabella mostra infine un resoconto dei ricavi derivanti dalle principali imposte generate dalle Olimpiadi 2026.

	<i>Average effective rate</i>	<i>CAPEX</i>	<i>OPEX</i>	<i>Tourist flow</i>	<i>Total</i>
<i>National Taxes</i>					205,385
PIT	11.86%	10,290	50,585	26,708	87,584
Indirect Taxes					100,649
Corporation Tax	2.32%	2,015	9,906	5,230	17,151
<i>Regional Taxes</i>					16.454
Regional additional	0.59%	514	2,526	1,334	4.374
Regional Business Tax	1.64%	1,419	6,977	3,684	12,080
<i>Municipal Taxes</i>					4,223
Municipal surcharge	0.32%	279	1,372	725	2,377
Tourist tax					1,846
Total					226.062

TABELLA 3: Revenue from the main taxes generated by the Winter Olympics

In conclusione, lo studio effettuato dall'Università Ca' Foscari di Venezia mostra come una spesa diretta relativa alle infrastrutture e alla gestione (sopra indicata con CAPEX e OPEX) di circa 822 milioni di euro, si tradurrà in:

- una spesa indotta dal flusso turistico di circa 302 milioni di euro;

- un impatto significativo sui ricavi per lo Stato: circa 840 milioni di euro relativi al PIL e 738 milioni di euro in termini di Valore Aggiunto;
- un impatto significativo in termini di gettito fiscale: 226 milioni di euro
- un impatto significativo in termini di produzione aggiuntiva: 1.461 milioni di euro
- un significativo incremento del tasso di occupazione: circa 13.800 posti a tempo pieno.

Osservando le cifre, sembrano esserci ottime possibilità che i Giochi Olimpici 2026 siano sostenibili dal punto di vista delle finanze pubbliche.

Tuttavia, è importante sottolineare che tali risultati sono contestualizzati in relazione alle specifiche aree geografiche ed economiche a cui si riferiscono. Il modello utilizzato non è un modello generale: il database utilizzato è specifico e locale, differenziando le spese e gli effetti rispetto ai luoghi precisi in cui si avvieranno gli interventi. I presupposti per ottenere delle eredità positive dall'evento relativamente alle prospettive economiche delle regioni ospitanti sono concrete: l'esito finale dipenderà quindi dalla capacità manageriale e politica di massimizzare i benefici e mitigare gli effetti negativi.

4.4. *Le Legacy: saranno veramente i Giochi a impatto "zero"?*

Come largamente discusso nei precedenti capitoli, diversi sono i motivi che spingono un Paese ad ospitare un mega evento sportivo. Produrre delle eredità positive e soprattutto sostenibili nel lungo periodo, in linea con le esigenze della comunità, è fondamentale per definire il successo o meno dell'organizzazione della manifestazione. Un mega evento è concepito come una grande opportunità di generare benefici in quanto produce un'eredità sia tangibile che intangibile che rimane dopo la fine dell'evento⁴⁸⁵. Diventa, quindi, fondamentale capire come si possa ottenere un'eredità sostenibile. Affinché l'eredità di un mega evento sportivo risulti equa e sostenibile, essa deve essere pianificata, finanziata, organizzata e strategicamente collegata alle strutture sociali esistenti e alla vita quotidiana delle

⁴⁸⁵ E. Dansero, M. Puttilli, 'Mega-events Tourism Legacies: The Case of the Torino 2006 Winter Olympic Games – a Territorialisation Approach', in *Leisure Studies*, 2010, pp. 321-341.

popolazioni locali. Le eredità sono i risultati intenzionali di processi di pianificazione e implementazione strutturali che iniziano con la preparazione della candidatura e continuano e finiscono diversi anni dopo il termine dell'evento⁴⁸⁶.

Negli ultimi anni, hanno assunto sempre maggior rilevanza le eredità legate all'ambito sociale e ambientale. I governi attuano delle politiche più inclusive, dirette principalmente a soddisfare tutti gli *stakeholder* dell'evento ma con un occhio di riguardo verso la popolazione locale, la preservazione della qualità ambientale e il lascito infrastrutturale, oltre al rispetto delle previsioni di bilancio.

Milano-Cortina 2026 si propone come l'Olimpiade a "impatto 0", mirando a preservare l'integrità del territorio montano delle due Regioni ospitanti. Un solido modello di *governance* delle eredità ha permesso al Governo italiano di incontrare il consenso e l'entusiasmo della comunità, promuovendo piani strategici per lo sviluppo territoriale. Il finanziamento da parte dello Stato era stato inizialmente definito "a costo 0", lasciando alle Regioni l'onere di rimediare ad eventuali fuoriuscite dal budget.

La domanda che ci si pone è la seguente: quali saranno le reali eredità di Milano-Cortina 2026 e come impatteranno i Giochi sul bilancio dello Stato?

Secondo lo studio di Ca' Foscari, il ricavo per lo Stato Italiano sarà superiore al miliardo di Euro. Rivedendo le stime ad oggi si ritiene quantomeno necessario presentare alcune considerazioni.

Secondo quanto riportato sul sito ufficiale Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026⁴⁸⁷, attualmente, il costo totali stimati per il progetto equivalgono a circa 2.700 milioni, da impiegare in 73 interventi essenziali. Circa 2.200 milioni saranno impiegati in infrastrutture stradali e ferroviarie, la restante parte verrà utilizzata per l'edificazione e il rinnovamento degli impianti sportivi. Il costo, tuttavia, potrebbe aumentare ulteriormente. Dalla fine della situazione pandemica, l'attenzione è rivolta nuovamente all'organizzazione dei Giochi ed il bilancio evidenzia notevoli ritardi nella realizzazione delle opere infrastrutturali e sarà necessario un'ulteriore finanziamento da parte dello

⁴⁸⁶ J. Coakley, D. Lange Souza, "Critique Sport mega-events: Can legacies and development be equitable and sustainable?", *Motriz*, Rio Claro, v.19 n.3, p.580-589, jul/sep. 2013

⁴⁸⁷ <https://www.simico.it/>

Stato di quasi 200 milioni⁴⁸⁸. L'attuale governo Meloni aveva già predisposto un ulteriore finanziamento di 400 milioni di euro a compensazione dell'inflazione e l'aumentato costo dei materiali (che si calcola essere intorno al 20-30%)⁴⁸⁹, che potrebbero quindi non bastare in quanto, ad oggi, manca la valutazione degli extracosti per tre opere considerate essenziali: la variante di Cortina, la galleria a Ponte di Legno e la variante di Vercurago⁴⁹⁰.

Le problematiche maggiori rimangono tuttavia quelle legate al completamento e agli extracosti delle infrastrutture sportive e alla variante di Longarone. Lo stesso CIO ha messo in dubbio l'effettiva utilità del rinnovamento di due infrastrutture sportive, in particolare non considera più un intervento essenziale la realizzazione della pista da bob di Cortina, per la quale il costo stimato attuale si aggira intorno ai 100 milioni di euro, e la pista da pattinaggio a Baselga di Piné⁴⁹¹. Riguardo alla pista da pattinaggio, presidente del CONI ha da poco annunciato che il comune dell'Alta Valsugana non ospiterà la disciplina a causa dell'aumento significativo dei costi per ammodernare e coprire l'attuale struttura: dall'ultimo accertamento, infatti, l'investimento necessario risulta pari a 75 milioni di Euro (rispetto ai 50 iniziali). La pista di pattinaggio, nelle intenzioni iniziali, era infatti uno dei progetti considerati economicamente sostenibili dal CIO. In assenza di tale requisito, il progetto è stato ridefinito. Una possibile soluzione è stata proposta dalla città di Torino, offrendo di utilizzare il palazzetto costruito per i Giochi del 2026. Tuttavia, questa soluzione sembrerebbe non aver ottenuto l'approvazione del presidente del CONI e della Regione Veneto.

I costi sono al centro del dibattito anche per quanto riguarda la pista da bob di Cortina. Vista l'inadeguatezza della struttura in rapporto agli attuali standard olimpici, il dossier di candidatura ne prevede la demolizione e la ricostruzione da zero. La spesa iniziale doveva aggirarsi intorno ai 60 milioni ma, dalle ultime stime, il costo risulta essere superiore ai 90 milioni e probabilmente in ulteriore rialzo. Nonostante l'attuale valore

⁴⁸⁸ https://www.repubblica.it/rubriche/spycalcio/2023/05/19/news/milano_cortina_costi_olimpiade-400824650/#:~:text=Il%20costo%2C%20per%20ora%2C%20C3%A8,anche%20superare%2C%20quota%20tre%20miliardi.

⁴⁸⁹ <https://www.lindipendente.online/2023/05/19/cortina-2026-chiesti-nuovi-fondi-pubblici-per-levento-che-doveva-essere-a-costo-zero/>

⁴⁹⁰ *Ibid*

⁴⁹¹ <https://www.lindipendente.online/2023/05/19/cortina-2026-chiesti-nuovi-fondi-pubblici-per-levento-che-doveva-essere-a-costo-zero/>

della spesa, la Regione Veneto non sembra propensa a prendere in considerazione soluzioni alternative, come ad esempio lo spostamento della competizione a Innsbruck, in Austria.

Dal lato delle infrastrutture non sportive, nello specifico quelle stradali, le problematiche principali si riscontrano sulle varianti di Cortina e Longarone. Per quanto riguarda la variante di Cortina, il vero problema sembra essere il tempo: improbabile infatti il suo completamento entro l'inizio dei Giochi, con un costo che ad oggi si aggira intorno ai 300 milioni. Mancano ancora le autorizzazioni ambientali e l'avvio delle procedure di gara⁴⁹². Per la variante di Longarone invece c'è più ottimismo, ma il completamento entro l'inizio delle gare rimane comunque a rischio. Inoltre, risente di un aumento dei costi non indifferente: dagli iniziali 270 milioni di euro, secondo le stime più recenti, serviranno circa 396 milioni⁴⁹³.

Altra tematica fondamentale in relazione alla sostenibilità dell'evento è la ricerca degli sponsor. Secondo le stime attuali, gli sponsor dovrebbero coprire i costi per circa 550 milioni, nonostante al momento sono stati firmati contratti solo per circa 60 milioni⁴⁹⁴. Negli ultimi mesi sono stati siglati due importanti accordi di sponsorizzazione con il Consorzio Grana Padano ed Eni, ma è necessario accelerare i tempi per non incorrere in ulteriori aumenti di costi per le Regioni.

In sintesi, sarà fondamentale la gestione delle eredità, sia tangibili che intangibili, da parte delle Regioni ospitanti per ottenere il massimo beneficio possibile. Per Cortina, e in generale per tutta la macro-regione alpina, sarà fondamentale utilizzare l'Olimpiade per acquisire maggior consapevolezza nella gestione di un turismo sostenibile. Difatti, l'economia montana è ancora strettamente dipendente dal turismo invernale: l'obiettivo non è unicamente quello di consolidare l'immagine della Regione relativamente agli sport invernali, bensì di valorizzare il territorio montano anche nelle zone limitrofe e nelle diverse stagioni dell'anno, così da destagionalizzare e riqualificare il flusso turistico e renderlo più sostenibile.

⁴⁹² <https://www.ilsole24ore.com/art/olimpiadi-2026-due-maxi-arterie-stradali-sono-ad-alto-rischio-AERe92j>

⁴⁹³ <https://www.ilpost.it/2023/01/24/costi-olimpiadi-invernali-milano-cortina/#:~:text=Secondo%20il%20bilancio%20delle%20Olimpiadi,circa%2060%20milioni%20di%20euro.>

⁴⁹⁴ *Ibid*

CONCLUSIONI

Questo elaborato si è posto come obiettivo di rispondere alla domanda: “considerando l’impatto delle Olimpiadi sul sistema economico locale, quale sarà l’effetto dei Giochi Olimpici di Milano-Cortina 2026 sulla comunità dei territori ospitanti?”. Per rispondere a questa domanda si è partiti definendo il concetto di mega evento e come questo possa impattare sulla sfera economica, socioculturale, politica e ambientale del Paese ospitante. Nella letteratura di riferimento si rilevano molteplici tentativi di definire il fenomeno, evidenziandone di volta in volta differenti elementi caratteristici, senza mai arrivare ad una definizione univoca. Si può concludere, tuttavia, che un mega evento, in particolare quello sportivo, sia concepito come una grande opportunità per generare eredità materiali e immateriali sostenibili nel lungo periodo, come ad esempio il rinnovamento delle strutture ricettive, migliori infrastrutture e potenziamento della mobilità, aumento del flusso turistico, miglioramento della visibilità internazionale. I mega eventi sportivi, nell’ottica competitiva, si prestano ad essere efficaci catalizzatori dei processi di trasformazione territoriale e acquisizione del consenso al fine di dotarsi delle infrastrutture e dei servizi essenziali alla competizione internazionale. Devono essere funzionali alla creazione di eredità positive. L’organizzazione di eventi nella gestione dei territori è considerata un fattore di attrattività turistica ed occupazionale in quanto attività generatrice sia di ritorni economici, sia di ulteriori benefici indotti non solo per la popolazione residente, ma anche per stakeholder esterni all’area.

Se da un lato a prevalere è il pensiero positivo, bisogna ricordare che per ogni motivazione esiste una criticità che potrebbe ribaltare le più ottimistiche previsioni. Analogamente alle valutazioni economiche entusiastiche, è necessario considerare, in sede decisionale, tutta una serie di elementi aleatori congeniti alle manifestazioni sportive che possono incidere negativamente sul risultato. Il sistema di organizzazione di un mega evento sportivo è definito da una serie di incognite e da una serie di “certezze”, che condizionano lo svolgimento della manifestazione e la valutazione, rispettivamente, negativa o positiva dei risultati. È quindi fondamentale prestare massima attenzione sia nella fase di organizzazione dell’evento, che nella fase di

programmazione. Di recente sia la comunità scientifica che l'opinione pubblica sono diventate più scettiche sull'effettiva positività dell'impatto dei mega eventi sportivi. Da cosa dipende questa inversione di tendenza? È pacifico che un mega evento sportivo richiede il dispendio di un elevato numero di risorse economiche, le quali potrebbero essere utilizzate per finanziare progetti alternativi meno incerti dal punto di vista economico (e non solo). Con la maggior consapevolezza dei rischi economici è, di fatto, mutato il paradigma secondo il quale la scelta di ospitare un mega evento è principalmente guidata dalle aspettative positive degli organizzatori e della classe politica e dalle loro valutazioni più ottimistiche. Tradizionalmente infatti, l'organizzazione di mega eventi prevede un approccio di pianificazione prevalentemente politico, che recepisce pochi input da parte dei residenti locali al di fuori dell'elezione iniziale dei rappresentanti politici. Nella quasi totalità dei casi esaminati, i comitati organizzativi di mega eventi sportivi, nello specifico delle Olimpiadi, che siano riusciti a rispettare le previsioni di spesa iniziale (indicate nella candidatura) rappresentino più un'eccezione alla regola che la norma.

Gli analisti utilizzano vari metodi per valutare la fattibilità dei mega eventi (si tratta, per lo più, di studi ex ante). Tuttavia, proprio questi metodi presentano delle problematiche rilevanti per quanto riguarda la stima dei costi e dei benefici di un mega evento sportivo. In primo luogo, gli obiettivi sono spesso mal definiti fin dalla fase della candidatura. In secondo luogo, molti dei metodi di valutazione utilizzano indicatori che non si adattano al tipo di oggetto studiato. Di conseguenza, le decisioni a livello politico sull'allocazione dei fondi pubblici e delle risorse si rivelano non sempre appropriate. Nella maggioranza dei casi, il metodo di valutazione utilizzato è l'Input-Output: tale approccio è tradizionalmente utilizzato per valutare l'impatto economico dei mega eventi sportivi, poiché offre svariate "sicurezze" metodologiche e soprattutto fornisce sempre risultati positivi e generalmente più elevati rispetto agli altri metodi di analisi (motivo di apprezzamento da parte degli stakeholder). Sebbene i modelli di I-O siano facili da usare e da comprendere, emergono diverse preoccupazioni circa la semplicità con la quale ne vengono accettati i limiti. Il modello, infatti, cattura gli effetti sulla produttività e non sul benessere dei consumatori (come, ad esempio, il benessere ambientale e sociale) e non considera effetti complessi come la politica fiscale del governo. Né esso misura l'impatto economico negativo ugualmente reale, il che avvalorava le tesi dei promotori sulla profittabilità di certe manifestazioni. Alla luce di

tutte queste motivazioni, è facile dedurre come difficilmente si possano ottenere dei benefici certi e realmente quantificabili dall'ospitare un mega evento sportivo. Di fatto, si tratta di un investimento ad alto rischio, e come tale può tradursi sia in un rendimento positivo, come in un rendimento profondamente negativo.

Tornando alla domanda iniziale, l'analisi della candidatura di Milano- Cortina ai prossimi Giochi Invernali ha messo in risalto diverse criticità. Rispetto alle premesse iniziali è necessario introdurre le diverse problematiche relative al superamento dei costi e ad alcuni ritardi nel compimento delle opere connesse ai Giochi. Secondo lo studio ex ante effettuato dall'Università Ca'Foscari di Venezia, utilizzando il modello I-O, si evidenzia come una spesa diretta relativa alle infrastrutture e alla gestione di circa 822 milioni di euro, si tradurrà in: una spesa indotta dal flusso turistico di circa 302 milioni di euro; un impatto significativo sui ricavi per lo Stato, circa 840 milioni di euro relativi al PIL e 738 milioni di euro in termini di Valore Aggiunto; un impatto significativo in termini di gettito fiscale, 226 milioni di euro; un impatto significativo in termini di produzione aggiuntiva, 1.461 milioni di euro; un significativo incremento del tasso di occupazione, circa 13.800 posti a tempo pieno. Il ricavo per lo Stato Italiano sarà quindi superiore al miliardo di Euro. Rivedendo le stime ad oggi si ritiene quantomeno necessario presentare alcune considerazioni. Secondo quanto riportato sul sito ufficiale Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026 , attualmente, il costo totali stimati per il progetto equivalgono a circa 2.700 milioni, da impiegare in 73 interventi essenziali. Circa 2.200 milioni saranno impiegati in infrastrutture stradali e ferroviarie, la restante parte verrà utilizzata per l'edificazione e il rinnovamento degli impianti sportivi. Il costo, tuttavia, potrebbe aumentare ulteriormente per quelle che dovevano essere le Olimpiadi a "impatto 0", specificando inoltre che saranno le Regioni ospitanti a doversi far carico dei potenziali aumenti di budget.

La domanda che ci si pone è la seguente: quali saranno le reali eredità di Milano-Cortina 2026 e come impatteranno i Giochi sul bilancio dello Stato? Le problematiche maggiori rimangono tuttavia quelle legate al completamento e agli extracosti delle infrastrutture sportive e non sportive, nello specifico quelle stradali, nello specifico le varianti di Cortina e Longarone, per le quali non è certo il completamento entro i tempi e nei costi prestabiliti. La situazione politica ed economica globale ha reso necessario più di un intervento da parte del Governo italiano al fine di compensare l'aumento dei

costi per ospitare la manifestazione. Tuttavia, se dal punto di vista puramente economico l'effetto negativo dell'aumento dei costi sarà a carico delle Regioni ospitanti, dal punto di vista sociale ed ambientale è verosimile poter ottenere dei benefici sul lungo termine. La possibilità di utilizzare infrastrutture sportive diverse da quelle inizialmente previste, come nel caso della pista da bob, potrebbe avere un impatto ambientale positivo per il territorio di Cortina, in quanto limiterebbe lo sfruttamento del suolo naturale. Inoltre, aver avuto rapidamente accesso ai finanziamenti per portare a compimento le opere stradali, anche nell'ottica che queste non dovessero essere completate entro l'inizio dei Giochi, potrà avere un impatto positivo sulle popolazioni locali in termini di mobilità, riduzione del traffico e dell'inquinamento. In sintesi, sarà fondamentale la gestione delle eredità, sia tangibili che intangibili, da parte delle Regioni ospitanti per ottenere il massimo beneficio possibile. Per Cortina, e in generale per tutta la macro-regione alpina, sarà fondamentale utilizzare l'Olimpiade per acquisire maggior consapevolezza nella gestione di un turismo sostenibile. Difatti, l'economia montana è ancora strettamente dipendente dal turismo invernale: l'obiettivo non è unicamente quello di consolidare l'immagine della Regione relativamente agli sport invernali, bensì di valorizzare il territorio montano anche nelle zone limitrofe e nelle diverse stagioni dell'anno, così da destagionalizzare e riqualificare il flusso turistico e renderlo più sostenibile.

Se si prendesse come riferimento esclusivamente il dato dei costi, probabilmente non esisterebbe alcun mega evento sportivo considerabile come "di successo", in quanto è storicamente dimostrato come nessuna città ospitante sia effettivamente riuscita a rientrare della spesa. Fortunatamente esistono molti altri benefici, detti intangibili, che, nonostante siano complessi da quantificare, è indubbio che esistano e che spesso siano un valido sostegno all'investimento. Sia Cortina che Milano hanno tutte le carte in regola per ottenere delle eredità positive sostenibili dai Giochi Olimpici, in quanto entrambe preparate a sopportare una manifestazione di tale dimensione. Come sostiene S. R. Wenn, un fattore di successo per le Olimpiadi è quello di allestire l'evento contemporaneamente in due siti in modo da condividere i costi infrastrutturali e diminuire le richieste di investimenti pubblici, proprio come succede nel caso di Milano-Cortina.

In conclusione, nonostante l'aumento dei costi rispetto alle iniziali previsioni, è ancora possibile per Milano-Cortina ottenere un ottimo risultato e mantenere la sua promessa di essere l'Olimpiade a impatto zero, che non significa che non ci saranno spese, ma che esse saranno compensate da eredità sostenibili sia materiali (nel rinnovamento delle infrastrutture) sia immateriali (miglioramento dell'immagine; destagionalizzazione del turismo).