

COMPNDERE

Progetto editoriale a cura di Comin & Partners. Dicembre 2025 Numero 8

Oltre il risultato

L'INDUSTRIA DEL RISULTATO

Diritti, sponsor, fondi e brand globali: lo sport è una filiera economica complessa che orienta investimenti, strategie e interi settori produttivi

IL GIOCO DELLE NAZIONI

Olimpiadi, Mondiali, soft power: lo sport è una piattaforma geopolitica dove Stati e potenze esprimono prestigio, consenso e nuove forme di influenza

LA SOSTENIBILITÀ IN CAMPO

Impianti, materiali, eventi: l'impatto ambientale dello sport diventa sfida strategica per infrastrutture, territori e modelli di consumo più responsabili

LA PERFORMANCE AUMENTATA

Dati, algoritmi, wearable e simulazione ridisegnano l'atleta e il gesto sportivo, trasformando il campo in un ecosistema ibrido tra corpo e tecnologia

IL CORPO CIVILE DELLO SPORT

Inclusione, identità, comunità: lo sport è un laboratorio sociale dove si sperimentano convivenza, riscatto e nuove forme di appartenenza

Oltre il risultato

COMPRENDERE

COMPRENDERE

Rivista quadrimestrale
N.8 - Dicembre 2025

Rivista iscritta al n. 113/2023
del Registro della Stampa
del Tribunale di Roma

Numero chiuso in redazione
il 29 dicembre 2025

Rivista distribuita gratuitamente
in edizione limitata

Palazzo Guglielmi
Piazza dei SS. Apostoli 73
00187 Roma
T+39 06 89169407

Galleria San Fedele
Via Agnello 20
20121 Milano
T+39 02 87042400

Bruxelles
c/o MUST & Partners
Avenue des Arts, 50
1000, Bruxelles

Sede legale
Via Giorgio Vasari 14
00196 Roma



Coordinatore Scientifico
GIULIO SAPELLI

Direttore Editoriale
GIANLUCA COMIN

Direttore Responsabile
LELIO ALFONSO

Art Director e
Coordinatore di Redazione
ELISA RUSSO

Comitato Editoriale
GIULIO SAPELLI
GIOVANNI CASTELLANETA
GIANLUCA COMIN
ELENA DI GIOVANNI
GIANLUCA GIANSANTE
LELIO ALFONSO
FEDERICO FABRETTI

Redazione
ALESSANDRO ANTONELLI
GAETANO FEBBRAIO
MATILDE FLATI
LUDOVICA MEDICI
BEATRICE PECCHIARI
ELISA RUSSO
ANDREA VALLONE

Graphic Design
TIZIANO GROSSI

Stampa
LITOSTAMPA VENETA S.R.L



Indice

Open di ANDRE AGASSI	7
Lo sport: mito e fatto sociale totale di GIULIO SAPELLI	8
Il sesto anello di LELIO ALFONSO	14
Lo sport: patrimonio del Made in Italy di ANDREA ABODI	16
Oltre i novanta minuti di MICHELE UVA	20
La palestra della democrazia di LUCA PANCALLI	24
Sport e ambiente: l'impatto ecologico degli eventi e delle discipline di ALESSANDRA DAL VERME	28
Sport e mito contemporaneo: cinema, serie, influencer intervista a PAOLO CONDÒ a cura di BEATRICE PECCHIARI	32
Tra pixel e tradizione: la regia di un'identità intervista a SILVIA AYMUNINO a cura di ANDREA VALLONE	36

L'INDUSTRIA DEL RISULTATO	
A un vincitore nel pallone di GIACOMO LEOPARDI	41
L'era dello sport come big business di ANDREA MURATORE	42
Viaggio nello sport che cambia tra finanza, innovazione e territorio di BANCA IFIS	46
Dati sanitari, il nuovo capitale strategico dell'Europa di FRANCESCO GIORGIANNI	50
Lo sport come futuro: finanza, infrastrutture e comunità di ANTONELLA BALDINO	56
IL GIOCO DELLE NAZIONI	
Questo campo è un campo di combattenti di GABRIELE D'ANNUNZIO	61
La montagna, le città, il futuro. L'Italia dei Giochi intervista a ANDREA MONTI a cura di ELISA RUSSO	62
Dalla Cina al Golfo: la staffetta del potere sportivo di UMBERTO ZAPPELLONI	68
Il campo, la bandiera, la rivolta di ANTONIO MARIA NAPOLI	72

LA SOSTENIBILITÀ IN CAMPO

Intervista su "Il Giorno" PIER PAOLO PASOLINI	77
La trama sociale dello sport di FRANCESCA BUTTARA	78
Questa è la mia malattia di LAMBERTO CIABATTI	82
Nello stadio si vede il mondo di MANUEL ORAZI	86

LA PERFORMANCE AUMENTATA

Frasario essenziale per passare inosservati in società. Inchiesta sulla letteratura sportiva di ENNIO FLAIANO	91
Protesi, esoscheletri, wearable tech: nuove frontiere del corpo atleta di MARTINA CAIRONI	92
Algoritmi e prestazioni: l'IA nella preparazione atletica e nello sport di FEDERICO SMANIO	96
Ospedale olimpico, che cosa significa? di ALBERTO ZOLI	102

IL CORPO CIVILE DELLO SPORT

Notti magiche di EDOARDO BENNATO e GIANNA NANNINI	107
Sport e inclusione: disabilità, genere, identità di VITO COZZOLI	108
Il corpo impossibile: aspettative, vulnerabilità e tutela intervista a DANIELA SIMONETTI a cura di MATILDE FLATI	112
Il domani si allena oggi di MARCO MEZZAROMA	116
Dove nasce la comunità: il ruolo dello sport di base di MARIA CECILIA MORANDINI	120





Open Andre Agassi

Sono giovane, relativamente parlando. Trentasei anni. Ma al risveglio me ne sento novantasei. Dopo trent'anni di scatti, di arresti in una frazione di secondo, di balzi e atterraggi sul duro, il mio corpo non sembra più il mio, soprattutto la mattina. Di conseguenza, neanche la mia mente sembra la mia. Quando apro gli occhi sono un estraneo a me stesso e benché nemmeno questa sia una novità, la mattina la sensazione è più forte. Ripasso rapidamente i fatti essenziali. Mi chiamo Andre Agassi. Mia moglie si chiama Stefanie Graf. Abbiamo due figli, un maschio e una femmina, di cinque e tre anni.

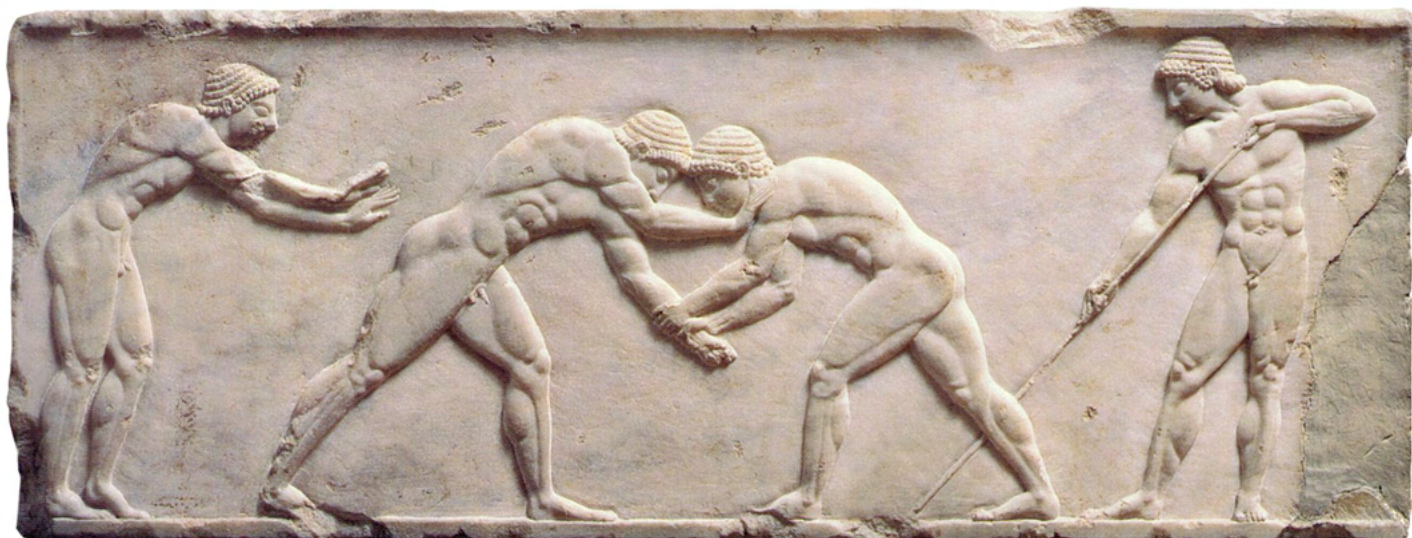
(...)

Odio il tennis, lo odio con tutto il cuore, eppure continuo a giocare, continuo a palleggiare tutta la mattina, tutto il pomeriggio, perché non ho scelta. Per quanto voglia fermarmi non ci riesco.

Continuo a implorarmi di smettere e continuo a giocare, e questo divario, questo conflitto, tra ciò che voglio e ciò che effettivamente faccio mi pare l'essenza della mia vita...

Lo sport: mito e fatto sociale totale

Giulio Sapelli



Il significato polisemico, multiforme, dello sport nelle comunità umane di oggi, in ogni parte del mondo in cui e verso cui volgiamo il nostro sguardo indagatore – quello di colui che vuole **COMPRENDERE** – emerge dalla riflessione di due grandi maestri dell'analisi sociale, sempiterni guide nel nostro cammino conoscitivo: Claude Lévi-Strauss e Marcel Mauss.

Per il primo lo sport può essere studiato e...vissuto come mito.

Per il secondo lo sport era ed è un fatto sociale totale.

Nella teoria di Lévi-Strauss, il mitema è l'unità elementare di un mito che evolve nella storia attraverso nuclei narrativi che si possono evidenziare all'interno della narrazione mitica, cosicché la struttura del mito risulta dalla combinazione di più mitemi, a loro volta permutabili per dar luogo a nuove o diverse versioni. Il che spiega perché lo sport assume dimensioni sociali diversissime (ecco i mitemi): dall'agonismo intrapersonale a quello in-

terstatuale, dall'insieme di relazioni interstatuali diversissime e cangianti a seconda delle culture territoriali e specialistiche in cui si sviluppa e alle relazioni comunitarie ch'esso genera, con la sua struttura di relazioni personali e con le discipline attraverso cui assume le sue forme agonistiche.

Un fatto sociale totale – nella definizione del grande antropologo Marcel Mauss – è qualcosa in grado di influenzare e determinare un insieme di fenomeni coinvolgendo la gran parte dei meccanismi relazionali e di funzionamento della comunità di riferimento. Per Mauss il fatto sociale totale per antonomasia era il dono, in quanto capace di unire le pratiche e le cornici di senso riferibili ad aspetti mitopoietici, economici, politici, espressivi e religiosi. Il fatto sociale totale permetterebbe così di interpretare pezzi apparentemente lontani e diversi della stessa società.

È quello che fa lo sport: oggi lo sport, in tutto il mondo, sembra aver conquistato definitivamente il ruolo di fatto sociale totale, e proprio per il suo configurarsi nelle diversissime attività di relazione e di comunicazione della vita umana associata. Dall'agonismo regolato da sistemi giuridici di fatto molto complessi e articolati, sino alle sue scuole agonistiche formative che durano tutta una vita e creano e ricreano legami generazionali e intragenerazionali dotati sia di una vita propria sia di una vita strettamente interconnessa.

Questi legami sono costituiti dalle storie disciplinari di gruppo e dalle storie agonistiche personali dei grandi attori sportivi, che sono gli eroi del nostro tempo, come gli attori cinematografici e le figure che influenzano attraverso i nodi social dei mass media, il *landscape* formativo di larghissime masse umane associate dal lavoro, dal consumo, dalla foresta di narrazioni che oggi ci sovrasta sempre di più.

Questo insieme di mito e realtà è una piattaforma e insieme un palcoscenico privilegiato per leggere le dinamiche culturali e storico-concrete più generali in tutto il mondo e di tutto il mondo.

Lo sport come attività umana, oggi strutturata economicamente e culturalmente in organizzazioni e in narrazioni molto complesse (che vanno ancora studiate in tutte le loro forme), ha scontato almeno due pregiudizi: quello di essere legata al tempo libero e quindi di essere percepito come attività ludica e poco seria rispet-

to ad altre che riguardano la struttura familiare, economica, politica o religiosa di una società; e quella di essere considerata troppo legata al corpo e in qualche modo alla natura. Come se il corpo non fosse esso stesso connesso a dinamiche e logiche culturali. Per falsificare una simile opinione basterà pensare al fatto, per esempio, che sport e filosofia sono due attività umane sin dall'inizio della civilizzazione intimamente connesse.

Nella Grecia dei nostri studi classici, la vigoria del corpo e quella della mente erano considerate collegate e complementari al fine di riuscire a perfezionare se stessi. Platone fu anche il lottatore che nel *Timeo* scrisse: «chi si dedica alla ricerca scientifica o qualche altra intensa attività intellettuale bisogna che anche al corpo dia il suo movimento». Platone, infatti, concepisce la filosofia come «dialogo vivo, corpo a corpo, lotta ed insegna ai suoi allievi assetati di conoscenza la *epimeleia heautou*, ossia la cura di sé come allenamento e combattimento permanente, perché nella vita ci si trova nella posizione di un lottatore che dev'essere in grado di fronteggiare, con coraggio, gli eventi». Lo sport rappresenta un microcosmo sociale in cui emergono implicazioni etiche e valoriali che devono essere indagate con sguardo critico. L'attività sportiva, infatti, è a priori una pratica umana in grado di generare valori. Se la filosofia, infatti, è l'inesauribile amore per la sapienza e la conoscenza, lo sport è l'inesausta ricerca del miglioramento, della perfezione del gesto tecnico, della volontà di resistere e mantenere concentrazione e performatività fino all'ultimo secondo della partita. Ed è impossibile non fare un riferimento artistico al Discobolo, scultura realizzata da Mirone nel 455 a.C., statua raffigurante l'atleta nell'atto di lanciare il disco durante una competizione sportiva. Uno dei punti di forza di tale scultura è l'armonia della composizione, che richiama la consonanza armonica tra filosofia e sport, tema che abbraccia l'umanità in tutta la sua storia.

Lo sport è inoltre diventato uno strumento sempre più utilizzato nelle relazioni internazionali: i Paesi ne hanno fatto, nell'ultimo secolo, diversi usi: il boicottaggio olimpico, lo sport come strumento di propaganda e infine la creazione di organizzazioni ed eventi sportivi che hanno promosso il dialogo tra le nazioni. Non sempre le relazioni internazionali sono state rese più fluide e amicali dallo sport e questo è mai stato così vero come in que-

sti tempi di *terza guerra mondiale*. Si pensi, per esempio, all'età dei boicottaggi, ovvero al periodo che va dall'edizione dei Giochi olimpici del 1976 di Montréal a quella di Los Angeles del 1984, passando per quella di Mosca del 1980. E che dire degli eventi sportivi organizzati ai fini propagandistici? Gli esempi delle Olimpiadi di Berlino del 1936 e della Coppa del Mondo di calcio in Argentina nel 1978 sono esemplari in questo riguardo.

D'altro canto, la nascita e i primi sviluppi della UEFA e delle competizioni calcistiche da essa organizzate, ebbero un impatto positivo nel processo di integrazione europea e nel mantenere vivi i rapporti tra le nazioni divise dalla cortina di ferro. L'antica antitesi, propria della cultura greca, ci guida da sempre nell'analisi: la cosiddetta *tregua olimpica* è ormai un topos del nostro tempo, quale valore di riferimento disegnato nello spazio mitologico dalle edizioni moderne delle Olimpiadi. Del resto, con la Risoluzione dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite del 2-6 dicembre 2021 è stata istituita la *tregua olimpica* che ha avuto il suo primo esito con i Giochi olimpici e paralimpici di Pechino 2022, valida da sette giorni prima a sette giorni dopo l'inizio dei giochi.

E dopo l'invasione russa dell'Ucraina, il Comitato Internazionale Olimpico (CIO) ha adottato tre Risoluzioni (24, 25 e 28 febbraio 2022): con la prima, si condannava la violazione della tregua olimpica da parte della Russia in violazione della risoluzione ONU; con la seconda, tale condanna veniva confermata e si invitavano le federazioni sportive internazionali a cancellare o spostare in altri Stati gli eventi sportivi programmati per svolgersi in Russia e in Bielorussia; la terza invita a vietare agli atleti russi e bielorusi la partecipazione alle competizioni internazionali e comunque, vieta l'uso di simboli, colori, bandiere, stemmi o inni russi e bielorusi. Viene inoltre ritirato l'Ordine Olimpico in precedenza attribuito a persone con ruoli apicali all'interno del governo russo.

L'ideale Olimpico (l'*Olympic ideal* dei documenti ufficiali) è dunque alla base di quella che, ancora oggi, è definita tregua olimpica, e ne fonda la stessa esistenza, rappresentandone, al contempo, il simbolo e la radice. L'auspicio è che i conflitti internazionali vengano risolti in maniera pacifica e diplomatica e che gli Stati membri dell'ONU cooperino per attuare collettivamente i valori della tregua stessa nel mondo.



Ma lo sport è anche una grande passione: una passione universale che investe grandi masse e dà forma e colore sociale alle pulsioni più profonde della vita associata.

Per Aldo Schiavone, per esempio, la passione dei Romani per i giochi gladiatorii scaturiva dalla storia stessa sia della grandezza di Roma, sia delle sue più intime profondità psicologiche di massa. Secondo il grande storico, i Romani, in un'epoca antica, avrebbero sofferto di una certa insicurezza, determinata dalla paura dei propri stessi dei, oltre che di un senso di instabilità dovuto al continuo pericolo di assedio da parte di popolazioni nemiche. Per questo si può affermare che i Romani riversassero nei giochi un desiderio

di esorcizzare la morte «attraverso la messinscena di altre morti, quelle [appunto] dei combattenti nei giochi».

Agli occhi di un lettore moderno si tratta di una contraddizione quasi inspiegabile, ma anch'essa può essere intesa come portato di un mondo nel quale, nei fatti, era più frequente lo stato di guerra che non quello di pace. Mimare la guerra per festeggiare la sospensione di un conflitto reale è, in ultima analisi, un'espressione altamente simbolica dell'equilibrio continuamente altalenante tra le due situazioni.

Nel mondo antico, del resto, guerra e sport, più che presentarsi come poli opposti, erano aspetti di una stessa realtà, con un fluido confine tra un fenomeno e l'altro. Esso, in definitiva, fu ed è sempre al servizio, in egual misura, tanto della guerra quanto della pace, grazie alla costante e sempiterna identificazione dell'atleta con il guerriero. E nella prova del guerriero come in quella dell'atleta, vi è una verità che non può essere travisata o alterata e che è rappresentata, in ultima analisi, dalla vittoria il cui ricordo rimane fisso nella memoria. Ma, di converso, oggi cresce sempre di più il ruolo dello sport non come agonale attività umana, ma come esperienza di cura dei malesseri sociali e psichici che offuscano, per esempio, la vita nelle metropoli e nelle città.

Ricordo lo sport *urbanism*, una pratica sociale e istituzionale in crescita e con un enorme potenziale. Mi riferisco all'implementazione della pratica sportiva nelle aree urbane, in spazi pubblici e all'aperto (dunque accessibili a tutti). E questo dimostra che anche micro-interventi urbani non possono che restituire spazio agli sportivi e produrre effetti molto più ampi e significativi, allargati alla comunità tutta. Dare nuova vita a spazi pubblici urbani attraverso lo sport significa rendere un'area o anche interi quartieri più vivibili, creando isole di socialità.

Per questo lo sport *urbanism* è una delle modalità sempre più utilizzate per fare rigenerazione urbana garantendo l'accessibilità (spaziale ed economica) a chiunque voglia praticare uno sport.

Le imprese, le fondazioni *not for profit*, le associazioni umanitarie, gli enti locali, possono svolgere un grande ruolo in questo campo e ridare allo sport, a fianco dell'attività agonale, quel ruolo educativo, di cura dell'essere che, nei tempestosi tempi odierni di anomia e di sofferenza sociale crescente, diviene sempre più importante.

Il sesto anello

Lelio Alfonso

Di certo questo numero di “Comprendere” non sarebbe piaciuto a Pierre De Coubertin: troppo spazio al business, al professionismo esasperato, alle scorciatoie per il podio, come se tutto fosse concesso e possibile pur di prevalere. Senza voler offendere l’anima amatoriale del barone, è davvero difficile oggi pensare allo sport come un semplice esercizio di appassionata partecipazione. Una resa incondizionata – la nostra – al predominio dell’industria del record? Nelle pagine che seguono vi renderete conto che non è così. Ci siamo metaforicamente allenati a studiare strategie e tattiche, percorsi e risultati, così da scendere in campo con la consapevolezza che, ancora una volta, “comprendere non è conoscere”. Perché, nonostante il prevalere degli interessi economici rispetto a quelli umani, è ancora possibile individuare il vero senso dello sport.

Questo mondo conserva un potere unico di accorciare le distanze, di qualunque genere esse siano. Nelson Mandela lo affermava con convinzione: “Lo sport ha il potere di cambiare il mondo. Ha il potere di ispirare, di unire le persone in un modo che poche altre cose fanno. Parla ai giovani in una lingua che capiscono. Lo sport può creare speranza dove una volta c’era solo disperazione”. Il suo esempio, legato anche ad una storica e tesissima finale della Coppa del mondo di rugby in Sudafrica, racchiude pienamente quel senso dello sport a cui facevamo riferimento.

Non tutto, però, è fair play. Come ogni “laboratorio sociale” anche lo sport è competizione, esaltazione, rivincita, talvolta risentimento. Gli aneddoti e i personaggi che disegnano questo tracciato di negatività sono infiniti, ma vorrei soffermarmi su quello che travalica in modo siderale lo spirito decoubertiniano, ovvero lo “sfogatoio comportamentale” di genitori assatanati sui campi di periferia o di subdole pratiche chimiche e alimentari giustificate come supporti alla prestazione. Siamo di fronte a quella che, proprio riferendosi allo sport, George Orwell definiva “una guerra senza spari”, una inaccettabile spirale di violenza verbale o fisica che è la morte stessa del senso sportivo. Tifare per la propria squadra è bellissimo, insultare l’avversario è la peggiore delle sconfitte, quella dell’uomo.

Eppure, al di là degli eccessi, lo sport ci regala lezioni profonde. Oggi, tra e-sport emergenti, inclusione paralimpica e movimenti per la sostenibilità, siamo di fronte ad una evoluzione che va stimolata da un lato e controllata da un altro. Nell'anno delle Olimpiadi invernali e dei mondiali di calcio (ma gli eventi planetari saranno nel solo 2026 oltre una dozzina), siamo convinti una volta di più che l'anello mancante, il sesto, sia nelle mani di donne e uomini che non pensano ad una medaglia o ad un record da battere. Perché se la competizione è gioia dello sforzo, rispetto dell'avversario, superamento dei limiti personali, lo sport nel suo complesso è andare oltre il risultato, stare in salute e sorridere alle difficoltà. Un crampo non ha mai fermato nessuno, lo ha solo aiutato a conoscere meglio il proprio corpo e a metterlo nelle condizioni di ossigenare ancor meglio la mente.

Secondo un recente studio dell'Organizzazione mondiale della sanità, il 31% degli adulti (ossia quasi 2 miliardi di persone) è fisicamente inattivo. Ammetto di far parte di questa non gloriosa comunità. Eppure non c'è bisogno di indossare tute fascianti o sguainare attrezzi fantascientifici per essere campioni. Si può essere migliori praticando con giudizio e costanza una semplice attività periodica, dalla camminata veloce alla bicicletta, senza con questo sentirsi meno amati di Sinner o Messi. E se la World Sport Encyclopaedia sostiene che sono quasi 8000 gli sport conosciuti, certamente sapremo trovare quello che fa per noi. Ancora una volta siamo di fronte alla metafora della vita, dove cadere e rialzarsi conta più del podio. Riscopriamolo così, per un mondo più leale, sano e solidale.

Lo sport: patrimonio del Made in Italy

di **Andrea Abodi**

Questo interessante e coinvolgente numero di “Comprendere” in chiave sportiva rappresenta un prezioso contributo di approfondimenti, analisi e prospettive che consentono al lettore di misurarsi con le sfaccettature multidimensionali dello sport, inteso come piattaforma anche sociale ed economica, che si muove nell’equilibrio tra prestazioni e benessere, ad ampio spettro, rappresentando una catena del valore della quale sta crescendo anche in Italia la consapevolezza.

In quest’ottica, “Oltre il risultato” è un titolo che rappresenta un’efficace interpretazione di sintesi dello spirito del comma 7 dell’articolo 33 della Costituzione, grazie al quale da poco più di due anni «La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell’attività sportiva in tutte le sue forme» e del modello italiano che stiamo cercando di realizzare e affermare. Nelle competizioni, ma soprattutto oltre le competizioni: nella vita di tutti i giorni.

Il riconoscimento costituzionale del valore dello Sport è un indirizzo per tutti coloro che svolgono un ruolo in questo ambito, ai vari livelli, e ancor di più per chi lo ha di alta responsabilità e rappresentanza, perché ognuno contribuisca a trasformarlo in un diritto diffuso, attraverso un impegno quotidiano finalizzato al miglioramento delle condizioni del mondo sportivo nelle sue articolazioni e all’ampliamento delle opportunità, a partire dai contesti che ne offrono di meno. Un diritto che ogni cittadino deve poter esercitare indipendentemente da età, genere, censo o luogo di residenza.

Andrea Abodi (Roma, 7 marzo 1960) è Ministro per lo Sport e i Giovani del Governo Meloni. Laureato in Economia e Commercio alla LUISS, con una tesi sulle sponsorizzazioni sportive, vanta oltre trentacinque anni di esperienza nella gestione dello sport come sistema industriale e sociale. Ha ricoperto ruoli di vertice in istituzioni e società pubbliche, tra cui la presidenza dell'Istituto per il Credito Sportivo e della Lega Nazionale Professionisti B. Giornalista pubblicista, è attivo anche nella formazione universitaria e nei master dedicati allo sport, alle infrastrutture e alla responsabilità sociale. Il 22 ottobre 2022 ha prestato giuramento nelle mani del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella.

Per troppo tempo l'attenzione verso lo sport si è concentrata soprattutto sulle sue eccellenze, sulle prestazioni di atlete e atleti, delle squadre nazionali o di club delle varie discipline, sulla capacità di apporto di tecnici, società e federazioni che hanno portato l'Italia ai vertici internazionali. In questo ambito di valutazione la considerazione dell'eccellenza nazionale si allarga anche ai grandi avvenimenti che l'Italia sta continuando a ospitare, dimostrando la capacità organizzativa e di valorizzazione della nostra immagine nel mondo, che negli ormai prossimi Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano Cortina troverà la sua massima espressione e proiezione internazionale.

Mi riferisco a un patrimonio straordinario, motivo di orgoglio e onore, chiave di incontro e dialogo e strumento di qualificazione e posizionamento globale, ma il vero salto di qualità stiamo cercando di compierlo attraverso la ricerca di un equilibrio e una corrispondenza tra questi fattori che guardano alla prestazione, alla competizione e all'affermazione, con la promozione e lo sviluppo della cultura e della pratica sportiva nella quotidianità delle persone, nelle scuole, nelle città a partire dalle periferie, nei piccoli comuni, laddove l'accesso all'attività fisica è spesso ostacolato da carenze strutturali, difficoltà economiche o limiti culturali.

Negli ultimi anni è stata avviata una politica che potremmo definire di "prossimità e quotidianità sportiva", investendo non solo nella riqualificazione degli impianti tradizionali, ma anche nella creazione di quasi duemila spazi diffusi e gratuiti: playground, aree verdi attrezzate, percorsi ciclopedonali, impianti naturali, tutti elementi che fanno parte di progetti di rigenerazione urbana e umana, che impiegano lo sport come leva di trasformazione sociale o di equilibrio della comunità. Seguendo questa visione, negli ultimi tre anni sono stati investiti 1,6 miliardi di euro, risorse pubbliche dedicate a interventi che ambiscono a costruire un ecosistema sportivo moderno, accessibile, sostenibile, inclusivo e diffuso, che sarà sempre più il frutto della pianificazione, capace di rispondere alle nuove abitudini e alle nuove esigenze delle persone di ogni età, contribuendo a contrastare due dei "nemici" di quest'epoca: la sedentarietà e la solitudine, che lasciano segni profondi nelle persone e nella società.

Accanto agli interventi materiali, stiamo lavorando sulle cosiddette "infrastrutture immateriali", indispensabili per accompagnare questo cambiamento: la formazione degli operatori sportivi, la promozione della sicurezza negli impianti, l'educazione alla prevenzione e alla salute attraverso l'attività motoria, la diffusione della pratica sportiva accessibile a tutte le fasce d'età. Lo sport non è solo movimento, è un luogo educativo, un contesto nel quale si impara a riconoscere e gestire le emozioni, a cadere e rialzarsi, a



rispettare le regole e gli altri, a lavorare insieme. Lo sport è vita, è una difesa immunitaria sociale e comunitaria, da difendere, promuovere e rafforzare.

Il modello costruito a Caivano, per reagire alla cronaca nera provando ad anticiparla e non subirla, dove la rigenerazione sportiva ha rappresentato un punto di svolta nella ricostruzione del tessuto comunitario e nel ripristino di socialità e legalità, si è trasformato in altri otto cantieri nei quali stiamo replicando una risposta strutturata in altre aree che presentano evidenti e oggettive fragilità sociali: Rozzano, alle porte di Milano, Orta Nova a Foggia, Rosarno e San Ferdinando nella Piana di Gioia Tauro, i quartieri Quarticciolo - Alessandrino a Roma, Scampia e Secondigliano a Napoli, San Cristoforo a Catania e Borgo Nuovo a Palermo. In questi territori, lo sport inizierà a breve ad assumere una funzione centrale, contribuendo a ridurre le distanze, creando nuovi spazi e opportunità, restituendo fiducia e speranza, diventando un presidio di legalità e crescita.

Ma lo sport è anche un settore economico in espansione, che necessita di un'osservazione competente e strutturata, una piattaforma capace di generare valore aggiunto e sviluppo sostenibile, di contribuire al miglioramento delle nostre città e promuovere come nessun altro settore il turismo in tutte le sue forme, di coniugare capitale umano e tecnologia "buona". L'introduzione di strumenti digitali, dell'intelligenza artificiale e dell'analisi dei dati sta trasformando in modo virtuoso la gestione degli impianti, la gestione



degli eventi, l'allenamento degli atleti, agonisti e non solo, e perfino il rapporto individuale con il proprio benessere.

La lettura di questa brillante pubblicazione, con questo numero dedicato allo sport, nella quale ci apprestiamo a immergerci con curiosità e interesse, sottolinea proprio questo: la pratica sportiva non è più un capitolo separato della vita sociale, ma un elemento della quale è sempre più parte integrante e necessaria, che incide sull'educazione e la salute, l'inclusione e la coesione sociale, la "sostenibilità sostenibile" e la crescita economica. Per questo è necessaria una visione sistemica, un autentico "modello Italia" basato sulla collaborazione stabile tra le istituzioni nazionali, territoriali e locali, la scuola e l'università, l'associazionismo sportivo e del terzo settore, il sistema produttivo e il mondo della comunicazione.

L'articolo 33 ci consegna una sfida chiara per far sì che lo sport non resti un principio astratto o di sola concretezza economica, ma un'esperienza umana, individuale e comunitaria, quotidiana, accessibile, possibilmente a tutti. Rappresenta un investimento sociale e culturale di grande valore, capace di incidere sulla vita delle persone e di contribuire alla costruzione di una società più sana, rispettosa, coesa e consapevole. È questo, in fondo, il cuore della nostra missione.

Comprendere, oltre il risultato. Buona lettura!

Oltre i novanta minuti

di **Michele Uva**

Nel mondo dello sport, il tempo è una variabile che si misura in secondi, in risultati, in classifiche che si aggiornano senza memoria. Fuori dal campo, però, esiste un altro tempo, più lento e più esigente, quello delle responsabilità sistemiche. È in questo spazio che si colloca il lavoro di Michele Uva, oggi Executive director della UEFA per la Sostenibilità e di recente anche delegato per EURO 2032 in Italia.

Quando la rivista TIME lo ha inserito nella lista delle 100 persone più influenti al mondo per quanto riguarda le tematiche climatiche, Michele Uva è diventato il primo rappresentante del mondo dello sport a comparire in quel perimetro. Riconoscimento ricevuto per un lavoro di sistema avviato nel calcio europeo a partire dal 2021, che ha spostato la sostenibilità dal registro della dichiarazione a quello dell'impatto misurabile. Come ci racconta: *«Non nascondo un senso di orgoglio per me e per la UEFA, ma è un riconoscimento che condivido con il mio team e con tutti i manager della sostenibilità di federazioni, leghe e club. Ogni giorno lavorano per consolidare il messaggio che il calcio deve prendersi la propria parte di responsabilità nel promuovere comportamenti e azioni per il rispetto del clima. È un percorso iniziato nel 2022 che sta già dando frutti grazie a un'accelerazione collettiva del sistema».*

Il punto, però, non sono i riconoscimenti in sé. È la trasformazione silenziosa di un ecosistema che per sua natura resiste ai cambiamenti, perché vive di cicli brevi e di successi immediati. Michele Uva osserva lo sport eu-

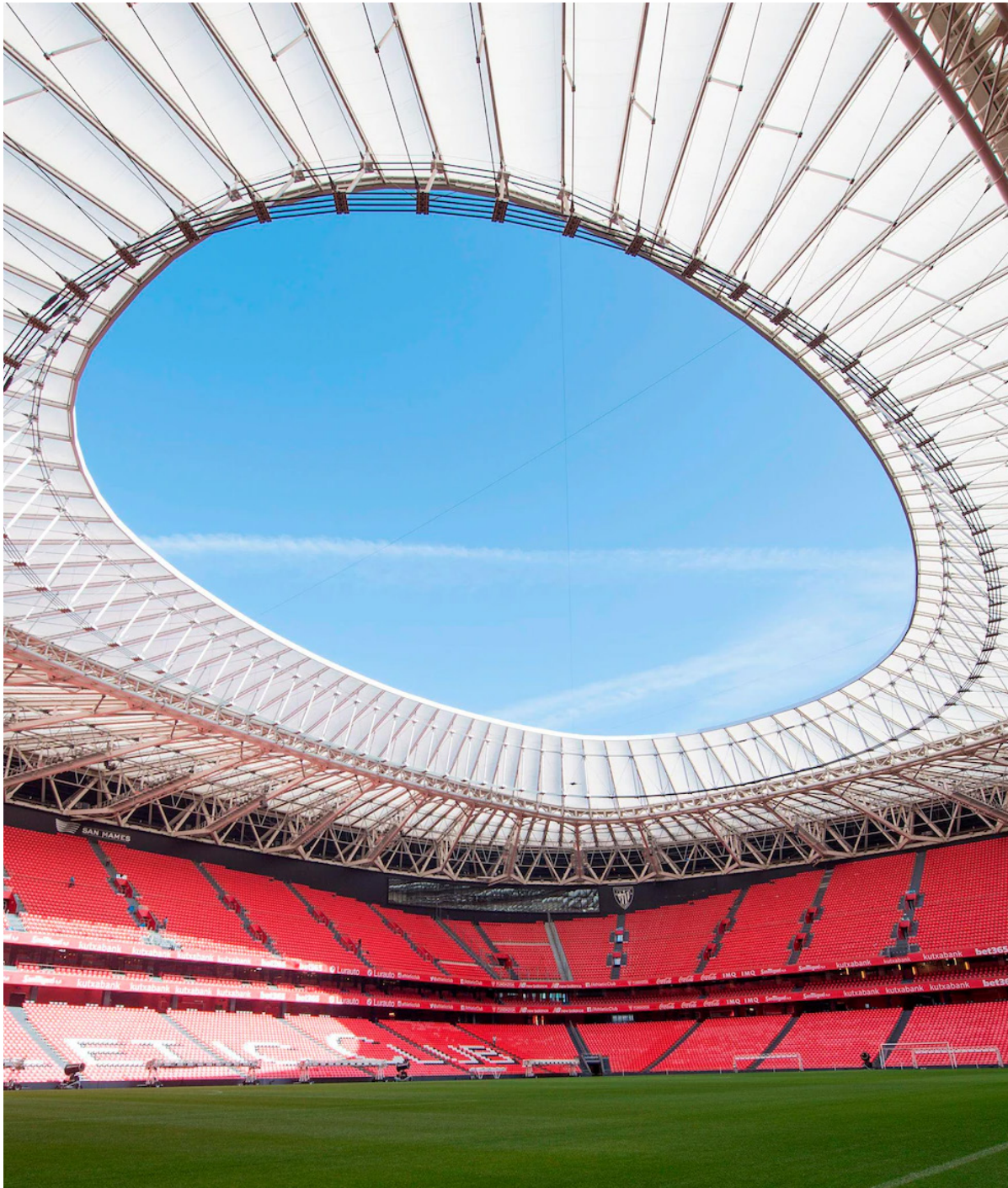
Michele Uva è un dirigente sportivo italiano con una carriera pluridecennale nei più alti livelli del sistema sportivo italiano e europeo. Laureato all'Università di Bologna, ha lavorato nel calcio, nella pallavolo, nella pallacanestro e nel Comitato Olimpico Italiano, ricoprendo ruoli di vertice in club, federazioni e leghe. Dall'inizio del 2021 è Executive Director per la sostenibilità sociale e ambientale della UEFA, incarico in cui guida l'integrazione della sostenibilità nelle strategie della confederazione, e dal 2025 è anche delegato UEFA per l'organizzazione degli Europei di calcio 2032 in Italia. Autore di vari libri e relatore internazionale, è stato inserito nel TIME100 Climate come uno dei leader influenti per il clima.

ropeo da dentro da oltre quarant'anni, abbastanza a lungo da distinguere le mode dalle mutazioni strutturali. E ciò che individua oggi non è una singola azione, ma uno slittamento di paradigma: la necessità di tenere insieme dimensioni che per decenni sono state considerate incompatibili. Michele Uva prosegue il suo racconto: *«In oltre quarant'anni di lavoro nello sport ho assistito a diversi cicli di trasformazione. La grande sfida del presente e del futuro è coniugare le diverse dimensioni della sostenibilità – sportiva, finanziaria, sociale, culturale e ambientale – in un piano integrato. Prima all'interno delle organizzazioni e poi nel sistema economico dello sport, che resta un unicum basato sulla complementarità e non sulla competitività, fatta eccezione per quella sul campo».*

Le parole, quando vengono ripetute come formule salvifiche, finiscono per perdere significato. Nel lessico degli ultimi anni, *sostenibilità* e *resilienza* hanno percorso traiettorie parallele: la prima logorata dall'abuso, la seconda caricata di retorica che spesso giustifica più di quanto trasformi. Entrambe rischiano di restare concetti inoffensivi se non sono legate a effetti misurabili e a responsabilità concrete. È in questo spazio che Michele Uva introduce uno scarto lessicale netto, scegliendo una parola più esigente e meno consolatoria: *«Si gira spesso intorno alla parola sostenibilità senza riuscire a darle una connotazione precisa. Per questo ho iniziato a parlare di impatto. Il sistema sportivo europeo ha e avrà sempre più impatto su tutti gli stakeholder e oggi nessuna strategia può prescindere dalla condivisione dei percorsi con loro. È un gioco di squadra che richiede ascolto e capacità di anticipare le esigenze della società civile, per poi agire con azioni concrete che arrivino alla base della piramide, composta da tifosi e comunità».*

«Non possiamo sapere se un'azione ha impatto se non definiamo prima un programma strategico con obiettivi chiari e se non misuriamo costantemente gli indicatori di performance. I risultati vanno analizzati e condivisi con i portatori di interesse: ogni feedback è utile per migliorare il percorso, con l'unico obiettivo di creare un impatto positivo».

Se l'impatto è la parola scelta per sottrarre lo sport alla retorica, l'azione e la misura ne diventa la condizione necessaria. Non come esercizio contabile, ma come atto di responsabilità. Senza numeri, indicatori, verifiche, ogni dichiarazione resta reversibile, ogni impegno negoziabile. È il passaggio più delicato: trasformare valori condivisi in criteri di valutazione, e la sostenibilità in una pratica esposta al giudizio degli altri. *«In UEFA abbiamo voluto creare un linguaggio e un processo chiaro ma flessibile, adattabile alle realtà nazionali e territoriali. La sostenibilità va declinata rispettando le differenze culturali dei 55 Paesi UEFA e dei circa 250.000 club europei. Noi forniamo strumenti*



e piattaforme, ma ogni realtà deve saper applicare le diverse componenti della sostenibilità nel proprio contesto».

L'accelerazione non nasce nel vuoto, è il risultato di una pressione che agisce lungo tutta la filiera del calcio: istituzioni, federazioni, leghe, club, partner commerciali, tesserati, tifosi. Una spinta che non è solo valoriale, ma anche economica, e che costringe il sistema a rendere coerenti scelte, investimenti e narrazioni. Allo stesso tempo, nessuna strategia può reggere se non intercetta la base emotiva e sociale dello sport: i tifosi. È tra questi due poli – governance e comunità – che si gioca oggi la credibilità del cambiamento. *«Stiamo assistendo a una forte accelerazione collettiva. È positivo vedere sinergie e condivisioni tra federazioni, leghe e club. Un ruolo importante è giocato anche dalla pressione dei partner commerciali, che contribuiscono ad alzare l'asticella e a rendere coerenti i loro investimenti. Più che singole azioni, conta la condivisione continua del processo strategico e delle azioni concrete che generano impatto misurabile».* È in questo spazio di traduzione che entrano in gioco i tifosi, non come pubblico da convincere, ma come soggetto attivo di un cambiamento che funziona solo se diventa abitudine, prosegue Michele Uva *«I tifosi sono la base e la forza della passione che il calcio genera. Vanno coinvolti in modo organico e intelligente. Le istituzioni sportive non possono salvare il pianeta – rappresentiamo lo 0,000008% delle emissioni emesse ogni anno – ma devono fare la propria parte partendo dalle azioni proprie e poi coinvolgendo tutta la propria piramide. Ad esempio i tifosi, con piccoli gesti, possono essere il vero acceleratore positivo. Contro il greenwashing servono azioni collettive».*

I grandi eventi sportivi restano il punto di massima esposizione del sistema. Non solo per la loro visibilità, ma perché rendono immediatamente leggibile la distanza – o la coerenza – tra strategia e realtà. Sono stress test culturali prima ancora che logistici: mettono alla prova abitudini, infrastrutture, modelli di consumo. È qui che la sostenibilità smette di essere una dichiarazione e diventa pratica osservabile. E che la *legacy*, parola spesso invocata e raramente verificata, si misura nella capacità di produrre cambiamenti che restano. Lo dimostra, conclude Uva, il lavoro fatto sui grandi tornei europei: *«Le azioni sulla mobilità sono l'innovazione più trasformativa. Cambiare il modo di raggiungere lo stadio significa creare abitudini quotidiane. A EURO 2024 l'82% dei tifosi non ha utilizzato l'auto, in Svizzera siamo arrivati all'86%. Per la prima volta abbiamo organizzato un evento "zero parking": la finale di Youth League 2024, con 4.000 spettatori e zero macchine. Per costruire una legacy duratura, rispettare i budget e generare un impatto economico e sociale concreto serve una parola semplice, spesso dimenticata in Italia: programmazione».*

La palestra della democrazia

di **Luca Pancalli**

Lo sport è uno dei pochi luoghi in cui la società può riconoscere la propria immagine più autentica: non quella raccontata nei documenti programmatici, ma quella che emerge nei gesti quotidiani, nelle relazioni, nella capacità di accogliere o escludere. È un laboratorio di convivenza civile, un linguaggio universale che mette le persone di fronte al proprio limite e alla propria possibilità. Parlare di sport e inclusione significa parlare del Paese, di chi siamo e di chi vogliamo diventare.

La mia esperienza nel movimento paralimpico mi ha insegnato che lo sport è, prima di tutto, uno spazio di libertà. Libertà dal pregiudizio, dalla definizione esterna, dall'idea che qualcuno possa decidere cosa una persona sia o non sia. È uno spazio in cui la persona disabile viene messo nelle condizioni di guardare a ciò che ha e non il contrario, può riconoscersi al di fuori dello sguardo pietistico o della retorica dell'eroe: può essere atleta, studente, lavoratore, cittadino. Può essere se stessa, senza categorie riduttive. Lo sport rende visibile ciò che la società spesso fatica a vedere: che la dignità non dipende dall'integrità di un corpo, ma dalla possibilità di poter partecipare alla vita collettiva.

L'inclusione, però, non nasce spontaneamente. È un processo che richiede politiche pubbliche, investimenti, visione. Quando abbiamo costruito i percorsi paralimpici, abbiamo capito subito che l'accesso è il primo diritto da difendere. Accesso agli impianti, ai tecnici formati, agli ausili, ai percorsi



nelle scuole e nelle comunità. E anche accesso alla narrazione: perché per decenni la disabilità è stata rappresentata come mancanza o eccezione, non come parte della normalità umana. Cambiare lo sguardo dei media ha significato aiutare a cambiare lo sguardo del Paese.

In questi anni ho visto cosa succede quando una persona disabile entra in una palestra non per essere *accolta*, ma per essere allenata. Ho visto ragazzi e ragazze scoprire una nuova identità possibile, famiglie ritrovare speranza, comunità cambiare linguaggio. Riabilitazione e sport non sono la stessa cosa: la riabilitazione restituisce funzionalità, lo sport restituisce futuro. È una differenza enorme, che riguarda il modo in cui una società sceglie di riconoscere il valore delle persone.



Ma lo sport non parla solo di disabilità: parla di tutte le differenze. Di genere, culturali, sociali, economiche, identitarie.

È uno dei pochi spazi pubblici in cui le regole sono uguali per tutti, e questo fa dello sport una palestra di democrazia. Ma perché questo sia vero, dobbiamo avere il coraggio di riconoscere che anche nello sport esistono disuguaglianze radicate: accesso limitato, barriere economiche e sociali che escludono intere fasce di popolazione.

L'inclusione non è un tema *buonista*: è un criterio di qualità. Uno sport che esclude è uno sport più povero, più fragile, meno capace di generare valore sociale. Uno sport che include, invece, diventa un motore di sviluppo umano, culturale ed economico. Non si tratta di aprire spazi *speciali*, ma di garantire condizioni ordinarie: far sì che ogni persona possa scegliere il proprio percorso senza ostacoli pregiudiziali.

Per questo ritengo che la scuola sia il primo luogo in cui l'inclusione sportiva deve diventare realtà. Non solo attraverso più ore di educazione motoria, ma attraverso un pensiero pedagogico che consideri il corpo come parte

Luca Pancalli, già campione paralimpico con 15 medaglie, è una delle figure più autorevoli dello sport italiano. Fondatore nel 1993 della FISAPS e, dal 2000, guida della FISD, ha contribuito in modo decisivo alla nascita e allo sviluppo del Comitato Italiano Paralimpico, che ha presieduto fino al 26 giugno 2025. È stato vice presidente del CONI e segretario generale dell'EPC. Dal 2017 al 2025 è stato il primo italiano nella storia a far parte del Governing Board dell'International Paralympic Committee. Dal 2006 al 2007 ha ricoperto l'incarico di Commissario Straordinario della FIGC. Assessore allo Sport di Roma nel 2013, ha ricevuto prestigiose onorificenze nazionali e internazionali, tra cui il Paralympic Order e il titolo di Cavaliere di Gran Croce.

della formazione della persona. Lo sport scolastico è il primo spazio in cui bambini e bambine possono sperimentare la libertà di muoversi, cooperare, competere senza essere giudicati. Ed è anche il luogo in cui le differenze possono diventare opportunità educative, non motivo di esclusione.

L'inclusione richiede inoltre un cambiamento culturale profondo. Non basta aprire le porte: serve cambiare il modo in cui guardiamo le persone. L'ho visto nel movimento paralimpico quando abbiamo introdotto bandi pubblici per l'avviamento alle attività sportive o per gli ausili necessari, quando abbiamo portato gli atleti nelle scuole, quando abbiamo creato eventi culturali come il Festival della Cultura Paralimpica, quando abbiamo costruito percorsi condivisi con l'arte, la fotografia, la musica. Ogni volta che un linguaggio nuovo entrava in contatto con la disabilità, cadeva una barriera culturale.

La narrazione è politica. Il modo in cui raccontiamo un corpo, una vittoria, una sconfitta decide il modo in cui quel corpo sarà trattato nella società. Per questo chiedo spesso ai media di assumersi la responsabilità del proprio ruolo: raccontare la disabilità senza pietismo, raccontare le atlete donne senza ridurle a stereotipi, raccontare le identità plurali senza sensazionalismo. Lo sport costruisce immaginario, e l'immaginario costruisce il futuro. Oggi più che mai, in un Paese che invecchia rapidamente, lo sport deve essere pensato come una grande infrastruttura sociale. La longevità, la solitudine, le fragilità crescenti non possono essere affrontate senza una politica dello sport che metta al centro la salute, la prevenzione, la partecipazione. L'attività fisica è il primo presidio di autonomia: mantiene le persone attive, riduce la spesa sanitaria, crea comunità. È uno dei più potenti strumenti di welfare, ma spesso lo consideriamo ancora come un lusso o un intrattenimento.

La verità però è semplice: lo sport include quando è accessibile, quando è vicino ai territori, quando è aperto alle diversità. Include quando smette di essere eccezione e diventa normalità. E include quando le istituzioni scelgono di accompagnarlo con politiche pubbliche coraggiose, capaci di guardare oltre il risultato immediato.

Se c'è una lezione che lo sport mi ha dato, è questa: l'inclusione non è un tema da trattare, è un modo di stare al mondo. È la misura del nostro grado di civiltà. È la forma più alta di riconoscimento che possiamo dare a una persona: dirle *tu appartieni*, senza condizioni.

Lo sport può fare questo. E può farlo ogni giorno, in ogni campo, in ogni scuola, oratorio, in ogni palestra di periferia.

A patto che lo consideriamo davvero ciò che è: un bene pubblico, sul quale investire consapevolmente, che costruisce libertà, identità e futuro.

Sport e ambiente: l'impatto ecologico degli eventi e delle discipline

di **Alessandra dal Verme**

Lo sport rappresenta un settore emblematico della capacità di una società di proiettarsi verso un futuro che equilibri benessere, rispetto ambientale e uso responsabile delle risorse. Le principali linee guida internazionali – dalla Carta UNESCO all'Agenda 2030 – riconoscono l'attività fisica non solo come diritto fondamentale, ma anche una leva per lo sviluppo sostenibile. L'Organizzazione Mondiale della Sanità documenta come l'attività fisica contribuisca alla riduzione della mortalità, alla prevenzione di malattie croniche e al benessere psicologico, quindi all'abbattimento dei costi della sanità pubblica.

Il quadro operativo delineato da organismi come l'UNESCO e il Commonwealth Secretariat propone indicatori per misurare l'impatto dello sport sui dieci Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) e promuove modelli di investimento volti a mobilitare risorse sia pubbliche sia private. Solo una minoranza di Paesi ha adottato politiche nazionali efficaci sull'educazione fisica di base: gli investimenti tendono a privilegiare lo sport d'élite, lasciano carenze nei sistemi di monitoraggio e valutazione. Appare necessario, da un lato, avviare politiche che integrino in modo trasversale i settori della salute, educazione, urbanistica, trasporti e delle infrastrutture pubbliche e, dall'altro, sotto il profilo tecnico, progettare e gestire infrastrutture sportive incentrate sui criteri della sostenibilità.

Gli impianti e gli spazi dedicati all'attività sportiva riflettono il modo in cui una comunità interpreta il rapporto tra ambiente, economia e qualità della

Alessandra dal Verme è una manager pubblica, esperta di amministrazione, finanza ed economia, specializzata nella definizione e realizzazione di politiche pubbliche in materia di investimenti. Da maggio 2021 è Direttore dell'Agenzia del Demanio, dove ha portato una visione innovativa della gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato che vede nella centralità dell'utenza, nella sostenibilità e nella digitalizzazione i tre criteri portanti. Ha ricoperto incarichi pubblici prestigiosi presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze, ha fatto parte dello Steering Committee del PNRR, è stata membro del Nucleo di consulenza per l'attuazione delle linee guida per la regolazione dei servizi di pubblica utilità, rappresentante del Governo nel CdA per il Progetto Expo di Milano, ha rappresentato il MEF presso ECMWF, è stata Presidente del Collegio Sindacale di vari enti e società, tra cui Ferrovie dello Stato, Società Aeroporti di Roma; Consip; Anas, CDP.



vita, in un'ottica di rigenerazione urbana e di innovazione. Si tratta di costruire nuovi impianti, ma soprattutto di riqualificare quelli esistenti, integrando funzioni sociali, come veri asset territoriali il cui impatto ambientale va valutato sin dalla progettazione per tutto il ciclo di vita. Fondamentale l'aspetto dell'efficienza energetica e della produzione di fonti rinnovabili per la gestione. La qualità della progettazione sportiva si fonda sui principi del green building e della green city per far sì che lo sport divenga motore per la creazione di infrastrutture capaci di promuovere legami intergenerazionali e modelli di sostenibilità replicabili.

Gli impianti sportivi possono essere, quindi, *public buildings as a service*, strutture in grado di generare effetti virtuosi di recupero di aree in abbandono e di offrire verde, servizi e luoghi di relazione ai cittadini. Diventano laboratori di rinnovamento ambientale, parti delle città del futuro, dove sperimentare soluzioni replicabili su scala urbana: coperture verdi per la gestione delle acque, sistemi geotermici per climatizzazione, impianti fotovoltaici e sistemi di accumulo per l'autonomia.

Un esempio emblematico di recupero e riqualificazione è l'ex Città dello Sport di Tor Vergata, destinata ai mondiali di nuoto del 2009, e mai completata. L'opera dell'architetto Santiago Calatrava, di alto valore architettonico e artistico, è rimasta inutilizzata per 15 anni, simbolo di incompiutezza, ma con un enorme potenziale di rigenerazione.

Acquisita dal 2021 al demanio statale, l'area è stata riqualificata dall'Agenzia del Demanio, in collaborazione con la Regione Lazio e il Comune di Roma Capitale, con un primo intervento di manutenzione rigenerativa che ha dato avvio allo sviluppo progressivo del sito, rendendolo già fruibile in occasione del Giubileo della Chiesa Cattolica della scorsa estate.

Gli interventi realizzati dall'Agenzia, con le più innovative tecnologie e materiali, nella prima fase hanno riguardato le strutture portanti del Palanuoto e del Palasport, con operazioni di consolidamento e collaudo statico. Il Palasport è stato completato con un'arena scoperta capace di ospitare 8.000 spettatori seduti. L'intera area esterna è stata riqualificata con opere di viabilità, parcheggi, sistemazione a verde e nuovi sottoservizi. Un progetto di riforestazione che ha previsto la piantumazione di 460 alberi, 600 siepi e 6.000 piante arbustive, con una significativa riduzione di CO2.

L'obiettivo finale è quello di trasformare Tor Vergata in una "Green City", polo multifunzionale dedicato a sport, benessere, ricerca, formazione e cultura, orientato alla sostenibilità, all'innovazione e alla coesione sociale, che valorizzi il contesto territoriale e le emergenze archeologiche del sito.

Dopo quindici anni, lo sviluppo urbano è mutato e l'opera deve essere adattata alle esigenze della città, l'imponenza della vela iconica e delle strutture riqualificate può dare attrattività a nuovi investimenti pubblici e privati che integrano le attuali infrastrutture per l'ulteriore sviluppo del sito. Si tratta di rigenerare un'area periferica della Capitale, ricompresa tra quartieri caratterizzati dalla maggiore densità di popolazione giovanile e dal più basso reddito pro-capite, con un approccio di deep regeneration.

In questa ottica, la priorità è sfruttare le infrastrutture esistenti, contenere il consumo di suolo, innovare per ridurre la vulnerabilità dei sistemi urbani, aumentare la capacità di adattamento degli edifici e degli spazi aperti e migliorare sicurezza e qualità ambientale.

La riqualificazione dell'ex città dello sport di Tor Vergata è un esempio di come trasformare l'abbandono di un sito in un'opportunità di sviluppo, lavorando per fasi progressive ma secondo una visione complessiva, per accompagnare il mutato contesto urbano con i suoi nuovi fabbisogni. La *mixité* funzionale è la nuova dimensione della rigenerazione urbana e in coerenza dello sviluppo degli immobili pubblici: l'offerta sportiva si fonde con una molteplicità di servizi e di attrazioni per creare relazioni, cultura e attivare processi identitari.



Sport e mito contemporaneo: cinema, serie, influencer

intervista a **Paolo Condò** a cura di **Beatrice Pecchiari**

Negli ultimi anni il mondo dello sport, e del calcio in particolare, sono stati investiti da profonde trasformazioni sul piano della comunicazione e della narrazione. Per Paolo Condò – voce di riferimento del giornalismo sportivo italiano, a lungo collaboratore de “La Gazzetta dello Sport”, “la Repubblica”, oggi firma del “Corriere della Sera” e opinionista a Sky Sport – nuovi format e nuove esperienze stanno contribuendo ad amplificare quella dimensione ludica e celebrativa che da sempre caratterizza lo sport. «Il giornalista americano Jimmy Cannon definì lo sport il *reparto giocattoli della vita*. Secondo me, anche a distanza di tanti anni, continua ad essere la definizione più rispondente, perché attiene al tempo libero delle persone, alle proprie passioni. Stiamo parlando naturalmente di chi fruisce del “prodotto sport” e non di chi lo pratica. In questo senso non è cambiato niente dal punto di vista emotivo». La vera trasformazione, spiega Condò, è stata economica e professionale: «Quarant’anni fa lo sport dava da mangiare a dieci persone, adesso queste dieci persone non sono diventate venti, sono diventate mille. C’è stato un progresso esponenziale nell’organizzazione generale e nella quantità di mestieri cresciuti attorno alla performance di un campione sportivo».

E questo si lega in parte al concetto di narrazione: «Oggi molti atleti si preparano al confronto con i media attraverso sessioni di coaching dedicate. Un membro del loro staff li sottopone alle possibili domande più “insidiose” che potrebbero emergere in conferenza stampa, così da allenarli a ri-



spondere con prontezza. Questo rende sempre più complesso per i giornalisti porre quesiti davvero sorprendenti: gli sportivi infatti arrivano preparati a tutto, persino a fornire la loro narrazione». Ma non è solo il racconto a trasformare un campione in un'icona: «Il primo ingrediente fondamentale è sempre il risultato. Quello che l'appassionato vuole dal suo eroe è il riscatto, è la rivincita sulle proprie frustrazioni. Il campione che riesce a darti quel brivido di soddisfazione che soltanto la vittoria può dare è quello che ti fa innamorare di lui».

Ma i numeri non bastano: «Abbiamo conosciuto tanti vincitori freddi, che sono amati ma non così tanto. Ci sono personaggi, invece, che parlano a qualche aspetto celato di te stesso e riescono a coinvolgerti di più rispetto ad altri che pure avrebbero ottenuto risultati migliori». Il caso Totti è emblematico: «Il fatto di aver giocato nella Roma per tutta la sua carriera e di aver dedicato tutto a un'unica squadra gli ha permesso di guadagnare l'amore totale della sua città, ma anche il rispetto delle altre tifoserie. Ricordo



Paolo Condò ha iniziato la sua carriera al «Piccolo di Trieste», per poi lavorare a lungo alla «Gazzetta dello Sport» e a «la Repubblica». Dal 2015 è talent di Sky Sport e oggi scrive per il «Corriere della Sera». Ha seguito sette Mondiali, cinque Europei, due Olimpiadi, undici finali di Champions e otto Giri d'Italia. Tra i suoi libri, la biografia di Francesco Totti, scritta con lui, *Un Capitano*, da cui è stato tratto il docufilm *Mi chiamo Francesco Totti* che ha vinto il David di Donatello.

ancora ciò che avvenne in occasione della presentazione del libro *Un Capitano*, che scrissi con lui. Venne organizzata al Colosseo: fu sufficiente fare il nome di Totti perché la sovrintendenza concedesse lo spazio per l'evento». Quella di Totti, ma non solo la sua, è una storia di fedeltà a una squadra che oggi è sempre più raro trovare nei percorsi dei calciatori: «Molti guardano con rimpianto al modo in cui si faceva il calcio. Io appartengo alla scuola di pensiero progressista, che ritiene positivo il cambiamento che c'è stato. La visione *romantica* del calcio – incarnata dalla figura di Totti e di altri – è improponibile oggi: ad esempio, il vincolo in base al quale il giocatore non poteva scegliere alla fine del suo contratto dove andare a giocare, perché i club avevano una specie di *ius primae noctis* eterno su di lui, viene vissuto con rimpianto. Si dice sempre che i famosi *calciatori bandiera* non esistano più. È vero, ma credo sia normale, perché questo accade in tutti i settori del mondo del lavoro. È cambiando che si possono ottenere maggiori riconoscimenti, sotto il profilo economico in modo particolare. Oggi i calciatori si muovono in un mercato che risponde ad altre logiche. Ma non per questo abbiamo smesso di avere campioni».

Una dinamica che deve essere evitata nel racconto è la mitizzazione acritica dei campioni: «Lo sport è un grande moltiplicatore e propagatore di valori, e il fatto che i campioni siano dei portatori di valori è essenziale. Il vincente viene narrato sempre come se fosse meritevole anche del Premio Nobel. Ma nella realtà non è sempre così: i grandi campioni sono spesso personaggi controversi, anche se, da giornalista, questo puoi soltanto accennarlo il più delle volte».

Ciò che sta veramente cambiando la narrazione dello sport è l'affermazione di nuovi format e piattaforme: «Credo che questa varietà di canali moltiplichi la dimensione epica dello sport: in gran parte di questi format, nei quali spesso mi sono cimentato, ci sono situazioni che allargano lo spettro di quello che possiamo cogliere di un grande personaggio sportivo: quotidiani, periodici, televisione, radio, podcast, app e persino mostre. Tutto questo ha un unico comune denominatore: la qualità del lavoro che applichi ai diversi mezzi. Perché scrivere rimane sempre il cuore della questione». Ed è dal coraggio della sperimentazione che nascono nuove opportunità: «Se guardo al mio percorso, l'esperienza in televisione mi ha permesso di riscoprire un mestiere, ha aperto strade inedite e mi ha permesso di avviare il dialogo con colleghi che hanno professionalità diverse. Tutto questo è stato fonte costante di arricchimento».

Tra pixel e tradizione: la regia di un'identità

intervista a **Silvia Aymonino** a cura di **Andrea Vallone**

Le cerimonie inaugurali e di chiusura dei grandi eventi sportivi non sono solo spettacoli, ma vere e proprie narrazioni visive con cui un Paese si presenta al mondo. Ogni gesto, immagine e simbolo contribuisce a trasmettere valori, storia e identità culturale, confrontandosi con un pubblico globale e culturalmente variegato. Per capire come prende forma questa narrazione complessa, che combina creatività, antropologia ed estetica, abbiamo intervistato Silvia Aymonino che da anni lavora dietro le quinte dei maggiori eventi internazionali.

Come si costruisce un'identità visiva capace di raccontare il Paese ospitante e di dialogare con un pubblico globale?

È un processo che varia profondamente da Paese a Paese, dal contesto culturale, e questa è forse la sfida più affascinante. Quello che ho capito con le mie esperienze, è che costruire un'identità visiva in questi grandi eventi ha a che vedere profondamente con lo spirito della nazione che ospita. Non è solo un lavoro tecnico o estetico, ma anche antropologico, che pone domande complicatissime: la prima è capire come un Paese si vede; la seconda è aiutarlo a raccontarsi; la terza è spiegarli come viene visto dagli altri e come pensa di raccontarsi, verificando se tutto questo è comprensibile o no per un pubblico globale. Il racconto si costruisce a partire dal confronto con il Comitato Olimpico, con cui si discute del concetto alla base del progetto: di quelle parole fondamentali che rappresentano il singolo Paese.

Silvia Aymonino inizia il suo percorso alla sartoria Tirelli, dove lavora con Gabriella Pescucci, ricoprendo ruoli dalla produzione manuale alla direzione organizzativa. Negli anni successivi si dedica soprattutto all'opera lirica, alla quale dedica una carriera trentennale, firmando i costumi dell'inaugurazione del 7 dicembre 2024 alla Scala di Milano con *La Forza del Destino*. Partecipa inoltre a produzioni cinematografiche italiane e internazionali come costume e wardrobe supervisor. La sua prima esperienza nelle Cerimonie Olimpiche è Torino 2006; successivamente collabora con Marco Balich per Londra 2012, Sochi 2014, Rio 2016 e il Flag Handover di Pechino 2022 per Milano-Cortina 2026. Nel 2020 riceve il Premio Franco Abbiati per i costumi di Agnese.

Come è cambiato nel tempo il ruolo dei costumi nelle cerimonie olimpiche come strumento di narrazione e rappresentazione culturale?

C'è stato un cambiamento molto importante. Fino all'Olimpiade di Londra, con qualche eccezione, i costumi erano usati principalmente come pixel. Nelle cerimonie cinesi, per esempio, ognuno aveva qualcosa che cambiava colore: un poncho, una cartellina. Il punto di vista era dall'alto dello stadio, con immagini prodotte da migliaia di persone che facevano scritte, bandiere, caleidoscopi. Poi c'è stato l'avvento della tecnologia, delle proiezioni, che ha cambiato profondamente le cose. Prima ancora, tuttavia, il cambio di paradigma è cominciato con la cerimonia di Atene, che ha fatto un salto incredibile mettendo al centro dello spettacolo un concetto, un racconto preciso e che rappresentava l'identità culturale del Paese ospitante, la sua storia. Da quel momento, il costume passa dall'essere un elemento geometrico, un pixel in una composizione, a diventare uno strumento narrativo che racconta un'identità culturale e il suo percorso.

Un evento del genere può diventare veicolo di soft power?

Assolutamente sì, le cerimonie olimpiche possono essere potenti veicoli di soft power. E la cosa interessante è che ogni Paese le usa per raccontarsi come vuole e come vuole mostrarsi, a volte anche riscrivendo un po' la propria storia. Faccio l'esempio di Sochi 2014, già in era Putin, in cui viene fatta una rappresentazione particolare anche dell'epoca sovietica, rappresentata da una parte con il tipico simbolo della falce e martello, ma anche con una specie di boogie-woogie americano.

Come portate l'esperienza di Lowcostume, che unisce saper fare artigiano e nuovi processi, dentro i mega eventi?

Lowcostume è un'avventura che ho lanciato con Giovanna Buzzi in un momento particolare in cui si stava passando dalla produzione manuale a quella in serie. Noi non avevamo intenzione di abbandonare l'artigianalità del nostro lavoro e, per salvaguardarla, il nostro obiettivo era rendere più efficienti alcuni processi attraverso una migliore organizzazione, risparmiando tempo e risorse dove si poteva. Il tutto, mantenendo prezzi accessibili al mercato e livelli altissimi di qualità.

Una filosofia che si applica perfettamente alla produzione dei mega eventi, dove è necessaria la capacità di organizzare un sistema in cui alcuni elementi possono essere prodotti in modo più industriale per risparmiare risorse, ma poi quelle risorse vanno reinvestite nelle parti che devono rimanere artigianali perché è lì che sta la qualità, la bellezza, il dettaglio che fa la differenza.

Cosa rende un costume memorabile e capace di sintetizzare lo spirito di un'intera nazione o di un momento storico?

Vengo puramente dal teatro e credo sinceramente che scene e costumi non raccontino niente se non c'è un pensiero dietro. Quello che rende memorabile un'immagine, una scenografia, un costume è una bellissima idea alla base. Lo hanno mostrato chiaramente i Giochi di Atene del 2004, che avevano alle spalle delle cerimonie dei concetti chiari che parlavano della Grecia, della sua storia e della sua arte in modo contemporaneo e teatrale. A rendere un costume o una scenografia memorabile è senza dubbio la capacità di quel costume di essere parte di un pensiero più grande che racconta qualcosa di vero su un Paese, su un'identità. Quando il costume è al servizio di un'idea forte, diventa indimenticabile.

Milano-Cortina 2026 porta le Olimpiadi in un Paese con una tradizione estetica fortissima. Come si può valorizzare questo patrimonio?

Posso parlare di come ho affrontato questa sfida con Torino 2006. In generale, l'Italia ha una tradizione estetica fortissima. Il rischio, in questo senso, è quello di cadere nella nostalgia, nella rappresentazione museale di sé stessi. Bisogna invece produrre costumi e idee che non siano solo rappresentativi del passato, ma che siano proiettati al futuro, trovando il modo di raccontare che grazie alla nostra identità stiamo percorrendo una direzione. Va evitato l'effetto parata e va invece trovata una strada per usare quel passato per raccontare presente e futuro del Paese. A Torino, per esempio, c'era una visione rinnovata del Rinascimento, che Gabriella Pescucci aveva tradotto in un linguaggio completamente moderno. La sfida resta non limitarsi a mostrare cosa sei stato, ma mostrare cosa puoi ancora diventare grazie a quello che sei stato.

Quali sono le sfide specifiche di rappresentare l'Italia olimpica in un momento di grande visibilità internazionale?

La sfida più grande nel rappresentare l'Italia in un contesto olimpico è riuscire a sfuggire agli stereotipi mantenendo però l'autenticità. L'Italia ha un'identità visiva talmente forte e riconoscibile a livello globale che rischia sempre di cadere o nella caricatura o nella ripetizione di cose già viste. Dalla mia esperienza, quello che funziona è l'approccio che abbiamo avuto a Torino: prendere elementi della tradizione, reinterpretandoli. Non mostrare l'Italia come un museo, ma come un Paese che ha una storia incredibile e che proprio grazie a quella storia continua a innovare, a creare, a essere rilevante. Un'altra sfida specifica è la gestione della complessità. Abbiamo tradizioni regionali fortissime, identità locali molto marcate. Vanno quindi





trovati elementi che sono universalmente riconoscibili come italiani ma che allo stesso tempo non appiattiscono questa ricchezza e diversità. E poi c'è la sfida della contemporaneità. Il mondo ci vede spesso attraverso il nostro passato. Come mostrare che l'Italia è anche un Paese che guarda avanti, che investe in tecnologia, in innovazione, in futuro?

Questa è una sfida cruciale.

La visibilità internazionale è un'arma a doppio taglio: da un lato hai un palcoscenico mondiale incredibile, dall'altro hai aspettative altissime proprio perché sei l'Italia. Il pubblico globale si aspetta bellezza, eleganza, creatività. Non puoi deludere, ma non puoi nemmeno limitarti a ripetere formule già note.

Guardando ai prossimi anni, quali evoluzioni vede nel rapporto tra costume, tecnologia e spettacolo nei grandi eventi?

L'evoluzione tecnologica è assolutamente inevitabile, ma va gestita con intelligenza. I palcoscenici di LED che vediamo ultimamente aprono possibilità totalmente nuove, ma allo stesso tempo il sopravvento dell'immagine abbassa il potere del costume. L'interazione tra il movimento e la proiezione è una cosa su cui è necessario ancora lavorare molto. Nel periodo di passaggio, prima che la tecnologia delle proiezioni prendesse completamente il sopravvento, forse si avevano più possibilità creative. Io sono dell'opinione che vada trovato un bilanciamento tra i costumi, tra i corpi, tra i performer e l'immagine tecnologica. Sarebbe un peccato sacrificare, in funzione dell'immagine, solo dell'immagine, il performer. Anche perché la sola proiezione, dopo un po', rischia di diventare noiosa. La frontiera che mi affascina davvero è quella che ho visto a Sochi in una delle cerimonie di Daniele Finzi Pasca. Una sintesi perfetta tra tecnologia e artigianalità, tra virtuale e fisico, in cui ogni elemento potenzia l'altro. Quello che spero è che nei prossimi anni si lavori su questa sintesi. La tecnologia è uno strumento straordinario, ma deve rimanere al servizio dell'idea, non sostituirla.

L'industria del risultato





A un vincitore nel pallone Giacomo Leopardi

Di gloria il viso e la gioconda voce,
Garzon bennato, apprendi,
E quanto al femminile ozio sovrasti
La sudata virtude. Attendi attendi,
Magnanimo campion (s'alla veloce
Piena degli anni il tuo valor contrasti
La spoglia di tuo nome), attendi e il core
Movi ad alto desio. Te l'echeggiante
Arena e il circo, e te fremendo appella
Ai fatti illustri il popolar favore;
Te rigoglioso dell'età novella
Oggi la patria cara
Gli antichi esempi a rinnovar prepara.

Del barbarico sangue in Maratona
Non colorò la destra
Quei che gli atleti ignudi e il campo eleo,
Che stupido mirò l'ardua palestra,
Né la palma beata e la corona
D'emula brama il punse. E nell'Alfeo
Forse le chiome polverose e i fianchi
Delle cavalle vincitrici asterse
Tal che le greche insegne e il greco acciario
Guidò de' Medi fuggitivi e stanchi
Nelle pallide torme; onde sonaro
Di sconcolato grido
L'alto sen dell'Eufrate e il servo lido.

L'era dello sport come big business

di **Andrea Muratore**

La *sport economy* è un settore in continua evoluzione: grandi manifestazioni internazionali, atleti di punta e l'intero ecosistema mediatico-commerciale ampliano progressivamente la capacità di generare flussi di cassa e nuove opportunità di monetizzazione, grazie anche alla sinergia con tecnologie sempre più avanzate. Lo sport si conferma così uno strumento di valorizzazione economica, un mercato in espansione, un volano di *soft power*. Gli *economics* del settore continuano a crescere: secondo Kearney – società globale di consulenza manageriale –, il mercato globale

dello sport raggiungerà nel 2025 i 417 miliardi di dollari, con una traiettoria che potrebbe superare i 600 miliardi entro il 2030. Morgan Stanley stima addirittura un valore di 521 miliardi di dollari, delineando un sistema attraversato da due grandi macrotrend che stanno ridefinendo la sua fisionomia.

Da un lato, l'attenzione di molti mercati emergenti nel campo sportivo ad ospitare grandi manifestazioni. Si pensi ai Mondiali di calcio: il Qatar ha ospitato l'edizione 2022, il Marocco co-ospiterà il 2030, l'Ara-



bia Saudita sarà padrona di casa nel 2034. Riad è l'esempio di capitale che sta facendo dello sport business un volano, assieme ai vicini Emirati Arabi Uniti, di visibilità. Dall'altro, l'integrazione sempre più profonda tra settore tecnologico e mondo dello sport, in un contesto in cui la sport economy ha una grande abilitatrice nel *capitalismo dell'emozione* che trasforma in business e meriti le grandi occasioni di engagement collettivo della società, come sono le grandi manifestazioni sportive. Non a caso, la ricerca di Kearney sul tema dello sport e delle sue ricadute economiche come *big business* ha un titolo significativo: *From Passion to Profit*, una chiave di lettura che mostra l'evoluzione strategica del mercato del settore.

Nel quadro di un settore in crescita intensiva, si possono identificare determinate tendenze che contribuiscono ad abilitare la crescita di nuovi settori del campo sportivo. Ne abbiamo identificati cinque. Il primo è il mercato globale delle scommesse sportive, stimato valere 133 miliardi di dollari nel 2025 e che potrebbe crescere del 7-9% annuo fino a toccare i 171 miliardi nel 2030. 27 miliardi di dollari sono imputabili alle scommesse su sport virtuali o simulazioni di gare, attraverso piattaforme ad alto *engagement*.

Il secondo fronte è quello degli *E-Sports*, delle competizioni regolamentate su formato sportivo legate a videogiochi e altre piattaforme digitali.

“Si stima che il mercato globale degli eSport valga 2,13 miliardi di dollari nel 2024 e si prevede che raggiungerà i 7,46 miliardi di dollari entro il 2030, con un tasso di crescita annuo medio (CAGR) del 23,1% dal 2025 al 2030”, sottolinea Grand View Research, aggiungendo che “la crescita del mercato è trainata principalmente dall'aumento dello streaming live delle partite, dalla crescente portata del pubblico, dalle attività di coinvolgimento e dalle infrastrutture per i tornei di campionato, che influenzano la crescita del mercato”. Gli Usa rappresentano poco meno di un terzo del mercato, ma il settore è in crescita verticale soprattutto in Asia, trainato da Giappone e Corea del Sud.

Il terzo fronte è quello dell'aumento degli introiti da streaming di manifestazioni sportive, che per Kearney può crescere da 24 a 34 miliardi di dollari dal 2025 al 2030. L'ascesa di modelli *Digital to Consumer* (D2C) da parte di piattaforme come Amazon e YouTube TV (o anche DAZN in Italia) ha condizionato il mercato dei diritti TV, che vale complessivamente 50 miliardi di dollari l'anno. In prospettiva, sarà da valutare se a livello sportivo si manterrà il predominio del calcio, che nelle varie stime tocca dal 40 al 45% del market pool dei diritti sportivi.

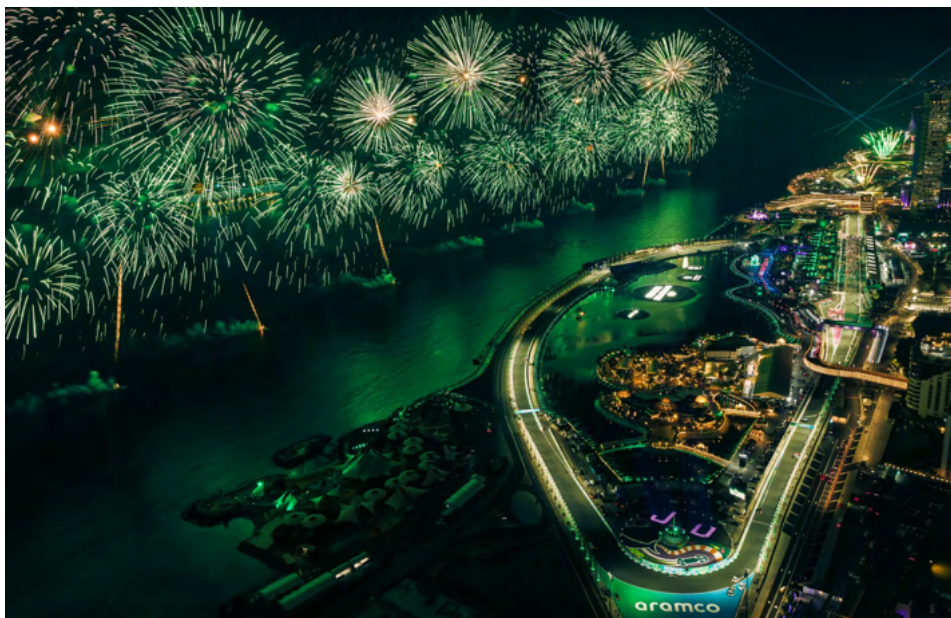
C'è poi l'attenzione, quarto punto, a nuovi formati e metodologie di merchandising adatti alle nuove generazioni. Progetti come la King's League



e sport come il padel si preannunciano grandi protagonisti del marketing sportivo legato, soprattutto, alle generazioni Z e Y. Kearney pone l'attenzione, in tal senso, anche per l'ampliamento del range d'interesse degli under 35 per gli sport femminili, che cubano un fatturato di 12-15 miliardi di dollari l'anno.

Il *Global Sports Report 2025* di Nielsen stima la crescita di questo settore dal 15 al 20% annuo. Quest'ultimo report apre anche la prospettiva di analizzare l'ultimo punto, la crescente monetizzazione degli asset intangibili. “Si prevede che il mercato della sponsorizzazione sportiva,

Andrea Muratore è analista geopolitico ed economico, collabora con “Inside Over” e con Ispi, per il quale realizza analisi di politica estera per “Insider” di Sky Tg24. Già Responsabile Analisi dell'Osservatorio sulla Sicurezza del Sistema Industriale Strategico Nazionale del Centro Italiano di Strategia e Intelligence (Cisint), svolge oggi attività di ricerca e analisi geopolitica presso Confapi Brescia. Nel 2019 è stato tra i co-fondatori di Osservatorio Globalizzazione, centro di ricerca milanese sui fenomeni globali presieduto dal professor Aldo Giannuli.



valutato a 90,6 miliardi di dollari nel 2024, aumenti a 97,03 miliardi di dollari nel 2025 e superava 162,1 miliardi di dollari entro il 2033”, nota Business Research Insights. Kearney stima in 2,9 miliardi di dollari i ricavi da sponsorizzazione della Formula 1, competizione che alimenta il maggior valore aggiunto da questa fonte di finanziamento, mentre la ricerca di BRI aggiunge che al valore dei brand delle competizioni si sommano quelle dei singoli campioni sportivi, con il record rappresentato dal calciatore Cristiano Ronaldo che si stima possa generare col suo personal branding fino a 100 milioni di dollari l'anno, mentre Nielsen stima che i grandi sportivi possano arrivare a generare dai 20 ai 50 milioni di dollari come “influencer”. Aumentano anche nuove forme di valoriz-

zazione, come NFT e merchandising digitale: dai 3 ai 5 miliardi di dollari secondo le stime.

Una dimostrazione del fatto che le vie di monetizzazione dell'economia dello sport sono poliedriche e in continuo cambiamento. Forma più spinta del *capitalismo delle emozioni*, settore che si presta a ibridazioni con un branding a tutto campo e campo interessato dall'ascesa di nuovi mercati, lo sport come fenomeno sociale globale evolve al passo coi tempi sulla scorta di una continua espansione d'interesse.

E i numeri parlano chiaro.

Viaggio nello sport che cambia tra finanza, innovazione e territorio

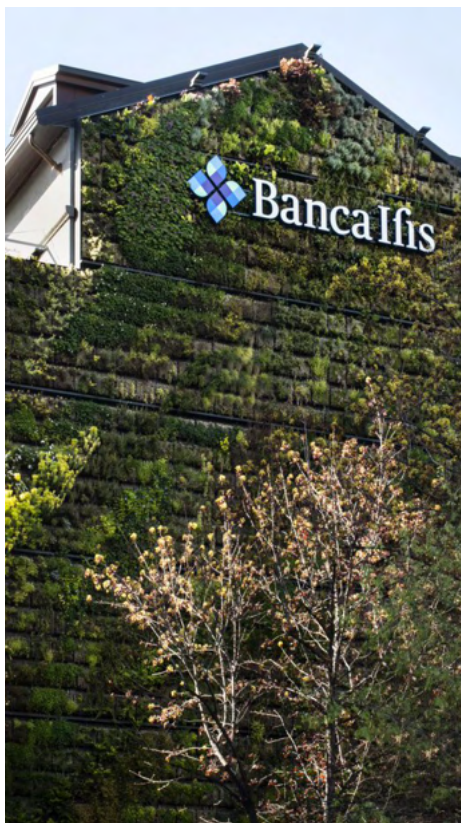
di **Banca Ifis**

Il 2026 sarà un anno spartiacque per lo sport italiano. Milano Cortina 2026 non è soltanto un evento agonistico: è un laboratorio di trasformazione economica, sociale e culturale. Vent'anni dopo Torino, il *sogno olimpico* torna nel Belpaese con la più diffusa edizione invernale di sempre, capace di abbracciare Lombardia, Veneto e Trentino-Alto Adige su un'area di 22mila km². Un mosaico di territori che diventa palcoscenico globale per 3.500 atleti di 90 Paesi e un'esposizione mediatica globale stimata in 3 miliardi di spettatori. Numeri che raccontano

la portata di un evento che, per un mese, farà convergere sul nostro Paese l'attenzione del mondo.

Nell'ambito della divisione Ifis Sport, ideata dal Presidente Ernesto Fürstenberg Fassio, Banca Ifis ha analizzato come la diffusione territoriale rappresenterà un'opportunità unica legata alla possibilità di mostrare su scala globale le bellezze paesaggistiche delle Dolomiti e delle montagne valtellinesi, centri urbani rilevanti dal punto di vista storico ed economico, come Milano e Verona, e iconici come Cortina.

Banca Ifis è la *challenger bank* italiana dedicata ai servizi di *specialty finance* per l'economia reale. Fondata nel 1983, la società è quotata a Piazza Affari e conta circa 2.700 dipendenti. Il modello di business di Banca Ifis si concentra prevalentemente su tre pilastri: servizi di commercial e corporate banking; acquisizione e gestione di portafogli di crediti deteriorati nel segmento *small tickets unsecured* (ovvero piccolo credito al consumo senza garanzia pubblica); soluzioni di risparmio per i privati con un conto deposito ventennale denominato Rendimax. Nel 2025, la Banca ha completato con successo l'acquisizione di illimity Bank attraverso un'offerta pubblica di acquisto e scambio che avvia la nuova fase di sviluppo in cui Banca Ifis punta a consolidare la propria leadership nel mercato italiano dello *specialty finance*.



Dietro la retorica dei cinque cerchi si muove infatti una macchina finanziaria complessa. Secondo Banca Ifis, l'impatto economico previsto è di 5,3 miliardi di euro, articolato in tre direttrici: spesa immediata sul territorio (1,1 miliardi), spesa differita nei 12-18 mesi successivi (1,2 miliardi) e investimenti infrastrutturali superiori ai 3 miliardi. Non si tratta solo di impianti sportivi – 44 in totale – ma di 50 opere strategiche che ridisegnano la mobilità e l'accessibilità, dalle linee ferroviarie alle metropolitane, fino alla riqualificazione di hub iconici come l'Arena di Verona.

La sfida è chiara: trasformare l'evento in un volano di competitività e inclusione, lasciando un'eredità tangibile oltre il perimetro olimpico. In questo senso, Milano Cortina 2026 si configura come un catalizzatore di sviluppo territoriale, con ricadute che vanno ben oltre il calendario sportivo.

Il turismo sportivo emerge come leva cruciale di questa dinamica. Si stimano 2,5 milioni di spettatori in viaggio verso le sedi di gara, con una permanenza media di oltre tre notti (stima di 3,05 notti pro-capite) e gruppi di 2,5 persone. Ma il valore non si esaurisce nel biglietto: l'esperienza si dilata tra enogastronomia, cultura, natura e shopping, generando un impatto economico che intreccia sport e *lifestyle*. È la metamorfosi dell'evento in ecosistema esperienziale, capace di ridefinire l'immagine dei territori e di attrarre investimenti in settori complementari. In un Paese come l'Italia, dove il turismo rappresenta una componente strutturale del PIL, la sinergia tra sport e cultura diventa un asset strategico, in grado di amplificare il ritorno economico e di consolidare il Made in Italy all'estero. Non è un caso che le Olimpiadi invernali porteranno benefici economici maggiori alla Lombardia, mentre le Paralimpiadi impatteranno soprattutto sul Veneto, grazie alla cerimonia di apertura all'Arena di Verona e alle gare di sci alpino, snowboard e curling in carrozzina negli impianti di Cortina.

L'entusiasmo del pubblico è un altro tassello. Secondo la *survey* condotta da Banca Ifis, il 64% degli italiani si dichiara ben informato sui Giochi e 23 milioni vorrebbero assistere dal vivo alle Olimpiadi (12 milioni alle Paralimpiadi). Non è solo curiosità: per il 78% dei cittadini, Milano Cortina 2026 sarà fonte di ispirazione per la pratica sportiva, antidoto alla sedentarietà e stimolo per nuove politiche di salute pubblica. L'interesse si concentra tra gli uomini 35-54 anni, ma le cerimonie e gli eventi culturali attraggono quasi un terzo degli intervistati, confermando la natura ibrida dell'appuntamento. Questo dato apre una riflessione più ampia: i grandi eventi sportivi non sono più confinati alla dimensione agonistica, ma si configurano come piattaforme di intrattenimento e inclusione, dove la competizione convive con la spettacolarità e la narrazione. La trasformazione da evento sportivo a turismo esperienziale è evidente: il 29% degli italiani indica l'intrattenimento come elemento di attrazione, accanto al core della competizione sportiva (68%).

Sul piano globale, l'indice di interesse web cresce a tripla cifra di anno in anno, con picchi in corrispondenza di Parigi 2024 e del *One Year to Go* del febbraio 2025. L'*hype* internazionale è un asset immateriale che si traduce in reputazione e *soft power*, ma richiede una governance attenta: costi, sicurezza e impatto ambien-





tale restano variabili critiche. Non a caso, l'80% degli italiani considera i Giochi un volano per l'economia, ma con la consapevolezza che la sostenibilità sarà la vera cartina di tornasole. La sfida non è solo organizzativa: è culturale. Come conciliare l'urgenza di grandi opere con la tutela dei territori alpini? Come trasformare l'evento in un'occasione di innovazione sociale, evitando il rischio di cattedrali nel deserto? La legacy olimpica non è un concetto astratto: è la misura della capacità di un Paese di trasformare l'investimento in infrastrutture e competenze in valore duraturo per le comunità.

Milano Cortina 2026 non è solo sport: è finanza, innovazione e territorio. È la dimostrazione che i grandi eventi, se ben orchestrati, possono generare valore diffuso e stimolare processi di rigenerazione urbana e sociale. Ma il successo non si misurerà solo nei medaglieri: sarà nella capacità di trasformare un mese di competizioni in un progetto di lungo periodo, dove l'impatto economico dialoga con la cultura e l'inclusione. Perché lo sport che cambia è, prima di tutto, una questione di visione. E la finanza, in questo scenario, più che strumento di copertura dei costi, rappresenta il motore di una trasformazione che investe territori, comunità e identità.

Dati sanitari, il nuovo capitale strategico dell'Europa

di **Francesco Giorgianni**

La trasformazione digitale del settore sanitario sta attraversando una fase di accelerazione senza precedenti. Innanzitutto la disponibilità di dati sanitari “tradizionali” derivanti da dossier sanitari, cartelle cliniche e fascicoli sanitari dei pazienti, offrono un giacimento di interessanti informazioni che opportunamente utilizzate possono darci retrospettive formidabili sull’uso di farmaci e terapie. Guardiamo, però, soprattutto alla nuova frontiera della medicina che è e sarà alimentata dalla proliferazione di dispositivi IoT, software medici, applicazioni di mo-

nitoraggio e algoritmi di intelligenza artificiale: strumenti che stanno alla base delle cosiddette “terapie digitali”, soluzioni validate clinicamente e approvate dagli enti regolatori, che possono essere usate da sole o con farmaci tradizionali per ottimizzare i risultati per il paziente.

Questa evoluzione genera un volume di dati sanitari “innovativi”, incrociabili con i cosiddetti *real world data* e destinati a diventare una delle risorse più strategiche per la cura dei cittadini europei e lo sviluppo di una avanzata industria

Francesco Giorgianni è un avvocato specializzato in diritto civile, commerciale e internazionale, che ha unito profonda expertise nel diritto e regolazione dell'energia, guidando le relazioni istituzionali per Enel a Bruxelles, negli USA e in America Latina. Oggi consiglia i propri clienti sulle regole all'intersezione di tre mondi: energia, digitale, globale. Con competenze all'avanguardia in intelligenza artificiale, protezione dei dati e cybersecurity, affianca clienti nel settore sanitario, della ricerca e della medicina digitale. Supporta con la sua visione strategica aziende e fondazioni innovative attraverso la partecipazione ai loro board. Come *Of Counsel* presso lo Studio Legale LCa-amm e Docente di Trasformazione Digitale e Diritto della Privacy alla Pontificia Università Lateranense, trasferisce la sua esperienza alle giovani generazioni.

digitale sanitaria. Le proiezioni di mercato confermano tale tendenza, stimando una crescita del settore della salute digitale in Europa da 96,68 miliardi di dollari nel 2025 a 222,22 miliardi entro il 2030, con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 18,11%.

Tuttavia, nonostante l'Unione Europea sia un leader riconosciuto nella tutela dei diritti digitali e nella qualità dei sistemi sanitari, essa ha finora mostrato difficoltà nel tradurre tale patrimonio informativo (dati sanitari "tradizionali" e adesso anche i dati sanitari "innovativi") in un vantaggio competitivo tangibile. La dipendenza dalle grandi piattaforme non può essere la scusante per non puntare la nostra attenzione su una eccessiva frammentazione normativa, che ha rappresentato per anni un ostacolo significativo allo sviluppo di ecosistemi digitali scalabili e interoperabili, generando costi di conformità che, solo per il GDPR, hanno comportato alti costi di compliance principalmente a carico delle piccole e medie imprese, le quali sono state disincentivate ad investire nella trasformazione digitale nel settore sanitario, lasciando spazio alle grandi piattaforme, sanzionate spesso fino a 1,8 miliardi di Euro, ma senza che ciò consentisse un cambio di direzione effettivo nell'apertura del mercato dei dati sanitari.

L'introduzione del Digital Omnibus – *Proposal for a Regulation on the sim-*

plification of the digital legislative framework, presentata il 18 novembre 2025 dalla Commissione Europea, sulla scia del rapporto Draghi e del rapporto Letta – si propone come un punto di svolta cruciale di razionalizzare, armonizzare e semplificare un quadro normativo stratificatosi nel corso di un decennio. Secondo le stime della Commissione Europea, se il regolamento entrasse in vigore entro l'inizio del 2027, il Digital Omnibus potrebbe generare almeno 5 miliardi di euro in risparmi di costi amministrativi per le imprese entro il 2029 ed oltre un ulteriore miliardo di euro per le istituzioni pubbliche.

Nel decennio precedente, il settore della salute digitale europea è stato influenzato e disciplinato da un corpus normativo imponente e disarticolato, comprendente, tra gli altri, il GDPR, la direttiva ePrivacy, il Data Governance Act, il Data Act, l'AI Act e il Regolamento sullo Spazio Europeo dei Dati Sanitari (EHDS). La criticità non risiedeva nella qualità delle singole normative, ma nella loro mancanza di coerenza reciproca, che ha generato incertezza sulle basi giuridiche per il riutilizzo dei dati clinici a fini di ricerca, complessità nei processi autorizzativi per la sperimentazione e l'innovazione, duplicazioni negli obblighi di notifica tra GDPR, NIS2 e DORA, nonché conflitti interpretativi tra le disposizioni dell'EHDS e i principi del GDPR. In particolare, il GDPR ha consentito

eccessiva libertà ai paesi membri nella gestione dei dati sanitari, e ciò si è visto in diversi interventi che il legislatore ha dovuto svolgere sul codice privacy italiano, che hanno lasciato squilibri e disomogeneità nell'uso secondario dei dati sanitari per finalità di ricerca fra i vari attori del sistema sanitario nazionale.

Il vantaggio osservato per le grandi piattaforme tecnologiche globali è stato favorito da un contesto regolatorio settoriale. L'equivalente del GDPR negli USA per il settore sanitario, l'HIPAA del 1996, ha fissato regole molto rigide sulla pseudonimizzazione dei dati sanitari, ma poi ha consentito accesso alla ricerca attraverso la *differential privacy*, ovvero l'uso di report con dati aggregati e anonimizzati.

In Europa, per compensare alle deficienze del GDPR in campo sanitario, è stato lanciato lo Spazio Europeo dei Dati Sanitari (EHDS): un progetto ambizioso perché, per rispettare le lunghe scadenze previste per la condivisione dei dati, occorrerebbe uno standard europeo condiviso su come costruire fascicoli sanitari smart dei pazienti, al fine di superare la balcanizzazione nazionale e regionale di applicativi, infrastrutture e modelli per gestire il flusso dei dati dei pazienti. Grazie anche a un impressionante lavoro svolto dal Garante Italiano per la Protezione dei Dati Personali, di recente il Codice Privacy e la legge 132/2025

sull'intelligenza artificiale (vedi art. 8) hanno riequilibrato questa condizione iniziale di incertezza, garantendo l'accesso ai dati sanitari per la ricerca scientifica e l'intelligenza artificiale. Ma il gap infrastrutturale fra Europa ed USA non potrà essere recuperato solo attraverso semplificazioni normative, ma anche attraverso ingenti investimenti verso la sovranità digitale europea.

Il Digital Omnibus interviene su quattro dimensioni della regolazione della trasformazione digitale: coerenza, semplificazione, governance e competitività.

Uno dei contributi più significativi dell'Omnibus riguarda la definizione di dati anonimi e pseudonimi. Se un dato è anonimo, è sottratto dai vincoli del GDPR.

Per i dati anonimi, il regolamento introduce criteri più oggettivi basati sulla ragionevole impossibilità di reidentificare il soggetto con mezzi disponibili all'attore del trattamento. Si limita la valutazione a "mezzi ragionevolmente probabili", superando l'interpretazione estensiva della giurisprudenza. Questo significa che un numero maggiore di dataset sanitari e IoT potrà entrare nella categoria *non personale*, facilitando il riuso per ricerca e innovazione.

L'incertezza sulla conformità GDPR dell'anonimizzazione è stata uno dei problemi più pressanti segnalati dall'industria negli ultimi anni. Le aziende hanno infatti lamentato la





manca di certezza su specifiche tecniche di pseudonimizzazione e criteri per valutare i rischi di reidentificazione. L'Omnibus introduce un meccanismo per chiarire i mezzi e i criteri per determinare se i dati risultanti da pseudonimizzazione possono essere considerati non personali. Questo aumenterà la chiarezza legale e ridurrà l'onere di conformità, soprattutto per startup innovative e PMI che non hanno risorse per consulenza legale specializzata. Inoltre, il regolamento riconosce la pseudonimizzazione come misura che abilita sia la ricerca sia l'interoperabilità EHDS.

L'Omnibus semplifica il riuso dei dati per ricerca e innovazione, armonizzando le basi giuridiche tra GDPR e EHDS. Peraltro, la recente legge italiana sull'Intelligenza artificiale (L.132/2025) anticipa e facilita l'applicazione pratica dei criteri che l'Omnibus chiarisce a livello europeo. Non esiste conflitto, ma una complementarità progressiva: la Legge 132 è più permissiva nel consentire l'anonimizzazione per ricerca, mentre l'Omnibus fornisce i criteri tecnici e giuridici europei che la Legge 132 può implementare attraverso il decreto delegato di cui all'Art. 9.

Viene inoltre introdotto il modello europeo di *single incident reporting* per semplificare la notificazione degli incidenti di sicurezza, riducendo gli oneri amministrativi per gli ope-

ratori, in questo dando compiti specifici ad ENISA, l'agenzia europea per la Cyber Security. Oggi il GDPR impone la notifica entro 72 ore, mentre la NIS2 la riduce a 24 ore per i soggetti essenziali dal 1° gennaio 2026.

L'Omnibus affronta anche un problema storico della comunità di ricerca: la mancanza di chiarezza sulle condizioni per la ricerca scientifica conforme al GDPR. Nonostante il GDPR affidi uno status specifico alla ricerca scientifica, permettendo il ricorso ai dati del paziente attraverso un consenso privacy, che si sovrappone al consenso medico informato, e la presunzione di compatibilità per il riutilizzo, i ricercatori hanno lamentato incertezza su come applicare effettivamente queste disposizioni. In Italia, in particolare, solo gli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico possono accedere ai dati sanitari per uso secondario senza il consenso privacy, a condizione che pubblicino la valutazione di impatto privacy condotta con la consulenza del DPO.

L'Omnibus chiarisce che l'azienda che sviluppa una AI per diagnosticare malattie può trattare i dati personali dei pazienti sulla base dell'interesse legittimo, ovvero senza necessariamente chiedere il consenso, tranne che per le grandi piattaforme digitali che siano considerate dalla normativa europea *gate keeper*. Queste modifiche facilitano la ricerca e l'innovazione nell'Unione, ac-

celerando lo sviluppo di nuove terapie, farmaci e tecnologie mediche da parte delle PMI.

L'armonizzazione introdotta dall'Omnibus crea un ambiente più favorevole allo sviluppo di piattaforme federate di intelligenza artificiale clinica, infrastrutture cloud interoperabili e registri sanitari integrati a livello europeo. La rimozione delle sovrapposizioni normative è destinata a ridurre i costi di compliance per ospedali, centri di ricerca e imprese, stimolando gli investimenti in un mercato, quello dei dispositivi medicali indossabili, che si prevede raggiungerà un valore globale compreso tra 103 e 137 miliardi di dollari alla fine dell'anno corrente. L'Omnibus facilita inoltre la collaborazione pubblico-privato su dati real-world e accelera la validazione e lo scaling europeo delle terapie digitali (DTx).

La chiarezza sulle basi giuridiche e sull'interoperabilità consente agli operatori europei di sviluppare soluzioni senza il timore di violazioni normative, aumentando la competitività del sistema europeo rispetto ai competitor globali. I risparmi stimati di almeno 5 miliardi di euro per le imprese e 1 miliardo per le autorità pubbliche rappresentano una riduzione significativa degli oneri amministrativi che potranno essere reinvestiti in ricerca e sviluppo.

L'Omnibus chiarisce anche le regole per il marketing: introduce una presunzione di liceità dell'interesse

legittimo per il marketing diretto, quando c'è una relazione pertinente con il destinatario, è previsto un opt-out semplice, non si usano dati sensibili e i diritti dell'interessato non sono compromessi.

Questo comporta una riduzione degli obblighi di consenso in molti scenari B2B e B2C non sanitari, fornendo certezza per le campagne informative su prodotti digitali, dispositivi e servizi di benessere. Per il settore sanitario, questa disposizione consente una comunicazione più efficace con i pazienti riguardo a servizi digitali e dispositivi medici, purché rispetti i principi di trasparenza e correttezza.

L'Italia ha anticipato diverse tendenze europee attraverso la disciplina nazionale sulle terapie digitali (DTx) di prossima approvazione e i progetti finanziati dal PNRR. In assenza di un quadro europeo coerente, tali iniziative rischiavano di rimanere frammentate. Grazie all'Omnibus, l'Italia ha l'opportunità di posizionarsi come paese pilota nell'implementazione dell'EHDS e dell'AI Act in ambito medico, capitalizzando il proprio potenziale innovativo su scala continentale.

La Legge 132/2025 italiana, emanata il 23 settembre 2025, rappresenta un complemento importante all'Omnibus, introducendo disposizioni specifiche per l'AI in sanità, come il principio che i sistemi di AI costituiscono un supporto (non decisionale)



nei processi di prevenzione, diagnosi e cura, lasciando impregiudicata la decisione medica. Questo allineamento tra normativa italiana e europea crea un contesto favorevole per l'innovazione responsabile.

Il Rapporto sulla Competitività Europea, curato da Mario Draghi, ha evidenziato un paradosso: l'Europa produce un eccesso di regolamentazione, ma investe in modo insufficiente e applica le norme con lentezza. Il Digital Omnibus risponde al primo punto, stabilendo una gerarchia normativa chiara, che distingua tra principi fondamentali (diritti, accountability, sicurezza), norme funzionali (interoperabilità, standard tecnici) e norme settoriali (sanità, energia, finanza). Con la nuova architettura legislativa proposta

dall'Omnibus, il mercato unico digitale potrà competere efficacemente a livello globale e attrarre gli investimenti necessari per sviluppare soluzioni innovative in ambito sanitario, energetico e finanziario.

Il Digital Omnibus è il più ambizioso intervento di riordino della normativa digitale europea dell'ultimo decennio. Per sanità e intelligenza artificiale rappresenta una svolta: riduce la complessità, abbassa i costi di compliance e offre maggiore certezza giuridica, favorendo l'innovazione. I risparmi stimati lo rendono un'occasione concreta per alleggerire gli oneri normativi e accelerare lo sviluppo. Tuttavia, la semplificazione normativa è solo una condizione necessaria, ma non sufficiente.

La competitività europea dipenderà dalla capacità di mobilitare investimenti in infrastrutture cloud affidabili, garantire un'interoperabilità effettiva, creare un mercato unico della salute digitale e attrarre talenti e imprese. L'Europa ha l'opportunità di evolvere dal ruolo di mero regolatore a quello di protagonista della medicina del XXI secolo. Il Digital Omnibus è un primo, decisivo passo in questa direzione. Il successo dipenderà dall'ambizione politica e dalla capacità industriale che l'Unione saprà dimostrare nei prossimi anni per conquistare la propria sovranità digitale.

Lo sport come futuro: finanza, infrastrutture e comunità

di **Antonella Baldino**

Gli investimenti che generano crescita di lungo periodo producono effetti strutturali profondi: incidono sulle condizioni di sviluppo di un territorio e ne trasformano in modo duraturo le traiettorie economiche, sociali e ambientali.

Tradizionalmente, questo potenziale rigenerativo è stato associato alle infrastrutture economiche – reti energetiche e di trasporto, telecomunicazioni, *utilities* e rinnovabili e asset digitali – considerate motore primario di produttività e competitività. Le infrastrutture sociali, e tra

queste quelle sportive, sono rimaste ai margini delle agende di sviluppo come componenti strategiche delle politiche di crescita. Eppure, lo sport si colloca oggi al crocevia di molteplici priorità globali, con ricadute tangibili dall'inclusione alla salute, all'educazione, all'uguaglianza di genere e all'empowerment delle donne, fino alle infrastrutture verdi e allo sviluppo urbano sostenibile.

Negli ultimi anni si sta consolidando un paradigma interpretativo più ampio, che integra la tradizionale funzione sociale dello sport con

Antonella Baldino è

Amministratore Delegato e Direttore Generale dell'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale. Vanta una solida esperienza internazionale nel corporate e investment banking e nella finanza per lo sviluppo, con competenze in finanza di progetto, operazioni straordinarie e strumenti di finanza pubblica e sostenibile. Nel 2015 entra in Cassa Depositi e Prestiti come Chief Business Officer, assumendo successivamente la guida della Cooperazione Internazionale e della Finanza per lo Sviluppo. Nel 2024 ha copresieduto il Gruppo di Esperti G7 su Sport e Sviluppo Sostenibile e guida dal 2022 la Coalizione per lo Sviluppo Sostenibile attraverso lo Sport nell'ambito del network Finance in Common. Ha ricoperto incarichi nei CdA di Terna, Ansaldo Energia, Fintecna, SACE, Simest e Generali. Laureata con lode in Economia alla Sapienza, ha un Master in Economia Internazionale al Graduate Institute di Ginevra.

nuove prospettive articolata su tre aspetti complementari:

- infrastruttura produttiva, capace di generare crescita economica e occupazione;
- strumento di *branding* territoriale, che promuove e rafforza l'immagine e l'attrattività internazionale di un Paese;
- *asset* finanziario emergente, in grado di mobilitare investimenti privati a sostegno di politiche di sviluppo e infrastrutturali.

Sul piano industriale, il settore sportivo assume un ruolo strategico come driver di crescita per l'economia locale e nazionale, capace di attivare filiere produttive articolate e generare effetti moltiplicatori significativi sulla domanda aggregata. In Italia, questa dimensione economica si traduce in 25 miliardi di euro di valore aggiunto, circa 400.000 posti di lavoro e un contributo pari all'1,4% del PIL nazionale. Oltre l'80% del giro d'affari dell'industria sportiva nazionale è generato dall'indotto: produzione di attrezzature, abbigliamento tecnico, servizi e *connected goods* (materiali specializzati, componentistica, tecnologie e design), segmento in cui l'Italia si posiziona tra i primi cinque esportatori mondiali con un valore di mercato di circa 5 miliardi di euro¹.

Lo sport rappresenta un comparto industriale che promuove il *know-how* distintivo del *made in Italy* e dei distretti produttivi, dove manifattura avanzata, ricerca applicata e capa-

cità di innovazione si combinano con effetti positivi su occupazione, investimenti e filiere.

Le dinamiche più recenti in materia di attrattività territoriale evidenziano una tendenza crescente all'utilizzo di impianti sportivi innovativi e grandi eventi come leve di posizionamento competitivo, capaci di accendere i riflettori sui territori e di rafforzarne la visibilità nel panorama globale. Le manifestazioni sportive internazionali agiscono come catalizzatori turistici e mediatici, offrendo alle località ospitanti l'opportunità di valorizzare la propria immagine e di stimolare processi di rigenerazione urbana e di sviluppo infrastrutturale.

La Ryder Cup (indotto 262 milioni di euro nel 2023) e gli Internazionali di Tennis di Roma (circa 900 milioni di euro e oltre 7.000 posti di lavoro nel 2025) e le ATP Finals di Torino (circa 600 milioni di euro nel 2025) dimostrano come lo sport possa generare significative ricadute economiche e proiettare l'immagine del Paese come destinazione sportiva, turistica e culturale; un potenziale destinato ad ampliarsi nei prossimi anni, grazie al calendario di eventi internazionali in programma: dai Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano-Cortina 2026, all'America's Cup a Napoli, fino agli Europei di Calcio del 2032. Sotto il profilo finanziario, le infrastrutture sportive stanno entrando nel perimetro di interesse degli in-

¹ Buccellato T., Fiorentino R., Santoni G., "Competitività e qualità dei beni sportivi made in Italy possono far da volano per l'export", in *Rivista di Politica Economica*, 2025. Fondazione Manlio Masi, "Struttura, posizionamento e potenziale delle esportazioni italiane di beni legati al mondo dello sport", redatto per MAECI, 2025.

vestitori istituzionali, in particolare nell'ambito delle strategie di *impact* e *socially responsible investing*, grazie alla capacità di coniugare rendimenti relativamente stabili con impatti sociali misurabili.

La disponibilità di capitale istituzionale orientato alle *asset class* sociali offre al settore sportivo l'opportunità di mobilitare risorse private a supporto degli investimenti pubblici, accelerando il processo di rigenerazione del parco impianti e l'innovazione nei modelli di gestione. Tali dinamiche sono evidenti nel calcio professionistico, segmento in cui la penetrazione dei fondi di *private equity* sta guidando un processo di *upgrading* delle infrastrutture attraverso investimenti in stadi, centri di allenamento e tecnologie avanzate.

In un contesto di vincoli crescenti di finanza pubblica, le esigenze di ammodernamento e rilancio infrastrutturale non possono prescindere dal coinvolgimento del capitale privato, includendo in modo strategico anche investitori professionali, quali fondi pensione, compagnie di assicurazione, fondi sovrani. Risulta, pertanto, prioritario da un lato, promuovere modelli evoluti di partenariato pubblico-privato, capaci di ridurre il carico finanziario per le Amministrazioni locali e assicurare maggiore efficienza progettuale, gestionale e operativa; dall'altro, favorire la diffusione di modelli di valutazione dell'impatto basati su metriche e indicatori rico-

nosciuti a livello internazionale, coerenti con la normativa europea sulla finanza sostenibile.

In Italia il settore sportivo presenta un parco impiantistico caratterizzato da un fabbisogno di investimenti significativo, sia per interventi *brownfield* di taglia medio-piccola finalizzati alla messa in sicurezza, all'abbattimento delle barriere architettoniche, all'efficientamento energetico, sia per iniziative *greenfield* volte alla realizzazione di nuovi progetti, anche di grande scala. Nonostante lo stimolo proveniente dal PNRR, permane un significativo deficit di finanziamento, stimato in oltre 500 milioni di euro annui per la manutenzione e lo sviluppo della rete di impianti sportivi di prossimità. In particolare, le infrastrutture di media e grande dimensione si trovano in una fase critica del loro ciclo di vita a causa dell'elevato grado di obsolescenza. Tra il 2007 e il 2024 in Italia sono stati inaugurati solo 6 nuovi stadi, incidendo per l'1% degli investimenti totali realizzati in Europa per infrastrutture sportive².

Lo sviluppo di una "nuova generazione" di impianti sportivi integrati nel tessuto urbano, secondo *concept* di multifunzionalità e all'avanguardia sotto il profilo tecnologico e della progettazione eco-sostenibile, rappresenta oggi una priorità strategica, non solo per rafforzare la competitività dei club e la sostenibi-



² FIGC, AREL, PWC, Rapporto Calcio2025, 2025.



lità economica del settore, ma anche quale attivatore di processi più ampi di rigenerazione urbana con ricadute economiche, sociali e ambientali di lungo periodo.

Superare le criticità infrastrutturali costituisce una condizione necessaria per intercettare i macro-trend positivi che stanno ridefinendo il settore sportivo, aprendo la strada alla piena valorizzazione dei molteplici canali di impatto dello sport: economico, sociale, culturale e territoriale. Tale prospettiva richiede un approccio integrato, che combini risorse pubbliche e private, semplifichi le procedure e promuova modelli gestionali professionali, con il supporto di strumenti finanziari innovativi.

Proprio per rispondere a tali esigenze e affrontare le sfide future del settore, è stato istituito per legge³ il Fondo Italiano per lo Sport, uno strumento finanziario innovativo affidato in gestione all'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale. Grazie alla sua struttura flessibile, il Fondo può intervenire attraverso diverse modalità tecniche, tra cui finanziamenti, garanzie e investimenti in fondi di debito ed equity, a sostegno di un'ampia gamma di progettualità. Inoltre, è prevista la possibilità di destinare risorse a fondo perduto per supportare attività di preparazione di progetti, assistenza tecnica e *capacity building*. Il Fondo ha il potenziale di agire come accelera-

tore di sistema, mobilitando capitali pubblici e privati su larga scala, sostenendo l'intera filiera sportiva: dal finanziamento dei grandi eventi internazionali agli investimenti nello sport di base e nell'impiantistica sportiva di prossimità. In questo contesto, il Fondo italiano per lo sport opera con una logica di addizionalità e complementarità rispetto al mercato: da un lato interviene laddove l'elevato rischio percepito nel mercato determina un irrigidimento o una riduzione delle condizioni di finanziamento tradizionali; dall'altro si integra con altri strumenti – europei, nazionali, regionali o privati – al fine di rafforzare la sostenibilità finanziaria delle iniziative e massimizzare l'impatto delle risorse pubbliche investite.

In conclusione, guardare allo sport come investimento nel futuro significa riconoscere l'interdipendenza tra infrastrutture, finanza e comunità. Le infrastrutture generano valore economico e territoriale; la finanza ne abilita la realizzazione e ne moltiplica l'impatto; le comunità trasformano gli impianti in beni relazionali capaci di produrre coesione e benessere. In uno scenario segnato da transizioni demografiche, ambientali e tecnologiche, lo sport non è una voce marginale, ma una leva strategica di *policy* pubblica in grado di coniugare competitività economica, salute, inclusione sociale e sviluppo intergenerazionale.

³ D.L. n. 96/2025 convertito in L. n. 119/2025.

Il gioco delle nazioni





Questo campo è un campo di combattenti Gabriele D'Annunzio

Questo campo è un campo di combattenti, questo giuoco è un giuoco di combattenti. In una vecchia cronaca fiorentina si dice del calcio come gioco proprio e antico della città di Firenze, a guisa di battaglia ordinata. I campioni di tutti i reparti qui si addestrano alla rapidità, all'agilità, al colpo d'occhio sicuro, al coraggio sprezzante, alla lunga lena. Qui si foggiano i muscoli forti e gli animi grandi. Il gioco a guisa di battaglia ordinata è la preparazione all'assalto d'armi. Perciò io non assisto alla festa di oggi se non come combattente capo di combattenti. Pronti? Io grido. E voi come mi rispondete? Pronti!

La montagna, le città, il futuro. L'Italia dei Giochi

intervista ad **Andrea Monti** a cura di **Elisa Russo**

Quando, nel giugno del 2019, Milano e Cortina si sono aggiudicate i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali del 2026, il mondo aveva un'altra temperatura: non c'era stata una pandemia, non erano esplose due guerre nel cuore dell'Europa e del Medio Oriente, e il lessico quotidiano non era attraversato da parole come inflazione, crisi energetica, instabilità geopolitica. Eppure, anche allora, le Olimpiadi raccontavano già quanto un grande evento sportivo potesse essere specchio – e amplificatore – delle tensioni globali. Sochi 2014 aveva lasciato iconiche

immagini di fuochi d'artificio, coreografie millimetriche e una cerimonia di chiusura spettacolare, ma anche polemiche internazionali sulle leggi russe contro la *propaganda omosessuale*, con il celebre doodle di Google in colori arcobaleno.

Pyeongchang 2018 aveva consegnato al mondo le immagini degli atleti che si aiutavano a rialzarsi sulla neve dopo una caduta, dei peluche di Winnie the Pooh lanciati dagli spettatori sul ghiaccio, dell'abbraccio tra la coreana Lee Sang-hwa e la giapponese Nao Kodaira, simbolo di rispetto e sportività oltre i confini

Andrea Monti è Chief Communications Officer della Fondazione Milano Cortina 2026. Giornalista di lungo corso, ha diretto Panorama, Sette, GQ, Oggi e per più di dieci anni La Gazzetta dello Sport. Ha ricoperto ruoli chiave in Mondadori e RCS MediaGroup, contribuendo attivamente alla strategia di comunicazione dei gruppi media in cui ha lavorato.

nazionali. Pechino 2022, con la Cina prima nel medagliere per gli ori, si era svolta in un sistema di bolla sanitaria, senza pubblico e in un clima diplomatico gelido, mentre la narrazione dei Giochi veniva attraversata dal tema dei diritti umani e dalla forza geopolitica del Paese ospitante.

In questo quadro, Milano Cortina 2026 non è più soltanto un grande evento sportivo: è un esercizio di tenuta per un Paese chiamato a misurarsi con nuove sfide e con un'attenzione pubblica più fragile, più veloce, più esigente. È l'occasione per verificare la capacità organizzativa dell'Italia, l'immaginario che il Paese vuole mettere in campo — e condividerli con le generazioni che ereditano questi territori. Un immaginario che deve confrontarsi anche con l'evoluzione stessa del movimento olimpico: dal rinnovamento dei principi della Carta Olimpica — che ribadisce il rifiuto di ogni discriminazione legata a razza, genere, orientamento sessuale, opinioni politiche — alla trasformazione del programma sportivo. Per la prima volta, nel 2026 entrerà ufficialmente lo sci alpinismo, una disciplina che il CIO ha scelto anche alla luce della sua crescita negli ultimi anni: durante la pandemia, con gli impianti di risalita chiusi, migliaia di appassionati hanno riscoperto un modo diverso di vivere la montagna — più essenziale, più sostenibile, più legato alla fatica e al paesaggio. La sua

inclusione risponde ai criteri di sostenibilità, accessibilità territoriale e attrattività giovanile richiesti ai Giochi Invernali del futuro. Questa novità si inserisce nel quadro dell'Agenda Olimpica 2020+5, la strategia del CIO che punta a rendere i Giochi più sostenibili, meno costosi e più integrati nelle comunità: massimizzare gli impianti esistenti, ridurre l'impatto ambientale, aumentare la parità di genere, rafforzare il legame con i territori ospitanti.

Dentro questa complessità si inserisce lo sguardo di Andrea Monti, *Chief Communications Officer* della Fondazione Milano Cortina 2026. Tra ascolto dei territori, responsabilità narrativa e gestione delle inevitabili zone d'ombra, la sua voce restituisce l'energia e la delicatezza di un progetto che — prima ancora che nelle piste e negli impianti — trova il proprio centro nella promessa di ciò che i Giochi possono, e non possono, accendere.

Quando il mondo guarda un Paese attraverso i Giochi Olimpici, qual è la sfida: raccontare l'evento o raccontare l'Italia che ci sta dietro?

La complessità di questo evento sta nella molteplicità dei contenuti e dei pubblici a cui ci rivolgiamo. Le Olimpiadi e le Paralimpiadi sono prima di tutto una celebrazione dello sport e dei suoi valori, con al centro gli atleti, le loro capacità e le loro performance. Accanto a loro ci sono molti altri stakeholder: le famiglie Olimpica e



Paralimpica, i territori che ospitano i Giochi, chi ha un biglietto e chi li segue da lontano. È davvero un'audience universale. I Giochi, però, non sono lo strumento per cambiare un Paese: possono essere la scintilla che avvia un cambiamento, non il motore. Possono promuovere il cambiamento, non sostituirsi a esso.

Come si racconta un'Olimpiade che unisce territori così diversi?

Questi Giochi sono sicuramente pionieristici e offrono un modello diffuso che sarà adottato, per esempio, anche dai Giochi delle Alpi francesi nel 2030. L'idea è che i Giochi vengano dove sono gli impianti e si adattano ai territori, e non viceversa. Si svolgeranno su un territorio di 22 mila chilometri quadrati, con popolazioni, tradizioni e culture diverse,

tre lingue – italiano, tedesco e ladino – un terzo dell'arco alpino e tutta la pianura che sta sotto, con ritmi e problematiche differenti, da Milano a Venezia passando per Verona. È una quantità enorme di linguaggi e di spunti. La sfida è trasportare il nostro patrimonio locale e nazionale nel futuro. Stiamo dicendo ai giovani che quello spirito italiano che si attribuisce a Leonardo, Michelangelo e Lorenzo de' Medici è nel loro DNA: è il motore per creare un futuro migliore. È un nuovo spirito italiano, un'evoluzione che mette in luce quanto di meglio le nuove generazioni hanno da realizzare e anche da insegnarci. Io credo che lo sport e i Giochi siano un motore di empowerment per quella generazione, che ha bisogno di empowerment e di un discorso di genere autenticamente forte.

In che modo il modello Milano Cortina interpreta la legacy, tra studentati e villaggi temporanei?

Queste sono le prime Olimpiadi organizzate con un modello di business che, spero, consentirà ai Giochi invernali – che strutturalmente possono contare su minori risorse rispetto agli estivi – di sopravvivere. L'Agenda 2020+5 del CIO nasce proprio dopo l'esperienza di Atene, per evitare che i Giochi provochino un disagio ai bilanci pubblici e per garantire una legacy concreta.

Il Villaggio Olimpico di Milano è costruito come uno studentato: al termine dei Giochi verrà restituito alla comunità nella sua forma di legacy più pura, diventando il più grande e moderno studentato d'Italia, in una città che ha un enorme problema di housing. A Cortina, invece, è stato realizzato un villaggio temporaneo perché richiesto dalla comunità. Il villaggio Eni di Borca di Cadore, al centro di tante polemiche, non risponde alle esigenze del Cio e di Ipc (il Comitato Paralimpico Internazionale), ma soprattutto perché situato in una zona franosa, quella che interrompe regolarmente la statale Alemagna.

Come si gestisce il dibattito sugli impianti, tra strutture esistenti e decisioni come lo Sliding Center di Cortina?

Questi Giochi si basano per oltre l'80% su impianti già costruiti che abbiamo recuperato e implementato. I trampolini di Predazzo erano

diventati inagibili perché erano in legno: adesso non verranno più giù e continueranno a ospitare le Coppe del Mondo. Gli impianti nuovi non li abbiamo costruiti noi: sono decisioni di privati, come l'Arena Santa Giulia a Milano, dove ci inseriamo per un periodo limitato perché è un'arena *multi-user*.

La pista di bob, slittino e Luge di Cortina – lo Sliding Center – non era richiesta dal CIO e poteva essere assegnata ad altre sedi.

È stata una decisione autonoma della Regione Veneto e del governo italiano. E le polemiche sono iniziate dicendo “Non potete, non lo farete mai”: invece è stato fatto, nei tempi, e avremo le gare a Cortina. Poi si può discutere se fosse opportuno o meno costruire un nuovo Sliding Center in Europa: quella discussione è legittima. Noi salutiamo con favore il nuovo impianto, anche perché consente di mantenere l'unità territoriale dei Giochi e di conservare la grande tradizione cortinese degli sport di scivolamento. Ma abbiamo sempre chiarito che lo utilizzeremo solo per il periodo Olimpico senza alcuna responsabilità sulla gestione o sulla legacy successiva.

Con i social che anticipano i fatti, come si difende una comunicazione basata su ascolto e dati?

Che la gente giudichi l'opportunità di avere i Giochi in Italia, o di costruire un impianto piuttosto che un altro, fa parte del discorso pubblico e

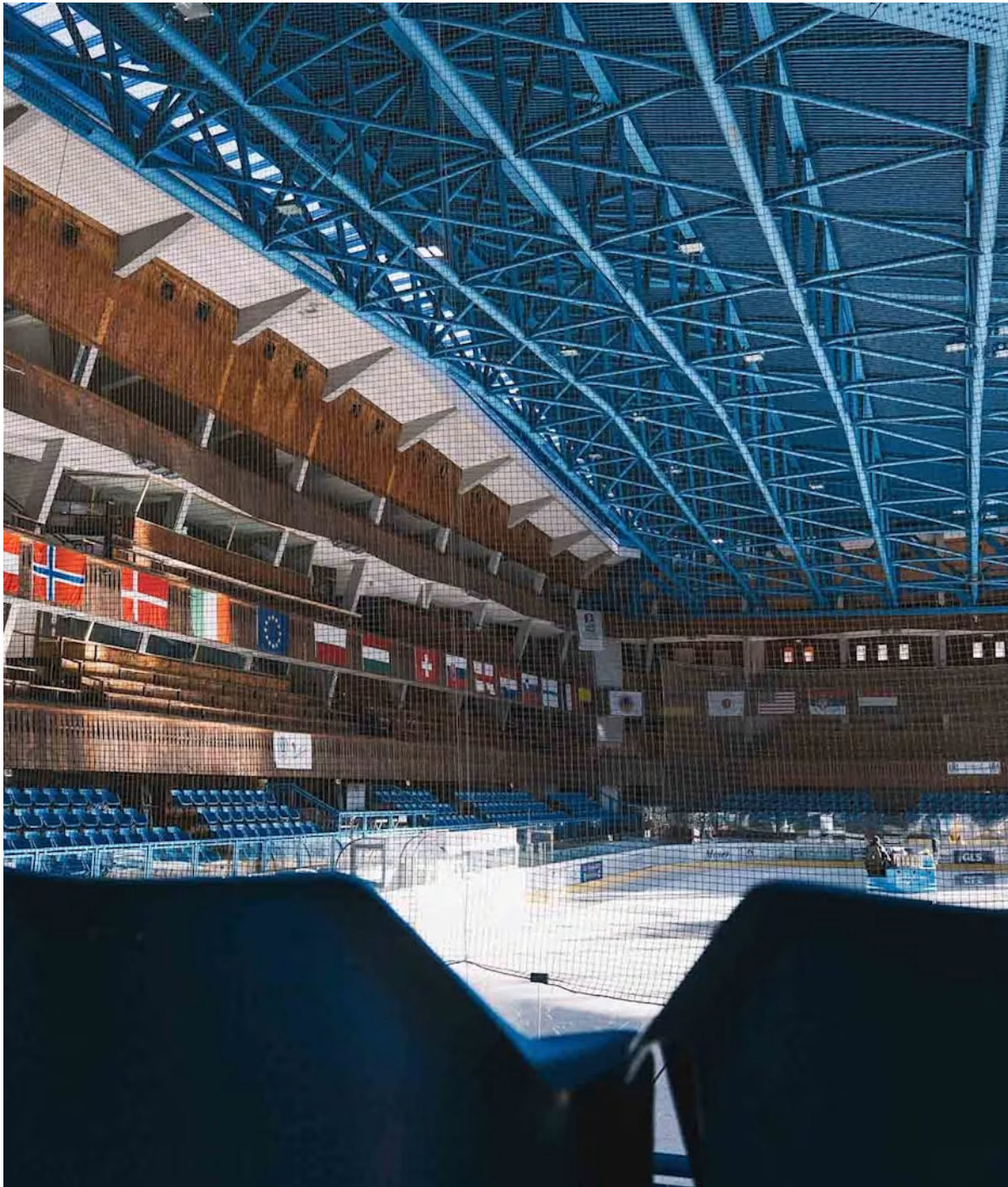
del dibattito politico - e guai se non ci fossero. Se i Giochi, o il comitato organizzatore, pretendessero di aver fatto tutto giusto e di detenere la verità assoluta, contraddirebbero i valori olimpici: ascolto, dialogo, costruire le cose insieme. Una parte delle polemiche, però, nasce ancor più che dalle *fake news*, dalla scarsa informazione o dalla pessima abitudine dei social di formarsi un'opinione prima dei fatti. Io vengo da una scuola giornalistica che diceva: vai sui fatti senza pregiudizi, e torna sempre con un giudizio. Ma forse appartengo al giurassico, o dalla pessima abitudine dei social di formarsi un'opinione prima dei fatti. Io vengo da una scuola giornalistica che diceva: vai sui fatti senza pregiudizi, e torna sempre con un giudizio.

Come un'Olimpiade può lasciare competenze ai giovani dei territori?

L'eredità più grande è il *know-how*: utilizziamo le competenze presenti nei territori e, allo stesso tempo, ne lasciamo altre alle ragazze e ai ragazzi coinvolti nell'organizzazione. È una generazione che vede da vicino "come si fa" e che, proprio per questo, potrebbe scegliere di restare o tornare, se ci fosse qualcosa da organizzare, condurre, produrre. Ci sono 18 mila volontari tra Giochi Olimpici e Paralimpici, selezionati tra 130 mila candidature organiche, senza alcuna campagna di sponsorship: sono un popolo, soprattutto giovani, e questo straordinario movimento di

cittadinanza attiva ci riempie di gioia. Significa che hanno capito cosa sono i Giochi e vogliono partecipare. E l'eredità non è teorica: esiste già. L'attività nelle scuole che ha toccato milioni di ragazzi e famiglie, la settimana olimpica, i programmi di dual career, l'empowerment femminile. Senza questo lavoro, molte cose sul territorio semplicemente non ci sarebbero. E poi c'è un dato che non va dimenticato: ogni ora di sport significa centinaia di migliaia di euro risparmiati sulla spesa sanitaria nazionale. È un beneficio immediato e misurabile. Ogni edizione dei Giochi può avere problemi o difetti, come tutte le cose umane, ma che l'eredità esista e sia già in atto, secondo me, è evidente. Lo dimostra anche l'evoluzione degli sport invernali: introduciamo per la prima volta lo sci alpinismo. Il Covid ha paralizzato gli impianti, ma ha fatto nascere una disciplina quasi di massa: molti hanno preso pelli sintetiche e sci, scoprendo che salire è bello quanto scendere. Che lo sci alpinismo diventi disciplina olimpica è, parlando di sostenibilità – spesso abusata – il più grande spot per la sostenibilità del turismo nelle Alpi.

Sono esempi diversi, che non pretendono di convincere nessuno, ma mostrano la concretezza che c'è dietro la parola *legacy*.



Dalla Cina al Golfo: la staffetta del potere sportivo

di **Umberto Zapelloni**

Il mondo dello sport non verrà popolato da Tiangong Ultra e dai suoi simili. Il robot cinese che ha corso la mezza maratona di Pechino battendo i suoi simili, ma perdendo la sfida contro l'uomo, non sostituirà i campioni in carne e ossa. Rischiamo, soprattutto noi europei, di essere invasi dalle automobili cinesi che con il passare degli anni sono diventate anche attraenti, ma il nostro sport per il momento è al sicuro. Le sirene del campionato cinese che hanno fatto diventare ancora più ricchi personaggi del calibro di Marcello Lippi o Fabio Cannavaro, ora suonano

solo in lontananza. Sono state superate da quelle dei Paesi del Golfo che non si sono accontentate di ospitare i Mondiali di calcio in Qatar nel 2022 e di trasformare Cristiano Ronaldo nel primo calciatore a entrare nel club dei miliardari.

I cinesi si erano buttati sullo sport facendo diventare Pechino la prima città della storia a ospitare un'edizione estiva e una invernale dei Giochi Olimpici, avevano mandato un messaggio di forza. E, a modo loro, avevano raggiunto un risultato pazzesco vincendo il medagliere dei Giochi 2008 con 100 medaglie,

Umberto Zapelloni scrive di sport dagli anni Ottanta. Ha seguito il Mondiale di Formula 1, Giochi Olimpici e tante partite di calcio e basket come inviato de *il Giornale* di Montanelli, poi è stato responsabile della redazione sportiva del *Corriere della Sera* e vicedirettore della *Gazzetta dello Sport*. Attualmente cura l'inserto sportivo (e quello dedicato alla Mobilità) de *Il Foglio*, scrive di F1 per *il Giornale* ed è opinionista di *Race Anatomy* su Sky e *Pressing* sulle reti Mediaset. Scrive libri dedicati allo sport.



51 delle quali erano d'oro. Da Atene, la Cina è sul podio delle medaglie. Dopo i Giochi in casa è sempre stata seconda dietro agli Stati Uniti (ma a Parigi hanno chiuso con 40 ori a testa), battuta solo dalla Gran Bretagna che ha sfruttato il fattore campo a Londra. La Cina è indubbiamente una superpotenza dello sport, ma lo è soprattutto con i suoi atleti, con i risultati, con il suo modo di costruirsi i campioni con il sistema delle scuole statali. Quello che sta facendo con gli atleti paralimpici è impressionante: da sei anni domina le paralimpiadi come risultato di una pianificazione statale che non ha badato a spese.

La Cina ormai non ha però più bisogno dello sport per sentirsi una superpotenza, oggi il duello con gli

Stati Uniti va ben oltre il confronto sul medagliere olimpico. È una sfida politica, commerciale, un gioco di influenze, di detti e non detti sul filo del confronto tra Trump e Xi Jinping che oggi forse non si sfiderebbero a ping-pong, ma su altri ring più cruenti. Ma per i cinesi lo sport resta comunque un motivo d'orgoglio e per i commentatori è la dimostrazione che la modernizzazione cinese sia un successo. Oggi il sistema sportivo si è ibridizzato, se così possiamo dire usando una metafora rubata al mondo dell'auto. Alla formazione degli atleti nelle scuole statali, si è affiancata la preparazione privata, una formula che ha permesso agli atleti cinesi di diventare competitivi anche in sport vietati fino a poco tempo fa, come il tennis, dove nel torneo femminile di Parigi ha trionfato Zheng Qinwen.

Il 2022 è stato un anno ponte nella geopolitica sportiva, cominciato con i Giochi invernali di Pechino e conclusosi con i Mondiali di calcio in Qatar, i primi a giocarsi in inverno. Dalla Cina ai Paesi del Golfo è stato quasi un passaggio di testimone. Tutto era cominciato più di vent'anni fa, quando la Formula 1 sbarcò in Bahrain nel 2004 e poi portò il suo campionato anche ad Abu Dhabi (2009), in Arabia Saudita (2021) e in Qatar (2021). Anche il Moto Mondiale era sbarcato da quelle parti nel 2004 per il primo Gran premio del Qatar, mai più andatosene dal calendario. I motori avevano dato il via, organizzando gli eventi, ma anche entrando in società.

Il fondo sovrano di Abu Dhabi Mubadala Development nel 2010 aveva acquistato il 5% della Ferrari che non era ancora quotata in Borsa; il fondo sovrano del Bahrein, Mumtalakat, in collaborazione con quello degli Emirati Arabi Uniti CYVN Holdings controllano la McLaren Racing; il fondo sovrano di Abu Dhabi, Aabar Investments, ha detenuto in passato una quota importante della Daimler AG diventandone per un periodo il principale azionista con circa il 9%. Più business che sport. E comunque sport come canale di ingresso in un certo mondo, non solo finanziario. Ora a mettere le mani sullo sport è il fondo PIF, il fondo sovrano della famiglia regnante in Arabia Saudita. La Saudi League che ha riempito di miliardi calciatori e allenatori



(pensate a Mancini o anche a Pioli e Inzaghi) è solo l'inizio anche se non ha avuto l'eco sperata e chi aveva acquistato i diritti per trasmettere le partite in Europa ha capito che l'affare era imploso. Il percorso di avvicinamento dei Paesi arabi al grande calcio ha coinvolto anche la Lega di Serie A che ha portato la sua Supercoppa due volte a Doha, una a Gedda e due a Riad. Lega di Serie A che aveva cominciato ad esportare il suo trofeo già all'inizio del nuovo millennio, prima a Tripoli e poi negli Stati Uniti, facendo quindi tappa per tre edizioni a Pechino.

L'obiettivo dell'Arabia Saudita era comunque un altro: i Mondiali. Saltati quelli del 2030 sono arrivati

quelli del 2034. Solo 12 anni dopo l'edizione del Qatar si torna da quelle parti, dove il Paese sta cercando di costruirsi un futuro che vada oltre il petrolio e di rinsaldare una credibilità sul piano geopolitico.

L'Arabia sogna anche di poter ospitare i Giochi Olimpici invernali. D'altra parte, se si scia al coperto a Dubai, tutto è possibile. Per cominciare, l'Arabia Saudita aveva ottenuto l'organizzazione dei Giochi asiatici invernali del 2029. Giochi che dovrebbero essere organizzati a Trojena, una località sciistica in costruzione nel distretto di Neom, la città del futuro. I ritardi dei lavori non hanno ancora sciolto i dubbi, ma l'intenzione è chiara: diventare grazie allo sport una meta turistica. Formula 1, Moto Mondiale, Mondiali di calcio, ma anche ciclismo, atletica, boxe, golf, nuoto e il tennis con il torneo ricchissimo dei Six Kings Slam di Riad con un montepremi di 13,5 milioni di dollari e il nuovo Master 1000 assegnato per il 2028 dopo che dal 2024 Riad ospita le Wta Finals e Gedda dal 2023 è la sede delle Next Gen ATP Finals che una volta si giocavano a Milano.

L'assegnazione del nuovo Master 1000 dovrebbe placare, almeno per un po', la fame tennistica dell'Arabia che sogna di portare via le Atp Finals da Torino.

Gli Stati del Golfo hanno investito massicciamente nello sport. Hanno fatto shopping in giro per il mondo

come i loro sudditi più ricchi amano fare nei negozi del Quadrilatero di Milano o del Triangle d'Or a Parigi. Arrivano, comprano, importano o gestiscono se si tratta di squadre come il Paris St. Germain, finalmente arrivato a conquistare la Champions. Ancora prima era cominciato lo sbarco in Inghilterra con l'acquisto del Manchester City da parte dello sceicco Mansour e anche in quel caso Mancini era corso a incassare (ma almeno lì pure a vincere). È difficile trovare uno sport che lo Stato saudita non abbia comprato o sul quale non abbia investito per portare gare, partite o tornei a casa sua. Chi ha fatto i conti ci racconta che nel 2004 ha speso cinquantuno miliardi di dollari attraverso il PIF, ma la cifra è probabilmente molto, ma molto più alta. Sono stati firmati oltre novecento accordi di sponsorizzazione in giro per il mondo, trecentocinquanta dei quali riconducibili al fondo sovrano. Perché l'Arabia Saudita ha investito tanto sullo sport?

La risposta è in un'idea chiamata Vision 2030, quella che vuole trasformare l'economia dello Stato perché non sia più dipendente dal petrolio. Non è solo sport washing o forse non è più sport washing. È proprio la volontà di sfruttare lo sport e la fame mondiale per gli avvenimenti dal vivo che ha guidato l'Arabia e gli altri Paesi del Golfo. Chissà, un giorno magari si arriverà a giocare a Gedda anche il Super Bowl.

Non si sa mai.

Il campo, la bandiera, la rivolta

di **Antonio Maria Napoli**

Lo sport è l'*anima mundi* della contemporaneità globalizzata. Nell'epoca post-illuminista, la modernità che permane in una "crisi permanente" cattura l'essenza della modernità liquida di Zygmunt Bauman. Nell'umanità contemporanea ribattezzata da Zygmunt Bauman come la *liquid modernity*, dove la crisi non è più un *downswing* discendente congiunturale ma la permanente *condition humaine*, e l'incertezza è il nuovo benchmark del quotidiano, lo sport emerge come un paradosso potente. È l'ultimo elemento *cristallizzato* che ancora polarizza le passioni

collettive, fornendo un ancoraggio identitario a masse che hanno visto liquefarsi ogni altra certezza sociale e valoriale.

Pertanto, laddove "tutto è politica", le uniche bandiere chiare risiedono negli interpreti più squisiti dello sport, ossia atleti e spettatori. Ovunque esista un campo di gioco, un'arena o una pista d'atletica, la posta in gioco trascende la semplice vittoria significativa per la mera dittatura dilagante dei dati. Si tratta piuttosto di una battaglia combattuta per l'anima stessa del villaggio globale.



Quell'arena è lo sport. Sport che vede in Sparta la mera competizione e in Atene il suo messaggio alla *polis* globale e liquida. Sport specchio che riflette le mutevoli dinamiche di potere e contestazione del XXI secolo.

Il 28 ottobre 1973 è il punto di partenza perfetto del nostro *Aufhebung Hegeliano* ossia della sintesi tra bandiere e boicottaggi che vide nella Catalogna di una Spagna non ancora repubblicana il proprio interprete prediletto ossia Johan Cruyff. Figlio dell'unione perfetta di gesto atletico e contestazione, come un'opera d'Arte Totale alla Walter Gropius,

unitasi alla rivoluzionaria filosofia tattica del "calcio totale" di Rinus Michels. Entrambi i costrutti, in campi operativi diversi, rappresentano l'affermazione di un controllo globale del processo, che fu sportivo e politico. Fu l'ambizione di una perfetta ortodossia esecutiva che Johan Cruyff incarnò. Arrivato da Amsterdam, Cruyff fece subito una scelta politica, personale, fortissima. Chiamò suo figlio Jordi, nome catalano per eccellenza, sfidando l'allora regime che aveva vietato l'uso della lingua catalana.

Fu l'inizio di una relazione viscerale tra il club – *més que un club* – e l'identità di un popolo che si sentiva oppresso. Il Camp Nou, lo stadio di Barcellona, divenne l'unico luogo dove la *Senyera*, la bandiera catalana, poteva essere sventolata.

Cruyff non protestò con cartelli, protestò attraverso "l'arte totale del calcio", ma la sua presenza e le sue scelte furono atti politici. In quel momento, la maglia blu e granata divenne l'uniforme della resistenza contro l'omologazione centrale.

Oggi la dialettica tra centro e periferia vive nelle carovane del Giro d'Italia e del Tour de France, perfetti palcoscenici itineranti. Si passa per le città, e la gente si riversa in strada e diviene protagonista di perenni campagne elettorali e di protesta non dichiarate. Le proteste sociali, i comitati locali, i movimenti indipendentisti sfruttano la diretta te-

levisiva globale. Non più tifo, ma guerriglia mediatica. Quest'anno la più incisiva delle proteste ha riguardato la Vuelta – terza corsa ciclistica a tappe per importanza dopo il Tour e il Giro – che ha visto cancellare l'ultima tappa e la premiazione finale a causa delle proteste contro le operazioni israeliane nella Striscia di Gaza dopo il 7 ottobre e per boicottare la partecipazione della squadra Israel-Premier Tech.

A proposito, l'identità ebraica nello sport è legata al I Libro dei Maccabei. Oggi dove si legge Maccabi, si legge un'identità ebraica organizzata nello sport. Sport odierno, dove soprattutto le seconde generazioni di immigrati di fede islamica si rivelano un bacino per tutte le nazionali europee, con i relativi bagagli sociali e culturali di protesta. L'attacco di Hamas del 7 ottobre 2023 e la successiva operazione militare israeliana su Gaza hanno reso ogni competizione internazionale che abbia coinvolto atleti israeliani una vera e propria polveriera politica.

In passato il Comitato Olimpico Internazionale e la FIFA hanno imposto sanzioni durissime alla Federazione Russa dopo l'invasione dell'Ucraina del 2022, arrivando spesso a escludere le squadre nazionali e a imporre agli atleti individuali di competere senza bandiera. Stesse richieste sollevate dai movimenti ProPal, ma non accettate dalle istituzioni sportive. Fu invece a Monaco '72, quando un

attacco dell'organizzazione terroristica palestinese Settembre Nero fece strage degli atleti israeliani, che si infranse il sogno di una festa pacifica e mondiale. D'altronde è proprio nelle Olimpiadi il terreno su cui sport e storia si intrecciano con maggiore drammaticità. Basti pensare al reciproco boicottaggio degli USA a Mosca '80 e dell'URSS a Los Angeles '84.

Eppure, il gesto sportivo tipico è quello che si stagliò contro il cielo tiepido e irreale di Città del Messico nel 1986, dove Diego Armando Maradona si fece una bandiera globale. Si disputava Argentina contro In-



Antonio Maria Napoli è consulente finanziario con esperienza in ambito istituzionale e nella produzione di eventi culturali e musicali. Laureato in Relazioni Internazionali, collabora con il Centro Studi Geopolitica.info, concentrando la propria attività di ricerca e analisi sull'Europa e sulla regione artica.



ghilterra. Una di quelle storie in cui la Storia vera si prende la sua rivincita, con quella sua eleganza brutale fatta di guerre, bandiere e boicottaggi reciproci. Pochi anni prima era scoppiata la guerra delle Falkland – o Malvinas, come le chiamavano argentini e israeliani dopo il riconoscimento britannico della Palestina. Quel pomeriggio del 1986, mentre ancora echeggiavano gli scontri tra hooligans inglesi e tifosi argentini, Diego Armando Maradona compì il suo capolavoro sacrilego: trasformò un gol rubato nella leggendaria Mano de Dios.

Lo fece ai danni dell'Inghilterra, nazione che delle sottoculture e del movimento hooligans è stata patria, fucina di una contestazione sociale e identitaria che si muoveva contro i primi passi di quel liberismo tha-

tcheriano – che non si vuol giudicare qui – il quale impresse forti repressioni ai tifosi e annunciò il cambio dello sport da gioco ad altare dell'economia globale. Saranno poi gli Ultras, diversi per stile e modi dagli inglesi, a sottolineare le divergenze tra i messaggi di rispetto e diritti e le grandi manifestazioni organizzate in Paesi lontani dalla democrazia.

In conclusione, risulta chiaro che, qualunque sia l'atto di un tifoso o protagonista dello sport, esso oggi si eleva contro la decadenza di un mondo politico in cui l'essenza guerriera si è perduta nella logica del successo e del consenso.

Ecco perché lo sport diventa preda perfetta dei boicottaggi da parte di chiunque abbia o cerchi una bandiera da sventolare.

La sostenibilità in campo





Intervista su “Il Giorno”, Pier Paolo Pasolini

Il calcio è l'ultima rappresentazione sacra del nostro tempo. È rito nel fondo, anche se è evasione. Mentre altre rappresentazioni sacre, persino la messa, sono in declino, il calcio è l'unica rimastaci. Il calcio è lo spettacolo che ha sostituito il teatro.

La trama sociale dello sport

di **Francesca Buttara**

Lo sport è spesso raccontato come un terreno di competizione, performance e risultati. Ma, se osservato con uno sguardo più ampio, esso rivela la sua natura più profonda: quella di un'infrastruttura sociale che contribuisce in modo determinante alla costruzione dei legami, alla qualità della vita delle comunità e persino all'immagine stessa di un Paese.

In un tempo attraversato da fragilità sociali, demografiche e relazionali, lo sport rappresenta uno dei pochi spazi in cui persone diverse per età, provenienza e condizione sociale

possono incontrarsi, riconoscersi e generare fiducia reciproca. Non è solo attività fisica o intrattenimento: è un luogo dove si produce capitale sociale, cioè quel patrimonio immateriale fatto di relazioni, cooperazione e senso di appartenenza che sostiene la coesione di una comunità più di qualsiasi norma o infrastruttura materiale.

Non è un caso che, di recente, lo sport sia entrato a pieno titolo nella Costituzione italiana, con l'introduzione nell'articolo 33 del nuovo comma: «La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di pro-

mozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme». È una formulazione sintetica, ma densa di significato: lo sport viene riconosciuto come parte delle "difese immunitarie sociali" del Paese, strumento essenziale per promuovere benessere, inclusione e qualità della vita.

Nelle periferie urbane, nei piccoli comuni, nei quartieri ad alta densità abitativa, le società sportive e i centri di comunità sono spesso il primo presidio educativo e sociale.

Qui lo sport diventa un linguaggio condiviso capace di includere chi rischia di restare ai margini: bambini e adolescenti in condizioni di vulnerabilità, persone con disabilità, famiglie migranti, giovani che hanno bisogno di punti di riferimento. La pratica sportiva costruisce abitudini di partecipazione, responsabilità e rispetto delle regole. È un vero e proprio allenamento alla cittadinanza. Ma lo sport è anche uno spazio in cui si impara a rafforzare sé stessi, a dare forma alla propria identità e a misurarsi con le fragilità della vita. Per molte ragazze, in particolare, rappresenta uno strumento prezioso per sviluppare un rapporto più positivo con il proprio corpo e per superare quella pressione sociale legata all'immagine che spesso condiziona l'adolescenza.

E nei territori più fragili lo sport diventa una risposta concreta alle emergenze sociali: il caso di Caiva-

no, area segnata dal degrado e dalla criminalità organizzata, è emblematico. Gli interventi sull'impiantistica sportiva e sulla presenza educativa hanno trasformato un luogo di marginalità in un terreno di rinascita, legalità e opportunità per i più giovani. È una prova tangibile di come lo sport possa diventare infrastruttura civica prima ancora che ricreativa.

Accanto a queste esperienze quotidiane, lo sport assume una forma diversa ma complementare nei grandi eventi, che sempre più spesso vengono letti anche in termini di *legacy*, di eredità sociale e territoriale. Non si guarda più solo alle gare, ma a ciò che resta dopo: infrastrutture, competenze, reti di volontariato, nuove pratiche di partecipazione. L'attenzione è comprensibilmente rivolta a Milano Cortina 2026, chiamata a lasciare in dote non solo impianti e opere materiali, ma anche una narrazione diversa dello sport come patrimonio condiviso. Lo stesso anno vedrà i Giochi del Mediterraneo di Taranto, altra occasione per ripensare il rapporto tra sport, rigenerazione urbana e sviluppo del Mezzogiorno lungo le coste di un mare che è da sempre crocevia di popoli, culture e interessi economici.

Ma lo sport non agisce solo nei territori: assume oggi un ruolo crescente anche sul piano della diplomazia culturale e della proiezione internazionale del Paese. Non si tratta soltanto degli interventi del Mini-



Francesca Buttara è manager e consulente strategico con oltre 15 anni di esperienza nei settori delle relazioni istituzionali e della comunicazione. È stata responsabile delle relazioni istituzionali e della comunicazione della Lega Pro, la Serie C di calcio. Ha collaborato come consulente strategico, tra gli altri, con Lega Basket Serie A, Lega Pallavolo Serie A, Lega Basket Femminile, Lega Pallavolo Femminile, Fondazione Laureus Italia, Federazione Ginnastica d'Italia, Golf Club Milano con l'obiettivo di promuovere il valore economico, politico e sociale dello sport. In precedenza, ha maturato esperienza nel settore corporate e consulenziale in UnipolSai, Deloitte e Reti, lavorando a progetti complessi di advocacy, stakeholder engagement e comunicazione istituzionale.

stro per lo Sport e i Giovani Andrea Abodi, che ha rafforzato il legame tra sport e politiche pubbliche, ma anche del lavoro strutturale condotto dalla Farnesina, sotto la guida del Vicepresidente del Consiglio e Ministro degli Affari Esteri Antonio Tajani. Il Ministero degli Esteri ha scelto di integrare la diplomazia dello sport nelle sue strategie, riconoscendone una funzione di soft power: uno strumento capace di favorire dialogo, cooperazione e stabilità attraverso linguaggi non conflittuali.

Un esempio significativo della diplomazia dello sport è la Giornata dello Sport Italiano nel Mondo, promossa dalla Farnesina attraverso ambasciate, consolati e Istituti Italiani di Cultura. L'iniziativa valorizza lo sport come elemento identitario della cultura italiana e come piattaforma per rafforzare i legami con le comunità all'estero, contribuendo al tempo stesso alla reputazione del Paese. La diplomazia dello sport include oggi programmi di cooperazione, scambi giovanili e iniziative culturali che utilizzano la pratica sportiva per costruire ponti tra nazioni e favorire la comprensione reciproca. È una dimensione geopolitica dello sport che dialoga con quella sociale, ampliandone la portata e rendendolo parte integrante dell'immagine internazionale dell'Italia.

Per tutte queste ragioni lo sport deve essere riconosciuto non solo come attività ricreativa o agonistica, ma

come infrastruttura sociale strategica: un sistema che sostiene coesione, salute, partecipazione civica e sviluppo, e che allo stesso tempo contribuisce alla capacità del Paese di rappresentarsi all'esterno in modo credibile e inclusivo.

Un'infrastruttura di tale rilevanza richiede politiche pubbliche adeguate, capaci di garantirne continuità, accessibilità e qualità.

Servono interventi normativi di sistema, una visione organica degli impianti e dei servizi sportivi e un'attenzione costante da parte del decisore politico.

Pensare lo sport come infrastruttura sociale significa cambiare prospettiva: non più un settore separato dalle grandi politiche pubbliche, ma una componente essenziale del *welfare*, della rigenerazione urbana, dell'educazione e della diplomazia culturale.

Questa è la mia malattia

di **Lamberto Ciabatti**

“Ho una malattia” dice Fabrizio De André dal palco di un suo concerto genovese, lasciando il pubblico in silenzio. “Questa è la mia malattia” rivela, qualche secondo dopo, prendendo dalla custodia della chitarra una sciarpa rosso-blu e mostrandola fiero alla platea.

“Si chiama Genoa!”

Boato.

La fede calcistica è come una patologia da cui, in Italia, quasi nessuno è immune, una passione condivisa che crea comunità sentimentali, a volte più unite di un nucleo familiare.

Il tifo organizzato ha, nel nostro pa-

ese, un ruolo importantissimo ma, spesso, sottovalutato.

La storia di ogni città si intreccia inesorabilmente con quella dei tifosi.

Nel caso di Foggia, colpita nel 1943 da bombardamenti angloamericani e quasi completamente rasa al suolo, a fare da collante sociale tra i pochi foggiani rimasti e i tanti pugliesi arrivati in città in cerca di lavoro è stata proprio la passione per il calcio.

Lo stadio è stato il centro di aggregazione di vecchi e nuovi cittadini.

Nel 1951 Firenze (campo neutro dello spareggio con lo Stabia per la pro-

Lamberto Ciabatti è autore tv e documentarista. Tra i suoi documentari, *Un Selfie con il Papa* (su e con Papa Francesco) e *Gli Immortali* (su e con Jovanotti). Autore di programmi sia culturali che di intrattenimento, ha lavorato con le principali emittenti televisive e piattaforme di streaming. È inoltre ideatore e autore del format “Il Supplente”, trasmesso dalla RAI e da Discovery (venduto in Spagna e Portogallo). Per Sem ha pubblicato *ULTRAS* (2025), in cui racconta dodici storie di ultras di altrettante squadre (i diritti sono stati opzionati da Cattleya che, dal libro, sta sviluppando una serie tv).

mozione in Serie C) viene invasa da duemila tifosi foggiani.

Nonostante nella città pugliese le ferite dei bombardamenti siano ancora fresche, una sorprendente quantità di persone è disposta – per sostenere la propria squadra – a spendere duemila lire e ad affrontare un viaggio di dieci ore.

Il tifo non è quindi solo attaccamento alla maglia ma anche, in una forma ugualmente viscerale e intensa, attaccamento alla città in cui si vive. Alcuni gruppi Ultras si sono, non a caso, formati proprio per difendere la loro terra dalle “invasioni nemiche”. Quando, nel 1974, l'Ascoli conquista – per la prima volta nella sua storia – la promozione in Serie A, i supporter marchigiani si trovano a dover fare i conti con tifoserie rivali spesso violente e militarmente organizzate.

Scritte sui muri, sassi contro le vetrine, aggressioni e rapine ai danni di cittadini indifesi: per non soccombere ogni volta non c'è altro modo che reagire. A difesa di Ascoli e degli ascolani, nasce così il gruppo Ultras Settembre Bianconero. Da quel momento, i padroni di casa non si faranno più trovare impreparati.

Una superficiale conoscenza del movimento Ultras porta a pensare ai vari gruppi come a piccole enclavi, comunità chiuse in sé stesse avulse, o peggio rifiutate, dal contesto sociale di cui pure fanno parte.

Non è così, o perlomeno non nella

misura in cui questa narrazione viene accreditata come l'unica possibile. Nata più di vent'anni fa su iniziativa degli Ultras dell'Atalanta, la Festa della Dea è ormai diventata una manifestazione popolare che coinvolge tutta la città e a cui partecipano, ogni anno, migliaia di persone.

Fulvio Gambirasio ha deciso di rompere il silenzio in cui la famiglia si era chiusa dopo l'assassinio di Yara scegliendo proprio la Festa della Dea per presentare la Onlus dedicata alla memoria della figlia.

Questo a conferma di un rapporto di fiducia e stima che i ragazzi della curva hanno, nel corso degli anni, costruito con la famiglia Gambirasio non facendogli mai mancare affetto e vicinanza.

In questa mappa sentimentale del tifo italiano Firenze è un'altra tappa dove gli Ultras, profondamente integrati nel tessuto sociale, possono contare sul sostegno della città.

Come il 18 maggio del 1990, quando, in una conferenza stampa che si tiene nell'allora sede della Fiorentina in piazza Savonarola, il presidente Ranieri Pontello ufficializza la cessione alla Juventus di Roberto Baggio, idolo della tifoseria viola. Su iniziativa di una cinquantina di Ultras scoppia la contestazione, a cui si uniscono tutti i fiorentini, anche quelli totalmente disinteressati al calcio, che – nella vendita del giocatore più rappresentativo della squadra – ravvisano, al di là della vicen-

da sportiva, un torto fatto alla città. Una protesta nata da poche decine di tifosi si trasforma, così, in una rivolta popolare.

Se per la politica è sempre più difficile riempire le piazze, il movimento Ultras, forte della credibilità di cui specie in provincia continua a godere, usa questo suo potere di mobilitare la gente non solo per fini calcistici. A Potenza la festa di San Gerardo, patrono della città, è un evento, che – storicamente vissuto con grande coinvolgimento dalla comunità – ha però attraversato negli anni '90 un periodo di profonda crisi, caratterizzato da un preoccupante calo di presenze.

Nel 1997 un gruppo di Ultras potentini ha fondato l'Associazione dei Portatori del Santo, che, stimolando nei cittadini spirito di appartenenza e voglia di partecipazione, è riuscita nel compito di promuovere la festa e riportarla agli antichi splendori.

Fuori dai confini nazionali il tifo calcistico diventa fattore identitario, motivo di orgoglio e di socializzazione. Negli anni '70, entrando nel porto di Dakar (capitale del Senegal), era quasi impossibile non fare caso a una gigantesca scritta sul muro: "FORZA SAMB". Per i marchigiani che a quel tempo volevano imbarcarsi, le rotte più redditizie erano quelle verso l'Africa (Senegal e Marocco) su navi atlantiche che praticavano soprattutto la pesca del gambero. Quintali e quintali di gamberi,





conservati nel ghiaccio delle stive fino al ritorno a casa.

Durante i frequenti viaggi che li costringevano a separarsi da famiglia e squadra, la loro fede calcistica era uno dei pochi riti da officiare, in gruppo, anche a grande distanza.

Questi aspetti sentimentali non sono però, purtroppo, quasi mai considerati. Le infiltrazioni criminali che si sono verificate in alcune curve italiane e gli episodi di violenza che fanno spesso da sfondo alle partite di calcio hanno portato a una lettura del fenomeno Ultras e monodimensionale, che trascura quanto, in termini aggregativi, sociali e culturali, il tifo organizzato sia stato e sia importante per il nostro paese.

Nello stadio si vede il mondo

di **Manuel Orazi**

Giulio Einaudi giudicava il saggio di Johan Huizinga, *Homo ludens*, tradotto e pubblicato in italiano nel 1946, il più importante del suo ricchissimo catalogo. Nell'introduzione Umberto Eco ha fatto notare come la nozione di cultura fosse un complesso di fenomeni sociali di cui fanno parte a pari titolo l'arte come lo sport, il diritto come i riti funerari.

Eppure, prima della mostra di quest'anno tenutasi al Museo MAXXI di Roma, *Stadi. Architettura e mito*, che ho curato insieme a Fabio Salomoni e Moira Valeri (catalogo Franco e Cosimo Panini), non era

mai stata effettuata una ricerca generale su queste strutture tanto diffuse in ogni continente.

Una ricerca problematica anche limitandosi ai soli impianti destinati al calcio, lo sport più diffuso – già negli anni '90 il grande storico inglese Eric J. Hobsbawm scrisse che nulla spiegava meglio la globalizzazione quanto l'evoluzione finanziaria e mediatica del football – senza contare, cioè, quelli dedicati agli altri sport. Si tratta di un patrimonio pressoché incommensurabile, presente in ogni comune d'Italia, spesso più di uno.

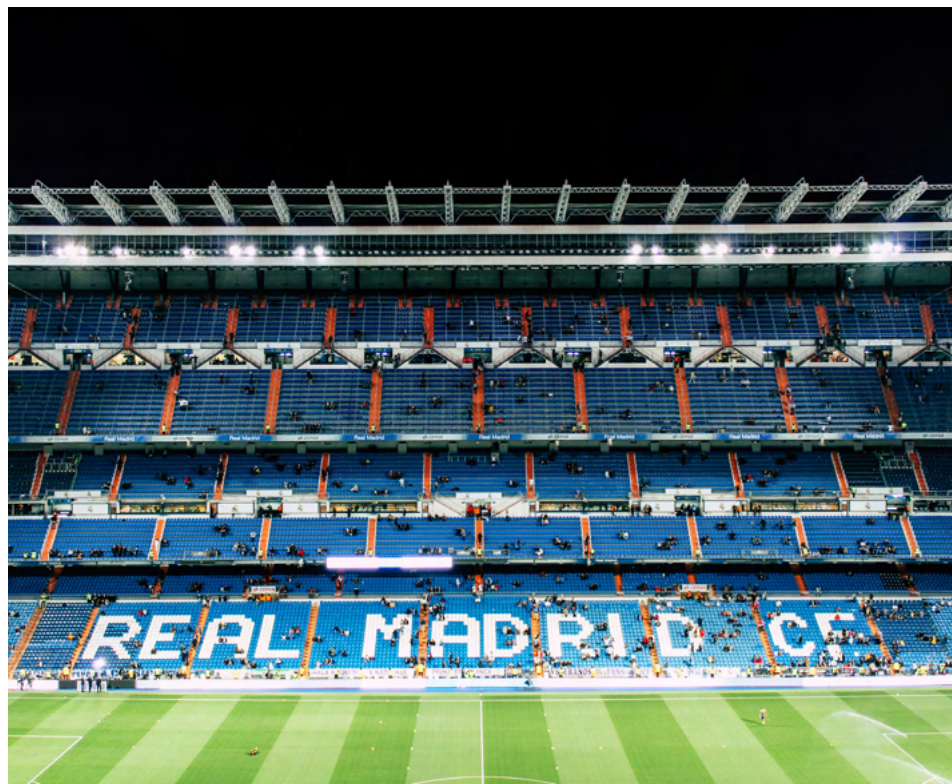


A Londra gli stadi di calcio di proprietà sono circa una dozzina, fra Premier League e serie minori.

Se anche grazie a Johan Huizinga abbiamo compreso come grandi eventi ripetuti periodicamente assumano le connotazioni del rito – da qui l'abusata definizione di *fede calcistica* – è logico che infrastrutture nate come funzionaliste si siano con gli anni caricate di significati identitari, fino ad entrare nel *genius loci* di un gruppo sociale, quella dei tifosi, scalmanati come lo erano i melomani dell'Ottocento, ovvero parti-

giani intransigenti di un campione (o tenore) a discapito di altri, fino a fischiare gli avversari e a venire alle mani. È infatti quella teatrale la tipologia architettonica più prossima a quella degli stadi, perché, come a teatro, ci si va non solo per vedere uno spettacolo, ma anche per farsi vedere, come dimostrano le coreografie dei tifosi per le loro squadre.

L'esposizione al MAXXI ha raccontato l'evoluzione architettonica degli stadi dall'antica Grecia all'antica Roma (con il Colosseo), e solo dopo molti secoli, in epoca illuminista, edifici simili tornarono a essere costruiti, con l'Arena civica di Milano e lo Sferisterio di Macerata, fino a diventare architettura globale nel '900 con la diffusione planetaria del calcio, sulla scia delle ex colonie e delle relazioni commerciali dell'Impero britannico, con impianti sempre più avveniristici e tecnologicamente avanzati. È interessante notare la conformazione storica degli stadi inglesi, senza pista di atletica e rettangolari, come il campo da gioco sin dall'inizio. In Italia sono invece nati quasi sempre con le curve. Forme completamente diverse hanno poi le arene per baseball e cricket, quelle per il football americano, per non parlare degli impianti per il tennis, assai più piccoli. La tendenza degli ultimi anni è quella degli stadi di proprietà delle singole squadre. In Italia ce ne sono ancora pochi (Juventus, Udinese, Atalanta, Sassuolo,



Manuel Orazi insegna presso l'Accademia di architettura di Mendrisio, Università della Svizzera italiana. Dal 2003 collabora con la casa editrice *Quodlibet* di Macerata, dove cura diverse collane dedicate ad architettura, paesaggio e urbanistica. Scrive per *Il Foglio*, *Domus*, *Log*, *Volume* e altre riviste. Nel 2025 ha co-curato la mostra *Stadi. Architettura e mito* al MAXXI di Roma, la prima grande esposizione italiana dedicata a questo tema.

Frosinone), ma aumenteranno, perché, nonostante capolavori come il Franchi di Firenze progettato da Pier Luigi Nervi, abbiamo impianti sempre più vecchi e fuori norma.

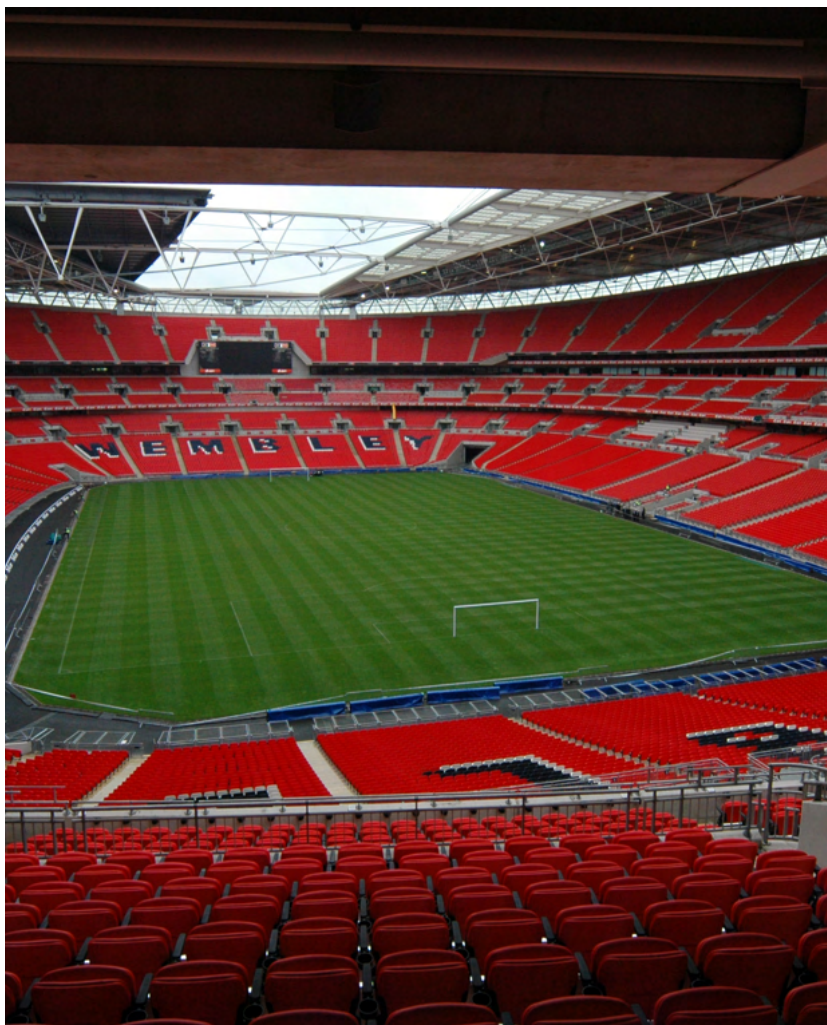
Di fatto ogni città, anche in provincia, ha un progetto in corso per un nuovo stadio o per una sua radicale trasformazione.

Le nuove costruzioni suscitano polemiche di ogni tipo, all'estero di meno: Wembley a Londra è stato buttato giù e ricostruito, c'è un progetto per rifare ancora più grande l'Old Trafford del Manchester United. Il Santiago Bernabeu di Madrid è incastonato perfettamente all'in-

terno di Madrid, mentre lo Juventus Stadium a Torino è in periferia.

Negli anni, intorno a uno stadio può nascere un nuovo quartiere: questo attira l'interesse del real estate, ma non solo. Lo stadio ormai è un luogo globale: ospita eventi sportivi ma anche musicali, con i grandi concerti o altre manifestazioni pubbliche.

Inoltre i nuovi impianti di proprietà vengono affittati per eventi aziendali, convention, matrimoni e pure funerali, come quello di Charlie Kirk, trasmesso in diretta televisiva dallo stadio degli Arizona Cardinals a Phoenix e progettato da Peter Ei-



senman. Ci sono studi di architettura ormai specializzati in arene, come l'inglese Populous: Global Architectural Design o Norman Foster; in Italia abbiamo avuto il già citato studio Nervi (autore anche del Flaminio e del Silvio Piola di Novara), Gregotti Associati e l'ingegnere bolognese Massimo Majowiecki. Di certo, la privatizzazione degli sta-

di riduce la loro natura di spettacolo popolare e soprattutto le forme di tifo auto-organizzato, rinchiuso all'interno dell'etichetta di "ultrà", bollata come una sottocultura. L'aumento dei prezzi dei biglietti, infatti, tiene lontani dagli stadi le fasce meno abbienti della società che spesso, anche se non sempre, coincidono con i tifosi più accesi, quelli che aggiungono l'indispensabile calore al rituale del calcio, sotto forma di sostegno, coreografie, cori e iniziative. La loro presenza fa sì che ancora oggi negli stadi siano a contatto fra loro tutte le fasce sociali in uno stesso identico luogo, secondo un rito collettivo come appunto in chiesa o, nell'800, a teatro. Se vengono meno però i tifosi organizzati, viene meno questa commistione popolare.

Aggiunge Enrico Brizzi, pessimisticamente, che *«non c'è niente, niente, che rappresenti meglio la fine del Novecento come i nostri stadi vuoti degli ultimi mesi, relitti di un mondo finito, cattedrali di un altro tempo, tra l'archeologia e "Call of Duty". E li vediamo così, proiettati nel futuro, abbandonati, perché c'è qualcosa che ci dice che non serviranno più, perché i secoli finiscono, e le cose cambiano, e lo sport in questi pochi ma definitivi mesi ha concluso il suo trapasso da mito popolare a intrattenimento individuale e digitale, alimento di quella solitudine collettiva che sempre più sembra essere la cifra del nostro tempo nuovo»*.

La performance aumentata





Frasario essenziale per passare inosservati in società. Inchiesta sulla letteratura sportiva Ennio Flaiano

Nell'età dell'oro, quando lo sport era la vita stessa, i poeti e gli artisti esaltavano il coraggio, il vigore, l'animo degli eroi e le loro imprese. Ma non scomodiamo Omero. I più modesti cavalieri erranti, che partivano alla difesa dei deboli, e che riempivano delle loro gesta tanti poemi, non rispondevano forse al bisogno di una letteratura popolare esaltante l'etica dello sport, cioè lo slancio vitale, il disinteresse dell'avventura, la necessità di agire e di muoversi "per non vivere come bruti", in una parola il sentimento della lotta contro il Male?

Oggi forse lo sport non è più, nelle sue forme popolari, un modo eroico di intendere la vita, ma più spesso un modo di guadagnarsela: e se chiede coraggio, animo e vigore, ripaga mensilmente le sue reclute e arricchisce e onora i suoi campioni, più del lecito. Il suo scopo non è la lotta contro il Male ma forse la lotta contro il Tempo (i records!) e contro i deboli (le classifiche!).

Da queste premesse una letteratura propriamente sportiva non può nascere, oggi lo sport non ha bisogno di poeti, ma di contabili.

Protesi, esoscheletri, wearable tech: nuove frontiere del corpo atleta

di **Martina Caironi**

Utilizzo una protesi dal 2008, sei mesi dopo aver perso la mia gamba sinistra in un incidente. All'epoca non avevo ancora chiara una cosa che oggi considero fondamentale: il corpo dell'atleta non è più definibile solo attraverso parametri biologici. Oggi è un ecosistema ibrido, in cui biologia, ingegneria, cognizione, dati e design si intrecciano. La tecnologia non solo supporta il corpo, ma ne ridefinisce i confini.

Quando iniziai, però, questo scenario era ancora lontano. Il mio primo ginocchio era meccanico: non intuitivo, difficile da piegare, per nulla

comodo. Eppure, mi restituì la libertà di liberarmi dalle stampelle, tornare a scuola e perfino andare in vacanza con le amiche l'estate dei miei 18 anni. Avevo spesso piaghe e ferite, ma la voglia di riprendermi il mondo superava tutto.

La mia amputazione è una disarticolazione di ginocchio, guidata da un medico austriaco che, già allora, aveva in mente per me un ginocchio elettronico. Ricordo il suo viso sfocato dalla morfina mentre mi diceva "Martina sciare", tenendo in mano quello che sarebbe stato il mio futu-



ro: il *C-leg*, il primo ginocchio elettronico che avrei indossato. Il *C-leg* è stato la mia prima vera svolta: una protesi mecatronica capace di interpretare l'intenzione motoria, stabilizzare frenate, regolarsi sul passo. Non imitava una gamba: dialogava con il mio corpo, trasformando un terreno instabile in uno affrontabile. Con la modalità bicicletta/ballo attivabile da telecomando o con un paio di saltelli sulla punta del piede protesico, e persino la modalità sci, la mia vita cambiò profondamente: prima ancora di sciare, tornai a camminare bene.

Poi mi mancò correre.

Mi diedero una protesi da corsa: un ginocchio difficile da aprire, montato sopra a una lamina rimbalzante.

Mi sentivo una bambina sui tappeti elastici. Ma correre davvero è un'altra storia. La protesi era inizialmente troppo alta e i problemi alla mia caviglia buona non tardarono. Dopo la mia prima Paralimpiade – in cui vinsi i 100 metri – capirono che andava abbassata. Mi diedero anche un ginocchio nuovo, di un modello già utilizzato da un'avversaria australiana. Fu una rivoluzione: era leggero, libero, intuitivo. Mi permetteva di correre con meno sforzo ma più rischio: se ci avessi appoggiato il peso senza che fosse del tutto esteso non avrebbe tenuto e sarei caduta; anche la frenata richiedeva precisione, per evitare aperture improvvise.

In quegli anni ho capito davvero che



la tecnologia non simula la “normalità”: permette di immaginare un corpo diverso, funzionale, aperto. Ho vissuto da vicino l'evoluzione delle protesi, diventando prosumer, tester e atleta. Ho fatto test in condizioni estreme, stanca o ferita, per dare alla ricerca dati utili.

Uno dei risultati più importanti è stata la nuova impostazione dell'allineamento dell'invaso per la corsa, con circa 14 gradi di inclinazione del femore: migliore equilibrio, migliore spinta, meno problemi alla schiena. La ricerca pubblicata nel 2018 ha aperto un nuovo modo di correre, adottato poi da molte nazioni.

Nel frattempo, anche le lamine – i cosiddetti “piedi” – in fibra di carbonio si sono evolute.

La mia disciplina “secondaria” è sempre stata il salto in lungo, che richiede non solo velocità ma un uso mirato dell'energia elastica della la-

Martina Caironi è una delle più note atlete paralimpiche italiane, specializzata nei 100 metri e nel salto in lungo. Dopo l'incidente del 2007 intraprende l'atletica e, negli anni, diventa una delle sportive più titolate del movimento paralimpico. Ha vinto tre ori e quattro argenti ai Giochi paralimpici, oltre a numerosi titoli mondiali ed europei. Tesserata per le Fiamme Gialle, è Ambassador e Legacy Specialist per Milano Cortina 2026. Partecipa a iniziative divulgative e a progetti multimediali dedicati allo sport e al mondo paralimpico.

mina per lo stacco. Ho scelto di staccare con l'arto protesico, seguendo l'intuizione di un atleta che ci aveva provato prima di me: la lamina permette uno stacco diverso da quello umano, non imitativo ma reinterpretato. È uno dei segni più chiari che la domanda non è quanto la protesi somigli a ciò che manca, ma quale configurazione corpo-tecnologia permetta di esprimere il massimo potenziale.

Parallelamente sono diventata testimonial di Ottobock, e nel 2015 ho ricevuto il mio primo *Genium X-3*. Un salto di qualità enorme: le scale fatte consecutivamente, il passo auto-adattivo, cinque giorni di autonomia della batteria, modalità selezionabili da app, resistenza all'acqua, anche salata.

Ho ricominciato a pattinare, giocare a pallavolo, arrampicare, fare trekking, camminare per ore sulle pavimentazioni più diverse, tuffarmi in mare senza pensieri. Protesi così ti fanno dimenticare la disabilità: non solo ti abitui, ma puoi spingerti sempre oltre.

Le mie prestazioni lo dimostrano: dai 19"99 del 2010 ai 14"02 del mio record del mondo dei 100 metri nel 2022; dal 2,83m del 2011 al mio 5,46 m del 2022 nel salto in lungo, record mondiale ancora imbattuto.

Nel 2023 è arrivato il *Genium X-4*, l'ultima frontiera dei ginocchi mecatronici: ancora più fluido, più reattivo in salita, più naturale persino all'indietro. Un giocattolo da cui non mi voglio più separare.

Ogni elemento tecnologico entrato nella mia vita (sensori, microprocessori, lamine in carbonio, ginocchi, materiali morbidi o adattivi che possono stare a contatto con la pelle) ha concorso ad una modalità di allenamento ibrida, ad un nuovo modo di muovermi, di percepirmi e di performare.

A questa trasformazione si aggiunge il valore culturale del corpo ibrido, bionico si può anche definire. La protesi è diventata per me anche un oggetto visivo, simbolico. Un esempio è il progetto di decorazione delle mie protesi sportive in occasione delle Paralimpiadi di Tokyo 2020. Realizzato con l'Istituto Europeo di Design di Milano e poi esposto al Festival della Filosofia, è stato la dimostrazione che ormai la tecnologia non è solo biomeccanica: è linguaggio, identità, immaginario ed un modo unico per esprimersi.

Resta però un nodo fondamentale: l'accesso. Le protesi mecatroniche di ultima generazione, ma anche gli esoscheletri, i *wearable* che rilevano microasimmetrie e guidano la prevenzione hanno costi che escludono molti. Eppure siamo tutti potenzialmente camminatori, esploratori, scalatori: ci serve solo la giusta tecnologia.

La tecnologia può ampliare i confini del corpo umano. Ma la direzione di questa espansione – inclusiva o elitaria – dipende dalle scelte collettive che facciamo oggi. Il diritto a un corpo potenziato, funzionale, libero non può essere privilegio di pochi. Cosa vogliamo fare a riguardo?

Algoritmi e prestazioni: l'IA nella preparazione atletica e nello sport

di **Federico Smanio**

Riflettiamo un attimo: oggi chi vincerebbe tra due squadre identiche, una che si affida all'istinto e una che usa bene anche i dati? La risposta non è più una suggestione da *nerd*. Un'analisi del MIT sulla NBA ha quantificato l'impatto degli *staff analytics*: aumentare la panchina di analisti è un predittore costante di vittorie e, in media, aggiungere circa un analista vale un successo in più a stagione. Tradotto: i dati non sono un accessorio, sono un vantaggio competitivo misurabile.

Ottimizzare la performance significa usare i dati per far rendere meglio il

singolo atleta e, di riflesso, tutta la squadra, riducendo i margini d'errore. È un triangolo: scienza dello sport, tecnologia e intuizione umana. L'idea è semplice: più conosciamo il corpo, meglio possiamo allenarlo, proteggerlo e farlo esprimere nel momento giusto. L'applicazione concreta però passa ormai quasi sempre da misurazioni continue.

Nel calcio – ma vale per basket, rugby, ciclismo, atletica o sport di combattimento – non si lavora più *a sensazione*. Il salto è stato dal piano uguale per tutti al programma

Federico Smanio è CEO di Wylab, primo incubatore *sport-tech* in Italia, e oggi un partner strategico per l'innovazione di aziende corporate, startup e istituzioni. Ex calciatore professionista, con oltre 25 anni di esperienza nello sport professionistico e 10 anni come consulente per startup, corporate e istituzioni, è esperto di innovazione, trasformazione digitale e imprenditorialità. Docente in master universitari e speaker in eventi nazionali e internazionali, dal 2022 è anche Program Director di WeSportUp, acceleratore sport & wellness promosso da CDP Venture Capital.



personalizzato. I dati fisici contano: velocità massima, distanza, sprint, accelerazioni/decelerazioni, cambi di ritmo. Ma contano anche i dati contestuali: carico esterno (quello che il sensore misura) e carico interno (quello che l'atleta sente: fatica, stress, percezione dello sforzo), e i dati biomeccanici, ovvero come il corpo si muove, gli angoli delle articolazioni nell'esecuzione del gesto atletico e come questi schemi motori si modificano nel tempo. Incrociare tutti questi dati è diventato un mestiere. E non finisce al triplice fischio. I team oggi monito-

rano sonno, stress, HRV, idratazione e biomarker nei giorni successivi. Questo permette di costruire un profilo individuale e di modulare il carico progressivo, evitando l'eccesso di allenamento (*overtraining*) e gli accumuli di micro-stress invisibili all'occhio nudo.

La vera svolta arriva quando questi flussi entrano in modelli predittivi. *Machine learning* e analisi avanzata riconoscono pattern di rischio prima che si trasformino in stop: cali ripetuti, risposte muscolari anomale, combinazioni *tossiche* di minuti,

intensità e recupero. La letteratura scientifica recente conferma che l'uso di AI sui workload può migliorare la capacità di stimare il rischio infortuni in diversi sport, anche se con risultati che dipendono moltissimo dalla qualità e dalla continuità dei dati raccolti.

Noi di Wylab conosciamo bene Zone7, una società tech che usa AI per prevedere il rischio infortuni e suggerire aggiustamenti di carico. È adottata da club di Premier League, MLS e Serie A; il Liverpool l'ha integrata nel proprio modello multidisciplinare di monitoring, con risultati riportati di riduzione significativa di *downtime* e problemi muscolari. Anche in Italia, soluzioni che aiutano la gestione degli atleti (Athlete Management Systems-AMS) come K-Sport, Iterpro o Powerset coprono performance, infortuni e team management. Qui vale una regola d'oro: l'algoritmo non fa miracoli. Ti suggerisce che potresti essere vicino a una zona rossa. Poi servono preparatori e medici che decidono se scalare i carichi, cambiare micro-ciclo o intervenire sul recupero. Meglio quindi parlare di previsione di rischio di infortunio piuttosto che di predizione dell'infortunio.

Ci sono però ancora limiti e resistenze culturali: lo staff medico e tecnico, in alcuni contesti, tende a fidarsi più della propria esperienza che del dato. Per questo è importante lavorare sull'integrazione tra dati bio-

meccanici, soggettivi e storici.

Gli strumenti che alimentano tutto questo ecosistema sono ormai standard: GPS indossabili in allenamento, tracciamento dei dati tramite telecamere poste sul perimetro del campo e allo stadio, (multi-camera optical *video tracking*), sensori biometrici per frequenza cardiaca e variabilità (HRV), test di forza e valutazioni neuromuscolari. Quando questi dati confluiscono in piattaforme uniche – le classiche dashboard dello staff – nasce un feedback continuo tra atleta e club.

Oltre al fisico, stiamo imparando a misurare e allenare la testa. La VR/AR è entrata nei centri di performance per simulare situazioni reali: pressing, lettura di linee di passaggio, scelte sotto stress. Review e studi sperimentali mostrano che allenamenti in realtà virtuale possono migliorare *decision-making* e anticipazione, con segnali di trasferimento al campo, soprattutto quando gli scenari sono sport-specifici.

Ecco perché piattaforme come Rezzil (VR nel calcio) o soluzioni di *neuro-training* stanno diventando complementi naturali del lavoro tecnico. L'azienda israeliana i-Brain Tech da tempo lavora con Juventus Football Club per introdurre nuove metodologie di allenamento e recupero degli infortuni usando il tracciamento delle onde cerebrali e simulazioni simili ai video game.

La digitalizzazione però non vive





solo nello spogliatoio. I dati hanno riscritto il modo in cui lo sport viene raccontato. Nel calcio una volta bastavano possesso palla e cross. Oggi narrano *Expected Goals*, *PPDA* (*Passes Per Defensive Action*), *Heatmap*, *Expected Threat*. Non sono “numerini”: sono un linguaggio che spiega come e perché una squadra crea (o subisce) pericolo.

Nel broadcasting l'IA automatizza highlight, clip per social, grafiche contestuali e perfino telecronache personalizzate. L'obiettivo è duplice: aumentare la velocità di produzione e dare a ogni fan contenuti tagliati sui suoi interessi. È un trend forte in molte leghe e piattaforme OTT, con tool che usano computer vision e riconoscimento eventi per generare pacchetti quasi in tempo reale.

E qui si comprende come i due mondi (ottimizzazione delle performance e coinvolgimento dei fan) sono strettamente collegati. Infatti, la grande quantità di dati che viene già raccolta per l'analisi delle prestazioni (per esempio i dati di video tracking di aziende come Sony/Hawk Eye) viene utilizzata anche per creare grafiche immersive, condividere dati e informazioni ai fan utenti oltre che per introdurre sistemi oggettivi per la valutazione delle azioni di gioco, pensiamo al fuorigioco semiautomatico (e breve automatico) nel calcio.

Fan engagement significa rendere il tifoso più connesso, partecipe, attivo. I club usano dati comportamen-

tali (cosa guarda, clicca, commenta), CRM (chi è, dove vive, cosa compra) e modelli predittivi (propensione all'acquisto, rischio abbandono) per costruire esperienze digitali rilevanti. Non è solo marketing: è gestione dell'identità, della relazione e quindi del valore economico della fanbase. La vera killer application, per molte *property*, è ancora lontana: una visione unica del fan a 360°, che unifichi identità, comportamenti, acquisti e consumo media.

La conoscenza dei fan, la gestione delle identità e la raccolta in un unico sistema di tutte le informazioni sulla loro relazione con il club sono ormai elementi fondamentali. Da un lato permette alle organizzazioni sportive di comunicare in modo più mirato, offrendo ai fan i contenuti più rilevanti nel momento giusto e sui canali che preferiscono. Dall'altro consente di risolvere un altro atavico problema dello sport, l'*appropriability*, ovvero la capacità di appropriarsi di una frazione consistente della passione dei propri tifosi, di estrarre valore e fatturato dai dati.

E questo diventa ancora più rilevante in un'epoca nella quale si sta assistendo ad una revisione dei modelli di business dello sport, basati da sempre sulla vendita dei diritti media e secondariamente sulle sponsorizzazioni. In un contesto globale di grandi cambiamenti a livello geopolitico, macroeconomico e demografico lo sport deve trovare il modo



di ricercare e attivare altre fonti di ricavo. La relazione con i propri appassionati diventa quindi di vitale importanza e i titolari dei diritti si devono impegnare duramente per creare un rapporto diretto con i propri tifosi modificando di fatto un modello B2B (Business to Business) in uno nuovo decisamente più D2C (Direct To Consumer). Ciò passa

anche dalla creazione di contenuti in linea con le preferenze del nuovo consumatore di sport e, da questo punto di vista, assisteremo in maniera crescente ad un mix tra dati di performance, videogame e nuovi format immersivi.

Nel betting, invece, i dati servono a generare quote dinamiche e mercati live sempre più granulari. La Formula



1 è un caso scuola: ha puntato da anni su *data rights* e *live odds* con partner come Sportradar/ISG e, più di recente, su nuovi player per portare in-play betting e analisi predittive durante la gara. Ogni settore di pista diventa un micro-evento monetizzabile.

Più crescono potenza e valore del dato, più si allarga la zona grigia. In particolare, nel betting: cosa succede se entrano parametri biometrici? Sonno scarso, segnali di affaticamento, indicatori fisiologici potrebbero influenzare quote e scommesse. Ma di chi sono quei dati? E chi

può usarli? Studi legali e analisi regolamentari sottolineano che i dati biometrici sono sensibili (GDPR in Europa) e richiedono consenso esplicito, governance chiara e tutele contro abusi o leak.

Il punto non è se l'IA sostituirà allenatori, medici o giornalisti. Non succederà. Il punto è che li potenzia, quando i dati sono buoni, i modelli sono comprensibili e qualcuno sa trasformarli in scelte e in storie.

Perché, davvero, più dati non significa automaticamente più significato. Significa solo più possibilità. E più responsabilità nel leggerle.

Ospedale olimpico, che cosa significa?

di **Alberto Zoli**

Il 5 agosto 2024 la Giunta regionale della Lombardia approva la prima delibera di argomento olimpico.

Tra le indicazioni della delibera c'è l'individuazione dell'ospedale Niguarda di Milano come ospedale olimpico di riferimento per i *medical services* dei Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano Cortina 2026.

Al momento della nomina regionale, Niguarda è uno dei più grandi ospedali italiani: conta oltre mille posti letto, più di tredicimila utenti al giorno, oltre quarantamila ricoveri l'anno; più di cinquemila i professionisti che vi lavorano e oltre tre milio-

ni le prestazioni erogate in un anno. Che cosa debba fare Niguarda come ospedale olimpico è scritto nel testo che Regione ha preso come riferimento per la delibera, ovvero la *medical guide* del Comitato Olimpico Internazionale per i *medical services*, nella quale si legge che «L'ambito dell'area Medical Services comprende l'assistenza medica per tutti i gruppi di stakeholder, la fornitura di servizi medici di emergenza, la fornitura di servizi ospedalieri, i rapporti con le autorità sanitarie pubbliche, il controllo delle infezioni, la pianificazione delle catastrofi».



A meno di due mesi da Games Time, sulla carta è tutto chiaro: da una parte le indicazioni prescrittive del CIO, dall'altra Regione Lombardia che accoglie e rilancia queste indicazioni declinandole sul territorio. In mezzo, l'ospedale Niguarda: centro di tutta l'attività sanitaria che verrà messa in campo per i Giochi Olimpici e Paralimpici Milano Cortina 2026; e, già dall'inizio, responsabile della grande scommessa di questi giochi diffusi e gestiti, per quanto riguarda la sanità, interamente da Istituzioni pubbliche.

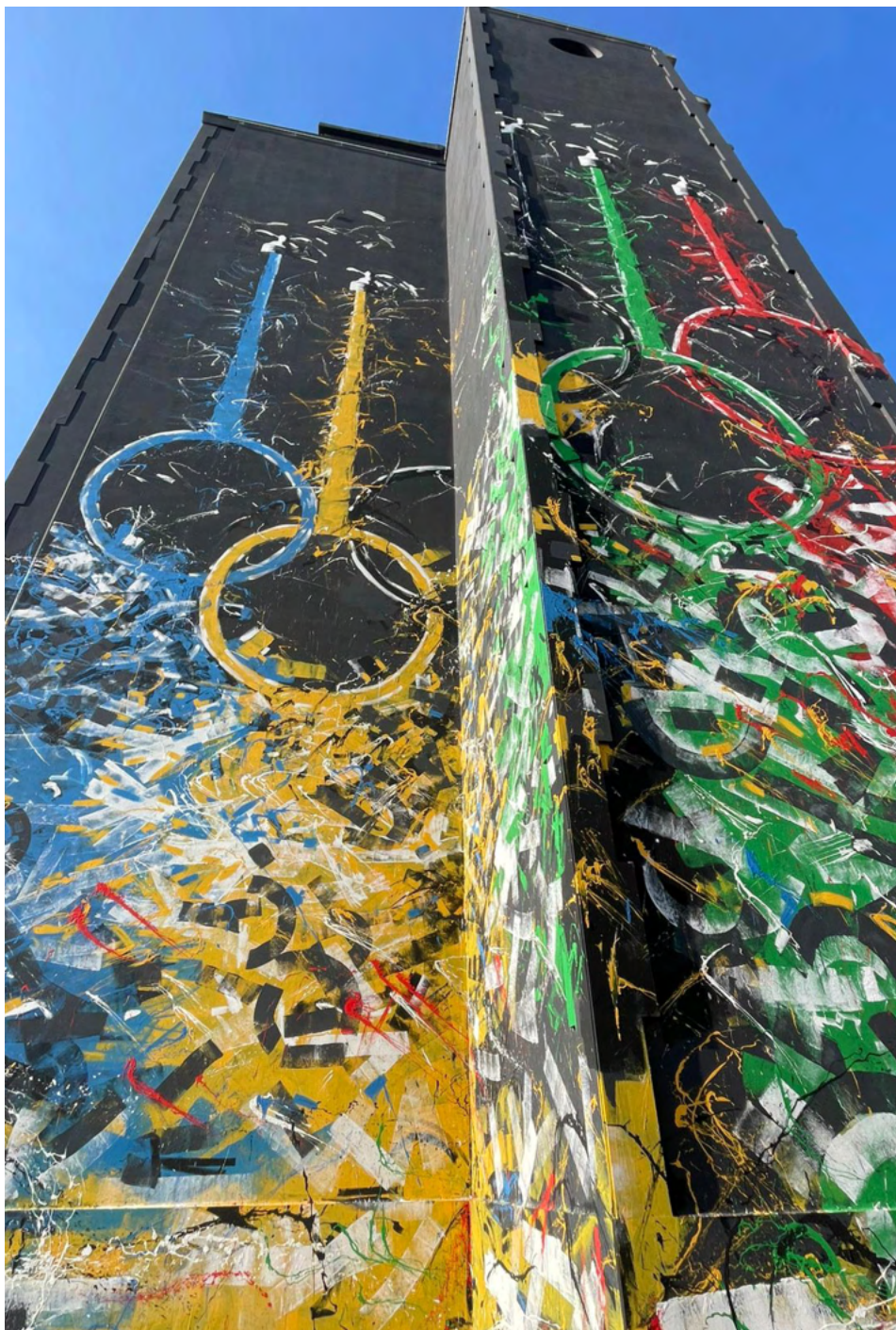
Niguarda è un ospedale abituato alle sfide: ma quello che si trova davanti a partire da agosto 2024 non ha precedenti: essere ospedale di riferimento significa essere il fulcro di un sistema di *medical services* che per quanto riguarda la Lombardia è tutto da costruire: le *medical stations* sui campi di gara, i "policlinici" olimpici, il rapporto con l'ospedale Morelli di Sondalo, più vicino alle *venues* della Valtellina, che la delibera regionale indica come secondo ospedale di riferimento olimpico.

È da subito chiaro che ci sarà molto da fare, molto da inventare, molto da controllare; e molto da comunicare.

Gli interlocutori dell'ospedale olimpico sono numerosi, sia all'interno dell'ospedale sia all'esterno. Oltre alla Regione e alla Fondazione Milano Cortina 2026 ci sono i medici, gli infermieri e tutto il personale di Niguarda. Tra questi ultimi ci sono

quelli coinvolti nel progetto olimpico a 360°, come ad esempio coloro che lavorano in Pronto soccorso; e ci sono quelli che, apparentemente, delle Olimpiadi possono soltanto *sentir parlare*. Ma tutti sono importanti allo stesso modo, perché i Giochi Olimpici e Paralimpici sono qualcosa che sempre più rappresenta la *cifra* dell'ospedale; al punto che tutta la quotidianità diventa, se non condizionata, certamente toccata da quello che l'intero ospedale sta vivendo: i congressi medici tendono a proporre un risvolto *olimpico*, i turni e le ferie sono legate alla disponibilità che è necessaria durante Games Time, l'aspetto dell'ospedale cambia, i media si occupano di Niguarda come ospedale olimpico. Tutto questo significa che bisogna fare ogni sforzo per far percepire i Giochi Olimpici come un'opportunità di sviluppo per tutti; nonostante i disagi, nonostante le restrizioni. Compito non facile, che richiede attenzione e disponibilità.

E poi ci sono i giornalisti: qui occorre sottolineare due aspetti che possono confermare quanto sia importante durante i Giochi Olimpici e Paralimpici avere un professionista della comunicazione dedicato ai *medical services*. Anzitutto la cronaca: l'avvio dei lavori sulle strutture sanitarie, o l'apertura dei bandi per il reclutamento del personale che opererà durante Games Time sono soltanto due esempi di momenti cruciali per



Alberto Zoli è Direttore Generale del Grande Ospedale Metropolitano Niguarda di Milano ed è stato individuato da Regione Lombardia come Medical Care Manager per i Giochi Olimpici e Paralimpici Milano Cortina 2026, con la responsabilità di coordinare tutti i medical service che opereranno durante i Giochi sul territorio lombardo. Già Direttore Generale dell'AREU, l'Agenzia Regionale Emergenza Urgenza della Lombardia, si è da sempre occupato dei grandi temi legati all'emergenza, con incarichi strategici a livello nazionale; tra questi, l'avvio e la diffusione, nell'ambito del progetto del Ministero dell'Interno, del Numero Unico dell'Emergenza 112 in Italia.

i *medical services* olimpici: momenti che vanno anzitutto spiegati a quelli che, come i giornalisti, non sono adetti ai lavori.

Facilitare i giornalisti nella loro attività di raccontare ai lettori è essenziale per costruire quello che consideriamo il secondo importante aspetto della comunicazione olimpica, ovvero la "alleanza" con i media di fronte a eventi così importanti. Alleanza non vuol dire complicità, e non strizza l'occhio alle notizie date in esclusiva a questo o a quel giornale; significa rispetto per i reciproci ruoli, e soprattutto possibilità di poter contare sui giornalisti per veicolare notizie importanti per la gente. Attenzione: per la gente, non tanto (o non solo) per l'Istituzione. Un equilibrio possibile? Assolutamente sì.

E siamo al tema cruciale che riguarda i *medical services* olimpici: quale *legacy* si è cercato di garantire per i servizi medici coordinati dall'ospedale olimpico Niguarda?

La risposta è articolata e complessa: strutture sanitarie, modelli organizzativi, mondo digitale, progetti per la popolazione, rapporti con i media. Ciascuno di questi ambiti è interessato dall'eredità dei Giochi Olimpici e Paralimpici invernali 2026. L'impronta tangibile dei Giochi si è tradotta in un potenziamento mirato delle infrastrutture sanitarie: il nuovo pronto soccorso e il reparto Olimpico a Niguarda, l'evoluzione

del Morelli di Sondalo come centro di eccellenza per la medicina sportiva, l'ortopedia e la cura dei pazienti complessi, la nuova diagnostica pesante alla Casa della Sanità a Livigno sono solo alcuni esempi.

Ma il punto è che le nuove strutture, unite a un nuovo modello organizzativo, hanno iniziato a definire e raccontare il progetto che Regione Lombardia ha iniziato a mettere in campo per la sanità di montagna, che prevede una stretta collaborazione, in una logica di Sistema, con i grandi ospedali metropolitani. In questo quadro i contatti con modelli organizzativi internazionali, la necessità di operare secondo una programmazione di sistema, il reclutamento di personale forniscono all'intero sistema sanitario nuove competenze organizzative da trasferire anche nella gestione quotidiana.

Queste olimpiadi lasceranno un sistema sanitario certamente diverso: le nuove infrastrutture forniranno gli strumenti, ma saranno le competenze a garantirne un uso efficace e sostenibile nel tempo.

E quindi l'eredità più importante sarà, ancora una volta, nelle persone; e il vero investimento è sulle loro capacità di assicurare un cambiamento reale e duraturo.

Il corpo civile dello sport





Notti magiche

Edoardo Bennato e Gianna Nannini

Forse non sarà una canzone
A cambiare le regole del gioco
Ma voglio viverla così quest'avventura
Senza frontiere e con il cuore in gola
E il mondo in una giostra di colori
E il vento accarezza le bandiere
Arriva un brivido e ti trascina via
E scioglie in un abbraccio la follia
Notti magiche
Inseguendo un goal
Sotto il cielo
Di un'estate italiana
E negli occhi tuoi
Voglia di vincere
Un'estate
Un'avventura in più
Quel sogno che comincia da bambino
E che ti porta sempre più lontano
Non è una favola e dagli spogliatoi
Escono i ragazzi e siamo noi
Notti magiche
Inseguendo un goal
Sotto il cielo
Di un'estate italiana
E negli occhi tuoi
Voglia di vincere
Un'estate
Un'avventura in più
Notti magiche
Inseguendo un goal (inseguendo un goal)
Sotto il cielo
Di un'estate italiana

Sport e inclusione: disabilità, genere, identità

di **Vito Cozzoli**

Se è vero che nello sport, soprattutto a livello professionistico, il successo si misura con le vittorie, le coppe e le medaglie, allo stesso tempo si può riconoscere pacificamente che nello stesso sport, talvolta, i risultati più importanti, quelli che riguardano la dimensione sociale, superano anche gli stessi trofei.

Lo sport, nella società contemporanea, può rivelarsi un potentissimo motore di coesione e identità collettiva, oltre che un terreno privilegiato per promuovere l'inclusione a tutti i livelli. Del resto, lo sport, che è un diritto costituzionalmente ricono-

sciuto, si configura come “ponte” tra mondi diversi.

Lo sport azzerava le differenze, annulla le discriminazioni di ogni tipo e, con il suo linguaggio universale, funge da collante.

Da una parte è un *driver* per la crescita dell'economia, del turismo, del lavoro e del sistema sportivo; dall'altra è uno strumento fondamentale per la costruzione di una comunità inclusiva, in grado di ascoltare, accogliere e integrare, ma anche di saper trasformare eventuali ostacoli e criticità in opportunità di arricchimento reciproco.

Vito Cozzoli è Amministratore delegato di Autostrade dello Stato S.p.A. Già Presidente e Amministratore Delegato di Sport e Salute, ha ricoperto ruoli apicali nelle istituzioni italiane: Capo dell'Avvocatura della Camera dei deputati (2006-2014), Capo di Gabinetto del Ministero dello Sviluppo Economico (2014-2016 e 2018-2020) e al Ministero del Lavoro e Politiche Sociali (2018-2019). È stato inoltre a capo del Servizio Sicurezza della Camera dei deputati (2017-2018).

Nel mio ultimo libro *L'anima sociale e industriale dello sport* (Piemme Edizioni), con la prefazione di Beppe Marotta, ho ripercorso il periodo alla guida di Sport e Salute, come Presidente e Amministratore Delegato. Un lasso di tempo, dal marzo del 2020 all'agosto del 2023, costellato di progetti sociali e inclusivi: iniziative che hanno portato lo sport, come diritto, dove non c'era, in contesti difficili e disagiati, praticamente porta a porta. Attività concrete, per la gente e tra la gente, in prossimità delle comunità, con l'obiettivo di incentivare i corretti stili di vita, promuovere i valori e diffondere tra i giovani la cultura della prevenzione, della legalità e dell'inclusione.

Per le persone con disabilità, lo sport non è semplicemente un'occasione di movimento o benessere: è un di-

ritto, una possibilità di partecipazione e di riconoscimento. Quando lo sport viene concepito così, riesce ad abbattere le barriere fisiche, culturali e di pregiudizio.

Lo sport è rispetto delle regole, dell'arbitro e dell'avversario: il famoso *fair play*. Lo sport è amicizia, relazione, condivisione.

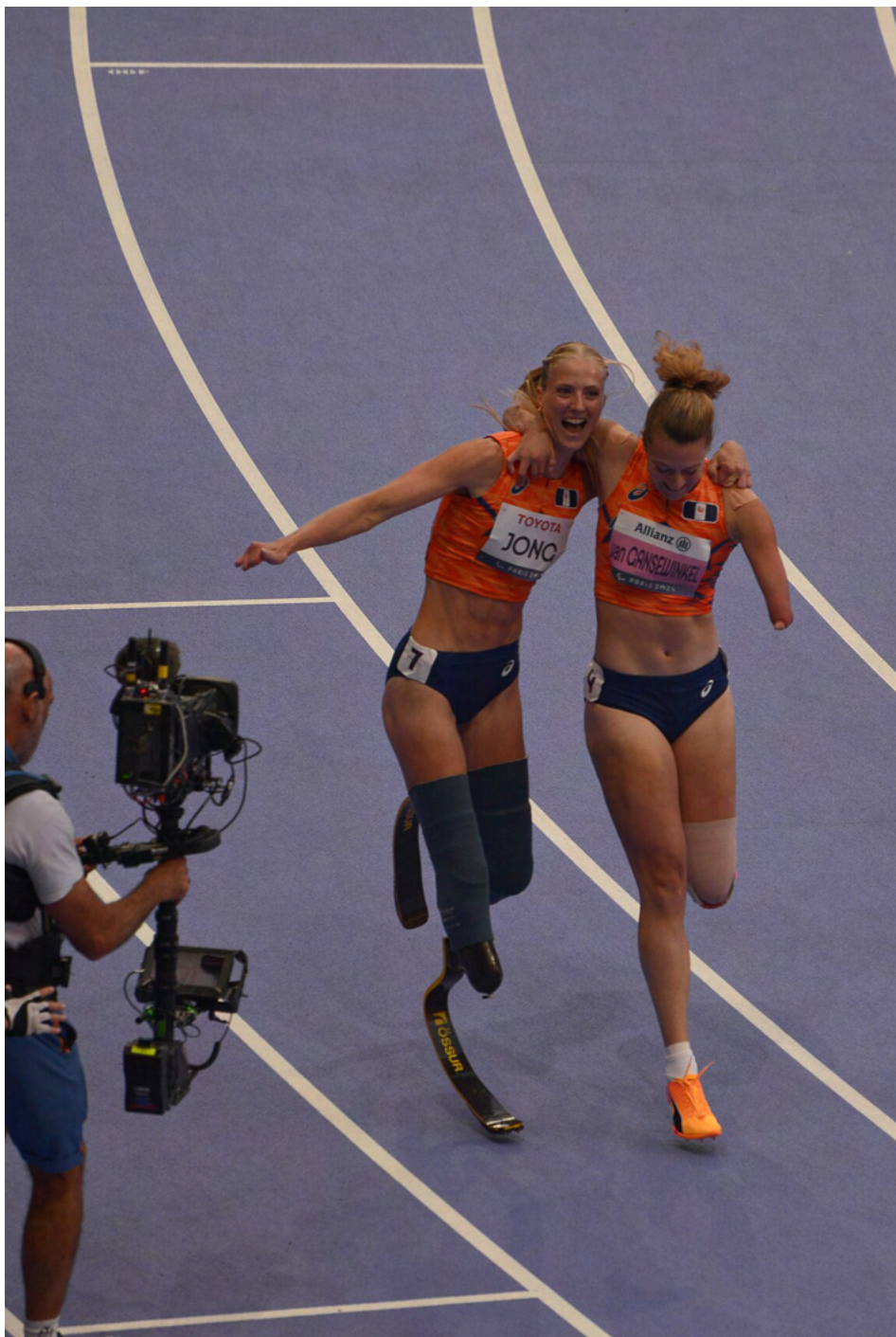
Lo sport è divertimento e benessere, praticamente un farmaco per la mente e per il fisico. Innumerevoli studi confermano che fare sport migliora le nostre vite e ci consente di fare prevenzione per la salute. E mi riferisco a tutte le fasce di età, dai ragazzi agli over 65, che devono poter contare su strutture moderne e accessibili, a partire dalle scuole, e fruire di progetti ad hoc costruiti per le rispettive esigenze.



La forza e la potenza dello sport si percepiscono guardando alla sua capacità attrattiva. Un effetto moltiplicatore che si genera a partire dall'ammirazione che si prova per i grandi campioni. Pensiamo ai bambini che, vedendo all'opera un fuoriclasse come Jannik Sinner, chiedono ai propri genitori di iniziare un corso di tennis. Non a caso si parla di *effetto Sinner*. E cosa c'è di più bello di un bambino o una bambina che si avvicina allo sport, ai valori morali ed etici e a uno stile di vita sano?

Queste sono le vittorie che contano più delle medaglie e che segnano una strada. Un ragazzo che abbandona il divano, lo smartphone o la console per scegliere di fare sport è un trionfo per tutti. Ed è anche per questo che i campioni, di tutte le discipline, hanno una grande responsabilità. Avendo un seguito importante, con milioni di tifosi sparsi tra stadi, social e tv, costituiscono un esempio e spesso vengono imitati non solo per le loro prodezze in campo, ma anche per gli atteggiamenti nella vita di tutti i giorni.

Mi tornano in mente le parole di Papa Francesco in un'intervista di qualche anno fa sulle pagine de La Gazzetta dello Sport: «Nello sport non basta avere talento per vincere: occorre custodirlo, plasmarlo, allenarlo, viverlo come l'occasione per inseguire e manifestare il meglio di noi. [...] Gli sport di squadra assomigliano a un'orchestra: ciascuno dà il





meglio di sé per quanto gli compete sotto la sapiente direzione del maestro d'orchestra. O si gioca insieme, oppure si rischia di schiantare.

È così che piccoli gruppi, capaci però di restare uniti, riescono a battere squadroni incapaci di collaborare assieme». Messaggi attualissimi e di cui far tesoro, sempre.

Nel saper fare squadra, tra applicazione, spirito di sacrificio e senso di appartenenza, lo sport diviene terreno d'incontro tra generazioni, culture e storie diverse. Storie di vita, ovviamente di sport, ma di uomini e donne con percorsi unici, accomunati da gioie e dolori, vittorie e sconfitte, passioni, tormenti ed esaltazioni. Determinante, poi, il contributo che lo sport può dare alla costruzione di una memoria collet-

tiva, di un'identità di comunità che supera divisioni, diventando fattore di coesione sociale, cittadinanza attiva e partecipazione.

Il senso di appartenenza che si crea in una squadra, in un gruppo di allenamento, in un'associazione o società sportiva, può rappresentare un antidoto alle fragilità sociali, all'emarginazione e all'isolamento.

In conclusione, lo sport non è semplicemente un'attività fisica o una competizione, ma un vero e proprio patrimonio sociale e culturale.

La sua capacità di unire, educare e creare opportunità lo rende uno strumento imprescindibile per costruire una società più giusta, inclusiva e solidale. Coltivarlo, sostenerlo e valorizzarlo significa investire nel futuro di tutti noi.

Il corpo impossibile: aspettative, vulnerabilità e tutela

intervista a **Daniela Simonetti** a cura di **Matilde Flati**

Dietro l'adrenalina delle competizioni, il palcoscenico dello sport custodisce qualcosa di più profondo. Un luogo dove si cresce osservando e imitando, sbagliando e ricominciando, nel tentativo di costruire quell'equilibrio tra la forza e la misura che accompagna ogni atleta nel suo percorso. Eppure, proprio mentre consideriamo lo sport un luogo di crescita e formazione, emerge una realtà più complessa. L'immaginario collettivo lo dipinge con un'estetica patinata, dominata da prestazioni perfette e corpi "ideali". Le aspettative spesso superano le

possibilità, e la cultura della performance normalizza sacrifici e sforzi eccessivi, relegando al margine fragilità e imperfezioni.

In questo scenario, vulnerabilità e limiti individuali restano quasi invisibili, mentre i modelli fisici e comportamentali proposti risultano irrealistici e talvolta dannosi.

In questo contesto, un nodo ancor più delicato riguarda le violenze che colpiscono atleti di ogni età. Abusi fisici e psicologici presentati come "metodo", pressioni eccessive giustificate come disciplina,

Daniela Simonetti è una giornalista e saggista italiana. Ha iniziato la sua carriera nel 1988 all'ANSA, prima come giornalista parlamentare e poi nel settore sportivo. Nel 2017 ha fondato la prima associazione italiana contro gli abusi nello sport, *ChangeTheGame*. È autrice di *Impunità di Gregge. Sesso, bugie e omertà nel mondo dello sport* (Chiarelettere, prefazione di Marco Travaglio), il primo libro-inchiesta sugli abusi sessuali nello sport, vincitore del Premio Letterario Internazionale Città di Como, con Dacia Maraini in giuria. Nel 2021 è stata inserita tra i cento Sport Thinkers nella classifica a cura di Moris Gasparri e Mauro Berruto, pubblicata su «Il Foglio».

comportamenti dannosi minimizzati per proteggere la reputazione delle strutture sportive: per anni queste dinamiche sono rimaste coperte, ignorate. Oggi però iniziano a emergere con maggiore chiarezza, evidenziando la necessità di un impegno concreto e condiviso: formazione, strumenti adeguati e consapevolezza collettiva diventano indispensabili per restituire allo sport il suo valore educativo e umano.

Proprio su questa linea si colloca il lavoro di Daniela Simonetti, giornalista e fondatrice della prima associazione italiana contro gli abusi nello sport, *ChangeTheGame*. Secondo Simonetti, questa *nuova e ancora embrionale sensibilità* è il risultato di un processo lento, ostacolato da un problema strutturale: la reputazione dello sport è stata anteposta per decenni al benessere psicofisico degli atleti. La violenza nello sport è stata, e in parte resta ancora oggi, un tabù. Più semplice parlare di *bullismo*, un fenomeno altrettanto pericoloso che però lascia il mondo adulto sullo sfondo, come ci spiega: «Parlare di violenza sessuale, fisica o psicologica avrebbe incrinato la facciata immacolata dello sport. L'obiettivo era proteggere il mito, l'idea di un ambiente sano per definizione, in cui far crescere talenti e sogni. Ammettere l'esistenza di un lato oscuro avrebbe danneggiato quel racconto, e la priorità è stata mantenere intatto il prestigio delle

istituzioni sportive, in Italia come all'estero».

Il nodo è il disallineamento dello sport rispetto alla società civile. Nel mondo sportivo l'atleta continua a essere mercificato, trattato come corpo da modellare, un bene di consumo, non come soggetto di diritti: «Il cambiamento culturale che abbiamo visto nella tutela di donne, bambini e bambine non è arrivato allo sport, ancora dominato da una classe dirigente maschile e poco rinnovata. La violenza viene drammaticamente ignorata e diventa un elemento di disturbo a una narrazione dove fragilità, vulnerabilità, zone d'ombra non trovano posto».

Questa cultura si regge anche su una narrazione ossessiva della performance, dove la vittoria è l'unico scopo e la prestazione è tutto. «La narrazione è a senso unico. Competizione e vittoria sono preponderanti a discapito di crescita e educazione». Anche le immagini e i video contribuiscono a questo modello, esaltando il vincente e ignorando chi fallisce o non è performante. «C'è quasi una forma di adorazione pagana verso il campione perfetto, una sorta di meccanismo di identificazione collettiva che vende un'immagine vuota ma porta risorse e denaro», osserva. Solo recentemente, continua, lo sport ha iniziato a riconoscere la vulnerabilità e la diversità, ma ancora superficialmente: «Accettare l'atleta come essere umano con



le sue imperfezioni, privilegiarne la crescita armoniosa, invece di considerarlo un superuomo condannato a vincere, è la vera svolta culturale che manca». La pressione sulla performance porta a forme estreme di controllo sul corpo.

Daniela Simonetti sottolinea che «la somministrazione di sostanze dopanti persino ai minori, l'ossessione del corpo, i carichi di lavoro inadeguati e non proporzionati all'età, sono forme di violenza grave, alimentate anche dai contesti familiari e dall'assenza di una cultura corretta. La competitività precoce

aumenta la pressione, lo sforzo fisico, la capacità di sopportare il dolore e con esso la violenza, normalizzata e interiorizzata dagli atleti». Chi denuncia abusi spesso viene isolato: «Quasi tutti gli atleti che denunciano vengono poi allontanati. La voce critica dall'interno non è possibile». Infine, anche la narrazione mediatica contribuisce a un'immagine distorta. «Il giornalismo alimenta il mito del campione invincibile.

La fabbrica dei baby-campioni sovrasta l'individuo. Clic e sensazionalismo prevalgono troppo spesso sulla qualità e sull'informazione



corretta che – anche quando affronta il tema della violenza – lo fa troppo spesso in modo voyeuristico e scandalistico, senza affrontare le cause di un problema che in Italia colpisce quattro atleti minori su dieci».

Il cambiamento, secondo la giornalista, parte dalla formazione e dalla cultura interna allo sport.

«La formazione deve essere indipendente, deve includere tecnici, famiglie, atleti. I minori devono imparare a rispettare il loro corpo e a riconoscere la violenza. È poi altrettanto necessario costruire un'entità

autonoma, competente su violenze e abusi su minori e donne».

Ma è il coraggio a restare al centro del discorso: «Il coraggio è fondamentale, anche piccolo, quotidiano. Senza coraggio non c'è cambiamento. La rivoluzione culturale parte dal singolo, e da lì si estende all'ambiente, soprattutto quando l'ambiente si chiude a ogni spinta innovativa, aggrappandosi anacronisticamente al passato».

Il domani si allena oggi

di **Marco Mezzaroma**

Sport è un termine polisemantico. Immediatamente siamo portati ad associarlo solo alla vittoria, alla performance, al gesto tecnico, alla sfida, al risultato. Ma è anche investimento sociale, culturale e umano. Lo sport è palestra di vita, è linguaggio universale che educa, include e innova. È anche il primo presidio di salute pubblica ed è il più potente antidoto alla sedentarietà, compresa quella *digitale* che sta sempre più prendendo il sopravvento.

Oggi, in Italia, cresce il numero di chi pratica sport o attività fisica. I dati

Istat ci mostrano come la sedentarietà sia in calo passando dal 35% del 2023 al 32,8% dello scorso anno. Ma la tendenza positiva non deve far abbassare la guardia, anzi. Siamo tutti chiamati ad agire, ciascuno per le proprie competenze e per i propri ambiti d'azione. L'obiettivo comune deve essere intervenire per un cambio di rotta, contribuendo a una vera rivoluzione culturale. Serve agire oggi sul domani. Per farlo serve permettere, soprattutto alle nuove generazioni, di crescere sperimentando la forza educativa dello sport e del movimento. Per questo,

come Sport e Salute lavoriamo ogni giorno per portare l'attività fisica nelle scuole, nei quartieri e in tutti quei luoghi dove si costruisce il futuro del nostro Paese.

Lo sport insegna ciò che nessun libro può spiegare fino in fondo: il rispetto delle regole, la conoscenza dei propri limiti e la voglia di superarli, la gestione della sconfitta, la resilienza, la

capacità di fare squadra. Sono quelle competenze che non compaiono nei curricula ma che invece formano davvero, culturalmente e a livello valoriale, e che ci rendono cittadini consapevoli e responsabili. Non c'è spazio digitale che ci renda connessi tanto quanto un campo da gioco, che ha la capacità di diventare spazio di relazione autentica, dove si impara a condividere, a collaborare, a remare tutti verso l'unico obiettivo e a crescere insieme.

Progetti come "Scuola Attiva", così come la rinascita dei Giochi della Gioventù, promossi dal Governo e che, come Sport e Salute, siamo chiamati a contribuire a realizzare, vanno proprio in questa direzione: riportare il movimento e l'attività fisica al centro della quotidianità scolastica. Non si tratta solo di allenare muscoli, ma di allenare valori, perché prima che formare gli atleti è importante formare cittadini.

Viviamo in un tempo in cui, soprattutto i più giovani ma non solo, trascorrono ore davanti agli schermi. Una sedentarietà digitale che va contrastata anche trasformando la tecnologia da ostacolo ad alleato.

Lo sport può farlo, grazie alla sua capacità di essere innovativo ed anche laboratorio di idee e di sviluppo: penso alle tante applicazioni e piattaforme digitali capaci di connettere comunità sportive, così come ai dispositivi personali capaci di rendere l'attività fisica e gli allenamenti sem-





Marco Mezzaroma, imprenditore, e Presidente di Sport e Salute. Negli anni ha ricoperto diversi ruoli dirigenziali: è stato Amministratore Delegato dell'A.S. Roma, Consigliere e Vicepresidente della Lega Nazionale Serie B, e comproprietario dell'U.S. Salernitana.

pre più coinvolgenti e avvincenti, ma anche alle nuove tecnologie capaci di abbattere barriere fisiche e non solo, favorendo così l'inclusione.

Ma l'innovazione non è solo tecnologica: è anche sociale e culturale. Recuperare spazi degradati e trasformarli in luoghi di sport e di attività significa rigenerare quartieri, creare

occasioni di incontro, ridurre le distanze. Lo abbiamo visto concretamente a Caivano, dove la rinascita del Centro "Pino Daniele" ha testimoniato come lo sport sia motore di sviluppo e occasione di riscatto anche sociale. Quanto accade ogni giorno in quel Centro, così come ciò che accadrà negli altri luoghi del Paese che il Governo ha indicato e per i



quali è stato chiesto il nostro intervento diretto, rappresenta la prova che investire nello sport significa investire davvero nella coesione sociale. Anche per questo, Sport e Salute lavora ogni giorno promuovendo progetti come “Illumina”, che crea in 85 Comuni italiani spazi di incontro e di movimento per tutte le fasce d'età, ma anche riqualificando impianti e luoghi di sport, promuovendo e organizzando piccoli e grandi eventi sportivi e sviluppando numerose iniziative frutto della collaborazione con diverse Regioni, enti locali e istituzioni varie.

Il futuro dello sport, quindi, non si misura in medaglie, ma in opportunità. Opportunità di crescere, di stare bene, di sentirsi parte di una comunità. Investire nello sport significa investire nel futuro. E il futuro è fatto di generazioni in gioco. Per questo, il nostro impegno è chiaro: portare lo sport a tutti, studiando, affrontando e abbattendo quelle barriere economiche, sociali o culturali che oggi ne impediscono la diffusione capillare in tutti i luoghi del Paese e a tutte le fasce della popolazione.

Il domani, per noi, è fatto di generazioni in gioco ed ogni bambino che corre, ogni ragazzo che gioca, ogni adulto che si muove è una vittoria per l'Italia.

Dove nasce la comunità: il ruolo dello sport di base

di **Maria Cecilia Morandini**

In un'epoca caratterizzata da crescente complessità sociale, da cambiamenti rapidi, da nuove forme di fragilità e da una necessità di relazioni autentiche, lo sport di base continua a rappresentare uno degli ambienti più efficaci nei quali le persone possono ritrovare riconoscimento di sé, partecipazione ed *empowerment*. Lo sport non è soltanto allenamento e competizione, ma educazione quotidiana, abitudine positiva, spazio strutturato di socialità aperto a tutti, condivisione e partecipazione. È nelle palestre scolastiche, negli impianti comunali, nei campi aper-

ti e nelle associazioni che si costruiscono connessioni, si condividono esperienze e l'individuo si struttura nel corpo e nel sociale.

La forza dello sport di base risiede nella sua capacità di operare come una vera e propria infrastruttura pubblica diffusa. Allenatori, educatori, dirigenti e volontari hanno tutti un ruolo essenziale: accolgono, ascoltano ed aiutano a costruire relazioni. Dietro ogni attività sportiva si sviluppa una rete educativa fatta di attenzione ai percorsi di crescita, di accompagnamento allo sviluppo

Maria Cecilia Morandini è avvocato, consigliera nazionale del CONI e Presidente di ASC - Attività Sportive Confederate. È la prima donna alla guida di un ente di promozione sportiva riconosciuto dal Coni.

personale e di momenti di confronto che, pur spesso non visibili nelle statistiche, risultano profondamente incisivi sul piano umano. In questo senso, lo sport si configura come spazio sicuro e inclusivo, capace di restituire fiducia e rafforzare il senso di appartenenza. Tra i principali valori dello sport di base vi è il suo indiscusso ruolo educativo. Lo sport rappresenta un'autentica scuola di vita: il rispetto delle regole, la gestione delle emozioni, il lavoro di squadra sono tutti elementi che istruiscono e formano l'individuo. La vittoria non costituisce un traguardo definitivo, la sconfitta diventa parte del percorso di crescita. Lo sport promuove responsabilità, disciplina e ascolto reciproco; il confronto quotidiano con compagni, avversari e figure educative diventa esperienza e formazione.

Accanto alla dimensione educativa, lo sport svolge una funzione determinante sul piano dell'inclusione sociale. Persone di tutte le età, provenienze, condizioni e abilità si incontrano quotidianamente all'interno delle associazioni sportive. Ecco, dunque, che la pratica sportiva realmente accessibile trasforma le differenze che non sono più fattori di esclusione, ma occasioni di incontro. Lo sport contribuisce a ridurre le distanze sociali, a contrastare la solitudine e a costruire reti di sostegno. È uno dei pochi ambiti della vita collettiva in cui l'inclusione non resta

un principio astratto, ma si realizza concretamente attraverso l'esperienza condivisa.

Questa impostazione è oggi ulteriormente rafforzata dal riconoscimento costituzionale del diritto allo sport: con la riforma dell'articolo 33 della Costituzione, la Repubblica riconosce la pratica sportiva come fattore di integrazione sociale, culturale e personale e, in coerenza con l'articolo 3, assume l'impegno di rimuovere le barriere che ne limitano l'accesso. Lo sport viene riconosciuto quale funzione pubblica essenziale e conferma che la crescita della persona passa anche attraverso l'attività fisica.

Il riconoscimento costituzionale si inserisce in una prospettiva internazionale consolidata. La Carta Olimpica, infatti, afferma che ad ogni individuo deve essere garantita la possibilità di praticare sport secondo le proprie esigenze; parimenti l'articolo 165 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea riconosce allo sport un valore educativo, sociale e culturale essenziale; l'ONU e l'UNESCO, attraverso l'Agenda 2030 e la Carta internazionale dello sport, evidenziano il ruolo determinante della pratica sportiva nella promozione dell'uguaglianza, della salute e della coesione sociale. Anche le Conclusioni del Consiglio dell'Unione Europea del 2010 riconoscono allo sport la capacità di favorire l'inclusione e di rafforzare la partecipazione civica, anche mediante il volontariato.

Le imminenti Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026 rappresentano non soltanto un evento sportivo di rilevanza internazionale, ma anche una significativa opportunità per consolidare il valore sociale dello sport nel nostro Paese. I Giochi diventano un volano educativo e territoriale, capace di avvicinare le giovani generazioni alla pratica sportiva, di valorizzare le discipline invernali anche in ambito scolastico e di generare, attraverso l'eredità infrastrutturale e culturale, nuovi spazi di accesso. Affinché ciò avvenga, è essenziale che lo spirito olimpico non resti confinato all'evento, ma si traduca in opportunità durature per lo sport di base.

Nella pratica di tutti i giorni l'applicazione degli enunciati principi trova concreta applicazione attraverso le associazioni sportive che sono il primo presidio sociale di un quartiere: preservano spazi che altrimenti rischierebbero l'abbandono, offrono attività accessibili, collaborano stabilmente con scuole, enti locali e realtà del terzo settore. Nei contesti più fragili, un campo riqualificato o una palestra restituita alla comunità possono divenire punti di riferimento attorno ai quali ricostruire relazioni e fiducia. Lo sport concorre così non solo al benessere individuale, ma anche alla rigenerazione sociale e urbana.

Anche le politiche nazionali manifestano una crescente attenzione allo





sport quale strumento di inclusione e partecipazione. Molti sono i programmi, i progetti che mirano a rendere la pratica sportiva realmente accessibile, sostenendo le famiglie, abbattendo le barriere economiche e rafforzando le reti territoriali. In tale prospettiva, lo sport assume un ruolo centrale nelle politiche di welfare, di prevenzione e di promozione del benessere.

Il vero motore di questo sistema resta, tuttavia, la partecipazione. Ogni persona che entra in una palestra, ogni allenatore che guida un gruppo, ogni volontario che dedica tempo alla gestione di un'associazione contribuisce alla costruzione della comunità. Le associazioni sportive rappresentano luoghi nei quali la cittadinanza attiva si esercita quotidianamente: le decisioni vengono

condivise, le responsabilità assunte in modo collettivo, i progetti costruiti insieme. Lo sport diventa così una concreta espressione di democrazia. Per tutte queste ragioni, "sport per tutti" non è uno slogan, ma una visione orientata al futuro. Significa riconoscere lo sport come bene comune, come strumento per sviluppare competenze, creare legami e rafforzare l'appartenenza. Significa affermare che la qualità della vita delle persone e la vitalità delle comunità dipendono anche dall'accesso a percorsi sportivi inclusivi.

E mentre il Paese si prepara all'appuntamento olimpico del 2026, tale responsabilità appare ancora più evidente: una parte importante del futuro si costruisce ogni giorno, nei campi e nelle palestre.

Photo credits

p.8 Rilievo su una base attica di marmo pentelico, dal Muro di Temistocle (510 a.C.) – Museo Archeologico Nazionale, Atene

p. 18 © FIGC

p. 19 © federscherm

p.22 © Uefa

p.29 © Agenzia del Demanio

p. 31 © Agenzia del Demanio

p. 33 © Sky

p. 34 © Sky

p. 38-39 Set del Flag Handover Beijing 2022–Milano Cortina 2026. Costume “Cortina” di Silvia Aymonino. Produzione Balich.

p.43 © Visitsaudi

p.44 © Visitsaudi

p. 45 © Visitsaudi

p. 47 @ Banca Ifis

p. 48-49 © Banca Ifis

p. 64 © MilanoCortina2026

p. 67 © MilanoCortina2026

p. 70 © experiencealula

p. 75 © Allsport/Getty Images

p. 84-85 © Allsport/Getty Images

p. 84-85 © U.C. Sampdoria

p. 93 © Marta Cosca

p. 103 © Ospedale Niguarda

p.104 © “Apri alla vita”, murale realizzato da Marco Tamburro su una parete del Padiglione 6 dell’Ospedale Niguarda

COMPRENDERE

