



RICCHI DI SPORT

Oltre 21 milioni di italiani praticano sport, più di 16 continuativamente. Il Paese sforna campioni e divi, e attrae eventi globali top, dalle Olimpiadi all'America's Cup. Un grandissimo business, ma anche una grande opportunità di benessere sociale. Ecco perché



KING-FOOTBALL

Il calcio è il re, e la Global League lo globalizza. Ma la passione è soprattutto pop
DA PAG. 32 A 47

IL NUOVO CONI

Parla il neopresidente Luciano Buonfiglio: «Saremo all'altezza di quelli che rappresentiamo»
ALLE PAGG. 16 E 17

CIFRE E TREND

L'osservatorio di Banca Ifis analizza le dinamiche di uno sviluppo forte e salubre
DA PAG. 18 A PAG. 23

SCOMMETTIAMO?

Il «betting» sportivo, anche nella tradizione italiana, piace. E aiuta a tenere pulito lo sport contro le «combine»
ALLE PAGG. 62 E 63

COMPLIMENTI!

**Per te una copia digitale
omaggio della rivista *Economy*!**



Questo omaggio è reso possibile grazie alla collaborazione
tra **Federmanager** ed **Economy Group**.

Tutti i soci Federmanager ricevono gratuitamente
la versione digitale di *Economy* e possono contare su condizioni
agevolate per iniziative di comunicazione, visibilità e branding
attraverso i canali del gruppo Economy.

Federmanager e Economy, insieme per la cultura
economica è manageriale del Paese.

C'è un domani da creare.

Lavoriamo per un Paese
più digitale.

5G



Affidati a noi. timiterprise.it

Il servizio 5G di TIM è disponibile su dispositivi abilitati e nelle aree coperte dalla rete 5G. Verifica la copertura su timiterprise.it/copertura-mobile



TIM ENTERPRISE
Official Telecommunications Partner



di Sergio Luciano

L'ATTENZIONE E L'EFFICIENZA, I MIRACOLI DELLO SPORT ITALIANO

Secundo gli studi di Jakob Nielsen, il tempo di lettura continuativa di un qualsiasi testo sul web oggi, in Italia, è di circa 10 secondi. Ossia: dopo 10 secondi, in media, cambiamo l'oggetto della nostra attenzione.

Nell'ultimo anno, le partite di tennis giocate, e quasi sempre vinte, da Jannik Sinner, sono durate in media 2 ore e 20 minuti. E gli spettatori, solo quelli italiani, sono stati sempre circa sei milioni, con minimi di 5 e picchi di 7,6.

Miracoli dello sport. Nell'epoca in cui il trita-tutto planetario chiamato World Wide Web smi-nuzza e polverizza ogni concetto, ogni pensiero, ogni dialogo, milioni di italiani si fermano per 140 minuti a contemplare uno spilungone rosso che mena colpi con una racchetta. Nell'epoca in cui sui siti di news sempre più spesso "disclaimer" fantozziani avvertono il lettore, quasi scusandosi, che per quell'articolo impiegherà quattro minuti... nell'era in cui le interazioni sugli highlights

delle partite di calcio contano più spettatori under-20 che non le dirette sul grande schermo, ebbene: a Wimbledon ha vinto la bellezza dell'attesa.

È una cosa che – diciamolo! – manda ai matti molti amici stranieri. Amici anche mica tanto. Perché che gli italiani siano creativi e fantasiosi, ci sta. È l'altra metà di una medaglia tricolore che tanti luoghi comuni

nel mondo descrivono ancora come appesantita da indisciplinazione, individualismo e inefficienza. Ma che nello sport il nostro Paese riesca a esprimere eccellenze assolute di metodo, studio, ricerca e costanza, questo è veramente troppo.

Peraltro, ammettiamolo: un po' di vero c'è, in questo pregiudizio. Se i nostri servizi pubblici funzionassero come il palmares di Sinner, di Paltrinieri, di Ganna, di Federica Pellegrini, di Paola Egonu...

saremmo un Paese baciato in fronte dalla fortuna. Ma è appunto qui la stranezza virtuosa: che nello sport riusciamo a non essere secondi a nessuno.

Riguardiamo il medagliere italiano

alle ultime olimpiadi, quelle di Parigi 2024, siamo stati il settimo Paese per medaglie totalizzate, dietro colosso demografici come Usa e Cina, o Paesi dalla fortissima tradizione disciplinare come il Giappone e la Gran Bretagna, e dietro Australia (ben più ricca di noi) e Francia (malata di ego)... Insomma, lo sport è il nuovo, vero miracolo italiano. Siamo un Paese ricco di sport. Siamo ricchi di sport.

In questo numero monografico che Economy vi propone nel mese di agosto 2025, però, non ci accontentiamo di prenderne atto e indicarne le cifre a supporto: cerchiamo di indagare col massimo approfondimento quel che il fenomeno comporta sul piano dell'economia nazionale, con quasi il 4% di Pil raggiunto, e del business. Perché lo sport è tra i settori che l'intelligenza artificiale aiuterà, ma non soppianderà mai. È un settore che porta benessere allunga la vita e crea inclusione. E genera consenso ben più che divisioni.

P.S.: Il settimanale tedesco Der Spiegel, nel 1977 – allora leader prestigioso in edicola, oggi non più – ebbe il cattivo gusto, ma indubbiamente incisivo, di simboleggiare un'inchiesta sul dilagare della criminalità in Italia con la foto di un revolver poggiato su un piatto di spaghetti. L'abbiamo riprodotta, accanto a quella che abbiamo realizzato per questo numero speciale. Questa nostra cover richiama quella scelta tedesca, ma riscrivendola: oggi è una racchetta l'oggetto che simboleggia la nuova Italia vincente dello sport (ed anche dello spread, e sempre sui tedeschi: ma questa è un'altra storia).





SOMMARIO

Dossier Economia dello sport Agosto 2025



COVERSTORY

10

Così lo sport ci cambia il mondo sotto gli occhi

Molti "megatrend" globali sono stati di fatto scanditi da grandi fenomeni sportivi, muovendo montagne di soldi e incidendo profondamente nel costume di intere popolazioni

7

In principio era il calcio

Un popolo di praticanti, 21 milioni di italiani, tra cui tanti calciatori ma non solo

16

Un olimpionico al vertice del Coni

Parla Luciano Buonfiglio: «Saremo all'altezza di coloro che rappresentiamo»

18

Banca Ifis, specialista nello sport

Una scelta di campo valoriale a sostegno di una filiera preziosa per il Paese

22

I dati dell'Osservatorio Ifis

Continua la crescita costante di quasi tutte le discipline olimpiche

24

Milano Cortina, successo annunciato

Gossip, polemiche e scossoni ma alla fine la kermesse sarà vincente

28

Paralimpiadi, miracolo di volontà

Si ripeterà anche sulla neve un fenomeno unico di forza d'animo e positività

32

Global League, i club nell'Empireo

Con il campionato mondiale per squadre cittadine è esploso il tifo negli Usa

36

Fifa 2026, un menage a trois

Esperimento tra Stati Uniti, Canada e Messico con i prossimi mondiali di calcio

40

La passione del football dilettantistico

Intervista con Luigi Conte, ex campione e presidente dei consulenti finanziari

44

La corsa all'oro dello streaming

Le piattaforme web fanno la parte del leone in un business miliardario

46

L'alta finanza gioca a tutto campo

Nuovi servizi di factoring per migliorare i conti delle squadre di football

48

Lo sport è il nuovo soft power

Dagli Usa al Qatar, la diplomazia lavora anche a bordo campo

51

La tecnologia alleata del benessere

Attrezzature e approccio scientifico migliorano i risultati dell'allenamento

52

Scholas occurrentes in 70 Paesi

Un'iniziativa voluta da Papa Francesco che ha gratificato mezzo mondo





a2a
LIFE COMPANY

OLYMPIC AND PARALYMPIC PARTNER
OF MILANO CORTINA 2026

Lo sport è vita

A2A Life Company.
Partner dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali
di Milano Cortina 2026

gruppoa2a.it



54

Sulle ali dello sport

Le iniziative di Fly Free Airways in vista delle prossime Olimpiadi

56

America's Cup, apoteosi a Napoli

Uno scenario senza confronti possibili per il prossimo super-mondiale della vela

59

Manifattura sportiva italiana leader

Le nostre imprese di abbigliamento e attrezzature sono prime in Europa

62

La scommessa pulisce lo sport

Il betting legale è il migliore alleato del contrasto al rischio di «combine»

66

«L'attività fisica è indispensabile»

Parla Silvio Garattini, farmacologo di fama internazionale (e atleta senior)

68

La parità di genere (quasi) sul podio

Anche sui campi di gara la situazione sta migliorando, ma c'è ancora da fare molto



56

70

Sponsorizzazioni, che affare

Il business dei grandi brand ha bisogno della visibilità sui campi di gara

73

Tifo e vacanza, binomio perfetto

Si calcola in 12 miliardi di euro l'apporto complessivo dei visitatori sportivi in Italia

76

Club sportivi, il bilancio è sostenibile

Un documento prezioso per dimostrare una gestione sana e trasparente

78

Sarà digitale, ma comunque agonistico

Tra Nft ed e-sports, il futuro è ricco di attraenti incognite tutte da scoprire



59

DOSSIER ECONOMIA DELLO SPORT AGOSTO 2025

Direttore responsabile

Sergio Luciano

Condirettore

Marina Marinetti

In redazione

Marco Muffato, Riccardo Venturi

Hanno collaborato

Serena Altieri, Giuseppe Consentino, Laura Ferriccioli, Gian Marco Litrico, Evelina Marchesini, Pierpaolo Pagliarini, Vincenzo Petraglia, Sandra Riccio

Grafica e impaginazione

Gherardo di Lenna, Lara Ponchia

Art director

Liliana Nori

Comitato scientifico

Marco Gay, Anna Gervasoni, Federico Pirro, Giulio Sapelli, Antonio Uricchio

Partnership editoriali

Aifi; Aiti; Alis Associazione Logistica dell'Intermodalità Sostenibile; Andaf; Assocamerestero; Confprofessioni; Federmanager; Università Liuc; Consiglio nazionale dell'Ordine dei consulenti del lavoro

Editore**Economy Group s.r.l.**

Piazza Borromeo 1,
20123 Milano
Tel. 02/89767777

Presidente e A.D.

Giuseppe Caroccia

Consiglieri

Costantino Baldissara,
Sergio Luciano

Coordinatore commerciale

Massimiliano Degiovanni
massimiliano.degiovanni@economygroup.it

Responsabile dell'amministrazione

Maria Marasco

Responsabile relazioni esterne

Monia Manzoni
monia.manzoni@economygroup.it

Distribuzione

Sodip SRL
Via Bettola 18, 20092 - Cinisello B. (MI)

Stampa

Stampa Rotolito Spa
20063 - Cernusco sul Naviglio (MI)

Registrazione Tribunale di Milano
n. 101 del 14/03/2017
Numero iscrizione ROC: 29993

ALTRO CHE "DIVANATI" SIAMO UN POPOLO DI SPORTIVI PRATICANTI

di Luigi Orescano

Negli ultimi cinque anni, dopo il Covid, si è avuto un netto aumento del numero di persone che pratica con regolarità una disciplina sportiva, almeno a livello amatoriale.

Ecco come mai e con quali prospettive

Secundo il **Rapporto Sport 2024** - su dati Istat e Sport e Salute - tra il 2019 e il 2023 si è registrato in Italia un significativo aumento della pratica sportiva in forma continuativa: dal 21,5 % nel 2013 al 28,3 % nel 2023, con un'impennata significativa dopo l'emergenza pandemica, come se il Covid avesse risvegliato in tutti la voglia di "star bene" quando si sta bene... Parliamo di ben **21,5 milioni** di sportivi, di cui **16,2 milioni** praticano continuativamente uno sport e 5,3 milioni lo fanno saltuariamente.

È chiaro quale disciplina fa "la parte del leone": il calcio, naturalmente. Con circa 4,3-4,5 milioni di praticanti attivi. Ma

questo implica che siano ben il quadruplo quelli che praticano altri sport. Perché "in principio era il calcio", ma ora non è più solo. All'Italia degli idoli insuperabili, da Rivera e Mazzola e poi Buffon, da Del Piero a Paolo Rossi, si è affiancato il tennis di **Sinner**, l'atletica di **Jacobs**, il ciclismo di **Ganna**, il nuoto di **Paltrinieri**, ci sono tutti gli sport, più che ai tempi di Gimondi e di Mennea; c'è persino il badminton.

Ma cos'è cambiato, nel nostro "**comune senso dello sport**" per snidare così tante persone da poltrone e divani e lanciarle in palestre (solo dal 2014 al 2019 sono aumentate del 24% a quota 7.500) in piste e in piscine?

Tra i fattori causali che ci rendono un

Paese "ricco di sport" c'è stato un cambiamento culturale orientato verso la salute e il benessere, che negli ultimi 10-15 anni ha fatto affermare una "cultura del benessere", centrata sulla cura del corpo, della mente e dello stile di vita. Lo sport è sempre più percepito come investimento personale, alla pari dell'alimentazione sana e della salute mentale.

Le campagne di sensibilizzazione pubblica su alimentazione, sedentarietà e prevenzione hanno rafforzato la percezione positiva dell'attività fisica. I **social media**, per una volta, sono stati utili perché, penetrando nei costumi quotidiani dei giovani, hanno creato una vera "fitness



Giochi sportivi, competizioni, ginnastica, corsi: il programma di eventi sportivi, anche e soprattutto legati a Cdo Sport, al Meeting di Rimini sarà molto denso

culture" visiva: corpi scolpiti, esercizi, routine da imitare. Con influencer, **personal trainer** e celebrità che promuovono l'attività fisica come componente fondamentale dello "stile di vita vincente". E così l'estetica del corpo allenato è diventata un canone sociale aspirazionale, soprattutto tra giovani e donne.

Del resto, l'invecchiamento oggi è concepito, e auspicato, come attivo e non "a rimorchio". Ed è un gran bene, in un'Italia che è un paese sempre più anziano: il concetto di "invecchiamento attivo" si è radicato nei comportamenti degli over 60. Sempre più persone mature si iscrivono a palestre o corsi per mantenere autonomia fisica, prevenire malattie, migliorare la qualità della vita. Cresce la consapevolezza educativa sull'importanza dello sport anche tra bambini e adolescenti.

Molti **Comuni** e scuole si sono attrezzati per offrire spazi sportivi pubblici, piste ciclabili, palestre scolastiche aperte anche



“ *Anche le generazioni più giovani dedicano attenzione allo sport sui media e la politica l'ha capito, e agisce di conseguenza*

nel pomeriggio. Le politiche urbane più attente a mobilità dolce e benessere cittadino facilitano la pratica quotidiana.

Ma c'è di più: lo sport è sempre più riconosciuto come spazio di socialità, integrazione (anche interculturale) e riscatto personale. **Meritocratico**, perché non si sale al podio per caso; ma inclusivo perché senza perdenti non ci sarebbero vincenti. E prima o poi tutti i vincenti perdono.

Il governo in carica, questo va detto, ha preso numerose iniziative a supporto dell'ulte-

La visione di Cdo sullo sport, tra valori, agonismo e inclusione

CDO Sport, filiera della Compagnia delle Opere, è tra i protagonisti più attesi del prossimo Meeting di Rimini, che avrà luogo alla fiera della capitale delle vacanze dal 22 al 27 agosto. E il 26 terrà un proprio evento dal titolo significativo: "Il limite, occasione per la realizzazione di sé, racconti ed esperienze di inclusione nel mondo dello sport". Una riflessione sullo sport tra evidenziatore dei limiti (ogni gara lo è!) ma anche delle capacità, momento

in cui chi primeggia ha bisogno di quelli che supera, per affermarsi e insieme dar loro modo di impegnarsi e darsi un obiettivo. Quindi uno sport che magicamente mentre seleziona include. E non a caso, anche in un Paese che sul fronte delle pari opportunità per i disabili deve imparare tante lezioni, lo sport paralimpico ha compiuto passi da gigante: perché fa leva su umanità e sensibilità, unite a creatività e personalità, tutte buone caratteristiche italiane.

"L'inclusione nello sport non è adattamento, ma incontro – si legge in un bell'articolo sull'ultimo numero del periodico della Cdo - che genera valore e bellezza, come in una squadra dove ognuno impara e si dona. Interventi e testimonianze saranno presentati per riscoprire nello sport un'umanità capace di contagiare la vita. (...) È inclusione quella per cui un allenatore impara da un ragazzo. È inclusione per cui un atleta paralimpico insegna a tutti come affrontare degli ostacoli

riore sviluppo della pratica sportiva, pur nel contesto di un equilibrio di finanza pubblica che non permette facilonerie. Nel marzo scorso è stato firmato un protocollo tra Governo e Sport e Salute per il potenziamento e la messa in sicurezza delle palestre scolastiche, con investimenti per quasi 900 milioni di euro destinati a edifici nuovi o da ristrutturare. Il bando “**Sport e Periferie 2025**” destina 110 milioni di euro (più 70 milioni dal Fondo per lo sviluppo e la coesione) per nuovi impianti o riqualificazioni comunali.

La **Legge di Bilancio 2025** introduce un Fondo unico per lo sport da 25 milioni di euro, di cui 15 milioni per ASD/SSD e 10 milioni specifici per piscine e impianti natatori, erogati come contributi a fondo perduto nei prossimi tre anni.

Ed è anche stato stanziato un Fondo Dote Famiglia 2025 da 30 milioni di euro, con contributi fino a 300 € per minore in difficoltà, per favorire l'accesso alla pratica sportiva, con vari bonus specifici da 1 milione di euro per sostenere la maternità delle atlete non profes-

sioniste, oltre a fondi per eventi sociali e per promuovere lo sport femminile e inclusivo. Non che la classe politica, con i suoi inevitabili da deplorablevoli tic, sia stata miracolata sulla via di Damasco ed abbia capito che lo sport merita una cura coerente mai riservata ad altre attività sociali.

Quel che forse è cambiato, al riguardo, è la comprensione di una “**mediaticità**” che lo sport ha conservato negli anni del decollo della **Rete**, mentre altri filoni mediatici tradizionali declinavano. Per cui oggi mostrarsi attenti e propizi al mondo dello sport promette un dividendo di consenso

più alto di quel che ci si aspetterebbe da altre forme di visibilità. E ben venga!

Quasi per caso, lo sport ha assunto l'immagine, e il ruolo, di un buon investimento sul futuro dell'Italia.

Ma nonostante la ripresa, permangono disuguaglianze di genere e territoriali, e il fenomeno del drop-out precoce resta una criticità da monitorare soprattutto tra i **10-24 anni** (18,3 % di giovani che hanno abbandonato lo sport) e la pratica sportiva, pur nell'insieme incrementata, resta nettamente più diffusa tra le persone con livelli di istruzione e redditi elevati; chi ha una laurea pratica sport con maggior probabilità e regolarità rispetto a chi ha scarsa istruzione.

Ma in Italia lo sport agisce fortemente come fattore di coesione, soprattutto nelle aree deprivate, con un ruolo marcato di organizzazioni locali e oratorie: quindi porta con sé i germi di un miglioramento continuo.

È davvero la scommessa di tutti.



e faccia prendere maggiore sicurezza nelle proprie capacità. È inclusione quella che permette ai ragazzi che vivono situazioni di fragilità familiari, relazionali e sociali di trovare, attraverso la pratica sportiva, la strada di una vera integrazione e della formazione della propria identità”. (A introdurre e concludere l'incontro, Gianni Mereghetti, già docente di storia e filosofia e insegnante a Portofranco. I narratori che racconteranno la loro esperienza sono Alberto Amodeo, che intervverrà con una video-intervista, campione paralimpico di nuoto,

medaglia d'oro di 400 stile libero e 900 a farfalla a Parigi 2024. Niccolò Tomaselli, giocatore di Serie A di basket in carrozzina della Uni Pol Sai, Brillantea 84 Cantù e membro della nazionale italiana Under 23; Lara Tagliabue, ex giocatrice e professionista di pallacanestro, responsabile in Kenya e Zambia di corsi di formazione per allenatori sull'insegnamento della pallacanestro e lo sviluppo delle life skills e attualmente project manager di Laureus Sport for Good; Giancarlo Ronchi, docente di scienze motorie, allenatore UFAB e responsabile del

progetto GiocaSport di Cometa SD: don Mario Zaninelli, docente di pallacanestro e di etica e cultura dello sport presso la Facoltà di Scienze Motorie dell'Università Statale di Milano. Moderatore, Claudio Arrigoni, cronista RAI. Peralto, la presenza di CDO Sport a Rimini sarà scandita anche da un fitto programma di attività: venerdì 22 e sabato 23 corsi di roundnet/spikeball; ancora il sabato ma anche domenica 24, camp di ultimate; lunedì 25, corso di skate e tutti i giorni corsi di judo, lotta e karate, in collaborazione con la Fijlcam.



IL SUDORE DEI SOLDI ECCO L'ALTRA METÀ DEL FENOMENO-SPORT

di Gian Marco Litrico

Quando si dice “la potenza dei numeri”. Per un attimo, solo per un attimo, fatevi prendere da una genuina curiosità infantile e chiedetevi quali sono i mega-progetti che, nel corso della vita di un Baby Boomer, hanno fatto la Storia. Diciamo dal 1960 a oggi. Il **programma Apollo** è probabilmente la prima cosa che vi verrà in mente. A costi corretti dall'inflazione, l'impresa di portare 12 americani a passeggio sul suolo lunare costò **257 miliardi** di dollari. Per avere qualche altro termine di paragone, mettete nella lista la Stazione Spaziale Internazionale, che è costata 150 miliardi di dollari, ovvero la metà dei 300 miliardi di dollari dell'Alta Velocità cinese, o i 400 miliardi del caccia di 5ª generazione

F35, il programma militare più costoso della storia. Ora sommate i Mondiali di calcio Fifa e le Olimpiadi estive e invernali nello stesso arco temporale di 65 anni. Otterrete il cartellino del prezzo di un "mega-progetto sportivo globale", fatto di una cinquantina di eventi che sono costati oltre **460-550 miliardi di dollari**.

Detto altrimenti, nel nome dello sport, l'aggregato di Olimpiadi e Mondiali Fifa, senza calcolare, quindi, la Formula Uno, le leghe professionistiche americane o la Champions League in Europa, rappresenta una delle più grandi mobilitazioni di risorse finanziarie, umane e infrastrutturali della storia contemporanea, superando la maggior parte dei mega-progetti civili e tecnologici in termini di investi-

Il programma Apollo costò 257 miliardi di oggi, la Tav cinese 300, l'F35 400. Ma i mondiali di calcio e le Olimpiadi, negli ultimi 65 anni, sono costati tra i 460 e i 550 miliardi di dollari. Un motore potentissimo

mento totale, durata e impatto globale. Il dato smette di essere sorprendente quando si considera come, nel **20° secolo**, la riduzione del tempo di lavoro abbia portato ad un aumento enorme del tempo libero, che nelle società con alto reddito è sempre più dedicato alla pratica attiva (d'élite, semiprofessionistica, amatoriale) o alla fruizione passiva degli sport come intrattenimento grazie all'esplosione dei media di massa. Lo sport è il cuore dell'economia del tempo libero, che rappresenta circa il **10% della spesa pro capite** nei Paesi ad alto reddito.

IL COSTO DEL SOGNO

Prendete la **Coppa del Mondo Fifa 2022** in Qatar. E' stato l'evento sporti-

vo più costoso mai organizzato. Con un esborso stimato di 220 miliardi di dollari, l'emirato che Madre Natura ha inzuppato nel petrolio non ha badato a spese: ha costruito sette nuovi stadi, una nuova metropolitana, hotel di lusso e persino un'intera città. Tutto questo a fronte di entrate che, secondo **Bloomberg Economics**, sono rimaste al di sotto dei 17 miliardi di dollari.

Anche le Olimpiadi richiedono enormi investimenti: **Tokyo 2021** è costata **15 miliardi** di dollari, Sochi 2014 è arrivata a 55 miliardi (ed è stata la più costosa), il cartellino del prezzo di Parigi 2024 ha sfiorato i **10 miliardi**. Ospitare i Giochi è un'arma a doppio taglio. Alcune città hanno sfruttato l'evento per guadagni economici e sociali a lungo termine, altre hanno lottato per decenni con il debito e le infrastrutture sottoutilizzate.

Per come la vede l'economista dello sport **Andrew Zimbalist**, "l'Olimpiade è un festival di tre settimane pagato con un mutuo di 30 anni". Montreal docet, visto che ha finito di pagare il suo debito olimpico del 1976 solo nel 2006.

Il punto è che il tassametro dei Giochi continua a girare anche dopo la spegnimento della Fiamma Olimpica, con le città lasciate alle prese con gli elefanti bianchi di stadi costosi e sottoutilizzati che prosciugano i bilanci pubblici. A Rio, oltre il **60%** delle sedi olimpiche sono ora chiuse o a malapena funzionanti.

Come le uniformi colorate durante la Parata delle Nazioni e la generosa distribuzione di preservativi nel villaggio degli atleti, insomma, gli enormi sforamenti dei costi sono una tradizione olimpica. **L'Università di Oxford** ha calcolato che tutti i Giochi dal 1960 hanno superato



“I giochi olimpici costano cari e hanno una lunga storia di «insostenibilità» ambientale. Ma piacciono lo stesso

il budget in media del 172%. Come dire che il costo finale è stato quasi tre volte l'importo preventivato originariamente.

Per i critici ad oltranza l'insostenibilità delle Olimpiadi non è solo economica, ma spesso anche sociale e ambientale. Oltre 1,5 milioni di persone furono costrette a lasciare le loro case per i Giochi del 2008 a Pechino. Stesso destino per oltre 80mila favelados di Rio nel 2016. Gentrificazione, la chiamano. Ovvero la “produzione di spazio urbano a uso e consumo di utenti progressivamente più ricchi”, per dirla col sociologo **Jason Hackworth**. Insomma, l'equivalente dello sfratto esecutivo delle fasce economicamente svantaggiate della popolazione.

Le Olimpiadi hanno anche una lunga sto-

ria di insostenibilità ambientale. Tra viaggi internazionali, nuove sedi e consumo di energia nei siti di gara, Londra 2012 e Rio 2016 hanno prodotto 3,5 milioni a testa, paragonabili alle emissioni annuali di una centrale a carbone o di una città di 800.000 persone. Nessuna Olimpiade recente ha pienamente rispettato le promesse iniziali di sostenibilità ambientale e le prestazioni ecologiche complessive sono diminuite dal 1992.

NON SOLO COSTI: L'IMPATTO ECONOMICO DEI GRANDI EVENTI SPORTIVI

I grandi eventi sportivi come Olimpiadi e Mondiali di calcio, a essere onesti, non godono di ottima stampa perché i loro costi diretti possono prosciugare le casse di una Nazione. Nonostante questo, però, continuano ad essere organizzati, a portare 4-5 milioni di spettatori paganti nelle sedi di gara e a catalizzare l'attenzione di almeno 4 miliardi di telespettatori e utenti Internet.

Il punto è che i costi non raccontano tutta la storia di un grande evento sportivo. Le spese sostenute per infrastrutture, logistica, sicurezza, promozione, trasporti, alloggi, ristorazione e servizi turistici generano effetti diretti, indiretti e indotti



sull'economia. Fanno parte, Cioè, dell'equazione più ampia di "impatto economico".

Da 10 anni esiste l'**Event Impact Calculator**, un algoritmo che, calcolando la spesa totale generata, l'incremento del PIL e dell'occupazione, le entrate fiscali aggiuntive, i flussi turistici e gli investimenti infrastrutturali permanenti, determina l'effetto moltiplicatore dell'evento sportivo, ovvero quanto valore aggiunto generi, nell'economia locale o globale, ogni euro/dollaro speso (in Italia, ad esempio, l'effetto leva medio è di 2,2x).

“*Nel 1894 vide la luce il Cio, oggi di casa tra le montagne svizzere a Losanna, fortissimamente voluto da un barone francese, Pierre de Coubertin*”

Certo, tutto dipende dalla qualità dei dati: stime gonfiate sul numero di spettatori inevitabilmente porteranno a sovrastimare l'impatto reale. L'algoritmo non sostituisce un'analisi economica indipendente, di solito affidata a un pool di Università, ma è uno strumento prezioso per convincere politici e sponsor. In questo calderone rientrano anche due correlazioni "critiche" di cui parleremo alla fine: quella tra aumento della pratica sportiva e decremento della spesa sanitaria e quella tra grandi eventi e aumento della pratica sportiva. Prima, però, può essere utile fare i conti in tasca a chi questi mega-eventi li organizza: il Comitato Internazionale Olimpico (**Cio**) e la Fédération Internationale de Football Association (**Fifa**).

IL MODELLO DI BUSINESS

Come tutti sanno, nella nascita dei due Moloch dello sport mondiale hanno messo lo zampino i Francesi (ah, i Francesi...). Nel 1894 vide la luce il Cio, oggi di casa tra le montagne svizzere a Losanna, fortissimamente voluto da un barone francese, **Pierre de Coubertin** che, attraverso l'educazione fisica e lo sport, voleva rinvigorire la meglio gioventù transalpina, umiliata dai Prussiani nella guer-

ra del 1870. Dieci anni dopo, nel 1904, la Fifa nasceva a Parigi, ma fu necessario attendere il 1928 perché **Jules Rimet** si inventasse un torneo mondiale di calcio indipendente dai Giochi Olimpici.

Entrambe senza scopo di lucro, Fifa e Cio hanno modelli di business simili, ma anche qualche differenza. Una per tutte: il Cio reinveste nella promozione dello sport a tutti i livelli il 90% dei suoi introiti, la Fifa non va oltre il 27%.

Per semplicità, prendiamo le Olimpiadi: il 61% delle entrate totali di Losanna viene dai diritti televisivi e Internet. Per le **Olimpiadi di Parigi 2024**, per esempio, i diritti TV hanno generato 750 milioni di euro, parte dei 1,2 miliardi versati dal Cio al comitato organizzatore francese. Nel ciclo 2017-2020 (inclusa Tokyo 2021), i diritti TV hanno contribuito con 7 miliardi di euro al bilanCio del Cio (+9% rispetto al ciclo precedente).

I Top Partner (sponsor globali) rappresentano un altro 30% dei ricavi. Per Parigi 2024, i 16 Top Partner (es. Coca-Cola, Toyota, Visa) hanno contribuito con 470 milioni di euro. Nel ciclo 2017-2020, i Top Partner hanno contribuito con 5,8 miliardi di euro, il 70% in più rispetto al ciclo precedente. **Licensing, royalties e hospitality**, oltre ai ritorni degli in-

Da sinistra: Jules Boykoff, politologo e autore di *Power Games*, Jules Rimet, Pierre de Coubertin
A destra: Kirsty Coventry eletta nuovo presidente del Comitato Olimpico Internazionale

vestimenti finanziari, compongono il restante 10%.

A fronte di queste entrate, il Cio contribuisce al budget di un'Olimpiade in una misura compresa tra il 10% e il 20% dei costi operativi, mentre quelli infrastrutturali (costruzione di stadi, villaggi olimpici, trasporti, ecc.) sono a carico del Paese ospitante. Il comitato organizzatore locale integra il contributo di Losanna con i ricavi delle sponsorizzazioni domestiche, del ticketing e del merchandising, fatte salve le royalties riconosciute per l'uso dei **Cinque Cerchi**, un marchio tra i più riconoscibili al mondo.

Per farla breve: è la città ospitante a sostenere la maggior parte dei costi delle sedi e delle infrastrutture. Costi che, lungo i 7 anni dall'assegnazione allo svolgimento dei Giochi, possono lievitare ben oltre il budget per un'infinità di ragioni: una pandemia, un aumento improvviso dei prezzi delle materie prime, le pressioni sindacali, come è avvenuto a **Montreal**, o l'incremento dei costi per la sicurezza per effetto di un atto di terro-

rismo, come avvenne ad Atene dopo l'11 Settembre.

Jules Boykoff, politologo e autore di *Power Games*, la mette giù dura: "le Olimpiadi sono un'organizzazione senza scopo di lucro con un comportamento da miliardario. Sono diventate un modello di franchising in cui i governi locali corrono il rischio, mentre il Cio raccoglie i profitti del marchio e dei media".

Boston, Amburgo, Roma e Calgary, ma anche **Budapest** e **Madrid** hanno tutte ritirato le candidature olimpiche negli ultimi anni per i contraccolpi sull'opinione pubblica di questa narrativa.



NONOSTANTE I CONTI TORNINO RARAMENTE, PERÒ, CITTÀ E NAZIONI CONTINUANO A OFFRIRSI PER OSPITARE I GRANDI EVENTI SPORTIVI. PERCHÉ?

Sia chiaro: c'è sempre chi trae profitto dai mega-eventi sportivi. La lista è lunga: i conglomerati edilizi che si aggiudicano lucrosi accordi per stadi e infrastrutture, i giganti dell'ospitalità, incluse le grandi catene alberghiere, i marchi globali dell'abbigliamento, con incrementi dei ricavi compresi tra il 10 e il 20%, e i media (**Comcast** ha investito 1,45 miliardi di dollari per i diritti di Parigi 2024 e ha registrato 1,43 miliardi di dollari in vendite pubblicitarie, oltre a 474 milioni di dollari in ricavi da distribuzione).

Però anche l'economia locale può trarre grandi benefici, soprattutto se i fondi sono ben allocati. Gli esempi non mancano. Le Olimpiadi di Los Angeles del 1984, utilizzando le infrastrutture esistenti e i finanziamenti privati, generarono un profitto di oltre 200 milioni di dollari, utilizzati per istituire la Amateur Athletic Foundation, che promuove programmi sportivi giovanili nel sud della California.

A **Barcellona**, nel 1992, solo il 17% dell'investimento totale fu destinato agli impianti sportivi. Il restante 83% fu in-



JuliaDorian - stock.adobe.com

canalato nella riqualificazione del lungomare, la costruzione di tangenziali e l'ammodernamento dell'aeroporto. Per tutto il decennio successivo, le presenze turistiche aumentarono del 12% all'anno. «Senza le Olimpiadi, Barcellona non sarebbe diventata la metropoli europea che è oggi», ha spiegato l'economista spagnolo **Manuel Castells**.

Pechino, dove furono spesi 13 miliardi di dollari in iniziative ambientali e per migliorare il sistema di trasporti metropolitani, è tornata vivibile grazie alla Olimpiadi del 2008. L'iconico stadio Nido d'Uccello e il Parco Olimpico oggi attirano più visitatori della Città Proibita.

A Londra nel 2012, i Giochi hanno rivitalizzato l'**East End**, un tempo zona industriale trascurata, creato oltre 100.000 posti di lavoro e dato impulso al turismo. Parigi 2024 ha rimesso a nuovo l'area di Seine-Saint-Denis, una delle regioni più svantaggiate della Francia. Il Villaggio Olimpico ha messo a disposizione 2.800 unità abitative e due nuove scuole, a beneficio di 6.000 residenti.

Le case histories di successo ci sono, eccome, e condividono tratti comuni: pianificazione urbana strategica, investimenti in infrastrutture sostenibili e focus sui benefici a lungo termine.

SPORT E SALUTE

Tra questi, ce n'è uno tangibilissimo: la diminuzione della spesa sanitaria. Il trade-off "più sport, meno malattie croniche" fa risparmiare nel **Bel Paese** 1,5 miliardi di euro all'anno, circa l'1,3% della spesa sanitaria complessiva. Un sedentario che diventa attivo fa risparmiare 322 euro di spesa sanitaria. E ogni euro investito nello sport genera fino a 5,86 euro di risparmio sul Ssn.

A livello globale sono in ballo, al 2030, oltre 300 miliardi di \$ di costo diretto della sedentarietà e quasi 500 milioni di nuovi casi di **malattie non trasmissibili**. Ecco un mega-progetto, insomma, che

giustifica abbondantemente i mega-progetti sportivi. Che peraltro hanno una correlazione positiva con l'aumento della pratica sportiva, soprattutto nel breve periodo e nelle discipline maggiormente esposte mediaticamente. Si chiama "effetto olimpico": la visibilità degli atleti, la narrazione delle loro storie e la copertura mediatica contribuiscono a generare entusiasmo e desiderio di emulazione. Dopo i Giochi di **Vancouver 2010**, per esempio, il Canada registrò, nel quinquennio, un +21% nella pratica sportiva giovanile.

MEGA-EVENTI VETRINA DI INNOVAZIONE

Le Olimpiadi hanno anche un altro impatto economico importante: da oltre un secolo sono un banco di prova per le tecnologie più avanzate. Il fotofinish elettronico, la trasmissione delle gare in monodivisione grazie ai satelliti, il **replay** da diverse angolazioni e in 3D, i droni per monitorare la sicurezza di atleti e spettatori, i braccialetti dotati di chip per pagamenti e accessi smart, l'AI per l'analisi delle performance degli atleti, l'ottimizzazione energetica e il deflusso degli spettatori, persino i letti in cartone riciclato: chi più ne ha, più ne metta, ma se c'è un alleato potente che può garantire il futuro sostenibile dei grandi eventi sportivi, quello è la tecnologia.

LA GEOPOLITICA DELLO SPORT

Ospitare le Olimpiadi o la Coppa del Mondo è anche una straordinaria operazione di "soft power" perché consente ai Paesi, in particolare alle economie emergenti o agli Stati in fase di rebranding, di affacciarsi sulla scena globale. Il confine con il maquillage nazionalistico dei regimi totalitari, come a Berlino nel '36 o con i **Mondiali argentini** del '78, è sottile, ma è innegabile che Seul 1988 fu fondamentale per l'apertura democratica della Corea del Sud, mentre per la Cina, Pechino 2008 fu la celebrazione riuscita del suo nuovo ruolo di superpotenza mondiale

“Alle Olimpiadi di Parigi del 1900 le donne erano il 2% del totale degli atleti; in quelle del 2024 è stata raggiunta la perfetta parità: 50%



Manuel Castells, economista spagnolo

e una chiave di accesso ai Paesi in via di sviluppo.

Per il **Qatar**, la Coppa del Mondo non è stata solo una questione di calcio, ma di riconoscimento internazionale "beyond the oil". E per la Francia del 2024, le Olimpiadi sono state il simbolo del rinnovamento **post-Covid** e di una visione "green" dei grandi eventi.

Nonostante la professione di neutralità, i Giochi e i Mondiali hanno un impatto che più politico non potrebbe essere. I boicottaggi incrociati tra Stati Uniti e Unione Sovietica negli anni Ottanta, o l'esclusione degli atleti russi e bielorusi dopo l'invasione dell'Ucraina, sono lì a

provarlo, ma la pretesa apoliticità del Cio è messa sotto schiaffo innanzitutto dagli atleti con la volontà, e i social media, per esprimersi su diritti umani e giustizia sociale.

È un'altra delle faglie in movimento dell'Olimpismo che, nel frattempo, ha dovuto rispondere alle critiche di "gigantismo" e di insostenibilità economica, sociale e ambientale dando vita ad un'autentica rivoluzione, tanto più difficile in un organismo che ha ancora molte teste coronate nei suoi organi direttivi.

LA RIVOLUZIONE SOSTENIBILE DEL CIO

La svolta è arrivata con l'**Agenda Olimpica 2020**, approvata nel 2014: quaranta raccomandazioni, inclusi l'uso di impianti esistenti o temporanei, la riduzione delle nuove costruzioni e la possibilità di distribuire le competizioni su più città o regioni, per rendere i Giochi più flessibili, sostenibili e meno onerosi per le città ospitanti. L'assegnazione dei Giochi a Milano-Cortina 2026, dove la maggior parte delle infrastrutture sportive sono pre-esistenti, e a **Brisbane 2032**, che ha puntato su un modello "regionale", incarnano questa nuova filosofia. Il Cio sta provando anche a blindare i criteri di legacy, chiedendo ai comitati organizzatori di fare in modo che le Olimpiadi possano lasciare benefici duraturi per le comunità locali, sia in termini sociali che economici. Un modello di Giochi che si adattano alla città e non viceversa serve anche per restituire credibilità e attrattiva al progetto olimpico.

IL VALORE SIMBOLICO DEI MEGA-EVENTI

L'impatto economico dei grandi eventi sportivi è amplificato dalla loro componente simbolica. Nello storytelling olimpico l'epica del sacrificio, o della sconfitta non è da meno dell'epica della vittoria, come dimostrano le pubblicità zuccherose ma amatissime degli sponsor Olimpici. «Le Olimpiadi sono uno dei pochi

momenti in cui il mondo intero si riunisce pacificamente», ha sostenuto in tempi non sospetti l'ex-presidente del Cio, **Thomas Bach**, nonostante il mito della tregua olimpica non regga alla prova dei fatti, come dimostrano l'invasione dell'Ucraina da parte dei Russi e la prosecuzione della carneficina a Gaza.

Le Olimpiadi, in particolare, restano però una piattaforma universale che promuove il dialogo tra culture, celebra la diversità e l'uguaglianza di genere (alle Olimpiadi di Parigi del 1900 le donne erano il 2% del totale degli atleti; in quelle del 2024 è stata raggiunta la perfetta parità: 50%). Quale altra "causa" può mobilitare 50 mila volontari come fa un'Olimpiade estiva? Quanto costerebbe pagarli? Circa 70 milioni di euro, ma non sottilizziamo. Parafrasando **Nelson Mandela**, "lo sport ha il potere di cambiare il mondo. Per questo, il suo valore va ben oltre quello che si può misurare in denaro."

I grandi eventi sportivi non sono esenti da problemi, ma se pianificati con trasparenza e visione a lungo termine, possono diventare un motore potente di cambiamento. «I Giochi non risolvono tutto, ma mostrano cosa possiamo essere come umanità, quando scegliamo la cooperazione invece del conflitto», ha detto l'ex segretario generale dell'ONU **Ban Ki-moon**.

Il difficile follow-up

Ad Atene, i Giochi del 2004 hanno lasciato la Grecia con oltre 15 miliardi di dollari di debiti, e molte sedi sono cadute in rovina. A Tokyo, i Giochi del 2021, ritardati e svoltisi senza spettatori a causa del COVID-19, sono costati 15,6 miliardi di dollari contro i 7,5 previsti inizialmente, offrendo pochi benefici economici al grande pubblico. Nei 10 anni successivi alle Olimpiadi invernali del 2002, a Salt Lake City, le presenze turistiche sono cresciute del 42% e il fatturato relativo del 70%. Lo Utah Olympic Park, da allora, ha ospitato oltre 60 eventi di Coppa del Mondo e sette campionati del mondo. Secondo l'UK Department for Culture, Media & Sport, ogni sterlina pubblica spesa generò 2,10 sterline di ritorno economico. Un Marcell Jakobs che vince i 100 metri maschili a Tokyo, o la promozione dell'arrampicata sportiva a disciplina olimpica hanno senz'altro questo effetto di traino, che però tende a esaurirsi se mancano politiche di sostegno e investimenti in impianti.



«IL MIO CONI CON LO SPORT GIOVERÀ ALLA VITA DEL PAESE»

di Sergio Luciano

Intervista con Luciano Buonfiglio, neo-eletto al vertice del Comitato Olimpico nazionale: «Il mio primo pensiero è stato quello di dover essere all'altezza di tutti quelli che in questa posizione rappresento e gratificarli»

“Cosa ho pensato subito dopo la nomina? Innanzitutto di dover cercare sempre, con tutte le mie forze, di essere all'altezza e gratificare chi rappresento”: **Luciano Buonfiglio**, neopresidente del **Coni**, dice quello che pensa, e sa come dirlo: “Mi sono concentrato sulla responsabilità di lavorare sempre al meglio per tutti gli sportivi italiani. Senza mai permettermi di essere banale e facendo di tutto per essere, sempre, un modello di comportamento per gli atleti, i dirigenti e i tifosi”, aggiunge. E in questa prima intervista a *Economy* si presta a tratteggiare le grandi linee delle strategie che ha in mente di mettere in campo a beneficio dello sport italiano.

Presidente iniziamo da questa bella particolarità: per la prima volta siede al vertice del Coni un ex olimpionico, lei è stato in squadra a Montreal!

La correggo: il Coni è l'unico comitato olimpico nazionale che ha sia il presidente che il segretario, ossia Carlo Mornati, che sono ex atleti olimpionici, Mornati fu anche medaglia d'argento di canottaggio a Sydney.

E questa peculiarità quale idea le trasmette? Che al governo del Coni ci sono persone con

tutta la trafila dello sport all'attivo, dall'attività giovanile alla massima eccellenza internazionale. Questo significa avere le competenze e l'esperienza diretta per affrontare al meglio tutte le problematiche e le situazioni gestionali possibili. Inoltre, l'esperienza diretta dello sport insegna la cura del dettaglio, la determinazione di chi ha ben chiaro l'obiettivo da raggiungere, il rispetto per se stessi e per gli altri, a cominciare dagli avversari, per il pubblico, per gli arbitri. Insomma, rispetto a 360 gradi, non solo nel mondo dello sport ma anche nella vita quotidiana. E la coerenza: se ci battiamo per l'inclusione e per abbattere le barriere architettoniche ma poi parcheggiamo sullo scivolo del marciapiedi, non siamo coerenti. Ecco, torno quindi al mio primo pensiero: essere all'altezza di chi rappresento...

Quale rapporto avrà con le federazioni?

Il Coni è la confederazione delle federazioni. E io sostengo con forza che il presidente del Coni deve arrivare da una federazione. Quando ti siedi al vertice del Coni, comprendi che devi cercare di lavorare per tutte loro... risolvendo o problemi del lavoro sportivo, della formazione dei tecnici, delle esigenze degli atleti, della collaborazione con le società, il territorio e i gruppi sportivi militari, utilizzando al meglio l'istituto della medicina dello sport. Bisogna sentirsi come un direttore di orchestra ed impegnarsi per coordinare tutti strumenti, dando a ciascuno il massimo della valorizzazione.

Che impatto sociale pensa di poter dare al Paese gestendo lo sport dal centro?

Sicuramente l'impegno del governo, attraverso il ministro dello Sport ma anche quelli della Sanità e dell'Istruzione sta andando proprio nella direzione di far sì che la cultura sportiva migliori a tutti i livelli: che siano ragazzi o persone di mezza età o pensionati, la cultura del movimento sportivo e dell'attività fisica devono e



possono crescere. Senza peraltro confondersi con la preziosa attività di base che fanno le società sportive, che – per capirci – stanno già lavorando oggi per formare gli atleti dei giochi olimpici di Brisbane del 2032. Al tempo stesso, nel momento in cui riusciamo a diffondere la cultura del movimento, dell'alimentazione sana, della medicina preventiva, aiuteremo le persone a farsi e ad esprimere una forte cultura sportiva. Veda, lo sport è uno spaccato della vita di tutti i giorni, non possiamo e non dobbiamo estraniarci dalla quotidianità ma possiamo contribuire a migliorarla. Anche la scuola e l'università devono aiutare lo sport e chi lo pratica. Mentre c'è ancora chi pensa che il tempo dedicato allo sport sia tempo perso, e non incoraggiano i ragazzi che fanno sport a insistere, contemporaneamente impegnandosi nello studio. A queste persone vorrei dire che chi fa sport si prepara alla vita. Peraltro, che siano impegni sportivi o culturali, dalla musica alla danza, tutte le attività parallele allo sport, che pretendono un impegno ulteriore allo studio,

sono sane e formative. Nelle carceri minorili, solo il 2 o 4% dei ragazzi reclusi hanno alle spalle un'esperienza sportiva.

La parte del leone nello sport italiano la fa il calcio. Non se ne sentirà un po' condizionato?

Paradossalmente il calcio è ghezzizzato dal suo stesso successo e dal successo delle sue celebrità, ma nella realtà è soprattutto uno sport che si gioca in mille oratori, in ogni paesino, e quindi dobbiamo fare, e faremo, squadra con tutto il mondo del calcio come del basket, della pallavolo, di tutte le discipline più praticate!

Cosa le ha insegnato, in particolare, la sua disciplina: il kayak?

A guardare sempre avanti, avere ben chiaro l'obiettivo da raggiungere con un forte spirito competitivo ma di grande rispetto per gli

avversari, cosa che vale anche nella vita di tutti i giorni...

Appena insediato si troverà alle prese delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina...

Ho avuto l'onore di entrare nel consiglio di amministrazione di una macchina che è partita sei anni fa quando ce le aggiudicammo. Siamo arrivati agli ultimi sei mesi, la macchina è già lanciaatissima, è una bellissima macchina, i rappresentanti del territorio – i governatori delle Regioni, dei Comuni, il Coni, il Cip e la Fondazione presieduta da Giovanni Malagò hanno fatto un lavoro eccezionale, l'amministratore delegato, Andrea Venier - un personaggio unico - ha contribuito molto...

E dunque?

Il mio impegno sarà indirizzato affinché il Coni, insieme a tutte le altre forze istituzionali e sportive coinvolte, riesca a dare il miglior contributo per far sì che gli italiani siano orgogliosi del sistema sportivo italiano, attraverso non solo le medaglie olimpiche che vinceremo, con quelle mondiali ed europee, ma anche delle iniziative sociali verso le categorie più fragili, verso l'ambiente, verso l'inclusione e soprattutto verso quei territori che con lo sport potranno crescere in cultura, dignità e benessere.



Nella foto Luciano Buonfiglio



L'«IMPATTO BUONO» DELLO SPORT DIVENTA STRATEGIA DI UNA BANCA

di Sergio Luciano

Banca Ifis ha puntato decisamente sul supporto allo sport. Perché, come spiega il presidente Ernesto Furstenberg Fassio: «Lo sport non è importante solo da praticare ma anche da guardare, osservare, studiare e insomma vivere»

“L’attività sportiva non è importante soltanto da praticare ma anche da guardare, da osservare, studiare e insomma da vivere, anche nel mondo del lavoro”: sono parole di **Ernesto Fürstenberg Fassio**, presidente e principale azionista di **Banca Ifis** – l’istituto di credito recentemente celebrato dalle cronache finanziarie per il successo dell’Opa con cui ha acquistato il controllo di Illimity Bank. E sono parole che esprimono, applicata allo sport, la stessa filosofia che Banca Ifis declina in tutta la sua attività, quella di sviluppare il business tenendo in massimo conto il suo impatto sociale, ossia la cosiddetta “dual bottom line”: due cifre nell’ultima riga del bilancio, una che indica il risultato economico nudo e crudo, l’altra che esprima l’impatto dell’azienda nel contesto. E dunque anche

attraverso lo sport. Una “filosofia” imprenditoriale che Banca Ifis, dal 2022, ha concentrato anche sul mondo dello sport, con una lungimiranza ammirevole, vista l’accelerazione dei risultati sportivi italiani nel mondo e il boom di tante discipline, accanto a quelle tradizionalmente popolari, calcio e ciclismo: e dunque **tennis, basket, pallavolo, pallanuoto**, e molte altre.

E così tre anni fa l’istituto ha inaugurato il primo “Osservatorio sullo sport system italiano”, con cui “abbiamo cercato, penso riuscendoci – ha ripetuto in varie occasioni Fürstenberg Fassio – di riunire i dati dell’intero settore e di quel vasto mondo di aziende che vivono nello sport con le cifre dell’impatto pubblico delle discipline sportive. Naturalmente li abbiamo riuniti in un’ottica più **economica e bancaria**”, perché Banca Ifis lavora con

migliaia di aziende che rientrano nello sport system nazionale, aziende che ovviamente utilizzano credito e alle quali la banca dà appunto credito sportivo. “Da questo punto di vista abbiamo cercato di misurare gli impatti economici con uno sguardo diverso. E come banca, che è vicina soprattutto alle **piccole e medie imprese** italiane, vogliamo contribuire allo sport anche nel nostro paese”.

Dunque, l'analisi economica è stato il primo terreno di impegno, ma non è certo rimasto l'unico, pur restando importante. Oggi l'istituto offre ai suoi clienti un lungo scaffale di soluzioni di business dedicate allo sport, capaci di tener conto di tutte le peculiarità di questa che non è un'industria come tutte le altre ma ha specificità differenti e metriche speciali. Anzi, nella scorsa primavera, Banca Ifis ha lanciato un nuovo brand, “**Ifis sport**”, che raggruppa servizi e prodotti dedicati allo sport. In primis al calcio, ovviamente, ma non solo. Al momento, servizi da Ifis sport sono anche il basket, il volley e il ciclismo, ma la Banca guarda con attenzione anche al tennis e al padel. E con un traguardo ambizioso: dagli attuali 400 milioni di euro di esposizione bancaria verso il settore, Ifis si pone l'obiettivo dichiarato di raggiungere **550-600 milioni** entro il 2027.

Ma quali sono questi strumenti, servizi e prodotti che Ifis ha configurato per lo sport system? L'offerta commerciale di Ifis sport si articola in quattro ambiti: anticipo crediti, tra cui anticipo dei ricavi da **diritti Tv**, sponsorizzazioni, player trading e valorizzazione del cartellino per club calcistici; soluzioni di finanza strutturata come, ad esempio, erogazione di fidejussioni, linee di credito e confirming per operazioni nazionali e internazionali; leasing e noleggio operativo di veicoli, attrezzature sportive, tecnologia, infrastrutture e pannelli fotovoltaici; coperture assicurative dedicate con polizze contro l'inabilità temporanea, tutela del



Nella foto Ernesto Furstenberg Fassio Presidente di Banca Ifis. Nella pagina a seguire, Raffaele Zingone, condirettore generale

“ *Dagli attuali 400 milioni di esposizione l'istituto si pone l'obiettivo di salire a 550-600 milioni entro il 2027* ”

patrimonio di atleti e dirigenti, soluzioni di credit protection insurance per club e sponsor.

“Con Ifis sport rafforziamo la nostra vocazione di banca specializzata – ha spiegato **Raffaele Zingone**, Condirettore Generale e Chief Commercial Officer di Banca Ifis, nell'evento di presentazione della nuova divisione - mettendo a disposizione del sistema sportivo italiano stru-

menti concreti per affrontare le sfide di crescita sostenibile che oggi tutti i suoi attori si trovano ad affrontare. Come Banca Ifis, grazie alla nostra ventennale esperienza nel settore, ci proponiamo come partner finanziario di tutte quelle realtà italiane che vogliono rimanere competitive a livello **internazionale**, senza rinunciare al proprio legame col territorio che rappresenta il vero punto di forza del nostro movimento sportivo nazionale. E, linea con la visione del nostro Presidente che si declina in tutte le attività aziendali, questo progetto si caratterizza anche per il suo valore sociale: le iniziative commerciali saranno affiancate da progetti sociali per portare sui territori valore economico, ma anche sociale, in particolare ai giovani”.

Già: i **territori**. Non c'è nulla di così articolato e diversificato come il rapporto dei territori con lo sport. Ogni campanile ha le sue preferenze, le sue specialità, le

Nella foto Raffaele Zingone, Banca Ifis



sue idiosincrasie. Ma quasi ovunque, Banca Ifis c'è: come operatore economico o come sostenitore. Per esempio, dal 2021 l'istituto è main Jersey Sponsor di **U.C. Sampdoria** e compare con il suo marchio sulle maglie di tutte le formazioni maschili, femminili e giovanili del club. La Banca sarà insieme al club doriani fino al 2029 e, nell'ambito di questo accordo pluriennale di sponsorizzazione, svilupperà progetti di inclusione sociale e sportiva a favore dei giovani sul territorio ligure, a conferma del forte impegno da parte di entrambe le società nel generare un impatto positivo sulla collettività. L'impegno della Banca nello sport abbraccia anche altre discipline che generano passione e partecipazione a livello nazionale. L'elenco è **davvero lungo**: nel basket è Partner dell'Umana Reyer Venezia maschile e femminile; è Sponsor esclusivo del settore giovanile del Golf Club Villa Condulmer e del

“ **Kaleidos, il Social Impact Hub di Banca Ifis, nel triennio 22-24 ha promosso iniziative sociali per 7 milioni di investimenti anche nel settore sportivo** ”

torneo ProAm; è al fianco dell'Alfonso Hohenlohe Padel Club di Spresiano (Tv) e supporta la squadra giovanile agonistica di padel.

E ancora: Banca Ifis è official partner di **Luiss SSD** (calcio) e main partner per i progetti Dual Career della sezione calcio Luiss SSD; è main supporter del Torneo Ravano, la manifestazione scolastica giovanile più grande d'Europa con il patrocinio di Uefa; sostiene il progetto dell'associazione sportiva dilettantistica paralimpica **Volpi Rosse**; è al fianco della Federazione Sport Sordi Italia, la Federazione Paralimpica che si occupa di diverse attività sportive riservate ad “atle-

ti con sordità importante; ha supportato il rifacimento del campo da calcio per l'Istituto Opera Don Bosco Sampierdarena di Genova.

Al di là delle sponsorizzazioni sportive, insomma, lo sport rientra anche tra i vari ambiti d'azione di **Kaleidos**, il Social Impact Lab di Banca Ifis voluto da Fürstenberg Fassio che nel triennio 2022-24 ha promosso varie iniziative sociali con un piano di investimenti da 7 milioni di euro. L'azione di Kaleidos si concentra soprattutto sullo sport come strumento di inclusione sociale, a partire dai giovani. Per questo motivo, ad esempio, da quattro anni Banca Ifis sostiene i medagliati juniores italiani attraverso borse di studio erogate attraverso il **Coni**. Un contributo pari a 160mila euro distribuiti in maniera uguale a tutti i medagliati azzurri juniores del 2024, che ha portato così il contributo complessivo della Banca, dal 2021 a oggi, a 640mila euro.

Anche a quest'iniziativa, Banca Ifis ha applicato il proprio modello di misurazione d'impatto per quantificare il valore generato: ebbene, ogni euro investito nella formazione dei giovani atleti produce un impatto sociale pari a 4,1 euro. Tradotto in termini pratici, le borse di studio 2023 di Banca Ifis hanno generato un impatto sociale pari a 656.000 euro.





BANCA
GENERALI
PRIVATE

BG FUND
MANAGEMENT
LUXEMBOURG

MACSATCHI

IL FUTURO DEI TUOI INVESTIMENTI NASCE SOTTO UNA BUONA STELLA.

Perché scegliere LUX IM:



**Investire
all'avanguardia**
con trend
innovativi.



**Proteggere
il patrimonio**
nel tempo.



**Tutelare
l'investimento**
con strategie
dinamiche.



Creare valore
in ogni direzione.



LUX IM, la SICAV di BG Fund Management Luxembourg, ti offre una gestione professionale che unisce esperienza e innovazione. Una gamma diversificata di comparti che ti permette di costruire un portafoglio su misura, con la flessibilità di adattarlo alle tue esigenze e l'attenzione alla sostenibilità che il futuro richiede.



SCOPRI TUTTI
I DETTAGLI



Messaggio pubblicitario con finalità promozionale che non costituisce una sollecitazione a investire né una raccomandazione d'investimento. Prima dell'adesione e per conoscere le caratteristiche, i rischi e i costi dell'investimento, si raccomanda di leggere i Documenti contenenti le Informazioni Chiave (KID) e il Prospetto Informativo, disponibili sul sito internet della società di gestione BG Fund Management Luxembourg S.A., all'indirizzo www.bgfml.lu, nonché presso le Filiali e gli Uffici dei Consulenti Finanziari di Banca Generali. LUX IM è una società di investimento a capitale variabile (Sicav) di diritto lussemburghese. L'investimento in azioni della Sicav può non essere adatto a tutti i tipi di investitori. I concetti di protezione e quello di tutela, laddove utilizzati, si riferiscono a tecniche di gestione e strumenti che hanno l'obiettivo di limitare i rischi di perdite; essi non comportano tuttavia alcuna garanzia di conservazione del patrimonio investito, che rimane soggetto al rischio di perdita.

I riconoscimenti riportati nel presente documento sono stati conseguiti, nel rispettivo anno di riferimento, da Banca Generali S.p.A.

QUASI IL 4% DEL PIL TRA AGONISMO, TIFO E AMATORIALITÀ

di Angelo Curiosi

Più che un settore, è un vero e proprio un ecosistema. Con una forte biodiversità, grandissima resilienza, molta forza di espansione. Il **Rapporto 2025 di Banca Ifis** svela la forza del “motore sport” in Italia: oltre **120 miliardi di euro**, di cui **40** attivati solo dal calcio, **12** miliardi di spesa turistica, decine di grandi impianti obsoleti da rinnovare – con mille polemiche, ma altrettante opportunità – e una domanda crescente di partecipazione. Insomma, circa il 3,8% del Pil. Che comunque colloca sempre lo sport al centro di un nuovo modello di sviluppo economico e sociale.

Lo sport in Italia, insomma, è ben più di un'attività ricreativa o un contenuto d'intrattenimento. È un sistema produttivo complesso che muove merci, servizi, persone, contenuti e capitale sociale. Il curato da Banca Ifis — attraverso il marchio **Ifis Sport** — fotografa un'economia sportiva sempre più strutturata, capace di generare impatti su larga scala. Un “moto perpetuo”, come lo definisce il report, in grado di alimentarsi e rigenerarsi continuamente, attraverso interconnessioni tra imprese, media, tifosi, territori e istituzioni. Il cuore pulsante del sistema resta il calcio, che da solo nel 2024 ha prodotto un giro d'affari diretto di **6,2 miliardi di euro** con 11.127

club professionistici e dilettantistici attivi. Ma il valore reale si misura sull'intera filiera, che comprende abbigliamento tecnico, attrezzature, turismo sportivo, media e betting.

Dalle analisi esclusive del Rapporto 2025 di Banca Ifis una fotografia nitida di un settore in espansione e di un indotto ricchissimo.

Che risponde a bisogni di intrattenimento, di gaming, di benessere e sempre più anche di turismo

per un impatto complessivo che supera i **40 miliardi di euro**, pari a circa il **2%** del Pil italiano. Un dato che testimonia come la passione calcistica sia diventata un'infrastruttura

IL RUOLO DELLO SPORT NELL'ECONOMIA ITALIANA:

Soddisfa bisogni, attiva produzione e genera impatto sociale

Alcuni dati 2024 (ricavi in mld€)

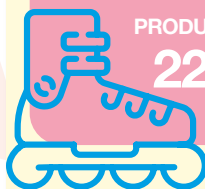
SPORT SYSTEM

DI COSA NECESSITA

Abbigliamento Veicoli Attrezzature

Sistema produttivo italiano

PRODUTTORI
22,6



ABSTRACT

Gli impatti dello sport sul sistema produttivo italiano
Calcio: il preferito degli italiani fa bene anche all'economia
Nota metodologica

BISOGNI CHE SODDISFA

Sistema produttivo italiano

MEDIA

2,5

BETTING

21,9

TURISMO

12

Intrattenimento

Spettacolo

Gaming



CHE COSA GENERA

Sistema produttivo italiano

Impatto sociale
(esternalità)

CONTRIBUTO
PERFORMANCE

6,2

ATTIVITÀ SOCIALI

1,8

SPESE SANITARIE

6,5



economica e sociale a tutti gli effetti.

Il calcio si conferma anche come forza trainante per comparti correlati: **il 70% delle scommesse sportive, il 58% della spesa turistica sportiva e il 76% del valore dell'editoria sportiva** dipendono direttamente dall'interesse verso il pallone. L'engagement digitale è altrettanto potente: nel 2024, la pagina della Champions League ha superato **il miliardo di interazioni social**, oltre 24 volte quelle registrate dalla Formula 1. Il calcio è dunque contenuto e contenitore, generatore di valore e catalizzatore di innovazione.

Ma il sistema sportivo italiano non si esaurisce nel calcio. Il report restituisce una mappa dettagliata del valore economico delle imprese produttrici (abbigliamento, veicoli e attrezzature), che hanno registrato **22,6 miliardi di ricavi** nel 2024, con una lieve flessione rispetto all'anno precedente (-1,2%) ma con un **miglioramento dei margini**, grazie a un calo dei costi di produzione. Si conferma

DALLA PASSIONE ALLA FILIERA: Il valore del calcio in ogni fase

Un'analisi di dettaglio ci ha consentito di definire perimetro e valore della Filiera Calcio misurando l'apporto delle singole componenti

Nel 2024 i club calcistici italiani, professionisti e dilettantistici, hanno generato un giro d'affari di 6,2 mld€ grazie a circa 11.130 società sportive

Il calcio crea valore lungo una filiera più ampia, a monte su produttori di abbigliamento e attrezzature, a valle innescando turismo, news e impatto sociale, portando i ricavi complessivi a 40 miliardi di euro

I dati mondiali di audience TV dimostrano l'appeal del calcio: ad esempio la Serie A vale quasi 4 volte il Sei Nazioni di rugby

Fonte: analisi interne di Banca Ifis mediante business intelligence su dati di bilanci (depositati e non) da banche dati certificate

“ Rilevantissimo il nodo delle nuove infrastrutture: ben 14 progetti di stadi, per un valore di 4,4 miliardi e 24 mila nuovi posti di lavoro

la centralità del comparto abbigliamento, che vale quasi il 70% del totale, mentre il settore attrezzature mantiene stabile il proprio fatturato. La filiera della bicicletta, in particolare, ha mostrato segnali contrastanti: più unità vendute all'estero (+6,5%) ma prezzi in calo (-2,4%).

Decisivo anche il ruolo del **turismo sportivo**, che nel 2024 ha raggiunto **i 12 miliardi di euro di spesa**, in crescita dell'8% rispetto al 2023. Aumentano le presenze (+4%, per un totale di 42 milioni), sostenute da un pubblico sempre più disposto a spendere per vivere dal vivo eventi sportivi. La spesa media pro capite è cresciuta anche al netto dell'inflazione, con dati solidi su ristorazione, alloggio e shopping. In questo contesto, lo sport si configura come leva di promozione territoriale e attrattività internazionale.

Il report dedica un ampio approfondimento al nodo infrastrutture: **14 progetti di stadi**, tra nuove costruzioni e ristrutturazioni, per un valore complessivo di **4,4 miliardi di euro**, con un potenziale di **24.000 nuovi posti di lavoro**. Dai nuovi impianti attesi a Milano, Roma, Napoli e Lecce, emerge un modello di stadio polifunzionale: luoghi non solo di sport ma di business, cultura, eventi e ristorazione. Un po' come gli aeroporti e le stazioni, si ritiene che il transito di enormi moltitudini in luoghi specializzati in una determinata funzione – far assistere alle gare – possa generare nei tempi morti della fruizione delle strutture stesse, business collaterali ben più ricchi di una semplice consuma-

zione al bar. Sarà così? Lo è stato per le stazioni ferroviarie e gli aeroporti, dove però le attese sono tempi morti senza emozioni, mentre negli stadi i minuti che scorrono prima di un fischio d'inizio o di un accordo d'apertura, di una gara o di un concerto, sono minuti tissimi, dove difficilmente si ha tempo di sceglierne un vestito o un libro...vedremo.

Sta di fatto che all'estero, dove già operano, gli **stadi multifunzionali** generano **ricavi incrementali fino a 500 milioni di euro annui** (+162% rispetto alla situazione attuale), con benefici ambientali (-53% di CO₂), crescita occupazionale e spinta al turismo.

Il sentiment dei tifosi è coerente con questa visione: **l'83% di chi oggi non frequenta lo stadio sarebbe pronto a farlo se gli impianti fossero rinnovati**, pari a circa 5,7 milioni di nuovi potenziali spettatori. L'opinione pubblica è favorevole: l'80% degli italiani sostiene la costruzione di nuovi stadi, riconoscendone l'impatto positivo sulle economie locali.

Sul piano sociale, i numeri parlano chiaro: **14,5 miliardi di euro di externalità positive nel 2024**, in aumento del +18,9% rispetto all'anno precedente. Di questi, **6,5 miliardi derivano dal risparmio sanitario** legato alla pratica sportiva, in un contesto in cui **oltre 38 milioni di italiani** (65,8% della popolazione) dichiarano di praticare regolarmente sport. Il calcio è il motore più potente anche sotto questo profilo: **12 milioni di italiani giocano a calcio o calcetto**, e anche tra i non praticanti, il 46% acquista merchandising legato alla propria squadra del cuore.

Lo sport, insomma, non è solo intrattenimento. È salute, impresa, innovazione, inclusione. Il report 2025 di Ifis Sport lo dimostra con dati, analisi e previsioni. Ma anche con una proposta chiara: investire nella modernizzazione del sistema sportivo italiano è una scommessa a basso rischio e ad alto rendimento. Perché ogni euro speso nello sport produce benefici che si moltiplicano lungo tutta la catena del valore. Dentro e fuori dal campo.

MILANO CORTINA 2026, LE OLIMPIADI AL PLURALE

di Gian Marco Litrico

Negli ultimi 100 anni l'Italia ha ospitato 3 Olimpiadi e 2 Mondiali di Calcio. Ovvero, due degli eventi sportivi più globali. Quelli che segnano la storia di un Paese perché lo mettono sotto gli occhi del mondo. Il prossimo test per l'Italia comincerà il prossimo 6 febbraio, a San Siro, dove si alzerà il sipario sulla quarta Olimpiade italiana, Milano-Cortina 2026. Un mese più tardi, a Verona, prenderanno il via i Giochi Paralimpici Invernali. Un test ugualmente importante per prendere il polso al livello di civiltà e di inclusione nel nostro Paese.

Costruire un mondo migliore attraverso lo sport. La missione del movimento Olimpico, in fondo, è tutta qui. La sua realizzazione in un evento si offre, invece, a diversi angoli di visuale. Quello politico e geopolitico: quanti governi cambiano e quante tensioni internazionali possono esplodere nei 7 anni di preparazione di un'Olimpiade? Che dire dell'impatto eco-

Una forte presenza sul territorio, secondo una tradizione nata nel 1934 che oggi ritorna in auge.

I giochi spazieranno da Milano a Verona e «perle» come Cortina d'Ampezzo, Bormio, Livigno, Predazzo, Tesero e Anterselva

nomico, stretto fra costi pubblici, benefici per le imprese sul territorio, sostenibilità ambientale ed eredità infrastrutturale per la città ospitante? E poi l'epica del racconto del risultato sportivo, le forme che assume la passione popolare, i segni visibili dell'evoluzione sociale, dalla partecipazione femminile a quella delle persone con disabilità, incluso il ruolo di traino dell'evento Olimpico per la crescita della pratica sportiva.

Il Mondiale di Calcio del **1934**, per esempio, fu fortemente voluto dal regime fascista di Mussolini, che vedeva nello sport uno strumento di promozione nazionale. **Peppino Meazza** e i compagni di squadra scendevano in campo facendo il saluto romano, e vinsero quel Mondiale non senza qualche "aiutino" arbitrale.

Cortina d'Ampezzo ospitò i primi Giochi Olimpici italiani nel **1956**. In un'edizione ricca

di novità, **Giuliana Chenal Minuzzo** fu la prima donna nella storia a pronunciare il giuramento olimpico, mentre il tedeforo **Guido Caroli**, inciampando in un cavo televisivo durante la cerimonia inaugurale, segnò rocambolescamente l'ingresso della TV nello sport italiano.

Delle **Olimpiadi estive del 1960**, a Roma, nella mente di molti rimane l'immagine del volo di colombe che accompagnò l'oro di **Livio Berruti** sui 200. Simbolo della rinascita dopo la tragedia della guerra e le difficoltà della ricostruzione, con il boom economico agli inizi, le Olimpiadi romane in mondovisione furono il primo evento sportivo davvero globale.

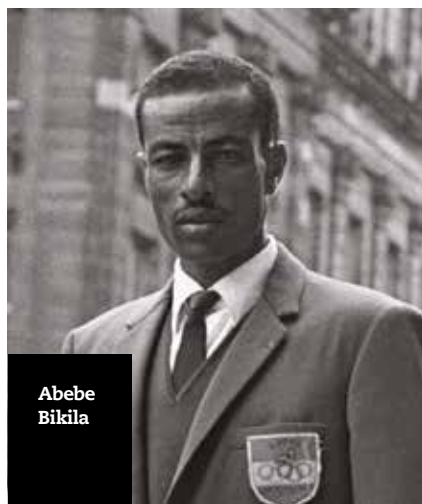
L'Africa post-coloniale partecipò in massa e l-etiope **Abebe Bikila**, correndo scalzo, vinse la maratona e il primo oro olimpico africano. La Germania sfilò sotto un'unica bandiera, poco prima della costruzione del Muro di Berlino, mentre il Sudafrica gareggiò per l'ultima volta, prima di un'esclusione che sarebbe durata 32 anni a causa dell'apartheid.

Ci vollero 30 anni prima che l'Italia tornasse sulla ribalta di un mega-evento col Mondiale del 1990 e le sue "Notti Magiche", cantate da **Gianna Nannini** ed **Edoardo Bennato** e rese immortali da **Totò Schillaci**, giocatore semi-sconosciuto diventato il capocannoniere.

Le Olimpiadi d'inverno tornarono a Torino nel 2006. Un anno memorabile, per lo sport italiano. L'anno di Buffon che alza la Coppa del Mondo a Berlino. Gli eroi di quella edizione furono il pattinatore di velocità **Enrico Fabris**, che regalò all'Italia le prime medaglie olimpiche in questa disciplina, e lo slittinista **Armin Zöggeler**, consacrato a leggenda dello sport nazionale con il suo secondo oro olimpico. Torino si trasformò in una Città Olimpica, con eventi e celebrazioni che coinvolsero tutta la popolazione e lasciarono un ricordo indelebile.

LA STRATEGIA DI MILANO CORTINA: SOSTENIBILITÀ, TERRITORIO E LEGACY

Dopo 7 anni di preparazione, lo ripetiamo, sta arrivando il momento della verità per Milano Cortina 2026. È stato un percorso accidentato: dopo la débacle del ritiro di Roma



Abebe
Bikila



Greta Thurnberg

dalla corsa per le Olimpiadi estive del 2024, l'Italia lanciò la candidatura di Milano Cortina nell'anno – il 2018 – in cui **Greta Thurnberg** stava diventando una star internazionale nella lotta al cambiamento climatico. Il progetto aveva un front-man indiscusso, il presidente del CONI, **Giovanni Malagò**, e una stella polare dichiarata nell'Agenda 2020 dell'ONU e nella New Norm del CIO, il manifesto del cambiamento con cui Lo-sanna punta a dare un futuro sostenibile ai Giochi Olimpici. Nell'estate del 2019, l'Italia ebbe la meglio sulla Svezia e festeggiò una vittoria che aveva il sapore di una redenzione. L'obiettivo era quello di dare vita ad un'Olimpiade low cost e **sostenibile**: niente sprechi, niente grandi opere inutili, riutilizzo degli impianti esistenti, bilancio carbonico neutro, 100% energie rinnovabili, mobilità sostenibile incentivando l'uso di treni, navette e carpooling per ridurre le emissioni. Dismessa la natura di "catalogo di vendita" del dossier di candidatura, va da sé che l'obiettivo della neutralità carbonica dovrà essere verificato a posteriori da enti indipendenti, anche se qualche dubbio lo si può avanzare sin da ora, soprattutto a causa della mancanza di valutazioni di impatto ambientale su alcune opere.

Il secondo pilastro del progetto era, è, il territorio. **Milano Cortina** sarà un evento al plurale come mai prima, coinvolgendo due regioni, due città, due province autonome, lungo un asse di pianura che unisce la città metropolitana di Milano con Verona e con località montane come **Cortina d'Ampezzo, Bormio, Livigno, Predazzo, Tesero e Anterselva**. Un territorio olimpico di 22mila chilometri quadrati che punta a valorizzare le specificità locali, ma dove il collega-

mento logistico tra aree urbane e alpine sarà un banco di prova difficilissimo. Altrettanto difficile, ma questa è un'altra storia, potrebbe essere il collegamento emotivo col resto del Paese, che conosce di meno gli sport invernali e frequenta assiduamente il luogo comune dello snobismo, vero o finto, di Milano e Cortina.

La legacy, infine. L'eredità post-evento. Spen-ti i riflettori, è l'elemento che determinerà gran parte del giudizio su Milano Cortina, che promette di essere più snella, più green, più smart, grazie a un modello organizzativo di Giochi sostenibili e decentralizzati dove il 93% delle sedi di gara esisteva già al momento della candidatura.

L'impresa, alla luce dei precedenti, non sarà agevole. A Cortina d'Ampezzo, nel 1956, il lascito infrastrutturale fu più modesto rispetto ad altre edizioni invernali: uno **Stadio Olimpico del Ghiaccio** tutt'altro che avveniristico ma che si integrava bene nel

paesaggio montano, il Trampolino Italia e la pista di bob, utilizzati rispettivamente sino al 1990 e al 2008, un Villaggio Olimpico trasformato in residenze e alberghi per stimolare il turismo nella perla ampezzana.

Roma 1960, al contrario, ebbe un impatto formidabile e lasciò ai posteri un Palazzetto dello Sport avveniristico, lo **Stadio** e il **Villaggio Olimpico**, esempi di architettura razionalista integrata nell'EUR, ma anche l'aeroporto di Fiumicino, il potenziamento della Stazione Termini e la riqualificazione del Lungotevere.

A **Italia '90** le cose non andarono altrettanto bene. In parte per la minore versatilità degli stadi di calcio rispetto alle strutture polisportive olimpiche, ma anche perché molti impianti erano sovradimensionati per il calcio italiano post-Mondiale.

A Torino 2006 il bilancio fu a luci e ombre. Lo Stadio Olimpico, sia pure con una capacità dimezzata rispetto ai Giochi, ospita oggi il Torino FC, oltre a concerti ed eventi, mentre il Palasport Olimpico resta la maggior arena coperta d'Italia. Ha funzionato bene anche la riqualificazione urbana dell'area del **Lingotto**, ex-fabbrica della Fiat, dove oggi ci sono un polo culturale con la Pinacoteca Agnelli, l'Oval trasformato in un palazzetto polifunzionale e il Villaggio Atleti convertito in residenza universitaria per il Politecnico. La Metropolitana automatica Linea 1 collega aeroporto-centro-stadio e ancora oggi la spina dorsale dei trasporti torinesi. Al passi-

“ Roma 1960 lasciò al Paese un Palasport avveniristico, uno stadio e un villaggio olimpico che ancora sono efficientissimi



Lo Stadio Meazza di San Siro a Milano

vo, però, restano però due “elefanti bianchi” come il trampolino di salto di **Pragelato**, costato 25 milioni di euro per uno sport non esattamente popolare in Italia, e la pista di Cesana, cartellino del prezzo 70 milioni di euro, chiusa nel 2012 per gli elevati costi di esercizio e oggi in degrado, come avviene in modo ricorrente per le piste di bob.

COSA RESTERÀ DI QUESTA OLIMPIADE?

Il modello di Milano Cortina è un mix di interventi temporanei (la **Fiera di Milano** ospiterà speed skating e hockey) e di legacy a lungo termine, con una ripartizione 30%-70% degli investimenti tra impianti sportivi e infrastrutture civili (a Barcellona, in un'edizione-modello, la ripartizione fu 13%-87%). Il budget totale per le opere legate a Milano Cortina 2026 ammonta a circa **3,8 miliardi** di euro. Poco meno di un miliardo di euro è stato destinato all'adeguamento e alla costruzione degli impianti sportivi, mentre la fetta più consiste - **1,65 miliardi** - è andata alle infrastrutture stradali, cui si sommano altri 515 milioni per le infrastrutture ferroviarie. Non rientra in questo budget la costruzione della linea 4 della metropolitana di Milano, in quanto parte dei piani di sviluppo della città, e quindi anche in funzione delle Olimpiadi, costata tra 2,2 e 2,3 miliardi di euro. Mentre le opere sportive sono in fase avanzata e rispetteranno le tempistiche richieste dalle federazioni, per alcune delle infrastrutture più complesse, come strade e varianti, ci sono consegne previste fino al 2027-2030.

Tra i progetti chiave, il **Pala Italia Santa Giulia**, un'arena polivalente da 16.000 posti destinata a ospitare parte delle gare di hockey su ghiaccio, con un sistema di sedute asimmetrico adatto a diverse configurazioni per ospitare eventi sportivi, concerti e spettacoli. Sarà uno dei maggiori produttori di energia rinnovabile in città, grazie ai pannelli fotovoltaici da 1 MW sul tetto. Come (quasi) sempre accade in questi casi, il progetto ha incontrato polemiche legate ai costi crescenti e ai ritardi nelle infrastrutture di accesso, che hanno richiesto interventi straordinari da



Pista Bob, Cortina

“ *Il budget totale per Milano Cortina 2026 ammonta a circa 3,8 miliardi di euro, di cui 1,65 per le strade* ”

parte del Comune di Milano.

Il **Villaggio Olimpico** da 330 milioni di euro è in fase di ultimazione nell'ex scalo ferroviario di Porta Romana. A due passi dalla Fondazione Prada, è stato concepito in vista della configurazione post-Olimpiadi come studentato universitario. Anche qui, tra esempi di riconversione da non seguire (Atene e Torino) e storie di successo (Barcellona, Sidney, Vancouver), non manca il solito contorno, anzi, l'aperitivo, di polemiche, in parte di natura estetica. C'è chi ha accostato le 6 palazzine del Villaggio all'architettura concentrazionaria sovietica, altri hanno espresso il timore che la trasformazione dell'area possa portare a un aumento del costo della vita e a fenomeni di gentrificazione.

Le polemiche più feroci si sono accese, però, sulla realizzazione dello Sliding Centre di Cortina per le gare di bob, slittino e skele-

ton. Un balletto infinito sui costi (tra 80 e 120 milioni di euro). Sull'impatto ambientale (per fargli posto, è stata eliminata una foresta secolare, dietro la promessa di piantare, post-evento, 12 alberi per ogni albero abbattuto). Persino sulla semantica dell'intervento: non un impianto nuovo, ma la riqualificazione di una pista storica pre-esistente, simbolo della tradizione ampezzana negli sport di scivolamento. Chi lo difende, giura che l'impianto non sarà una “cattedrale nel deserto”, anzi. Servirà ad ampliare l'offerta turistica di Cortina, anche fuori stagione, con eventi sportivi internazionali, attività giovanili, manifestazioni dilettantistiche e attrazioni (?) come il taxi-bob.

IMPATTO ECONOMICO, SOCIALE ED ECOLOGICO

Milano Cortina è stata presentata come un'occasione unica per riscrivere il rapporto tra sport, territorio e sviluppo sostenibile in Italia. Ma dietro lo scintillio delle medaglie e la retorica dell'unità nazionale, il cammino verso il 2026, come abbiamo visto, non è stato privo di ostacoli.

L'inflazione globale, la disruption delle catene di approvvigionamento seguite al diffondersi del COVID19, la crisi energetica innescata dall'invasione russa dell'Ucraina: **i cigni neri** che hanno attraversato i cieli Olimpici e Paralimpici non sono stati pochi e hanno fatto lievitare i costi di materiali e manodopera, rendendo necessaria, attraverso tagli e rinvii, la riprogrammazione di alcuni investimenti.

Anche la **governance del progetto**, affidata alla Fondazione Milano Cortina 2026, è stata spesso criticata per lentezze decisionali e difficoltà di coordinamento tra Regioni, Ministeri, Comuni, Province e il CIO stesso. Nonostante le sfide, il progetto Milano Cortina 2026 conserva però un enorme potenziale trasformativo. Intanto per il CIO, che guarda a Milano Cortina come al laboratorio per il futuro delle Olimpiadi: meno cemento, più efficienza, più eredità. Se il modello funzionerà, potrebbe ispirare altre candidature.

E poi per il PIL italiano, con un impatto complessivo atteso stimato in 5,3 miliardi di euro. La previsione porta la firma di **Banca Ifis**, che somma la spesa turistica immediata (1,1 miliardi di euro), la spesa turistica differita nei 18 mesi successivi all'evento (1,2 miliardi di euro) e gli investimenti infrastrutturali (3 miliardi di euro). Il 95% delle PMI delle regioni del Nord Italia coinvolte nei Giochi, secondo **Ipsos-Visa**, prevedono un impatto positivo sull'economia locale. Il 64% delle aziende si spinge oltre e si aspetta benefici concreti per la propria attività, in termini di visibilità, fatturato e nuovi flussi turistici.

Le località alpine puntano a rilanciarsi a livello internazionale, con infrastrutture migliori e una maggiore visibilità. L'obiettivo è attrarre turisti tutto l'anno, non solo durante la stagione sciistica. Sarà il Turismo il vero jackpot? Uno studio condotto da **Deloitte** per **Airbnb**, entrambi partner globali del CIO, prevede oltre 2-2,5 milioni di turisti provenienti da tutto il mondo. Al di là dei numeri, l'Italia, già il 5° paese più visitato al mondo, punta a valorizzare il suo brand globale e a portare nuovo turismo sportivo nelle Dolomiti, mentre Milano, già capitale del design e della moda, potrà consolidare la sua immagine.

Nell'equazione va considerato l'impatto sociale potenziale dei Giochi. Una voce è costituita dalla prevista creazione di 20 mila posti di lavoro aggiuntivi tra occupazione diretta, indiretta e temporanea/stagionale. E' un decimo dei posti di lavoro creati a Parigi, un terzo di quelli mobilitati a Londra e un centesimo di quelli "decantati" a Pechino 2022.

Il confronto, ovviamente, non ha pretese di razionalità, ma è sicuramente suggestivo.

L'altra voce è quella dell'incremento della pratica sportiva. Secondo **Ipsos e Banca Ifis**, il 78% degli italiani ne è convinto: Milano-Cortina 2026 sarà una fonte di ispirazione per far crescere la voglia di fare sport. I programmi educativi nelle scuole, le campagne di inclusione, gli eventi promozionali su tutto il territorio nazionale giustificano questa aspettativa, ma il traino Olimpico – la storia insegna – si esaurisce in fretta ed è limitato alle discipline più visibili (sci alpino, freestyle, fondo, snowboard, curling, pattinaggio). Nel lungo termine, questa crescita va supportata con le infrastrutture e la comunicazione. Senza l'impegno del terzo settore, delle istituzioni sportive e delle amministrazioni locali la pratica sportiva post-evento smette di crescere. Dell'impatto ambientale dei Giochi molto si è detto e scritto. Gli ambientalisti duri e puri hanno accusato gli enti locali di aver "aggredito" le Dolomiti con 1.300 chilometri

di piste e 500 impianti di risalita tra vette e valli che sono sito UNESCO. Di aver trasformato, insomma, un gioiello ambientale in un immenso parco divertimenti, fatto di cemento e funivie, in barba al clima...

Le cautele messe in piedi dal comitato organizzatore sono contenute in un documento di 360 pagine intitolato "**Rapporto Ambientale**", ma c'è persino chi pensa che attraverso le Olimpiadi si possa contrastare lo spopolamento delle Terre Alte, accusando gli ambientalisti di voler trasformare il comparto dolomitico in una sorta di "zona selvaggia" da cui è bandita la presenza umana. Schermaglie dialettiche, si dirà, che certamente non finiranno con le Olimpiadi.

UN PUNTO CONCLUSIVO

Il budget operativo gestito direttamente dalla Fondazione, al netto delle opere infrastrutturali, ammonta oggi a circa 1,7 miliardi di euro, in aumento - a causa dei cigni neri citati poc'anzi - rispetto alle stime iniziali di 1,2-1,5 miliardi. Il contributo del CIO di 450 milioni di dollari, frutto principalmente degli accordi di distribuzione dei diritti di trasmissione dei Giochi, si somma ai 170-230 milioni di euro stimati come proventi del ticketing e del merchandising. Il "**Decreto Sport**" del Governo ha già previsto oltre 300 milioni di euro a copertura dei deficit eventuali e degli extracosti dell'organizzazione. La porzione maggiore della grande festa Olimpica e Paralimpica è però pagata dagli sponsor che, con loro investimenti coprono i costi di produzione delle gare e delle cerimonie. Nel modello di business di Losanna, quota parte di questo contributo viene dai Top Partner globali, come Airbnb, Alibaba, Allianz, Coca-Cola/Mengniu (latticini), Corona Cero (birra analcolica), Deloitte, Omega, Procter & Gamble, Samsung, TCL e Visa.

Ma a loro vanno aggiunti le aziende e i consorzi di prodotti italiani che hanno risposto "presente" alla chiamata di Milano Cortina, portando oltre 400 milioni di euro nelle casse della Fondazione, dopo la partenza lenta a causa del COVID19.



Trampolino

LE PARALIMPIADI DI MILANO CORTINA 2026: COSÌ LO SPORT CAMBIA LA SOCIETÀ

di Gian Marco Litrico

A vent'anni da Torino 2006 l'Italia torna ad essere protagonista dello sport paralimpico ospitando dal 6 al 15 marzo dell'anno prossimo i XIV Giochi Paralimpici Invernali tra Milano e le Dolomiti

A vent'anni da Torino 2006 e, ancora più lontano, dalla storica prima edizione a Roma nel 1960, l'Italia torna a essere protagonista mondiale dello sport paralimpico, ospitando - dal 6 al 15 marzo 2026 - i XIV Giochi Paralimpici Invernali tra Milano e Cortina d'Ampezzo.

Sono passati 65 anni, una vita, da quella che, in seguito, il Comitato Paralimpico Internazionale avrebbe riconosciuto come la prima edizione delle Paralimpiadi. A Roma, tra non poche difficoltà logistiche (gli edifici realizzati per i Giochi Olimpici non erano ancora pensati per persone con disabilità), si riunirono circa 400 atleti affetti da paraplegia, provenienti da 23 Paesi. Nel tempo, le Paralimpiadi hanno superato il modello dei **Giochi di Stoke Mandeville** che, nel 1948, erano riservati principalmente ai veterani di guerra con lesioni spinali, come parte di un percorso di riabilitazione tramite lo sport, e si sono aperte ad altre categorie (amputati, persone con disabilità visiva e intellettiva), fino a coprire oggi un ampio spettro

di condizioni fisiche, sensoriali e cognitive. Questo ampliamento ha richiesto l'istituzione di sistemi di classificazione sportiva per garantire equità e competitività, valorizzando le diverse abilità senza ridurle a un unico modello di disabilità.

Oggi le Paralimpiadi coinvolgono migliaia di atleti da oltre 160 Paesi e sono un appuntamento mediatico globale che promuove la pratica sportiva per milioni di persone con disabilità.

LE VENUES: TRA TRADIZIONE, INNOVAZIONE E ACCESSIBILITÀ

Le sedi di gara di Milano Cortina sono state scelte per valorizzare la tradizione sportiva e paesaggistica delle Alpi, ma hanno anche richiesto investimenti strutturali senza precedenti per garantirne **l'accessibilità** a vantaggio di atleti, spettatori e cittadini con disabilità motorie, sensoriali e cognitive, secondo i principi del **Design for All** (ma c'è chi lo chiama **Universal Design**), messi a punto da un architetto americano paraplegico, **Ronald Mace**, negli anni '80. Questi principi hanno cam-





Uno dei panorami mozzafiato che saranno riservati al pubblico dei giochi di Milano Cortina 2026

biato per sempre la progettazione urbanistica e dell'ambiente domestico: il design non deve svantaggiare né stigmatizzare alcun gruppo di utenti, ma tener conto di un'ampia gamma di preferenze e capacità individuali e garantire il diritto all'errore, riducendo al minimo il pericolo e le conseguenze negative di azioni accidentali o involontarie. In ultima analisi, le dimensioni e lo spazio per l'accesso e l'uso devono essere convenienti, cioè adeguate, indipen-

“ *Le sedi di gara di Milano Cortina hanno anche richiesto investimenti strutturali senza precedenti*





Una decorazione stradale a Milano, in vista di MilanoCortina 2026

dentemente dai dati antropometrici della persona e dalla sua mobilità.

Nel 2001, l'**Organizzazione Mondiale della Sanità** ha pubblicato uno studio sul tema dei benefici del **Design for All** in termini di qualità e aspettative di vita, riconoscendo l'ovvietà di un dato dell'esperienza umana: ognuno di noi acquisisce vari gradi di disabilità temporanea durante la vita a causa di malattie, età o, nel caso delle donne, durante la gravidanza. La disabilità è una condizione sperimentata prima o poi dalla maggioranza delle persone, non da una minoranza. Anche per questo sono in molti a classificare il **Design for All** alla stregua di un diritto civile.

Torniamo alle nostre Paralimpiadi: quasi 19 milioni di euro sono stati investiti per **installare all'Arena di Verona**, teatro della Cerimonia di Apertura, nuovi percorsi accessibili, ascensori, rampe agevolate, segnaletica e mappe tattili, servizi igienici dedicati e postazioni per persone con disabilità, oltre a soluzioni di realtà aumentata per la fruizione degli eventi.

Cortina d'Ampezzo sarà, invece, il cuore pulsante delle gare paralimpiche di sci alpino, snowboard e curling in carrozzina, oltre che della Cerimonia di Chiusura. Il **Villaggio Atleti**, pensato per accogliere sia la comunità olimpica che quella paralimpica, avrà almeno il 50% delle unità abitative completamente accessibili, con passerelle a bassa pendenza e spazi co-

muni inclusivi. **Sliding Centre** e **Stadio del Ghiaccio** saranno dotati di rampe e tribune accessibili, ascensori, segnaletica in braille, percorsi tattili e sistemi di induzione magnetica per utenti con disabilità uditive.

L'Arena Santa Giulia, a Milano, ospiterà il torneo di para-hockey su ghiaccio, mentre il **Villaggio Olimpico e Paralimpico** garantirà facilità di movimento e spazi intelligenti, in linea con le esigenze delle delegazioni paralimpiche. *Dulcis in fundo*, lo sci di fondo paralimpico e il biathlon paralimpico, che andranno in scena in **Val di Fiemme**.

Altri 30 milioni di euro miglioreranno il turismo inclusivo nelle aree montane del Veneto e della Lombardia, per adeguare numerose strutture sportive e rendere più accessibili treni e metropolitane.

Soldi ben spesi se garantiranno realmente l'accessibilità delle infrastrutture, non solo per gli atleti ma anche per il pubblico: di fatto, uno degli asset più preziosi dell'ere-



Il Presidente del Comitato Italiano Paralimpico, Luca Pancalli

dità permanente che Milano Cortina consegnerà alle generazioni future.

I PARTECIPANTI: UNA CRESCITA SENZA PRECEDENTI

Milano Cortina stabilirà nuovi record anche in termini di partecipazione. I 665 atleti che si contenderanno oro, argento e bronzo in 79 eventi da medaglia in 6 discipline costituiscono la più ampia partecipazione di sempre, superando i 564 atleti di PyeongChang 2018 e i 558 di Pechino 2022. A crescere sarà anche la parità di genere, con una quota rosa di 176 atlete, quasi il 30% in più rispetto a Pechino 2022.

L'IMPATTO ECONOMICO E MEDIATICO

Secondo il rapporto **Banca Ifis** presentato nell'aprile 2025, le Paralimpiadi invernali di Milano Cortina avranno un impatto economico diretto stimato intorno ai 200 milioni di euro, con oltre 400.000 spettatori attesi. Ancora più significativo sarà l'impatto mediatico, sia per i broadcaster (in Italia, la Rai, partner ufficiale dell'evento, ma anche CBC in Canada, Globo in Brasile, Nine Network in Australia, BBC nel Regno Unito, NBC negli Stati Uniti e il consorzio Warner Bros. Discovery/Eurovisione per quasi 50 Paesi europei), che hanno un'occasione di narrazione inedita e di contatto trasversale con fasce di pubblico nuove o sottorappresentate, sia per il pubblico. Gli ultimi dati **Ipsos** indicano che il 43% degli Italiani è intenzionato a seguire le Paralimpiadi, in particolare attraverso la televisione, indicata come principale canale di fruizione. Per gli sponsor, invece, le Paralimpiadi restano una piattaforma unica non solo per la visibilità, ma anche per i valori di inclusività, uguaglianza e forza d'animo universalmente attribuiti agli atleti paralimpici e



che al brand vengono emotivamente associati, rafforzando la lealtà di marca.

Su questo, vale pena di sfiorare solamente un punto conclusivo. Per il movimento Paralimpico, l'inclusione non coincide con l'omologazione o l'assimilazione forzata degli atleti con disabilità ai normodotati, ma con la valorizzazione e il rispetto della diversità. Alle Paralimpiadi la diversità non viene nascosta né trasformata in oggetto di compassione: è riconosciuta come risorsa,

elemento di identità, base di una nuova cultura dello sport e della società. Lo ha detto bene il Presidente del Comitato Italiano Paralimpico, **Luca Pancalli**: “Non vogliamo compassione, ma comprensione; non vogliamo commuovere, ma smuovere le coscienze. Il nostro obiettivo è cambiare la percezione della disabilità attraverso lo sport e contribuire alla crescita civile del nostro Paese”. Qualcuno ricorderà le celebri campagne “Superhumans” di Channel 4 per i Giochi di Londra 2012 e Rio 2016. Sebbene abbiano avuto il merito di abbattere stereotipi e aumentare la visibilità del mondo Paralimpico, la loro retorica eroistica è stata criticata per aver trasferito il focus dalla **normalità della diversità** alla creazione di un nuovo stereotipo, quello dell'atleta “supereroe”, distante dalla reale esperienza quotidiana delle persone con disabilità. Per il movimento Paralimpico, quello che conta è mostrare atleti come soggetti complessi, fatti sì di talento, passione e determinazione, ma anche di sfide personali, limiti e fallimenti come chiunque altro.

“ *Il 43% degli Italiani è intenzionato a seguire le Paralimpiadi, in particolare attraverso la televisione* ”

COME IL DENARO E IL POTERE STANNO RISCRIVENDO LE REGOLE DELLA PROPRIETÀ SPORTIVA

di Gian Marco Litrico

Cera una volta la squadra di calcio. Era l'espressione di un quartiere, il cuore di una comunità, magari raccolta intorno a un imprenditore locale di successo, vero o presunto, che fungeva da mecenate. Allo stadio si andava con il padre, il nonno, il fratello: lo stesso posto, la stessa sciarpa, gli stessi cori. I giocatori erano "di casa": cresciuti nel vivaio, conoscevano i bar della zona e spesso vi restavano anche dopo la fine della carriera. Le vittorie si celebravano, e le sconfitte si digerivano, tra amici. Il calcio era appartenenza, memoria, rituale collettivo.

Anni dopo, in una ovattata sala riunioni di Los Angeles, un gruppo di gestori di hedge fund finalizza l'acquisto di una storica squadra di calcio d'oltreoceano. A Riyadh, i dirigenti dei fondi sovrani elaborano la strategia per acquistare il golf globale. E a Londra, i giocatori del **Chelsea** si allenano all'ombra di un fondo di private equity statunitense. Benvenuti nella nuova era della proprietà sportiva globale, un terreno di gioco dove il pallone rotola al ritmo dei rendimenti finanziari, il tabellone del punteggio è geopolitico e i vincitori non indossano la tuta da allenamento, ma le grisaglie manageriali.

La squadre di calcio, insomma, trasformata in asset globale, in cui investono miliardari,



Mansour bin Zayed Al Nahyan

governi stranieri e multinazionali. In nessun altro luogo questo cambiamento è più visibile che nel calcio europeo, e in particolare in uno dei migliori prodotti da esportazione del Regno Unito: la **Premier League**. Nel 2003, **Roman Abramovich**, l'oligarca russo con cittadinanza israeliana, portoghese e lituana, acquistò il Chelsea FC per 60 milioni di sterline. All'epoca, una novità assoluta. Nel 2022 l'ineffabile Roman ha rivenduto per 5,2 miliardi di dollari a **Clearlake Capital**, una società di private equity con sede in California. Un prezzo record che riflette il valore del club, ma anche l'urgenza con cui Abramovich ha venduto il suo giocattolo per evitare le sanzioni di Sua Maestà britanni-

ca, comminate ad personam, all'indomani dell'invasione russa dell'Ucraina, per le sue relazioni con Putin.

Nel 2008 lo sceicco **Mansour bin Zayed Al Nahyan**, membro della famiglia reale di Abu Dhabi e vice presidente degli Emirati Arabi Uniti, compra il **Manchester City**, oggi il gioiello di un impero calcistico che include 10 club professionistici, dall'Europa all'America e all'Australia. Con lo sceicco al timone, il **Manchester City** è diventato una superpotenza che ha vinto 8 Premier League, 3 FA Cup, 6 League Cup e la Champions League 2022-2023.

Nel 2010, il Liverpool diventa proprietà del **Fenway Sports Group** di **Boston**, un fondo che controlla anche i **Boston Red Sox** (baseball) e i **Pittsburgh Penguins** (hockey su ghiaccio). Prezzo: 500 milioni di dollari. Valore odierno: 6 miliardi di sterline. Nel 2021, il **Saudi Public Investment Fund (PIF)** compra l'80% del **Newcastle United** per 410 milioni di dollari, mentre nel 2024, **Jim Ratcliffe**, fondatore di **INEOS**, la terza azienda chimica al mondo per fatturato, rileva circa il 25-28% delle azioni

Altro che «squadra del cuore»: oggi a vincere, in tutto il mondo, sono le grandi squadre del portafoglio. Lo sportbiz ha vinto. I magnati del calcio internazionale forse tifano, ma sicuramente contano le plusvalenze

del **Manchester United** per una cifra vicina a 1,5 miliardi di dollari.

Per farla breve, oggi oltre il 50% delle squadre della **Premier League** sono di proprietà di gruppi di investimento statunitensi o internazionali. Nel 2024, il private equity ha rappresentato oltre il 45% delle 410 operazioni M&A nel settore sportivo, con un aumento del 44% rispetto all'anno precedente. In Europa, il 27% dei club calcistici ha come azionista di maggioranza un investitore finanziario.

"Il calcio è diventato il nuovo petrolio. Genera lealtà, visibilità e influenza. Quale miglior marchio globale di un club della Premier League?" si chiede **Simon Chadwick**, professore di sport e geopolitica presso la Skema Business School.

Non tanti, ma tra questi c'è il **Paris Saint-Germain** (PSG), che è di proprietà al 100% del fondo sovrano del Qatar. Nel 2011 fu acquistato per 70 milioni di euro. Nel tempo ha investito 2,3 miliardi di euro per acquistare alcuni tra i migliori giocatori del pianeta (Messi, Neymar, Mbappé) e pur essendo una squadra senza grande storia, in 14 anni ha vinto 11 volte il campionato francese. Con il trionfo nella finale di Champions a Monaco di Baviera, dove ha umiliato l'**Inter**, il valore stimato del club, secondo



Nella foto Chelsea e Trump

Forbes, è arrivato a 4,6 miliardi di dollari. Chiaro. Non si tratta solo di affari, ma anche di soft-power, di diplomazia. **Sportswashing**, lo chiamano. L'uso strategico dello sport per migliorare l'immagine globale di un Paese. Si può fare ospitando Olimpiadi, Mondiali di Calcio o la Formula 1. Oppure comprando squadre di calcio. "Nel 21° secolo, la geopolitica non è solo missili e trattati, ma anche Messi e i diritti televisivi", chiosa **Jiahong Liu**, ricercatore presso l'Università di Edimburgo.

La Cina aveva puntato sul calcio negli anni 2010, acquisendo partecipazioni in club europei, finanziando accademie giovanili e investendo nei diritti dei media globali, anche se da allora le sue ambizioni calcistiche nazionali si sono raffreddate. Colossi come **Evergrande** e **Suning**, che avevano investito pesantemente nel calcio, sono stati travolti dai debiti, gli investimenti non hanno portato

benefici sportivi o d'immagine significativi, la nazionale cinese ancora lontana dai vertici mondiali. E il Partito Comunista ha imposto limiti agli investimenti esteri, preferendo concentrarsi su settori più strategici e redditizi. Con 700 miliardi di dollari in cassaforte, chi - invece - continua a esercitare il suo softpower a 360 gradi è il fondo sovrano saudita: nel 2022 ha lanciato il circuito LIV Golf, in diretta concorrenza con l'americano PGA Tour. A colpi di "signing bonus" mai visti prima, si è accaparrato i principali campioni circuito rivale, arrivando ad arruolare, nel 2023, **Jon Rahm** per una cifra-mostra di 600 milioni di USD.

Gli investimenti statali dei paesi del Golfo Persico fanno notizia, certamente, ma sono gli investitori statunitensi la forza dominante nella proprietà sportiva globale. I loro fondi di private equity dispongono di flussi di cassa affidabili e si concentrano sul ROI, sull'espansione del marchio per raggiungere una audience globale, sull'engagement digitale e sulle sinergie tra gli asset. Vedono, cioè, i club come "piattaforme di intrattenimento" piuttosto che come istituzioni sportive.

"Possedere una squadra di calcio ora è come possedere la Disney con uno stadio", scherza ma non troppo **Michael Broughton**, consulente per gli investimenti sportivi con sede a Londra. "Si tratta di contenuti, comunità e portata commerciale: tutto in uno".

E in Italia? In Italia sembrano passate ere geologiche da quando il calcio nostrano era dominato dai protagonisti della grande industria: la famiglia **Agnelli**, un secolo intero



Simon Chadwick professore di sport e geopolitica presso la Skema Business School



accanto alla Juventus, la famiglia **Moratti**, che attraverso l'azienda petrolifera **Saras** sosteneva appassionatamente l'Inter e l'UFO **Silvio Berlusconi**, il palazzinaro divenuto tycoon televisivo, capace di cambiare la storia del Milan (e non solo). Rivali epici, accomunati da un solido legame col territorio. "Non è la sfida tra Agnelli e Berlusconi, è una sfida tra tecnici e giocatori", provava a minimizzare l'Avvocato. "Credo che mi divertirei più io a essere presidente della Fiat", replicava il Cavaliere. Accanto a questo calcio metropolitano, ce n'era uno provinciale, fatto di presidenti-padroni come **Maurizio Zamparini**, che esonerò 50 allenatori in 30 anni, ma portò il Palermo in Europa. Come **Luciano Gaucci**, a Perugia, capace di ingaggiare Al-Saadi Gheddafi e di licenziare Ahn Jung-hwan dopo il gol alla Corea del Sud contro l'Italia nel 2002. Chi non si ricorda, poi, del "presidente tifoso" **Franco Sensi**, che a Roma portò Totti, Batistuta e lo scudetto del 2001? In quella galleria di personaggi non in cerca d'autore trovano posto la famiglia **Pozzo** a Udine, **Giorgio Squinzi** a Sassuolo, la famiglia **Percassi** a Bergamo. Tutta gente convinta che "al cuor non si comanda" e che ha vissuto il club come il pezzo pregiato dell'identità territoriale.

Oggi l'Italia è ancora un paese innamorato del calcio, nonostante le magre della Nazionale maggiore, ma in quell'amore si nasconde un'economia dello sport in guerra con sé stessa. "L'Italia produce talento, passione

e momenti indimenticabili", ha detto **Michele Uva**, ex vicepresidente UEFA. "Ma manca un sistema sportivo moderno. Stiamo giocando nel 21° secolo con strumenti del 20° secolo".

La proprietà degli stadi, per esempio, piomba lo sviluppo e soffoca le entrate: solo 4 club di Serie A possiedono i loro stadi, rispetto a quasi tutti i club in Germania e Inghilterra. "Non puoi crescere se la tua casa appartiene allo Stato", ha detto **Andrea Agnelli**, ex presidente della Juventus. Le proprietà americane a Roma e Milano hanno avanzato delle proposte concrete per costruire o ristrutturare gli stadi cittadini, ma la burocrazia resta un ostacolo micidiale: la Juventus ha impiegato 14 anni per completare l'**Allianz Stadium**.

Anche il sistema dei diritti TV in Italia non ha contribuito a sviluppare l'industria. La distribuzione squilibrata dei ricavi, la possibilità di vendere i diritti a un solo operatore, la scarsa mutualità, la pirateria, il deficit di trasparenza nelle trattative: i limiti sono tanti. Anche per questo la **Serie A** si trova nelle posizioni di rincalzo rispetto alle altre leghe

europee in termini di fatturato (3,8 miliardi di euro nella stagione 2023/24, meno della metà della **Premier League** (8,9 miliardi di euro), meno della **Bundesliga** (4,9 miliardi) e della Liga spagnola (4,2 miliardi), leggermente più della **Ligue 1** francese (3,2 miliardi).

A livello globale, l'industria dello sport vale oltre 520 miliardi di dollari (fonte PWC), e il calcio ne rappresenta circa il 30%. Ma la fetta dell'Italia in quella torta è modesta e si sta riducendo. Secondo lo **Sports Satellite Account** della Commissione europea, il contributo dell'Italia al PIL legato allo sport si aggira intorno all'1,3%, inferiore a quello della Germania (1,9%) o del Regno Unito (2,1%).

Non è solo il calcio ad essere in ritardo. L'Italia è la patria di alcuni degli eventi più prestigiosi al mondo negli sport non calcistici: Giro d'Italia, SuperLega Pallavolo, LBA Basketball. Ma nessuno di questi sport è entrato nel giro del profitto globale.

Il Giro d'Italia rimane un'istituzione, ma il suo pubblico televisivo è stagnante. L'edizione 2024 ha avuto un numero di spettatori inferiore del 10% rispetto al 2019. La sponsorizzazione internazionale è limitata (rispetto al Tour de France, che è sostenuto da LVMH, Skoda e Carrefour).

Le squadre maschili e femminili di pallavolo dell'Italia sono tra le migliori al mondo, ma la SuperLega attira solo 3.000-5.000 spettatori a partita e gli stipendi dei giocatori sono molto inferiori a quelli di Turchia o Polonia. Nonostante la produzione di talenti NBA (Danilo Gallinari, Simone Fontecchio), la LBA nazionale è sottofinanziata. Squadre come la Virtus Bologna e l'Olimpia Milano si affidano a sostenitori aziendali (rispettivamente Segafredo e Armani), con ricavi scarsamente sostenibili.

"Il nostro sport sopravvive grazie alla tradizione e alla passione", ha ricordato **Franco Carraro**, ex presidente del CONI. "Ma l'amore da solo non paga gli stipendi".

E' in questo scenario che si è materializzato l'ingresso massiccio di fondi internazionali



Aurelio De Laurentis, proprietario del Napoli Calcio, con il ministro dello sport Abodi



di private equity, che - solo nel 2023 - hanno investito 1,86 miliardi di dollari nel Bel Paese perché pensano di poter estrarre valore dallo sport system italiano.

Secondo uno studio di **AIFI**, il 35% delle squadre di Serie A ha oggi una proprietà estera, rispetto al 10% del 2013. Il **Milan** è passato nel 2022 sotto il controllo di **Red-Bird Capital Partners** per 1,2 miliardi di euro. L'**Inter** ha seguito a ruota, finendo nel 2024 nelle mani di **Oaktree Capital Management** dopo il default del prestito da 275 milioni di euro concesso a Suning. Anche l'**Atalanta** ha ceduto il 55% delle quote a **Bain Capital**, guidato da Stephen Pagliuca, co-proprietario dei **Boston Celtics**.

Gli esperti, come **Michael Goldberg** di **DBRS Morningstar**, sottolineano come questi investimenti portino liquidità e competenze manageriali, ma sollevano dubbi sulla sostenibilità e sull'impatto sociale di una governance orientata al profitto.

Tra le prime vittime di questa espansione, ci sono le realtà minori, fondamentali per lo sviluppo dello sport di base, ma a rischio di marginalizzazione. Dal 2000 a oggi, quasi 200 società calcistiche italiane sono fallite, soprattutto in aree periferiche dove lo sport rappresentava un presidio sociale e culturale. La maggior parte erano squadre dilettantistiche o semi-professionistiche, strette tra la necessità di dotarsi di strumenti più sofisticati per competere in un contesto sempre più professionalizzato, e la penuria di risorse, con l'attenzione mediatica e commerciale rivolta sempre di più verso i grandi club. In sintesi, il calcio italiano si è trasformato in un ecosistema polarizzato: al vertice, club globali gestiti come aziende; alla base, una crisi silenziosa che ha cancellato centinaia di storie sportive. Anche i tifosi vivono una crescente sensazione di distacco emotivo: "L'anima del gioco è stata venduta", si lamenta **Rachel Holmes**, membro del trust dei tifosi del Manchester United. "Non siamo stakeholder, siamo solo clienti".

La trasformazione dei club in "media company" fa del tifoso, appunto, un cliente e della

partita un prodotto da monetizzare. A prezzi sempre più elevati. In **Premier League**, gli abbonamenti stagionali di club come **Arsenal** e **Tottenham** superano i 1.200 € (il 5% del reddito mensile netto). In **Serie A**, i prezzi dei settori popolari, nella stagione scorsa, hanno avuto un aumento annuale medio del 28%. A San Siro, l'abbonamento medio dell'Inter è cresciuto dell'82% in 5 stagioni, contro un'inflazione cumulata inferiore al 19%. Il fallimento della **Super League** europea nel 2021 è stata determinata soprattutto da un sentimento di rivolta anti-sistema: i tifosi di tutta Europa hanno protestato contro la proposta di una lega separatista, progettata per garantire più entrate ai top club. Il piano è crollato nel giro di 48 ore, ma la partita non è finita perché la Corte di Giustizia Europea ha riconosciuto la posizione di abuso dominante di UEFA e FIFA. La realtà è che la governance dello sport fatica a tenere il passo. La maggior parte delle leghe non dispone di solidi processi di controllo della proprietà e anche il **Financial Fair Play** della UEFA per impedire ai club di spendere oltre le proprie possibilità, si è dimostrato debole.

C'è una lotta in corso per combattere gli effetti più negativi della finanziarizzazione del pallone. Il Regno Unito si sta preparando a lanciare un'autorità di regolamentazione calcistica indipendente per verificare la stabilità finanziaria dei club e salvaguardare gli interessi dei tifosi, mentre esistono, e hanno successo, alcuni modelli di coinvolgimento sano dei tifosi nella governance. **Real Madrid** e **Barcellona**, per esempio, sono posseduti e controllati dai propri soci. Ogni decisione importante passa attraverso il loro voto, in-

clusa l'elezione del presidente. Un meccanismo simile c'è in Germania, dove il **Bayern Monaco** applica il principio del "50+1": il 75% del club appartiene all'associazione dei soci (circa trecentomila membri), mentre il restante 25% è suddiviso in parti uguali tra **Adidas**, **Allianz** e **Audi**.

L'azionariato popolare, insomma, a tutela dell'identità e dei valori storici dei club, resiste in aperto contrasto con i modelli proprietà privata o multinazionale che ormai dominano gran parte d'Europa.

Un aspetto fondamentale diventerà il calmieramento del costo di accesso all'evento sportivo. Le soluzioni non mancano: un tetto ai prezzi per i settori popolari, come già avviene in UEFA (max 70€ per Champions League), modelli di pricing dinamico che tengano conto del reddito medio locale e dell'importanza della partita, incentivi pubblici per lo sport popolare, con agevolazioni fiscali per i club che mantengono prezzi accessibili.

Guardando al futuro, gli esperti prevedono un'espansione degli investimenti, trainati dalle piattaforme digitali e dagli stadi di proprietà. Perché ne valga la pena, occorrerà un'attenzione diversa verso i fan, meno mungere, e più partecipi del destino delle squadre. **Aurelio De Laurentis**, che ha trasformato il Napoli da club fallito in Serie C1 nel 2004 a due volte campione d'Italia, con bilanci virtuosi e una gestione manageriale, ha rifiutato l'ingresso dei fondi, perché li considera "di passaggio" e "non funzionali" a un progetto duraturo. Il suo successo dimostra che nel calcio moderno, il cuore può battere anche al ritmo del conto economico.

LO STRANO «MENAGE A TROIS» DI FIFA '26

di Evelina Marchesini

I mondiali di calcio dell'anno prossimo si giocheranno per la prima volta in tre stati: Usa, Messico e Canada. Indoviniamo a chi toccherà la «parte del leone»? Agli Stati Uniti. E i due comprimari?

Il conto alla rovescia è già cominciato. La **Coppa del Mondo Fifa 2026** si avvicina e sarà, per la prima volta nella storia, ospitata contemporaneamente da tre Paesi: **Stati Uniti, Messico e Canada**. Un evento di proporzioni titaniche, capace di coinvolgere milioni di tifosi, sponsor, fan Vip e _ soprattutto _ milioni di dollari, con quella spettacolarità che non può mancare quando si parla di eventi sportivi negli Usa. Ma mentre la macchina organizzativa americana si avvia a diventare un vero e proprio blockbuster stile Hollywood, Messico e Canada sembrano avere un ruolo da “spalla” al grande show yankee. Pronti a scoprirne tutti i retroscena? Vi porto in un viaggio tra stadi, costi, aneddoti e qualche sorriso.

GLI STATI UNITI: I RE DELLA FESTA... E DEL BUSINESS

Se la Coppa del Mondo fosse un film, gli Stati Uniti sarebbero senza dubbio la star protagonista con **16 stadi** (11 città), una marea di investimenti milionari e infrastrutture all'avanguardia. Non stiamo

parlando di un semplice torneo di calcio, ma di un vero e proprio evento da produzione hollywoodiana, con effetti speciali, grandi star e un budget che farebbe impallidire molti blockbuster. Basti pensare al **Met-Life Stadium** del New Jersey, dove si disputerà la finale: 82.500 posti, quasi 300 milioni di dollari di investimenti per ammodernamenti, sedili modulari e tecnologia da fantascienza. O al **Levi's Stadium** di Santa Clara (San Francisco), che dopo un refresh da 200 milioni di dollari sarà pronto a ospitare partite da capogiro con Wi-Fi 6, luci Led ultramoderne e suite Vip da sogno. Senza dimenticare l'AT&T Stadium di Dallas, il luogo scelto per una semifinale, dove i biglietti più economici si

aggirano già oggi intorno ai 1.800 dollari e le poltrone più esclusive sfiorano i 23mila dollari. Insomma, una macchina da soldi a cielo aperto.

PRONTI A UN IMPATTO DA 8,8 MILIARDI

L'impatto economico negli Stati Uniti sarà impressionante. Si stima un apporto diretto e indiretto di circa **8,8 miliardi di dollari** solo in termini di spesa turistica, sponsorizzazioni, biglietti e consumi durante il torneo. A questo si aggiungono investimenti infrastrutturali per oltre 1,1 miliardi di dollari dedicati a miglioramenti degli stadi, trasporti e servizi connessi.

Gli Stati Uniti prevedevano di accogliere circa 5 milioni di visitatori da tutto il mondo, con un indotto che genererà migliaia di posti di lavoro temporanei e una spinta notevole all'economia locale: il passato è d'obbligo, visti i continui colpi di scena dell'amministrazione **Trump**, che sta già facendo cadere in picchiata gli arrivi dall'estero per vacanze e di conseguenza i conti turistici. A livello fiscale e di tasse indirette, si parla di entrate di centinaia di milioni per i governi statali e federale.

L'ALTRO LATO DELLA MEDAGLIA

Tanta fretta nel “voglio tutto io” non ha consentito agli Usa di valutare accuratamente la reale capacità organizzativa e ora, a meno di un anno dal fischio di inizio, divampano le polemiche, enfatizzate dagli estremismi dell'amministrazione Trump. Tanto per cominciare, il clima: molte città ospitanti saranno esposte al clima estivo estremo (temperature oltre i **35 °C**, temporali frequenti e condizioni di umidità eleva-



A fianco, il Met Life Stadium del New Jersey
In basso, l'Hard Rock Stadium di Miami.

ta), rendendo problematiche le programmazioni delle partite e la gestione degli spettatori. Alcuni stadi sono al coperto (Los Angeles, Dallas, Houston, Atlanta), ma altri non lo sono e potrebbero creare disagi evidenti. Nel 2025, durante la **Coppa del Mondo per Club**, sei partite sono state sospese per temporali, con ritardi fino a due ore.

C'è poi il grosso tema della sicurezza in un Paese dove ogni settimana qualcuno esce dal letto con l'idea di sparare all'impazzata in scuole e università e dove le armi si comprano come se fossero gelati. La finale della Coppa America 2024 al **Hard Rock Stadium di Miami** è stata ritardata di oltre 80 minuti a causa di grandi folle di tifosi non in possesso di biglietti, che hanno sfondato le barriere di sicurezza e questo nonostante le dichiarazioni di grandi spiegamenti di forze. Immaginiamoci gestire 16 stadi in un Paese in cui la tensione sociale sale di giorno in giorno.

Dal punto di vista migratorio la fotografia è ancora più cupa, considerando le politiche di immigrazione introdotte dall'amministrazione Trump, inclusi travel ban su cittadini di diversi Paesi (specie in Africa e Medio Oriente) e il nuovo "Big &



*“ In particolare è il
Messico a vivere
male la marginalità
in questa edizione*

Beautiful Bill” che impone una tassa extra di 250 dollari sui visti turistici.

MESSICO E CANADA: COMPARSE (D'ORO) DEL GRANDE SHOW

Ma cosa resta al **Messico** e al **Canada**, questi due Paesi “co-ospiti”? Beh, diciamo che il loro ruolo è più simile a quello delle spalle in una commedia hollywoodiana: fondamentali, ma con meno tempo sul pal-

co e meno luci dei riflettori. Decisamente ingiusto, commentano in Messico, visto che se la Coppa Fifa è arrivata in questa parte di mondo si deve certo più alla nomea del calcio messicano che a quella degli Usa (in sostanza, solo agli Usa i Mondiali non li avrebbero dati, dicono in Messico).

MESSICO: LA STORICA LEGGENDA CON QUALCHE RITARDO

Il Messico può vantare il prestigioso Estadio Azteca, che ospiterà la partita inaugurale con il calcio di inizio l'11 giugno 2026 e un po' di match della fase a gironi. L'**Azteca** è il tempio sacro del calcio, dove si sono svolti i Mondiali del 1970 e del 1986, due eventi epici. Stavolta però la ristrutturazione che avrebbe dovuto modernizzare l'impianto procede un po' a rilento, con ritardi e spese pubbliche che fanno storcere il naso a qualche critico.

Sul fronte economico, il Messico punta a generare un impatto totale di circa 1,2 miliardi di dollari, di cui quasi 750 milioni derivanti da spese di visitatori internazionali e locali durante il torneo. Gli investimenti in infrastrutture fisse, tra ristrutturazione degli stadi (oltre 100 milioni di dollari) e miglioramenti urbani (tram, metropolitane, strade), si aggirano intorno a 300 milioni di dollari.

Un dato curioso: la partita inaugurale si terrà proprio all'**Azteca**, regalando al **Messico** il prestigio di aprire ufficialmente il torneo, ma con un impatto economico e un numero di partite molto inferiore rispetto agli Usa.



O_4kclips - stock.adobe.com



Il glorioso stadio Azteca di Città del Messico, oggi ribattezzato Estadio Banorte

Lo stadio principale coinvolto, che come detto ospiterà il calcio d'inizio, è lo Stadio Azteca, ora **Estadio Banorte**. E' in corso una ristrutturazione completa iniziata nel 2024 e stimata della durata di 18 mesi e la riapertura è prevista per il 28 marzo 2026. I lavori includono l'aumento della capacità da 83.000 a 90.000 spettatori, nuovo sistema di drenaggio e iniezione d'aria, manto ibrido, zone Vip, facciata Led, nuovi spogliatoi e ridisegno delle aree stampa e accesso pubblico.

Il finanziamento include circa 106 milioni di dollari tramite la sponsorizzazione di Banorte. Città del Messico destina poi 250-300 milioni di dollari a opere permanenti: mobilità (17 nuovi tram leggeri, trolebús elettrico), ammodernamento delle principali arterie urbane (**Tlalpan, Insurgentes**), nuove videotracking zone e più di 40.000 telecamere di sorveglianza. Guadalajara partecipa con lo Stadio Akron e gli investimenti già avviati sono pari a circa 14 milioni di dollari per gli adeguamen-

ti richiesti dalla Fifa, come l'adeguamento del manto ibrido, Led, wifi, miglioramento dell'audio e la connessione con l'aeroporto con la nuova linea 5 del metro leggero. Monterrey partecipa poi con lo Stadio Bbva dove si stanno migliorando il manto ibrido, i collegamenti wi-fi e alcune infrastrutture urbane, per un investimento di circa 430 milioni di pesos, circa 24 milioni di dollari.

CANADA: IL VICINO PIÙ FREDDO

Il Canada, dal canto suo, ospiterà solo una manciata di partite di fase a gironi, concentrate tra **Toronto, Vancouver e Montréal**. Nessuna partita di rilievo come semifinali o finale, ma sicuramente un'opportunità per far crescere il calcio in un Paese tradizionalmente "hockeydipendente". L'impatto economico stimato in Canada è più contenuto, attorno ai 440 milioni di dollari, dovuto a un minor numero di partite e a investimenti meno pesanti nelle infrastrutture sportive e urbane. Le ristrutturazioni si limitano a piccoli adeguamenti tecnologici e miglioramenti minimi degli stadi esistenti. Il che, vedendolo ora alla luce delle frizioni tra i due Paesi, non sconcerta più di tanto (premeditazione? Premonizione?)

CONFRONTO TRA I TRE PAESI OSPITANTI

Paese	Impatto economico totale stimato (miliardi USD)	Spesa turistica e consumi (miliardi USD)	Investimenti infrastrutturali (miliardi USD)	Numero di partite ospitate	Eventi di rilievo ospitati
Stati Uniti	8,8	5,0	1,1	16	Finale, semifinali, quarti di finale, gironi
Messico	1,2	0,75	0,3	3	Partita inaugurale, gironi
Canada	0,44	N.D.	N.D.	3	Gironi

CONFRONTO: USA VS MESSICO – MONDIALI FIFA 2026

VOCE	STATI UNITI	MESSICO
Numero partite ospitate	78 partite (tra cui ottavi, quarti, semifinali e finale)	10 partite (solo fase a gironi)
Stadi coinvolti	11 città, 16 stadi (tra cui New York, Los Angeles, Dallas)	3 città: CDMX, Guadalajara, Monterrey
Investimento previsto	Oltre 6 miliardi USD (infrastrutture, stadi, logistica)	Circa 500 milioni USD complessivi
Entrate stimate	Fino a 9 miliardi USD in impatto economico diretto/indiretto	Tra 1,5 e 2 miliardi USD in totale
Turismo internazionale atteso	Oltre 3 milioni di visitatori	Circa 500.000-700.000 visitatori
Creazione di posti di lavoro	Fino a 40.000-50.000 temporanei e indiretti	Circa 20.000 in totale
Settori più beneficiati	Ospitalità, costruzioni, sicurezza, trasporti, tech e media	Turismo, servizi, ristorazione, piccole imprese locali
Sviluppo infrastrutturale	Enorme: ampliamenti aeroporti, trasporti urbani, smart cities	Limitato a ristrutturazione stadi e vie d'accesso locali
Supporto governativo	Forte, federale e statale	Più contenuto, delegato in parte agli stati locali
Valore di marketing globale	Dominante: USA come volto del torneo a livello FIFA	Secondario, "partner culturale"

L'ANGOLO DEGLI ANEDDOTI

Lo sapevate che l'Estadio Azteca è uno dei pochi stadi al mondo ad avere un "sistema di iniezione d'aria" sotto il prato? Un modo per mantenere l'erba verde e rigogliosa, anche a oltre 2.200 metri d'altezza.

In Canada, invece, i tifosi più appassionati si stanno organizzando per portare la loro famosa "poutine" e "scotch whisky" direttamente allo stadio. Prepariamoci alla visione di tifosi canadesi con sciarpe rosse e bianche, mentre mangiano il tipico piatto di patate fritte con formaggio e salsa al gravy.

Negli Usa invece la forza militare ha sempre la precedenza e i Mondiali si preparano come una vera e propria campagna militare: droni per la sicurezza, fan zone high-tech, fan engagement con realtà aumentata e così via, come i fan del football americano ben sanno.

Sul fronte social media, i cosiddetti superfan stanno pianificando il loro viaggio da ormai due anni: risparmiano, studiano logistica e cercano di partecipare in gruppo alla lotteria per i biglietti. Alcuni, come Kika Castro e Danny Navarro, condividono su TikTok consigli dettagliati su come muoversi tra le città ospitanti, prenotare viaggi multi-tappa e accedere prima agli alloggi. L'impegno è al limite della preveggenza.

Anche la colonna sonora non viene lasciata al caso. Fifa ha commissionato remix del tema ufficiale "**Fifa World Cup 26 Theme Song**" da artisti locali di ogni città ospitante. Da DJ Jazzy Jeff per Philadelphia fino a Toy Selectah per Monterrey: un modo innovativo per fare Glocal. Lo Stadio Atzeca (Banorte) riuscirà, con i prossimi Mondiali,

a stabilire un Guinness, quello dell'unico stadio al mondo ad aver ospitato tre mondiali. Il Canada è green, inclusivo e all'avanguardia per antonomasia e non potevano fare eccezione i Mondiali. Così a Toronto e Vancouver sono previste fan zone integrate con arte, cibo, musica e assistenza in oltre 20 lingue. A Vancouver, l'evento sarà alimentato da trasporti carbon-free e coinvolgerà comunità indigene con performance e rituali culturali. Dietro agli schermi le tensioni si fanno via via più calde. Nonostante la narrativa dell'unione tra Stati Uniti, Messico e Canada, la realtà geopolitica è più complessa. Tariffe incrociate e tensioni sui confini hanno portato giornalisti a scrivere che l'evento passa "**da unità ad acrimonia**". Un commento ironico: "The World Cup is going to make it more exciting", ha detto Trump, definendo la tensione una buona cosa.

LA PASSIONE HA SCARPE CHIODATE



Ex calciatore ed economista, Luigi Conte – presidente dei consulenti finanziari italiani – racconta la magia del calcio e dei milioni di dilettanti che lo rendono grande

di Marco Muffato

Non esiste solo il calcio professionistico in Italia. A muovere la passione ma anche tantissimi soldi c'è il mondo del calcio dilettantistico, fuori dai radar dei grandi media nazionali ma non certo dei social e dei mezzi d'informazione locali. E parliamo davvero di grandi numeri: oltre un milione di atleti (precisamente 1.093.583), di cui oltre 700mila attivi (724.942) nei settori giovanili e scolastici, undicimila società affiliate (11.083), 62mila squadre (62.739) e oltre 500mila (542.370) partite ufficiali. Un patrimonio umano di entusiasmo che

rappresenta le fondamenta del sistema calcistico italiano e che va conosciuto più da vicino con un esponente autorevole del mondo del calcio dilettantistico come **Luigi Conte**, un passato da calciatore professionista (Primavera del **Lecce**, **Alessandria** e Savoia, campione del mondo con la Nazionale italiana militare nel 1991, carriera interrotta a soli 22 anni per un grave infortunio) e una solidissima preparazione finanziaria acquisita grazie alla sua attività professionale di consulente finanziario (è presidente di **Anasf**, l'associazione di categoria dei consulenti finanziari. Preparazione finanziaria di cui Conte ha fatto tesoro nella sua carriera dirigenziale spesa in diverse società professionistiche (protagonista del miracolo **Monterosi** in serie C, ha svolto incarichi manageriali apicali con Palermo e Lucchese) e che gli sarà molto utile anche nel nuovo incarico recentemente assunto di direttore generale della Pro Sesto, squadra di blasono militante in serie D.

Conte, quali sono oggi le principali difficoltà nel fare calcio da parte dei club semi-professionistici e dilettantistici rispetto a dieci anni fa? E quali differenze più marcate nota rispetto ai club professionistici, anche alla luce delle sue esperienze

di manager in serie B e C?

Gli adempimenti richiesti dalla LND sono quelli di sempre ma la grande difficoltà rimane organizzare le società dilettantistiche in modo adeguato. Oggi occorre grande managerialità in quanto è necessario intervenire contemporaneamente e in modo efficace sull'area sportiva, organizzativa e logistica. L'area sportiva, a sua volta, distingue in maniera netta l'attività della prima squadra dal settore giovanile e della scuola calcio che in una società dilettantistica rappresenta, rispetto alle società professionistiche, l'elemento trainante. Una scuola calcio ben organizzata e ben strutturata dà una spinta importante anche da un punto di vista economico. Il calcio dilettantistico negli ultimi anni, aggiungo, ha dato uno spazio importante al calcio femminile che richiede ulteriore impegno in termini di capitali e di risorse professionali e organizzative. La risposta a questa sfida da parte dei club varia da caso a caso, con punte di eccellenza ma anche con diverse realtà che fanno fatica a organizzarsi in modo adeguato con equilibri economico-finanziari precari. Vi è altresì un aspetto che, a mio giudizio, qualifica le società dilettantistiche rispetto alle società professionistiche ovvero la capacità di interagire e di incidere positivamente sul tessuto sociale e sulle politiche giovanili di un territorio. La scuola calcio, per esempio, spesso integra - quando non sostituisce - gli oratori come punto di riferimento di una comunità.

Quali sono le principali fonti di entrate oggi rispetto al passato?

Le entrate sono rappresentate dai conferimenti dei quotisti - cioè da chi detiene le quote delle SSD -, dai partner commerciali o sponsor per lo più locali. Vi sono poi i contributi della Lega destinati alle trasferte disagiate oppure per i premi legati all'impiego dei giovani in prima squadra. Perché la valorizzazione dei giovani è ovviamente una componente importante

dei ricavi all'interno della piramide dilettantistica, che - lo ricordo - va dalla scuola calcio fino alla serie D (in mezzo i campionati di terza, seconda e prima categoria, di promozione, di eccellenza fino appunto alla serie D, ndr)

Quanto costa oggi un campionato di serie D?

La struttura dei costi è legata ad adempimenti formali che non sono particolarmente onerosi e che si contengono al di sotto dei 50mila euro: 16mila euro di diritti d'iscrizione accompagnati da una fidejussione bancaria da 31mila euro da presentare. Naturalmente i conti legati alla stagione chiusa devono essere in ordine, tutti i pagamenti devono essere stati effettuati senza pendenze verso tesserati e verso la Lega stessa. E in questo la Covid-sod fa una attenta valutazione preliminare. Tra i costi d'impianto che pesano di più sul bilancio societario la voce principale è legata all'ingaggio dei calciatori, ai compensi di staff tecnico, dirigenziale e sanitario, fino alle spese per i ritiri e le tra-

“ Contare su un buon budget aiuta ma non dà garanzie sul risultato sportivo, il denaro va speso bene

sferite. Il campionato di serie D costa mediamente dal mezzo milione di euro in su, ma per squadre di bacino, retrocesse dalla C, superiamo spesso abbondantemente il milione di euro. Contare su un buon budget aiuta ma non dà garanzie sul risultato sportivo: il denaro, poco o considerevole che sia, va speso bene e con acume.

Come sono cambiate le sponsorizzazioni e le partnership per le società? Si fa più o meno difficoltà rispetto al passato a trovare finanziatori?

È tutto legato al ciclo economico: quando è espansivo, le aziende potenziali sponsor

sono più propense a investire in marketing e comunicazione e a stare vicine alle realtà sportive del territorio. Quello che sta cambiando è che i partner chiedono che il loro investimento economico dia ritorni tangibili allo sponsor in termini di visibilità reale, attraverso l'organizzazione di eventi che coinvolgano il tessuto sociale strettamente collegato alla squadra di calcio.

C'è un fenomeno di proprietà straniera anche a livello semi-professionistico. Il caso della sua Pro Sesto è emblematico...

Confermo: ci sono diverse società dilettantistiche che hanno azionisti stranieri. Questo avviene soprattutto nel caso di società che hanno un passato importante - quando non addirittura glorioso - e un brand riconosciuto. Si tratta di realtà che entrano nel perimetro di gruppi stranieri, anche facoltosi, i quali preferiscono investire nel calcio partendo da cifre minori rispetto a quelle richieste in ambito professionistico. Per questo motivo scelgono spesso di partire dalla serie D, un campionato molto interessante quanto sfidante. In questo modo hanno il tempo di programmare con attenzione, affinché l'investimento sia produttivo nel tempo.

Il tema delle infrastrutture è delicatissimo tra i prof figurarsi nel mondo della Lega Nazionale Dilettanti... Come sono finanziati in genere questi investimenti? Di che cifre parliamo?

Si può contare su un gruppo di calciatori di alto livello e su uno staff tecnico qualificato, ma senza infrastrutture adeguate diventa impossibile costruire un percorso solido e duraturo. E per infrastrutture, non intendo solo il campo da gioco ma anche gli spogliatoi, le palestre, la sala



Luigi Conte, presidente di Anasf, associazione di categoria dei consulenti finanziari

stampa, gli spalti e quanto attiene alla loro manutenzione. L'impianto sportivo in generale è spesso di proprietà del Comune di riferimento che lo offre in gestione alla società, mediante una convenzione pluriennale. La società calcistica sostiene quindi i costi di gestione della struttura, che possono essere più o meno rilevanti in base alle condizioni degli impianti, modernità o vetustà degli stessi. Comuni a parte, un soggetto che svolge un ruolo chiave per quanto attiene il finanziamento per la realizzazione e il rifacimento degli impianti, in particolare dei terreni di gioco di ultima generazione "ibridi" (in erba naturale e sintetica, ndr), è il Credito Sportivo.

C'è il tema della gestione del personale delle società semi-professionistiche, dagli allenatori, ai preparatori atletici, ai calciatori. Quali sono oggi i budget necessari per una società che ha ambizione di arrivare nel calcio professionistico o comunque per mantenere la categoria? Quali sono i guadagni in queste categorie?

Come si può immaginare le situazioni sono molto diversificate. Un calciatore importante che viene da serie professionistiche, in ottime condizioni fisiche, che sceglie di giocare dilettanti spesso ottiene compensi migliori che in Lega Pro (la serie C, Ndr.). Diciamo che normalmente un giocatore nella media ha un guadagno interno ai 20mila euro annui, mentre giocatori di lignaggio maggiore guadagnano fino ai 40mila euro annui. La base dello stipendio mensile dei giocatori migliori è di 2500-3000 euro. Aggiungendo i compensi dello staff tecnico, sanitario, i costi del materiale sportivo, per le partite casalinghe e le trasferte, si arriva a quei cinquecentomila euro di cui dicevo prima. E cifre che ammontano anche al doppio e più, ripeto, non sono rare.

Parliamo del calcio giovanile dilettanti-

“ Le percentuali dei giovani italiani che approdano al calcio professionistico sono sempre le stesse, al netto degli stranieri

stico (ma si potrebbe dire lo stesso per gli stessi settori giovanili delle prof) che a fronte del gran numero di giovani italiani praticanti non riesce a fornire talenti per il calcio professionistico. Come mai?

Le percentuali dei giovani italiani che approdano al calcio professionistico sono sempre le stesse, al netto dei giovani stranieri che entrano nei settori delle squadre prof. E sono sempre molto ridotte come dicono le statistiche della LND (negli anni tra il 2021/22 e il 2022/2023 sono stati appena 1.340 i giovani calciatori tra i 15 e i 21 anni, formati da società di calcio giovanile e dilettantistico, che sono riusciti ad accedere al calcio prof. In pratica meno di uno su mille, ndr).

Perché così pochi?

Per due ragioni: c'è un corto circuito nella formazione dei tecnici, persone spesso volenterose ma senza le competenze necessarie per contribuire alla crescita dei giovani. Hanno il patentino, una grande passione spesso a fronte di rimborsi economici minimi, ma non c'è preparazione adeguata. La seconda ragione è che oggi i ragazzi non giocano più in strada, pratica che alimentava la creatività, non c'è predisposizione al sacrificio, alla ripetizione anche ossessiva del gesto tecnico. Ci si ispira al virtuale, ai videogame, alle play station. Riscontro nei ragazzi una compresenza di minor passione e di impoverimento di cultura calcistica. E con queste

premesse il calcio prof sarà sempre più off limits per i giovani.

Il calcio forse non è più uno sport per tutti: i suoi costi sono cresciuti e probabilmente alla portata solo di famiglie abbienti. Questa trasformazione sta cambiando anche il volto di questo sport: non va avanti chi è più bravo ma solo chi oltre a essere bravo ha le possibilità economiche per continuare a giocare a calcio...

Proprio così, l'esborso richiesto per un percorso calcistico oggi non è più nell'ordine delle centinaia ma delle migliaia di euro. Pensiamo alle scuole calcio: tra iscrizione, kit, ritiri e trasferte molte famiglie sono soggette a un salasso economico. Si tratta di un investimento elevato che sarebbe giustificato se i servizi ricevuti fossero adeguati e sarebbe ancor più giustificato se questo investimento si facesse sulla base di un'effettiva percezione di valore da parte del giovane atleta in termini di passione e impegno. Talvolta sono gli stessi genitori che forzano perché il figlio giochi a calcio invece di un altro sport per cui sarebbe più portato. E si perde così tempo prezioso e tanto denaro.



#ESG



La CSRD non aspetta

Con la nostra esperienza multidisciplinare e le tecnologie più innovative, noi di RSM ti offriamo il supporto professionale necessario per affrontare con sicurezza ed efficienza il percorso di integrazione del Bilancio 2025 con Informativa di Sostenibilità CSRD.

Taking Charge of Change!

Inquadra il QR Code, visita il sito
e scopri come possiamo supportare la tua azienda:



LA CORSA ALL'ORO DELLO STREAMING IL BUSINESS CONTESO TRA PIATTAFORME

Il mercato dei diritti sportivi, del football e della Formula 1 ma non solo, nel 2024 ha raggiunto i 62 miliardi di dollari. Solo lo streaming ne valeva 34. Oggetto di una feroce concorrenza fra Tv e smartphone. Con uno strisciante problema di saturazione dell'offerta e disattenzione

di Gian Marco Litrico

Intorno all'"amour fou" per lo sport in diretta visto dal divano gira una montagna di soldi. Si parla di 62 miliardi di \$ nel 2024 (1,2 miliardi di euro in Italia): è la più grande fonte di entrate negli sport professionistici dopo le sponsorizzazioni, che peraltro dalla visibilità garantita dai diritti audiovisivi traggono una delle principali ragioni d'essere. Insomma, "i diritti dei media sono la spina dorsale dello sport moderno", sintetizza **Claire Enders**, analista dei media del Regno Unito. Un sistema che si fonda sulla dialettica tra chi i diritti li detiene (le leghe che organizzano i campionati nazionali, e la Spectre Cio, Fifa, Formula 1 che organizza i mega-eventi internazionali), da un lato, e chi possiede i sistemi di distribuzione, dall'altro. Nella nuova corsa all'oro,

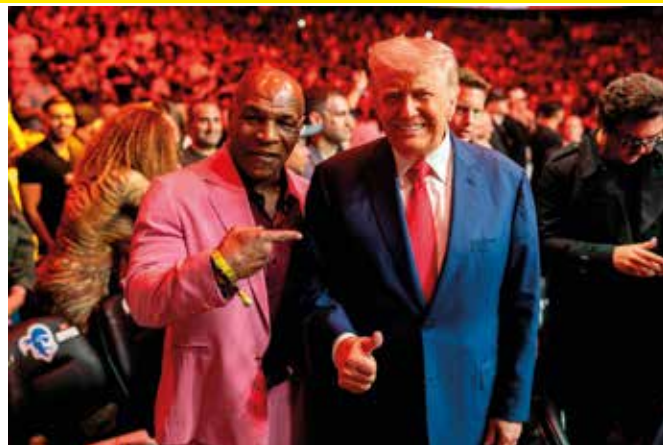
dove l'oro è lo sport in diretta, i cercatori d'oro tradizionali, cioè i conglomerati televisivi, competono con alcuni nuovi arrivati "da paura", il Gotha di **Wall Street**: Google, Apple, Amazon in testa, e le piattaforme di streaming, come Netflix, Amazon Prime, Disney + e simili, forti di una tecnologia che monetizza al meglio le reti di Tlc su cui i gestori telefonici hanno dormito il sonno dei giusti per decenni, avvolti nella coperta con-

fortevole del monopolio. I due campi contrapposti – contenuti e distribuzione – non disdegnano gli sfronti. Uno dei più citati è **Bob Iger**, il CEO di **Disney**, che ha consegnato alla storia l'aforisma "Il contenuto è il re, ma la distribuzione è Dio", che esiste anche in versione "the content is king, and distribution is King Kong". Cui viene obiettato che le piattaforme di distribuzione sono tubi vuoti senza i contenuti, e che a questi i fan sono fedeli, e non al canale.

La velocità di questa trasformazione è vertiginosa. Lo streaming sportivo globale valeva 34 miliardi di \$ nel 2024, ma cresce del 12,6% all'anno e supererà i 75 miliardi di \$ entro la fine 2030. Oltreoceano, il 2024 è stato l'anno del sorpasso: 105 milioni di americani hanno guardato lo sport in diretta streaming, in aumento rispetto ai 95,5 milioni dell'anno prima, mentre quelli che hanno seguito lo sport sulla tradizionale tv via cavo sono scesi a 85,7 milioni. La transi-

Il ceo di Disney Bob Iger teorizza che se il contenuto è il re, (King), la distribuzione è King Kong. In alto a destra, Trump con Mike Tyson, star di Netflix





zione è inesorabile, ma in Italia, dove fino al 2029 la **Serie A** sarà distribuita in coabitazione da **DAZN-Sky**, avviene più gradualmente che negli USA, dove le TV tradizionali hanno perso del tutto i diritti a favore delle piattaforme di streaming. La **Serie A** rimane la più grande proprietà mediatica italiana. Ma il suo valore è in stallo. **DAZN e Sky** hanno pagato i diritti domestici 4,5 miliardi di euro. Come nel contratto precedente. Il nuovo accordo della **Premier League**, invece, è aumentato sino a 6,7 miliardi di sterline. Le ragioni di questo divario sono arcinote. La programmazione è frammentata, gli stadi obsoleti influiscono sulla qualità delle trasmissioni e sul coinvolgimento dei fan, il malloppo della pirateria ammonta a 1,7 miliardi di euro all'anno, mentre la crescita internazionale è limitata alle poche partnership attive in Asia, Nord America e Africa. "Stiamo vendendo una Ferrari come se fosse una Fiat Panda", si era lamentato **Luigi De Siervo**, amministratore delegato della Serie A, nel 2023. Panda o Ferrari che sia, lo shift degli Italiani verso lo streaming, grazie anche al miglioramento tecnico registrato quest'anno, ha una prova indiretta nella stagnazione dei ricavi da biglietteria. Per come la vede, in America, **Scott Galloway**, professore di marketing alla NYU, "lo stadio è dove vai per l'esperienza. Lo streaming è dove vai per la libertà. E nessuno vuole più pagare 300 dollari per una birra e un hot dog." Intanto, nella guerra mondiale per i diritti dello sport in diretta, le piattaforme di stre-

“ La demolizione dei «vecchi» media negli Usa continua. Nel '24, sono passati al web 12 miliardi di valore in abbonamenti

aming fanno a botte per la loro fetta della torta da 60 miliardi di \$ nel 2025. L'ultima arrivata è **Netflix** che ha trasmesso l'incontro tra **Mike Tyson** e **Jake Paul**, la bufala in streaming più seguita di sempre, mentre si prepara a sfidare **ESPN** per i diritti della **Formula 1**. Il risultato è un frammentazione che decreta la fine dell'era della fruizione "one-stop", sostituita da un buffet in cui bisogna stare in piedi per servirsi.

La demolizione controllata del sistema dei media tradizionali negli USA continua. Nel 2024 circa 12 miliardi di \$ in abbonamenti sono stati travasati dalla TV tradizionale alla TV connessa. La pubblicità ristagna e costringe le emittenti a investire pesantemente per creare le loro piattaforme di streaming.

Chi festeggia sono le leghe professionistiche, che intascano somme mai viste prima. Il nuovo accordo decennale della **NFL** vale 110 miliardi di \$ per i diritti domestici, più altri 10 miliardi di \$ per i diritti internazionali, mentre l'**UFC**, ramo arti marziali mi-

ste, intasca oltre 1 miliardo di \$ all'anno, ma punta a raddoppiare l'importo quando scadrà l'accordo con **ESPN**. Sono numeri che fanno impallidire i budget per i contenuti "con sceneggiatura", e spiegano perché i diritti sportivi siano diventati la merce più cara nel mondo dei media.

Il gioco vale la candela? Sì e no. La percentuale di famiglie americane che guardano lo sport è cresciuta dal 44% al 50%, segno che lo streaming non si limita a cannibalizzare l'audience tradizionale, ma espande il pubblico degli spettatori sportivi. Due nubi offuscano, però, l'orizzonte altrimenti sereno della industry. Una è quella dell'esplosione dei costi dei diritti. **Disney**, per esempio, ha fatto sapere che potrebbe vendere **ESPN**, o scorporarla, proprio per questo motivo. L'altra si condensa nel fenomeno dell'"usura" dei fruitori, e in particolare dei giovani. Il CIO ha registrato un calo del 12% degli spettatori under 25 tra Tokyo 2020 e Pechino 2022. Gli ascolti TV delle **NBA Finals 2025** tra **Oklahoma City Thunder** e **Indiana Pacers** sono crollati del 29% rispetto all'anno precedente, ma segni di flessione ci sono anche per la **Formula 1** e persino per alcuni big match di **Serie A** su **DAZN**. C'è insomma un problema di saturazione, prodotta da un'offerta eccessiva e frammentata e dalla riduzione della capacità di attenzione dello spettatore medio. "Le nuove generazioni non fanno zapping. Fanno swipe. E se il primo tempo è noioso, cambiano sport", dice Lori Hall, di Pop'N Creative.

DIRITTI TELEVISIVI E CALCIOMERCATO LA FINANZA IN CAMPO

L'istituto leader nel factoring specializzato, Banca Sistema, ha firmato da poco una cartolarizzazione da 1,2 miliardi dedicata ai protagonisti dello sport più amato dagli italiani

di Sandra Riccio

Dal mercato dei grandi campioni del pallone, alle partite in tv, fino ai contributi per la retrocessione. Le grandi squadre di calcio devono gestire una **tesoreria complessa**. Forti spese regolari, forti incassi a scadenze a volte lunghe o lunghissime e non sempre regolari. In un mercato quindi molto complesso, il ricorso al **factoring** è sempre stato considerato utile, ma fino a una decina di anni fa non esistevano prodotti specializzati. Una lacuna colmata da **Banca Sistema**, l'unica banca specializzata nella gestione dei crediti commerciali delle imprese (qualcosa di ben più articolato del puro factoring). Che proprio per il mondo del calcio ha da poco firmato un'operazione da 1,2 miliardi.

Si è trattato di una cartolarizzazione unica nel suo genere. Il cuore dell'operazione è un veicolo che acquista in modo "rotativo" crediti derivanti dalla vendita di calciatori, dai diritti audiovisivi e dai contributi compensativi: una vera e propria "macchina" che trasforma costantemente **flussi futuri in liquidità presente**. A finanziare il tutto, due tranches di titoli: una "senior", più sicura e sottoscritta anche da Banca Sistema, e una "junior", più rischiosa ma più redditizia, riservata a investitori specializzati nel mondo dello sport e dell'intrattenimento. Una mossa che non solo consolida la leadership della banca in questo



particolare settore ma offre anche nuove prospettive di crescita.

L'OPERAZIONE INNOVATIVA

Banca Sistema opera da quasi un decennio con il factoring nel mondo del calcio, con un turnover cumulato che ha superato i **5 miliardi di euro**. «L'avvio di questa cartolarizzazione di crediti calcistici rappresenta un'evoluzione naturale di questa esperienza della banca con un track-record positivo – dice **Gianluca Garbi**, Ad dell'istituto –. Abbiamo colto l'opportunità

di strutturare un'operazione innovativa in un ambito ad alto potenziale di crescita, coerente con la nostra vocazione per la finanza non tradizionale e con il modello "originate to share" previsto dal **Piano Strategico 2024-2026**, che consente alla banca di ampliare la propria presenza, anche a livello internazionale, accrescendo la capacità di acquisto di crediti».

Quali sono le opportunità? «Il settore sportivo, e in particolare il calcio professionistico, genera flussi di cassa rilevanti ma in gran parte differiti nel tempo – spiega Gar-

bi -. Questo crea un fabbisogno di liquidità che può essere soddisfatto con strumenti come il factoring. La cartolarizzazione appena lanciata ci consente di **consolidare la nostra leadership** nel factoring sportivo dove già siamo un importante operatore nell'acquisto di crediti derivanti da diritti audiovisivi, trasferimenti di calciatori e contributi da retrocessione e di espanderci grazie ad una accresciuta capacità di acquisto e alla collaborazione con investitori internazionali specializzati nel settore sport e entertainment, che apre nuove prospettive anche a livello globale».

UN SETTORE IN CRESCITA

La domanda è in crescita. Il settore dell'entertainment, incluso lo sport professionistico, è in evoluzione e sempre più integrato con dinamiche finanziarie complesse.

«La maggiore internazionalizzazione dei teams, anche per effetto di nuovi azionisti molto spesso istituzionali presenti in più parti del mondo, il maggiore **sfruttamento dei dati dei fan** sempre più globali e gli investimenti sull'hospitality contribuiranno a far incrementare la domanda di soluzioni di finanziamento, sia da parte dei club sportivi sia da parte di operatori del mondo media, cinema e ticketing – racconta Garbi -. Il nostro obiettivo è quello di mantenere il nostro **ruolo di leadership** in Italia ed ampliarlo a livello internazionale attraverso la gestione e l'anticipazione dei ricavi futuri in questi ambiti».

Che cosa offre di nuovo questo tipo di strumento? «Si tratta della prima cartolarizzazione in Italia avente a oggetto crediti originati da società calcistiche, sia italiane che estere – spiega l'ad -. L'operazione è stata strutturata attraverso il veicolo ElevenPoint Sports SPV S.r.l., che acquisterà su base rotativa e continuativa circa 1,2 miliardi di euro di crediti. Questi includono crediti da trasferimenti di calciatori, diritti audiovisivi, contributi compensativi in caso di retrocessione, naming e ticketing. L'innovazione risiede nella natura alternativa



Gianluca Garbi, amministratore delegato di Banca Sistema

“ *Garbi: «I team ormai globali, che investono sulla hospitality, hanno bisogno di nuove soluzioni per il finanziamento»*

dell'asset class, nella struttura non confinata all'Italia e nella capacità di gestione dinamica dell'attivo».

L'**acquisto rotativo** significa che il veicolo SPV potrà acquistare nuovi crediti di varia natura da società sportive, nel tempo, sostituendo quelli in scadenza o rimborsati, mantenendo così attiva e dinamica la gestione del portafoglio. «Questo approccio consente una maggiore flessibilità e ottimizzazione del capitale» dice Garbi.

Non mancano i vantaggi per i club di calcio come l'accesso immediato alla liquidità, anticipando ricavi futuri. Tra i pro c'è poi la gestione più efficiente del capitale circolante,

una maggiore flessibilità finanziaria, un utile per operazioni di mercato o investimenti.

«L'interesse è molto elevato» – dichiara l'ad -. Al momento lavoriamo già con **oltre 40 club** tra Serie A, Serie B e principali campionati europei. L'operazione ha suscitato attenzione anche da parte di nuove controparti, interessate a soluzioni strutturate e scalabili».

GLI INVESTITORI

L'operazione prevede la partecipazione di **investitori internazionali** specializzati, che ben conoscono questo settore e che hanno sottoscritto la tranche “junior”, ovvero la componente più rischiosa. La banca invece sottoscriverà la parte senior della cartolarizzazione ovvero quella meno rischiosa. Per gli investitori è una chance a rischio contenuto. «Le opportunità per gli investitori risiedono nella possibilità di accedere a un'asset class alternativa, decorrelata dai mercati tradizionali, con rendimenti potenzialmente interessanti – spiega Garbi -. I rischi, come in ogni operazione di cartolarizzazione, sono legati alla qualità dei crediti sottostanti, alla performance di detti crediti e alla stabilità dei flussi finanziari futuri».

La cartolarizzazione dei crediti calcio è un ulteriore tassello della strategia delineata nel Piano Industriale 2024-2026 di Banca Sistema, che punta a **diversificare il business model** della banca, mantenendo un basso profilo di rischio, includendo asset class non tradizionali. «È un esempio concreto del modello “originate to share”, che prevede la strutturazione di operazioni complesse da condividere con partner specializzati. L'obiettivo è rafforzare la nostra posizione nel segmento Entertainment Finance, ampliando la gamma di servizi e la capacità di acquisto crediti, anche a livello internazionale» conclude Garbi.

DAL CALCIO AL BASEBALL, DAGLI USA AL QATAR, IL SOFT POWER DELLO SPORT

A guardare il mondo da lontano, resta ben poco di quel potere garbato e dialogante, fatto di cultura condivisa, che sembrava essersi instaurato dopo il Trattato di Yalta tra i Paesi occidentali. E forse proprio lo sport può ancora svolgere un ruolo da "collante" sociale e valoriale...

di Giuseppe Corsentino

E se fosse lo sport, soprattutto il calcio e a seguire il baseball, il vero driver del cosiddetto "soft power", quel potere dolce e gentile fatto di cultura e valori condivisi che potrebbe rimettere in carreggiata questo mondo globale sconvolto dalle bombe (persino dalle mine antiuomo vietate da un trattato internazionale e ora tornate d'attualità per proteggere i confini dell'Ucraina e dei paesi baltici) e dai massacri?

Non è un'illusione o un eccesso di ottimismo perché, anche in questa stagione di "hard power" basato sulla forza e sulle armi, il soft power (traducibile in italiano con potere della persuasione o potere dolce o potere del coinvolgimento), termine coniato da uno dei maggiori analisti e filosofi americani della politica, Joseph Nye (scomparso pochi mesi fa, il 6 maggio scorso, a 88 anni) nel suo famosissimo saggio "Bound to Lead: The Changing Nature of American Power" del 1990 (pubblicato da Einaudi nel 2002 con il ti-

tolo "Il paradosso del potere americano"); il soft power, dicevamo, continua ad essere considerato uno degli strumenti più efficaci per affermare la propria egemonia e dominare l'atlante geopolitico del mondo globalizzato e non è solo un metodo per migliorare la propria immagine internazionale.

Il potenziale d'attrazione di una nazione, infatti, non è rappresentato esclusivamente dalla sua forza economica e militare, ma si alimenta attraverso la diffusione della propria cultura e dei valori storici di riferimento. Vale la pena, a questo proposito, raccontare un aneddoto degli anni '70 quando, ai tempi della guerra del Vietnam, l'America sembrava il paese peggiore al mondo.

La scena si svolge al Century Club, il leggendario ritrovo di intellettuali di New York, sulla Quinta strada. Qui, tra saloni pieni di libri e quadri antichi, l'ambasciatore Usa a Roma Dick Gardner si lamentava che «in Europa, il movimento



degli studenti era animato da sentimenti antiamericani». Fu subito ripreso dal giornalista Furio Colombo, allora rappresentante della Rizzoli in Usa: «Dick, i ragazzi, a Parigi e a Roma cantavano con Joan Baez e Bob Dylan, criticavano il presidente Nixon ma sognavano la California». Quando Furio Colombo raccontò quel dialogo a Joseph Nye, la sua reazione fu divertita: «Certo! Questo è il mio soft power! Durante la Guerra fredda i missili nucleari tenevano lontana la minaccia del Cremlino, ma ad attrarci le simpatie, al di là del Muro di Berlino, erano i capelli lunghi, il jazz e il rock, le borse di studio Fulbright, i Peanuts di Charlie Brown».

Per tornare all'oggi e prima di parlare di sport come di uno degli strumenti più popolari del soft power contemporaneo (e qui basti ricordare il Mondiale di calcio per Club che si è appena concluso, il 13 luglio scorso, negli Stati Uniti ma nessuna delle sue squadre italiane, l'Inter e la Juve, si è classificata), conviene dare un'occhiata all'ultimo report dell'Ipsos, colosso della sondaggistica mondiale, ripreso dalla rivista "Asia Magazine" diretta da uno dei maggiori sinologi francesi, Pierre-Antoine Donnet.

Le sorprese non mancano. Si scopre, per esempio, che nel ranking internazionale del soft power la Cina ha superato gli Stati Uniti a 49 (per cento) a 46. Solo un decennio fa, nel 2015, il rating degli Usa era al 66%. "L'opinione pubblica mondiale" si legge nel report di Ipsos "non ritiene più gli Usa in grado di guidare la politica mondiale". Altro che "Make America Great Again". Al contrario la Cina, con la sua pazienza millenaria e una strategia "lungotermista" (ha aperto più di 500 Istituti Confucio in giro per il mondo) ha aumentato la sua "quota di popolarità" secondo gli indici Ipsos.

L'affanno degli Stati Uniti a gestire il suo soft power sportivo (esattamente il contrario di quel che fa il piccolo Qatar come si dirà più avanti) già traspare dai soliti discorsi trumpiani. Il 26 maggio, alla vigilia del Campionato di calcio per Club (che si sarebbe aperto di lì a poco, il 14 giugno a Miami) Trump si era retoricamente compiaciuto che gli Stati Uniti erano diventati una "destinazione sportiva di primo piano mettendo così in luce la fierezza e l'ospitalità della nazione americana" (visto che l'anno dopo, nell'estate del 2026, era già in programma la Coppa del Mondo di calcio seppure in partnership con Canada e Messico e poi le Olimpiadi di Los Angeles nel 2028).

Il 13 luglio scorso ha partecipato alla cerimonia di chiusura del Mondiale per Club al MetLife Stadium del New Jersey (New



Nasser al Khelaifi, sceicco, imprenditore, politico e presidente del Paris Saint Germain

York) agitando anche qui la bandiera del MAGA e ricordando, con la consueta enfasi da adolescente, che la Coppa per Club era stata solo un test, la prova sul terreno del "più grande evento sportivo della storia" (testuale, nel lessico trumpiano), vale a dire la Coppa del Mondo di calcio del 2026 (con 48 nazionali in gara e un giro d'affari stimato solo per gli Usa di 30 miliardi di dollari).

“Trump ha rivendicato a sè ogni merito nell'attribuzione dei mondiali Fifa 2026 agli Usa, «grazie ai miei rapporti personali con Gianni Infantino»

Va ricordato a questo punto che quando la Fifa aveva attribuito i Mondiali (per nazioni, non per club) agli Usa al Canada e al Messico nel 2018, Trump era già alla Casa Bianca (nel suo primo mandato) e questo gli ha consentito di attribuirsi tutto il merito dell'attribuzione: "È stato tutto merito mio, io ho giocato un ruolo essenziale grazie ai miei rapporti personali con Gianni" (Infantino, l'attivissimo, e criticatissimo, presidente italo-svizzero della Fifa, ricevuto più di una volta alla Casa Bianca).

Trump non lo dice (fa solo un accenno in un post su X nell'aprile del 2018 dopo l'assegnazione), ma all'epoca aveva minacciato di ritorsioni economiche (proprio come fa oggi con i dazi) i paesi che non avessero appoggiato la candidatura americana (tra i concorrenti più temibili c'era allora il Marocco: "Sarebbe grave se i paesi che noi sosteniamo facessero lobbying nell'ambito della Fifa contro gli Stati Uniti" aveva scritto nel post su X).

"Trump utilizza sport come uno strumento della sua politica di potenza" scrive Ke-

vin Veyssière, un giovanotto di Bordeaux diventato un esperto di geopolitica dello sport dopo la pubblicazione, nel 2021, del suo libro “Football Club Geopolitics” oggi consultatissimo e citatissimo. “Le due Coppe del Mondo, quella per Club e quella delle nazionali, per lui sono solo un’occasione per mostrare la potenza americana e, perché no?, fare affari” ricorda il geografo francese Jean-Baptiste Guegan, docente di geopolitica dello sport a Science Po e autore del più recente saggio “Geopolitica dello sport” (edizioni Breal).

Certo, quando si tratta di affari, di un fiume di dollari in arrivo, non si può dire che Trump non se ne intenda. Il Mondiale per Club appena concluso ha generato più di un miliardo di dollari di giro d'affari (grazie ai diritti televisivi di Dazn e alle sponsorizzazioni di Coca-Cola, Bank of America, e del colosso belga della birra AB InBev), mentre la Coppa del Mondo del 2026, con un'affluenza prevista di 6,5 milioni di spettatori e 1,5 milioni di presenze dall'estero, dovrebbe generare un fatturato totale di 13 miliardi di dollari con un impatto economico globale stimato di 80 miliardi di dollari. Nella distribuzione dei benefici, gli Stati Uniti faranno la parte del leone con 30 miliardi di dollari di valore complessivo della produzione e 17 miliardi di incremento del pil; il Canada beneficerà di 3,8 miliardi di dollari (4,7% del totale), con un incremento del pil di 2 miliardi; per il Messico, la stima è di un valore complessivo della produzione di 2 miliardi di dollari (2,7% del totale), con un incremento del pil di 1,3 miliardi.

Morale: il compito dello sport, in questo caso del calcio, è produrre sempre più fatturato, more billing, come ha dichiarato ai giornali tedeschi Bild e Die Welt il presidente del Paris Saint-Germain (PSG), oggi campione d'Europa, Nasser Al-Khelaifi, che è anche presidente della potente associazione europea dei club e anche ministro (senza portafoglio) del governo



del Qatar, l'emirato che, oltre ad ospitare nei suoi hotel super-lusso i dirigenti di Hamas, in questi anni ha dimostrato di saper sfruttare il suo soft-power sportivo.

Intanto, già nel 2011 gli emiri di Doha (che hanno la vista lunga!) hanno creato il fondo sovrano QSI, Qatar Sports Investments, presieduto dal già citato Al-Khelaifi. E già il 4 giugno scorso, in un report pubblicato dalla Direzione generale del Tesoro dell'Emirato, lo stesso fondo ci ha fatto sapere che la vittoria del PSG nella Champions League “consente al governo di Doha di attivare una leva di influenza internazionale e di rafforzare il suo capitale di simpatia”. Risultato: il fondo QSI si prepara a investire 300 milioni di euro nella costruzione di un centro sportivo per l'allenamento della squadra a Poissy, alle porte di Parigi, e di uno stadio a Massy nella re-

gione dell'Ile-de-France. “Ma in ogni caso” si legge nello stesso report “la Francia e l'Europa non sono il centro del mondo per il fondo qatariota. Bisogna reinventarsi per mantenere saldi i pilieri, i pilastri portanti, del nostro soft power”. E per reinventarsi e difendere il soft power del Qatar (che è tra i più grandi investitori nell'immobiliare di lusso di Parigi, boutique e hotel a cinque-sette stelle), il fondo sportivo di Doha ha acquistato una quota nel club portoghese di Braga e ha aperto una boutique, PSG House, sull'iconica Melrose Avenue di Los Angeles, la città dove il Paris Saint Germain ha disputato le prime due partite del Mondiale per Club.

Ed è proprio il rapporto con gli Usa di Trump l'affare che sta più a cuore agli emiri. Per questo il fondo di Doha si è impegnato a investire nel circuito mondiale del padel, uno sport in piena crescita, e ha accettato di cedere una quota del 12,5% al fondo di private equity di Dallas (Texas) Arctos Investments con 34 miliardi di asset gestiti (soprattutto equipe di baseball e di football). E non esclude in un prossimo futuro di emettere un bond ed entrare così nel mercato obbligazionario internazionale. “Il soft power sportivo del Qatar è in piena espansione” ha titolato Le Monde dopo la vittoria europea del Paris Saint Germain”. Trump e i miliardari del Make America Great Again hanno da imparare.

“ Il fondo di Doha si è impegnato a investire nel circuito mondiale del padel, uno sport popolare in piena crescita



IL FITNESS PASSA ANCHE DA CHI CE LO VENDE



Carlo Alberto Boaretto

di Vincenzo Petraglia

La tecnologia diventa alleata dell'equilibrio psicofisico, dallo sport alle professioni, e così cresce il mercato della salute su misura

Il benessere psicofisico è diventato un bisogno primario, sempre più al centro dell'attenzione pubblica e privata. Il mercato legato al wellness - che include alimentazione, fitness, salute mentale, tecnologie e servizi personalizzati - cresce creando nuove opportunità. Un trend che coinvolge anche il mondo dello **sport professionistico**, dove la ricerca della longevità agonistica e della massima performance passa da programmi su misura che abbracciano corpo e mente. Non è un caso che **Milano-Cortina 2026** punti proprio su questo tema, promuovendo l'esercizio fisico come chiave per la prevenzione, il benessere mentale e l'invecchiamento attivo, in un'ottica di legacy culturale e sociale per il Paese. In questo scenario, **l'intelligenza artificiale** si prepara a giocare un ruolo cruciale: dagli algoritmi in grado di **ottimizzare i piani di allenamento per gli atleti**, fino alle app che monitorano stress, qualità del sonno o abitudini alimentari per milioni di persone. L'IA rivoluziona anche il modo in cui le aziende operano, soprattutto nelle vendite, nel benessere e non solo, dove l'automazio-

ne, l'analisi predittiva e la personalizzazione dei processi stanno ridisegnando i confini del lavoro commerciale. Una trasformazione che, se ben gestita, può tradursi non solo in maggiore efficienza, ma anche in un nuovo equilibrio vita-lavoro per i venditori stessi, in linea con la crescente attenzione al benessere sul posto di lavoro. Le aziende sono chiamate ad adattarsi. Per approfondire questi temi *Economy* ha intervistato **Carlo Alberto Boaretto**, esperto di strategie commerciali e creazione e organizzazione di reti vendita anche in ambito benessere e longevità, che sta studiando proprio un progetto in questo ambito.

Quali sono oggi i cardini del benessere?

Alcuni, come l'alimentazione e l'attività fisica, sono più noti, ma ce ne sono altri, per esempio la salute mentale, molto rilevante in una società che impone ritmi di vita sempre più frenetici. Uno degli elementi fondamentali del benessere, spesso sottovalutato, è il buon riposo. Si parla spesso della necessità di dormire otto ore a notte, ma senza soffermarsi sul fatto che la qualità del sonno è ancora più importante della quantità. In ambito sportivo, è dimostrato che la rigenerazione cellulare dei muscoli e la loro crescita avviene proprio durante il sonno.

L'IA potrà, secondo lei, aiutare le persone, siano esse atleti o individui comuni, a migliorare il proprio benessere psicofisico?

Credo che se utilizzata correttamente, possa offrirci strumenti utili e accessibili per migliorare il nostro benessere. Potrà aiutarci non solo a ricevere più informazioni in merito,

ma anche a individuare percorsi personalizzati in base alle esigenze individuali, suggerendo soluzioni su misura per ciascuno.

Potrebbe forse contribuire a creare una maggiore cultura del benessere anche tra i ragazzi, a scuola, in un'ottica di longevità sana, tema rilevante, considerando il progressivo allungamento della vita media...

Credo che, in primo luogo, le istituzioni dovrebbero definire un piano strutturato legato al benessere, rivolto in particolare alle nuove generazioni. Un approccio del genere potrebbe avere anche un impatto positivo sul nostro Sistema Sanitario Nazionale: come si dice, prevenire è meglio che curare.

Sempre parlando di IA, molti temono che possa rappresentare una minaccia per diversi lavori. Nel caso dei venditori, ad esempio di prodotti per il benessere fisico, potrebbe invece diventare uno strumento per migliorare il lavoro e lo stesso benessere di questi professionisti? Se sì, in che modo dovrà evolvere la professione?

L'introduzione dell'IA, per le centinaia di professionisti attivi nel settore, non deve essere percepita come una minaccia, ma come una grande opportunità. Il supporto delle nuove tecnologie sarà fondamentale per rendere il lavoro più efficiente, ma anche per analizzare in modo più preciso le esigenze dei clienti, migliorando e personalizzando l'esperienza di acquisto. Le aziende del settore dovranno investire nella formazione dei propri venditori - meglio usare il termine consulente del benessere, anziché semplice venditore - affinché possano restare al passo con i tempi e trarre vantaggio dai nuovi strumenti digitali.

UNIRE SPORT, ARTE E TECNOLOGIA. E I RAGAZZI RINASCONO

Scholas Occurrentes, un modello di sviluppo sociale generato dalla cultura dell'incontro e dallo sport su un'iniziativa di Papa Francesco, che ha coinvolto 70 Paesi con oltre 2 milioni di partecipanti in circa 500 mila scuole

di Serena Altieri

Un lascito di Papa Francesco, di grande valore anche per il fortissimo imprinting del pontefice è certamente Scholas Occurrentes, un programma educativo mondiale nato nel 2001 in Argentina per rispondere al bisogno di supportare i giovani attraverso azioni educative di grande impatto, in un momento in cui il Paese stava affrontando una grave crisi politica, sociale ed economica.

Fu allora che Jorge Bergoglio riunì due educatori per fronteggiare una disgregazione sociale che rischiava di colpire soprattutto i giovani e scelse la strada dell'ascolto come momento fondante di una nuova cultura basata sull'incontro; questi coinvolsero un gruppo di ragazzi di diversa fede a cui posero la domanda alla base di quello che sarebbe diventato un movimento dell'ascolto e dell'integrazione per l'affermazione della pace: "¿Qué te pasa?".

Nel 2013 Scholas è stata poi lanciata in tutto il mondo come Fondazione pontificia, attraverso iniziative concrete per una nuova pedagogia basata sull'intreccio armonico

di Sport, Arte e Tecnologia, elevati a strumenti educativi inclusivi e ad alto impatto sociale.

Secondo le parole di Papa Francesco l'arte libera e allarga il cuore e lo sport ci insegna il valore della fratellanza.

Oggi Scholas Occurrentes conta su numeri di portata ecumenica: 70 paesi, oltre 2 mi-

lioni di partecipanti, circa 500 mila scuole e agenzie educative, e ha la grande missione di attuare un patto educativo tutto nuovo, per una sola e grande "classe senza pareti" in una prospettiva interculturale e interreligiosa.

In Italia sono diversi i progetti condotti da Scholas, che hanno coinvolto oltre 20



Jose Maria Del Coral, Presidente Scholas Occurrentes, e Papa Francesco, Jorge Mario Bergoglio, salutano un gruppo di bambini della scuola



Un momento di una delle partecipazioni dirette di Papa Bergoglio alle iniziative di Scholas Occurrentes

to che offre opportunità di formazione per gli operatori penitenziari e i detenuti degli Istituti penitenziari minorili, consentendo di acquisire competenze per operare come istruttori sportivi in ambito calcistico e lavorare sulla propria crescita personale rimettendosi in gioco. Il progetto ha coinvolto gli istituti penitenziari di Nisida (Napoli), Casal del Marmo (Roma), Ferrante Aporti (Torino), per un totale di circa 200 ragazzi, tra il 2020 e il 2025.

“Pelota de Trapo” ha invece come scopo il contrasto alla disparità di genere attraverso un programma educativo rivolto a bambine e ragazze che vivono in contesti disagiati nelle maggiori città italiane e comprende corsi di calcio per ragazze e laboratori nelle scuole sui valori dello Sport di inclusione e uguaglianza. Sono state coinvolte nel progetto 1200 beneficiari diretti nelle città di Napoli, Roma, Torino e Milano.

Entrambi i programmi dispongono di un sistema di monitoraggio e valutazione di impatto per misurarne l'efficacia. Dai risultati di un report dell'Università Cattolica del Sacro Cuore è emerso come l'esperienza di “Zona Luce” abbia favorito nuovi approcci e nuove relazioni sociali tra i ragazzi, stimolato comportamenti positivi e una maggiore autostima.



mila giovani e una rete capillare di scuole e università, federazioni, aziende e imprese sociali su tutto il territorio nazionale. Come nel resto del mondo, anche in Italia il focus delle azioni di Scholas sono, accanto alle iniziative volte alla promozione della cittadinanza attiva e all'Arte come via per educare alla bellezza, i programmi dedicati allo Sport, inteso nel suo valore inclusivo e di risorsa sociale.

Ponte per la vita, secondo le parole di Papa Francesco, è indubbio ormai l'impatto sociale, oltre che economico, dello Sport, che si traduce nel benessere e nella salute, nell'inclusione sociale e nella coesione e sviluppo della comunità.

“ *Ponte per la vita, secondo le parole di Papa Francesco: è indubbio ormai l'impatto sociale, oltre che economico, dello sport* ”

Binomio virtuoso quindi quello tra sostenibilità e sport, il cui ruolo centrale è stato riconosciuto dalle Nazioni Unite nell'Agenda 2030 ed è dichiarato nei piani strategici delle più grandi società e federazioni sportive. Coordinatore internazionale per lo Sport di Scholas Occurrentes è Mario del Verme, che nella Fondazione pontificia è impegnato nella costruzione del patto educativo tra tutti i soggetti coinvolti nell'educazione attraverso lo sport. Rientrano tra i progetti da lui seguiti “Zona Luce”, iniziativa promossa e realizzata a partire dal 2020 in collaborazione con il Settore Giovanile Scolastico della FIGC, UEFA Fundacion e diverse realtà locali, e “Pelota de Trapo”, progetto nato dall'incontro in Mozambico nel 2019 di Papa Francesco con i giovani di Scholas. Il Pontefice richiamò in quell'occasione il mondo dello Sport ai valori della “Pelota de Trapo”, la palla di stracci con la quale giocava da bambino, per veicolare i valori sociali dello sport ai giovani e promuovere i diritti umani, l'uguaglianza di genere e una cultura di pace. “Anche con una palla di stracci si fanno dei miracoli... perché dietro a una palla che rotola c'è quasi sempre un ragazzo con i suoi sogni e le sue aspirazioni, il suo corpo e la sua anima” (Papa Francesco). Il primo è un programma di orientamen-



VOLTA CINQUE STELLE PER I CINQUE CERCHI

Nel mondo della mobilità, la domanda di soluzioni personalizzate, flessibili e veloci cresce costantemente, soprattutto tra top manager, sportivi di livello internazionale e viaggiatori d'élite. In uno scenario in cui il tempo diventa una risorsa sempre più preziosa e la customer experience un elemento differenziante, **Fly Free Airways** si propone come un attore innovativo dell'aviazione privata italiana. Fondata da **Franco D'Alessandro**, imprenditore con esperienza nei settori tech, logistica e lusso, la compagnia offre una proposta a 360 gradi che fonde trasporto aereo di alto livello, servizi esclusivi, consulenza e networking. «Non vogliamo solo jet, vogliamo uno stile di vita! Nel senso che non offriamo semplicemente voli, ma costruiamo esperienze. Il nostro obiettivo è creare un nuovo standard nella mobilità aerea, integrando tecnologia, comfort e servizi all'altezza delle aspettative più elevate», spiega D'Alessandro. Attiva su rotte europee e intercontinentali, Fly Free Airways collabora con oltre **4mila operatori certificati** nel mondo, garantendo una flotta selezionata per standard qualitativi e sicurezza. Jet privati, elicotteri, cargo, voli sanitari h24 e persino rimpatri in emergenza sono gestiti in tempi rapidissimi - meno di tre ore - grazie a una

rete operativa capillare. Una delle caratteristiche distintive è l'approccio **full service**: Fly Free è anche tour operator e include, senza costi nascosti, assicurazioni, Ncc, concierge, Meet&Greet, esperienze personalizzate e perfino ristorazione gourmet curata da **chef stellati**. La formula "tutto incluso" diventa così uno strumento di trasparenza e fidelizzazione, rafforzato da una Business Platinum Card con accumulo miglia e cashback fino al cento per cento. Al di là dell'aviazione, la compagnia ha costruito un ecosistema fatto di soci, clienti e partner di alto profilo che si scambiano opportunità e visibilità: un **business network** in movimento, pensato per generare valore.

«Crediamo in una mobilità che non sia solo fisica ma anche relazionale, dove ogni volo può diventare un'occasione per creare connessioni reali», sottolinea D'Alessandro. Il legame con il **mondo dello sport** rappresenta un tassello strategico per i prossimi anni: con l'avvicinarsi delle Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026, Fly Free Airways punta a essere il partner di riferimento per **atleti, delegazioni e tifosi**. L'obiettivo è chiaro: affiancare le squadre con voli charter personalizzati, offrire pacchetti di viaggio integrati per il pubblico vip, garantire logistica senza attese e visibilità premium con branding dedicato. La proposta include anche la possibilità di aerei tematizzati, **lounge esclusive e presidi nei villaggi olimpici**. In un contesto affollato da operatori generalisti o brand puramente finanziari, Fly Free Airways si muove come un player

di Vincenzo Petraglia

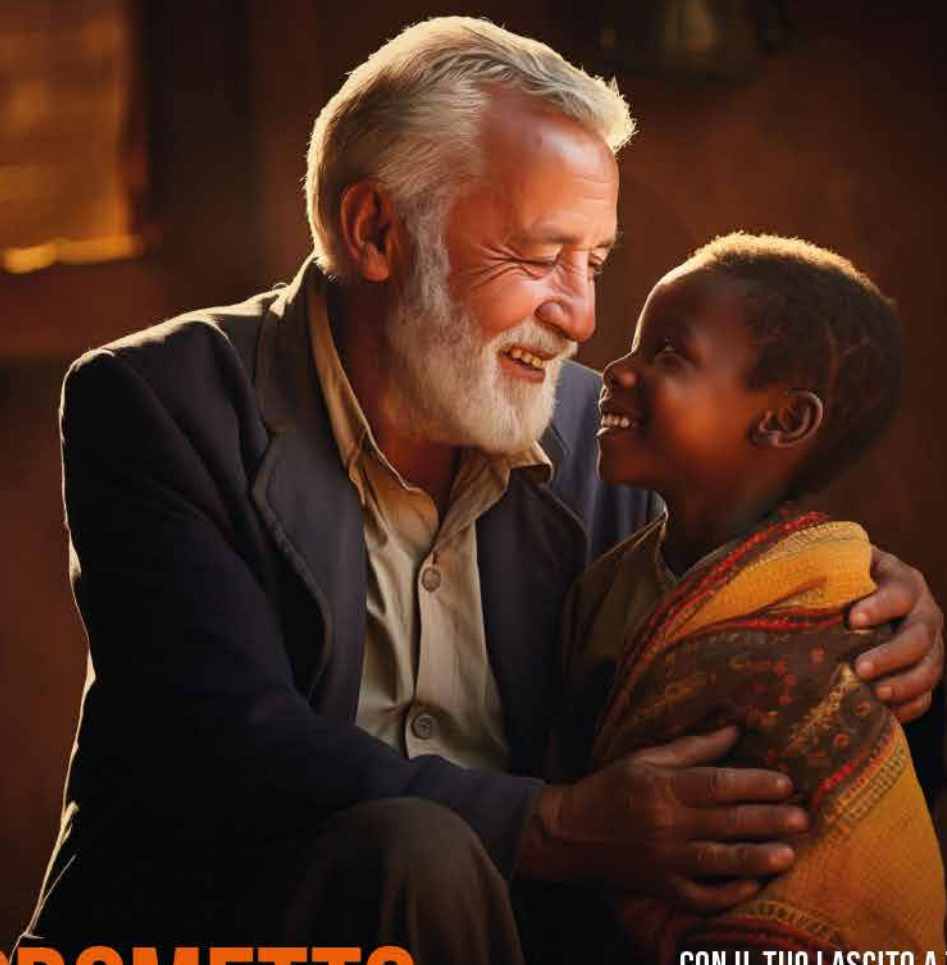
In vista delle Olimpiadi, Fly Free Airways punta su voli e servizi esclusivi e personalizzati per atleti, team e tifosi



Francesco D'Alessandro

indipendente ma fortemente caratterizzato, che utilizza l'Italia come hub e leva identitaria. Le ambizioni non si fermano all'evento olimpico. A medio termine, l'azienda vuole affermarsi come riferimento europeo per la mobilità privata e sanitaria d'élite, puntando su sostenibilità (le emissioni dei voli sono compensate con **progetti di riforestazione** avviati con Treedom) e su un servizio certificato (quattro Iso, oltre la parità di genere). Anche nel segmento più delicato, come quello del rimpatrio delle salme, la compagnia ha introdotto procedure rapide e umane, rispondendo ai vincoli religiosi e culturali con rispetto e prontezza. Fly Free Airways non vuole essere una semplice compagnia aerea privata, ma un progetto che unisce mobilità, esperienza e valore relazionale. «Il nostro modello si fonda sull'eccellenza, ma anche sulla capacità di ascoltare», conclude Francesco D'Alessandro. «Siamo qui per cambiare le regole del gioco, senza perdere di vista ciò che conta davvero: l'esperienza del cliente».





**TI PROMETTO
CHE CRESCERAI**

**CON IL TUO LASCITO A TERRE DES HOMMES
DAI UN FUTURO MIGLIORE AI BAMBINI
E ALLE BAMBINE DEL MONDO.**

Insieme a persone come te, da oltre 60 anni, proteggiamo i bambini da violenza, maltrattamenti e abusi.

Tu puoi donare a ogni bambino e bambina speranza e fiducia nel domani.

Investi sul futuro dei bambini del mondo con un lascito testamentario a Terre des Hommes.

L'immagine di campagna è stata realizzata utilizzando la tecnologia AI



AMERICA'S CUP 2027, VEDI NAPOLI E L

di Angelo Curiosi

Non solo straordinarie regate, non solo onde e paesaggi ma una città unica al mondo che ridefinisce anche così la propria identità prenotandosi il ruolo di «hub» del mare e di piattaforma per un Mediterraneo aperto, dinamico e competitivo

Oltre ad essere un evento sportivo di risonanza mondiale, l'**America's Cup 2027** rappresenta per Napoli un'occasione storica di ridefinizione identitaria e geopolitica. La scelta operata da **Team New Zealand** – detentore del trofeo e quindi artefice della selezione della sede – non è stata dettata solo dal fascino del Golfo, ma anche dalla crescente capacità della città di proporsi come piattaforma simbolica e infrastrutturale di un Mediterraneo nuovo: aperto, dinamico, competitivo.

Al centro del progetto vi è **Bagnoli**, luogo emblematico della post-industrializzazione italiana. Un'area che da decenni attende un nuovo destino e che oggi finalmente, grazie all'indotto della Coppa America, potrebbe conoscere una rigenerazione autentica. Qui sorgeranno le basi operative delle squadre, strutture temporanee per media, sponsor e pubblico, ma

soprattutto prenderà forma un nuovo tessuto urbano, culturale e produttivo.

L'ambizione è trasformare Bagnoli in un **hub del mare e dell'innovazione**, in cui cantieristica, turismo nautico e sostenibilità si intrecciano in una visione coerente di sviluppo. Le stime economiche parlano di un impatto potenziale pari a **1,2 miliardi di euro**, con oltre 690 milioni nel breve periodo. Durante i 60 giorni dell'evento si prevede l'arrivo di 1,5-1,7 milioni di visitatori, tra cui 400-500 mila stranieri, con una ricaduta diretta sui settori dell'accoglienza, della ristorazione e dei trasporti di circa **370 milioni**. A ciò si aggiunge la previsione di 11-12 mila nuovi posti di lavoro, tra contratti temporanei e figure professionali stabili.

Ma l'aspetto più interessante è forse l'effetto leva sul medio-lungo periodo: secondo stime attendibili, l'America's Cup potrebbe determinare un incremento



Una veduta classica di Napoli. Sotto, i Trofei Americas Cup e Luis Vuitton Cup già esposti sullo sfondo straordinario del Golfo di Napoli

ANCIA LO SPINNAKER!

“ Per la premier
Meloni e il sindaco
Manfredi l’iniziativa
rappresenta
la nuova centralità
del Mezzogiorno



dei flussi turistici tra il **5%** e il **10%** nei due anni successivi all'evento, con introiti annuali aggiuntivi fino a 400 milioni di euro. Un moltiplicatore di reputazione e competitività che va ben oltre la regata. Non meno rilevante è il posizionamento geopolitico che l'evento assegna a Napoli. Il premier Giorgia Meloni e il sindaco **Gaetano Manfredi** hanno sottolineato come l'iniziativa rappresenti una nuova centralità del Sud, capace di accogliere manifestazioni ad altissimo profilo internazionale. È un'occasione, dunque, per ridefinire l'**identità** di Napoli: non solo città di cultura e tradizione, ma metropoli smart, contemporanea, in grado di coniugare heritage e innovazione.

La comunicazione dell'evento sarà affidata a un ecosistema di attori specializzati, tra cui merita una citazione **Axe-ma**, agenzia con sede a Pozzuoli, molto nota nel panorama della comunicazione



Un'allegoria pittorica dello sport della vela, che ogni anno entusiasma sempre nuove leve di appassionati e trova nell'America's Cup l'apoteosi del successo a livello mondiale

digitale. Nello specifico, Axema si occuperà di strutturare una piattaforma digitale integrata al servizio dell'America's Cup 2027, capace di connettere in modo efficace domanda e offerta. L'obiettivo è duplice: da un lato offrire ai visitatori internazionali uno strumento intuitivo e sofisticato per scoprire la città e pianificare l'esperienza – dove dormire, cosa visitare, dove mangiare, come vivere la Napoli autentica – e dall'altro dare **visibilità premium** ai brand locali, selezionati in base a criteri di qualità, identità e coerenza con il posizionamento dell'evento. Grazie a contenuti curati nei minimi dettagli, la piattaforma di Axema sarà una vetrina d'eccellenza per hotel di charme, boutique gastronomiche, artigiani del lusso, tour operator esperienziali, produttori locali e startup del territorio.

In un contesto dominato da flussi turistici globali e da aspettative elevate, Axema intende offrire alle imprese napoletane, italiane, l'opportunità di comunicarsi in modo coerente con le dinamiche dell'alta gamma, abbandonando l'approccio promozionale tradizionale e puntando su storytelling, eleganza visiva e user experience. Questa infrastruttura digitale, ol-

tre a rispondere alle esigenze dell'evento, si configura come un'eredità duratura: un ponte tra il tessuto economico locale e un turismo internazionale sempre più selettivo, esperienziale, attento ai valori di autenticità e sostenibilità.

Per molti operatori sarà quindi l'occasione di riposizionarsi, di aggiornare il proprio linguaggio commerciale, di entrare in relazione con un pubblico globalizzato senza perdere la propria identità culturale. Questo perché Axema sa ben interpretare il **digitale** non come semplice supporto tecnologico, ma come leva abilitante di un ecosistema turistico evoluto, capace di restituire centralità e prestigio a una Napoli che vuole – e può – tornare protagonista. Resta però una condizione essenziale: trasformare l'occasione in strategia. Af-

“ *La comunicazione sarà cruciale per il massimo successo. Il ruolo creativo e le iniziative di Axema*

finché la Coppa America diventi davvero un volano per la rinascita urbana e socioeconomica del **Mezzogiorno**, sarà necessaria una governance integrata, trasparente, capace di armonizzare pubblico e privato, accelerare l'iter dei progetti e valorizzare in modo sinergico i brand territoriali. Un evento di tale portata richiede infatti una regia integrata tra Stato, enti locali, investitori privati, cittadini e mondo dell'impresa, capace di accelerare l'iter dei progetti, superare i vincoli burocratici e prevenire fenomeni di spreco o dispersione.

La creazione di una cabina di regia ad hoc – ispirata a modelli virtuosi come quello dei **Giochi Olimpici di Londra 2012** – potrebbe assicurare visione strategica e rapidità operativa, assicurando al tempo stesso trasparenza e accountability.

L'America's Cup 2027 non sarà soltanto una competizione sportiva. Sarà una narrazione collettiva, un banco di prova della capacità italiana di coniugare visione e concretezza, estetica e impatto. Se saprà cogliere questa sfida con lungimiranza, Napoli potrà riscrivere la propria storia e diventare – finalmente – capitale del Mediterraneo del futuro.

INDUSTRIA DELLO SPORT, ITALIA PRIMA IN EUROPA

di Riccardo Venturi

È del Belpaese il 22% del giro d'affari delle aziende manifatturiere di articoli sportivi nel Vecchio Continente. Siamo gli unici con la bilancia commerciale positiva, e il primo Paese esportatore extra-UE a valore

La manifattura italiana dello **Sport&Outdoor** è prima in Europa. Il 22% del giro d'affari UE generato dalle aziende manifatturiere di articoli sportivi fa infatti capo all'Italia: battiamo nettamente Austria (14,8%), Germania (14,7%) e Francia (12,3%) - anche grazie al contributo di funivie, gatti delle nevi e innevamento programmato del gruppo HTI. Il dato, decisamente poco conosciuto, viene dal primo report sull'industria dello Sport&Outdoor dell'**Area Studi Mediobanca** presentato lo scorso 17 luglio, che analizza l'andamento del comparto esaminando i dati finanziari delle 82 principali aziende italiane del settore. L'Italia è l'unico fra i principali Paesi produttori di articoli sportivi dell'Unione Europea con una **bilancia commerciale positiva**: 644 milioni di euro nel 2023, saldo tra 3.344 milioni di esportazioni e 2.700 milioni di importazioni. Ancora, il Belpaese registra una bilancia commerciale positiva con i Paesi extra UE di **848 milioni di euro**: si tratta del miglior dato europeo per distacco, davanti a Polonia (411 mln) e Finlandia (93 mln).

Siamo il primo Paese esportatore di articoli sportivi extra-UE a valore davanti a

Francia e Germania, con un quinto di tali esportazioni. In particolare, siamo **leader nell'export** in cinque specialità: articoli per la ginnastica e l'atletica, calzature sportive, fucili da tiro, abbigliamento per l'acqua e lo sci e pattini; e ci piazziamo al secondo posto nei prodotti sportivi invernali e negli articoli connessi al tennis, e al terzo nel settore del cycling.

La **proiezione internazionale** è una delle caratteristiche più rappresentative della filiera produttiva dello sport italiano: il 63,6% del fatturato complessivo proviene dall'estero, con in testa gli operatori Multi-sport (71,5%) e quelli Motorsport (71,1%). Pur registrando un'apertura all'export superiore a quella della moda italiana mass-market (ferma al 37,3% contro il 72,7% dei prodotti di alta gamma), le aziende Sport&Outdoor esportano meno sui mercati più lontani e complessi come quelli asiatici. I loro principali mercati di sbocco sono infatti **l'Europa** (Italia esclusa), che accoglie il 41% delle vendite, e le Americhe sostenute dagli Stati Uniti (15%), mentre l'Asia ha ancora una quota marginale e single-digit (7%).

Le 82 aziende italiane del comparto Sport&Outdoor selezionate dal report dell'Area



Studi Mediobanca, ognuna con fatturato **maggiore di 19 milioni** e con una forza lavoro superiore alle 50 unità, registrano un valore aggiunto pari allo 0,15% del PIL nazionale nel 2023 e hanno sviluppato un giro d'affari aggregato pari a **11,728 miliardi di euro** (+0,6% sul 2022 e +19,2% sul 2021), con l'impiego di quasi 50.800 dipendenti (+4,6% sul 2022 e +14,9% sul 2021). La categoria più rappresentativa è quella degli operatori Mountain attitude (29,0% dei ricavi aggregati), davanti alle imprese distributive generaliste (26,2%); seguono le aziende produttive classificate nei comparti Multi-sport (14,5%), Cycling (11,2%), Motorsport (10,1%), Activewear&Lifestyle (5,3%) e Water sports (3,7%). Le società manifatturiere si distinguono anche in base alla specializzazione merceologica prevalente: spiccano i produttori di attrezzature sportive (53,1% dei ricavi aggregati), davanti a quelli di abbigliamento (27,0%) e calzature (19,9%). Un'ulteriore suddivisione riguarda l'organizzazione produttiva, che può essere interna o esternalizzata: con l'88,1% del fatturato aggregato, **prevalgono i player con produzione in-house**, mentre gli operatori no-factory (11,9% del totale) delegano i processi produttivi a fornitori esterni selezionati.

Nello Sport&Outdoor prevalgono le imprese **a controllo italiano** che rappresentano il 75% delle vendite complessive, mentre il contributo degli operatori a controllo estero si ferma a un quarto del totale (il 13,7% è francese e il 4,9% statunitense), quota inferiore a quella registrata dalla moda italiana dove la presenza di gruppi stranieri, che prediligono l'alto di gamma, tocca il 41,9% dei ricavi totali (il 20,5% è francese e il 4,4% svizzero).

“ Al primo posto per fatturato c'è il gruppo HTI, leader nelle tecnologie per sport invernali

Le aziende del comparto sportivo italiano **non soffrono di nanismo** come il resto del sistema industriale nazionale: mentre la media delle nostre imprese è caratterizzata da un giro d'affari più contenuto rispetto a quelle degli altri Paesi europei, il fatturato medio delle aziende manifatturiere italiane di articoli sportivi si attesta sui **3,4 milioni di euro**, oltre il doppio della media comunitaria di 1,5 milioni e oltre tre volte quello francese (1,1). Solo l'Austria ha imprese produttive mediamente più grandi di quelle italiane (8,3). Nel 2023 al primo posto per fatturato si colloca il Gruppo **HTI-High Technology Industries** (1.494,8 mln), fornitore di tecnologie per gli sport invernali, controllato dalla famiglia altoatesina Seeber. Hti è leader

mondiale negli impianti a fune, nei battipista e veicoli cingolati e nell'innevamento programmato. Ha impianti in 90 Paesi, 21 stabilimenti nel mondo di cui sette in Italia, 4 mila 800 collaboratori. Il marchio più noto di Hti è **Leitner**. Al secondo posto, di un soffio, **Decathlon Italia** (1.494,4mln), che fa capo alla famiglia francese Mulliez. Terza piazza per **Technogym** (806,3mln) fondata da Nerio Alessandri, quotata in Borsa e leader nelle attrezzature per il fitness e il benessere. Seguono Cisalfa Sport (709,6mln) e Tecnica Group (540,3mln). I leader per ricavi in base alla specializzazione produttiva prevalente sono: Decathlon Italia per le imprese distributive generaliste, BasicNet (332,8mln) nel comparto Activewear&Lifestyle, Selle Royal (176,5mln) nel Cycling, Alpinestars (308,8 mln) nel Motorsport, HTI-High Technology Industries nel Mountain attitude, TecnhoGym nel Multi-sport e Arena Italia (163,6mln) nel Water sports.

Ancora, il podio per redditività vede in testa **Favero Electronics** (ebit margin al 43,8%), controllata dalla famiglia Favero, che progetta e realizza prodotti elettronici per lo sport (Cycling in particolare), seguita dalla valtellinese **Core**, più nota come





“ Le previsioni per il 2025 vedono una crescita del 3% a oltre 12 miliardi di euro di fatturato

63,6% delle imprese: il **ribasso dei listini** degli operatori del settore è visto come un rischio concreto di tenuta sul mercato. Al contrario, la competizione sulla qualità dei prodotti è meno avvertita e preoccupa solo il 9,1% degli operatori, quota inferiore a quella dichiarata dalle imprese del IV capitalismo italiano (14,3%). Ciò dipende anche dalla specializzazione delle aziende sportive in produzioni sempre più innovative e a maggior valore aggiunto che le preservano maggiormente da tale rischio. Per fronteggiare queste criticità, la gran parte delle aziende Sport&Outdoor si concentra sugli **investimenti in tecnologia** e sullo sviluppo di nuovi prodotti. L'importanza dell'innovazione per questi operatori è confermata dal desiderio, chiaramente espresso da un terzo di essi, di un più proficuo networking con università, Istituzioni pubbliche e altri player.

Union Binding Company (25,7%), leader nella produzione di attacchi sportivi per tavole da snowboard, controllata da Martino Fumagalli, e dal mitico **Colnago Ernesto** e c. (23,4%), la «Ferrari delle biciclette», fondata nel 1954 a Cambiago (Mi) dall'omonimo imprenditore ed ex ciclista su strada e dal 2020 controllata da un fondo di private equity degli Emirati Arabi Uniti che fa capo alla famiglia reale. Seguono la vicentina Elli Campagnolo (16,1%), la marchigiana Arena Italia e la piemontese Garlando (15,2% per entrambe). Le più performanti in base alla specializzazione produttiva prevalente sono: **Cisalfa Sport** (5,9%) per le imprese distributive, BasicNet (12,4%) nel comparto Activewear&Lifestyle, Favero Electronics nel Cycling, Givi (12,9%) nel Motorsport, Union Binding Company nel Mountain attitude, Garlando nel Multi-sport e Arena Italia nel Water sports.

I preconsuntivi 2024 indicano un incremento del giro d'affari dello **0,4%** per i maggiori operatori italiani Sport&Outdoor (+3% quello atteso dalle Maggiori

Aziende Moda Italia). Dopo il biennio di normalizzazione del 2023-2024, per il settore sportivo italiano le aspettative per il 2025 appaiono cautamente ottimistiche: la crescita stimata del giro d'affari dovrebbe attestarsi **intorno al 3%**, superando i **12 miliardi di euro**.

Le previsioni sono però condizionate dalle sfide di uno scenario internazionale in continua evoluzione: il **contesto geopolitico instabile** è il primo motivo di apprensione, coinvolgendo il 72,7% delle aziende Sport&Outdoor. Un'ulteriore criticità è rappresentata dall'inasprimento della concorrenza di prezzo, dichiarato dal



CI SCOMMETTI CHE IL GIOCO LEGALE MANTIENE «PULITO» LO SPORT?

di Riccardo Venturi

Gli operatori e le autorità collaborano a prevenire il cosiddetto «match fixing», ossia le «combine» che possono inquinare le gare. E i tifosi si concentrano nel puntare sulle prestazioni dei loro beniamini

C'era una volta la prima schedina **Sisal**, poi diventata **Totocalcio**, nata nel 1946 per iniziativa di tre amici che ebbero la felice intuizione di sposare la passione per il calcio con l'esigenza di trovare nuove fonti di finanziamento per rilanciare lo sport e la ricostruzione del Paese nell'immediato dopoguerra. Quanto tempo è passato: **80 anni**, durante il quale il gioco, e in particolare le scommesse, hanno valorizzato lo sport accompagnando le abitudini degli italiani. E ora la tecnologia può fare ancora di più.

Il legame tra gioco, e in particolare le **scommesse sportive**, e calcio è natu-

rale: per rendere sempre più coinvolgente l'intrattenimento, e utilizzando la leva tecnologica, il **"betting"** ora diventa sempre più personalizzato. Un esempio è il **Same Game Parlays** (Sgp), una tipologia di scommessa - già utilizzata in Usa da brand leader di mercato come **FanDuel** - che permette di unire più puntate all'interno dello stesso evento sportivo. Si tratta di permettere ai giocatori di crearsi il proprio film della partita e di scommettere su quel che vogliono: che il primo tempo finisca 1-0, o che un giocatore segni una doppietta, o che ci saranno x calci d'angolo. Per farlo ci vuole un motore di calcolo molto complicato e tecnologicamente avanzato, anche supportato dall'AI, in modo che sia in grado in tempo reale di ricalcolare la probabilità di tutti gli elementi, dando una quota a ciascuna scommessa.

Pensando al calcio, il betting assomiglia un po' al **Fantacalcio**, con il quale a volte si interseca. Per un tifoso della Juventus, per esempio, una partita come Lecce vs Cremonese potrebbe avere poco appeal; a meno che non abbia nel Fantacalcio un attaccante di una delle due formazioni, che potrebbe fare goal. Allo stesso modo, tramite le scommesse, anche partite poco significative possono diventare divertenti e ci si può ritrovare a fare il tifo per giocatori fino a quel momento sconosciuti.

È anche interessante notare, infatti, che sempre più i fan si muovono dalle squadre



ai giocatori: sono tifosi di **Messi** o di **Cristiano Ronaldo** indipendentemente dalle squadre nelle quali giocano, e allo stesso modo tendono a scommettere sulle prestazioni dei singoli player più che su quelle dei team, per esempio su quanti goal segneranno. Una tendenza che spiega la crescente popolarità del tennis nelle scommesse, grazie soprattutto al primo numero uno del mondo italiano nella storia **Jannik Sinner**, uno sport individuale.

Il contributo delle scommesse è estremamente rilevante anche per le casse dello Stato: secondo l'elaborazione dati dell'**Agenzia delle Dogane** e dei **Monopoli**, su un mercato che nel 2024 valeva più o meno 3 miliardi e 300 milioni di spesa, sono stati retrocessi allo Stato circa 800 milioni di euro, a dimostrazione del fatto che il binomio scommesse legali e sport crea valore.

La maturità delle scommesse sportive, accelerata dalla loro liberalizzazione negli anni 90, ha portato allo switch dal mercato illegale al mercato **legale**. Un percorso fondamentale non solo per garantire gettito allo Stato e tutelare il consumatore, ma anche per proteggere l'integrità dello sport, anche nell'ambito della lotta al cosiddetto match fixing. Uno degli elementi su cui gli operatori di gioco esercitano un ruolo chiave anche in termini di garanzia dello sport è tutto l'impegno e il lavoro che fanno in quest'ambito, quindi per garantire l'integrità dello sport. Gli operatori da questo punto di vista sono prima linea, da un lato perché condividono con l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, che è il regolatore, tutte le informazioni utili; dall'altro perché rafforzano i controlli grazie al coinvolgimento di due attori altrettanto importanti.



Una delle primissime pagine pubblicitarie del Totocalcio, riferita addirittura al campionato 1946-1947

Il primo è **Sportradar**, uno dei principali operatori che forniscono servizi nell'ambito del betting e che ha creato all'interno della propria struttura un'area di integrity con l'obiettivo da un lato di monitorare i flussi di scommesse e ricevere segnalazioni dagli operatori, dall'altro di collaborare con le squadre per rafforzare la cultura dell'importanza di fare attenzione al **match fixing**. Questo andando a lavorare su tutte le squadre per chiarire anche quali sono i rischi e qual è poi l'impatto di un'eventuale squalifica in ambito di match fixing, che cosa si può fare e che cosa no. È il caso per esempio dell'**Integrity tour** che fanno con la Lega Calcio, quindi Serie A, Serie B e anche Lega Pro, per andare a formare non solo la prima squadra ma soprattutto la Primavera, l'Under

18, l'Under 17, investendo del tempo per spiegare ai giocatori quali sono i rischi che si corrono. L'altro player fondamentale si chiama **Ulis**, e fa parte del circuito **European Lotteries** che ha degli accordi con Fifa, Uefa, tutte le varie leghe del tennis, con l'Interpol. Quando emergono situazioni di sospetta anomalia, gli operatori di gioco le segnalano prontamente agli organi competenti, i quali, a loro volta, coinvolgono le federazioni sportive di riferimento. Queste ultime, dopo le opportune verifiche, possono adottare provvedimenti disciplinari, inclusi squalifiche e sanzioni. Quello che 80 anni fa era una semplice schedina oggi è diventato un complesso ecosistema digitale, dove personalizzazione e tecnologia sono i veri protagonisti. Dall'innovazione delle piattaforme all'uso dell'intelligenza artificiale, il gioco si adatta alle **nuove generazioni** di tifosi, sempre più orientate verso i singoli atleti e meno alle squadre. Il futuro? Un'esperienza sempre più su misura, sicura, e integrata nello sport, capace di innovarsi senza mai dimenticare l'importanza della legalità.

“ **Sportradar controlla i flussi delle puntate e ne desume la regolarità, e Ulis coopera con tutte le leghe e con l'Interpol** ”



SARANNO VACANZE DA URLO.

PRENOTA IL TUO VIAGGIO
CON GRIMALDI LINES

SPAGNA

GRECIA

TUNISIA

SICILIA

SARDEGNA



www.grimaldi-lines.com





«L'ATTIVITÀ FISICA? È IMPORTANTISSIMA PER LA BUONA SALUTE»

di Sergio Luciano

Intervista con Silvio Garattini, luminare della farmacologia e vero «highlander» egli stesso, con 5 km di cammino all'attivo al giorno: «Ciascuno deve fare tutto ciò che riesce a fare»

L'attività fisica è estremamente importante per la buona salute della razza umana”: parola di Silvio Garattini, farmacologa di fama mondiale, scienziato di vaglia, polemista indipendente alla bisogna e decano di quella grande istituzione scientifica che è l'Istituto Mario Negri di Milano. Nonché “testimonial” di come uno stile di vita sano, un'alimentazione sobria e un costante esercizio fisico possa non solo aggiungere anni alla vita ma anche e soprattutto vita agli anni, come dimostra lui stesso, ancora presidente del Mario Negri (presente ogni giorno in ufficio) dall'alto dei suoi 96 anni.

Allora, professore: ma quali vantaggi sistemici apporta all'organismo l'attività fisica?

Essenzialmente, il grande vantaggio che ci arreca all'organismo è quello di migliorare la circolazione cerebrale e fare in modo che non si formino trombi e microtrombi a livello dei capillari. E questo previene il rischio di sottrarre ai neuroni ossigeno e materiale nutritivo.

Possiamo essere scientificamente sicuri di questo fenomeno?

Di fatto sì, ci sono dati inoppugnabili che indicano che chi ha fatto molto attività motoria ha più neuroni nell'ipotalamo dei sedentari.

Cosa intende per attività motoria?

Molto semplicemente, soprattutto camminare, correre, nuotare, fare esercizi in palestra: oltretutto, sono tutte attività che, mentre permettono di salvaguardare il microcircolo ematico, conducono anche chi le svolge a pensare di più, che poi vuol dire meditare, un'attitudine grazie alla quale spesso risolviamo meglio i nostri problemi quotidiani...

E lei che attività fisica svolge?

In media cammino 5 chilometri al giorno, ma naturalmente consiglio a ciascuno secondo le proprie capacità. Andando avanti con l'età è normale avere meno resistenza. Però la regola d'oro che è anche la più semplice è sempre la stessa: ciascuno deve fare quel che riesce a fare...

Professore, ora allarghiamo il discorso.

Qual è oggi lo stato della ricerca farmaceutica in Italia, l'attività alla quale lei ha dedicato tutta la vita?

La ricerca farmaceutica oggi è sostanzialmente finanziata solo dall'industria, perché più dell'85% degli studi clinici controllati vengono svolti appunto dalle imprese. Quello che, al riguardo, bisogna capire per avere un'idea di come sia do-

minante l'interesse del mercato rispetto a quelli dei pazienti, è la comprensione di quali sono le caratteristiche di un nuovo prodotto perché sia approvato.

Ci spieghi!

Tutti i nostri prodotti farmaceutici devono essere approvati a livello europeo, ossia dall'Ema, che applica la legislazione europea. Cosa dispone la legislazione europea? Che un nuovo prodotto può venire approvato solo se dimostra di possedere tre caratteristiche: qualità, efficacia e sicurezza. Qualità significa sapere che le componenti sono idonee, l'efficacia che deve giovare al paziente, sicurezza che la tossicità dev'essere proporzionale ai benefici che ottiene.

Tutto bene, no?

Non proprio. Cosa non ci dicono queste tre caratteristiche? Quale sia il valore differenziale dei nuovi prodotti rispetto ai farmaci esistenti. La legislazione non richiede che un nuovo farmaco illustri in che cosa è meglio di quello analogo pre-

“Lo sport migliora la circolazione cerebrale e previene i microtrombi che nuociono ai vasi

esistenti. Ogni industria può dire: il mio è il farmaco migliore, nessuno può contraddirla. Se qualcuno facesse confronti, sarebbe diverso. Ma se un nuovo farmaco fosse meglio dei precedenti, tutti quelli precedenti uscirebbero dal mercato. Ma la legislazione non richiedendo i confronti difende il mercato dai nuovi entranti.

Insomma i signori del pharma sono potenti!

Chiediamoci semplicemente chi sostiene le società scientifiche? L'industria. Chi sostiene i medici che vanno ai congressi? L'industria. E questo vale anche per

dispositivi medici: sia l'informazione immediata sia quella formale attraverso i congressi e le riunioni scientifiche sono molto influenzate da queste dinamiche. E questa è la situazione con cui abbiamo a che fare. Tutto cambierebbe se introducessimo il criterio che il nuovo farmaco deve anche spiegare in che cosa è migliore di quello persistente... Ma le lobby non vogliono che questo accada.

Con un simile contesto non c'è molto da sperare nella ricerca...

Abbiamo il 50% dei ricercatori in meno rispetto alla media europea, e spendiamo in ricerca sui farmaci il 50% meno della media europea. Se volessimo avere un budget per la ricerca farmacologica simile a quello, per esempio, francese, dovremmo spendere 22 miliardi in più all'anno per la ricerca. Questo dà l'idea di quanto male siamo messi. Non aver soldi nella ricerca vuol dire anche che le risorse specializzate sono pagate peggio, ed infatti oggi il gap retributivo per i giovani è enorme, perdiamo miliardi di euro di formazione già fatta regalando agli stranieri i nostri migliori talenti.

Professore, che ci dice sull'allungamento dell'età media?

Il guaio è che la durata di vita è aumentata, ma non quella di vita sana. Siamo caratterizzati da circa 20 anni di cattiva qualità di vita. Per colpa prevalentemente nostra. Abbiamo ad esempio 4 milioni di diabetici di tipo 2, una malattia evitabile, che dà luogo a complicanze visive, cardiovascolari, renali eccetera. E questo si ripercuote sui costi del servizio sanitario nazionale. Il 40% dei tumori ormai può essere prevenuto, ma ogni anno in Italia muoiono di tumore 180 mila persone.

Silvio Garattini, 96 anni,
fondatore e decano
dell'Istituto Mario Negri di Milano



ALTRO CHE QUOTE ROSA: L'APPEAL DELL'AGONISMO CRESCERE AL FEMMINILE (E SBANCA SU TUTTE LE TV)

Non è un mistero per nessuno che lo squilibrio retributivo tra uomini e donne sia enorme anche, e soprattutto, nello sport professionistico: lo stipendio medio in **Nba** è di 9 milioni \$, mentre in **Wnba** arriva a 120.000 \$. **Cristiano Ronaldo** nel 2022 guadagnò 136 milioni \$, mentre **Alex Morgan** o **Megan Rapinoe** non andarono oltre i 6 milioni \$. Idem nel tennis, dove i 600 milioni di \$ guadagnati in carriera da **Serena Williams** guardano dal basso il miliardo e cento milioni \$ raggranellato dal divino **Roger Federer**.

Il comico americano **Bill Burr**, cattivissimo e furbissimo nella sua postura politicamente scorretta, ha ironizzato su questo divario sostenendo che “le donne vogliono lo stesso stipendio, ma non vogliono fare gli stessi sacrifici. E poi nemmeno le donne seguono in TV lo sport femminile”. Secondo lui, il gap sarebbe giustificato dal fatto che gli sport maschili generano più pubblico, più sponsor e quindi più denaro. Una battuta che ha fatto discutere, e non solo le femministe, ma che mostra qualche crepa profonda anche sul piano economico.

**Quest'anno
il basket universitario
femminile della Ncaa
ha totalizzato
i 19 milioni di
telespettatori medi (con
picchi di 24 milioni),
superando per la prima
volta l'audience
della finale maschile**

di Gian Marco Litrico

I dati raccontano, infatti, un'altra storia: quest'anno il basket universitario femminile della **Ncaa** ha totalizzato i 19 milioni di telespettatori medi (con picchi di 24 milioni), superando per la prima volta l'audience della finale maschile, mentre quello professionistico della **Wnba**, nella passata stagione, ha registrato una media

di 942 mila spettatori, con un aumento del 201% rispetto al 2023 e un incremento di quasi l'800% rispetto al 2017, anno del suo minimo storico. Questo prima ancora che sul campionato si abbattesse l'"effetto **Caitlin Clark**", la rookie che ha fatto innamorare l'America con le sue incredibili percentuali di tiri da 3 e che **Time** ha incoronato come atleta dell'anno.

Nel calcio femminile, il pubblico televisivo della **National Women's Soccer League** negli Stati Uniti è aumentato del 95% negli ultimi 2 anni, mentre la Soccer League femminile è cresciuta in TV del 52% dopo la vittoria dell'Inghilterra a **Euro 2022**.

La Coppa del Mondo femminile **Fifa 2023**, disputata in Australia e in Nuova Zelanda, è stata vista in TV 2 miliardi di spettatori, mentre per **Euro 2025**, appena conclusa, se ne sono contati 500 milioni.

Aumenta l'audience, dunque, ma anche il fatturato globale. Grazie anche ai diritti TV (dove fanno scuola i 240 milioni \$ pagati alla **National Women's Soccer League** americana), agli eventi globali come il **Mondiale femminile** (che





Federica Pellegrini,
per molti anni la regina del nuoto mondiale

ha portato 570 milioni \$ di ricavi) e alla crescita di sponsor e investimenti, il giro d'affari nel 2023 è arrivato a 1,3 miliardi \$ (+300% rispetto al 2021). Per **Deloitte** si arriverà a 2 miliardi \$ a fine 2026.

Le sponsorizzazioni sportive femminili offrono un ROI per dollaro più elevato grazie a costi inferiori e a un maggiore coinvolgimento del pubblico, suggerisce **McKinsey**, mentre le atlete superano i colleghi maschi nelle metriche di influencer marketing.

Le generazioni più giovani, in particolare la Gen Z, vedono l'equità di genere nello sport come un valore fondamentale, non una causa di nicchia. "Non è un caso di beneficenza, è un'opportunità di business", insiste **Val Ackerman**, presidentessa fondatrice della **Wnba**.

E in Italia? Un quadro in chiaroscuro. Il calcio femminile, professionistico dal

2022, negli ultimi due anni ha portato il suo pubblico televisivo da 140 mila spettatori medi a partita a quasi 320 mila. Il 40% degli Italiani dichiara di essere interessato al calcio femminile. "L'appetito c'è. Quello di cui abbiamo bisogno è il coraggio degli investitori", azzarda **Barbara Berlusconi**, ex amministratore delegato di AC Milan e sostenitrice di lunga data del calcio femminile. Un'opportunità non colta dal **Pnrr** che ha stanziato 700 milioni di euro per le infrastrutture sportive, ma meno del 10% è andato a programmi incentrati sulle donne.

Il pubblico è in crescita, non solo nel calcio: viste in TV da 16 milioni di telespettatori, **Paola Egonu** e compagne hanno portato oltre 33.000 spettatori nei palazzetti italiani durante **EuroVolley 2023**. Nel 2024, la **Virtus Bologna** ha affrontato in **EuroLeague** le migliori squadre europee, contribuendo alla crescita dell'interesse per la pallacanestro femminile.

In questi due sport, però il professionismo al 100% non è ancora arrivato, nonostante la legge di riforma dello scorso anno, e l'obiettivo resta quello di espandere le tutele come il congedo di maternità, la pensione e l'assicurazione contro gli infortuni. Manca ancora, insomma, un visione strategica, come è provato dalla bocciatura parlamentare dell'emendamento per rifinanziare il

“ **Il 60% delle giocatrici del Mondiale 2023 ha preso congedi non retribuiti per partecipare**

fondo per lo sport professionistico femminile. E quanto agli altri sport, dal tennis al nuoto, la mediaticità e l'attrattiva per le gare femminili dipende dall'esistenza o meno di qualche sano divismo: una **Federica Pellegrini**, o una **Jasmine Paolini** cambiano istantaneamente le metriche, ma sono l'eccezione e non la regola.

Nonostante il boom in valore assoluto, secondo i dati **Rai** del 2023, solo il 2% del tempo dei telegiornali sportivi è dedicato alle competizioni femminili, mentre nel 2024 la quota complessiva di ore televisive dedicate allo sport femminile si è attestata intorno al 15%. Le sponsorizzazioni riflettono questo squilibrio: nel 2024, la Serie A maschile ha raccolto 800 milioni di euro in sponsorizzazioni, mentre la Serie A femminile si è fermata a poco più di 11.

La pratica sportiva dell'altra metà del cielo in Italia (31,8%) è leggermente inferiore alla media globale (35-40%), ma con trend di crescita positivi e con una progressiva riduzione del gap di genere (dai 17 punti percentuali del 1995 a poco più di 11 nel 2024). Un punto finale: brand internazionali come **Google**, **Barclays**, **Pepsi**, **Lidl**, **Mastercard** e **Visa**, ma anche **Allianz**, **Pepsi**, **Armani** e **Nike** in Italia, investono somme astronomiche in mega-eventi, leghe e squadre, mentre produttori di contenuti globali come **Netflix**, **Disney+** e **Amazon Prime** contribuiscono anche loro al sollevamento dell'onda culturale dello sport femminile.

La questione di giustizia sociale resta irrisolta: per citare due dati, uno globale e uno italiano, il 60% delle giocatrici del Mondiale 2023 ha dovuto prendere congedi non retribuiti per partecipare, e il 62% delle atlete d'élite italiane contemplan l'idea di abbandonare lo sport prima dei 30 anni a causa della mancanza di sostenibilità finanziaria. Però ignorare il potenziale economico dello sport femminile, come fa **Bill Burr**, oggi è un errore strategico gravissimo. Ma che importa? Lui è un comico.

Jasmine Paolini,
rivelazione del tennis italiano

LOGHI, LEGGENDE E AFFARI LUCROSI LE SPONSORIZZAZIONI «NEVER SLEEP»

Nel 2024 il business globale della sponsorizzazione sportiva valeva 58,6 miliardi di dollari. Punte di diamante in Europa sono quelle di Real Madrid, Barcellona e Manchester City

di Gian Marco Litrico



Prima del fischio d'inizio, prima del boato dei tifosi o del rombo dei motori sulla griglia di partenza, il denaro è già passato di mano. Sulle maglie dei giocatori, sui muri delle città, sulle monoposti di Formula 1 e nelle didascalie di Instagram, la sponsorizzazione è la molla visibile che spinge i moderni imperi sportivi. E per i marchi, non sembra esserci un palcoscenico migliore.

Già, perché lo sport, “la guerra senza le sparatorie”, come diceva **George Orwell**, è una storia facile da capire, che si consuma in diretta, davanti a milioni di spettatori. Proprio come una storia, l'indispensabile pane quotidiano della mente umana, una gara ha un inizio, uno svolgimento e una fine. E' questo che spiega perché il 70% degli spettatori, come ha misurato **Nielsen Sports**,

si ricorda di un marchio associato a eventi sportivi, a un tasso nettamente superiore rispetto alla musica o alla cultura in senso lato. Le forme della sponsorizzazione, nel frattempo, si sono evolute e il posizionamento passivo del logo è diventato un pezzo un po' dèmodé di un sistema multifattoriale, fatto di storytelling, misurazione del Roi in tempo reale e tanta tecnologia. Per gli atleti e le squadre, è la linfa vitale. Per i marchi, è l'identità. E per nazioni come l'Italia, è una storia di eventi e personaggi iconici e, forse, di opportunità mancate.

LA DIMENSIONE DEL GIOCO

Nel 2024 il business globale della sponsorizzazione sportiva valeva 58,6 miliardi di dollari. Punte di diamante in Europa sono quelle di **Real Madrid**, **Barcellona** e

Manchester City, squadre sostenute dai cori dei tifosi, ma soprattutto dai soldi di colossi internazionali che ne finanziano il brand e le ambizioni.

Emirates campeggia sul petto dei Blancos, a fronte di 70 milioni di euro l'anno, mentre **Spotify**, oltre al naming dello stadio Camp Nou, per una cifra simile ha legato la propria identità a quella del Barcellona.

Etihad Airways contribuisce con circa 80 milioni di euro annui al rapporto speciale tra Manchester City (di proprietà della famiglia reale di Abu Dhabi), il Regno Unito e il Golfo Persico.

Un fiume di soldi che trasforma la maglia in una piattaforma pubblicitaria e in una proposizione geopolitica.

Il partner tecnico, il terzo lato del triangolo, non è da meno: **Adidas** ha un contratto

con il Real da 1,1 miliardi di euro fino al 2028, **Nike** versa nelle casse dei Blaugrana 100 milioni di euro all'anno (ma potenzialmente possono arrivare a 155, grazie ai bonus), mentre **Puma** è lo sponsor tecnico del Manchester City con un contratto decennale da circa 750 milioni di euro.

Cifre enormi che sbiadiscono rispetto ai 3 miliardi di dollari della **Formula 1**, ai 2,5 miliardi di dollari della **Nfl** e al miliardo e mezzo che va all'**Nba**.

Pensare che è passato meno di un secolo dalle Olimpiadi di Berlino, dove **Jesse Owens** indossò un paio di scarpe chiodate realizzate da un **Adolf (Dassler)**, fondatore di **Adidas**, vincendo quattro ori e umiliando un altro **Adolf (Hitler)**. Fu il primo caso documentato di sponsorizzazione sportiva con un impatto commerciale globale e contribuì a far vendere, nei mesi successivi, oltre 200.000 paia di scarpe. Numero impressionante per l'epoca, ma noccioline se confrontate con i 100 milioni di paia di Air Jordan, vendute dal 1984 a oggi, per un valore stimato di 15 miliardi di dollari. Una cifra che spiega eloquentemente i 150 milioni di dollari in royalties che The Goat percepisce ogni anno.

Il mercato è in crescita e **Statista** prevede che possa raggiungere 190 miliardi di dollari entro il 2030, con un tasso di crescita annuo dell'8,7%. Eventi globali sempre più frequenti e oversize, le nuove piattaforme digitali, le industry emergenti come crip-

tovalute e betting (quando si dice le coincidenze...), l'ascesa degli sport femminili e degli e-Sport remano in quella direzione, anche se forse la spinta maggiore viene dal **purpose-driven branding**. L'idea che i marchi debbano avere una missione, nella vita, che non sia solo quella di essere profittevoli. Tanto più con l'obbligo di bilancio di sostenibilità in arrivo per migliaia di aziende europee entro il 2028. Insomma, esporre un logo non basta più. Serve un messaggio. E in uno stadio affollato di sponsor, chi ha uno scopo vince la partita.

Per la società di consulenza **Hatch**, per esempio, oltre il 70% dei tifosi britannici ritiene che i brand debbano usare lo sport per promuovere il cambiamento sociale. Perché? Perché offre visibilità globale, coinvolgimento emotivo e ritualità collettiva che i concerti e le mostre faticano a replicare. Di più: superando la pubblicità tradizionale, le sponsorizzazioni sportive sono lo strumento di comunicazione preferito dai consumatori, come ha verificato Kantar in uno studio di 2 anni fa.

Quello che è certo è che il Cio, la Fifa e la Uefa, ma anche i grandi club del calcio europeo, puntano su temi ESG alla faccia della bassa marea politica in ritirata proprio dai quei temi.

PwC Italia ha scoperto che per le aziende "purpose-driven" esiste un Roi misurabile lungo tutta la catena del valore, perché riescono a fidelizzare i consumatori e ad attrar-

“*«La sponsorizzazione, non è più solo una questione di visibilità, ma di valori», dice Melissa Goodwin, strategist di Nielsen*

re investitori. Per **McKinsey** i dipendenti di queste aziende sono 5 volte più felici e 4 volte più coinvolti, con effetti diretti sull'Ebitda. **Deloitte**, invece, si è concentrata sui Millennial e ha scoperto che il 42% del segmento più amato dagli inserzionisti – sempre online, connessi, esigenti, influenti e, finalmente, con qualche soldo da spendere – ha aumentato gli acquisti da aziende che ritiene abbiano un impatto positivo sulla società o sull'ambiente.

Agli scettici a oltranza (non) farà piacere scoprire che **Xylem**, azienda leader nel settore delle tecnologie dell'acqua, ha aumentato le vendite del 40,4% e l'utile netto del 54,55% nel primo trimestre del 2024. Questo boom coincide con l'espansione delle sue iniziative legate alla crisi idrica globale, inclusa la creazione – in partnership con **Puma** e **Manchester City** – della prima maglia dedicata alla causa sociale dell'accesso all'acqua sicura. Senza dimenticare l'impatto – per certi versi inquietante – della campagna **The End of Football**: in un futuro distopico, collocato nel 2045, il calcio non si può più giocare a causa dell'estrema scarsità d'acqua.

“La sponsorizzazione, insomma, non è più solo una questione di visibilità, ma di valori”, filosofeggia **Melissa Goodwin**, VP of Global Strategy di **Nielsen Sports**. “I fan

L'Arsenal Emirates Stadium, uno degli impianti sportivi interamente sponsorizzati





vogliono sapere cosa rappresenta un marchio quando sostiene una squadra".

Una dichiarazione che sembra fare giustizia di decenni di creatività borderline, con esempi storici di dissimulazione come quelli inventati dal liquore **Jägermeister**, che nel 1973 camuffò il suo cervo nello stemma societario sulla maglia dell'Eintracht Braunschweig, o dalla **Ferrari** che sostituì il logo **Marlboro** con un disegno a barre rosse e bianche, simile al packaging delle sigarette, quando il tabacco venne bandito. Oggi è tutto un "birra 0.0" e "drink responsibly", con **Heineken** che investe milioni per insegnarti a non guidare se bevi e **Corona Cero** che diventa Top Partner olimpico. Il punto è che lo sport è la passerella perfetta per gli sponsor che puntano sui valori, ma anche per quelli che sanno dribblare le normative. Tra moralismi e giri di parole, il vero spettacolo è nel retroscena.

E L'ITALIA?

L'Italia ha nel tempo prodotto eventi, club e atleti riconoscibili a livello globale: il Giro, le gare italiane della Formula 1, il torneo di rugby delle Sei Nazioni, ma anche la Ferrari, la Juventus, l'Inter e il Milan, le 3 squadre più blasonate della Serie A, oppure **Azzurra**, **Moro di Venezia** e **Luna Rossa**, barche italiane che hanno ben figurato nella Coppa America, la regata più antica e ambita del mondo.



Uno standing commerciale globale si può riconoscere a sportivi italiani di ieri, come **Alberto Tomba** e **Valentino Rossi**, o di oggi, come **Jannik Sinner**. Bravi nello slalom fiscale, grazie alle sponsorizzazioni hanno guadagnato decine e decine di milioni di euro, ma scompaiono se li mettiamo accanto a **Michael Jordan** o a **Serena Williams**.

Il punto è che, nonostante questi asset iconici, nel mercato delle sponsorizzazioni sportive l'Italia occupa le posizioni di rincalzo in Europa. Il report **Nielsen 2024** ci mette al quinto posto, dietro a Regno Unito, Germania, Francia e Spagna.

Alla base di questo gap, c'è forse un riflesso anticapitalista che si traduce in una certa dose di diffidenza culturale verso le forme più aggressive di marketing. Ma c'è anche il solito mix di burocrazia, incapacità di fare sistema (sono poche le campagne di branding pan-italiane, soprattutto a confronto dei modelli di co-sponsorizzazione "Made in France" dei cugini d'Olttralpe) e il ritardo nell'integrazione digitale (l'attivazione delle sponsorizzazioni in Italia spesso manca della portata e dell'innovazione dei social media che si vedono nei mercati statunitensi o britannici).

Da sinistra in alto, Luna Rossa, Valentino Rossi e tre atleti sponsorizzati Etihad

Nel 2025, il mercato delle sponsorizzazioni sportive nel Bel Paese ha generato complessivamente poco più di un miliardo di euro. Di questa cifra, la **Serie A** ha assorbito circa 268 milioni di euro, il 26% del totale nazionale. Una flessione significativa rispetto ai 492 milioni del 2024, che è anche il segno di una fase di riassetto e rinegoziazione dei contratti.

Con ricavi tra i 54 e gli 85 milioni di euro annui, **Juventus**, **Inter** e **Milan** faticano a tenere il passo di giganti come **Real Madrid**, **Manchester United** e **Barcellona**, tutti sopra i 100 milioni grazie a contratti globali con Adidas, Nike e Spotify. La differenza non è solo nel fatturato, ma anche nel modello di business: mentre i club inglesi e spagnoli integrano il marketing sportivo in ecosistemi digitali e campagne di brand internazionale, le italiane restano ancorate a logiche più tradizionali, con minore apertura ai mercati emergenti e ai settori ad alto potenziale come crypto, betting e tech. Una parte del problema resta la debolezza della portata televisiva all'estero della Serie A e della percezione del marchio delle squadre italiane.

Non manca, insomma, una certa arretratezza culturale: mentre all'estero si firmano contratti con blockchain, si misura il ROI in real time e si sperimentano realtà aumentata e sponsorizzazioni immersive, da noi ci si interroga sull'etica di un cartellone pubblicitario a bordocampo o di un logo sulla maglia.



TURISTI IN PISTA PER UNIRE IL TIFO AL VIAGGIO E AL SOGNO



Nel 2024 la spesa complessiva sostenuta da visitatori confluiti in Italia (anche) per seguire un evento sportivo è stata di 12 miliardi

di Laura Ferriccioli

Del resto, per avere un'idea di quanto lo sport sia motore di sviluppo turistico basta pensare all'enorme quantità di masse che vengono spostate soltanto dalle partite di calcio, il "**pallone italiano**" per eccellenza. Ed ecco che, in ottica di ritorno per le economie locali, i maggiori stadi in tutta la Penisola si stanno rifacendo il trucco. Dal "Nuovo San Siro" per Inter e Milan- oggetto di aspra contesa - al "Renato Dall'Ara" di Bologna, fino al restyling del "Via del Mare" di Lecce. Soltanto per citarne alcuni.

Si stima che la Serie A attragga tra 1,2 e 2,4 milioni di fan dall'estero ogni anno, con conseguenti vittorie assicurate per strutture ricettive, negozi, ristoranti e trasporti. Eventi come la Champions League, poi, o l'Europa League, portano ulteriori decine di migliaia di tifosi stranieri.

L'anno scorso l'impatto economico diretto generato dalle 556mila persone che hanno varcato i nostri confini nazionali per vivere da vicino lo sport del Belpaese è stato di 338 milioni di euro. Il conto l'ha fatto l'**Enit** e anche stavolta c'è un segno più, dato dal 3 per cento di aumento rispetto all'anno precedente. I flussi arrivano soprattutto da Germania, Paesi Bassi,

Belgio, Regno Unito e Austria.

Sono queste le aree in cui si staccano maggiormente i **biglietti** per i nostri spettacoli sportivi. Che stanno conquistando sempre più anche gli italiani, con un'incidenza registrata del 6,5 per cento sulle vacanze brevi - sempre nel 2024 - e del 3,3 per cento su quelle oltre le quattro notti. Lo sanno bene a Torino, dove, dopo il successo delle olimpiadi del 2006, la città rilancerà nel 2030 ospitando le gare del pattinaggio di velocità delle olimpiadi invernali, che si terranno sulle Alpi francesi. Intanto, la prossima calamita internazionale di risultati economici, oltre che di punteggi di gara sulle nevi, saranno le **Olimpiadi Invernali** di Milano-Cortina 2026 (6-22 febbraio).

Con un pubblico atteso di 2,5 milioni di persone, 2.900 atleti da 90 paesi e giochi diffusi su 22mila km quadrati tra il capoluogo lombardo, Bormio, Livigno, il Veneto e il Trentino Alto Adige. A fronte di un investimento complessivo di 3 miliardi, la ricchezza che verrà generata dalla spesa turistica immediata, sommata a quella dei visitatori che continueranno ad arrivare nei mesi successivi, è stimata sui **5,3 miliardi** di euro. Incluso il valore delle infrastrutture

Roma, Venezia, il duomo di Milano. Pompei, la cupola del Brunelleschi. E altre centinaia di meraviglie da nord a sud. Non bastava essere la nazione con il più vasto patrimonio culturale al mondo. Adesso l'Italia vince anche la partita del **turismo sportivo**.

Per chi viaggia seguendo la propria passione legata allo sport lo Stivale è una top destination, come direbbero gli addetti ai lavori. Tanto che nel 2024 la spesa complessiva dei visitatori in occasione di grandi eventi agonistici ha raggiunto la ragguardevole cifra di **12 miliardi** di euro. Lo rivela l'Osservatorio sullo Sport System di Banca Ifis, che evidenzia anche un 8 per cento in più sul totale del 2023 grazie a una maggiore affluenza: 42 milioni di persone.

create o potenziate appositamente.

Cortina, località storica della Coppa del Mondo di sci, sarà dunque uno degli scenari principali dopo aver visto già quest'anno un rialzo dell'occupazione alberghiera nei giorni del **campionato femminile** rispetto allo stesso evento del 2024. Nel weekend dal 18 al 19 gennaio, la percentuale è stata infatti dell'83 per cento contro il 78 per cento della stagione precedente (Cortina Marketing su dati di Hbenchmark).

A proposito di "tornei rosa", si sono svolti a fine luglio gli WTA125, i femminili di tennis la cui edizione precedente aveva riunito 13mila spettatori nelle tribune. E, soprattutto, 9,7 milioni di occhi puntati in streaming su **Palermo**, la città ospitante. L'esposizione farà molto probabilmente alzare l'incoming nel capoluogo l'anno prossimo, così come già nel 2024 si è visto un 18,2 per cento in più sul pubblico del 2023. Tuttavia i principali appuntamenti di tennis in Italia sono concentrati nella capitale. E anche qui i dati parlano di aumento dell'affluenza di fan, in alcuni casi strabiliante: durante le due settimane degli Internazionali d'Italia, che si collocano tra

**“ Anche quest'anno
il Giro d'Italia è stato
seguitissimo ed ha
contribuito al record
di presenze a Roma**

i primi dieci campionati al mondo dedicati a questo sport, sono stati venduti quasi 300mila biglietti nel 2023 ed esattamente 356.424 in una edizione senza precedenti andata in scena l'anno dopo (fonte: **UbiTennis**). Non a caso, per il 2025 la capienza dello stadio al Foro Italico è stata ampliata per far posto a oltre 6mila spettatori in più. Lo scalino successivo nella graduatoria delle dispute tennistiche nazionali più importanti è occupato dagli **ATP Masters 1000**, che si tengono a maggio e hanno raggiunto il record storico di appassionati presenti nel 2023 con oltre 298.000 biglietti venduti. Tant'è che l'edizione successiva è stata lanciata con l'aspettativa di superare quota

300mila, centrando peraltro in pieno l'obiettivo (304.675 biglietti, UbiTennis.com). Per non parlare delle folle che accorrono in occasione del **Giro d'Italia**, altra punta di diamante con grande copertura mediatica nel calendario sportivo nazionale. Da tre anni si conclude nella "città eterna" e si ritiene, ad esempio, che nella data del traguardo 2024, il 26 maggio, abbia contribuito in maniera significativa ai record di 51,4 milioni di turisti che, secondo l'Ente Bilaterale del Turismo del Lazio, è stato registrato in tutto l'anno nell'urbe. Altro paio di maniche ma pur sempre di corsa sono poi le maratone, gran bell'affare anche loro dal punto di vista economico: in Italia generano un indotto di 120 milioni di euro (ENDU). La prossima data da segnare in agenda è la **Wizz Air Rome Half Marathon**, il 19 ottobre, quasi 22 km nel centro di Roma. L'ultima volta i corridori allo start sono stati 17.124 ed era soltanto la prima edizione. Anche la Milano Marathon è un vero asso nella manica. Nata nel 1999, ha richiamato quest'anno 36mila atleti, ai quali vanno sommati i runner delle iniziative collaterali come il Milano Running Festival. Ma non è



Nella foto cicloturisti in spiaggia: sono un "popolo" sportivo molto presente in Italia. A destra, maratoneti in gara a Milano e, sotto, le tre Cime di Lavaredo



tutto: ancora più rilevante, fra i dati che riguardano la corsa, è la percentuale dei partecipanti in arrivo dall'estero, mediamente il 40-50 per cento nelle ultime edizioni. La città meneghina gode oltretutto della vicinanza con Monza, dove sorge il tempio italiano della velocità per antonomasia. L'incidenza economica delle gare di **Formula 1** nel 2022 è stato stimato, da parte della SIAS-Società Incremento Automobilismo e Sport, in 272 milioni di euro di ricavi in tutta la regione.

Ma l'Autodromo non è solo Gran Premio: dai test drive ai giri liberi in pista nelle giornate di "track day" fino alle visite guidate, rimane vivo tutto l'anno. Anche con competizioni di runner e ciclisti. E proprio il desiderio d'azione è l'altra molla che fa scattare la vacanza a tutto sport. Rientra nel trend sostanziale degli ultimi anni che vede favorito il concept di esperienza immersiva: non solo in città d'arte e lidi balneari ma anche cimentandosi in attività come canoa, deltaplano, vela, ecc.

Uno degli sport più amati da parte di chi mette in valigia tuta e attrezzature è il **trekking**. Sta vivendo un boom silente ma costante che negli ultimi vent'anni è andato sempre aumentando: un po' come i turisti in fila chilometrica per prendere la cabinovia verso il monte Seceda il 22 luglio. In attesa di fare

“ Il cicloturismo rappresenta più del 10 per cento delle presenze in Italia dei vacanzieri



il giro sulle Dolomiti, hanno fatto intanto il giro del web attraverso i giornali. Altra fonte di turismo "active" sono poi i ritiri dei professionisti in varie discipline, come le squadre olimpiche di canottaggio cinesi e australiane che scelgono il Lago di Varese per allenarsi.

Ma quali sono le regioni in cui le vacanze sportive all'aria aperta sono più gettonate? Le ultime ricerche dell'**Osservatorio Italiano del Turismo Outdoor** mettono al primo posto Trentino Alto Adige, Sardegna ed Emilia Romagna. Anche qui, come nel resto del paese, oltre che a piedi si avanza a colpi di pedali, in quella che è la seconda pratica preferita dopo la corsa. Il cicloturismo rappresenta più del 10 per cento di vacanzieri in Italia. Nel 2024 ha innescato un giro d'affari di quasi 9,8 miliardi di euro, scaturiti da 89 milioni di presenze (**ISNART** e **Legambiente**). La bici è protagonista anche in montagna, dove l'e-bike impazza, e dove, insieme alla sua antenata mountain bike, ha conquistato anche molti maestri di sci, specie nelle zone dell'Italia Centrale dove la neve a volte latita. Mentre la voglia di scoprire paesaggi pedalando va avanti tutto l'anno.

SPORT SOSTENIBILE: PRONTI VIA, SUL PODIO I BILANCI PIÙ BELLI

di Pierpaolo Pagliarini *

Anche nel mondo dei club sportivi la sostenibilità non è più un'opzione ma una strategia sempre più utile, anzi necessaria. Gli esempi sono numerosi. L'impegno è serio ma i vantaggi per chi sa come affrontarlo al meglio si misurano concretamente

Nel mondo dello sport, la sostenibilità non è più un'opzione, ma una direzione sempre più necessaria. Le società sportive, dai grandi club professionistici alle realtà dilettantistiche, stanno affrontando quotidianamente un cambiamento profondo, spinto da nuove normative, da una crescente pressione esterna e da una consapevolezza sempre più diffusa del proprio impatto ambientale, sociale e di governance (ESG).

LA RIFORMA DELLO SPORT COME LEVA ESG

Un impulso decisivo è arrivato dalla recente riforma dello sport, che ha introdotto una serie di adempimenti che possono reputarsi ESG a tutti gli effetti. La nascita della figura del lavoratore sportivo, l'istituzione del Safeguarding Office e l'adozione di codici di condotta a tutela dei minori e della diversità sono già oggi obblighi normativi che rafforzano la dimensione sociale e di governance delle organizzazioni sportive. Questi strumenti promuovono ambienti più sicuri, inclusivi e professionali, e rappresentano i primi tasselli di un sistema di gestione della sostenibilità che può diventare un vantaggio competitivo e reputazionale.

L'AMBIENTE AL CENTRO DELLE SCELTE FINANZIARIE

Anche sul fronte ambientale si registrano segnali concreti. Gli istituti di credito, sempre più attenti ai criteri ESG, valutano con crescente rigore gli impatti ambientali nella concessione di finanziamenti per la realizzazione o la ristrutturazione di impianti sportivi. L'efficienza energetica, l'uso di materiali sostenibili, la gestione dei rifiuti e la mobilità dolce sono diventati elementi centrali nei business plan e nei progetti infrastrutturali del settore.

Un esempio significativo è rappresentato dall'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale (nella foto a destra in alto, l'a.d. Antonel-



Pierpaolo Pagliarini

la Baldino) che ha introdotto un approccio innovativo alla valutazione delle pratiche di finanziamento: il Social Return on Investment (SROI). Questa metodologia consente di misurare il ritorno sociale dell'investimento, attribuendo un valore economico agli impatti positivi generati sul territorio e sulla comunità. Il merito creditizio viene così calcolato anche sulla base delle caratteristiche ESG della società sportiva e dell'intervento da realizzare, premiando i progetti ad alto impatto sociale e ambientale. In questo contesto, sarebbe auspicabile prevedere specifiche agevolazioni fiscali per l'impiantistica sportiva privata, in particolare per il settore dilettantistico. E' paradossale che negli ultimi anni le cospicue elargizioni di agevolazioni edilizie abbiano riguardato marginalmente lo sport, a causa dell'impossibilità delle ASD di recuperare i crediti fiscali, non avendo oneri fiscali significativi da compensare. Una contraddizione che merita un cambio di passo, se si vuole davvero far crescere lo sport di base.

GOVERNANCE E TRASPARENZA: UN PERCORSO IN EVOLUZIONE

Dal punto di vista della governance, il settore professionistico è già oggi sottoposto a controlli stringenti in termini di sostenibilità economica e controlli federali. Tuttavia, anche il mondo dilettantistico è destinato a evolvere: la riforma e le nuove normative europee porteranno progressivamente a un rafforzamento degli obblighi di trasparenza societaria, rendicontazione e accountability. Temi quali la lotta alla corruzione, la presenza femminile negli organi direttivi e di controllo, la trasparenza finanziaria e la tracciabilità delle risorse pubbliche e private saranno sempre più centrali.

LO SPORT COME LEVA SOCIALE E DI SALUTE PUBBLICA

Il rafforzamento delle iniziative pubbliche di Sport & Salute e di alcune Regioni a favore delle fasce deboli e l'inserimento dello sport nella Costituzione italiana confermano il suo ruolo come strumento di inclusione sociale e promozione della salute. Lo sport, quando è solo competizione, non è sostenibile. Lo Sport è sostenibile nella misura in cui migliora la qualità della vita, previene problematiche sociali e genera coesione nei territori.

IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ: DA ADEMPIMENTO A STRUMENTO DI GESTIONE

In questo contesto, il bilancio di sostenibilità si configura come lo strumento più potente per rappresentare in modo integrato e trasparente la gestione di una società sportiva. Non è ancora un obbligo per la maggior parte delle realtà, ma non deve essere visto come un mero adempimento: è un'opportunità per raccontare la propria realtà e dove si vuole andare.

Un bilancio di sostenibilità ben costruito include:

- i risultati sportivi conseguiti
- gli aspetti ambientali (emissioni di CO₂ legate alle trasferte, gestione dei rifiuti, im-



“ *Il bilancio di sostenibilità è lo strumento migliore per rappresentare in modo integrato la gestione di una società sportiva* ”

pianti sostenibili)

- gli aspetti sociali (lavoratori sportivi, volontari, iniziative per il territorio, coinvolgimento di scuole, anziani e fasce deboli)
- la governance (parità di genere, safeguarding, anticorruzione, trasparenza economico-finanziaria).

IL RUOLO DI RSM: CONSULENZA E REVISIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

RSM affianca le organizzazioni sportive in questo percorso, offrendo servizi di consulenza ESG, supporto alla redazione del bilancio di sostenibilità e attività di revisione della sostenibilità, in linea con gli standard europei (ESRS e VSME) e le best practice internazionali. L'obiettivo è costruire processi che entrino nella quotidianità del dirigente sportivo e lo aiutino a misurarsi nella crescita della propria realtà.

Lo sport ha un potenziale straordinario per generare impatto positivo. Oggi abbiamo gli strumenti per misurarlo, raccontarlo e valorizzarlo. Sta a noi cogliere questa occasione!

** Partner RSM Società di Revisione e Organizzazione Contabile S.p.A. Fiduciario CONI e Presidente Circolo della Vela Gallipoli A.S.D.*

Sport e Sostenibilità: alcuni strumenti gestionali per il futuro delle società sportive

RSM





PIÙ DI UN «FANTASY» LO SPORT DEL FUTURO FA SOGNARE, RIDERE E (ANCHE) SPAVENTARE

di Gian Marco Litrico

L'Intelligenza artificiale - e cos'altro, se no? - ha già fatto irruzione in un mercato che tra Nft, videogiochi classici e innovativi continua a crescere. Con un valore che qualcuno stima supererà nel 2030 la cifra di 19 miliardi di dollari. E gli eSport fanno un salto di qualità verso l'Empireo

Il futuro dello sport? Sarebbe bello prendersi un po' di tempo, fantasticare degli sviluppi possibili, pensare a come dare una direzione condivisa al progresso, a come prevenire le derive pericolose. Il problema è che il futuro ti arriva addosso come un treno, seducente con le sue promesse di maggior efficienza e divertimento, implacabile nel disegnare nuove frontiere etiche. Allenatori, atleti, arbitri, spettatori, scommettitori, giornalisti, staff medico: nessuno si senta escluso, canterebbe **Francesco De Gregori**.

L'Intelligenza Artificiale ha già sfondato diverse porte, e non poteva evitare di fare irruzione anche nel mondo dello sport. In ogni aspetto, dalla preparazione fisica alla tattica di gara, dall'arbitraggio alla cronaca sportiva.

L'IA elabora i dati biometrici e corregge la postura, prevede infortuni, consiglia il carico ideale per il singolo atleta negli allenamenti. L'algoritmo **Zone7**, usato da squadre della **Premier League** e **NFL**, ha ridotto del

50% il rischio di infortunio in alcuni club. Forse al prezzo del diritto alla privacy degli atleti, viene da chiedersi.

Il **Liverpool FC** collabora con **DeepMind** di **Google** per sviluppare modelli predittivi delle azioni di gioco. Utilizzando tecniche di **geometric deep learning**, il sistema rappresenta ogni giocatore come un nodo in un reticolato grafico e simula diverse configurazioni tattiche, valutando la probabilità di ricezione del pallone o di un tiro in porta. Gli allenatori possono così testare virtualmente nuovi schemi di gioco e simulare scenari alternativi, come modificare la posizione dei difensori per ridurre il rischio di subire un gol.

“Monate”, avrebbe commentato il Paròn, **Nereo Rocco**, ma lui pontificava negli anni '60. Il calcio, nel frattempo, è diventato scienza computazionale: ogni dribbling è calcolato, ogni schema ottimizzato. Con un rischio evidente: se la vittoria è algoritmo-dipendente, ha ancora senso parlare di talento?

Software come **STATS Perform** e **Second Spectrum** sono utilizzati da club professionistici, leghe sportive (come **Premier League**, **NBA**, **MLS**), media sportivi e anche da operatori di scommesse per analisi avanzate e contenuti personalizzati. Generano una quantità incredibile di metriche (possessione palla, zone del campo coperte, chilometri percorsi, efficacia dei passaggi), utili



per migliorare le prestazioni dell'atleta e arricchire (troppo?) l'esperienza degli spettatori e degli scommettitori.

Anche la verifica del rispetto delle regole è affidato sempre di più all'I.A.. La **FIFA** la usa per il fuorigioco semi-automatico, con sensori nel pallone e tracciamento 3D dei giocatori, l'**NBA** per analizzare i movimenti dei giocatori in un'azione fallosa e consentire agli arbitri di prendere e rivedere decisioni in tempo reale, e la **MLB** (baseball) per chiamare automaticamente ball e strike, così come fa **Wimbledon** per giudicare le linee e generare highlights con commento automatico.

L'I.A. è sbarcata anche nel **giornalismo sportivo**: genera resoconti automatici, analisi statistiche, video highlights e conte-

nuti personalizzati per i social media. Pur velocizzando la produzione e ampliando la copertura, l'I.A. non replica la creatività e il giudizio umano, ma può potenziare il racconto sportivo se usata con trasparenza e responsabilità.

In tutto questo, il fiume degli investimenti e il giro d'affari non smette di gonfiarsi. Per **PwC**, il mercato globale dell'AI nello sport supererà i 3,3 miliardi di dollari entro il 2026; **Statista** spinge lo sguardo fino al 2030 e parla di oltre 19 miliardi di dollari.

Una finestra sullo sport del futuro è paradossalmente costituita dagli **eSport**, gare tra giocatori professionisti di videogiochi, nate ufficialmente nel 1972, quando all'**Università di Stanford** si tenne il primo torneo competitivo su **Spacewar!**. In palio c'era un abbonamento a **Rolling Stone**. All'inizio, gli **eSport** erano visti come giochi digitali, più vicini all'intrattenimento che alla competizione atletica, perché mancavano - era l'obiezione - di uno sforzo fisico sufficiente. Il CIO, che da 25 anni riconosce gli scacchi come sport, ha fatto lo stesso con gli **eSport** nel 2017, perché "i suoi praticanti professionisti si allenano con intensità paragonabile agli atleti tradizionali". A onor del vero, per Losanna era molto difficile ignorare un mercato da 1,6 miliardi di dollari, che cresce del 10% all'anno, e vanta oltre 1,5 un miliardi di appassionati. Le finali di **League of Legends World Championship**, per

“ Per diventare sport a 5 stelle agli eSport manca di mostrare l'osservanza dei valori olimpici

esempio, richiamano più di 100 milioni di spettatori, mentre nel Bel Paese c'è un mercato da 47 milioni di euro, che vale più o meno come il rugby.

Per diventare sport Olimpico agli **eSport** manca ancora un tratto di strada: dimostrare l'osservanza dei valori olimpici, bandire i contenuti violenti o discriminatori, blindare nei regolamenti l'etica di una competizione basata su click al millisecondo, con norme chiare contro il doping cognitivo, le scommesse e la manipolazione dei risultati. Gli ostacoli non mancano, insomma, e ci vorrà del tempo, ma la strada è segnata.

Gli **eSport** sono nativi digitali, richiedono una semplice connessione di rete, vengono trasmessi su piattaforme Internet come **Twitch** e **YouTube** e i loro fan partecipano attivamente via chat, votazioni e donazioni. Insomma, per loro natura hanno anticipato molte delle trasformazioni necessarie che gli sport tradizionali hanno di fronte ora.



Un prototipo di robot ad una mezza maratona negli Stati Uniti

Un evento «a base di» videogiochi organizzato da una multinazionale del settore negli Stati Uniti

In più, monetizzando attraverso abbonamenti, contenuti in-game e merchandising digitale, hanno sviluppato un modello di business più moderno di quello degli sport tradizionali, che dipendono ancora da biglietti e diritti TV.

Un torneo come il **Dota International** ha un montepremi superiore ai 40 milioni di dollari, inferiore a quello di **Wimbledon** (quest'anno 68 milioni), ma distribuito tra un numero molto più ristretto di giocatori. Il vincitore si porta a casa 18 milioni, mentre il povero **Sinner** si è dovuto accontentare di 3,5 milioni (lordi).

Il punto è che gli **eSport** sono un ecosistema in espansione che sta ridefinendo il concetto di sport, mixando tecnologia, cultura pop e performance atletica in una nuova dimensione competitiva.

E' un modello che gli sport tradizionali sembrano intenzionati a replicare. Il **Manchester City**, per esempio, sta costruendo con Sony uno stadio virtuale nel metaverso, dove i fan potranno assistere alle partite da ogni angolo del campo, mentre la **NBA** ha lanciato il «Netaverse», un'arena immersiva a 360°. Per la **Rome Business School** il giro d'affari dello sport nel metaverso raggiungerà i 40,5 miliardi di dollari entro il 2028.

I tifosi del futuro collezionano **NFT** (Non-Fungible Token), oggetti digitali che hanno completamente ridefinito il concetto di memorabilia. La foto col campione, la maglia firmata, perfino il video di un gesto atletico, insomma tutto quello che può rendere unico un momento della vita di un fan, è stato digitalizzato e monetizzato, mantenendo l'illusione dell'esclusività. Il progetto **NBA Top Shot**, lanciato nel 2020 da Dapper Labs, ha generato oltre 1 miliardo di dollari in vendite di «momenti» digitali. Anche **FIFA**, **Formula 1** e la **Serie A**



hanno avviato collezioni su blockchain. E già che sono, i fan token diventano strumenti (illusori?) per una nuova forma di democrazia sportiva, permettono ai tifosi di votare su decisioni del club. Anche qui ci sono domande, almeno per ora, senza risposta. In questo nuovo ecosistema, chi è il tifoso? Un utente, un investitore, un collezionista? E cosa significa «essere presenti» a una partita?

Questa presenza illusoria è peraltro al cuore di un altro fenomeno che va per la maggiore e che, compiuti i 60 anni, incarna uno dei trend dominanti nel futuro dello sport: una componente ludico-intellettuale che poco, o nulla, ha a che fare con un'attività fisica. Stiamo parlando dei **fantasy sport**, nati negli Stati Uniti negli anni '60, quando **Wilfred «Bill» Winkenbach**, dirigente degli **Oakland Raiders**, inventò il fantasy football. Nel 1980, **Daniel Okrent** creò il **Rotisserie Baseball**, il modello per i **fantasy sport** moderni, basati su statistiche reali dei

giocatori durante la stagione. Il vero boom arrivò poi negli anni '90 con la diffusione di Internet, che rese possibile la gestione online delle leghe e l'accesso ai dati statistici in tempo reale.

A beneficio dei pochi immigrati da Marte che non ne hanno mai sentito parlare, i **fantasy sport** sono giochi di simulazione in cui i partecipanti creano squadre virtuali composte da atleti reali, ottengono punti in base alle prestazioni reali degli atleti nelle competizioni, competono in leghe contro altri utenti, in cambio di premi o riconoscimenti. Negli USA, i fantasy sport si sono trasformati - negli ultimi anni - da passatempo da ufficio a industria miliardaria, grazie a pubblicità, abbonamenti e merchandising, con oltre 60 milioni di giocatori abituali e un mercato da 24 miliardi di dollari. Un settore in piena corsa, che a livello globale viaggia spedito verso i 48,6 miliardi di dollari entro il 2027. In Italia, i giocatori che partecipano attivamente al Fantacalcio sono oltre 5 milioni, con un giro d'affari stimato di 12 milioni di euro a stagione.

I fantasy sport hanno successo perché trasformano i fan in manager, rendendo più coinvolgente ogni evento sportivo, perché favoriscono le interazioni sociali, sia online che offline, e perché offrono esperienze personalizzate, con leghe private, premi e contenuti esclusivi.

Il loro futuro sarà modellato dai suggerimen-

“ Un torneo digitale come il Dota International paga un montepremi 5 volte quello di Wimbledon

Kristian Gkolomeev, atleta e performer
con l'ausilio dell'hi-tech

ti strategici e dalle analisi predittive dell'IA., dalla realtà aumentata e virtuale per esperienze immersive durante le partite, ma soprattutto dall'integrazione con le scommesse sportive, nei paesi dove sono legalizzate. Non a caso **DraftKings** e **FanDuel**, colossi del settore, sono oggi tra le piattaforme più usate anche per il betting sportivo.

Secondo **Deloitte**, i fantasy sport sono uno dei principali driver di engagement per le nuove generazioni. I team diventano squadre gestite da organizzazioni autonome decentralizzate in cui ogni scelta – dal mercato agli allenamenti – è votata dai tifosi con token digitali. Il sogno realizzato di Ciro Esposito: quello di diventare **Aurelio De Laurentis** e portare la scudetto a Napoli.

Detto dei tifosi, il futuro dello sport – inevitabilmente – riguarda gli atleti. La definizione della loro natura umana. O sovraumana.

Nel 776 a.C. a Olimpia, si correva scalzi sotto il sole cocente. Ad aprile 2025, Pechino ha ospitato la prima mezza maratona mista tra atleti umani e robot umanoidi. I robot, bipedi, alti fino a 2 metri, hanno gareggiato fian-



co a fianco con 12.000 corridori umani. Il vincitore tra le macchine è stato **Tiangong Ultra**, che ha completato i 21 km in 2 ore e 40 minuti, con tre soste per il cambio batteria. Un risultato che, pur lontano dai tempi umani d'élite, dimostra il potenziale ancora inespresso della robotica sportiva.

Nel 2022, a Dubai, il primo torneo ufficiale

“ *Boston Dynamics sta addirittura testando un robot capace di giocare a calcio con l'aiuto dell'AI* ”

tra umani e robot ha visto un braccio meccanico battere i migliori al tiro con l'arco. Alla ETH di Zurigo, il progetto **Cybathlon** mette in gara atleti con esoscheletri, arti robotici, neuroprotesi. **Boston Dynamics** sta testando robot per simulare partite di calcio con AI autonoma. E in Giappone, un androide ha parato un rigore di un ex calciatore della nazionale.

“Non è una sfida, è una convivenza. I robot non vogliono battere l'uomo, ma ispirarlo” teorizzano i believers a oltranza. Giustificazioni che non rassicurano affatto. In un mondo dove anche le intelligenze artificiali “giocano”, cosa rende l'atleta insostituibile? Forse l'imperfezione. Forse il fallimento.

Il futuro della sport porta in dote anche la distopia della legalizzazione del doping. Nel 2023, **Aron D'Souza**, un imprenditore australiano con base a Londra, ha annunciato la nascita degli **Enhanced Games**: competizioni in cui gli atleti potranno assumere sostanze dopanti sotto controllo medico.

L'idea? Smettere di fingere e accettare che lo sport moderno sia già “potenziato”. Secondo uno studio pubblicato su **Frontiers in Physiology**, il 44% degli atleti internazionali ammette di aver fatto uso di sostanze proibite almeno una volta. **Las Vegas** (e dove sennò?) ospiterà **gli Enhanced Games** l'anno prossimo, promettendo premi milionari e record infranti. Per **Donald Trump Jr.** e **Peter Thiel**, tra i finanziatori della competizione, questo “è il futuro dello sport”.

Il volto degli **Enhanced Games** è **Kristian Gkolomeev**, un ex nuotatore greco di origini bulgare che ha partecipato a quat-



Nella foto Novak Djokovic

tro edizioni dei Giochi Olimpici, ottenendo come miglior piazzamento un 5° posto nel 50 m. stile libero, a Tokyo e a Parigi. In un evento privato, a febbraio, ha battuto il record mondiale ufficiale sulla distanza grazie a un protocollo farmacologico personalizzato e indossando un costume in poliuretano, vietato da 15 anni.

Il tempo ovviamente non è stato riconosciuto dalle federazioni ufficiali e la WADA ha definito l'iniziativa "pericolosa e irresponsabile", mentre il CIO ha minacciato squalifiche per gli atleti coinvolti.

Il punto, però, è che margini di ambiguità esistono anche rispetto agli avanzamenti della medicina sportiva del futuro. L'analisi genetica permetterà di identificare predisposizioni individuali a determinati sport e di personalizzare allenamenti e recuperi su base genetica. **Terapie geniche** potrebbero teoricamente ottimizzare le capacità atletiche, aprendo un dibattito etico fondamentale sul confine tra miglioramento e doping. Terapie con cellule staminali, tessuti bioingegnerizzati e dispositivi di stimolazione biologica stanno rivoluzionando il trattamento degli infortuni, permettendo recu-

peri più rapidi e completi, estendendo potenzialmente la carriera sportiva degli atleti. Start-up come **NeuroTracker** offrono training cognitivo per migliorare le performance mentali, allenando la concentrazione e la reattività. Atleti come **Novak Djokovic** e **Lewis Hamilton** utilizzano già tecniche di visualizzazione e biofeedback e il mercato delle neurotecnologie sportive è stimato in 2,2 miliardi di dollari entro il 2025.

Insomma, non tutte le declinazioni del futuro dello sport sono, per fortuna, quelle immaginate da Donald Trump jr. e Peter Thiel.

Una di queste è la gamificazione dello sport amatoriale (con l'unicorno **Peloton** a fare da battistrada) che sta trasformando l'esercizio fisico in esperienza ludica coinvolgente. Un'altra è quella legata alla sostenibilità ambientale. Lo sport ha assunto la leadership nella risposta collettiva alle sfide del cambiamento climatico. Con gli stadi alimentati interamente da energie rinnovabili, con gli equipaggiamenti in materiali riciclabili, con i criteri di sostenibilità sempre più stringenti per l'assegnazione di eventi e la certificazione

“ *In futuro livelli di precisione estremi integreranno nutrizione e performance* ”

ne di impianti.

Dal futuro verranno livelli di precisione molecolare nell'integrazione tra nutrizione e performance, ma anche nuovi modelli di business più complessi e diversificati rispetto ai quelli tradizionali basati su biglietteria, diritti televisivi e sponsorizzazioni. Criptovalute e tecnologie blockchain porteranno nuove forme di ownership e partecipazione economica, permettendo ai tifosi di diventare stakeholder diretti dei loro team preferiti. Nel futuro dello sport c'è anche il superamento delle barriere tradizionali legate al genere, all'età, alle disabilità fisiche o cognitive. Le tecnologie di supporto rendono possibile la partecipazione sportiva a persone con diverse forme di **disabilità**, ma anche l'inclusione sta evolvendo oltre le categorie tradizionali. Nuove classificazioni e format di competizione stanno emergendo per garantire equità e opportunità a tutti gli atleti, indipendentemente dalla loro identità di genere, come accade nei Giochi Paralimpici con le quote "gender-free".

La crescente spettacolarizzazione dello sport solleva più di un interrogativo. È giusto premiare chi si potenzia artificialmente? I robot possono davvero competere con gli umani? Il metaverso sostituirà l'emozione dello stadio? Fino a che punto ha senso proiettare in avanti i limiti umani nello sport ricorrendo alla scienza o alle sostanze dopanti? Il rischio è l'eclissi dallo sport del valore umano, oscurato dalle tecnologie. Come ha scritto il sociologo **David Rowe**: "Lo sport è il teatro della condizione umana. Se togliamo l'umano, resta solo il palco."



Lewis Hamilton utilizza già tecniche di visualizzazione e biofeedback



DEDICATO A CHI SA PERDERSI Perchè scegliere noi...

Non voliamo solo Jet, voliamo uno stile di vita!

Il tuo volo privato, organizzato in meno di 2 ore. Sempre

Fly Free Airways ti offre un servizio su misura con priorità assoluta e assistenza dedicata H24, 7/7. Ogni volo include Cash Back fino al 100%, assicurazione medico-bagaglio e rimpatrio sanitario, oltre a VIP Lounge riservate e servizi di Conciergerie e Meet&Greet personalizzati

Organizziamo anche Cargo internazionali. Anche per cavalli e animali esotici. Disponiamo di cargo dedicati, box climatizzati e personale altamente specializzato che garantisce il massimo benessere ai tuoi preziosi compagni di viaggio.

La nostra attenzione all'ambiente si traduce in **basse emissioni di CO2, programmi di compensazione certificati e quattro certificazioni ISO** che testimoniano la nostra eccellenza.



Private Jet and Helicopter - Business and Leisure Travel - Cargo - Medical Flight - Luxury Yachts

www.flyfreeairways.it

info@flyfreeairways.it - +39 351 5957244 - +39 011 0210484



Scarica la nostra App per IOS e Android



È PIÙ CHE
PARTECIPARE
AL PIÙ GRANDE
EVENTO SPORTIVO
AL MONDO.
**È PROMUOVERE
LA BELLEZZA
DEL NOSTRO
PAESE.**

INTESA SANPAOLO PREMIUM PARTNER
DEI GIOCHI OLIMPICI E PARALIMPICI
INVERNALI DI MILANO CORTINA 2026.

Passo Giau, Dolomiti d'Ampezzo

gruppo.intesasanpaolo.com



INTESA  SANPAOLO
PREMIUM PARTNER