



# Le sfide per il movimento atletico e il nuovo modello di associazionismo

**Gianni Gola**

*Presidente della FIDAL*

L'obiettivo primario di questa riflessione è quello di fornire elementi utili ad elaborare e a concretizzare un nuovo modello di associazionismo per le società sportive, capace di risultare adeguato ai tempi e ai grandi mutamenti dell'ambiente in cui si muove lo sport. Al tempo stesso, intendo anche evidenziare ed illustrare in questa sede le posizioni e la visione del Presidente della Federazione e, più in generale, del governo della Federazione a proposito del problema, certamente assai sentito, delle prospettive economiche e gestionali dello sport dilettantistico, che costituisce il titolo di questo Convegno. Si tratta - vale la pena di sottolinearlo - di posizioni che emergono dal confronto continuo all'interno della Federazione, che è appunto caratterizzata dalla circolazione costante di idee e anche di interrogativi. A tale scopo cercherò di condensare varie considerazioni, riferite non ad un'atletica astratta o ad un mondo dilettantistico generico, ma all'atletica reale, quella che tutti i giorni opera e vive sulle piste e pedane.

La FIDAL è ben consapevole del fatto che assai spesso la realizzazione di Convegni non produce i risulta-

ti attesi e che molte persone non hanno un atteggiamento positivo verso questo genere di manifestazioni. La FIDAL si interroga quindi costantemente sull'opportunità di organizzarne, soprattutto quando la carenza di risorse economiche e di tempo viene maggiormente avvertita, come appunto in questo periodo. Malgrado ciò, e malgrado le frequenti riserve sull'utilità dei Convegni, in questa occasione la FIDAL ha assunto fortemente l'iniziativa per il significato assolutamente critico dei temi trattati per il futuro delle organizzazioni sportive Italiane, non solo quelle dell'atletica.

Nell'affrontare in questa sede le tematiche della gestione economica e dello sviluppo imprenditoriale delle organizzazioni sportive, verranno certamente utilizzati alcuni neologismi o termini ad effetto che compaiono nel titolo del convegno o nei concetti chiave di alcune relazioni. È il caso ad esempio del concetto di "performance", applicato non alla prestazione atletica in gara ma all'efficacia di un'organizzazione, come appunto la FIDAL. È il caso di altri termini abbastanza nuovi, tipici del mondo del management e

del marketing, anche se non del tutto estranei al tipico linguaggio sportivo. In alcuni casi si tratta di termini che talvolta vengono usati quasi per incutere timore e distacco, ma in effetti al di là di termini e di modelli concettuali di sfondo il convegno è ispirato da obiettivi molto precisi.

Il Convegno ha soprattutto l'obiettivo di fornire al movimento atletico degli strumenti per andare avanti: esso intende essere al tempo stesso un convegno-ricerca, ma anche convegno-confronto, convegno-denuncia ed altre cose ancora.

Per chiarire il contesto dell'iniziativa, va evidenziato fin dall'inizio con chiarezza che non c'è dubbio che mai come in questo momento, all'inizio del nuovo secolo, si è sentita la necessità di rendere compatibili due aspetti apparentemente contraddittori che vengono avvertiti a tutti i livelli, sia quello della Federazione nazionale che di società. Quali sono questi aspetti contraddittori, capaci talvolta di indurre ad un vero e proprio "sdoppiamento" all'interno dell'organizzazione? Da un lato l'assoluta necessità di coltivare ambizioni alte, di cercare e superare sfide e quindi di coltivare capacità imprenditoriali, dall'altro l'assoluta inderogabile necessità di mantenere i piedi per terra, di occuparsi delle cose semplici ma importantissime di tutti i giorni, come la scelta delle sedi delle gare o il regolamento dei campionati.

In verità, all'interno delle organizzazioni sportive sono ancora numerosi coloro che non accettano del tutto alcuni dei concetti che abbiamo citato prima: alcuni rifiutano in via di principio termini come "spirito e mentalità imprenditoriale", ritenendo che il mondo sportivo non ne abbia affatto bisogno e rischi di venirne corrotto. Altri ancora se dichiarano di dividerli, rimangono tuttavia legati a pratiche e a modi di pensare del passato.

Non è affatto un problema italiano o circoscritto alle realtà nazionali; anche nelle riunioni e nei seminari internazionali si passa da discussioni di tono altissimo, sul futuro dell'atletica mondiale, sui diritti televisivi, sulla capacità di attirare grandi masse di spettatori, ad altre che hanno come oggetto l'attività quotidiana, le gare e le manifestazioni. È un po' una caratteristica del mondo dell'atletica attuale, questa doppia anima (ambiziosa e pragmatica) che può talvolta creare anche qualche problema.

In questa occasione di Convegno abbiamo cercato di allestire, e al tempo stesso sintetizzare, un percorso che ha tre elementi chiave da svolgere pressoché contemporaneamente. In primo luogo, si tratta di fornire un'**analisi della situazione**, la più chiara possibile, dal momento che una corretta diagnosi è un prelude indispensabile per ogni tipo di azione. Un secondo elemento è dato dall'**elaborazione di una serie di interpretazioni, di giudizi** che individuino i punti positivi e negativi della situazione attuale, gli elementi che soddisfano e non soddisfano, i fattori di forza e di debolezza. Infine, una volta poste queste basi, il percorso dovrebbe concludersi con una decisione su cosa fare, quindi sulle **strategie** da mettere in atto per creare il futuro che noi vogliamo.

Durante questo percorso abbiamo ritenuto indispensabile allargare un po' l'orizzonte, evitando di pensare che i problemi, oggetto della questione, siano solo nostri, solo dell'atletica italiana, errore questo davvero frequente. In realtà è sufficiente andare in altri paesi per rendersi conto che quasi sempre i problemi sono gli stessi, a tal punto che siamo continuamente spinti a conoscere e prendere in considerazione le esperienze degli altri come potenzialmente rilevanti, per la nostra realtà.

L'aspetto principale e più specificamente nazionale che caratterizza l'analisi della situazione attuale in cui si collocano le attività della Federazione, sia a livello centrale che periferico, è presto individuato. Si tratta certamente del nodo non sciolto della privatizzazione delle Federazioni Sportive. Bisogna preoccuparsi in modo particolare di affrontare la sfida della privatizzazione che attualmente è tutt'altro che vinta. Proprio a questo proposito però è necessario creare anche degli spazi che in qualche modo possano essere definiti di denuncia. Va detto infatti che non è ben chiaro che cosa sia effettivamente cambiato rispetto al passato. C'è in effetti un Decreto (n. 242/1999) che ha sancito la privatizzazione delle Federazioni, ma il modo in cui in effetti essa si è delineata in realtà, è ancora poco chiaro, così come poco chiaro è cosa significhi precisamente "privatizzazione" nel caso delle Federazioni Sportive. Malgrado in genere questo termine sia di solito associato ad una maggiore libertà d'azione e autonomia, in effetti nel momento in cui lavoriamo per confezionare i nuovi regolamenti di amministrazione, ci rendiamo conto che i paletti che delimitano gli spazi di azione organizzativa

sono forse ancora più numerosi di prima. Questo vale sia per l'organizzazione nazionale che per quella regionale e provinciale e rappresenta un ulteriore motivo di disillusione e frustrazione per i dirigenti sportivi.

Dal canto loro, le associazioni su cui si fonda il sistema sportivo italiano hanno anche altre sfide da affrontare, non tanto quella della privatizzazione che ovviamente le riguarda solo marginalmente e indirettamente. Si tratta piuttosto di identificare e imparare ad usare in modo più chiaro un nuovo modello organizzativo, più attuale e valido per il 2000, che sia caratterizzato soprattutto da profili giuridici, economici e fiscali chiari. Attualmente tali profili di riferimento non sono affatto chiari; il problema annoso dello status delle associazioni sportive non è stato affatto risolto nonostante i numerosi disegni e proposte di legge. Fondamentalmente non è stato sciolto il nodo essenziale e preliminare: di che cosa deve vivere oggi un'associazione sportiva che si muove nel contesto dello sport dilettantistico. Ovviamente questo è l'elemento prioritario, anche rispetto ai profili giuridici e fiscali.

In breve, questa è la realtà con cui il movimento sportivo in generale e la FIDAL in particolare si trovano a fare i conti. Tutto questo avviene mentre - come viene spesso sottolineato - la società civile cambia, domanda e offre di più, e pone delle richieste molto forti alle organizzazioni sportive che a loro volta devono essere capaci di ascoltare e di capire. Contemporaneamente, il ruolo dei media nell'interazione con lo sport, di cui largamente si discute e che viene continuamente posto al centro dell'attenzione, appare nebuloso, pieno di opportunità e di contraddizioni. Ci si lamenta spesso del ruolo "ingombrante" e della presenza eccessiva del calcio, che soprattutto nel nostro paese è capace di assorbire risorse in modo sovrabbondante. Non c'è dubbio che gli eccessi sono sempre negativi, va però sottolineato che malgrado questa sorta di monopolio, l'atletica alle Olimpiadi e ai Campionati del Mondo continua ad essere uno degli sport più seguiti se non il più seguito in assoluto.

Basti pensare a quanto è accaduto a Sydney dove oltre 70.000 spettatori hanno affollato lo Stadio Olimpico la mattina durante le fasi eliminatorie. Nessuno sport è in grado di fare questo. Per contro è evidente la difficoltà di mettere insieme un numero elevato di spettatori, quando non si tratta di manifestazioni non olimpiche o

non mondiali. E questo - ancora una volta - non è un problema solamente italiano, dal momento che anche in altri paesi di grande cultura atletica gli stadi che ospitano i campionati nazionali restano spesso tristemente semivuoti. Certo vi sono anche organizzatori particolarmente bravi, capaci in contesti particolari di Meeting, di attirare audience altissime come avviene a Zurigo o a Bruxelles.

Un altro elemento importante e irrisolto del contesto è la minaccia del doping che resta costantemente davanti a noi. È indubbiamente necessario per lo sport avere dei grandi personaggi, ottenere grandi risultati, ma rispettando fino in fondo, a volte anche con severità elevata, le regole del gioco. E questa è un'ulteriore sfida che non riguarda solo l'atletica ma un po' tutti gli sport. Due decenni fa di questo si parlava pochissimo, o quasi per nulla, specie nell'occasione di Convegni.

Ora se non stiamo attenti si rischia di parlare solo di quello, cadendo quasi nell'eccesso opposto, ma certamente è una realtà presente e ingombrante.

Passando alle **valutazioni**, emergono indubbiamente diversi motivi di debolezza. In primo luogo si rileva sempre più spesso la mancanza di forti motivazioni a continuare da parte dei praticanti. Sono state ripetutamente realizzate delle analisi che confermano che non è tanto la vocazione o la motivazione iniziale ad accostarsi all'atletica che manca, dal momento che i giovani che si avvicinano all'atletica sono ancora fortunatamente molto numerosi. Troppo spesso, invece, è insufficiente la motivazione a rimanere nel mondo dell'atletica che deve essere tanto più forte quando l'atletica diviene ogni giorno più impegnativa, quando richiede allenamenti quotidiani con i relativi sacrifici e la disponibilità ad impegnarsi sempre di più. Questo è indubbiamente un punto debole. Se non si ha una forte motivazione si abbandona, non si resta nel sistema, perché si tratta di un mondo troppo esigente. Non si è disponibili a dare di più, perché ci sono altre cose che premono e entrano in competizione con l'impegno atletico.

Un ulteriore punto di debolezza è dato indubbiamente dalla mancanza di sufficienti risorse economiche. Spesso questo tema è oggetto di pudore, e quasi di rimozione dato che l'atletica di base non è mai stata ricca e non invoca volentieri come alibi la carenza finanziaria. Ma

ora con l'estrema incertezza delle prospettive economiche attuale e futura, il problema sta assumendo dimensioni veramente drammatiche, perché il modello nazionale comunque rimane quello degli anni '60-'70, quando la situazione era certamente assai diversa.

La crisi economica attuale spinge necessariamente a modificare il modello organizzativo dello sport italiano. Ovviamente la carenza economica interessa in primo luogo le Federazioni e il Comitato Olimpico e non tanto le società che ne sono toccate solo in modo indiretto e parziale; tuttavia le difficoltà continueranno e possiamo ipotizzare anni di grandi difficoltà.

Oltre a ciò va riconosciuto che c'è anche un problema effettivo di interesse del pubblico per l'atletica, quando non si tratta dell'atletica dei grandi eventi, Olimpiadi e Campionati del Mondo. È un problema peraltro condiviso da quasi tutti gli sport. Ogni volta che si offrono delle competizioni per così dire "normali" è indispensabile fare qualcosa di straordinario per potersi assicurare un numero ragionevole di spettatori. Meglio va dal punto di vista dei telespettatori, infatti lo share e l'audience dell'atletica sono sempre piuttosto elevati. E non parliamo solo di meeting; infatti siamo stati piacevolmente sorpresi dal fatto che la Coppa del Mondo di Corsa in Montagna di Arta Terme ha ottenuto il 14% di share di domenica. Certamente si tratta di un risultato inaspettato ma proprio per questo significativo.

Non c'è dubbio che alcuni dei fenomeni descritti abbiano carattere transitorio, e proprio per questo è necessario trovare la forza per andare al di là del guado, e superare così il momento difficile allo scopo di creare le condizioni ottimali e i punti di forza del futuro dell'atletica, che già in parte si intravedono e su cui bisogna certamente lavorare.

Come già sottolineato, sono numerosi i ragazzi che amano l'atletica e c'è un grande pubblico di appassionati che seguono l'atletica che costituisce un patrimonio, un valore aggiunto. C'è molta gente che ha passione, competenza e conoscenze specifiche e che segue l'atletica con grande interesse e che continua a considerare il nostro sport come uno dei fenomeni sportivi più avanzati dal punto di vista motorio e culturale, uno sport tradizionale e moderno al tempo stesso, e questa considerazione costituisce davvero un patrimonio importante.

Abbiamo inoltre un ulteriore valore aggiunto che è quello costituito dai nostri atleti e dalle nostre società, che costituiscono il vero punto di forza, un volontariato tenace che minaccia ogni giorno di abbandonare ma non abbandona, non può farlo, non ci riesce davvero.

Ecco queste sono le prospettive di valutazione, sulle quali la FIDAL si basa per preparare ciò che serve per il futuro, le sue **strategie**: programmi annuali e quadriennali ovviamente con un occhio al bilancio, mai tanto ristretto come in questo momento. Però siamo convinti che con la collaborazione di coloro che ritengono comunque importante che in un paese come il nostro la società civile debba potere contare assolutamente su chi occupa uno spazio significativo di formazione, cultura ed esperienza. E in effetti il mondo dello sport occupa uno spazio di questo tipo, quasi surrogato; le istituzioni ufficiali non riescono in molti casi a fare quello che il mondo dello sport riesce a fare per i giovani e non solo per essi, come avviene ad esempio con il movimento dello sport amatoriale.

Proprio per queste ragioni è però importante che coloro che sono chiamati a dirigere questa realtà abbiano le idee sufficientemente chiare, facciano meno errori possibile e siano in grado di collegarsi con successo alla realtà esterna. Ed è proprio a questo proposito che parliamo di imprenditorialità, perché siamo convinti che il mondo in cui noi operiamo sia - di fatto - impregnato di spirito di intraprendenza e che sarebbe buffo che il volontariato pensasse che proprio in quanto tale non debba sviluppare una propria specifica imprenditorialità. Bisogna ovviamente trovare il modo di coniugare le due cose, ovvero rimanere assolutamente volontari ma al tempo stesso prepararsi sotto il profilo "professionale", senza paradossi o chiusure per affrontare queste sfide decisive. Credo che sia un compito molto impegnativo ma certamente molto entusiasmante.

Questo è quello che io penso, probabilmente insieme a quasi tutti i dirigenti del sistema sportivo, non solo dell'atletica ma di tutto lo sport italiano. Non aspettiamo in questa sede risposte, ma piuttosto domande, indicazioni, trasferimenti di esperienze, ma certamente anche moniti, laddove si ritenesse che si stiano commettendo degli errori. È opportuno segnalare questi errori, avanzare valutazioni critiche, certamente di grande utilità per le azioni future.