

La grande sfida di Milano-Cortina

di Magda Antonioli*

La realizzazione di un grande evento, a partire dalla fase di candidatura, implica un mix di investimenti, adeguate azioni di marketing e il coinvolgimento di molti attori. La legacy economica e sociale abbraccia pertanto importanti dimensioni temporali e territoriali. Il caso delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 dimostra come l'importanza dei grandi eventi, oltre al senso di appartenenza e orgoglio nazionale e locale, includa il rilancio dello sport e della montagna, dei valori ambientali e sociali, della cooperazione pubblico/privato: tutti strumenti strategici a supporto delle filiere turistiche.

Non esiste una definizione univoca di grande evento. Tuttavia, volendo cercare una sintesi delle principali caratteristiche delle manifestazioni di portata internazionale, si tratta di eventi di natura complessa sul piano organizzativo, di durata variabile, che prevedono la partecipazione di un numero congruo di Paesi, assegnati a un singolo Paese o una città ospitante da parte di un organismo internazionale preposto a valutare le candidature e a supervisionarne lo svolgimento secondo standard predefiniti.

La caratteristica fondamentale è la riconoscibilità internazionale dell'evento stesso che conferisce alla località che lo ospita un prestigio e una visibilità unici, nell'ambito tematico cui l'evento stesso si riferisce¹.

A prescindere dalla tipologia di evento (EXPO, Giochi olimpici, festival culturali, coppe e campiona-

ti mondiali e summit globali) e dalla specifica durata temporale, comunque, il successo finale, ovvero le ricadute sull'economia locale che vengono attivate, si misura in forma rilevante sull'effettiva coerenza fra l'evento ospitato e le politiche di sviluppo e di posizionamento a medio-lungo termine messe in atto dal territorio ospitante (e per certi versi dal Paese stesso)².

L'adozione di un mix di interventi e di azioni programmate, unitamente a cospicui investimenti, necessitano pertanto di idonee e adeguate tecniche di marketing, in buona parte territoriale, che coinvolgono un elevato numero di organizzatori e di stakeholder, inclusa la partecipazione dei media a livello mondiale. Un processo che parte dalla candidatura, per perfezionarsi durante lo svolgimento dell'evento, e che implica comunque un successivo percorso di sostegno, che ne convaliderà il successo complessivo. Un vasto insieme di elementi conosciuti come «legacy».

L'IMPORTANZA DELLA LEGACY

Quando si parla di legacy, oltre alle infrastrutture e alle facility realizzate in occasione dell'evento, che *ex post* possono poi andare a beneficio della comunità locale, si fa riferimento anche e soprattutto all'eredità immateriale. Oltre a un benessere economico – misurabile in maggior prodotto interno lordo, maggiore occupazione, o più in generale maggior welfare – se ben organizzato un grande evento porta alla comunità locale anche maggior benessere fisico e psicologico,

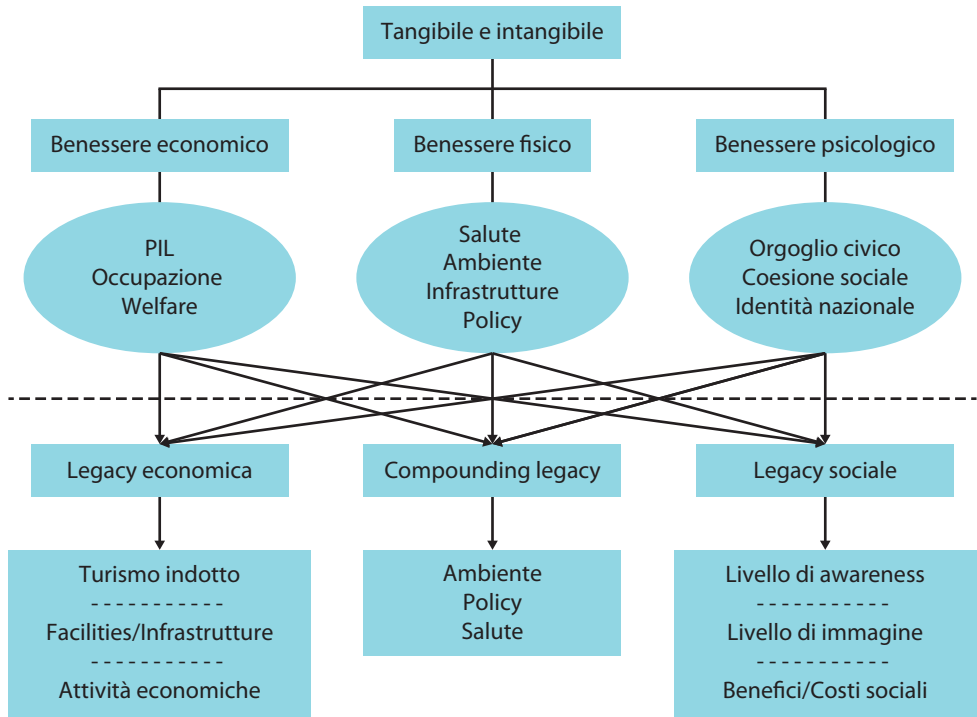


* Magda Antonioli è Senior Professor presso SDA Bocconi, Senior Professor del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche presso l'Università Bocconi e Fellow presso Polis Lombardia.

che non si traduce, come detto, solo in servizi migliori o nuove infrastrutture, ma anche e soprattutto in nuove policy a vantaggio della comunità, in una rinnovata coesione sociale e un senso di orgoglio civico per il risultato raggiunto (come vedremo a proposito dei Giochi invernali Milano-Cortina 2026) (Figura 1).

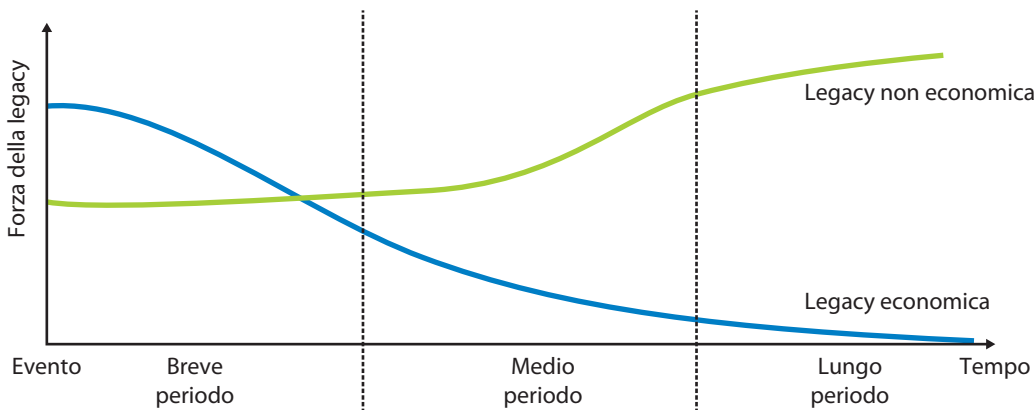
E se gli effetti positivi dell'eredità economica di un grande evento si fanno sentire soprattutto nel breve periodo, per poi ridursi/azzerarsi sul medio e ancor più sul lungo termine, le componenti non economiche della legacy si fanno più importanti con lo scorrere del tempo (Figura 2).

Figura 1 - Gli effetti della legacy



Fonte: S. Li, S. McCabe, Measuring the Socio-Economic Legacies of Mega Events: Concepts, Proposition and Indicators, *International Journal of Tourism Research*, 15, 2013, pp. 388-402.

Figura 2 - La dimensione temporale della legacy



Pur con una certa eterogeneità a seconda dei Paesi ospitanti, il piano strategico di sviluppo del territorio abbraccia un programma di:

- riqualificazione urbana (recuperi urbani o di territori periferici);
- promozione turistica;
- rafforzamento dell'immagine della città ospitante (e posizionamento del sistema Paese a livello globale);
- attrazione di investimenti pubblici;
- accompagnamento progetti di sviluppo sostenibile.

La legacy di un evento può essere in un certo senso misurata nella capacità di un territorio di raggiungere questi obiettivi³.

Affinché un grande evento abbia successo, i benefici locali devono essere complementari a un'attrattività internazionale della località, così come la comunicazione deve essere coerente con la vision del progetto nel trasmettere un'immagine in linea con gli obiettivi.

Nel caso di Giochi olimpici, relativamente alle ultime edizioni, anche il ruolo dello sport per la comunità ospitante ha assunto un ruolo strategico. Tuttavia, talvolta la scelta di candidarsi all'evento è risultata frutto di un'iniziativa estemporanea di pochi soggetti direttamente interessati (membri di Federazioni sportive, amatori ecc.) senza che a monte fosse stata delineata un'effettiva strategia. Ne consegue pertanto che l'eredità dell'evento sul territorio implica un esercizio *ex post* finalizzato a una riconversione delle strutture e degli impianti in una logica di sostenibilità di medio-lungo termine e l'evento non si possa caratterizzare a priori come un vero elemento di sviluppo strategico. Aspetto che qui cercheremo di rivalutare in merito ai Giochi invernali del 2026.



ALCUNI GRANDI EVENTI DEL PASSATO

Una lettura sintetica del ruolo specifico di alcuni eventi palesa come si siano contraddistinti e può servire a meglio comprendere i tratti del tutto innovativi di Milano-Cortina 2026.

La candidatura per le Olimpiadi invernali di Torino (2006) nasceva da una precisa indicazione del Piano Strategico che le amministrazioni locali stavano collaborando a realizzare. Gli obiettivi erano quelli di riposizionare Torino sulla mappa mondiale, dando visibilità a un altro lato della città industriale, di accompagnare il processo di declino industriale iniziato verso la metà degli anni Ottanta con lo sviluppo di altre attività complementari a quelle industriali e di servizi all'industria, nonché di sviluppare un nuovo rapporto con il territorio alpino, sulla scorta di quanto realizzato a Barcellona nei confronti del *waterfront*.

Le Olimpiadi di Londra (2012), pur focalizzate sul recupero di certe aree urbane, hanno legato la rigenerazione cittadina alla creazione di nuovi parchi, di fatto ponendo come obiettivo quello di rinfrancare l'«eredità leggera» dei valori dello sport, soprattutto sulle giovani generazioni, ma principalmente rafforzando lo sport d'élite e incentrandosi su discipline specifiche. Il tutto attraverso grossi investimenti (anche finanziati dalla lotteria nazionale), e col risultato, messo in pratica in breve tempo, di aver innalzato in pochi anni la Gran Bretagna ai primi posti del medagliere olimpico.

Pechino, che oltre a essersi imposta come unica nazione a essere riuscita ad aggiudicarsi sia l'edizione estiva (2008) sia quella invernale (2022), ha giocato molto sulla riutilizzazione degli impianti di grande scena e dimensione (si pensi allo stadio noto come «nido di uccello» e alle vasche del nuoto), in aggiunta ad aver promosso il valore dello sci e delle discipline sportive invernali tra la propria popolazione (discipline in precedenza totalmente assenti dalla cultura del Paese).

Sochi (2014) – così come Vancouver (2010) – oltre ad aver portato in destinazioni marine le Olimpiadi invernali, si è inserita attraverso il riutilizzo dell'impiantistica in altre discipline di livello mondiale (Formula 1) prima del tutto assenti.

Milano, in un primo tempo, ha visto nell'Expo universale 2015 un evento più consono alla propria tradizione produttiva, finanziaria e commerciale: il consolidato e rinnovato patrimonio immobiliare fieristico costituiva la base di partenza per la costruzione dell'area espositiva, in grado di garantire il risultato di polo di riferimento a livello europeo⁴. Il successo della manifestazione, non solo a livello di pubblico e mediatico (con oltre 21,5 milioni di visitatori da 147 Paesi), ma soprattutto a livello legacy immateriale, tanto in



termini di nuova immagine della città (percepita sempre più anche come meta di turismo leisure) quanto di orgoglio della comunità locale, ora più consapevole delle proprie potenzialità e del proprio ruolo a livello internazionale, hanno spianato la strada a candidature per eventi e manifestazioni di altro genere, inclusi quelli sportivi: dalla finale di Champions League del 2016 ai Mondiali di pattinaggio del 2018, passando per i Mondiali di scherma del 2023 fino ad arrivare all'Olimpiade del 2026.

UN NUOVO MODELLO DI AFFRONTARE I GIOCHI

Dunque, se ogni candidatura è figlia del proprio tempo e degli obiettivi che, come si diceva, contraddistinguono la mission della destinazione e del Paese, quella dei Giochi invernali Milano-Cortina 2026 presenta dei connotati abbastanza innovativi, con una visione strategica per un certo verso di sfida. Questa candidatura si viene a collocare, innanzitutto, all'interno dell'Agenda 2020 dell'ONU e nelle iniziative del CIO nel muoversi verso eventi più sostenibili, efficienti e flessibili, sia in ottica operativa sia finanziaria nel lungo periodo. Il tutto con una chiara declinazione verso Giochi sostenibili che siano, per un verso, fonte di ispirazione per un nuovo stile di vita – il tutto attraverso un'azione di educazione per le generazioni future – e per un altro fonte di politiche responsabili a livello economico-sociale e ambientale. Sempre nella stessa direzione di orientamento, va poi letto un ricorso veramente minimale al nuovo (due impianti olimpici chiave che impongono infrastrutture nuove) e, per

contro, un importante ricorso a strutture esistenti, di cui solo tre con la necessità di opere permanenti.

La scelta delle due aree di Milano e Cortina si colloca in un concept insolito anche dal punto di vista geografico: due hub, e quattro cluster, vale a dire Milano, Valtellina, Cortina, Val di Fiemme. Una nuova macroregione olimpica, abbastanza inconsueta, in quanto composta da poli ben distinti fra loro, e da collegarsi con una rete di trasporti di tipo sostenibile, in una contesto – che peraltro include anche una sede del patrimonio mondiale dell'Unesco – che vede le due regioni protagoniste, Lombardia e Veneto, già fra le mete turistiche in Europa di tutto rilievo (il Veneto è già tra le prime cinque con l'ambizione di passare fra le prime tre; la Lombardia prossima a entrare fra le prime dieci).

Più in dettaglio, poi, l'occasione dei Giochi intende mettere in atto una buona pratica per attivare particolari sinergie locali a livello di marketing delle destinazioni coinvolte⁵. Ossia proporsi a livello congiunto, abbinando alla tradizione sportiva un forte stimolo per attività culturali e creative. Un'occasione straordinaria proprio per il taglio ambientale, nel senso di mix tra natura e cultura locale, per ibridare modelli di valori essenziali, sociali ed etici, legati al turismo, agendo sulla sensibilità delle persone e non solo promuovendo lo sport a tutti i livelli. L'obiettivo è quello di utilizzare l'attività fisica come il catalizzatore principale per cambiare il modello di vita, ma allo stesso tempo di abbinare l'unicità dell'ambiente alpino con l'offerta delle attrattive culturali, turistiche e del tempo libero, tipicamente italiane.

Una legacy che va ben oltre quella sportiva, con gli aspetti di allenamenti e competizione, ed economica, che pure porterà quasi 1,4 milioni di spettatori unici sul territorio per una spesa diretta di 358 milioni di euro in Lombardia e 302 in Veneto/Trentino-Alto Adige (cui sommare l'indotto)⁶, ma che nella forza ideatrice dei Giochi inserisce uno spirito nuovo di stampo culturale, nel promuove anche valori di ispirazione, soprattutto per i giovani, e di sensibilità sociale (educazione, genere, salute, inclusione e pace!).

Un altro aspetto, sempre nell'ottica di cui sopra, degno di nota, vede la città di Milano concentrarsi, come peraltro definito nel piano di sviluppo urbano 2030, nel superamento di barriere fisiche, sociali ed economiche tra centro e quartieri periferici.

Il processo descritto si completa, sempre in un'ottica ambientale, con un altro più trasversale di riqualificazione sia dell'offerta ricettiva, che riguarda aspetti legati alla sostenibilità e alla CSR e al miglioramento di standard di servizio, sia di rimodulazione infrastrutturale dal lato delle modalità di trasporto (mobilità sostenibile ecc.). In entrambi i casi, sarà par-

ticolarmente rilevante per gli impatti finali sulla crescita il coinvolgimento e la partnership fra attori sia pubblici (a vario livello) sia privati, indispensabili per portare avanti pressoché tutte le iniziative elencate (e non solo limitatamente agli impatti finanziari e amministrativi).

ALCUNE LEZIONI PER IL TURISMO

Le nuove dinamiche della domanda turistica, già in atto prima del blocco da pandemia da Covid-19, mostravano dei trend ben marcati che contraddistinguono consumatori e turisti (ravvisabili nelle analisi fatte dai principali attori, quali Google, Expedia, Booking ecc.). Trend avvalorati dalle *travel prediction* degli ultimi mesi (autunno 21-primavera 22), nonché da analisi effettuate dall'ascolto sulla rete del sentiment per l'anno 2022. Tali fonti hanno chiaramente mostrato in modo unanime come il turista sia sempre più alla ricerca di esperienze semplici e genuine, a contatto con la natura, che lo aiutino nel ritrovare se stesso; apprezza il ruolo della community, si sente a proprio agio nell'ambiente in senso lato, ha sempre più voglia di incontrare nuove persone e di instaurare rapporti con la comunità ospitante, è vivo in lui il desiderio ormai consolidato di dimenticare i momenti di chiusura, di blocco degli spostamenti e i divieti in generale imposti per almeno un biennio.

Allo stesso tempo, si riscontrano altri mega trend di stampo macro, prevalentemente osservati dal lato dell'offerta, e che evidenziano: una sempre minor stagionalità, la tendenza a orientare l'offerta turistica in un sistema olistico di benessere diffuso – che comprende la destinazione nel suo complesso, e non solo le singole strutture – e una tendenza per un turismo più transgenerazionale (con una nettamente inferiore concentrazione per fasce di età).

Incrociando questi trend con gli obiettivi dell'evento Milano-Cortina 2026, sicuramente i policy maker – a livello locale, regionale e nazionale – possono trarre

alcuni spunti che consentono loro di cavalcare delle opportunità importanti, sia nel senso della legacy per le città/aree ospitanti precedentemente citate, sia come riflessioni sul futuro del settore. Tralasciamo in questa sede un ulteriore ruolo, comunque non irrilevante, di rafforzamento – che contraddistingue il movimento olimpico nella versione originale del barone de Coubertin – e che ora, in momenti di guerra, sicuramente si riafferma con particolare enfasi, vale a dire quello di rafforzare per il mondo intero il senso di orgoglio nei Giochi e nello sport, di fair play, di amicizia, di fratellanza, di uguaglianza di genere, di inclusione ecc., di per se stessi di enorme rilievo⁷.

Per contro, entriamo più da vicino su tematiche specifiche di policy che potrebbero risultare particolarmente utili in un momento di ripresa del turismo a livello mondiale (si tornerà solo verso il 2024 a colmare il divario creatosi a seguito delle fasi di blocco pandemico, soprattutto per la componente voli aerei a lungo raggio). Proviamo a sintetizzare per punti – tutti di uguale rilevanza – alcune policy che, fondate su tendenze attivate dalla candidatura dei Giochi, se debitamente cavalcate da subito in fase preparatoria, quindi ancor prima della legacy dell'evento, possono implementare notevoli ricadute sul turismo locale e nazionale. Potrebbero altresì rientrare nelle considerazioni del Piano Turistico Nazionale, al momento in fase di stesura, e collocarsi nelle riflessioni su come stimolare gli attori locali e il mercato nel cooperare in modo proattivo, elemento fondamentale per il turismo.

1. Promuovere nuovi modelli di turismo sportivo nell'ottica dell'eccellenza, in un paese dove il settore sportivo ha un impatto molto forte (3,6 per cento del PIL secondo l'Osservatorio sullo Sport System Italiano) anche attraverso azioni di sensibilizzazione ambientale in ambito giovanile e scolastico, e su territori minori. In Italia più del 34 per cento della popolazione pratica sport in maniera continuativa e il 10 per cento in maniera saltuaria, nonché altri 15 milioni di persone praticano comunque qualche attività fisica⁸. In particolare, rinforzare il ruolo del cicloturismo, che solo in Italia vale 5 miliardi di euro⁹, ma che in tutta Europa è dominante, con un 15 per cento del turismo totale e circa 12-15 milioni di arrivi internazionali, per circa il 10 per cento del fatturato dell'industria turistica mondiale¹⁰.
2. Sviluppare tra le popolazioni locali, ma non solo, uno spirito e un senso di appartenenza e di orgoglio, con forti azioni su aspetti di educazione del turista, e non solo di semplice promozione del comparto nel senso generico del termine. Azioni su valori etici e di appartenenza, sulle tipicità locali ecc. devono contraddistinguere le azioni ancor pri-



ma della successiva comunicazione. È inoltre importante stimolare gli attori locali in un processo di social innovation e necessario avviare interventi paralleli di efficientamento delle strutture e infrastrutture, di mobilità *in primis*, ma non solo, che vanno a beneficio di tutta la popolazione. Per venire a un concetto di *smart area*, che agisca da esempio per altre aree nazionali potrebbe costituire un elemento collante.

3. Rilanciare politiche di sviluppo turistico incentrate sulla montagna. Il 40 per cento del territorio in Europa è infatti di natura montana, contraddistinto da borghi e villaggi minori, spesso vulnerabili sia negli aspetti ambientali (abbandono ecc.) sia reddituali, e sicuramente sottoposto, in un futuro prossimo, soprattutto nella stagione invernale, alle conseguenze del cambiamento climatico. Rilancio attraverso programmi multisportivi, anche in abbinamento ad altre offerte (enogastronomia, arte, cultura, benessere ecc.) di altri macrosegmenti (mare, lago, terme ecc.), di diverse fasce di età (turismo di ritorno), affrancando la montagna con un concept di qualità della vita, tutela della diversità ambientali ecc.
4. Rafforzare l'immagine dell'Italia turistica nel mondo, anche attraverso componenti del made in Italy (equipaggiamento, attrezzature, abbigliamento ecc.) nell'ambito della montagna, ma anche di altri comparti collegati al prodotto turistico (artigianato, oggettistica, arredo, enogastronomia, industria agroalimentare ecc.) e collegati in generale col settore ricettivo (alberghiero ed extralberghiero), della ristorazione e del commercio. L'Italia è leader a livello mondiale nelle procedure e negli impianti per l'innevamento artificiale: un ruolo da sfruttare nelle future sfide imposte dalla transizione ecologica.
5. Integrare le componenti dell'offerta turistica a livello delle regioni interessate, ma anche di sistema Paese come legacy successiva dei Giochi, in particolare su componenti di tipo ambientale (*sustainable regeneration*), attraverso il ricorso a indicatori e ai SDG (sustainable development goals) ecc. Rilanciando eventi, richiamando su tali valori in modo marcato, anche iniziative già in programma nelle industrie culturali e creative di altri territori. Questo consentirebbe, oltre tutto, di agevolare e perfezionare in meno di un biennio la messa in atto di quella fase sperimentale pre-evento che i Giochi impongono.
6. Contribuire a rafforzare il trend, già in atto da alcuni anni, di attivazione degli investimenti anche esteri, in strutture di diversa tipologia, dal comparto alberghiero a quello immobiliare e dei trasporti, nonché di attivazione di politiche di *value proposition* con modalità non solo temporanee, e non solo legate al mondo dei Giochi.
7. Ripensare il ruolo delle moderne ICT, al di là di una semplificazione e ingegnerizzazione dei processi, perché possano diventare reale strumento strategico a supporto tanto degli operatori quanto della destinazione nel suo complesso. Le informazioni hanno sempre giocato un ruolo importante, ma in un contesto caratterizzato da forte frammentazione dell'offerta, incertezza e volatilità; dati accurati e in real time risultano fondamentali per una presa di decisione efficace. Le moderne tecnologie sono indispensabili tanto in fase di analisi, quanto di attuazione della strategia (si pensi al ruolo dei social, dei big data roaming, di dynamic data ecc.)
8. Anche per le reti e gli investimenti tecnologici vale quanto osservato in precedenza sulla collaborazione pubblico/privato.

¹ La possibilità di candidarsi a ospitare un grande evento non è solo limitata a città di rango e dimensioni di metropoli. Anche realtà medio-piccole, e addirittura territori rurali o montani privi di grandi centri, ma dotate degli standard di servizi richiesti, possono partecipare con successo a tali candidature.

² «Local Development Benefits from Staging Global Events», OCSE, 2008.

³ R. Daneo, Organizzazione e gestione dei grandi eventi, MET Bocconi (MIMEO), 2022.

⁴ La tradizione espositiva di Milano era già collegata al Bureau International des Expositions, tramite la Triennale di Milano.

⁵ Si veda «Milano-Cortina 2026. Dossier di candidatura», 2019.

⁶ Stime del GREEN-Bocconi e dell'Università Ca' Foscari di Venezia, 2019.

⁷ Il tutto naturalmente in aggiunta ad altri aspetti più tradizionali e convenzionali per definizione dei Giochi stessi. Quali, ricordiamo: le nuove sintonie che si creano per i partecipanti ai Giochi, per la famiglia olimpica e i propri accompagnatori, nonché per il pubblico; il collegamento con prodotti locali per catering, famiglia olimpica, media, sponsorship, merchandising ecc.; la necessità l'offrire nuove soluzioni a chi, a seguito dei Giochi, non si dirigerà nei periodi di gare, nei luoghi a esse deputati e così via.

⁸ Dati ISTAT.

⁹ Dati ENIT.

¹⁰ Dati ETC 2019.