

## Come sostenere l'atleta di alto livello nel suo cammino verso l'alta prestazione?

Cutuli Erika<sup>1</sup>, Frisknecht Paulo<sup>2</sup>, Madella Alberto<sup>3</sup>



### Introduzione

Lo sport di alto livello è soggetto a pressioni competitive sempre più notevoli, che seguono il costante aumento dei Paesi capaci di eccellenza agonistica e del livello di preparazione degli atleti che partecipano alle gare internazionali. Malgrado le difficoltà economiche degli stati nazionali, l'investimento nello sport d'élite costituisce una voce significativa per molti Paesi, dato il prestigio inevitabilmente associato alla vittoria olimpica o mondiale o la frustrazione che deriva al contrario da un raccolto di medaglie inferiore a quello preventivato. Anche stati di piccole dimensioni, impossibilitati a competere negli eventi planetari, puntano al successo in Giochi di scala inferiore (es. I Giochi dei Piccoli Stati d'Europa, i Giochi dei Caraibi e dell'America Centrale o i Giochi dell'Asia Sud-orientale), che sono estremamente seguiti dall'opinione pubblica e offrono in qualche modo un benchmark molto visibile per la competitività di un intero sistema Paese.

Rispetto al modello tradizionale di sostegno all'atleta di alto livello, che sostanzialmente si esprimeva nell'assistenza tecnica tramite allenatori competenti e un supporto scientifico di tipo medico e psicologico, oggi il concetto di "sostegno all'atleta di alto livello" si è estremamente ampliato, sia in termini di servizi

<sup>1</sup> Laureata in Scienze Motorie, ex-atleta nazionale di ginnastica, Docente di Ginnastica artistica presso l'Università di Catania, Corso di Laurea in Scienze Motorie, Consigliere Nazionale della Federazione Ginnastica d'Italia

<sup>2</sup> Presidente della Federazione Portoghese di Nuoto, Olimpionico nel Nuoto, in possesso del titolo di Master Executif en Management des Organisations Sportives (MEMOS) dell'Università di Lione

<sup>3</sup> Collaboratore del Centro Studi e ricerche della FIDAL, Docente senior della Scuola dello Sport del CONI di Roma, docente presso diverse Università Italiane

e forme di assistenza sia in termini di modalità messe in atto nelle varie fasi della carriera dell'atleta.

Il sostegno globale e personalizzato agli atleti inoltre non si configura soltanto come uno strumento indispensabile per consentire loro di conseguire i vertici mondiali ma anche come una strategia per "fidelizzare" gli atleti di alto livello alle organizzazioni sportive di appartenenza. In questo modo essi possano costituire un patrimonio importante di risorse umane anche dopo la fine della loro carriera agonistica. In tempi di crisi del volontariato, linfa tradizionale ma sempre più rara del movimento sportivo, ciò costituisce indubbiamente un importante fattore di rinforzo delle azioni delle Federazioni e più in generale delle organizzazioni sportive.

L'obiettivo di questo lavoro è quello di cogliere le tendenze

complessive di questa evoluzione, sulla base di un approfondimento concettuale delle modalità di sostegno agli atleti, di un'analisi comparativa a livello internazionale e infine anche considerando i risultati di uno studio dei bisogni percepiti da parte di atleti Italiani di alto livello attualmente in attività o appena ritirati.

### **L'atleta di alto livello e le organizzazioni sportive**

Negli ultimi anni molte federazioni sportive si sono poste in termini generali il problema della soddisfazione dei propri tesserati e di come sia possibile fornire ad essi servizi di alta qualità, capaci di contrastare le forti tendenze all'abbandono e le frustrazioni dinanzi a risultati non all'altezza delle aspettative. Gli atleti sono pertanto i primi beneficiari delle azioni che le organiz-

zazioni sportive conducono attraverso una rete di servizi estensivi e specializzati capaci di facilitare il conseguimento dell'eccellenza.

In alcuni casi non si è però prestata sufficiente attenzione al fatto che le esigenze degli atleti di diverso livello e età sono profondamente diverse e richiedono strutture tecnico-organizzative davvero capaci di rispondere in modo differenziato. Troppo spesso, si tende a sottovalutare questa diversificazione, sulla base della convinzione che in fondo le esigenze siano tutto sommato le stesse. Di conseguenza le Federazioni utilizzano spesso ancora gli stessi tecnici per gestire fasce d'età e di qualificazione differenti.

A differenza dei più giovani o dei principianti "ricreativi", gli atleti di élite dedicano tempo e impegno per ragioni che non mirano primariamente alla salute, alla condizione fisica, alla socializzazione o al divertimento ma puntano decisamente a mete di successo personale e alla conseguente gratificazione finanziaria. Su questi elementi, essi valutano il personale rapporto costi-benefici dell'attività sportiva di élite e quindi l'opportunità di continuarla.

A tal proposito, l'interrogativo più importante per molte Federazioni è oggi quale sia il ventaglio di servizi da offrire e in che modo si debba condividere con altri partner il carico organizzativo e finanziario che ne deriva, per ottimizzare i vantaggi degli atleti. Un altro aspetto riguarda la razionalizzazione degli interventi e le modalità di ammissione degli atleti, data l'inu-





tilità comprovata di interventi a pioggia che distribuiscono una manciata di (inutili) euro a troppi soggetti, senza incidere in modo sostanziale sul loro atteggiamento e comportamento nei confronti dell'allenamento, né sul rendimento.

Da tempo, in effetti, il livello di sostegno più tipico è quello economico-finanziario attraverso la concessione di aiuti e sostegni in denaro, più o meno corrispondenti al livello e alle potenzialità degli atleti. Più recentemente, le organizzazioni sportive hanno cominciato ad offrire agli atleti inclusi nei programmi di eccellenza (es. Club olimpici o loro equivalenti) sempre più spesso pacchetti globali o personalizzati

di servizi intesi a facilitare il massimo dispiegamento del talento per conseguire la performance di élite.

Gli elementi di maggiore innovazione che caratterizzano questa seconda fase includono soprattutto *servizi di carattere educativo e di inserimento professionale e lavorativo*. Pur riconoscendo costantemente l'importanza di questi due piani, è molto difficile che le Federazioni sportive riescano da sole a dispiegare abbastanza risorse e metodologie di intervento per rispondere a queste tipologie di bisogni in modo efficace. Questi servizi hanno però una rilevanza notevole, perché possono fornire un valore aggiunto alla

semplice erogazione di denaro, che peraltro alcuni atleti possono recuperare anche da altre fonti. Ciò può avvenire ad esempio attraverso un più vantaggioso rapporto con gli sponsor di una opportuna valorizzazione dell'immagine. In tale direzione si colloca l'azione sempre più incisiva degli agenti (o procuratori), che svolgono una funzione sempre più importante per gli atleti sostituendosi in molti casi agli allenatori e alle stesse Federazioni, che spesso non si mostrano capaci di raccogliere la sfida.

Come hanno notato Chelladurai e Madella (2006), oggi la competizione tra Paesi e Federazioni per attirare e trattenere at-

leti si gioca sempre più su questo piano, per lo meno per atleti giovani o che non sono già ai vertici mondiali.

### **L'atleta al centro delle Organizzazioni Sportive**

Queste tendenze riportano gli atleti al centro del sistema e le loro esigenze al cuore dell'intervento e delle strategie delle Federazioni, seguendo un trend che dalla fine dello scorso secolo è divenuto sempre più chiaro in molti Paesi in termini di rappresentanza, e presenza nel contesto decisionale.

Anche se questo non è certamente l'argomento più studiato nelle scienze dello sport, sono disponibili diverse ricerche che denotano livelli elevati di insoddisfazione da parte di atleti di élite nei confronti dei servizi ad essi forniti. Papadimitriou (2001) ha trovato simili risultati per gli atleti greci prima delle olimpiadi e De Bosscher et al. (2005) hanno sviluppato un'interessante ricerca comparativa in diverse nazioni per analizzare e comprendere il clima organizzativo per gli atleti di élite, partendo da una comparazione iniziale tra Olanda e Fiandre, poi allargata a numerosi altri Paesi europei.

Come nota ancora Papadimitriou, il clima ottimale implica certamente una "atmosfera calda e fiduciosa", ma assai di più deve consistere in un *network* di servizi affidabili e di una serie di attività integrate, ispirate sostanzialmente da una filosofia di estrema attenzione per gli atleti (Thibault e Babiak 2005). Un elemento in-

teressante di questo processo ha prodotto un'estensione dell'azione a favore degli atleti per quasi tutta la loro vita e non solo per il periodo in cui essi gareggiano. In questo modo, gli interventi delle organizzazioni sportive hanno incluso iniziative mirate alla gestione della transizione della carriera e servizi per integrare gli atleti di élite nelle organizzazioni sportive non solo come tecnici ma anche come dirigenti.

Per gli atleti i vantaggi di queste modalità di supporto sono molteplici:

- Ridurre la paura e la demotivazione in caso di infortuni o problemi familiari
- Dare una prospettiva per la vita intera
- Ridurre l'impatto negativo della transizione post-agonistica
- Facilitare l'acquisizione di abilità utilizzabili alla fine della carriera sportiva
- Mettere la loro expertise al servizio delle organizzazioni sportive nazionali, mantenendo quindi anche una visibilità significativa

### **Sostegno agli atleti e fasi di sviluppo della prestazione**

Allo scopo di comprendere meglio la natura della sfida e le migliori possibilità di affrontarla positivamente, è molto importante avere piena coscienza delle condizioni attualmente richieste per il successo nello sport Olimpico di alto livello. Il processo di costruzione dell'atleta di alto livello è infatti assai lungo, tanto che normalmente una prestazio-

ne di livello internazionale non può essere conseguita in meno di 10 anni di allenamento (Balyi e Hamilton 2000; Ericsson 1996; Ericsson e Charness 1994; Salmela 1997). Recenti studi mostrano che sempre più spesso, nella maggior parte degli sport, il processo di specializzazione sportiva inizia decisamente in tenera età, talvolta prima della stessa scuola dell'obbligo.

Le Federazioni sportive hanno la responsabilità di fornire le condizioni ottimali di sviluppo differenziandole opportunamente nelle varie fasi della carriera dell'atleta. Come è noto nella letteratura abbondano le periodizzazioni delle fasi di sviluppo sportivo (Filin 1978; Matveev 1984), ma in generale esse non si discostano da quelle indicate da Bloom (1985) per il talento in generale: iniziazione, sviluppo, perfezionamento. Nel contesto dello sport, appare oggi particolarmente opportuno integrare una fase addizionale, quella della transizione dal ruolo di atleta ad una nuova condizione professionale (Balyi & Hamilton 2000). Una concettualizzazione appropriata comprende le seguenti fasi:

1. Fase di Avviamento (o fase introduttiva)
2. Fase di specializzazione
3. Fase dell'alta prestazione
4. Fase Post-competitiva

Nella fase dell'avviamento, il bambino deve interessarsi progressivamente allo sport, avere esperienze positive e sviluppare le abilità tecnico-tattiche di base necessarie per la sua pratica. Ciò richiede un ambiente quanto mai

positivo ed accogliente. In questa fase, le condizioni migliori sono fornite soprattutto dall'integrazione ottimale tra il sistema dello sport, la scuola, i club, eventualmente sulla base della garanzia o del supporto degli enti locali. Un coaching ottimale è ovviamente essenziale in questa fase, ma ragioni di mercato o di carriera ovviamente fanno sì che gli allenatori più competenti si dedichino abitualmente a soggetti più abili (De Martelaer et al. 2002).

Il successivo periodo della specializzazione è probabilmente il più delicato e complesso, manifestandosi tra l'altro in maniera assai diversa nelle varie discipline, toccando in alcuni casi anche i 13-15 anni di durata complessiva. Oltre all'ovvio aumento dell'intensità e del volume di allenamento (peraltro da realizzare con criterio e metodologie opportuni), in questa fase appare indispensabile che il processo di interiorizzazione del ruolo di atleta funzioni al meglio, specie per l'apprendimento di comportamenti adeguati in grado di indirizzare gli sforzi nel giusto quadro (es. frequenze di allenamenti, stili di vita, gestione della sconfitta, etc.). È ben noto che proprio in questi anni i tassi di abbandono tendono ad essere particolarmente elevati; è in questa fase che l'identità dell'atleta non è ancora chiara: spesso il singolo individuo non sa se definirsi o meno come un atleta. Le pressioni ambientali sono spesso contrastanti: quelle che provengono dalla famiglia, dalla scuola, dal gruppo dei pari non sono sempre in sintonia e conciliabili.



Molte Federazioni e club intervengono massicciamente in questa fase, ma ancora una volta il supporto più tipico è di carattere tecnico. Va considerato che l'investimento effettuato in questa fase in generale ha degli esiti assai incerti. L'esempio molto citato delle "Football Academies" soprattutto inglesi (Richardson et al. 2005), manifesta quanto sia delicata questa situazione. La creazione di un ambiente e impiego coordinato di uno staff tecnico e pedagogico adeguato e competente in queste fasce d'età è un importante ingrediente di un sistema di questo genere. In effetti numerose Federazioni in tutta Europa stanno cercando di creare degli ambienti stabili capaci di armonizzare le pressioni di varia origine che agiscono sul giovane allo scopo di fornire un sostegno sistematico in termini di pianificazione e partecipazione alle competizioni; scelte educative e di carriera, il più possibile armonizzate con i possibili benefit fi-

nanziari. È interessante notare che in quest'ambito sono state variamente esplorate soluzioni "centralizzate" (centri nazionali di eccellenza) che sottraggono i giovani ai loro ambienti e famiglie in età assai precoce e soluzioni più "decentrate" (es. società satellite o centri regionali di eccellenza), meno traumatiche, che sono concepite d'accordo con i club di cui valorizzano in genere le risorse tecniche, in sinergia con le istituzioni scolastiche.

Malgrado il dibattito su quale di queste soluzioni sia preferibile, non è facile pervenire al modello ottimale. È necessario infatti considerare simultaneamente diverse variabili, come le risorse economiche, le preferenze degli atleti, la distribuzione territoriale e le competenze tecniche e logistiche, l'età e il tipo di disciplina sportiva.

In ogni caso, ingredienti essenziali di questo percorso sono proprio il bilanciamento dei diversi aspetti del curriculum indi-

viduale (evitando ad es. che l'aspetto sportivo prenda il sopravvento su quello scolastico), una forte co-operazione con la direzione tecnica federale ma anche con gli enti locali, nonché la creazione di database o sistemi informativi sugli atleti costantemente alimentati.

Nella fase dello sport di alto livello, l'atleta tende ad essere assorbito in forma totale dall'allenamento e dalle gare tanto che a volte i contatti con il mondo "sociale" dei coetanei vengono ridotti al minimo e l'unico universo rilevante per l'atleta è quello dei compagni di allenamento. Nella maggior parte dei casi e degli sport, ciò rende quasi impossibile per questi atleti condurre una normale attività di studio e di lavoro mentre si allenano. Le borse di studio di carattere economico, hanno peraltro un effetto limitato e solo temporaneo. Esse servono a compensare questi atleti impossibilitati a produrre in altro modo reddito mentre si allenano e garantendoli anche nel caso di infortuni o prestazioni temporaneamente limitate. L'insicurezza che però viene generata dal legame tra risultato e borse di studio può avere conseguenze fortemente negative, in termini di pressione psicologica sull'atleta.

Un altro aspetto critico, da questo punto, di vista riguarda il trattamento assicurativo e soprattutto previdenziale. È chiaro inoltre che, proprio in questa fase, molti atleti sono costretti ad ottimizzare la loro partecipazione a gare e tornei allo scopo di ottenere i massimi vantaggi economici. Questo in alcuni casi

può danneggiare la capacità di competere al meglio nei momenti più importanti, accrescendo inoltre la dipendenza dagli agenti, chiamati ad ottimizzare l'interesse economico degli atleti (e proprio). È questa anche la fase in cui il rischio di essere sensibili a tentazioni legate ad assunzione di sostanze illegali può essere massimo.

Al termine della carriera, la fase di transizione alla vita non agonistica ha dimostrato di essere un periodo con un notevole potenziale distruttivo per molti atleti (Wylleman, De Knop, Menkehorst et al., 1993), soprattutto perché nessuno li ha effettivamente preparati alla vita professionale e sociale dopo la conclusione della loro attività di gara (Anderson & Morris, 2000). Numerose ricerche hanno evidenziato quanto questa fase sia delicata e apportatrice di problemi psicologici assai rilevanti.

In questa fase, gli atleti cercano di assicurarsi una vita soddisfacente dopo lo sport e in alcuni sport è estremamente difficile che ciò possa avvenire grazie ai redditi conseguiti per i successi sportivi. Questa carriera può riguardare sia l'ambito sportivo che altri settori; in passato la maggior parte delle Federazioni hanno preso in conto solo interventi legati per lo più alla carriera tecnica, in genere con l'attribuzione automatica di qualifiche sportive o di crediti.

Tutte queste considerazioni pongono evidentemente una pressione enorme su tutte le organizzazioni che guidano lo sport a livello nazionale, ma in

alcuni casi coinvolgono anche i governi statali o locali che negli ultimi anni hanno investito spesso in modo massiccio sulla promozione sportiva pensando che questo automaticamente, oltre ad assicurare lo sport per tutti, potesse anche produrre statisticamente anche dei competitori a livello di élite (de Martelaer et al. 2002; Green e Oakley 2001, Koski e Heikkala 1998; Palm 1991). Tuttavia un numero crescente di ricerche sta mostrando che la correlazione tra sport di massa e sport di élite non è più così elevata e automatica, tanto che la tradizionale visione dello sport come un sistema piramidale in cui una larga base assicura il successo internazionale è oggi spesso sottoposta a critica su basi statistiche (Chelladurai e Madella 2006; Lyle 2004).

Data l'importanza della sfida, si sono così moltiplicati gli sforzi per identificare i requisiti del migliore accompagnamento all'élite sportiva. Oakley e Green (2001) hanno ricostruito una sorta di trend comune a molti Paesi che stanno facendo sforzi notevoli per sviluppare la loro élite sportiva basato sostanzialmente sulle seguenti caratteristiche:

1. chiara comprensione e definizione dei ruoli delle diverse organizzazioni coinvolte nel sistema ed efficace network di comunicazione capace di garantire il sistema (evitando duplicazioni e conflitti)
2. semplicità gestionale
3. sistema statistico di identificazione dei talenti

4. erogazione di servizi sportivi per creare una cultura/ambiente in cui tutti gli attori coinvolti nella produzione dell'atleta di élite possono interagire con facilità e regolarità (atleti, allenatori, staff, scienziati)
5. programmi di gare ben congegnati;
6. impianti adeguati e funzionali in modo specifico per lo sport d'élite
7. risorse indirizzate ad un numero ridotto di sport con maggiori probabilità di vincere medaglie sulla base di studi pluriennali mirati;
8. pianificazione articolata
9. riconoscimento dei costi e finanziamenti appropriati
10. supporto nello stile di vita e preparazione alla vita dopo lo sport

L'analisi di Oakley e Green è sicuramente ricca di interesse anche se tende a generalizzare un po' troppo pensando ad un

unico modello comune, quando in realtà a nostro avviso si evidenziano almeno quattro tipi di modelli possibili, a seconda dei Paesi, degli sport e dei contesti specifici.

- a) modello centralizzato
- b) modello a rete
- c) modello basato sui club
- d) modello individuale/imprenditoriale

Il primo modello è tipico dei Paesi fortemente centralizzati in cui il ruolo assolutamente dominante è quello assunto da un attore centrale unico, di solito lo stato, secondo un modello tipico dei Paesi socialisti (es. Cina e Cuba), che peraltro si ritrova in Francia e anche in altri Paesi indubbiamente democratici.

Il secondo modello si basa sulla co-operazione tra diversi attori con diversi ruoli e responsabilità (es. Federazioni, Stato, Comitati olimpici, Enti locali). Il Canada è un buon esempio di questo modello anche se con esiti non sempre felici in termini di successi olimpici (Canadian Olympic Association 1999; Thibault and Babiak 2005), ma altri

esempi eccellenti sono certamente la Spagna e l'Australia (Oakley and Green 2001; Ziemainz and Gulbin 2002).

Un terzo modello è quello che affida alle società sportive la funzione di crescere e assistere il talento, come abbiamo già indicato per le *football academies* nel calcio. Peraltro questo modello richiede organizzazioni finanziariamente forti e capaci dei necessari investimenti e di assicurare la sostenibilità nel lungo termine. L'ultimo modello è invece tipicamente individualistico per cui sono gli stessi atleti e le loro famiglie che investono le risorse che hanno in vista dell'eccellenza. Il tennis funziona così in molti Paesi, ma troviamo elementi di questo modello, anche in molti Paesi in corso di sviluppo, le cui strutture sportive non sono spesso sufficientemente forti finanziariamente da potere provvedere sistematicamente ad un'assistenza agli atleti. In molti casi gli atleti di questi Paesi, sfruttano la domanda di sportivi di alto livello provenienti da nazioni e organizzazioni più ricche che fungono così talvolta da produttrici di risultati per conto terzi (si pensi al ruolo giocato dalle Università americane per alcuni Paesi caraibici, specie in atletica leggera).

### **I programmi di assistenza alla carriera degli atleti**

Passeremo ora brevemente in rassegna alcuni programmi di assistenza alla carriera che negli ultimi anni sono stati lanciati nell'ottica precedentemente descritta in diversi Paesi. Va ricor-



dato che nel 2003, il Comitato cultura, gioventù, istruzione, formazione, media e sport del Parlamento europeo ha richiesto uno studio specifico sulle opportunità di formazione e le prospettive professionali a lungo termine disponibili per gli atleti di alto livello che hanno terminato la loro carriera sportiva. Nel 2004 un'altra iniziativa specifica sulla combinazione tra sport ed educazione è stata finanziata nel quadro dell'Anno Europeo dell'Educazione attraverso lo Sport, a testimonianza della centralità del problema.

L'obiettivo di queste ricerche era essenzialmente quello di analizzare i modi in cui i vari Paesi membri della Unione Europea hanno affrontato questo crescente problema e particolarmente di illustrare le iniziative poste in essere da essi per promuovere e assistere gli atleti nell'ambito della loro istruzione superiore o universitaria:

- iniziative destinate a giovani atleti di talento a livello di scuola superiore;
- quote per l'ammissione degli atleti alle università;
- flessibilità nell'ambito del sistema universitario (ad esempio in relazione agli orari delle lezioni, alle scadenze degli incarichi assegnati, alla programmazione degli esami, ecc.);

- borse di studio riservate ad ex atleti professionisti che decidono di riprendere la loro istruzione universitaria al termine della carriera sportiva;
- assistenza generale (economica e di altro tipo) per gli atleti che desiderano conciliare la carriera sportiva e lo studio.

Venivano inoltre esaminate anche le prospettive di inserimento lavorativo a lungo termine degli atleti, sia nel settore pubblico che in quello privato.

L'indagine ha preso in esame anche la possibilità che agli atleti, in attività o meno, venga data la precedenza rispetto ad altri candidati ai fini dell'assunzione nel settore pubblico (ad esempio nelle forze di polizia o nell'esercito), verificando altresì l'esistenza (o meno) di eventuali incentivi per le aziende private che assumono atleti ritirati dall'attività sportiva. Infine, lo studio esamina il tema dei piani pensionistici riservati agli atleti<sup>4</sup>.

I punti fondamentali che sono emersi, dall'indagine effettuata riguardano i seguenti punti essenziali:

1. Istruzione;
2. Occupazione nel settore pubblico;
3. Occupazione nel settore privato;

4. Piani pensionistici per gli atleti.

## 1. Istruzione

Alcune nazioni, tra cui Belgio, Danimarca, Germania, Olanda, Austria, Finlandia e Svezia hanno attivato scuole superiori specializzate che prendono in carico i giovani atleti ed offrono loro possibilità di istruzione assai flessibili (programmi scolastici ridotti oppure un anno supplementare per completare l'istruzione superiore), insieme a programmi di allenamento e preparazione atletica specializzati.

Inoltre Danimarca, Germania, Spagna, Irlanda, Lussemburgo, Olanda e Regno Unito offrono un sostegno economico ai propri atleti di élite con l'obiettivo di coprire spese associate all'allenamento e alle gare. In Germania, l'assistenza economica viene offerta agli studenti delle scuole superiori iscritti alle Scuole sportive di élite.

Il Comitato Olimpico di Spagna offre borse di studio per partecipare a corsi di formazione. L'Olanda dispone di un piano di finanziamento per atleti d'élite equivalente al 70% dell'assistenza sociale standard offerta ai singoli.

La Germania, la Francia, la Finlandia ed il Galles, offrono borse di studio riservate agli ex atleti di livello che desiderano

<sup>4</sup> Di seguito vengono riportati alcuni dei risultati più interessanti di questi studi. Va peraltro precisato che le informazioni riportate erano corrette al tempo degli studi in questione o di altre ricerche effettuate ma non può essere garantito che gli stessi programmi ed iniziative siano tuttora funzionante.



iniziare o riprendere gli studi universitari. Altri Paesi ancora, come la Danimarca, la Grecia e la Spagna offrono un sostegno economico agli atleti di alto livello in attività che desiderano abbinare la carriera sportiva a tempo pieno ad un corso universitario.

La Spagna e la Grecia hanno fissato entrambe delle quote per il numero di atleti ammessi all'università. In Spagna tale quota è pari al 5% per i corsi di Educazione fisica e Scienza dello sport ed al 3% per gli altri corsi, in Grecia invece è prevista una quota pari al 30% per l'ammissione alle facoltà di atletica e educazione fisica ed all'1% per tutte le altre facoltà.

In Germania gli atleti nazionali possono ottenere dei *bonus* per i voti degli esami e quindi avere maggiori possibilità rispetto agli altri studenti di essere ammessi ai corsi universitari. In **Finlandia** esistono due politecnici che gestiscono corsi di laurea mirati agli atleti.

Più in generale, nella maggior parte dei Paesi membri dell'Unione Europea, le università offrono una certa flessibilità agli

atleti che desiderano abbinare gli studi universitari alla carriera sportiva a tempo pieno. Tale orientamento prevede orari degli esami flessibili, permesso di non frequentare le lezioni, *tutor* personali, ecc. In alcuni casi, le trattative relative ad accordi speciali vengono lasciate ai singoli atleti mentre in altri casi è l'associazione sportiva a trattare con l'università per conto dell'atleta (ad es. Danimarca, Regno Unito).

Alcuni Paesi membri gestiscono articolati programmi di supporto, destinati ad atleti di élite, che offrono sostegno economico, consulenza sulla formazione scolastica, pianificazione della formazione e della carriera professionale ed altri servizi quali l'assistenza sanitaria.

*Team Denmark* gestisce le trattative volte ad offrire condizioni flessibili ai giovani atleti nell'ambito del sistema educativo (sia a livello di scuola superiore che post-diploma) aiutandoli altresì a raggiungere i loro obiettivi professionali a lungo termine.

In Germania, gli "Olympiastuetzpunkte" (Centri di suppor-

to olimpici) offrono agli atleti (ma anche agli allenatori) assistenza nei seguenti campi: medicina sportiva, fisioterapia, formazione scientifica, formazione professionale. I centri inoltre assistono gli atleti che necessitano di periodi di congedo (dagli studi universitari o da un impiego a tempo pieno) per dedicarsi all'attività sportiva e conducono trattative volte a risolvere i vari problemi connessi al servizio militare o di natura logistica.

Il Comitato Olimpico della Finlandia propone agli atleti una rete di Consulenti per gli studi e la carriera che aiuta gli atleti nello studio e nelle questioni inerenti la sfera professionale.

Nel Regno Unito il programma ACE (*Athlete Career and Education*) che aveva lo scopo di assistere gli atleti che desiderano conciliare la vita professionale, scolastica e il loro stile di vita con le esigenze sportive è stato recentemente potenziato con l'avvio del Performance Lifestyle. Performance Lifestyle è un programma di notevole successo concepito nel Regno Unito, sulla base di numerose esperienze precedenti, condotte soprattutto in Australia. L'aspetto distintivo del programma è la possibilità degli atleti di élite di accedere a differenti servizi in tutto il Paese, ai fini dello sviluppo di una nuova carriera. Il servizio Performance Lifestyle offre agli ammessi al *World Class Performance Programme*, una rete di 40 consulenti nelle varie aree del Regno Unito che lavorano individualmente con gli atleti.

## 2. Occupazione nel settore pubblico

Nessun Paese membro della U.E. dispone di politiche precise in materia di assunzione di ex atleti professionisti nel settore pubblico, salvo il Portogallo (prevalentemente per l'insegnamento dell'Educazione Fisica) e in parte la Francia.

Nelle Fiandre gli atleti di élite possono lavorare per il governo e per le istituzioni pubbliche. In Germania, nell'esercito, nella polizia di frontiera e nei servizi doganali alcune posizioni sono riservate agli atleti di élite. In Grecia, secondo le vigenti leggi, gli atleti che hanno ottenuto almeno una distinzione sportiva (in una specialità individuale o a squadre) possono ricoprire cariche nella pubblica amministrazione: nelle accademie di polizia, nei vigili del fuoco, nella guardia costiera e nell'esercito. Inoltre, gli atleti che si sono classificati dal primo al sesto posto nella loro disciplina sportiva durante le Olimpiadi hanno diritto a lavorare in qualità di consulenti per il Ministero dello Sport o in qualità di consulenti tecnici presso la Federazione sportiva della loro specialità di appartenenza. In Spagna, lo status di atleta di élite viene considerato un'importante qualifica ai fini del reclutamento da parte degli Enti statali preposti all'applicazione delle leggi e delle forze di sicurezza. In Francia un elevato numero di impieghi nel settore pubblico viene assegnato specificatamente agli atleti di élite. Si tratta di cariche presso i Ministeri, gli enti regionali e locali e in altre strutture quali le poste, le

ferrovie nazionali, le aziende nazionalizzate (es. gas, ecc.). In Lussemburgo l'esercito dispone di un dipartimento sportivo per i giovani atleti di talento che consente l'accesso agli impieghi dei servizi amministrativi statali. In Olanda l'esercito offre agli atleti professionisti dei contratti che consentono di abbinare la carriera militare a quella sportiva professionistica. Per finire, lo stretto legame tra sistema sportivo di élite e corpi dello Stato è una caratteristica ben nota dell'Italia. L'ingresso degli atleti nei servizi governativi, esercito, aeronautica, polizia militare, servizio doganale, vigili del fuoco, servizi carcerari, servizio forestale di Stato e Marina, avviene tramite concorsi pubblici.

## 3. Occupazione nel settore privato

Soltanto pochi Paesi membri della U.E. offrono incentivi diretti (come quelli fiscali) alle aziende private affinché impiegino ex atleti.

Esempi interessanti li troviamo in Germania, dove un gruppo di importanti aziende nazionali offre corsi di formazione ed occupazione compatibile con l'attività agonistica a tempo pieno. La Fondazione per l'assistenza allo sport offre supporto economico alle aziende che impiegano gli atleti al fine di compensare le perdite di utili.

In Francia il Ministero del bilancio ed il Ministero dello sport hanno lanciato un'iniziativa congiunta per offrire incentivi fiscali alle aziende che stipulano contratti per l'assunzione di atleti di

élite. *Team Denmark*, l'organismo già citato responsabile della promozione dello sport di élite in Danimarca, ha attivato legami con le agenzie di collocamento che offrono opportunità di formazione e impiego ad ex atleti.

Nel Regno Unito la rete di occupazione Olimpica e Paraolimpica (OPEN) ha sviluppato metodologie specifiche per consentire agli atleti un impiego flessibile durante la loro carriera agonistica e facilitare il passaggio dallo sport ad altri settori dopo il ritiro. In **Scozia**, lo *Scottish Institute for Sport* ha collaborato a lungo con aziende del settore privato per aiutare gli atleti di alto livello a trovare un'occupazione flessibile, quindi coerente con gli impegni di allenamento e gara.

Fuori dall'Europa un programma interessante, sia pur più limitato, è stato *Aspire* in Australia che attraverso *Olympic Job Opportunities Program* (OJOP) ha inserito centinaia di atleti olimpici nel mercato del lavoro attraverso un opportuno orientamento, e soprattutto mettendo in relazione le aziende con gli olimpionici.

È interessante citare i vantaggi ipotizzati da parte delle aziende nell'inserimento di questi soggetti.

- Innalzamento del morale generale dell'ufficio
- Innalzamento della motivazione
- Opportunità di utilizzare le qualità uniche degli atleti olimpionici, capaci di lottare e distinguersi in situazioni difficili
- Condividere i percorsi di successo

In generale i grandi atleti sono considerati ottimi esempi di time management, impegno e motivazione, concentrazione sull'obiettivo e partecipazione allo spirito di gruppo (Argent 2004).

In Italia, oltre alle ben note ed importanti attività di sostegno economico e logistico legate al Club Olimpico, con cui il CONI eroga in stretto contatto con le Federazioni borse di studio agli atleti con possibilità di risultati di eccellenza, il CONI e le Federazioni hanno sviluppato iniziative dirette all'inserimento e l'orientamento professionale. Il Progetto più noto è stato il "Programma Master 2000", in collaborazione con la fondazione ADECCO, nota società leader nell'ambito del lavoro interinale, diretto ad atleti di alto livello (Campioni nazionali, atleti che hanno gareggiato a livello internazionale, e che hanno partecipato a Mondiali o Olimpiadi). Anche atleti che hanno militato nelle prime due divisioni dei giochi di squadra, che hanno concluso la carriera sono stati inclusi nel programma. L'accordo prevedeva che l'azienda partner si occupasse dei profili professionali e degli inventari di competenza e di potenzialità, delle informazioni sul mercato del lavoro, la definizione e la conduzione del programma di formazione. Oltre 400 atleti di alto livello sono stati coinvolti in Italia, e avviati al lavoro similmente a quanto è accaduto in Spagna, Norvegia, Francia, Svezia, Finlandia, Svizzera e Danimarca in co-operazione con i Comitati Olimpici o il ministero dello Sport (in Francia) e a volte anche con le leghe professionistiche.



Tra gli avviati in Italia, il **69%** sono uomini ed il **39%** sono donne, con una media di inserimento dal momento del colloquio al lavoro di soli 123 giorni.

Iniziative ulteriori in questa direzione sono previste o in corso anche al di fuori dell'Europa, soprattutto sulla base dell'accordo siglato dal Febbraio del 2005 dal C.I.O. per sviluppare il Programma Master 2000 in tutti i Paesi del mondo.

Da segnalare che in Olanda un supporto simile è fornito dal comitato olimpico (NOC\*NSF), che fornisce una consulenza dedicata ed organizza appositi eventi per gli atleti che hanno terminato la carriera per facilitare il loro inserimento professionale. Oltre alle iniziative già citate, molti Comitati olimpici, incluso quello Italiano, approntano anche itinerari formativi per sviluppare abilità specifiche negli atleti di alto livello come tecnici o manager.

In Francia è inoltre ben nota l'attività dell'INSEP, struttura

statale che da tempo è responsabile nell'ambito sportivo per la costruzione della carriera (sportiva e non) per gli atleti. I servizi di sviluppo personale gestiti dall'INSEP comprendono soprattutto la possibilità di conseguire qualifiche professionali, preferibilmente in ambito sportivo. In altri Paesi, come la Norvegia o la Finlandia, le agenzie statali non si prendono direttamente incarico di questi servizi ma erogano borse finalizzate per gli atleti di livello.

#### 4. Piani di pensionamento

Le esperienze finalizzate al trattamento previdenziale per atleti di élite sono meno numerose rispetto a quelle sviluppate nell'ambito dell'istruzione e dell'inserimento lavorativo. In Olanda esistono schemi pensionistici specifici per atleti professionisti (calcio e ciclismo). In Spagna, Italia, e Finlandia sono state portate avanti alcune espe-

rienze in materia in forme alterne per gli atleti di élite. Ad esempio in Italia il CONI ha attivato un fondo pensionistico individuale degli atleti nel 1996, in occasione delle Olimpiadi di Atlanta, successivamente abbandonato in tale forma.

In Italia la legge 23/3/81 n. 91 prevede che in presenza di rapporto di lavoro di tipo subordinato, lo sportivo abbia gli stessi diritti e obblighi previsti dalla legge per ogni lavoratore subordinato, in termini di trattamento pensionistico. Tuttavia si rilevano a questo proposito numerose deroghe ed eccezioni. Situazione simile è quella della Francia.

In numerosi altri Paesi come Germania e Austria, sistemi previdenziali specifici sono attualmente allo studio.

#### LE PERCEZIONI DEGLI ATLETI DI ALTO LIVELLO

Dopo aver esposto ed analizzato le principali iniziative rivolte alla combinazione con l'educazione e all'inserimento nel mondo lavorativo di atleti di alto livello al termine della loro carriera agonistica, passeremo brevemente in rassegna alcuni risultati di una ricerca condotta sulla percezione degli intervistati della qualità dei servizi erogati in funzione della carriera degli atleti di alto livello.

L'indagine ha riguardato un campione di 35 atleti Italiani, abbastanza bilanciato tra i due sessi. Su 35 intervistati ben 19 hanno partecipato ai Giochi Olimpici e di questi 17 risultano essere i medagliati; inoltre su 35 intervistati ben 25 hanno parteci-

pato ai Campionati del Mondo e 20 ai Campionati Europei.

Data la limitata popolazione di riferimento e la difficoltà di accesso ad atleti di questo livello, si può certamente ritenere che l'insieme di soggetti osservati garantisca certamente la rappresentatività delle informazioni raccolte e la loro elevata pertinenza rispetto al tema.

La struttura dell'intervista era così caratterizzata:

- La prima parte aveva per oggetto la raccolta di informazioni di carattere personale, come i dati anagrafici, informazioni concernenti l'attività sportiva praticata, il titolo di studio in possesso con il relativo percorso, le conoscenze linguistiche ed infine notizie riguardanti le esperienze lavorative.
- La seconda parte analizzava la percezione di qualità e la soddisfazione per i servizi erogati dalle organizzazioni sportive agli atleti di livello, attraverso una scala Likert a 6 valori. Nello specifico, sono state chieste informazioni sui servizi e sulle opportunità di varia natura ricevuti durante la carriera agonistica, se tali benefici si fossero esauriti al termine dell'attività e se essi fossero davvero rispondenti alle loro reali necessità ed esigenze. A tal proposito si è domandato al campione oggetto

dell'indagine un giudizio comparativo e cioè se si sentissero più o meno fortunati, in termini di possibilità, rispetto ai coetanei o agli altri praticanti e se tali servizi siano stati almeno in parte prolungati dopo il ritiro dall'agonismo.

Sono quindi state indicate o proposte agli intervistati per identificare possibili azioni da intraprendere per andare incontro alle necessità effettive degli atleti.

Va precisato preliminarmente che vi era una sostanziale differenza dell'età media degli atleti interessati, 32 anni per gli uomini e 21 per le donne. Questo dato infatti è fortemente influenzato dal fatto che sono state oggetto di indagine anche le ragazze della Squadra Nazionale di Ginnastica Artistica e Ritmica, le quali hanno un'età media abbastanza bassa. La maggior parte degli atleti componenti il campione erano ancora impegnati nell'attività agonistica; infatti solo 6 atleti su 35 si erano ritirati anche se alcuni altri l'avevano significativamente ridotta.

Dall'esame del grafico di figura 1, relativo all'età di inizio dell'attività, emerge come la maggior parte degli sportivi presi in questione abbiano cominciato a praticare la propria disciplina sportiva ad un'età compresa tra i 3 anni ed i 8 anni. La media dell'età di inizio è pari a 7 anni e mezzo, l'età minima 3 anni e mezzo mentre quella massima è 17.

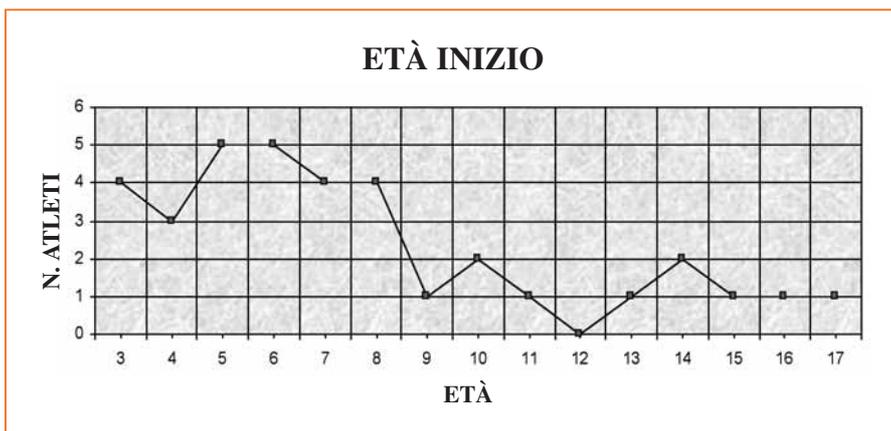


Fig. 1- Distribuzione degli atleti del campione per età di inizio dello sport.

L'indagine anagrafica era accompagnata da domande sul percorso di studi e sul titolo conseguito.

Malgrado l'opinione comune che un ragguardevole numero di atleti giunga al termi-

ne della carriera agonistica, avendo interrotto o non avendo mai iniziato un qualunque percorso formativo, il campione considerato presenta caratteristiche assai diverse (cfr. figura 2)

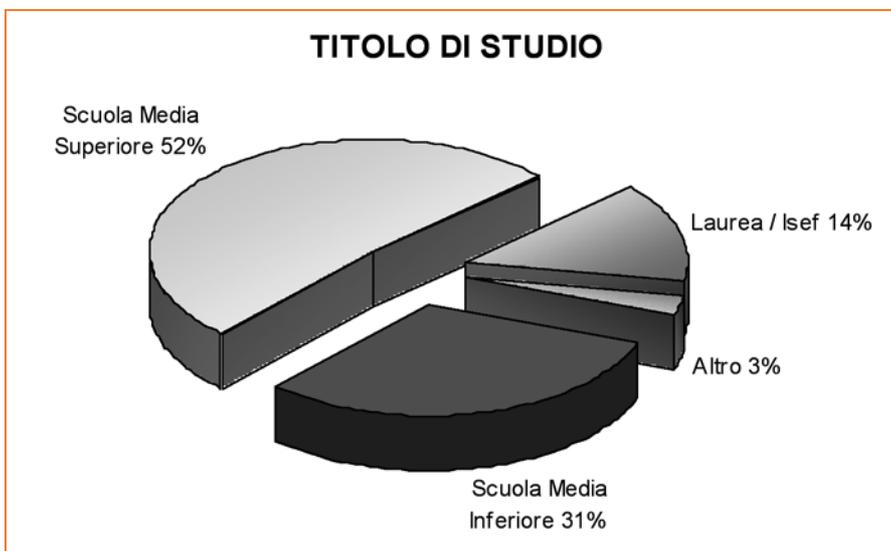


Fig. 2 - Distribuzione del campione per titolo di studio.

Come si può notare, più della metà degli intervistati (18 su 35) ha concluso gli studi medi superiori con il diploma, il 31% (11 su 35) lo hanno interrotto con la licenza media e il 14% (5 su 35) è riuscito a conseguire una laurea e/o un diploma I.S.E.F.

Per quanto riguarda le conoscenze linguistiche, i dati ottenuti rivelano che tutto il gruppo di intervistati dichiara di comprendere e parlare la lingua inglese, ben 20 atleti su 35 conoscono due lingue ed addirittura 4 su 35 più di due lingue. Tale dimestichezza con le lingue

straniere è presumibilmente frutto di diversi fattori oltre alla formazione scolastica; ad esempio la possibilità di stare a contatto con atleti e/o tecnici stranieri durante gli allenamenti e/o le gare, l'opportunità di visitare, durante le competizioni, località estere, dove è necessario parlare la lingua inglese per le normali necessità.

Quanto alla situazione lavorativa, allo stato attuale, del campione intervistato, 1 atleta non ha risposto al questionario, 15 atleti su 35 hanno una occupazione stabile, di essi 9 fanno parte di gruppi sportivi militari dello Stato ( Carabinieri, Polizia, Polizia Penitenziaria, Guardia di Finanza, Esercito, Aeronautica e Guardia Forestale ) mentre i restanti 6 svolgono le seguenti attività: insegnante, allenatore, dirigente sportivo e libero professionista.

Quanto all'interesse da parte degli atleti analizzati di ricoprire un ruolo con mansioni tecnico - manageriali all'interno delle società sportive, Federazione d'appartenenza o C.O.N.I., le risposte hanno indicato come prevedibile una preferenza per le mansioni tecniche (56%) rispetto a quelle manageriali (22%). Bisogna però precisare che poco meno del 50% degli atleti non ha fornito alcuna risposta al quesito proposto.

La parte centrale del questionario era finalizzata ad individuare di quali benefici gli atleti avessero goduto durante la propria carriera. Dall'analisi delle risposte emerge chiaramente che le Federazioni sono le istituzioni più vicine alle quotidiane e concrete esigenze degli sportivi, per

cui risulta evidente che nell'arco della loro carriera la Federazione di appartenenza diviene il principale interlocutore. Il ruolo del CONI attraverso il Club Olimpico è tuttavia decisivo e viene percepito come un elemento di grande impatto sulla possibilità di raggiungere o meglio mantenere il livello di eccellenza.

Gli atleti dichiarano di cominciare a beneficiare dei servizi offerti una volta entrati a far parte della squadra nazionale; questo significa ad esempio che per i ginnasti tali forme di sostegno cominciano molto prima rispetto ad altre discipline sportive.

Purtroppo tutti gli intervistati, anche quelli ancora in attività, evidenziano il fatto che conclusa l'esperienza sportiva anche tali benefici per la maggior parte si esauriscono.

Le domande poste prevedevano la possibilità di esprimere per ciascun servizio usufruito un livello di soddisfazione che aveva un campo di valori da 1 a 6, secondo la nota metodologia di Likert.

È possibile notare come sia i servizi medici che quelli di carattere tecnico (assistenza di allenatori e di altre figure specia-

lizzate) siano quelli più apprezzati dagli atleti, che invece reputano decisamente insufficienti o del tutto assenti quelli legati ai servizi pensionistici, alle sovvenzioni e ai servizi di supporto alla carriera e/o di orientamento professionale. Nella tabella che segue, è possibile analizzare nel dettaglio i risultati ottenuti.

Tab. 1 - Livelli di soddisfazione per le varie tipologie di servizi

	Soddisfatti	Non soddisfatti	Non usufruito
Servizio medico	57%	29%	14%
Servizio psicologico	14%	23%	62%
Trattamento pensionistico	6%	14%	80%
Borse di studio	45%	29%	26%
Altre sovvenzioni	6%	9%	85%
Supporto alla carriera	9%	3%	88%
<b>Servizi tecnici</b>	85%	15%	-
<b>Servizi assicurativi</b>	29%	45%	26%



Complessivamente 23 atleti su 35 con una percentuale pari al 66% risultano insoddisfatti per quanto loro fornito. In particolare dall'analisi delle interviste emerge che gli uomini risultano essere, in percentuale, maggiormente insoddisfatti (72%), rispetto alle donne (62%). Gli atleti intervistati non percepivano alcuna differenza dal punto di vista dell'usufruzione dei servizi rispetto ad altri e quindi non si consideravano né più fortunati, né meno fortunati.

Si è inoltre cercato di capire nel caso di atleti che hanno interrotto l'attività, in che modo le istituzioni sportive avessero facilitato la transizione ad attività lavorative. Gli atleti ancora in attività sono invece stati consultati a proposito di quali agevolazioni,

ad esempio flessibilità dell'orario lavorativo, licenze e/o ferie straordinarie per gare e/o competizioni avessero usufruito in funzione dell'ottimizzazione dell'attività agonistica.

Dall'analisi e dalla valutazione delle risposte registrate emerge la percezione che, una volta "appese le scarpe al chiodo", lo sportivo si sente abbandonato al proprio destino e tutte le particolari attitudini sviluppate durante la propria carriera possano risultare inutili ed inutilizzate, infatti oltre il 70% del campione intervistato ha dichiarato che le istituzioni sportive durante tale fase risultano essere pressoché assenti sia nell'orientamento che nella formazione e nell'inserimento professionale.

Gli atleti in attività invece notano una scarsa disponibilità

di accordi o convenzioni atte a evitare l'interruzione dei percorsi formativi, necessari a fine carriera, per entrare nel mondo del lavoro con competenze professionali, in modo mirato e consapevole. Questa esigenza è stata avvertita in modo massiccio dalla maggioranza degli atleti (83%).

### Conclusioni

Questo lavoro ha mostrato l'importanza dell'estensione del ventaglio di servizi agli atleti rispetto a quelli tradizionalmente proposti. La competizione per i risultati di alto livello si appoggia sempre più su questi aspetti, che però implicano non solo uno sforzo organizzativo e fi-

nanziario notevole, ma soprattutto la capacità di attivare sinergie e partnership tra diverse istituzioni con ruoli diversi e ben definiti.

Al momento attuale, malgrado i notevoli impegni delle organizzazioni sportive in Italia, e gli esempi interessanti di sperimentazioni condotte in vari Paesi, molti atleti giudicano complessivamente insoddisfacente il supporto ricevuto e sollecitano un migliore coordinamento tra le diverse iniziative e i soggetti coinvolti. Naturalmente le richieste degli atleti devono essere bilanciate dall'uso efficiente di risorse che per quanti sforzi si facciano restano sempre ovviamente limitante, ponendo così una vera sfida al management delle organizzazioni sportive.



## Bibliografia

- Argent, E.(2004), From The Locker Room to the Boardroom: Developing Leaders Through Sport, In Proceedings of the 12<sup>th</sup> EASM Sport Management Congress, 197-198
- Balyi, I. and Hamilton, A. (2000), Key to success: Long term athlete Development, *Sport coach*, 23, 1, 30-32
- Barnard, C. (1938), The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press
- Bloom, B. (1985), Developing Talent in Young People. New York: Ballantine.
- Braun, S. (2000), Elite and Elitenbildung, Teil II, *Leistungssport*, 58-62
- Canadian Olympic Association, Coaching Association of Canada, Sport Canada (1999), Canadian Sports Centers, Position Paper. Montreal: Canadian Olympic Association.
- Chelladurai, P. & Madella, A. (2006) *Human resources Management in Olympic Organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- De Martelaer, K, Van Hoecke, J., de Knop, P., van Heddegem, L, Theboom, M. (2002), Marketing in organised sport: participation, expectations and experiences, *European Sport Management Quarterly*, 2,2, 113-134
- Digel, H. (2005), Comparison of successful sport systems, *New Studies in Athletics*, 20,2, 7-18
- Filin, V. P. (1978), La preparazione sportiva giovanile. Roma: CO-NI-Scuola dello Sport.
- Green, C. (2005), Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition: toward a normative theory of sport development, *Journal of Sport Management*, 19, 233-253
- Green, C. & Chalip, L. (1998), Sport Volunteers: Research agenda and application, *Sport Marketing Quarterly*, 7, 2, 14-23
- Haase, H. (1986), Management von Spitzenleistungen, *Leistungssport*, 5, 32-38
- Koski, P. & Heikkala, J. (1998), Professionalization and the Organization of Mixed Nationals: the case of Finnish National Sport Organizations, *European Journal of Sport Management*, 5,1,7-30
- Lyle, J. (2004), 'Ships that pass in the night': an examination of the assumed symbiosis between sport-for-all and elite sport, In Proceedings of the 12<sup>th</sup> EASM Sport Management Congress, 26-27
- Matveev, L.P. (1984), La base de l'entraînement. Paris: Vigot.
- Oakley, B. & Green, M. (2001), The production of Olympic Champions: International Perspectives on Elite sport development systems, *European Journal for Sport Management*, 8,Special Issue, 83-105
- Papadimitriou, D. (2001), An Exploratory Examination of the Prime Beneficiary Approach of Organisational Effectiveness: The Case of Elite Athletes of Olympic and non-Olympic Sports, *European Journal for Sport Management*, special issue, 63-82
- directors: A study of organization-environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18, 349-364.
- Richardson, D., Gilbourne, D., Littlewood, M. (2004), Developing support mechanisms for elite youngplayers in a Professional Soccer Academy: Creative reflections in action research, *European Sport Management Quarterly*, 4, 195-214
- Salmela, J. (1997), Detections des talents, *Education physique et sport*, 267, pp 27-29
- Spitz, L. & Ziegler, J. (2005), Analyse der Olympischen Spiel Athen 2004. *Leistungssport*, 35, 1, 5-20
- Wylleman, P.; De Knop, P; Ewing, M. E; Cumming, S.P (2000), Transitions in youth sport: a developmental perspective on parental involvement, In Laval-lee, D. and Wylleman, P. (ed.), Career transitions in sport: international perspectives, Morgantown, W. Va., Fitness Information Technology, p.143-160
- Williams, A.M. & Reilly, T. (2000), Talent identification and development in soccer, *Journal of Sport Sciences*, 18, 657-667
- Ziemainz, H. & Gulbin, J. (2002), Talent selection - Identification and Development exemplified in the Australian Talent Search Programme, *New Studies in Athletics*, 17, 27-32