

OSSERVATORIO AONI

**Sviluppo dei giovani con elevate qualità agonistiche:
forme di cooperazione e reti locali di attività.**

Un'indagine in provincia di Livorno.

(Maurizio Cevoli, Giuseppe Antonini, Fabio Canaccini)

Novembre 2018

1. Premessa (pag. 2).

PARTE PRIMA : LA DIFFERENZIAZIONE EVOLUTIVA

2. Il progetto riguardante lo sviluppo di giovani dotati di particolari qualità (pag. 3).
3. L'universo delle società sportive come sistema non omogeneo (pag. 4).
4. Parametri di classificazione delle ASD (pag. 6).
5. La missione considerata dalla ASD come primaria (pag. 10).
6. La scelta di operare in un contesto specifico (pag. 11).
7. Complessità della questione giovanile (pag. 13).
8. Gradi di differenziazione delle strutture associative (pag. 14).
9. Differenziazione e reti locali di attività (pag. 19).

PARTE SECONDA : COOPERAZIONE E STRUTTURE DI RETE

10. L'atletica, un quadro articolato fatto di fusioni e legami di rete (pag. 24).
11. Considerazioni sulla dimensione organizzativa (pag. 26).
12. Forme della cooperazione intersocietaria (pag. 27).
13. La cooperazione messa in atto dalle ASD del ciclismo (pag. 30).
14. Le ASD della pallacanestro e la differenziazione istituzionalizzata (pag. 32).
15. Differenti meccanismi di transito intersocietario dell'atleta (pag. 35).
16. Mobilità e sviluppo del sistema di attività giovanile (pag. 42).

1 - Premessa.

L'Accademia Olimpica ha, fra i suoi compiti istituzionali, quello di tutelare la cultura sportiva attraverso la ricerca, la riflessione e il confronto. Tra le diverse iniziative poste in essere, l'AONI ha costituito un Osservatorio inteso come strumento di analisi delle strategie di sistema.

Le prime attività dell'Osservatorio datano dal gennaio 2016, quando veniva dato corso ad una serie di incontri con esperti di alcune Federazioni sportive allo scopo di raccogliere elementi e verificare alcune ipotesi di lavoro: tali ipotesi riguardavano in particolare la formazione agonistica giovanile.

L'idea di approfondire alcuni modelli strategici in uso nel sistema sportivo italiano aveva come obiettivo:

- 1) **mettere a confronto i processi** che avvengono in ambienti sportivi diversi, al fine di cogliere le analogie e derivarne prospettive di lavoro futuro per l'intera organizzazione sportiva nazionale;
- 2) **integrare** tutti gli elementi che oggi, nelle Federazioni, sono usualmente separati per ambito di competenza (tecnica, organizzativa, amministrativa, normativa) in una visione di sistema che renda evidente il circolo strategico.

Per circolo strategico si intende l'esigenza di connessione necessaria tra procedure amministrative, struttura organizzativa federale (centrale e periferica), innovazione metodologica, processi operativi applicati sul campo, competenze tecniche spendibili, processi di sviluppo delle ASD, sistemi di orientamento strategico, fenomeni sociali emergenti, distribuzione delle risorse, vincoli organizzativi, vincoli culturali.

L'Osservatorio ha inteso svolgere la sua attività di studio mantenendo una doppia tensione: rispettare la complessità del mondo sportivo ma allo stesso tempo far emergere quanto sono comuni alcuni modelli organizzativi.

La generalizzata tendenza a considerare ogni sport come assolutamente esclusivo, seppur vera dal punto di vista delle technicalità, rende però difficile il travaso di esperienze, la comunicazione

trasversale, l'adozione di pratiche di successo da un ambiente all'altro. In sintesi, rende molto difficile la considerazione del livello strategico.

Non sembra inutile sottolineare come i risultati agonistici complessivi di una Federazione hanno le fondamenta nel suo profilo organizzativo; la competenza dei singoli operatori o la propensione al sacrificio degli atleti non può, da sola, surrogare un modello difettoso dal punto di vista strategico.

Il lavoro dell'Osservatorio si è quindi orientato sempre più ad un approccio multidisciplinare ma contemporaneamente globale e soprattutto ad un approccio dove il fattore "tecnico" veniva affiancato da prospettive di carattere organizzativo.

PARTE PRIMA : LA DIFFERENZIAZIONE EVOLUTIVA

2 - Il progetto riguardante lo sviluppo di giovani dotati di particolari qualità.

Il progetto, cui si riferisce il presente rapporto, ha riguardato la coltivazione di giovani dotati di elevate qualità agonistiche.

È ovvio che, generalmente, la maggiore attenzione venga dedicata agli atleti che già sono in grado di competere sullo scenario internazionale (GO, CM, CE) cioè a quelli che si possono definire talenti. Non altrettanto spiccata appare l'attenzione verso gli strumenti tecnico-organizzativi indirizzati allo sviluppo di giovani agonisti che si trovano nello stato immediatamente precedente il talento conclamato, pur se dotati di particolari qualità.

Inteso che la coltivazione delle capacità agonistiche di giovani atleti compresi nella fascia 12-23 anni è un processo, esteso nel tempo, di costruzione progressiva della prestazione, esso dipende fortemente dal compiersi di un particolare "effetto sistema" dove si incontrano:

- capacità produttiva, nel lungo periodo, dell'ASD in cui viene a trovarsi il giovane,
- meccanismi di partecipazione alle competizioni, di livello via via crescente,
- reticolo di relazioni e quindi spettro di opportunità per crescere e svilupparsi fino al talento.

La domanda da porsi è la seguente: quali processi strategico-organizzativi entrano in gioco nella formazione del giovane di qualità?

Tra il 2017 ed il 2018 l'Osservatorio AONI ha tentato di dare risposta alla domanda, partendo dall'inevitabile constatazione che il panorama delle associazioni sportive è vario quanto altro mai.

3 - L'universo delle società sportive come sistema non omogeneo.

La prima considerazione da fare è l'ampiezza dell'universo osservato:

"Nel 2016 l'attività sportiva promossa dalle 45 Federazioni Sportive Nazionali (FSN) e dalle 19 Discipline Sportive Associate (DSA), riconosciute dal CONI, coinvolge oltre 4 milioni e 580mila atleti tesserati e può contare su quasi 70mila nuclei associativi, di cui quasi 63 mila sono società sportive e 7mila sono "altri nuclei", si tratta di società in attesa di regolare affiliazione o di gruppi organizzati che promuovono forme particolari di attività sportiva e ricreativa" (fonte Centro Studi Coni Servizi).

La componente organizzativa è altrettanto ampia:

"Gli operatori, che svolgono attività di supporto e sostegno alla pratica all'interno delle organizzazioni societarie e federali, sono oltre 1.000.000 e ricoprono le cariche di dirigente, tecnico, ufficiale di gara e collaboratore a vario titolo. Nel complesso le FSN e le DSA raccolgono cinque milioni e mezzo di tesserati" (fonte Centro Studi Coni Servizi).

Un universo dunque che si presenta molto ampio ma anche molto differenziato al suo interno; infatti tra le 63.000 associazioni sportive si possono trovare:

- la piccola struttura operante in provincia, con due dirigenti e una trentina di tesserati,
- il club dotato di due piscine o tre campi da gioco e un budget di centinaia di migliaia di euro,
- l'ASD dedicata esclusivamente al tiro con l'arco,
- la società con alle spalle uno sponsor che la mette in grado di farla competere a livello internazionale,
- l'associazione con 50 anni di vita,
- l'affiliata comparsa solo l'altro ieri,

- il circolo multisportivo dove si praticano contemporaneamente pallavolo, basket, judo, ginnastica, danza sportiva, pilates, e che magari ha anche il runner team,
- l'ASD dedicata esclusivamente ad attività amatoriali,
- l'ASD affiliata ad una disciplina non olimpica,
- l'ASD che raccoglie molte decine di tesserati, in massima parte bambini dei corsi mini,
- l'ASD prestigiosa che fornisce regolarmente atleti per la formazione della squadra olimpica,
- l'associazione di pallavolo che ha una sola squadra in serie C femminile.

E questi sono solo pochi esempi di una varietà di casi, dimensioni, livello di attività, budget, il cui elenco dettagliato non è mai stato tentato.

Per poter procedere nel suo lavoro di analisi L'Osservatorio non poteva non porsi il problema di una sia pur debole definizione di criteri analitici. Non avrebbe senso, infatti, ragionare come se l'ASD senza impianto, con trenta tesserati, due tecnici, il finanziamento del locale supermercato alimentare possa mettere in campo una strategia di sviluppo dei giovani esattamente uguale all'ASD con duecento atleti agonisti, venti tecnici, una storia di trent'anni alle spalle.

Occorreva dunque procedere a chiarire quali potessero essere i possibili criteri di segmentazione del vasto e variabile campo delle associazioni sportive. Criteri capaci di cogliere quel fenomeno evolutivo connaturato inevitabilmente ai sistemi complessi: la differenziazione progressiva delle strutture.

Per differenziazione intendiamo il processo tramite il quale un sistema si articola al suo interno, attuando il passaggio dall'omogeneo all'eterogeneo; un processo dove alcune parti del sistema assumono una fisionomia distintiva rispetto alle altre. Dunque un processo morfologico che incide sulla struttura organizzativa del sistema.

La differenziazione viene associata all'evoluzione quando è utilizzata per aumentare la complessità interna di un sistema organizzato. Una tale prospettiva evolutivista è inevitabile: l'aumento di variabilità ambientale implica che un sistema aumenti la sua complessità interna per mettersi in grado di fronteggiarla. Variabilità ambientale e complessità interna sono legati in modo spesso indissolubile.

La differenziazione agisce potentemente anche nello sport e molti sono gli esempi: il numero di sport presenti ai Giochi Olimpici sono passati dai 19 della XVII ai 33 della XXXII Olimpiade.

Si ha differenziazione quando viene decisa la creazione di nuovi settori sportivi. Risale al 1994 l'Assemblea straordinaria della FILPJ (oggi FIJLKAM, dopo la separazione dalla Pesistica nel 2000) che approva l'ingresso del Karate, già disciplina associata, come quarto settore. In molte Federazioni l'attività amatoriale viene regolata da un vero e proprio settore dedicato.

In sintesi, la differenziazione non è una astratta ipotesi politica ma l'inevitabile prodotto dell'evoluzione di un sistema che diventa progressivamente sempre più complesso. E va analizzata con uno sguardo neutro.

4 - Parametri di classificazione delle ASD.

Nelle analisi svolte dall'Osservatorio alcuni criteri si sono rivelati come maggiormente promettenti:

- a) tipologia/livello di attività
- b) dotazione impiantistica,
- c) fonti di finanziamento
- d) missione.

Le attività ed il relativo livello possono avere una classificazione in base alla progressione dalla formazione di base all'alto livello distinguendo tra:

- attività di raccolta primaria,
- attività di formazione sportiva,
- attività di maturazione agonistica,
- attività di vertice.

Le attività di raccolta primaria sono quelle che si occupano dei giovanissimi, dai 6 ai 14 anni, una fase delicatissima i cui meandri non sono stati ancora studiati abbastanza.

Non dovrebbe rivelarsi necessario sottolineare che un bambino (o un ragazzo) non sceglie di praticare una disciplina sportiva su base razionale, cioè rispetto alle probabilità di avere successo,

ma piuttosto sulla base dell'emotività, dei gusti suoi o dei genitori, delle suggestioni del momento. E spesso si tessera presso l'associazione più vicina a casa. In altri termini, l'accoppiamento ragazzo/sport/associazione è casuale in senso stretto.

Le attività di formazione sportiva riguardano le ragazze ed i ragazzi dai 14 ai 18 anni, fase anche questa molto delicata, dove c'è una certa attenzione sia delle società che delle Federazioni.

Poi ci sono le attività di maturazione agonistica, dove troviamo i giovani dai 18 ai 23 anni. A volte la fase di maturazione può durare anche dopo i ventitre anni, in alcune discipline il picco di prestazione si raggiunge dopo questa età. In questo gruppo di atleti c'è tutto il futuro potenziale sportivo del paese: sono giovani di belle promesse ma non sono ancora pronti.

Il caso del ventunenne alla sua prima avventura olimpica, o quello della ventenne alla sua seconda, che tornano a casa con una medaglia d'oro olimpica sono esempi di cui tenere conto, ma difficilmente possono rappresentare una risposta sistematica alla formazione della squadra olimpica.

A questo livello, cioè nella fase di maturazione (18-23), emergono maggiormente i problemi finanziari che, nelle società che se ne occupano, possono ostacolare direttamente gli esiti prestativi. Anche in questo segmento l'apporto della Scuola, segnatamente le università, è probabilmente allo stesso tempo fortemente strutturato ma tecnicamente limitato.

Infine le attività di vertice: qui si trovano le associazioni che tra i loro tesserati hanno atleti o squadre di interesse nazionale e/o internazionale. Anche in questo caso, e a seconda dello sport, l'incidenza economica può essere più o meno importante, a causa di costi che possono lievitare molto.

Queste attività sono seguite, a volte direttamente gestite, dalle Federazioni, ma con una tale varietà di diversi modelli organizzativi da rendere molto difficile il monitoraggio. Anzi, un vero e proprio censimento delle casistiche non è mai stato reso disponibile.

Infatti anche le strutture federali che si occupano di alto livello presentano un certo grado di differenziazione: per esempio, quanti diversi modelli organizzativi vengono tutti siglati con la nomenclatura "Club Italia"?

Questa classificazione delle attività tra raccolta, formazione, maturazione e vertice può essere, alternativamente, rappresentata dal modello LTAD (Long-Term Athlete Development) che pone l'accento sulla differenziazione degli obiettivi:

learn to train	train to train	train to compete	train to win
<p>Overall sport skills development</p> <ul style="list-style-type: none"> • Major skill learning stage: all basic sport skills should be learned before entering puberty or the Train to Train stage • Integrated mental, cognitive and emotional development • Introduction to mental preparation • Develop strength through use of own body weight, adding medicine ball and Swiss ball • Introduce ancillary capacities • Further identification and development of talents • Single or double periodization • Sport-specific training three times per week; participation in other sports three times per week 	<p>Sport-specific skill development</p> <ul style="list-style-type: none"> • Major fitness development stage: aerobic, speed and strength • The onset of the growth spurt, peak height velocity (PHV) (the fastest rate of growth after growth decelerates) and the onset of menarche are the biological markers • Build the physical and mental engine • Integrated mental, cognitive and emotional development • Introduce free weights • Develop ancillary capacities • Frequent musculoskeletal evaluations during growth spurt • Talent identification and selection • Single or double periodization • Sport-specific training six - nine times per week, including complementary sports 	<p>Sport-, event-, position-specific physical conditioning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sport-, event-, position-specific technical tactical preparation • Sport-, event-, position-specific technical and playing skills under competitive conditions • Integrated mental, cognitive and emotional development • Advanced mental preparation • Optimize ancillary capacities • Specialization • Single, double or triple periodization • Sport-specific technical, tactical and fitness training 9-12 times per week 	<p>Ages are sport-specific and based on national and international normative data, which represents the average score for a certain factor across various levels of performance (height, weight, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintenance or improvement of physical capacities • Further development of technical, tactical and playing skills • Modelling all possible aspects of competition in training • Frequent preventative breaks • Maximize ancillary capacities • Performance on demand • Single, double, triple or multiple periodization • Sport-specific technical, tactical and fitness training 9-15 times per week

In ordine alla differenziazione della dotazione impiantistica è del tutto inutile ripetere quanto essa può essere diversificata: da anni i censimenti impianti ci raccontano quante diverse tipologie esistano in questo momento sul suolo italiano. Certo è che l'impianto è una variabile importante, a volte assolutamente determinante per decidere cosa una ASD può fare o non può fare.

Le fonti di finanziamento si possono suddividere in:

- generate all'interno,
- generate all'esterno,
- pubbliche.

Si tratta di finanziamento generato all'interno quello del presidente o del grande associato che finanzia con le sue risorse private, oppure l'autotassazione dei soci o le quote di tesseramento, degli atleti come degli amatori. Molte Federazioni mostrano una grande attenzione verso le attività amatoriali, sia perchè rafforzano indubbiamente l'immagine del proprio movimento sportivo, ma anche perchè aiutano non poco i bilanci delle Associazioni.

Una fonte fondamentale di finanziamento generato all'interno sono le famiglie: far fare attività sportiva al proprio figlio costa, a molti genitori, molte centinaia di euro l'anno.

Le risorse generate all'esterno sono di natura commerciale, come lo sponsor oppure gli inserzionisti. Qui la casistica è estremamente ampia, perchè si va dallo sponsor nazionale all'esercente di attività locale che riesce a fornire solo l'abbigliamento di base ai ragazzi.

Le forme di finanziamento alle attività sportive, dirette o indirette, con fondi delle amministrazioni locali rappresentano la componente pubblica.

Dovrebbe essere del tutto superfluo specificare che ogni ASD può recepire contemporaneamente nel suo bilancio ognuna delle tre fonti prima citate.

Cosa si può concludere da questo tentativo di stabilire una classificazione per parametri?

Che a seconda del mix attività + impianto + fonti l'ASD è in grado di fare o non fare un certo tipo di lavoro, ma soprattutto che non esiste un solo fattore di per sé capace di garantire il massimo

risultato di trasformare un mero potenziale in un talento acclamato. Dovrebbe anche qui essere superfluo precisare che non affatto sufficiente agire su una sola leva - nella elaborazione di una strategia di "improvement" - se si vuole migliorare il sistema complessivo di formazione dei giovani atleti.

5 - La missione considerata dalla ASD come primaria.

La missione è stata lasciata per ultima, come parametro di classificazione, perchè è decisamente improbabile riuscire, nelle condizioni attuali, ad utilizzarla realmente per un'analisi della variabilità delle forme assunte dalle associazioni sportive di base.

Si può partire dal presupposto che lo svolgimento di attività sportiva è base fondativa di ogni struttura associativa e quindi non viene messa in discussione. Ciò che sarebbe utilissimo comprendere, invece, è come si declina nei fatti questa affermazione.

Dunque, pur rimanendo obiettivo fondamentale, l'attività sportiva potrebbe essere separata per fasce di interesse prevalente, così da individuare:

- Associazioni Sportive con prevalente missione economica.
- Associazioni sportive operanti all'interno di altre istituzioni non sportive.
- Associazioni sportive con prevalente missione tecnica.

Quando si dice "prevalente" significa che nel mondo reale ogni ASD presenta sempre un mix di missioni percepite ed è per questo che appare difficile, senza indagini approfondite, comprendere come il fattore missione prevalente agisca sulle scelte delle singole unità organizzative.

Alla obiezione che, in effetti, tutte le Associazioni hanno una sorta di "missione promiscua" si può rispondere, come nel caso degli idealtipi di Weber, che la classificazione della missione prevalente è una ricostruzione che, pur contenendo in sé dati storici e contingenti reali, è teorica, anche se dà la possibilità di comprendere elementi essenziali di una realtà e soprattutto permette di individuare tratti ricorrenti tra soggetti diversi.

Nella prima fascia delle Associazioni Sportive con prevalente missione economica potremmo inserire:

- molte società dedicate allo sport professionistico,
- club variamente denominati,
- circoli sportivi che si occupano di erogare corsi o spazio impianti, a pagamento.

Nella seconda fascia (ASD che dipendono da istituzioni non sportive) potremo inserire:

- i gruppi sportivi militari e i corpi sportivi dello Stato,
- i CUS,
- le società sportive scolastiche laddove espressamente riconosciute,
- le attività di alcune ASD che mediano obiettivi di natura sociale utilizzando lo sport, come ad esempio i soggetti coinvolti nel progetto dello sport nelle carceri.

In questo caso il soggetto è sportivo in senso stretto ma inserito in una logica che potrebbe considerare il risultato tecnico secondario rispetto allo svolgimento di compiti affidati da parte di un ente non sportivo. Per intendersi, il CUS o l'associazione scolastica svolgono la loro funzione anche se le prestazioni dei suoi atleti sono di basso rango.

Alla terza fascia appartengono le ASD che si propongono una missione decisamente orientata all'ottenimento di risultati agonistici, mediante la partecipazione continua all'attività federale di medio ed alto livello. La loro ragion d'essere è strettamente legata al livello dei risultati.

Le associazioni che assumono la missione tecnica come prevalente sono il nocciolo duro del sistema sportivo italiano. Senza il loro apporto tecnico, umano ma soprattutto organizzativo lo sport nazionale non riuscirebbe ad essere competitivo a livello internazionale.

La loro importanza è assoluta proprio in riferimento alla formazione dei giovani di qualità, alla costruzione della loro prestazione di eccellenza, e quindi dovrebbero essere il target primario di ogni ricerca sui processi di formazione giovanile e su come essi agiscano nel lungo periodo.

6 - La scelta di operare in un contesto specifico.

Ad un approccio tradizionale di tipo econometrico, cioè che tende a stabilire la distribuzione di un fenomeno predeterminato all'interno di un universo definito, tramite la selezione di un campione significativo, si è preferito un approccio qualitativo, individuando un territorio specifico per

verificare come i fenomeni prima descritti di differenziazione abbiano prodotto (o meno) forme di cooperazione tra i soggetti insistenti nello stesso areale.

Si è fatto ricorso all'intervista non strutturata detta anche qualitativa. L'intervista qualitativa consiste in una conversazione piuttosto ampia, in termini di tempo, durante le quali il ricercatore cerca di ottenere informazioni dettagliate sul tema della ricerca. Va sottolineato che, come in tutte le tecniche qualitative, l'obiettivo primario dell'intervistatore è quello accedere alla prospettiva del soggetto studiato - nel nostro caso il gruppo dirigente di ognuna delle ASD intervistate - individuando le categorie concettuali, cogliendo le interpretazioni della realtà e i motivi delle azioni messe in campo.

Occorreva dunque che il luogo specifico dove svolgere l'indagine avesse alcune precise caratteristiche.

La prima caratteristica doveva essere la forte vocazione sportiva del territorio. La scelta della provincia di Livorno la garantiva: la provincia livornese è molto attiva sul piano sportivo, sia come contributo ai risultati internazionali dell'Italia, sia come grado di sportivizzazione della sua popolazione (una delle aree più sportivizzate insieme a Val d'Aosta, Marche, Friuli e Trentino).

La seconda caratteristica era la presenza di una particolare sensibilità, da parte degli operatori, al tema dell'innovazione e dello sviluppo. Ambienti molto conservatori, molto ancorati ad un "modus operandi" tradizionale, desiderosi di difendere la propria immagine sportiva, avrebbero potuto esprimere poca disponibilità alle domande, anzi avrebbero potuto fraintendere il motivo per il quale i ricercatori si erano messi al lavoro.

L'ambiente sportivo livornese, fortunatamente, associa alla sua consolidata tradizione uno spirito di costante ricerca del miglioramento. Il contributo offerto dagli operatori livornesi a tutto il mondo sportivo è stato importante, alla fine degli anni '90, per alcune innovazioni elaborate all'interno del Comitato Olimpico Nazionale.

La terza caratteristica era la collaborazione degli organi istituzionali federali di livello provinciale. Presidenti provinciali o delegati provinciali dovevano entrare in sintonia con gli obiettivi della ricerca AONI e rispondere sulla base della loro conoscenza della ASD della provincia. A Livorno

tre organismi, quelli del basket, dell'atletica e del ciclismo, hanno risposto molto positivamente a questa istanza.

La quarta caratteristica era l'ambito territoriale ristretto. Una intuizione aveva animato i ricercatori AONI fin dall'inizio del lavoro: per capire quali strategie venivano applicate alla formazione dei giovani di qualità era necessario non solo indagare i processi interni ad una ASD ma andare oltre, chiarendo i meccanismi di cooperazione che legavano tra loro le associazioni insistenti sullo stesso territorio.

In altri termini, era interesse dell'indagine verificare se, a fronte di differenze strutturali tra le ASD, si presentassero o meno legami intersocietari: la differenziazione dava vita a fenomeni di cooperazione?

La domanda aveva senso tenendo conto della complessità del processo di formazione di un giovane nel lungo periodo. E infatti l'intuizione si è rivelata particolarmente felice.

7 - Complessità della questione giovanile.

Il punto di partenza per l'impostazione delle interviste non strutturate è stata la complessità della questione giovanile, intesa nel senso della complessità dei processi legati alla formazione di giovani per l'alto livello. La questione è complessa per almeno cinque ragioni.

In primo luogo perchè il sistema che gestisce la formazione dei giovani corrisponde ad una porzione rilevante del sistema di base di una Federazione e coinvolge un buon numero di ASD affiliate, quindi con una notevole quantità di soggetti dislocati. Già il numero fa intuire come sia inverosimile ogni ipotesi di omologazione dei comportamenti.

In secondo luogo, il sistema è complesso perchè si tratta di un aggregato strutturato in parti che interagiscono tra loro in modo tale che il comportamento globale del sistema non è immediatamente riconducibile a quello dei singoli costituenti:

- a) perchè dipende, come si è detto, dai comportamenti posti in essere da un numero molto elevato di soggetti (presidenti di ASD, istruttori, tecnici, gli stessi atleti, medici, psicologi, delegati provinciali, staff nazionali, consiglio federale);

- b) perchè è del tutto insufficiente osservare i comportamenti del singolo soggetto, dipendendo la complessità soprattutto dal modo in cui ognuno interagisce con tutti gli altri;
- c) perchè la complessità si dispiega nel tempo - nel caso della questione giovanile un tempo molto lungo - complicando notevolmente la ricostruzione della catena di cause-effetti.

Il tempo è una variabile fondamentale del processo continuo che va dal reclutamento fino alla prestazione, un arco temporale dove ogni singola fase del percorso non può essere considerata estranea a tutto ciò che l'ha preceduta:

- la costruzione dei presupposti della prestazione sportiva in età infantile,
- la correttezza in fase di avviamento del ragazzo (quando ha 10 - 12 anni), dove l'avviamento ad una disciplina che si rivela, poi, poco consona significa sprecare potenziale,
- il lungo percorso di formazione sportiva del giovane atleta, dai suoi 14 fino ai 18 anni,
- i meccanismi di selezione e di progressione che guidano il giovane atleta verso i circuiti nazionali ed internazionali, ovvero la fase iniziale della sua carriera sportiva.

Ma non è solo l'arco temporale a rendere complessa la questione: si potrebbe ancora tentare di ricostruire il comportamento dell'intero sistema, presupposto inalienabile per impostare azioni di livello strategico. Ma come lo si può fare in assenza pressoché totale di informazioni?

O meglio le informazioni ci sono e sono ben presenti all'allenatore ed alla società sportiva che accoglie e costruisce l'atleta a partire dai dodici anni. Ma le informazioni (frequenza, modalità, incidenti, risultati, curve di progressione) sono efficaci solo fino a quando il ragazzo resterà nella stessa società sportiva, con lo stesso allenatore.

Se prima della piena maturità agonistica avrà cambiato società e allenatore, o magari allenatori, le informazioni saranno perse e riprese diverse volte.

8 - Gradi di differenziazione delle strutture associative.

Esiste poi il fenomeno della differenziazione riferita al collegamento tra tesseramento e affiliazione. Per esempio, esiste una certa differenziazione nelle motivazioni a tesserarsi. A quale scopo una

persona si tesserava ad una ASD? Ovvero detto in altri termini, qual'è la platea degli iscritti ad una ASD?

I numeri disponibili (sito CONI "I numeri della pratica sportiva in Italia" Giovedì 23 Febbraio 2017 Salone d'Onore del CONI - Foro Italico) dicono che gli atleti tesserati sono 4.535.322 (rilevazione 2015) a fronte di 6.663.165 praticanti con tessera di un Ente di Promozione Sportiva.

Questi numeri si giustificano anche in base al fatto che la maggioranza delle affiliazioni non è in prima battuta verso le Federazioni sportive. Infatti:

- a) Affiliati iscritti a FSN e DSA anno 2016 (fonte registro Coni) : 54.146 associazioni.
- b) Affiliati iscritti agli EPS anno 2016 (fonte registro Coni) : 90.949 associazioni (cioè il 170% rispetto ai federali).

Sempre nel 2016 il Monitoraggio CONI FSN-DSA pubblicato in "I numeri dello sport 2016" forniva il dato di 62.278 "società sportive" sommando FSN e DSA.

In ogni caso rimane difficile pensare che dire Associazione Sportiva Dilettantistica voglia dire automaticamente "società federale" avente l'obiettivo unico e inderogabile del miglioramento della prestazione agonistica di uno specifico sport.

Poi esiste la differenziazione dovuta alle disponibilità di risorse tecniche. In altri termini, qual'è la struttura tecnica organizzativa di una ASD? Quanto è articolata?

Il "Monitoraggio CONI FSN-DSA" contenuto in "I numeri dello sport 2016" riferisce:

Tecnici tesserati FSN : 240.762

Tecnici tesserati DSA : 11.223

Dunque, guardando esclusivamente le ASD affiliate a FSN ci sono in media 4,6 tecnici per ogni ASD. E pensando a Trilussa verrebbe da chiedersi quanti sono i circoli (vedi l'analisi sulla differenziazione delle associazioni esposta nel par. 4) dove ci sono sei maestri di tennis e quante sono le associazioni dove i tecnici sono soltanto due e debbono fare di tutto.

Prendiamo come esempio due estremi (la fonte è sempre il Monitoraggio CONI 2016):

- Federazione Nuoto: ASD affiliate 1.400 Tecnici tesserati 24.600 quindi in media 17,6 tecnici per ogni ASD.
- Federazione Ciclistica: ASD affiliate 3.404 Tecnici tesserati 3.507 quindi in media 1,03 tecnico per ogni ASD.

In posizione mediana si collocano federazioni come, sempre a puro titolo di esempio:

1. la FIPAV con una media di 4,5 tecnici per ASD
2. la FIDAL con una media di 2,3 tecnici per ASD,
3. la FIS con una media di 1,9 tecnici (anzi maestri) per ASD,
4. la FIJLKAM con una media di 2,97 tecnici per ogni ASD.

Il caso della FIJLAKM è esemplare se pensiamo che il modello prestativo di judo e karate sono tanto diversi che un maestro di judo non insegna il karate e viceversa. Quindi volendo ignorare volutamente il fatto che un certo numero di maestri FIJLKAM si occupano esclusivamente di Wushu o esclusivamente di Aikido, in una ASD si potrebbero incontrare solo un paio di tecnici del judo o un solo tecnico del karate. Difficile che quella ASD si possa occupare di tutte le discipline, compresa la lotta, solo perchè affiliata FIJLKAM.

Poi, all'interno della stessa Federazione, c'è la questione dei modelli di prestazione.

Non è facile determinare quanto (ovvero fino a che punto) il grado di differenziazione dei modelli prestativi possa incidere o avere effetti, all'interno di una Federazione, sul piano della differenziazione delle Associazioni sportive affiliate. Se si fa riferimento a molti settori dove entra in gioco la conoscenza, dovremmo ammettere che l'articolazione del campo si trasforma inevitabilmente in differenziazione delle strutture.

La differenziazione delle strutture significa che i "campi" vengono governati da strutture organizzative diverse e separate (si pensi ad esempio all'articolazione assunta da un dipartimento

universitario di scienze oppure alle 15 differenti unità organizzative in cui è organizzato un istituto come l'IRCCS).

La differenziazione delle strutture è la soluzione che viene normalmente impiegata quando l'organizzazione si trova di fronte ad un campo da governare tanto complesso da aver bisogno di "differenziarsi" al suo interno per coprire problematiche diverse con soluzioni diverse.

La domanda quindi potrebbe essere la seguente: è opportuno che un sistema sportivo proceda sulla strada della differenziazione delle sue strutture? Oppure la formazione di giovani atleti è qualcosa di talmente poco complesso da non aver bisogno di differenziazione, un unico modello vale per ogni possibile situazione?

Detto in altri termini, quando si fa riferimento ad una Federazione sportiva ci si può trovare davanti ad un modello sostanzialmente unitario di prestazione tecnica oppure ad una gamma ampia di differenti prestazioni tecniche?

Semplifichiamo dicendo che il mondo sportivo presenta almeno due casi: quella dove il modello di prestazione all'interno di una Federazione è sostanzialmente unitario e quello dove si presentano situazioni molto diversificate. Proviamo a fare qualche esempio per chiarire meglio, avvertendo che si tratta di esemplificazioni che non hanno affatto la pretesa di esaurire il tema.

Nel novero del primo caso, quello del modello sostanzialmente unitario di prestazione, si trovano sicuramente alcuni giochi sportivi, come il calcio, la pallacanestro, il baseball, l'hockey.

Nell'idea di un modello unitario si può forse (il FORSE è d'obbligo) far rientrare la Federazione Pugilistica Italiana, oppure la FITARCO, il golf, il tennis, oppure il tiro a volo.

Già occorre un pò di sforzo di semplificazione per includere la scherma: quanti sono i maestri di sciabola che allenano anche dei fiorettilisti? E certamente appare difficile pensare che allenare alla pistola a 50 metri, alla pistola grosso calibro o al tiro con la carabina (50 metri o a.c.) sia la stessa cosa. La Federazione Italiana Sport Invernali si occupa contemporaneamente di alpino, di cross country e di salto con gli sci.

Qui entriamo in un'area del mondo sportivo dove nella stessa ASD si potrebbero trovare cose talmente tanto diverse da rendere difficile pensare che possano essere tutte governate dalla stessa competenza tecnica. Un paio di esempi chiariscono senz'altro meglio il concetto:

"Nell'ambito del ciclismo sportivo classico esistono storicamente tre specialità principali: il ciclismo su pista, il ciclismo su strada e il ciclocross. Dagli anni ottanta ha avuto molta diffusione anche il ciclismo fuoristrada, il mountain biking. Esistono poi anche le competizioni di BMX, quelle di trial, quelle di ciclismo indoor oltre a quelle di paraciclismo. Queste otto discipline sono quelle riconosciute dall'UCI" (fonte Wikipedia).

Il Settore Nuoto organizza le manifestazioni federali e segue l'attività delle squadre nazionali.

Il Settore Pallanuoto idem

Il Settore Tuffi idem.

Il Settore Nuoto Sincronizzato idem.

Il Settore Fondo idem.

La Sezione agonistica del salvamento idem.

(Fonte FEDERNUOTO)

"I XXIV campionati europei di atletica leggera si sono svolti a Berlino, in Germania, dal 6 al 12 agosto 2018 all'Olympiastadion. Gli atleti hanno gareggiato in 48 specialità: 24 maschili e 24 femminili. I campionati europei hanno fatto parte della manifestazione multisportiva dei Campionati europei 2018" (fonte Wikipedia).

Ultima ma non ultima la questione economica: una ricerca svolta dal Censis nel 2008 sui dati della Agenzia delle Entrate forniva la seguente informazione:

- a) il 59,9% delle associazioni sportive ha un volume complessivo di entrate inferiore o uguale a € 25.000,00
- b) il 14,8% ha un volume complessivo di entrate compreso tra € 26.000,00 e € 50.000,00
- c) il 10,8% ha un volume complessivo di entrate compreso tra € 51.000,00 e € 100.000,00

(Fonte Censis - Coni "Primo rapporto sport e società" 11 novembre 2008)

Sembra dunque del tutto lecito immaginare che una tale differenziazione possa aver dato origine a forme di specializzazione funzionale - leggi differenziazione delle strutture associative - tali che una ASD possa coprire solo una parte delle necessità di formazione di un giovane, soprattutto se ha a sua disposizione non più di 2,3 tecnici e può contare su meno di venticinquemila euro per fare tutto.

9 - Differenziazione, cooperazione e reti locali di attività.

Dunque, la differenziazione dei modelli, la necessità di rendere in fasi (dal learn to train al train to win) l'evoluzione del giovane, la ridotta struttura organizzativa di molte ASD, la ridotta capacità economica, hanno prodotto una forte differenziazione del panorama delle associazioni di base. Ma ha anche prodotto processi di cooperazione intersocietaria?

Nel linguaggio comune cooperazione significa intesa, aiuto, sforzo in comune: la sua presenza sembra ovvia in ogni impresa collettiva. Ma nel linguaggio organizzativo il termine ha una definizione ben più complessa che spiega perché essa debba essere oggetto di una precisa volontà progettuale. La cooperazione si può definire come

- 1) la capacità di costruire uno spazio organizzato ...
- 2) nel quale vengono prima definiti ...
- 3) ... e poi risolti specifici problemi ...
- 4) da parte di attori consapevoli.

Da questa definizione si evince che la cooperazione avviene se c'è interazione, il che significa riconoscersi in relazione reciproca e mutualmente dipendenti. Appare una scelta singolare quella di alcune associazioni sportive che preferiscono fallire da sole piuttosto che perseguire il successo insieme con altri: problemi di identità?

Eppure la cooperazione è spesso null'altro che la trasformazione della vicinanza.

Gli attori della cooperazione sono quelli presenti e operanti nello stesso ambiente di riferimento. Non si tratta dunque di trovare nuovi soggetti ma nuove strutture di relazione, capaci di collegare coloro che prima dell'innesco del processo non espongono alcun riconoscimento reciproco, che si percepiscono esclusivamente come agenti che occupano lo stesso spazio. Eventualmente come concorrenti.

Potenzialmente tutti possono sviluppare relazioni cooperative; la cooperazione è un processo non una condizione del soggetto organizzativo. Ma è indispensabile che esista la percezione della mutua dipendenza come condizione necessaria per decidere di operare insieme e quindi di fare sistema (che poi vuol dire fare organizzazione).

Gli attori entrano a far parte di un sistema organizzato quando

- ... persone,
- ... risorse materiali,
- ... risorse immateriali
- ... risorse simboliche,
- ... e regole di comportamento e di interazione

vengono messe insieme in modo strutturato per raggiungere un obiettivo. Quando si va in questa direzione è utile ricordare alcune cose:

- a) la cooperazione non è mai spontanea, ma deve essere promossa da attori consapevoli;
- b) la cooperazione non è una questione di buona volontà, ma è un atteggiamento razionale fondato sulla convenienza a partecipare;
- c) i soggetti non cooperano se non in un quadro di fiducia;
- d) i soggetti non cooperano se non hanno chiaro lo schema del gioco nel quale sono impegnati;
- e) i soggetti non cooperano se non possono intervenire sulla conduzione del progetto (non esiste la cooperazione passiva, essa è sempre attiva);

- f) la cooperazione è un processo di apprendimento, per cui è fondamentale costruire e gestire bene il feed-back;
- g) la cooperazione è spesso inefficiente dal punto di vista funzionale: produce i suoi vantaggi sul piano sistemico delle prestazioni e non su quello della ottimizzazione dell'impiego delle singole risorse;
- h) la cooperazione è un modo di lavorare per obiettivi e non una procedura o un regolamento.

La cooperazione è un potente meccanismo di funzionamento delle organizzazioni anche se facciamo riferimento ad un sistema di sistemi. Se è vero che la cooperazione è presupposto per il funzionamento organizzativo di sistemi complessi, allora essa sta alla base anche dei sistemi sportivi locali intesi come aggregati di diverse associazioni sportive.

Questo porta necessariamente ad indagare la natura particolare della forma più complessa che assume un sistema basato sulla cooperazione: la rete organizzativa.

La rete organizzativa è un concetto ormai radicato nella cultura corrente, ma assume significati spesso equivoci, disutili rispetto ai fenomeni che qui si vanno esaminando.

Si parla di reti anche quando si è in presenza di ben altro: per esempio, si dice "la rete degli sportelli bancari sul territorio" ma nella maggioranza dei casi la transazione tra due sportelli (anche della stessa banca) non avviene in modo diretto ma passa per un centro, che smista e indirizza tutto il traffico con un meccanismo a ruota di bicicletta. Questa, dunque, non è propriamente una rete: in una rete i singoli nodi si parlano direttamente oppure veicolano la comunicazione attraverso altri nodi, i più diversi di caso in caso, ma senza alcun centro obbligatorio.

E' vero che un particolare nodo può trovarsi alla convergenza di un numero molto alto di comunicazioni o scambi, il che lo rende più centrale degli altri. Ma questo, prima di tutto, è un dato relativo perché "più centrale" non significa l'unico centro. In secondo luogo questa centralità è il risultato delle dinamiche e non una pre-condizione, come invece avviene nel caso degli sportelli bancari. Si verifica dopo, non prima, perciò è comunque aleatoria (dipende da certe combinazioni dinamiche) ed è temporanea (le cose nel tempo possono anche cambiare ed il nodo perdere peso).

Un altro uso improprio del termine è "la rete dei concessionari": normalmente il concessionario di Biella vende i suoi prodotti indipendentemente da quello che fa il suo omologo di Foggia, tra i due non intercorre mai, in nessun caso, alcuna influenza reciproca, nemmeno per interposto concessionario.

La rete invece si distingue proprio per il fatto che quello che succede in una zona ha ripercussioni (più o meno ampie, più o meno immediate) in un'altra zona della rete stessa. I giochi e le influenze reciproche, anche se non necessarie e non obbligatorie, sono la sostanza di cui sono fatte le reti.

In modo del tutto opposto, la rigidità dei legami identifica le strutture a fondazione gerarchica, non le reti. La rete è una struttura formata da legami deboli, la rigidità - intesa come obbligatorietà della relazione - le è estranea.

Il termine "legame debole" è la traduzione italiana di "loose coupling", inventato da Karl Weick per spiegare il comportamento dei sistemi organizzati. Il "loose coupling" si verifica quando due soggetti sono collegati da poche variabili, oppure quando le variabili sono incapaci di trasferire un disturbo da un soggetto all'altro in modo diretto e pieno, ovvero da una parte all'altra del sistema.

I sistemi a legame debole hanno un enorme vantaggio, perché garantiscono la prosecuzione dell'attività generale del sistema anche in presenza di disturbi:

"Quando le persone interagiscono in gruppi sociali stabili c'è un notevole loose coupling visibile fra gli individui. In ogni gruppo che sopravvive per un periodo di tempo ragionevole, è comune sentire i membri dire che essi si "accettano reciprocamente per il proprio bene". Con ciò vogliono dire che mantengono una relazione duratura con l'altro individuo limitando le loro risposte e la loro intolleranza rispetto a seccature temporanee e a scoppi emotivi dell'altro individuo. Ciò che vi è di comune in questi esempi è che un sistema mantiene un comportamento persistente di fronte a variabili che normalmente lo disturberebbero. Il gruppo sopravvive perché i membri tengono in scarso conto seccature specifiche, il funzionario eletto resta in carica perché la politica non venga stabilita dai capricci quotidiani dei suoi sostenitori Il punto è che i legami deboli possono favorire un comportamento regolare e possono proteggere dalle continue perturbazioni prodotte da eventi secondari." (Karl Weick "The social psychology of organizing" 1969).

Detto in altri termini, tanto più i sistemi sono basati su legami forti tanto più un disturbo, una caduta di efficienza o un inceppamento vengono trasferiti da una parte del sistema al resto, provocando guai all'intera attività.

Dunque, non si deve parlare di rete quando esiste un centro che smista il traffico, oppure quando i nodi non si influenzano reciprocamente l'uno con l'altro. Ovvero, all'opposto, non si può parlare di rete quando ogni nodo è talmente dipendente dal resto che un inceppamento anche minimo, verificatosi ad un estremo della catena, trascina con sé tutto il sistema.

Si può parlare, invece, di rete quando troviamo:

- a) una pluralità di soggetti o nodi, non omogenei, congiunti tra loro da ...
- b) ... regole del gioco generate direttamente all'interno della rete e da ...
- c) ... un certo numero di attività che avvengono dentro e fuori la rete,
- d) laddove alcune di queste attività realizzano relazioni di dipendenza e scambi di risorse.

Affermare l'idea che una certa autonomia delle singole componenti è garanzia della regolarità e della continuità delle prestazioni dell'intero sistema, si pone in totale opposizione all'idea che sia meglio l'uomo solo al comando perché è più efficiente.

Affermare l'idea della rete significa proteggere l'identità e l'autonomia di tutti i soggetti. Partecipare a progetti di rete non significa che l'Associazione Sportiva viene a perdere la sua visibilità come soggetto indipendente: significa solo che può, cooperando, ottenere risultati che da sola non è in grado di raggiungere.

Cooperazione di rete non è l'opposto di indipendenza, è solo l'opposto di insufficienza.

PARTE SECONDA : COOPERAZIONE E STRUTTURE DI RETE

10 - L'atletica, un quadro articolato fatto di fusioni e legami di rete.

Parte delle precedenti considerazioni hanno fatto da incipit delle interviste svolte con le ASD dell'atletica leggera, in modo da inquadrare il tema e mettersi in sintonia con gli operatori presenti a rappresentare la loro società, il presidente dell'Associazione, il direttore sportivo, il responsabile delle attività giovanili.

La sintonia è stata da subito molto alta, a testimoniare la delicatezza e la centralità del tema della coltivazione dei giovani di qualità. Ciò ha permesso un clima rilassato e cordiale, anche grazie al lavoro di preparazione svolto dai responsabili federali territoriali. Si è quindi potuto scendere nel dettaglio dei problemi che le ASD incontrano nella quotidiana impresa di far crescere i giovani.

Le interviste hanno fatto emergere una differenza profonda tra le associazioni operanti entro i confini della città di Livorno e quelle operanti in provincia. Tale differenza consiste nel carattere di esclusività territoriale di cui godono queste ultime rispetto alle cittadine.

Per essa si intende che il giovane si rivolge all'associazione che sta nel suo Comune: anche i pochi chilometri che separano San Vincenzo da Piombino, oppure Rosignano da Livorno città, rappresentano un ostacolo molto serio per ragazzi che, in maggioranza, devono essere accompagnati dai genitori a fare attività. La controprova del vincolo di esclusività si è avuta quando la chiusura di una società in un Comune ha azzerato l'attività in quell'area: nessun trasferimento in massa al Comune limitrofo.

Non succede la stessa cosa in città, dove l'alternativa è spesso immediatamente disponibile a poca distanza.

Le associazioni dei piccoli centri svolgono una funzione preziosissima dal punto di vista dello sviluppo di offerta sportiva tout court, ma soprattutto dal punto di vista strettamente federale, perchè significa che uno sport è presente o assente in uno specifico territorio. Questa considerazione rende estremamente delicato il tema delle politiche di sostegno alle Associazioni operanti nei centri cittadini più piccoli, che non sarebbe prudente considerare in tutto e per tutto sottoposte agli stessi oneri delle strutture ubicate nei grandi centri urbani.

Lo sviluppo dell'attività societaria, segnatamente lo sviluppo di programmazioni riguardanti le categorie giovanili, risente di tre vincoli molto forti: la dimensione, la vocazione, l'impianto.

Il primo vincolo è rappresentato dalla dimensione dell'Associazione. Si ricorda il sistema di categorie (con la distinzione tra M e F) adottato dalla Fidal

Esordienti: Em 6-11 Anni - Ef 6-11 Anni

Ragazzi: Rm 12-13 Anni - Rf 12-13 Anni

Cadetti: Cm 14-15 Anni - Cf 14-15 Anni

Allievi: Am 16-17 Anni - Af 16-17 Anni

Juniors: Jm 18-19 Anni - Jf 18-19 Anni

Promesse: Pm 20-22 Anni - Pf 20-22 Anni

A questa distinzione basata sull'età si aggiunge quella per gruppo di specialità, per cui ogni giovane deve trovare il suo posto in una matrice costruita sulla doppia chiave età/specialità. Il vincolo dimensionale agisce a questo punto: non è detto che ci sia la possibilità di far esprimere un giovane in tutte le possibili alternative.

Il secondo vincolo è quello vocazionale. Le interviste alle ASD Fidal di Livorno hanno evidenziato l'esistenza di scelte diverse che hanno prodotto una decisa differenziazione:

- a) alcune ASD si occupano esclusivamente di podistica,
- b) altre hanno una forte presenza amatoriale master,
- c) alcune si sono costruite nel tempo come "ambienti di incubazione" ma senza svolgere attività assoluta,
- d) una si è specializzata nel gestire il collegamento con istituti scolastici (tutoraggio),
- e) altre sono invece pienamente proiettate sull'attività nazionale e di alto livello.

La vocazione ha impatto sull'organizzazione e sui processi di gestione interna delle attività, ma anche sul modo in cui viene seguito l'eventuale giovane di qualità, sulle metodologie adottate, sulle opportunità di confronto a sua disposizione.

Il terzo vincolo è rappresentato dalla dotazione impiantistica. Le ASD intervistate presentavano una situazione molto variegata, dall'impianto comunale (quasi) perfettamente funzionante al solo pistino ma con grande difficoltà per i salti e nessuna possibilità per i lanci. E non c'è bisogno di spiegare come l'impiantistica possa avere un'influenza determinante sullo sviluppo qualitativo del giovane.

11 - Considerazioni sulla dimensione organizzativa.

Le interviste alle ASD dell'atletica hanno fatto emergere alcuni fenomeni di carattere prettamente organizzativo, risultati poi confermati dalle interviste alle ASD del ciclismo.

La distinzione tra funzione dirigenziale e funzione tecnica è spesso solo formale: molte delle persone presenti alle interviste occupavano entrambi i ruoli, a cominciare dallo stesso presidente dell'ASD. Anche laddove esisteva una componente direttiva (il consiglio) distinta dagli organi tecnici (direttore tecnico, direttore sportivo) il processo decisionale tendeva al collegiale.

La distinzione, che è necessaria per osservare i dettami regolamentari della Federazione, potrebbe essere ignorata in sede di pianificazione della formazione, che tuttora risente - e non solo in Fidal - della separazione di derivazione industriale tra argomenti destinati all'area tecnica e argomenti per l'area "manageriale" delle Associazioni.

Complessivamente il modello organizzativo adottato si potrebbe definire "artigianato di mestiere" cioè:

- a) struttura organizzativa piatta (solo due livelli),
- b) frequente sovrapposizione tra vertice e nucleo operativo,
- c) praticamente nulla la standardizzazione dei processi,
- d) supervisione diretta quale meccanismo principale di coordinamento,
- e) presenza limitata di figure di supporto.

Per limitata presenza di figure di supporto si intende che, mentre il fisioterapista viene fatto intervenire con la necessaria frequenza, il supporto psicologico è assente o molto puntuale: lo psicologo interviene solo a crisi conclamata.

La ragione è che le Associazioni non sembrano in grado di sostenere il costo della collaborazione continuativa di uno psicologo, anche se, sollecitati in proposito, tutti gli intervistati si sono dichiarati molto favorevoli allo sviluppo di azioni sistematiche di sostegno. È parso però che la conoscenza di quale sia l'ampiezza del contributo di questa competenza sia per lo più scarsa, tra gli operatori.

Le ASD intervistate concordano con l'idea che l'azione di tutela di giovani dotati di particolari qualità dovrebbe essere intesa anche nella sua accezione medica:

- sia dal punto di vista della prevenzione di incidenti,
- sia dal punto di vista degli esami diagnostici, anche quelli più semplici (sangue, urine).

Sfortunatamente non vengono conservati i dati riguardanti gli incidenti e le affezioni degli atleti, il che impedisce di fornire informazioni aggiornate e affidabili ai medici che debbono via via intervenire. L'unico collegamento attivo può essere realizzato solo dal contatto ad personam del medico che segue la società.

In più la normativa sulla privacy agisce come freno alla possibilità di costruire e conservare archivi nel lungo termine.

12 - Forme della cooperazione intersocietaria.

A fronte dell'agire di questi vincoli, le ASD di Livorno hanno risposto mettendo in atto alcune soluzioni da leggersi a livello macro (strategico) più che a quello micro.

La prima soluzione è stata il ricorso alla fusione: una delle ASD intervistate risulta dalla fusione di tre diverse associazioni. Tale fusione è dovuta alla presa d'atto che la mancanza di impianto rendeva impossibile l'attività a due delle tre associazioni (solo la terza poteva accedere ad un impianto adeguato).

La situazione era tale da consigliare la soluzione della fusione così da migliorare le possibilità di manovra grazie all'aumento delle dimensioni. Quanto possano incidere politiche federali di incentivazione alle fusioni, puntando all'aumento della dimensione media delle ASD di una Federazione, non è possibile valutare, al momento.

Malgrado le ricerche fatte, non si conoscono studi sulla distribuzione dimensionale delle ASD che non siano basati esclusivamente sul numero dei tesserati, parametro importante ma ben lontano dall'essere sufficiente, così come il numero degli addetti non riesce a disegnare compiutamente un comparto industriale (soprattutto in comparti fortemente condizionati dalla tecnologia e in generale in quelli ad alto valore aggiunto).

In ogni caso, le tre ASD a Livorno sono state capaci di fronteggiare il problema adottando una misura, la fusione, che si potrebbe definire "classica" e ampiamente sperimentata.

Del tutto originale è stata invece l'altra soluzione: la segmentazione tra ambienti di incubazione e ambienti di sviluppo.

Dalle dichiarazioni rese durante le interviste è parso capire che un vincolo molto particolare abbia agito come stimolo alla ricerca di innovazioni organizzative: per partecipare al Campionato di Società o per riuscire a far gareggiare un proprio atleta, di buone prospettive, in campionati di livello medio-alto, alcune ASD dovevano trasferire il ragazzo o la ragazza ad altra società più grande e meglio dotata. Il meccanismo operativo è stato quello del prestito.

Una tendenza che si è evoluta fino a rendere stabile una speciale segmentazione di una parte del sistema livornese:

- A. alcune ASD si sono concentrate sul lavoro di reclutamento e formazione dei giovani fino alla categoria cadetti,
- B. altre si sono concentrate sulla crescita e sul "train to win" degli atleti dalle promesse in su,
- C. le une e le altre sono legate da una sorta di accordo di rete stabile, dove il ragazzo di interesse transita nell'altra ASD quando ha bisogno di maggiori opportunità di crescita.

Non dovrebbe essere necessario, ma è meglio precisare che, come è ovvio, non tutte hanno fatto la scelta di specializzarsi: altre ASD a Livorno coprono l'intera "filiera" che va dal bambino all'atleta di interesse nazionale.

La soluzione degli accordi di rete è interessante perchè affianca alla tradizionale rappresentazione dell'Associazionismo basata sul vettore piccolo-grande una distinzione tra ambienti di incubazione

(le associazioni di tipo A.) e ambienti di sviluppo (le associazioni di tipo B.) legate da un legame stabile (accordo stabile C.).

Ne deriva che non esiste un'unica soluzione, che il motore di sviluppo non è esclusivamente la crescita per linee interne, ma a questa si affianca la soluzione del dispositivo organizzativo degli accordi di rete.

Non occorre sottolineare l'importanza della soluzione trovata a Livorno: mentre il vettore dimensionale obbliga l'Associazione a crescere con le sole forze a sua disposizione, pena l'impossibilità di accedere ai livelli agonistici superiori, il legame di rete tra diverse ASD permette a tutte di svilupparsi e sviluppare, svolgendo un ruolo diverso nei confronti del giovane atleta ben dotato.

La presenza contemporanea di due modelli organizzativi, quello tradizionale di crescita per linee interne e quello innovativo degli accordi di rete, appare maggiormente garantista:

- nei confronti del ragazzo o della ragazza di qualità, perchè ne moltiplica le opportunità,
- nei confronti delle ASD periferiche, dotate di minori risorse strutturali, che assumono un ruolo rilevante anche se diverso,
- nei confronti delle ASD più strutturate, che hanno due vie di alimentazione invece che una.

Durante le interviste, gli operatori, raccontando la loro attività quotidiana, hanno tracciato il profilo di quello che può essere definito come ambiente di incubazione:

- a) la ASD incubatore ha una dimensione ridotta ed è localizzata in aree urbane piccole, ha un forte radicamento territoriale ed è quindi in grado di agire efficacemente nell'azione di reclutamento anche se su un'area ristretta;
- b) la ASD incubatore coltiva al suo interno una forte propensione educativa, un'accentuata sensibilità verso l'accoglienza e l'inclusione, una cultura della formazione multilaterale dei presupposti della prestazione;

- c) una volta reclutato il ragazzo, l'incubatore adotta un meccanismo di orientamento: il giovane prova tutte le specialità per molti mesi, ruotando quindi tra i diversi istruttori, prima di vedersi suggerire di dedicarsi alla velocità piuttosto che ai salti o ai lanci, con una probabile riduzione del drop out;
- d) l'estensione nel tempo della formazione viene considerato una variabile strategica;
- e) la progressione avviene nella ASD di reclutamento fino ad una soglia (di età o di prestazione) oltre la quale devono aumentare le **opportunità** ed è a questo punto che entra in gioco il **legame di rete**: il ragazzo o la ragazza **passa ad altra ASD che è in grado di offrirglielo**.

Se si accetta l'ipotesi che un framework completo di coltivazione della qualità sia costituito oltre che dall'atleta da altri due sottosistemi (l'ipotesi è stata formulata da Craig Handford) :

- quello organizzativo (staff, structures, facilities, processes, knowledge and expertise),
- quello ambientale (culture, feel and day-to-day function experienced by athletes and staff),

la risposta elaborata a Livorno è stata quella di aumentare l'articolazione interna del sistema territoriale mediante la differenziazione dei compiti nelle diverse strutture.

13 - La cooperazione messa in atto dalle ASD del ciclismo.

Era necessario, a questo punto, verificare se la logica di differenziazione e di cooperazione veniva attuata anche in ambienti sportivi diversi dall'atletica, quindi si è provveduto ad organizzare un'altra serie di incontri con ASD della FCI. Stesso meccanismo, intervista in profondità di più di due ore, stessi attori, presidente, direttore tecnico, responsabile dell'attività giovanile, stesse domande.

Non poteva esserci conferma più evidente della separazione tra ambienti di incubazione ed ambienti di sviluppo.

Tra le società ciclistiche funziona un meccanismo molto più cogente di quello individuato in atletica: tutte le ASD intervistate si occupano delle fasce giovanili e tutte curano la fase iniziale di preparazione:

1. Giovanissimi fino a 12 anni
2. Esordienti 13-14 anni
3. Allievi 15-16
4. Juniores 17-18

Il passaggio alla categoria Under 23 (19-22 anni) comporta quasi inevitabilmente il tesseramento presso un'altra Associazione: i giovani vengono indirizzati a scegliere altra società cui inserirsi quando passano da allievo a juniores.

Spesso è la società di approdo che contatta direttamente l'atleta, proponendo il tesseramento. Ma se qualcuno non viene espressamente richiesto da un'altra ASD, l'associazione, tramite i propri contatti, lo aiuta a trovare lo sbocco. Dunque anche qui funziona il meccanismo di rete.

La ragione per la quale le ASD incubatori non trattengono gli atleti, al momento del passaggio alla categoria under 23, è che la loro struttura finanziaria non è sufficiente a gestire il successivo impegno agonistico.

Le interviste a tutte le associazioni livornesi, non solo a quelle della FCI, hanno rivelato che il vincolo finanziario agisce in maniera generalizzata, rendendo inevitabile il trasferimento nel momento in cui il giovane esce dal processo di formazione e tenta la strada dell'agonismo assoluto.

Infatti, per quanto gli intervistati abbiano tutti dichiarato che esiste una componente sponsor e pubblicità che concorre a finanziare le attività giovanili, sono anche stati tutti concordi nel definire di gran lunga preponderante l'apporto delle famiglie.

Quasi dappertutto le attività giovanili, soprattutto quelle rivolte alla terza infanzia, contribuiscono largamente al mantenimento dell'Associazione grazie all'apporto delle quote.

Tale componente diventa progressivamente meno capace di finanziare le spese al crescere delle esigenze dell'atleta più maturo. L'ASD che lo ha accolto può non essere in grado di sostenerne lo sviluppo. Ed è qui che si incontra la soluzione alternativa della separazione tra incubazione e sviluppo.

Altre sono le similitudini tra atletica e bicicletta: anche nella ciclistica è confermata la tesi del presidio territoriale, dove la prossimità è il fattore principale di avvicinamento al ciclismo.

Anche nel ciclismo gli incubatori operano con una logica di formazione plurale: i ragazzi provano contemporaneamente la strada e la MTB.

Inoltre la pista viene utilizzata costantemente, anche per chi è già indirizzato alla strada, perché permette lo sviluppo di specifiche abilità (il giovane deve imparare, su un mezzo privo di freni ed a rapporto fisso, a rimanere attaccato al compagno davanti).

14 - Le ASD della pallacanestro e la differenziazione istituzionalizzata.

Le interviste in profondità svolte presso le ASD della pallacanestro hanno confermato sia la prassi diffusa del passaggio di giovani da un'associazione ad un'altra sia l'esistenza di legami di rete stabili.

Il primo motore, come nel caso della ciclistica, è lo svincolo previsto dai regolamenti federali al passaggio in categoria. Infatti, nella FIP, lo svincolo è regolato direttamente dallo Statuto:

" Art. 5 - Vincolo sportivo

[1] L'atleta, a partire dalla stagione sportiva che inizia nell'anno solare nel quale compie il 12° anno di età, si vincola con la FIP attraverso il tesseramento fino al raggiungimento di quanto previsto ai commi [2] e [3] del presente articolo.

[2] Lo scioglimento del tesseramento di un atleta avviene, in maniera automatica, a partire dalla stagione sportiva che inizia nell'anno solare nel quale compie il 21° anno di età.

[3] Lo scioglimento del tesseramento di una atleta avviene, in maniera automatica, a partire dalla stagione sportiva che inizia nell'anno solare nella quale compie il 26° anno di età.

[4] Per partecipare ad un campionato federale l'atleta "svincolato" deve tesserarsi, per una Società non professionistica entro i termini stabiliti dai Regolamenti Federali o stipulare un regolare contratto con una Società professionistica".

Esiste quindi un momento preciso in cui si attua il passaggio da una condizione di "atleta giovanile" alla condizione di "atleta senior" che può partecipare esclusivamente a campionati di categoria senior (vedi "Disposizioni organizzative annuali" FIP).

Precedentemente a questo momento, i dispositivi che consentono ad un giovane del basket di ampliare la propria esperienza, uscendo dal proprio ambiente di formazione per incontrare altri compagni di squadra ed altri tecnici, sono due: il prestito e il doppio tesseramento.

Il prestito agisce in forma molto varia. Il massimo è stato riscontrato nella ASD livornese di maggiori dimensioni intervistata, dove il 25% degli atleti tesserati risulta in prestito al momento dell'incontro con l'Osservatorio. Nella altre il prestito viene considerato abbastanza marginale.

A questo proposito gli intervistati hanno citato una disposizione del regolamento FIP che prevede l'obbligo per le squadre, a partire dal campionato C, di avere due atleti di categoria under20 in squadra. Sembra però che molto spesso questi atleti vengano tenuti in panchina, facendo solo tappezzeria. L'effetto è generalmente quello di demotivare il giovane.

Il doppio tesseramento agisce, tra le ASD intervistate, in modo marginale: in una esso vale solo per la categoria under 20 e riguarda solo 2 atleti delle giovanili su 150, in un'altra 2 su 130 atleti giovanili.

Esiste poi la soluzione adottata dalla ASD intervistata a Piombino, che appare come una soluzione decisamente di rete.

L'esperimento in atto è quello di inglobare, nella forma dell'Academy Val di Cornia (società satellite che milita nella serie B) le ASD di Venturina, Follonica e San Vincenzo. L'associazione di Piombino fa da capofila costruendo e gestendo una squadra di livello assoluto con elementi provenienti dalle altre associazioni, con il meccanismo del prestito.

La soluzione può essere considerata come una rete grazie al coinvolgimento dei tecnici di Piombino presso le altre associazioni, in funzione di scambio e supporto.

Bisogna sottolineare che l'innovazione funziona in modo analogo anche per la promozione e per gli amatori. Collegato a Piombino c'è un'altra società che si occupa espressamente di queste attività.

L'esistenza, in ambito FIP, di circuiti esterni all'ASD, in forme che si pongono in funzione alternativa al modello tradizionale della crescita esclusivamente interna dell'atleta, potrebbe essere

stata particolarmente favorita da una normativa che istituzionalizza la differenziazione tra incubazione e sviluppo.

Infatti nel Regolamento Organico, art. 114 bis (comma 2), è esattamente prevista la figura della società satellite:

"Una Società sportiva, da definirsi quale "Società principale", può essere socia o detenere partecipazioni in una sola Società sportiva dilettantistica, da definirsi quale "Società satellite", la quale non partecipi allo stesso campionato od a campionato immediatamente superiore od inferiore e che abbia la sede nel medesimo ambito territoriale".

Il legame, assicurato dal meccanismo economico della partecipazione, viene reso stabile dalle norme. In pratica viene istituzionalizzato ciò che avevamo già incontrato come legame sorgente dal basso nel caso dell'atletica e del ciclismo.

E ancora Regolamento Organico, art. 114 bis (comma 7) :

"La Società principale può non svolgere attività giovanile purché la stessa sia svolta dalla Società satellite".

Si noti anche il riconoscimento di un fattore di influenza territoriale, che sembra pienamente confermare la tesi che la prossimità ambientale sia un fattore strategico per avvicinare i giovani alla pallacanestro.

Quale ratio attribuire alla norma se non il fatto che viene riconosciuta l'opportunità di legare tra loro due ASD dotate di obiettivo strategico differente?

Alla domanda può forse dare parziale risposta l'art. 114 ter quando dice che:

"Tutte le Società affiliate hanno facoltà di costituire tra loro rapporti di collaborazione tecnico – sportiva per il massimo sviluppo della pallacanestro nella varietà delle forme e degli scopi con cui è praticata ed organizzata".

15 - Differenti meccanismi di transito intersocietario dell'atleta.

Trattare il tema del transito dell'atleta e di come esso viene regolato da diverse Federazioni dà l'opportunità di analizzare quanto il sistema sportivo sia orientato verso innovazioni come quella della differenziazione e del conseguente avvio di forme di cooperazione.

Nel modello tradizionale si concentrano tutte le attività, nel senso che nella stessa ASD:

- si provvede a reclutare qualunque bambino si presenti; generalmente non vengono prese iniziative di orientamento o riorientamento verso discipline che potrebbero risultare per lui maggiormente proficue sul piano agonistico;
- la formazione di base perde talvolta di vista la differenza tra "giftedness", cioè le costituenti di base, e "talent", cioè il prodotto finale del processo (Roel Vaeyens)
- la partecipazione a competizioni selettive viene immediatamente applicata, mediante la moltiplicazione dei momenti agonistici, con il rischio che la selezione del più forte (del più abile, del più resistente etc.) sia fatta prima che sia giunto a maturazione il processo di crescita (maturazione delle funzioni, degli apparati, modifiche nella composizione dei tessuti etc.);
- l'eterogeneità interna delle Associazioni sportive implica che le attività educative e quelle formative convivono con l'amatoriale e vengono a trovarsi affiancate alla partecipazione agonistica federale.

La concentrazione fa sì che l'associazione affronta fasi completamente diverse della vita sportiva di un giovane, dal learn to train al train to win previsti dal modello LTAD Long-Term Athlete Development.

Là dove si applica la soluzione della differenziazione si trovano ambienti più determinati a:

- sfruttare il fattore "presidio territoriale" nell'area dove altre ASD non arrivano,

- sfruttare la specifica sensibilità verso l'accoglienza, l'inclusione e la formazione di base - che abbiamo registrato come già in atto nelle ASD intervistate a Livorno - da attribuire all'atteggiamento societario ed alla cultura degli operatori,
- superare le serie limitazioni di impianto operando con metodologie apposite, così da garantire il processo di formazione anche se non sono in grado di garantire lo sviluppo di qualità agonistiche elevate,
- non preoccuparsi dei limiti di finanziamento delle dotazioni necessarie al livello agonistico dell'atleta che oltrepassa la soglia dei 20 anni.

Il transito intersocietario nelle Federazioni viene regolato in modo molto variabile: si va da politiche restrittive a procedure con vincoli più blandi fino alla completa libertà di movimento.

Un esempio di politiche restrittive può essere validamente rappresentato dal caso della pallavolo, dove alla lunga durata del legame tra un atleta e la società si aggiunge una procedura di tipo legale per ottenere il transito ad altra struttura.

Lo statuto della FIPAV, art. 10ter, stabilisce un vincolo sull'intero percorso dell'atleta giovanile:

- "1. Salvo le eccezioni di cui ai successivi commi 2 e 3, a partire dal venticinquesimo anno di età dell'atleta il vincolo ha durata quinquennale.
2. Il vincolo ha durata annuale per gli atleti di età inferiore ad anni quattordici e per gli atleti di età superiore ad anni trentaquattro, nonché per gli atleti del settore amatoriale.
3. Al di fuori dei casi previsti ai commi 1 e 2 il vincolo ha durata dalla data del tesseramento fino al termine dell'anno sportivo in cui l'atleta compie il 24° anno di età, salvi i casi di scioglimento previsti al successivo comma 6".

A tale proposito viene qui riportato un ampio stralcio dell'articolo della Dott.ssa Alessia Bellomo, comparso sulla rivista giuridica "Giustizia sportiva.it" n° 2 anno 2005 pag. 3 e seguenti.

"La Federazione Italiana Pallavolo, prevedendo una durata a tempo indeterminato del vincolo, lega la possibilità del suo scioglimento a due modalità: lo svincolo avviene di diritto oppure avviene coattivamente, sulla base di pronuncia favorevole della Commissione Tesseramento Atleti in seguito all'esame della sussistenza dei requisiti facenti sorgere il diritto allo

svincolo indicati nel 2° comma dello stesso articolo. Lo scioglimento del vincolo sulla base di una pronuncia della Commissione Tesseramento avviene nella maggior parte dei casi in seguito alla verifica della sussistenza della c.d. giusta causa: l'ipotesi è identificata nei casi in cui "l'interruzione definitiva del vincolo risulti equa dopo avere contemperato l'interesse dell'atleta con quello dell'associato nel quadro delle direttive F.I.P.A.V. ai fini dello sviluppo della disciplina sportiva della pallavolo". All'interno del concetto di giusta causa è possibile riscontrare una serie numerosa di ipotesi che legittimano lo scioglimento del vincolo, con il vantaggio che la Commissione Tesseramento non risulta strettamente legata nel suo giudizio a possibilità di scioglimento tipiche e strettamente formalistiche, con il limite, tuttavia, di **non concedere all'atleta o all'associazione la certezza** di poter validamente ottenere lo svincolo o contestarlo."

La ciclistica tende a far permanere l'atleta nell'ASD di reclutamento fin da piccolo:

"Cat. Giovanissimi G6: vincolato. ... Permane comunque l'obbligo di tesserarsi con la propria società qualora la stessa svolga attività per la categoria Esordienti M/F. Resta confermato il vincolo societario alla condizione che la società tesseri tutti gli atleti che chiedono di passare alla categoria superiore. E' previsto altresì il vincolo regionale".

Lo stesso dispositivo è ripetuto per il passaggio a categoria esordienti:

" Da Esordiente II° anno ad Allievo: vincolato

E' stabilito un "bonus" di € 250.-, oltre al pagamento del punteggio di valorizzazione, al passaggio dell'atleta dalla categoria Esordienti II° anno categoria Allievi I° anno, che dovrà essere corrisposto, nel caso di trasferimento, alla società cedente. Resta confermato il vincolo societario alla condizione che la società tesseri tutti gli atleti che chiedono di passare alla categoria superiore. E' previsto altresì il vincolo regionale ed il pagamento del 50% del punteggio di valorizzazione ai CC.RR., in caso di passaggio ad altra regione.

Idem, da esordienti ad allievi, e da allievi a juniores, dove in più viene stabilito un blocco potendo tesserare solo due atleti:

" Da Allievo II° anno a Juniores I° anno: svincolato.

E' stabilito un "bonus" di € 250.- oltre al pagamento del punteggio di valorizzazione ottenuto nel biennio da Allievo, al passaggio dell'atleta alla categoria Juniores che dovrà essere corrisposto alla società cedente. E' previsto altresì il vincolo regionale ed il pagamento del 50% del punteggio di valorizzazione ai CC.RR., in caso di passaggio ad altra regione.

Ciascuna Società della categoria superiore non potrà tesserare più di due atleti che abbiano superato a fine agosto nell'ultimo anno da Allievo più di 35 (trentacinque) punti in gare su strada (con esclusione dei punteggi per titoli). Da questa formula sono esclusi gli atleti provenienti dalla Società stessa.

La Federazione di Atletica Leggera adotta una formula che tende a contenere in modo severo i margini di applicazione del prestito agendo a livello societario:

"Ogni società può ricevere in prestito un massimo di tre atleti e tre atlete, ognuno per un periodo minimo di un anno e massimo di due anni, purché l'atleta appartenga ad una delle seguenti categorie: allievi (solo in ambito regionale), juniores, promesse, seniores (23/34 anni).

Analogamente a quanto previsto per i trasferimenti, il prestito in regione degli atleti delle categorie allievi, juniores, promesse e seniores (23/34 anni) viene autorizzato dal Comitato Regionale competente per territorio; il prestito fuori regione degli atleti delle categorie: juniores, promesse e seniores (23/34 anni) viene invece autorizzato dal Consiglio Federale".

La normativa FIGC è molto articolata: il giovane calciatore può transitare tra società diverse ma con due severe limitazioni, la temporaneità del transito e la sua monetizzazione. A partire però da un vincolo, stabilito ab initio, molto esteso nel tempo.

In base all'art. 32 del NOIF (Norme Organizzative Interne della FIGC) il giovane rimane vincolato con la stessa società per l'intero periodo di attività giovanile, cioè undici anni:

"1. I calciatori "giovani" dal 14° anno di età anagraficamente compiuto possono assumere con la società della Lega Nazionale Dilettanti, per la quale sono già tesserati vincolo di tesseramento sino al termine della stagione sportiva entro la quale abbiano anagraficamente compiuto il 25° anno di età, acquisendo la qualifica di "giovani dilettanti".

1.bis Ai calciatori giovani dilettanti, al fine di permettere, anche avuto riguardo alle disposizioni FIFA, lo svolgimento di attività tanto di calcio a undici, tanto di calcio a cinque, è consentita la variazione di attività nei limiti e con le modalità fissate dall'art.118 delle NOIF.

2. I calciatori con la qualifica di “giovani dilettanti” assumono, al compimento anagrafico del 18° anno, la qualifica di “non professionista”.

Il transito di atleti da una società all'altra è regolato, anche nelle giovanili, da meccanismi di accordi con valenza economica. Si veda ad esempio l'art. Art. 101 del NOIF "I trasferimenti temporanei dei calciatori «non professionisti», «giovani dilettanti» e «giovani di serie»" che recita:

"1. Il trasferimento temporaneo ha una durata minima pari a quella che intercorre tra i due periodi dei trasferimenti ed una durata massima di una stagione sportiva.

2. Abrogato

3. Abrogato

4. Le Leghe possono limitare il numero dei calciatori che ogni società può tesserare per trasferimento a titolo temporaneo e ne possono disciplinare modalità d'impiego e limiti d'età.

5. Negli accordi di trasferimento a titolo temporaneo di calciatori “non professionisti”, “giovani dilettanti” e “giovani di serie” può essere riconosciuto il diritto di mutare il titolo del trasferimento da temporaneo a definitivo. Detto diritto, previo accordo tra le parti interessate, può essere esercitato nei periodi annualmente stabiliti dal Consiglio Federale.

6. Negli accordi di trasferimento a titolo temporaneo di calciatori “giovani di serie” è consentito, a favore della società cessionaria, il diritto di opzione per l'acquisizione definitiva del calciatore, a condizione:

a) che la pattuizione risulti nello stesso accordo di trasferimento;

b) che sia precisato l'importo convenuto;

c) che la scadenza del particolare vincolo sportivo del calciatore non sia antecedente al termine della prima stagione successiva a quella in cui può essere esercitato il diritto di opzione.

Nello stesso accordo può essere previsto per la società cedente un eventuale diritto di controopzione, con la precisazione dell'importo corrispettivo, da esercitarsi nel caso di esercizio dell'opzione da parte della cessionaria".

Il già esaminato meccanismo del doppio tesseramento è previsto nelle norme FGCI che prevedono la possibilità di variazione di attività, mediante trasferimento, anch'essa però sottoposta a limiti precisi (NOIF art. 118):

"1. Il calciatore non professionista o giovane dilettante tesserato per una società di calcio **a undici**, può variare l'attività, nei periodi fissati dal Consiglio Federale, tesserandosi per una diversa società

di calcio **a cinque**. Fermo restando il tesseramento con la società di calcio a undici, alla prima variazione di attività, il calciatore assume contemporaneamente il tesseramento con la società di calcio a cinque.

2. Il calciatore non professionista di calcio a cinque o giovane dilettante tesserato per una società di calcio a cinque, può variare l'attività, nei periodi fissati dal Consiglio Federale, tesserandosi per una diversa società di calcio a undici.

Fermo restando il tesseramento con la società di calcio a cinque, alla prima variazione di attività, il calciatore assume contemporaneamente il tesseramento con la società di calcio a undici.

3. La variazione di attività consente al calciatore non professionista e giovane dilettante di svolgere l'attività sportiva esclusivamente per la società a favore della quale ha effettuato la variazione.

4. Le variazioni di attività successive alla prima possono essere effettuate dal calciatore una sola volta per ogni stagione sportiva e solo a favore delle società di calcio a undici e di calcio a cinque **con le quali è tesserato"**.

La Federazione Italiana Nuoto sceglie una politica che si potrebbe definire un pò più liberale, che consiste nel non disincentivare il transito dei nuotatori da una ASD all'altra, ma temperandone gli effetti.

Nel 2002 Federnuoto ha emesso un regolamento che riconosce l'esistenza di una doppia tensione: la ratio normativa intende contemperare l'esigenza di difendere la consistenza e la visibilità di vivai da iniziative che tendono a privarli delle loro risorse tecniche, e che ingenerano comunque stati di tensione nel loro ambito, e la volontà di non contrastare iniziative intersocietarie che hanno invece lo scopo meritevole di aumentare le sinergie dei club ai fini della crescita degli atleti.

I regolamenti Federnuoto relativi all'istituto del prestito ed a quello del trasferimento prevedono differenti attribuzioni di punteggio nelle manifestazioni federali nazionali e limitazioni all'impiego di atleti prestati o trasferiti nei campionati nazionali. Per esempio, nei Campionati Nazionali a Squadre non possono essere schierati complessivamente più di quattro atleti tra quelli trasferiti nell'anno agonistico in cui i Campionati si disputano e quelli in regime di prestito, ferma restando la limitazione al numero massimo di due per gli atleti in prestito.

La FIN applica alle società che acquisiscono atleti una riduzione sia dei benefit ottenibili dal prestito (che sono trasferiti al 50% alla società che effettua il prestito), sia di quelli ottenibili dal trasferimento, limitatamente al primo anno di trasferimento. Le norme, però, non modificano

la titolarità dei risultati e dei piazzamenti conseguiti dagli atleti prestati o trasferiti, che vanno alla nuova società di appartenenza.

Decisamente più liberale pare la Federazione Italiana Canottaggio, nel senso della libertà di transito dei suoi atleti tra società diverse. Infatti, il vincolo è regolato dall'art. 11 del Regolamento Organico FIC 2015:

"Comma 1. Il tesseramento degli atleti, effettuato con le modalità indicate al precedente art. 10 e dagli artt.11 e 22 dello Statuto, è disciplinato dalle seguenti norme:

a) è fatto divieto del duplice tesseramento, tranne che per gli atleti tesserati per Società civili per i quali è ammesso il doppio tesseramento per un gruppo sportivo militare e per un Ente nazionale ad ordinamento civile, sia in caso di arruolamento volontario a termine sia in caso di arruolamento per concorso;

b) (omissis);

c) l'atleta è vincolato al soggetto affiliato che lo ha tesserato per non più di un anno e comunque non oltre il 31 dicembre della stagione agonistica dell'anno di tesseramento, a norma dell'art. 11 dello Statuto, fatti salvi i seguenti casi:

1) il tesserato atleta che non intende continuare a far parte del soggetto affiliato deve rassegnare le dimissioni con lettera raccomandata a.r. o posta elettronica certificata (PEC) spedita o consegnata entro il 15 dicembre dandone contestualmente, a pena di nullità, comunicazione scritta con raccomandata a.r. o posta elettronica certificata (PEC) alla Segreteria federale.

2) il passaggio nel corso dell'anno di un tesserato atleta da un soggetto affiliato ad un altro è consentito una sola volta entro e non oltre il 15 aprile, previo rilascio del nulla osta da parte del soggetto di appartenenza. L'atleta autorizzato a cambiare affiliato con queste modalità non potrà portare punteggio per le classifiche nazionali, per la stagione agonistica di riferimento, né alla società di provenienza, né alla nuova società per cui è tesserato".

Evidente la scelta federale orientata a rendere "leggera" la posizione del canottiere. Purtroppo non è possibile, nell'ambito del presente lavoro, sapere quale sia il volume dei passaggi di atleti da una ASD FIC ad altra.

Comunque la regolamentazione del transito di un atleta da una ASD ad un'altra, anche prendendo in esame solo sei Federazioni, esprimono differenze tanto profonde nella concezione del vincolo che risulta difficile affermare che esista una forma univoca di tutela dei cosiddetti vivai.

16 - Mobilità e sviluppo del sistema di attività giovanile.

Le analisi precedenti tendono a porre l'accento su alcuni specifici fattori di sviluppo di quella parte del sistema sportivo che provvede alla formazione dei giovani. E qui si intende per formazione dei giovani la progressione di cui parla Vayens dalla giftedness al talent.

Gli elementi raccolti permettono due possibili schemi, uno riguardante il grado di differenziazione interna al sistema ed uno riguardante i fattori frenanti lo sviluppo.

Sono da considerare afferenti al grado di differenziazione:

- la risoluzione di alcune ASD di Livorno di differenziarsi, diventando ambienti di incubazione caratterizzati dall'inclusione e dalla multidisciplinarietà;
- i segnali di presenza di una cultura che accetta la progressione lenta verso la prestazione, compresente alla più palpabile cultura dell'anticipazione;
- la ricerca di legami stabili di rete tra ASD diverse insistenti sullo stesso territorio, legami che permettono il transito del giovane verso strutture in grado di assicurarne meglio la carriera.

A questi fattori positivi va aggiunto il fattore del presidio territoriale, che è emerso come fondamentale in quanto significa assicurare l'esistenza stessa di uno sport in un determinato ambito geografico. Il concetto di presidio, infatti, porterebbe a favorire e sostenere le ASD di piccola dimensione con politiche di sostegno finalizzate, a cominciare dalla messa in opera di dispositivi in grado di temperare la fredda logica del ranking societario, che favoriscono, è vero, la spinta competitiva, ma che rischiano di penalizzare alcuni soggetti che possono risultare strategici ai fini della diffusione di un determinato sport.

L'altro schema che si può trarre dalle indagini svolte è quello relativo ai fattori che frenano lo sviluppo del sistema di attività giovanile.

Un freno fondamentale è sicuramente rappresentato dall'impianistica, dove gli scarsi investimenti sono un atavico elemento di dibattito nel nostro Paese. L'indagine svolta a Livorno ha fatto emergere bisogni precisi, che non devono essere necessariamente ricevuti con elevati impegni di spesa.

Il paragone viene spontaneo: molte tesi sullo sviluppo dell'industria del turismo concordano sulla necessità di affiancare ai grandi aeroporti internazionali un network di scali di secondo livello per facilitare l'accesso del turismo soprattutto internazionale a molte zone di indubbio interesse storico e culturale, che diversamente rimarrebbero escluse dal traffico. Si può pensare di sostenere l'azione delle associazioni decentrate con soluzioni impiantistiche destinate alla sola attività di allenamento, quindi a costi ridotti?

Ma funziona da freno anche un altro fattore, più soft ma non meno importante: la tensione che si crea tra la necessità di processi di lungo periodo (la progressione dell'atleta verso prestazioni elevate) e la redditività a breve che potrebbe indurre qualche operatore a usufruire al più presto delle capacità dell'atleta giovane, piuttosto che proiettarlo nel futuro. E questo spiegherebbe, anche, la scarsa propensione verso la mobilità.

La mobilità interna degli atleti è un altro fattore collegato allo sviluppo del sistema complessivo di uno sport, tanto quanto lo è, ad esempio, la mobilità dei ricercatori scientifici in uno specifico campo di ricerca.

Si è notato che il panorama offerto dalle Federazioni appare molto vario anche ricorrendo ad una rassegna limitata come quella del paragrafo precedente.

Ma ci sono ragioni sufficienti per porre la domanda: fino a che punto il vincolo garantisce realmente l'output qualitativo dei vivai? Le limitazioni alla mobilità (anche quella mobilità relativa costituita dal prestito) sono veramente più efficaci di un'eventuale strategia che favorisca maggiormente la mobilità?

E parlare di mobilità significa mettere in risalto il ruolo che la cooperazione intersocietaria e i legami di rete possono avere al fine di aumentare le probabilità che un giovane di qualità trovi il percorso di sviluppo a lui più confacente.