

LUMSA
Master Universitario di 2° livello in
Diritto ed Economia dello
Sport

a.a. 2008 - 2009
Tesina Finale

DOTT. GIANLUCA CALIOLO

IL CIO E L'ORGANIZZAZIONE DEI GIOCHI
OLIMPICI

*«L'important dans la vie n'est point
le triomphe mais le combat;
l'essentiel, ce n'est pas d'avoir
vaincu, mais de s'être bien battu.»
Pierre de Coubertin,
Londres, 1908*

Il C.I.O. e le organizzazioni dei Giochi Olimpici

Introduzione

Capitolo 1

- 1. Il profilo di De Coubertin e la storia delle olimpiadi.....1;**
- 2. Il Comitato Olimpico Internazionale.....6;**
- 3. Struttura del C.I.O.9;**
- 4. La struttura transnazionale del C.I.O., l'assenza di scopo di lucro,il perseguimento di un interesse internazionale.....13;**
- 5. Olimpiadi e politica.....17;**

Capitolo 2

- 1. I rapporti del C.I.O. con le Federazioni Internazionali e i Comitati Olimpici Nazionali.....23;**
- 2. I rapporti del C.I.O. con lo stato e la città sede dei Giochi Olimpici, e le condizioni richieste per la nomina.....27;**
- 3. Atto di candidatura.....31;**
- 4. Il Comitato organizzatore delle Olimpiadi (COJO), l'esempio di Londra 2012, (LOCOG);.....37;**
- 5. La pianificazione strategica delle Olimpiadi: Gli *stakeholder* dell'evento.....43;**
- 6. Il ruolo del TAS all'interno delle Olimpiadi.....54;**

Capitolo 3

1. Marketing olimpico.....	60;
2. La protezione del marchio.....	67;
Conclusioni.....	70;
<i>Bibliografia</i>	75.

Introduzione

È divenuto ormai luogo comune segnalare la grande rilevanza politica, economica e giuridica assunta progressivamente dalle olimpiadi.

I giochi olimpici di Barcellona (1992), quelli di Lillehammer (1994), insieme alle polemiche che hanno accompagnato la scelta di Atlanta (1996) fino alle olimpiadi di Pechino (2008), hanno ancora una volta evidenziato l'importanza globale del fenomeno olimpico e, in particolare, il ruolo centrale che in esso svolge il Comité international olympique (C.I.O.).

I vari boicottaggi politici che si sono succeduti (Mosca 1980, Los Angeles 1984) hanno poi posto in grande risalto il ruolo svolto dal C.I.O. nei rapporti politici e giuridici con e tra gli Stati. La rilevanza delle attività del C.I.O. nell'ambito della comunità internazionale indica con chiarezza che tra i vari possibili approcci all'analisi del fenomeno olimpico vi è quello del diritto internazionale, infatti, la struttura, le funzioni del C.I.O. e la celebrazione dei Giochi Olimpici presentano aspetti giuridici internazionalistici di un certo rilievo.

Il presente studio si struttura in tre parti.

Dopo queste considerazioni introduttive, nella prima parte verranno analizzati la struttura del C.I.O. ed il problema dello status giuridico internazionale; nella seconda si renderà conto dei rapporti giuridici del C.I.O. con i comitati olimpici nazionali, con le federazioni nazionali ed internazionali e conseguentemente con lo Stato e la città che sono sede dei Giochi Olimpici; in particolare ci soffermeremo sui due momenti fondamentali che scandiscono tale rapporto: la nomina, in cui la candidatura riceve il beneplacito politico dei pubblici poteri, nonché l'organizzazione e celebrazione dei Giochi Olimpici con la relativa distribuzione delle responsabilità, analizzando, così, anche il ruolo determinante che il T.A.S. ha all'interno del movimento olimpico per quanto riguarda la lotta al doping; nella terza parte viene esaminato il marketing olimpico, una delle più efficaci piattaforme al mondo visto che riesce a raggiungere oltre due miliardi persone, per passare alla protezione del marchio olimpico per poi terminare con alcune considerazioni conclusive.

Capitolo 1

1.1 Il profilo di De Coubertin e la storia delle olimpiadi

Pierre de Coubertin nel 1894 ha un'idea, non nuova, tantomeno originale, tanto che all'epoca non ottiene nemmeno immediati successi in termini di adesione e partecipazione. Ma la sua è un'idea geniale, rivoluzionaria, che anticipa i tempi.

Appassionato umanista, studioso di scienze politiche, viaggiatore, pedagogista dell'Accademia di Francia, De Coubertin mostra un particolare atteggiamento propositivo per la risoluzione di problemi sociali del suo tempo. Si dedica all'educazione, e nell'educazione sportiva in particolare, intravede un nuovo strumento al servizio della crescita complessiva dell'individuo. Immagina un mondo nuovo, in cui si possa realizzare l'utopia di una dimensione perfetta, in cui tutti si comportino lealmente, si rispettino, collaborino, si aiutino a vicenda. Un mondo che metta al bando le distinzioni di sesso, razza e religione, e i contrasti dovuti alle differenti idee politiche. Un universo di eque opportunità, democrazia e pace.

Quest'uomo vede nello sport delle potenzialità che altri non erano riusciti ad intuire. Così, da uomo del suo tempo, inebriato da discorsi che rivalutano l'idea del corpo come luogo della formazione etica dell'individuo e come strumento per l'educazione delle masse, immagina di poter proporre al mondo un nuovo modello educativo universale, dotato di significative implicazioni morali. L'aver assemblato delle qualità di pedagogista, di umanista e di sportivo costituisce l'impianto teorico del suo progetto, che è saldamente ancorato al mito di Olimpia che con la sua pregnanza simbolica dà sostegno all'ideale, dà forza morale alla sua impresa, e si configura come veicolatore di buoni valori, universalmente condivisi, stimolando la vocazione a migliorarsi e a

competere lealmente, la ricerca del superamento dei propri limiti. Questi dovevano essere gli ingredienti di un nuovo ed utopistico progetto educativo. Utopistico perché de Coubertin non pensa solo a educare i giovani, ma anche i popoli, le nazioni, l'intera comunità internazionale. Le sue regole, le regole olimpiche, sono fondate sul rispetto, la mutua comprensione, la fratellanza, la correttezza nel comportamento (*fair play*), l'impegno. La pace, ispirata all'antica tregua olimpica, doveva abbracciare il mondo. Lo spirito olimpico doveva pervadere il mondo con l'ambizione di migliorarlo. I Giochi Olimpici dovevano essere il mezzo per affermare questa nuova pedagogia internazionale al servizio dell'intera collettività.

Etica e sport insieme, indissolubili ben oltre il motto *mens sana in corpore sano*.

L'uomo sportivo, per De Coubertin, è un soggetto che assorbe i valori e l'etica dello sport nel suo comportamento¹.

I Giochi Olimpici, avvenimento per il quale De Coubertin è passato alla storia, non costituiscono il suo fine ultimo, ma solo lo strumento, per far radicare nella società questa nuova filosofia di vita.

De Coubertin è “*uno straordinario comunicatore politico, che si servì di argomentazioni per l'epoca assolutamente inedite, che veicolò attraverso forme di comunicazione diversificate e complementari, tali da aver la forza di irraggiarsi in breve quasi a trecentosessanta grandi nella superficie terrestre*”².

De Coubertin, diremmo oggi, è un grande uomo politico internazionale. Alla fine dell'800 prevede modelli, comportamenti e soluzioni che sono moderni ancora oggi. Al volgere di un secolo che assiste all'istituzione delle prime forme permanenti di associazionismo internazionale, progetta e costituisce il Comitato Olimpico Internazionale, un soggetto che tuttora resiste come uno dei

¹ **A. Stelitano**, “*il profilo di Pierre de Coubertin*”, fonte centrostudiconi, aprile 2009.

² **R. Frasca** “*L'Olimpismo e il paradigma di Pierre de Coubertin*” in “*Pedagogia Olimpica*” - I Quaderni dell'A.O.N.I. n. 10. Torino 2007, pag. 17.

primi e più longevi esempi di organizzazione internazionale. Una delle prime OING, per usare parole moderne³.

Oggi, per merito di De Coubertin, l'olimpismo è diventata una filosofia audace e globale che supera la "performance" sportiva riconoscendo, così, l'importanza di un equilibrio sano dello spirito, del corpo e della mente. Collocando lo sport in tandem con la cultura e l'educazione, l'olimpismo cerca di favorire uno stile di vita completo fondato sulla meritevolezza di esibire l'esempio e il rispetto di alcuni valori essenziali⁴.

Il C.I.O. non rappresentava, infatti, le singole realtà nazionali, ma si poneva in qualche modo al di sopra di queste, proponendo un modello intellettuale e filosofico unificante, e sovranazionale, nel quale lo sport era chiamato ad assolvere una funzione socialmente riconosciuta e universale.

De Coubertin aveva dato vita ad uno dei primi esempi di organizzazione transnazionale, la prima riferita ad un soggetto impegnato in funzioni interculturali non richieste dal sistema politico internazionale dell'epoca⁵.

Lo sport non sarà più solo uno svago, un passatempo per nobili, una palestra militare. Da questo momento, l'evento sportivo si pone al servizio di una società di massa, caricandosi di nuovi significati. Lo sport "*palestra morale delle grandi scelte spirituali*"⁶ è un elemento nuovo, e sempre più significativo, della società del tempo.

I Giochi moderni sono diversi da tutti i precedenti tentativi di ripristino delle antiche Olimpiadi perché l'idea di base, assolutamente innovatrice, era quella di aver voluto che alle moderne Olimpiadi fossero collegati un insieme di valori etico-morali forti, che accogliessero come fondamentale la naturale aspirazione dell'uomo a vivere in un clima di rispetto e di comprensione reciproca. Il ripristino di questo avvenimento sportivo non avrebbe avuto lo stesso significato senza

³ Il C.I.O. è insieme alla Croce Rossa internazionale la più antica organizzazione internazionale esistente.

⁴ **Fonte CIO**, "*Les jeux olympiques*", report 1476, Settembre 2009, in www.olympic.org

⁵ **D.B. Kanin** "*A political history of the Olympic Games*", Westview Press, Boulder, Colorado 1981.

⁶ **G. Bonetta** "*Il tempo storico di Pierre de Coubertin*" in *Memorie Olimpiche*, Mondadori, 2003, pag. 23.

la filosofia che lo accompagnava e che costituiva, al tempo stesso, la forza e la premessa per il suo ulteriore sviluppo e il suo successo.

La nascita del C.I.O. è dunque, prima di tutto, un tentativo di affermazione di una nuova filosofia, di uno stato dello spirito, di una “*école de noblesse et de pureté morales*”⁷, che associa allo sport valori universali. È a questi ideali, ribaditi tra i principi fondamentali del C.I.O. sin dalla nascita, che va attribuita la vitalità del Movimento Olimpico negli anni, e soprattutto la sua capacità di catalizzare l’interesse delle masse, vincere le loro diffidenze e avviarsi a diventare, progressivamente, un fenomeno sociale di dimensioni mondiali.

L’Olimpismo è passato attraverso il volgere di due secoli, ha superato due guerre mondiali, colonialismo, postcolonialismo, Guerra Fredda, crollo del muro di Berlino. La misura del suo valore la danno i 205 Paesi che indirettamente hanno sposato la causa dell’olimpismo.

Così dal congresso del 23 giugno 1894, tenutosi presso l’Università della Sorbona a Parigi venne deciso che i primi Giochi Olimpici dell’era moderna si sarebbero svolti nel 1896 ad Atene, in Grecia, la terra dove erano nati in antichità. Nello stesso tempo venne fondato il Comitato Olimpico Internazionale (C.I.O.) per organizzare l’evento¹.

La prima Olimpiade dell’era moderna riscosse un notevole successo. Con quasi 250 partecipanti, fu per l’epoca il più grande evento sportivo internazionale mai organizzato. La Grecia chiese di diventare sede permanente di tutti i futuri Giochi Olimpici, ma il C.I.O. decise che le Olimpiadi avrebbero dovuto essere organizzate di volta in volta da una nazione diversa, e fu così che la seconda edizione dei giochi fu assegnata a Parigi.

L’introduzione delle Olimpiadi invernali, invece, fu un po’ più travagliata. Quando venne fondato il C.I.O., anche il pattinaggio su ghiaccio venne proposto come sport olimpico. Le prime gare di pattinaggio di figura si svolsero nelle Olimpiadi del 1908 a Londra. Col trascorrere degli anni maturò e venne avanzata la proposta di un’olimpiade invernale come manifestazione autonoma. Essa suscitò numerose perplessità a causa dei possibili effetti negativi sui tradizionali

⁷ CIO, *The Olympic Movement*, Lausanne 1983, pag. 9.

appuntamenti sportivi dei paesi scandinavi, quali i “*Nordic Games*”, ma anche a causa “dell’élitarietà” degli sport della neve e del ghiaccio che avrebbero consentito solo ad un numero ristretto di Paesi di partecipare all'evento. La proposta fu bocciata e gli sport invernali continuarono, quindi, ad essere inseriti nel programma delle Olimpiadi estive del 1916 (poi cancellate a causa della Prima Guerra Mondiale) e del 1920. Nel 1924, nell’ambito dei Giochi Olimpici estive di Parigi fu istituita, a Chamonix, una Settimana degli sport invernali. Visto il grande successo della manifestazione, l'anno dopo, il C.I.O. istituì le Olimpiadi invernali, separate dalle Olimpiadi estive.

Nel 1926, con effetto retroattivo, la Settimana di Chamonix fu riconosciuta come prima olimpiadi invernale. Fino al 1948 al Paese che organizzava i Giochi estivi veniva offerta anche l'opportunità di essere il palcoscenico dei Giochi invernali. Dopo il '48, la scelta delle città organizzatrici dei Giochi invernali ha seguito diversi criteri soggettivi, prevedendo una competizione separata, decisa dai voti dei membri del C.I.O., sebbene l'avvenimento si tenesse nello stesso anno dei Giochi estivi.

Dal 1992, invece, per ottenere una maggiore esposizione dell'evento olimpico e per massimizzare i connessi redditi provenienti dai diritti televisivi, fu deciso di separare i due eventi, e di "sfasare" le Olimpiadi invernali di due anni rispetto a quelle estive. Nel 1994, a soli due anni dall'edizione precedente, le Olimpiadi invernali si tennero per la prima volta in un anno diverso da quelle estive.

1.2 Il Comitato Olimpico Internazionale

Il Comitato Olimpico Internazionale costituisce la massima espressione dell’intero ordinamento sportivo mondiale e presenta le caratteristiche proprie della extrastatalità e dell’originarietà.

Il C.I.O., costituito il 23 giugno 1894 a Parigi, rappresenta l'autorità suprema del movimento olimpico e, fino al 1915, il Comitato Olimpico Internazionale ha sede presso il domicilio privato di Pierre de Coubertin, nello stesso anno venne trasferito a Losanna, dove ha sede tutt'oggi. Nei primi anni il C.I.O. era un organismo dotato di una ridotta struttura organizzativa, in cui la gran parte delle decisioni venivano ratificate da un gruppo ristretto di persone; in seguito conobbe un sensibile sviluppo ed oggi risulta dotato di un importante apparato organico⁸.

Nel 1908 si elaborano le “*regole olimpiche*”, ovvero il primo corpo di norme. Nel 1975 venne introdotta la Carta Olimpica che definisce il C.I.O. come un'associazione di diritto internazionale avente personalità giuridica (regola 11). La definizione contenuta in suddetta regola mostrava incertezze a livello giuridico, tanto che nel 1991 vi sono stati degli emendamenti al testo della Carta Olimpica che hanno modificato la formula relativa allo *status* giuridico, con l'istituzione della regola 19 (*statut juridique*) che riconosce il C.I.O. come “una organizzazione internazionale non governativa senza fini di lucro di durata illimitata, costituita in forma di associazione con personalità giuridica, riconosciuta con Decreto del Consiglio Federale Svizzero del 17 settembre 1981”.

Questa modifica contribuisce innanzitutto a chiarire la condizione giuridica del C.I.O., essendo quest'ultima non formata da Stati. Tantomeno, la Carta Olimpica è firmata da Stati.

Un' organizzazione internazionale è, al pari di uno Stato, un soggetto di diritto internazionale, ma dotato di un capacità giuridica ristretta e, soprattutto, a differenza di uno Stato, è un soggetto di diritto internazionale privo di qualsiasi bene territoriale⁹.

Dal punto di vista strettamente giuridico tutta la struttura dello sport a livello internazionale gode in una certa misura di quella che viene definita una “*sporting exception*”, vale a dire il riconoscimento di una dimensione di autonomia giuridica per quanto attiene alla regolamentazione

⁸ **H. Stupp**, *l'evolution du statut juridique du Comité international Olympique*, in *Académie International olympique*, sessione n.28, 1988, p.260.

⁹ **F.X. Rafols**, *el Comité Olimpico Internacional y los juegos Olimpicos: algunas cuestiones de relevancia juridico-internacional*, in *Revista Espanola de Derecho Internacional*, 1993, pp. 283-313.

dell'attività sportiva in senso stretto e del suo ordinamento interno, nel rispetto della legislazione di ogni Paese.

Così il C.I.O. è un'Organizzazione Internazionale non Governativa, riconosciuta dal Governo svizzero, mentre i singoli C.N.O. sono regolati dalle rispettive legislazioni nazionali, che sono tenute tuttavia al rispetto del principio di autonomia del singolo C.N.O., pena la revoca del riconoscimento del C.I.O. che fa dell'autonomia e dell'indipendenza di ogni singola componente del Movimento Olimpico una *conditio sine qua non* dell'appartenenza alla famiglia olimpica¹⁰.

Nello statuto si sottolinea che il Comitato Olimpico Internazionale è governato dalla Carta Olimpica, la quale costituisce anche la base giuridica alla quale, necessariamente, la totalità degli sportivi nazionali devono attenersi.

Si elencano di seguito le caratteristiche fondamentali che deve possedere un'organizzazione internazionale non governativa:

- a) non deve essere costituita da un accordo tra Stati;
- b) la struttura dell'organizzazione deve avere un carattere trans-nazionale;
- c) la struttura è composta da individui, non da Stati che possono anche esserci, ma non devono condizionarne l'attività;
- d) non ha scopo di lucro;
- e) deve perseguire un interesse internazionale;
- f) deve essere strutturata in forma democratica;
- g) deve essere stata costituita in conformità con il diritto interno di uno Stato¹¹.

Il compito del C.I.O. è quello di promuovere lo sport di alto livello; in più, incoraggia il concetto del cosiddetto "*Sport for all*", in accordo con la carta olimpica.

Esso, inoltre, si occupa di assicurare la celebrazione dei giochi olimpici stabilendo i principi fondamentali a cui deve ispirarsi l'ordinamento olimpico.

¹⁰ **A. Stelitano**, "*la struttura dello sport a livello internazionale*", fonte centrostudiconi, aprile 2009.

¹¹ **CIO**, *Charte Olympique* 2007.

Occorre sottolineare come sia lo stesso C.I.O. ad autodefinirsi come un “organizzazione non governativa di carattere internazionale”.

1.3 Struttura del C.I.O.

Inizialmente, l’organigramma del C.I.O. era composto da 15 membri, oggi i componenti sono 110, compreso il Presidente ed i membri della commissione esecutiva.

Il C.I.O. si struttura secondo un modello piramidale alla cui base è collocata la Sessione e al cui vertice opera il Presidente, con un organo intermedio rappresentato dal Comitato Esecutivo¹².

La **Sessione** è l'assemblea generale dei membri del C.I.O., che si tiene una volta all'anno; il voto è nominale. La sessione è l'organo supremo decisionale del comitato e le competono le scelte finali.

Una sessione straordinaria potrebbe essere indetta su richiesta del presidente o di almeno un terzo dei componenti.

Fra gli altri, il potere esecutivo dell'assemblea consentono di:

- Adottare o emendare la [Carta Olimpica](#);
- Eleggere i membri del C.I.O., il presidente onorario e i membri onorari;
- Eleggere il presidente, i vice-presidenti e tutti gli altri membri del comitato esecutivo;
- Eleggere la città che deve ospitare i Giochi¹³.

In relazione al carattere democratico del C.I.O., occorre comunque ricordare che il suo statuto, la Carta Olimpica, così come le sue modifiche, sono adottate dalla Sessione, la quale viene eletta, con voto segreto a maggioranza, dall’insieme dei membri del C.I.O. riuniti in sessione, anche

¹² CIO, *Charte Olympique* 2007, art.17.

¹³ CIO, *Charte Olympique* 2007, art.18.

se nella Carta Olimpica non è prevista alcuna forma di controllo diretto da parte dell'assemblea plenaria sull'organo ristretto¹⁴.

L'Assemblea Generale del C.I.O., la Sessione, riflette il ruolo importante ugualmente eseguito dagli altri membri della famiglia olimpica.

La Carta Olimpica sottolinea questa importanza. In effetti, la Sessione stipula che 15 rappresentanti delle diverse componenti della famiglia olimpica (persone che occupano posizioni dirigenziali in seno alle Federazioni Internazionali, ad un Comitato Olimpico Nazionale o atleti membri della Commissione atleti) possono divenire membri del C.I.O.; attualmente 44 membri del C.I.O. hanno partecipato ai Giochi Olimpici come atleti, e di questi, 26 hanno conquistato medaglie olimpiche. Quest'ultimo anno, la composizione del C.I.O. si è evoluta per quanto riguarda la rappresentazione femminile¹⁵.

Il **comitato esecutivo** del C.I.O., creato nel 1921, è formato dal Presidente, quattro Vice-Presidenti e altri dieci membri. Tutti i membri del comitato sono eletti dalla sessione con votazione segreta, per maggioranza. Il comitato esecutivo si assume la responsabilità generale sull'amministrazione del C.I.O. e la gestione dei suoi affari.

La sessione del C.I.O. elegge, con ballottaggio segreto, il presidente del C.I.O. fra i suoi membri. Il presidente rappresenta il C.I.O. nelle occasioni ufficiali e presiede tutte le sue attività¹⁶.

I membri non possono esercitare più mandati consecutivi e devono attendere due anni per essere di nuovo eleggibili¹⁷.

Il **Presidente** del C.I.O. è la massima autorità dell'organizzazione, e presiede a tutte le attività del C.I.O. rappresentandolo in maniera permanente. Egli è eletto a scrutinio segreto e resta in carica per otto anni¹⁸, rinnovabili per altri quattro anni al massimo.

¹⁴ **Maliesky**, *“De Coubertin a Samaranch: la diplomatie du C.I.O.”*, in *pouvoirs*, 1992, n.61, p.29

¹⁵ **Fonte CIO**, *“les membres du C.I.O.” report 1029*, février 2008, www.olympic.org

¹⁶ **CIO**, *Charte Olympique 2007*, art.19.

¹⁷ **Fonte CIO**, *“les membres du C.I.O.” report 1029*, février 2008, www.olympic.org

¹⁸ **CIO**, *Charte Olympique 2007*, art.20.

Le Commissioni ed i gruppi di lavoro C.I.O. contribuiscono alla promozione degli ideali dello spirito olimpico nei loro specifici campi di azione.

L'organizzazione dei Giochi Olimpici, così come la gestione dell'istituzione C.I.O., fanno certamente parte di un processo complesso. Per questo motivo il C.I.O. ha designato delle Commissioni composte di esperti nei settori specifici per orientare il C.I.O. nella sua attività ordinaria. Inoltre, accanto ai Giochi Olimpici, esistono programmi culturali ed educativi che promuovono gli ideali olimpici¹⁹.

Bisogna comunque ribadire, che è una falsità considerare de Coubertin come primo Presidente del C.I.O.. Infatti, il Presidente doveva essere originario dello Stato dove venivano ospitate le Olimpiadi²⁰.

Al fine di studiare alcune materie particolari e di formulare delle raccomandazioni alla Commissione Esecutiva, il Presidente del C.I.O. nomina delle commissioni specialistiche o dei gruppi di lavoro. Alcune commissioni sono miste, ovvero raggruppano dei membri del C.I.O., rappresentanti delle F.I., C.N.O., degli atleti, esperti tecnici, consiglieri e specialisti dello sport²¹.

Nel 2008, 21 commissioni e un gruppo di lavoro hanno preparato delle raccomandazioni per la commissione esecutiva.

Le commissioni attuali sono: atleti, cultura ed educazione olimpica, coordinazione dei Giochi Olimpici (2008/2010/2012/2014), etica, finanza, relazioni internazionali, giuridico, marketing, medica, candidature, filatelia e numismatica, programma olimpico, solidarietà olimpica, stampa, radio e televisione, sport e sviluppo, sport e diritto, sport per tutti, diritti tv e nuovi media, donne e sport, commissione per il congresso del 2009²². Qui di seguito elenchiamo le Commissioni più importanti.

- La **Commissione programma olimpico** è responsabile di rivedere ed analizzare il programma sportivo ed anche il numero degli atleti in ogni sport per i Giochi Olimpici estivi ed

¹⁹ CIO, *Charte Olympique* 2007, art.21.

²⁰ Fonte CIO, "les membres du C.I.O." report 1029, février 2008, www.olympic.org

²¹ Theodoraki E., "Olympic event organization", Butterworth-Heinemann, 2007, pagg. 51 ss.

²² Fonte CIO, "les membres du C.I.O." report 1029, février 2008, www.olympic.org

invernali; inoltre la commissione informa e pronuncia raccomandazioni riguardo all'esecutivo del C.I.O.

- La **Commissione di studio sui Giochi Olimpici** ha il mandato di studiare i Giochi Olimpici passati, presenti e futuri sia estivi che invernali; inoltre la commissione informa e pronuncia raccomandazioni sui mezzi i costi e su come la complessità e la grandezza dei Giochi possono essere controllate; esamina anche la costruzione, i trasporti, i luoghi delle gare, gli accrediti, la tecnologia, i media, la sicurezza e l'ospitalità, con l'intento di assistere le città organizzatrici dei Giochi Olimpici, e tentando di controllare e di ridurre le spese relative all'organizzazione dei Giochi.

- La **Commissione medica** è stata creata nel 1967 al fine di affrontare il fenomeno del doping nel movimento sportivo; si occupa del rispetto dei principi fondamentali quali la protezione della salute degli atleti, il rispetto dell'etica sportiva e medica e l'uguaglianza degli atleti in gara.

- La **Commissione Marketing** è responsabile di rivedere e studiare possibili fonti di finanziamento per il C.I.O. e per il movimento olimpico, e di pronunciare raccomandazioni all'esecutivo C.I.O. sui programmi di marketing.

- La **Commissione Etica** fu costituita nel 1999 a seguito della decisione dell'esecutivo C.I.O. di intraprendere una serie di riforme che hanno profondamente cambiato la struttura del C.I.O.; il ruolo della commissione è quello di controllare che i principi etici sanciti dalla Carta Olimpica e nel Codice Etico, vengano rispettati dal C.I.O. e dai suoi membri.

Questa commissione è stata istituita da "Juan Antonio Samaranch" nel 1999, il quale ha previsto che l'integrità del movimento olimpico va al di là dei principi fondamentali e dei giuramenti prestati dagli atleti durante i giochi.

Il suo compito è quello di formulare delle conclusioni e raccomandazioni che sono sottoposti alla Commissione Esecutiva del C.I.O.²³

²³ **Fonte CIO**, "*la structure du mouvement olympique*", report 1477 septembre 2009, in www.olympic.org

- La **Commissione Atleti** creata nel 1981, agisce da collocamento tra gli atleti in attività ed il C.I.O.; inoltre, si riunisce almeno una volta l'anno con l'esecutivo del C.I.O. di essa possono far parte anche atleti non in attività.²⁴

1.4 La struttura transnazionale del C.I.O., l'assenza di scopo di lucro, il perseguimento di un interesse internazionale.

Come già accennato, il principale elemento distintivo tra un'organizzazione internazionale intergovernativa e un'organizzazione internazionale non governativa è che, a differenza della prima, quest'ultima non si forma in seguito ad un accordo internazionale e di essa non fanno parte gli Stati. Tuttavia, è grazie agli Stati che l'ente può acquisire la personalità giuridica internazionale, dal momento che solo gli Stati hanno la capacità di attribuirlo²⁵.

La mancanza di un trattato internazionale a fondamento delle organizzazioni internazionali non governative significa anche che gli statuti che ne regolano il funzionamento hanno una origine totalmente privatistica, nel senso che sono adottati senza l'intervento alcuno da parte degli organi di governo dei vari stati. Questo è quanto accade anche per la Carta Olimpica, che disciplina l'organizzazione e il funzionamento del movimento olimpico; infatti essa sorge da un'iniziativa privata e non può, in alcun modo, essere considerata un trattato, una convenzione o un accordo internazionale.

Per poter essere qualificate come internazionali, le organizzazioni non governative devono essere costituite da persone fisiche o giuridiche di differenti nazionalità. Il requisito fondamentale è,

²⁴ Relazione Dott.ssa Rosanna Ciuffetti, Roma 30.03.2007.

²⁵ **M. Pérez Gonzales**, *“las organizaciones no gubernamentales en el ambito de la Organizacion internacional, in revista Espanola de derecho Internacional”*, 1976,p. 322

perciò, la diversa nazionalità dei soggetti che ne fanno parte, indipendentemente dalla natura giuridica di tali soggetti.

La struttura transnazionale del C.I.O. è data dall'art. 3 della Carta Olimpica, il quale afferma che il “movimento olimpico” è composto, oltre che dal C.I.O., dalle federazioni internazionali, dai comitati olimpici, dai comitati organizzativi dei Giochi Olimpici, nonché dalle varie associazioni nazionali e dalle società sportive²⁶; inoltre il C.I.O. può riconoscere come appartenenti al movimento olimpico le associazioni dei comitati nazionali e delle federazioni internazionali raggruppate sul piano mondiale²⁷.

Per entrare a far parte del movimento olimpico è necessario ottenere il riconoscimento da parte del C.I.O., il quale, peraltro, può disporre la revoca in qualsiasi momento con efficacia immediata²⁸.

Il C.I.O. esercita tutti i poteri legislativi, esecutivi e giurisdizionali, con efficacia obbligatoria per tutti gli enti e le persone che fanno parte del movimento olimpico²⁹.

Il C.I.O., autorità suprema del movimento, che, come prima sottolineato, si autodefinisce organizzazione internazionale non governativa, è invece unicamente composto da individui di diversa nazionalità, quindi la sua struttura “transnazionale” può desumersi dalla provenienza dei suoi membri.

In definitiva, quindi, il C.I.O. è composto da persone fisiche che partecipano a titolo individuale, nominate per cooptazione e di diversa cittadinanza, giustificando così l'accezione transnazionale che gli si riconosce.

Sulla base di suddetta definizione si può affermare che possono essere qualificate come organizzazioni internazionali non governative anche quelle che accolgono membri designati dalle autorità di governo, e dunque persone che partecipano in qualità di organi di Stati anziché a titolo

²⁶ CIO, *Charte Olympique* 2007, art.3.

²⁷ CIO, *Charte Olympique* 2007, art.4.2 e 4.3.

²⁸ CIO, *Charte Olympique* 2007, art.4.6

²⁹ C.Vedder, “*the International Olympic Committee: an advanced non-governmental organisation and the international law*”, in *german yearbook of international law*, 1984, p.242.

individuale, purché l'esistenza di tali membri non condizioni la libertà di azione né la libertà di manifestazione del pensiero dell'organizzazione³⁰.

Ulteriore elemento caratteristico delle organizzazioni non governative è l'assenza di "scopo di lucro" affermata esplicitamente nell'art. 19 della Carta Olimpica. Questo comunque non è di ostacolo all'utilizzo dei propri simboli a fini pubblicitari o commerciali.

Occorre a riguardo sottolineare che le entrate del C.I.O. si presumono finalizzate alla promozione dello sport e del movimento olimpico in generale. Tale principio non trova tuttavia un esplicito riferimento nella Carta Olimpica; infatti, le uniche disposizioni finanziarie della Carta Olimpica sono quelle che conferiscono al Comitato Esecutivo la responsabilità della gestione finanziaria e l'elaborazione di una relazione informativa annuale³¹ e quelle che stabiliscono che il C.I.O. potrà concedere parte delle entrate derivanti dallo sfruttamento dei diritti televisivi alle federazioni internazionali, ai comitati nazionali olimpici (compresa la solidarietà olimpica), e ai comitati organizzatori dei Giochi Olimpici³².

L'amministrazione dei fondi (che hanno un volume abbastanza elevato), affidata alla Commissione Esecutiva, insieme alla mancanza di garanzie di carattere democratico (che abbiamo messo precedentemente in rilievo), suscitano numerose perplessità in ordine all'assenza di finalità di lucro del C.I.O. proclamata nella Carta Olimpica.

La vocazione internazionale di un'organizzazione non governativa non trova attuazione solo nella sua composizione, ma anche nelle finalità che persegue; infatti le organizzazioni che intendono ricevere uno *status* consultivo debbono occuparsi di "tematiche economiche, sociali, culturali, educative, sanitarie, scientifiche, tecnologiche e altre materie connesse di carattere internazionale"³³, così come è anche definito nei principi fondamentali della carta Olimpica³⁴.

³⁰ **Risoluzione 1296** (XLIV) del Consiglio economico e sociale, parte I, par. 7.

³¹ **CIO**, *Charte Olympique* 2007, art. 23 par. 6.4

³² **CIO**, *Charte Olympique* 2007, art.28.2

³³ **Risoluzione 1296** (XLIV) del Consiglio economico e sociale, parte I, par. 8

³⁴ **CIO**, *Charte Olympique* 2007, principi fondamentali, par. 3 e 6.

Indubbiamente si tratta di obiettivi vantaggiosi per tutta la comunità internazionale. La generale nozione di “finalità di interesse internazionale” può assumere un contenuto concreto proprio in relazione ai principi espressi nelle risoluzioni del Consiglio economico e sociale che disciplinano i rapporti con le organizzazioni non governative e nel preambolo del Consiglio d’Europa sul riconoscimento della personalità giuridica delle organizzazioni non governative. Da tali documenti si evince che un’organizzazione non governativa ha finalità di interesse internazionale qualora apporti un contributo effettivo alla realizzazione dei propositi e dei principi della Carta delle Nazioni Unite e dello Statuto del Consiglio d’Europa, e svolga un’attività sociale, culturale, scientifica, sanitaria, o, come in questo caso, sportiva.

1.5 Olimpiadi e politica

La grande importanza internazionale e di alta esposizione mediatica accordata ai Giochi Olimpici e al Movimento Olimpico hanno inevitabilmente intrecciato la storia dei Giochi Olimpici con gli universi della politica. I Giochi Olimpici sono “permeati di politica”, non costituendosi solo come evento sportivo, palesando, anzi, delle implicazioni strutturali con il mondo della politica che impedisce di alienare la matrice politica del percorso organizzativi dei giochi.

Lo scopo del nostro studio è quello di indagare e analizzare i diversi gradi di palese coinvolgimento politico riscontrabili nei Giochi Olimpici e in tutto il movimento olimpico. Per esaminare e rispondere a queste domande di ricerca, selezioniamo i Giochi Olimpici caratterizzati da incidenti politici studiandoli e analizzandoli come “*cases studies*”. I tipi specifici di coinvolgimento politico che si prenderanno in esame sono: la propaganda, l’apartheid, il terrorismo, e boicottaggi.

Si è sostenuto che la politica e lo sport, i Giochi Olimpici in particolare, non possono essere separati. Tuttavia, sembrava possibile porre un limite alla partecipazione del mondo della politica, e

per fare questo, la natura e la struttura dei Giochi e il Movimento dovranno essere modificati, pena la “convivenza” forzata.

È necessario innanzitutto contenere le pulsioni nazionaliste degli Stati partecipanti che hanno alimentato i legami tra politica e Giochi Olimpici.

Nel corso della loro secolare esistenza, i destini dei Giochi si sono spesso intrecciati con le vicende politiche mondiali. Il primo caso eclatante è costituito dalle Olimpiadi di Berlino del 1936 dove ben presto fu chiaro che l'evento sarebbe stato sfruttato dal regime nazista quale occasione di propaganda. La Federazione operaia svizzera di ginnastica e sport invocò il boicottaggio dei Giochi: i suoi membri erano infatti al corrente degli episodi di repressione in Germania, dei quali erano stati informati in occasione delle competizioni operaie internazionali.

Nel giugno del 1935 venne sfiorata la crisi diplomatica: affermando che non spettava allo Stato il compito di finanziare la parata berlinese, i socialisti e i comunisti – pur essendo minoritari – riuscirono a convincere la Camera del popolo a revocare il sussidio di 36.000 franchi precedentemente accordato al Comitato olimpico svizzero.

La decisione suscitò le durissime critiche della stampa tedesca e mise in difficoltà il governo elvetico, che non intendeva compromettere i rapporti diplomatici ed economici con il suo principale partner commerciale. Qualche giorno più tardi, il parlamento – convinto dal ministro della difesa Rudolf Minger – decise dunque di ristabilire il credito³⁵.

I rapporti tra sport e politica tornarono a essere di stretta attualità nei decenni seguenti. Nel 1968, a Città del Messico, durante la premiazione gli atleti John Carlos e Tommie Smith sollevarono come gesto di protesta e di “resistenza” i pugni “guantati neri”, simbolo delle “Black Panthers”, un'organizzazione a favore dei diritti dei cittadini afroamericani.

A Montreal, nel 1976, trentatré paesi e circa trecento atleti disertarono le Olimpiadi, per protestare contro le mancate sanzioni del Comitato Internazionale Olimpico nei confronti della

³⁵ Fonte Swissinfo

Nuova Zelanda, la cui squadra di rugby si era recata per una tournée in Sudafrica, paese escluso dal movimento olimpico a causa della sua politica di segregazione razziale.

L'apice drammatico fu però raggiunto quattro anni prima (1970), durante le Olimpiadi estive a Monaco di Baviera, dove un commando di guerriglieri dell'organizzazione palestinese "Settembre Nero" fece irruzione negli alloggi israeliani del villaggio olimpico, uccidendo due atleti e prendendo in ostaggio altri nove membri della squadra israeliana.

In seguito al tentativo di liberazione della polizia tedesca, persero la vita tutti gli atleti sequestrati, cinque palestinesi e un poliziotto.

Negli anni seguenti, le tensioni in occasione di avvenimenti sportivi furono soprattutto legate al clima della Guerra Fredda tra il blocco comunista e quello occidentale.

Nel 1980, il presidente statunitense Jimmy Carter decise di boicottare le Olimpiadi di Mosca in segno di protesta contro l'invasione dell'Afghanistan da parte dell'Armata Rossa. Chiedendo ai membri dell'alleanza atlantica di fare altrettanto, sessantacinque paesi disertarono l'evento.

Quattro anni più tardi, le Olimpiadi di Los Angeles (1984) furono il teatro della ritorsione sovietica: buona parte dei paesi del blocco comunista rifiutarono di partecipare, lamentando carenze per la sicurezza dei propri atleti e dirigenti durante le previste manifestazioni anticomuniste.

A partire dagli anni Ottanta, la fine della Guerra Fredda ha contribuito ad allentare notevolmente la pressione politica sui grande avvenimenti sportivi come i Giochi.

Parallelamente, anche grazie al deciso impulso impresso al movimento olimpico dal presidente del C.I.O. Juan Antonio Samaranch, le Olimpiadi hanno assunto una dimensione economica preponderante, grazie soprattutto alle sponsorizzazioni, ai proventi dei diritti televisivi e agli enormi interessi finanziari che accompagnano ogni edizione.

Di fronte agli accorati inviti a boicottare le Olimpiadi cinesi (2008) l'aspetto economico è risultato decisivo: la maggior parte dei governi ha infatti preferito non correre il rischio di compromettere le relazioni commerciali con il gigante asiatico.

Anche le olimpiadi di Pechino, quindi, non si sono sottratte a polemiche e critiche specifiche, facendo così perdere alla manifestazione il suo carattere di competizione sportiva per assumere invece un ruolo preminente nella mercificazione consumista che si sta avviando nel pianeta.

L'equivoco nasce dallo scarto tra l'ideologia fortemente improntata al dialogo interculturale con rilevanti implicazioni morali, e la scelta dei Paesi ospitanti che premia anche paesi che violano costantemente tutti i principi ed i diritti, così è chiaro come le Olimpiadi non si sostanzino come un'opportunità culturale ed economica per la popolazione dello Stato che le ospita, ma solo come un enorme indotto per multinazionali e i gruppi di potere che la gestiscono.

Da un altro punto di vista si può affermare che le critiche rivolte ai Giochi di Pechino sul tema del rispetto dei diritti umani sono indirizzate al soggetto sbagliato. L'errore di fondo di chi ha puntato l'indice sul C.I.O. è stato quello di aver posto in rilievo un tema importante, ma di aver sbagliato giurisdizione. Il Comitato Olimpico ha giurisdizione solo in ambito sportivo ed è qui che applica le proprie regole. Non si può contestare al C.I.O. di non aver preso una posizione politica diretta, perché gli ambiti non sportivi non sono di sua competenza. Ciò che gli compete, invece, è trasmettere i propri valori e principi attraverso lo sport. In tal senso i Giochi di Pechino sono stati il tentativo di portare a Pechino i valori dell'Olimpismo, anche se in questo Paese essi non trovavano applicazione, all'atto pratico, da parte del governo.

A voler essere pignoli si potrebbe, casomai, obiettare che la Carta Olimpica è carente nell'applicare il disposto in cui si enuncia che *Nessuna distinzione sarà inoltre stabilita sulla base dello statuto politico, giuridico o internazionale del Paese o del territorio cui una persona appartiene, sia che tale territorio sia indipendente, o sottoposto ad amministrazione fiduciaria o non autonomo, o soggetto a qualsiasi altra limitazione di sovranità.* Qui entrano in gioco problemi di riconoscimento dei Comitati Olimpici Nazionali la cui giurisdizione non coincide con quella di uno stato internazionalmente riconosciuto. In altre parole, non si applica in ambito olimpico il

principio di autodeterminazione dei popoli, e quindi si assiste ad una geografia sportiva che duplica esattamente i confini della geografia politica³⁶.

Tuttavia, l'esame della struttura e dell'organizzazione del C.I.O., fa capire, ad una lettura più approfondita, come questa struttura statalista ha una sua necessità pratica di esistere perché serve a garantire la partecipazione ordinata degli atleti che hanno diritto di partecipare ai Giochi Olimpici.

Se oggi il C.I.O. vanta 205 presenze nazionali, 12 più dell'ONU, possiamo pensare che tutto sommato questo sia un problema poco influente ai fini della diffusione del messaggio olimpico.

Inoltre, all'indomani della nascita delle Società delle Nazioni, de Coubertin, che andrebbe rivalutato come figura di acuta sensibilità politica internazionale e non solo come sportivo, aveva scritto al presidente della neonata organizzazione per congratularsi con lui, non trascurando di ricordargli come i temi messi in rilievo dalla Società delle Nazioni fossero già all'ordine del giorno del C.I.O. da una trentina d'anni. De Coubertin, insomma, era più che mai consapevole di aver messo al mondo una creatura che oggi possiamo dire antesignana di molte organizzazioni paladine delle battaglie per *migliorare il mondo e renderlo più pacifico*.

Nella Dichiarazione del 1948 troviamo sanciti principi che la Carta Olimpica aveva sposato cinquanta anni prima e sui quali fondava la sua missione.

Per concludere, credo sia giusto riconoscere che anche lo sport ha fatto la sua parte per cercare di portare avanti, in un ambito non necessario e indispensabile delle relazioni internazionali, un messaggio universale di pace, di rispetto dei diritti umani, di fratellanza. Lo ha fatto a volte zoppicando, tentennando davanti a problemi che sportivi non erano. Ma anche questo è stato pur sempre un contributo che, a volte più di altri, negli ultimi anni ha posto l'attenzione sul tema dei diritti umani.

³⁶ **A. Stelitano**, *“Olimpiadi e Politica. Il Cio nel sistema delle relazioni internazionali”*. Forum Editrice, Udine 2008

Capitolo 2

2.1 I rapporti del C.I.O. con le Federazioni Internazionali e i Comitati Olimpici Nazionali.

il C.I.O. svolge un ruolo fondamentale di regolamentazione e di programmazione per quanto riguarda l'attività di coordinamento dei Comitati Olimpici Nazionali, individuando linee guida e progetti complessivi. Tale attività presuppone anche una funzione di controllo da parte del C.I.O., e una valutazione costante del livello di attuazione dei diversi progetti.

Fin dalla sua nascita il C.I.O. ha scelto di escludere dai suoi compiti la regolamentazione tecnica dei vari sport, delegando tale attività alle Federazioni Sportive; i **Comitati Olimpici Nazionali (NOC)** si collocano, quindi, nel sistema complessivo seguendo un criterio di specializzazione per area geografica, promuovendo lo spirito olimpico, presidiando lo sviluppo di tutti gli sport in un determinato Paese, ed operando come rappresentanti territoriali del Movimento Olimpico. I Comitati Olimpici Nazionali costituiscono, organizzano e guidano le loro rispettive delegazioni ai Giochi Olimpici e alle competizioni multi-disciplinari regionali, continentali o mondiali patrocinate dal C.I.O.; in particolare si occupano della selezione degli atleti proposti dalle rispettive Federazioni Nazionali relativamente alla loro ammissione ai Giochi. Inoltre, i Comitati Olimpici Nazionali possono formulare proposte concernenti la modifica della Carta Olimpica, collaborare alla preparazione dei Congressi Olimpici e partecipare su richiesta del C.I.O. alle attività delle sue Commissioni. A valle, i NOC coordinano le attività delle organizzazioni sportive presenti sul territorio, a loro volta appartenenti alle Federazioni Nazionali o ad altre associazioni per la promozione degli sport, ed attua gli interventi necessari per realizzare i diversi progetti sviluppati dal C.I.O.; ma per poter fare ciò, è necessario ottenere il riconoscimento del C.I.O..

Le **Federazioni Sportive Internazionali (IFS)** sono le uniche rappresentanti riconosciute dal C.I.O. a livello internazionale dei vari sport. Esse rivestono perciò il duplice ruolo di controllare e gestire la pratica delle varie discipline sportive nel mondo.

Le decisioni e gli indirizzi adottati dalle IFS a livello mondiale devono essere recepiti ed adottati a livello continentale, nazionale e locale dai vari organismi che fanno parte del sistema e che sono costituiti ed agiscono a livello decentrato territoriale.

La struttura organizzativa delle IFS rispecchia quella del C.I.O., essendo anch'essa di tipo piramidale. Vi è un organismo centrale che opera a livello mondiale, le cosiddette "confederazioni", che raccolgono al proprio interno le varie federazioni sportive nazionali di ogni singolo continente.

Hanno il compito di promuovere e sviluppare la pratica a tutti i livelli dei singoli sport di competenza; stabilire e codificare le norme organizzative e regolamentari attinenti all'ambito tecnico-sportivo che dovranno essere applicate e rispettate da tutte le federazioni sportive nazionali; organizzano i Campionati Mondiali dei singoli sport; garantiscono il controllo tecnico e provvedono alla direzione pratica delle gare durante le Olimpiadi. Pertanto, gli sport vengono generate dalle IFS, le quali cercano di svilupparsi e a emergere sulla scena internazionale.

Il C.I.O. ha inteso imprimere un contrassegno sulla quasi integralità delle pratiche sportive donando alle IFS il marchio olimpico, tuttavia, non tutte le IFS sono presenti ai Giochi Olimpici. Al fine di discutere i problemi comuni ed i calendari delle competizioni, le Federazioni Internazionali degli sport olimpici estive, quelle invernali e le Federazioni Internazionali riconosciute assumono la forma di associazioni: ASOIF (quelle estive); AIOWF (quelle invernali); ARISF (quelle degli sport riconosciute dal C.I.O.); AGFIS (quella che riunisce le altre federazioni).

I Giochi Olimpici rappresentano una reale opportunità per queste strutture, le quali approfittano della visibilità e del ritorno finanziario dell'evento. Sono il cumulo di tutti i giochi che conferiscono il carattere mondiale all'evento rappresentando, così, anche le diverse culture.

Tuttavia, si può constatare l'esistenza di un'opposizione tra i Paesi ricchi, che sono affiliate ad un grande numero di IFS, e gli Stati svantaggiati, che prediligono gli sport di base (atletica o sport di squadra a danno di sport costosi come l'equitazione, la vela o canottaggio).

Anche se bisogna dire che non tutte le pratiche sportive hanno lo stesso peso sulla scala internazionale, esse variano secondo la loro natura, la loro anzianità ed il costo dei loro praticanti.

Sotto l'impulso del Presidente Samaranch, il Movimento Olimpico ha ritrovato una unità che per molto tempo è stata messa in crisi dai boicottaggi. Il C.I.O. è riuscito, dopo un secolo di storia, a riunire il pianeta intero. Il riconoscimento dei Comitati Olimpici Nazionali si dimostra essere un atto che si contorna del riconoscimento politico degli Stati allo stesso titolo dell'ONU. Tuttavia, l'accesso alle competizioni è troppo difficile per la maggior parte dei Paesi, infatti, alcuni possono esprimersi solo per l'intermediazione delle pratiche sportive di base dove le quote degli atleti sono importanti e le condizioni di qualificazione sono facili (es. boxe, nuoto, atletica, judo).

La ripartizione spaziale di questi differenti elementi si traduce globalmente per un'opposizione tra gli Stati ricchi e gli Stati in via di sviluppo, anche se il fattore di sviluppo economico non ci soddisfa del tutto; infatti, necessita prendere in considerazione anche la taglia demografica dei Paesi, dove la vasta popolazione, al di là del grado di ricchezza, crea una tradizione sportiva determinante. Questo trova origine nella storia degli Stati dove la cultura della popolazione e l'incidenza politica fa nascere un fenomeno di specializzazione sportiva che è il primo indicatore delle strategie dei Comitati Olimpici Nazionali.

Il C.I.O., nella preoccupazione di preservare i Giochi Olimpici, sembra voler orientare la sua politica fissando un numero limite di atleti e un programma più soffice concernente il *format* delle competizioni.

Le necessità di spalmare i costi di organizzazione e di conformarsi agli imperativi mediatici conducono ad un allargamento geografico in termini di partecipazione e di successi dell'evento olimpico, così, da un approccio geopolitico stiamo scivolando verso un approccio di

“*geomarketing*”. Questa strategia non può favorire l’allargamento della partecipazione e dei successi, al contrario, il numero degli atleti non si evolve rinforzando solo i posti d’élite.

Riassumendo, possiamo affermare che il mondo olimpico è un mondo paradossale che avvolta si sente fiero di riunire l’insieme delle nazioni, ma allo stesso tempo, vorrebbe privilegiare l’élite per ragioni di visibilità. Apparentemente, l’avvenire dei giochi sportivi non va nel senso di una reale mondializzazione a meno che le istanze sportive aiutino i meno abbienti a svilupparsi.

2.2 I rapporti del C.I.O. con lo stato e la città sede dei Giochi Olimpici, e le condizioni richieste per la nomina.

I grandi eventi si configurano, per le città che li ospitano, come un’opportunità di rapida promozione di processi di sviluppo urbano. L’organizzazione di un grande evento non solo richiede una lunga ed articolata programmazione al fine di implementare azioni di trasformazione che rendano il territorio idoneo ad accoglierlo, ma necessita anche di un’attenta gestione delle risorse coinvolte in modo da evitare l’insorgenza di rischi di natura economica ed ambientale che possano compromettere le qualità del territorio. Oltretutto, gli effetti di tale evento non si esauriscono necessariamente al termine dello stesso, pertanto è necessario porre adeguata attenzione anche “all’eredità” di queste manifestazioni.

In particolare, il crescente interesse per i risvolti territoriali dei “*mega events*” ha favorito la costituzione in tutte le città che hanno ospitato le Olimpiadi nell’ultimo decennio di centri permanenti di ricerca sulle Olimpiadi stesse, alcune delle quali sono tuttora operanti.

Le Olimpiadi hanno rappresentato l'occasione per interventi di miglioramento urbano su vasta scala, esercitando un evidente impatto sulle strutture urbanistiche delle città che le ospitano, ciò nonostante non sempre il tentativo di trasformare la città ha generato risultati positivi³⁷.

Le relazioni tra il C.I.O. e lo stato e la città sede dei Giochi Olimpici non sono disciplinate dalla Carta Olimpica, in particolare, questo rapporto si manifesta nei requisiti fissati nella Carta Olimpica per la designazione dei Giochi Olimpici. Si tratta di dichiarazioni di ordine politico di accettazione delle Regole del C.I.O. e del riconoscimento del C.I.O. quale autorità suprema. La deliberazione contiene una serie di dichiarazioni con le quali la municipalità della città ospitante si obbliga dinanzi al C.I.O. a non utilizzare i Giochi per fini di lucro e si assume, nell'ipotesi in cui la città venga in effetti prescelta, la responsabilità della loro organizzazione "in forma congiunta e solidale" con il Comitato Olimpico dello Stato che ospita i Giochi.

Questa dichiarazione, che risponde alle esigenze della Carta Olimpica, appare un chiaro riflesso della componente ideologica di ciò che si definisce "spirito Olimpico". In effetti, essa richiama anche gli ideali di concordia e partecipazione inerenti al movimento olimpico e garantisce un impegno al fine di contribuire a diffondere i valori sociali, educativi e morali presenti nell'olimpismo³⁸.

Come appare evidente dall'analisi dello *status* del C.I.O., l'esigenza che la manifestazione sportiva non venga alterata da circostanze politiche appare fondamentale sia nella struttura e composizione del C.I.O., sia nelle condizioni di carattere politico che esso impone alle città candidate ad ospitare i Giochi Olimpici; l'altra condizione di carattere politico richiesta dalla Carta Olimpica alle città candidate alla nomina, e che a nostro avviso appare particolarmente rilevante, è quella di ottenere che il governo dello Stato in cui si trova offra garanzie al C.I.O. in ordine all'osservanza della Carta Olimpica con le sue regole e le sue disposizioni di attuazione³⁹, con

³⁷ **C. Calenda**, " *Olympics Games and the City*" in rivista: trimestrale del laboratorio, territorio monilità e ambiente- TeMALab Vol.1- No2- giugno 1998, pagg. 97-100.

³⁸ **Dossier de Candidatura**, " *Solicitud de candidatura al C.O.I. para la celebracion en Barcelona de la XXV Olimpiada*", Barcelona: Oficina Olimpica, Memoria, 1986, pag. 121

³⁹ **CIO**, *Charte Olympique 2007*, art.37.3

questo si vuole ottenere che non solo l'intero movimento olimpico sia disciplinato dalle regole del C.I.O., ma che anche lo Stato in cui si celebrano i Giochi Olimpici si impegni a vigilare sull'osservanza di dette regole.

Del contenuto e della forma di tale atto a noi interessa sottolineare tre aspetti: l'accettazione delle regole del C.I.O., le facilitazioni in materia di entrata e uscita degli stranieri e le questioni relative alla natura giuridica.

In relazione alla prima questione bisogna innanzitutto rimarcare che le regole del C.I.O. non sono norme giuridiche, né dell'ordinamento internazionale né di quello interno, ma costituiscono solo regole adottate da un'organizzazione non governativa per la disciplina del movimento olimpico e della celebrazione dei Giochi Olimpici. In esse si disciplina dettagliatamente tutto ciò che concerne la celebrazione dei Giochi Olimpici e i diritti correlati a tale avvenimento, tanto nell'aspetto puramente sportivo, quanto in quello economico e giuridico. Pertanto, renderle obbligatorie per i pubblici poteri mediante una deliberazione del Consiglio dei Ministri difetta di sufficiente fondamento giuridico, infatti, si deve ritenere che la "deliberazione" sia un atto di natura politica piuttosto che giuridica, la cui obbligatorietà sul piano giuridico è seriamente revocabile in dubbio.

Per quanto riguarda il secondo aspetto occorre sottolineare che le facilitazioni offerte dal C.I.O. rispondono ad una esigenza generale espressa dalla Carta Olimpica⁴⁰ che disciplina la "carta d'identità olimpica", infatti, coloro che sono in possesso di suddetta carta d'identità hanno una particolare deroga al regime comune in materia d'ingresso, circolazione e uscita degli stranieri nei paesi dove si svolgono i Giochi Olimpici.

Per quanto riguarda la natura giuridica, oltre a richiedere garanzie del governo dello stato sull'osservanza delle regole olimpiche e ad imporre accordi con la città nominata, la Carta Olimpica obbliga il C.I.O., da un lato, e la città designata come sede dei giochi e il corrispondente Comitato Olimpico Nazionale, dall'altro, a concludere immediatamente un contratto scritto in cui vengano

⁴⁰ CIO, *Charte Olympique* 2007, art. 65.2

disciplinati nel dettaglio i diritti e gli obblighi delle parti⁴¹. Dalla lettura della Carta Olimpica e della proposta di contratto si denota l'assenza di ogni forma di corrispettività tra le prestazioni:

- i Giochi sono affidati dal C.I.O. ad un Comitato organizzatore che deve svolgere le sue attività in conformità della Carta Olimpica, al contratto e alle istruzioni della commissione esecutiva del C.I.O.⁴²;
- la Carta Olimpica stabilisce anche quale tipo di personalità giuridica e di composizione debba avere il comitato organizzatore;
- il C.I.O. si riserva il diritto di sottrarre in qualsiasi momento e con efficacia immediata l'organizzazione dei giochi alla città sede, rafforzando così l'obbligatorietà delle sue istruzioni e delle condizioni contenute nella Carta Olimpica per la celebrazione dei giochi, e questo senza comunque rinunciare all'eventuale richiesta di risarcimento danni causati al C.I.O. stesso⁴³;
- a titolo di contropartita per l'assunzione da parte del comitato organizzatore dell'obbligo di assoggettarsi alle regole e alle istruzioni del C.I.O., la Carta Olimpica e la proposta di contratto dispongono che la città sede, il comitato Nazionale Olimpico e il comitato organizzatore dei giochi assumono la completa responsabilità finanziaria e giuridica dei giochi, impegnandosi altresì a tenere indenne il C.I.O. dal *“pagamento per ogni danno risultante da, o causato da, qualunque violazione del presente contratto, anche qualora sia dovuta a forza maggiore”*⁴⁴.

I termini del contratto, quindi, non riflettono la benché minima eguaglianza tra le parti, infatti, a completare il quadro vi è anche la disposizione secondo cui la legge applicabile al contratto è quella svizzera e che qualunque contrasto relativo alla sua validità, interpretazione o esecuzione dovrà essere risolto con procedimento arbitrale rimesso al Tribunale Arbitrale dello Sport (TAS).

⁴¹ CIO, *Charte Olympique* 2007, art. 37.7

⁴² CIO, *Charte Olympique* 2007, art. 39.1 e art.39.7

⁴³ CIO, *Charte Olympique* 2007, art. 39.5

⁴⁴ CIO, *Charte Olympique* 2007, art.40

2.3 atto di candidatura

L'organizzazione delle Olimpiadi è un'esperienza unica ed affascinante, ma anche molto complessa. La letteratura scientifica sottolinea come i Giochi Olimpici costituiscano un'occasione eccezionale in termini di investimenti, comunicazione, opere pubbliche ed iniziative private. Le motivazioni della candidatura delle città ad ospitare questo grande evento sono le più disparate e cosmopoliti, e vanno tutte ben al di là del mero contesto sportivo. In alcuni casi le Olimpiadi sono state utilizzate come legittimazione politica a livello internazionale (Seoul 1988); in altri casi le Olimpiadi sono state utilizzate per dimostrare la capacità di una nazione di competere a livello internazionale, mettendo in mostra una scelta forte e credibile⁴⁵. La candidatura di una città ai Giochi Olimpici necessita di un lavoro considerevole, la domanda deve rispondere ad una moltitudine di condizioni; infatti, se in partenza, l'idea di candidatura può essere portata avanti da qualche gruppo, è necessario ottenere un consenso per farla germogliare; la candidatura non deve essere portata avanti solo dalla città che intende ospitare i Giochi Olimpici ma anche dagli organi superiori di governo, proprio perchè il costo delle infrastrutture necessarie ai giochi non può essere sostenuta solo dalla città organizzatrice ma necessita il ricorso a dei finanziamenti esterni pubblici o privati.

Tuttavia, oltre ai costi necessari per organizzare i Giochi Olimpici si deve tenere conto anche delle condizioni climatiche e topografiche, che in molti casi rappresentano uno sbarramento insormontabile per numerosi Stati.

Inoltre, le grandi compagnie multinazionali, divenute molto importanti nel *budget* di un comitato organizzatore, cercano di finanziare i giochi nei Paesi dove la pratica sportiva è molto

⁴⁵ Il caso di **Chamonix**, 1924, che ha evidenziato un progetto ben preciso, a forte connotazione nazionalistica, volto a sostenere un orientamento governativo che intreccia l'obiettivo di centrare le Olimpiadi con la finalità di posizionare alcune località francesi di sci nel panorama delle mete del turismo internazionale.

espansa⁴⁶; difatti, nelle ultime due Olimpiadi invernali vi erano molte candidature dei paesi dell'est (Sotchi, Sofia, Poprad Tatry nel 2002; Podrad Tatry e Zakopane per il 2006), verso il quale la commissione di valutazione del C.I.O. per le XIX e XX Olimpiadi invernali, ha considerato premature, in quanto i piani finanziari venivano considerati a rischio in riferimento all'economia interna dei Paesi, infatti, queste città avevano proposto la loro candidatura solo in un'ottica di riconoscenza internazionale e di sviluppo delle infrastrutture ancora rare.

Le città candidate vengono selezionate attraverso l'esame dei loro dossier effettuato da un gruppo di lavoro composto dai membri del C.I.O. e da esperti esterni sulla base di undici criteri: sostegno del governo e dell'opinione pubblica; infrastrutture generali; siti sportivi; villaggio olimpico; impatto sull'ambiente; sviluppo dei trasporti; presenza di alloggi e alberghi; sicurezza; esperienza passata in materia di avvenimenti passati; finanza; progetto globale e eredità da lasciare alla città.

Per quanto riguarda i Giochi Olimpici 2016 assegnati a "Rio de Janeiro" (Congresso di Copenaghen, 121 sessione, 2 ottobre 2009) la Commissione Esecutiva del C.I.O. aveva accettato le città candidate il 4 giugno 2008, ed avevano tempo fino al 12 febbraio 2009 per presentare i loro dossier.

I dossier di candidatura sono stati analizzati nei loro dettagli dalla Commissione di valutazione⁴⁷ del C.I.O. che ha anche visitato tutte le città candidate; in seguito, ha redatto un rapporto pubblicato nel settembre 2009; questo rapporto, che ha coperto tutti gli aspetti tecnici richiesti per accogliere i giochi, è stato rimesso ai membri del C.I.O. per aiutarli a scegliere la città ospitante⁴⁸.

⁴⁶ questo fattore vale soprattutto per l'organizzazione dei giochi invernali.

⁴⁷ Nominata dal Presidente del C.I.O. e composta da membri del C.I.O.; rappresentanti delle F.I.; dei C.N.O.; dagli atleti; dal I.P.C.; da esperti esterni.

⁴⁸ **Fonte C.I.O.**, "*élection de la ville hôte, faits et chiffres*", report juillet 2009, [www. Olympic.org](http://www.Olympic.org)

Infine, il voto finale viene fatto a scrutinio segreto per non influenzare i membri; i membri originari di uno dei Paesi candidati non prendono parte al voto, se non dopo l'eliminazione della città; i voti bianchi, nulli o astenuti non sono considerati per il calcolo della maggioranza richiesta.

Le ragioni principali per definire meglio il meccanismo le possiamo dividere in due parti: la "riconoscenza internazionale" e lo "sfruttamento razionale del territorio".

Per quanto riguarda il primo punto bisogna asserire che si è sviluppata una definizione di "Marketing internazionale" con l'avvento delle trasmissioni televisive che hanno permesso di concentrare l'interesse mondiale sul Paese organizzatore, presentandosi, così, ad un pubblico vasto e differente per abitudini economiche e turistiche; per il resto l'organizzazione dei Giochi Olimpici permette di mostrare al resto del mondo le capacità di una città e di uno Stato ad impegnarsi e spuntarla in un avvenimento così importante; questo aspetto di promozione rileva spesso le funzioni politiche di una nazione nel quale è fondamentale l'intervento dei governi nell'organizzazione e finanziamento dei giochi.

Pertanto, possiamo ribadire che attualmente, il "dossier di candidatura" risponde alle esigenze di un "*dossier marketing*", il quale si occupa innanzitutto di ottenere un mercato, mettendo in evidenza tutte le qualità della città al fine di flettere in suo favore le decisioni del C.I.O., questo aspetto marketing spiega l'aumento regolare delle somme investite per la preparazione dei dossiers.

Da questo lungo procedimento complesso, il 2 ottobre 2009, dallo scrutinio della 121esima Sessione del C.I.O. svoltasi a Copenaghen, è uscita vincitrice la città di "Rio de Janeiro" che ha presentato al C.I.O. un dossier estremamente solido sul piano tecnico.

A questo punto, è doveroso precisare che l'impatto mediatico dei Giochi Olimpici è così forte che la maggior parte delle città non designate stimano di compensare il denaro speso per la preparazione del dossier e per la pubblicità effettuata intorno alla loro candidatura; inoltre, un dossier permette di evidenziare le carenze turistiche, economiche, sociali e culturali di una città così da accelerare gli investimenti pubblici o privati per potervi rimediare.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, attestiamo che spesso una candidatura è presentata per sviluppare le infrastrutture carenti nel territorio, distinguendo due tipi di sviluppo:

1. lo sviluppo legato direttamente ai giochi: equipaggiamento sportivo, infrastrutture d'accoglienza (villaggio olimpico, sale stampe, radio, televisioni, trasporti, etc.);
2. o sviluppo "esterno": vie di comunicazioni e reti di telecomunicazioni.

Gli sviluppi legati ai giochi sono sottomessi ad un quadro di oneri rigorosamente imposti dal C.I.O. e sono finanziati dal comitato organizzatore; questi differenti sviluppi si auspicano in una ricaduta in termini di impiego nel settore dei lavori pubblici, del commercio e del turismo e più generalmente, in una crescita del tessuto economico e turistico locale e regionale, costituendo, così, un investimento a lungo termine.

Gli ingenti finanziamenti e la dinamica olimpica permettono un'accelerazione dei programmi correnti di lavoro, grazie ad una messa in opera di spese su dei *budgets* specifici che portano alla costruzione di mega infrastrutture che si accompagnano a delle rinnovazioni importanti per le istituzioni scolastiche, sociali e culturali. Un'altra logica di sfruttamento razionale si è sviluppata intorno alla riconquista dei paesaggi e della loro protezione, questo tema ormai è diventato uno dei criteri fondamentali della selezione dei dossiers di candidatura per il C.I.O.⁴⁹.

I vari lavori sulle infrastrutture, come i siti di competizione, il miglioramento dei mezzi di trasporto e lo sviluppo dell'immagine della città stessa, agiscono come un catalizzatore dell'evento che lascia un marchio indelebile sulla città organizzatrice e la sua popolazione.

Per rispondere alle questioni riguardanti i bisogni del COJO (Comitato organizzatore) nella sua organizzazione, il C.I.O. ha istituito uno studio sull'impatto dei Giochi Olimpici (*Olympic Games Impact: OGI*) che ha come principale obiettivo quello di misurare l'impatto generale dei Giochi Olimpici, favorendo le città candidate e i loro futuri organizzatori dei giochi trasferendogli dei consigli strategici per massimizzare i benefici. Sono stati stabiliti almeno cento indicatori di

⁴⁹ **Fonte C.I.O.**, "*Les villes candidates et organisatrices des Jeux Olympiques d'hiver*", www.olympic.org

ricerca raggruppati nei tre domini d'applicazione internazionale riconosciuti di sviluppo durabile: il dominio economico; il dominio sociale; e il dominio ecologico.

Gli indicatori OGI principali riguardano il risultato diretto dell'organizzazione dei giochi (es. costruzione dei siti di competizione e villaggio olimpico); e un risultato indiretto derivante dall'evoluzione delle infrastrutture e dei trasporti.

Gli altri indicatori cercano di facilitare i problemi che già si trovano all'interno della città quali il tasso di criminalità, la partecipazione sportiva o la qualità dell'acqua.

Dopo la realizzazione del primo studio OGI nel 2003, il C.I.O. ha chiesto a tutti i COJO di effettuare suddetti studi; inoltre i futuri organizzatori dei giochi sono informati dal C.I.O. degli studi OGI durante le diverse fasi del processo di candidatura⁵⁰.

L'organizzazione dei Giochi Olimpici, dopo un investimento ampio iniziale, devono far fronte, dopo i giochi, ai costi legati al funzionamento e al mantenimento delle infrastrutture, questi aggravano notevolmente le finanze della comunità per un lungo periodo, questo carico finanziario si ripercuote spesso sulle amministrazioni, infatti, molte città hanno preso in considerazione questi parametri al fine di rifiutare un'organizzazione (Denver nel 1976) o una candidatura (gli elettori svizzeri per i giochi del 1968, 1976, 1980, 1996).

Molti comitati organizzatori hanno provato a far fronte a questo delicato problema prevedendo delle infrastrutture polivalenti e riconvertibili (Londra 2012).

Un evento non genera automaticamente una crescita del *business* turistico della destinazione che lo ospita; inoltre, se non si definisce l'utilizzo post-olimpico delle strutture, o, se l'evento non viene fatto precedere o seguire da altre iniziative, è alquanto probabile che la città ospite si ritrovi con un "fardello" sulle spalle, rappresentato dalle costose strutture realizzate e dagli ingenti fondi necessari per il mantenimento delle stesse. L'esperienza insegna ad avere una percezione chiara del proprio posizionamento e una visione di sviluppo.

⁵⁰ **Fonte CIO**, "l'environnement et le développement durable" , report 842,Février 2008, www.olympic.org

2.4 il Comitato organizzatore delle Olimpiadi (COJO), l'esempio di Londra 2012 (LOCOG)

Organizzare una manifestazione sportiva richiede professionalità, serietà, grande disponibilità, resistenza fisica, elasticità mentale, spirito di iniziativa. Che si parli di eventi internazionali, nazionali, regionali o semplicemente di portata locale l'intensità di questi fattori non varia, ciò che cambia è il tipo di organizzazione ed il numero di persone impegnate.

Lo scopo di un qualsiasi evento è quello di attirare l'attenzione del proprio *target* di riferimento. Così, ad esempio, tramite l'evento un'azienda può pubblicizzare i prodotti e/o servizi offerti, aumentare la visibilità del proprio marchio, entrare in contatto con un bacino d'utenza del tutto nuovo o fidelizzare ulteriormente la clientela acquisita in passato; una Federazione sportiva può avvicinare la popolazione in età scolare ad uno sport ancora poco conosciuto al grande pubblico.

Quando si organizza un evento sportivo i problemi da affrontare sono numerosi e diversi tra loro, per questo motivo è necessario innanzitutto costituire un "Comitato organizzatore" che avrà il compito di gestire tutti gli aspetti legati all'organizzazione generale e alla promozione dell'evento sportivo. In alcuni casi è opportuno redigere un vero e proprio Atto costitutivo, nel quale verranno indicati il numero dei componenti, i criteri e le modalità di scioglimento. Il Comitato stabilirà dei precisi settori di competenza, ognuno dei quali avrà un responsabile-coordinatore cui farà costante riferimento un gruppo di collaboratori il cui numero dipenderà dalle mansioni loro assegnate.

La Carta Olimpica afferma che *"l'organizzazione dei Giochi Olimpici è affidata dal C.I.O. al CNO dello stato della città ospitante stessa. Le CNO sarà responsabile dell'organizzazione"*

secondo gli obiettivi di un comitato organizzatore (COJO) che, dal momento della sua costituzione, deve rendere conto direttamente alla commissione esecutiva del C.I.O.”⁵¹.

L'organo esecutivo del COJO comprende i membri del C.I.O. dello Stato ospitante, il Presidente ed almeno un membro dei rappresentanti della città ospitante, può comprendere ugualmente dei rappresentanti delle autorità pubbliche o altre personalità. Il lavoro del COJO è guidato largamente dal contratto della città ospitante, che il CNO e la stessa città concludono con il C.I.O. dopo l'attribuzione dei giochi, i manuali tecnici che l'accompagnano, il dossier di candidatura e le garanzie che la città ospitante ha articolato durante la candidatura. Questo significa che il COJO è tenuto a stabilire le funzioni e i servizi per tutti gli aspetti dei giochi, così come tutte le operazioni durante i giochi. Il COJO è consigliato in questo compito dalla commissione di coordinazione del C.I.O., che supervisiona il suo lavoro e rende conto alla commissione esecutiva del C.I.O. dei progressi del COJO.

Il COJO intrattiene rapporti anche con i CNO e con le IFS: con la prima tratta sui diversi soggetti (es. iscrizione degli atleti e villaggio olimpico); mentre con le seconde analizza le questioni riguardanti le prescrizioni tecniche dei siti dei giochi, i risultati sportivi e il programma di competizione dei giochi.

Il COJO deve assicurare la protezione di tutti i marchi olimpici, rendere effettive tutte le pubblicazioni che il C.I.O. domanda per i Giochi Olimpici. In questo quadro di lavoro, il COJO organizza i passaggi della “Fiamma Olimpica” da Olimpia sino allo stadio dei giochi della città ospitante⁵².

Orientativamente, nell'ambito del COJO possiamo distinguere alcuni settori di competenza:

- predisposizione e controllo dei campi adibiti alle gare, nonché degli accessori utili a salvaguardare il regolare svolgimento della competizione;
- controllo e verifica della sicurezza dei partecipanti alle gare e del pubblico presente;

⁵¹ **CIO**, *Charte Olympique* 2007, art.36

⁵² **Fonte C.I.O.**, “*Rôles et responsabilités durant les Jeux Olympiques*”, report 843, février 2008, www.olympic.org

- preparazione dell'accoglienza: provvedere al soggiorno degli atleti e verificare gli accrediti;
- organizzazione e coordinamento dei mezzi di trasporto previsti;
- reclutamento del personale di supporto per eventuali squadre, atleti, arbitri (es. interpreti e/o accompagnatori), del personale adibito all'attività di segreteria; ideazione e promozione del programma culturale di intrattenimento per le autorità presenti (aziende sponsorizzatrici, personaggi illustri, ecc.);
- coordinamento del gruppo di persone adibito al rilevamento dei dati statistici ed alla compilazione giornaliera dei bollettini ufficiali con tutti i risultati delle gare;
- coordinamento del settore medico. A questo proposito è necessario allestire un punto di pronto soccorso con relativo personale infermieristico, richiedere il servizio di un'autoambulanza e verificare che tutti gli atleti iscritti abbiano il certificato medico di idoneità all'attività agonistica. In caso di evento sportivo di livello nazionale o internazionale è importante predisporre tutte le attrezzature necessarie per effettuare l'eventuale controllo antidoping;
- cura del marketing e della pubblicità;
- allestimento del Centro Stampa per garantire i servizi radiofonici e televisivi;
- cura e gestione dei rapporti con la carta stampata ed i mass-media in generale;
- coordinamento del settore arbitrale.

Per coordinare nel miglior modo possibile questi settori è necessario che i componenti del Comitato organizzatore si riuniscano periodicamente e con regolarità per verificare sul campo il rispetto del piano economico-finanziario elaborato in via preventiva, per esporre e risolvere possibili problemi di carattere organizzativo o burocratico che potrebbero rallentare o pregiudicare il successo della manifestazione; ma anche per valutare la fattibilità pratica di nuove idee e proposte. In questo modo sarà possibile apportare i giusti correttivi a situazioni economico-organizzative ritenute rischiose.

Tenendo sempre conto del fatto che un evento sportivo può nascere con l'intento di suscitare l'interesse di una platea internazionale o coinvolgere semplicemente il pubblico di una realtà locale,

il COJO dovrà necessariamente sostenere delle spese per far fronte agli impegni presi e, nello stesso tempo, avrà il compito di ricercare valide fonti di finanziamento per compensare le potenziali uscite di cassa.

Per bilanciare queste spese che, occorre ricordarlo, rappresentano solo una parte di quelle realmente sostenute, il COJO può contare sui contributi provenienti dal Comune e/o da altri Enti pubblici interessati all'organizzazione dell'evento; sul sostegno economico dei principali sponsor della manifestazione (main sponsor, sponsor tecnico, co-sponsor); sulla vendita dei biglietti per assistere alle gare; sulla vendita di gadgets e materiale di abbigliamento.

Per quanto riguarda, il comitato organizzatore di Londra 2012 (LOCOG), il finanziamento proviene essenzialmente dal settore privato; in tutto, due miliardi di sterline derivano dalle sponsorizzazioni, dai diritti di diffusione e dalla vendita dei prodotti derivati; proprio per questo si protegge il marchio di Londra 2012, ovvero, per garantire questa possibilità di finanziamento.

L'Olympic Delivery Authority (ODA) è l'organismo del settore pubblico che si occupa della costruzione delle infrastrutture necessarie per i giochi e del suo utilizzo dopo la fine delle olimpiadi; il suo budget proviene interamente da fondi pubblici, ed è finanziato dal Ministero della Cultura e dello sport, il quale si occupa della gestione dei finanziamenti di provenienza del governo centrale⁵³.

Altri fondi (due miliardi di sterline) provengono dalla "*National Lottery*" che permetterà di costruire le installazioni per accogliere i giochi, fornendo, così, una eredità duratura per gli abitanti del Regno Unito; la *Lottery* dividerà successivamente i proventi derivanti dalla vendita delle infrastrutture; inoltre, fornirà dei servizi e delle installazioni per le persone che vorranno praticare lo sport.

La *Greater London Authority* (GLA) è incaricata di realizzare gli obiettivi dell'amministrazione comunale per i giochi del 2012, in modo da apportare il massimo vantaggio ai londinesi.

⁵³ **Preparations for the London 2012 Olympic and Paralympic Games:** Progress report June 2008, di Great Britain, National Audit Office, pagg.29 ss.

Il GLA apporta un contributo di 925 milioni di sterline all' *Olympic Delivery Authority*, questo denaro servirà per l'utilizzo delle infrastrutture e delle installazioni da parte dei londinesi dopo i Giochi Olimpici.

La *London Development Agency* (LDA) è l'agenzia del sindaco di Londra incaricata di amministrare la crescita economica della città, per ottimizzare i vantaggi derivanti dai giochi nei confronti dei cittadini. La LDA collabora con l'ODA per la pianificazione e lo sviluppo del parco olimpico ; inoltre, la LDA fornisce 250 milioni di sterline per il costo delle infrastrutture e 220 milioni di sterline per la pulizia del parco olimpico, che l'ODA amministra per suo conto⁵⁴.

Vista la crisi economica globale che può avere delle conseguenze pesanti su queste olimpiadi, il governo britannico sta pensando di nazionalizzare il progetto per la costruzione del villaggio olimpico. Il programma di finanziamento prevede che la maggior parte dei capitali provenga da un *pool* di privati, composto da banche e immobilariisti, anche se il peggioramento del quadro economico rischia di mettere fuori gioco molti attori; pertanto, l'ipotesi che il villaggio sia pagato interamente dai contribuenti è concreta. Nonostante gli "evidenti progressi" nella costruzione del Parco olimpico di *Stratford*, così come per il Villaggio degli atleti da un miliardo di sterline (circa un miliardo e 400 milioni di euro), non siano ancora stati definiti tutti i finanziamenti. Lo stesso vale per l'area stampa, il cui preventivo di spesa si aggira sui 400 milioni di sterline (571 milioni di euro). A coprire i costi dovrebbe essere una partnership tra settore pubblico e privato, insieme ai proventi dei diritti tv⁵⁵.

⁵⁴ **Fonte LOCOG**, www.london2012.com

⁵⁵ **"London 2012 games: the next lap"**, sixth report of session 2007-08, volume I, House of Commons, Culture media and sport Committee, pagg.23 ss.

2.5 La pianificazione strategica delle Olimpiadi: Gli *stakeholder* dell'evento.

Il processo di pianificazione riguarda la definizione degli obiettivi e dei mezzi per raggiungere tali obiettivi. Una buona pianificazione strategica è fondamentale per il successo dell'organizzazione dell'evento.

La pianificazione permette di ottenere diversi benefici, è necessario che i manager siano in grado di investigare e risolvere i problemi che si presentano; inoltre, bisogna essere trasparenti circa le responsabilità dello staff; infine, occorre ridurre l'incertezza e quindi minimizzare la resistenza al cambiamento⁵⁶.

Pianificare un avvenimento è un processo continuo che deve tenersi fino alla fine dell'evento, per fare ciò è cruciale avere come fondamento una *vision*, una frase o un concetto che possa essere facilmente articolato e compreso. Per definire tale *vision*, però, è necessario fare un passo indietro e andare ad individuare i numerosi *stakeholder* dell'evento.

Infatti, con l'incremento della regolamentazione e con la crescita del coinvolgimento pubblico, il contesto in cui l'evento è pianificato è diventato sempre più complesso. Mentre i Mondiali di calcio possono essere uno strumento di lancio o rilancio della destinazione, gestito e "controllato" dalla destinazione, i Giochi Olimpici, invece, per la dimensione e gli interessi coinvolti, possono facilmente "sfuggire di mano" alla destinazione che partecipa all'organizzazione⁵⁷. Per tale motivo, è importante che gli organizzatori identifichino gli *stakeholder* dell'evento, definendone il livello di importanza. Una volta individuati i gruppi di portatori di interesse rilevanti per l'evento, sarebbe opportuno indicare, per ciascuno di essi, le principali caratteristiche: interessi, risorse, poteri, problemi.

⁵⁶ **Hannigan T.**, "Management Concepts and Practices", 2nd edition, London, 1998, Financial Times, Pitman Publishing, pagg. 154 ss.

⁵⁷ **De Carlo M., Sainaghi R.**, Forum: "Destination management e grandi eventi sportivi", Economia & management, n.6 2003.

La fase immediatamente successiva è quella di analisi degli assi o linee di interesse comuni; quest'analisi consiste nel segmentare o aggregare le diverse categorie di attori portatori di interessi omogenei in gruppi (*clusters*); uno dei modi per rappresentare visivamente i risultati di questa analisi è l'utilizzo della mappa degli *stakeholder*.

La mappa è una rappresentazione sinottica delle categorie di *stakeholder* e dei loro interessi, essa si rappresenta come un grafico a stella in cui ogni asse evidenzia una problematica o un asse di obiettivi; vengono, così, collocati gruppi di *stakeholder*, secondo la seguente logica: i gruppi più vicini al centro della stella sono quelli che hanno un maggior interesse per quel tipo di problema. I rami che presentano un maggior numero di soggetti collegati evidenziano gli assi di obiettivi che hanno un maggior peso sul progetto e al cui interno possono nascere maggiori conflitti o resistenze.

La letteratura economica e di *management*, tuttavia, mette in guardia contro le eccessive semplificazioni in cui si rischia di incorrere limitandosi ad una lettura statica ed *ex ante* della mappa degli *stakeholder*; le informazioni iniziali devono essere integrate con i giudizi e le informazioni che si ottengono nelle fasi di sviluppo del progetto, valutando l'opportunità di modificare il grado di coinvolgimento dei diversi soggetti per un più efficace conseguimento degli obiettivi o per il superamento di vincoli o resistenze non previsti.

I gruppi di *stakeholder* rilevanti devono essere coinvolti nel processo di elaborazione del progetto già in fase di individuazione degli obiettivi, in modo tale da: valutare il rischio e le probabilità di successo dell'evento; definire le strategie di implementazione più adeguate; stabilire la composizione del gruppo di lavoro e le procedure decisionali concertate; valutare l'analisi benefici/costi.

I Giochi Olimpici si configurano sempre più come un *mix* di prodotti e servizi che devono essere ben miscelati e coordinati per raggiungere gli obiettivi prefissati⁵⁸. Per assicurare un'efficace combinazione di questi fattori tangibili e intangibili è quasi sempre necessario l'apporto di molteplici operatori sia pubblici sia privati così da costituire un *network* a progetto, data la natura

⁵⁸ **Cherubini S. e Eminente G.**, "Dal prodotto al sistema (passando per i servizi)", pubblicato su *L'Impresa*, n. 5-6, 1986

temporalmente limitata dell'evento, che deve essere ben selezionato e organizzato. Ne consegue l'importanza di una attenta individuazione degli apporti necessari e, quindi, del disegno del *network* così come una successiva capacità di coordinare, formalmente e informalmente, il *team* che si è costituito. In particolare per il *marketing* emerge l'importanza della collaborazione e, di conseguenza, delle alleanze sintetizzabili nel concetto di *co-marketing*⁵⁹.

Il compito che dovrebbe interessare il cosiddetto “*event manager*” è proprio quello di garantire che il sistema evento riesca a interagire in maniera funzionale con gli elementi dell'ambiente esterno, assicurando al tempo stesso il perseguimento di quelle finalità e obiettivi ritenuti prioritari, e garantendo infine un “rispetto” del clima sociale e della comunità in cui l'evento è organizzato ed è inserito.

In effetti, proprio da tali brevi considerazioni, emerge che oggi i Giochi Olimpici devono essere considerati come un sistema economico e sociale, a cui prendono parte una molteplicità di attori e di cui si interessa un altrettanto consistente numero di interlocutori. Proprio su tale principio si fonda la teoria degli *stakeholder*², secondo la quale la dimensione sociale dell'impresa o dell'ente organizzatore si affianca a quella più propriamente imprenditoriale, e conseguentemente è opportuno che gli effetti dell'evento garantiscano un giusto equilibrio tra gli obiettivi strettamente economici e le altre ricadute tra cui anche quelle di natura sociale. Accogliendo questa visione dell'evento come sistema sociale a “finalità plurime”, ne consegue una serie di indicazioni tra loro strettamente connesse: in aggiunta ai tradizionali apportatori di quote di capitali vi possono essere altre categorie (gli *stakeholders* appunto) che possono anche condizionare la gestione dell'evento favorendo la creazione di situazioni positive o negative all'attività dell'evento stessa. Gli *stakeholders* sono interessati oltre ai risultati economici anche, e in alcuni casi al valore sociale che l'organizzazione o gli eventi da essa organizzati sono in grado di generare⁶⁰. In particolare, si sottolinea che gli *stakeholders* possono essere suddivisi in due macrocategorie: quelli primari, dove

⁵⁹ **Erickson G.S., Kushner R.J.**, “*Public event networks: an application of marketing theory to sporting events*”, in *European journal of marketing* n.3/4 (1999)

⁶⁰ **Carroll A.**, “*Business and society: ethics and stakeholder management*”, Ed. Cincinnati. 1993, Pagg.142 ss.

gli attori hanno una relazione formale, ufficiale o contrattuale; e quelli secondari, in cui sono inseriti tutti gli altri.

Tutto ciò porta ci porta ad affermare che nell'ambito della pianificazione delle attività e del successivo controllo dei risultati è fondamentale non trascurare nessuna “*event stakeholder relationship*,” e conseguentemente ricercare tutte le migliori prassi nel gestire operativamente tali relazioni⁶¹. In effetti, proprio ragionando in termini di relazione è bene sottolineare che gli *stakeholders* di un evento (*event stakeholder*) sono più numerosi e anche diversi da quelli che ad esempio potrebbero riguardare l'agire di un'impresa.

Gli *stakeholders* di un evento sono quei “gruppi o persone che possono influenzare o essere influenzate dall'esistenza di un evento. In particolare, gli *stakeholders* primari sono quegli individui o gruppi senza il cui supporto l'evento cesserebbe di esistere, mentre i secondari sono quegli attori che pur non essendo coinvolti direttamente nell'evento possono seriamente influenzare o addirittura impedire il successo dell'evento”⁶². Ponendosi nell'ottica di chi deve organizzare i Giochi Olimpici, è possibile affermare che gli *stakeholders* primari possono essere essenzialmente raggruppati nelle seguenti categorie:

- **Protagonisti:** figure che hanno un ruolo attivo nell'evento, essendone i protagonisti sotto forma di artisti, atleti, dirigenti, ecc., producendo una parte dell'evento o addirittura l'intero evento;
- **lavoratori,** le risorse umane che sono coinvolte a vario titolo nell'intero processo di *event management*, dalla realizzazione dell'idea allo svolgimento operativo dell'evento. In genere, la loro attività svolta è remunerata;
- **volontari:** non ricevono alcun compenso monetario, ma possono ugualmente assumere un ruolo rilevante nel processo di realizzazione dell'evento;

⁶¹ **Freeman R.**, “*Strategic management: a stakeholder approach*”, Pitman, 1984, pagg.189 ss.

⁶² **Reid S., Arcodia C.**, “*Understanding the role of the stakeholder in event management*”, in Jago L., Deery R., Allen J. Hede A. (a cura di), *Events and Place Making*, UTS. 2002, pag. 492.

- **partner/sponsor:** le organizzazioni, anche mediatiche, che a vario titolo collaborano nell'organizzazione dell'evento, fornendo risorse materiali, immateriali ed economiche per lo svolgimento dell'evento stesso;
- **fornitori:** come gli sponsor forniscono risorse di differente natura dietro il corrispettivo di un pagamento
- **partecipanti:** in molti casi spettatori, che talvolta assumono un ruolo anche attivo quando, diventano protagonisti attraverso la loro partecipazione nello svolgimento dell'evento.

In aggiunta a queste figure, necessarie e indispensabili per lo svolgimento di un evento, possono individuarsi altri *stakeholders* che comunque possono incidere sul successo dell'iniziativa.

Tra gli *stakeholders* secondari rientrano:

- **le istituzioni locali e/o centrali:** sono coinvolte in un evento possono variare a secondo dell'importanza e della dimensione di un evento, e in ogni caso possono influire sullo svolgimento dell'evento attraverso la definizione delle politiche e delle procedure da rispettare;

- **la comunità ospitante:** è inclusa tra gli *stakeholders* in conseguenza del fatto che in genere gli eventi sono svolti in un'area geografica circoscritta in cui vivono ed operano cittadini e imprese. Conoscere le loro aspettative, le loro caratteristiche socio demografiche - psicologiche può essere d'aiuto al *manager* al fine di ridurre il loro disappunto nei confronti degli effetti negativi generati dall'evento (si pensi ad esempio all'incremento del traffico cittadino generato da un evento nella zona circostante il luogo di svolgimento) o comunque per enfatizzare i benefici dell'evento stesso (si pensi all'incremento dell'indotto turistico generato da un evento);

- **i servizi pubblici:** in questo ambito rientrano tutti i servizi pubblici che vanno dai trasporti ai parcheggi, all'igiene ambientale, ecc. così come quelle organizzazioni spettatori, vale a dire coloro che hanno un limitato coinvolgimento nell'evento e che prevalentemente si "limitano" ad osservarlo;

• **i servizi di emergenza:** offrono servizi di polizia, di assistenza medica, di assistenza contro gli infortuni e incendi, eccetera. Sebbene siano inserite nel contesto degli *stakeholders* secondari, in realtà il loro ruolo sullo svolgimento dell'evento è fondamentale e non solo nelle situazioni di crisi; al tempo stesso è opportuno ricordare che gli eventi non sempre hanno una percezione positiva da parte di queste organizzazioni a causa dell'incremento dei costi e del carico di lavoro che essi comportano;

• **il sistema economico-produttivo del territorio ospitante:** include tutte quelle imprese che offrono servizi di varia natura ai partecipanti e ai visitatori, anche in termini di marketing e di *sponsorship*. Dal momento che la spesa di una persona che partecipa ad un evento non si circoscrive al solo pagamento del biglietto ma interessa anche i servizi di viaggio, pernottamento, ristorazione, shopping, intrattenimento e cultura, ecc., si comprende perché oggi molte istituzioni locali sono interessate al fenomeno degli eventi quale leva per praticare delle azioni di marketing territoriale e per incidere sull'economia dell'area di pertinenza;

• **gli organi di comunicazione:** gli *stakeholders* di comunicazione hanno la potenzialità di promuovere la conoscenza e l'immagine di un evento nei confronti soprattutto del grande pubblico; proprio in virtù di questa loro caratteristica il coinvolgimento degli organi di comunicazione nell'organizzazione degli eventi è fortemente cresciuto negli ultimi anni; anzi si può affermare che tutti i grandi eventi prevedono la presenza degli organi di comunicazioni o direttamente come partner (commerciali o tecnici) o come parte attiva nella promozione dell'evento;

• **le organizzazioni turistiche:** da alcuni anni hanno compreso che gli eventi possono essere uno strumento molto efficace per promuovere una destinazione ed incrementare le attività turistiche della zona; molto spesso sono utilizzati per estendere la stagione turistica soprattutto per quanto riguarda periodi di basse presenze. Anche in un'ottica di sviluppare comportamenti adattivi in seguito all'emergere di contingenze ambientali⁶³, emerge sempre più l'importanza di gestire efficaci e stabili relazioni con tutti gli interlocutori dell'evento: infatti, se da un lato l'emergere di

⁶³ R. Cafferata, "Sistemi ambiente e innovazione", Giappichelli, 1995, p. 56 e ss.

contingenze richiede la necessità di risposte organizzative destinate a garantire lo svolgimento e il buon fine dell'evento, dall'altro non si può dimenticare che tali cambiamenti debbono essere attuati e condivisi se non altro con gli *stakeholders* primari.

Ne consegue che chi organizza l'evento, dovendo gestire quest'ultimo come un vero e proprio sistema vitale⁶⁴, pone in essere relazioni e interazioni con tutto il contesto al fine di assicurarsi lo sviluppo e la sopravvivenza.

Come abbiamo precedentemente detto, i Giochi Olimpici possono avere un grande impatto sull'economia di un territorio, di una regione e addirittura di uno Stato non solo in considerazione dei flussi di entrate che è in grado di generare ma anche grazie agli investimenti in strutture, risorse lavorative e ricadute socio-culturali.

Quindi possiamo affermare che “la valutazione di un evento è quel processo di osservazione, monitoraggio e misurazione dell'implementazione dell'evento stesso al fine di conseguire gli obiettivi attesi accuratamente”. Gli elementi da sottolineare sono diversi: innanzitutto, che si tratta di un processo, vale a dire in grado di fornire informazioni ordinate e fondate sulle singole fasi previste nell'ambito dell'evento; oltre al concetto di osservazione, misurazione e monitoraggio che richiamano diversi approcci utili per condurre una accurata valutazione dell'evento.

La diretta osservazione e la sistematica registrazione di dati durante i Giochi Olimpici possono consentire la raccolta di dati molto significativi e aggiornati e soprattutto una soluzione degli imprevisti, laddove siano stati pianificate azioni di *risk management* o ancor meglio di *contingency plan* (si pensi ai problemi che possono derivare dal sovraffollamento, ai disservizi infrastrutturali, eccetera). Il processo di valutazione dovrebbe essere sistematico, ovvero deve consentire una valutazione di tutte le attività svolte e di tutti i possibili ritorni di interesse dei differenti operatori o *stakeholders* coinvolti nell'evento, sia per quanto riguarda le risorse materiali che quelle a contenuto immateriale; dinamico, in grado di aggiornarsi automaticamente in base allo svolgimento delle attività e dei relativi risultati conseguiti; sequenziale, ovvero consentire una

⁶⁴ **Golinelli G.M.** “*L'impresa sistema vitale*”, Cedam, 2000, p. 110.

valutazione delle singole fasi attraverso cui si sviluppa il processo di *event marketing management*; integrato, nel senso di consentire una valutazione sia degli effetti diretti generati dall'evento (ad esempio, incasso), sia quelli indiretti (ad esempio, maggior reddito pro-capite del territorio in virtù di un incremento del turismo locale)⁶⁵.

In termini di ricerca, l'area maggiormente approfondita è stata quella delle ricadute economiche derivanti dai Giochi Olimpici, probabilmente perché queste ultime sono quelle che risultano di maggiore interesse per gli organizzatori degli eventi e per quegli *stakeholders* chiamati a finanziare l'evento.

In questo ambito, bisognerebbe creare un sistema di informazione che si alimenta in virtù di numerose fonti e che è finalizzata a supportare i manager nel prendere le decisioni e nel valutare sia le strategie di marketing che gli effetti delle attività operative⁶⁶.

In ogni caso, l'aspetto rilevante è che il sistema di controllo consenta agli *stakeholders* di reagire in modo rapido e preciso ad eventuali variazioni intervenute dall'esterno, adeguando opportunamente la caratteristiche dell'evento; così come deve garantire, alle scelte di allocazione delle risorse, i requisiti di efficacia ed efficienza nonché assicurare un ottimale coordinamento dei rapporti organizzativi con gli *stakeholders* rispetto sia al fattore tempo che all'eventuale area geografica di riferimento. Una volta che sono stati definiti gli obiettivi da conseguire il passo successivo è quello di sviluppare un sistema che consenta di monitorare costantemente il livello di perseguimento di questi ultimi. Inoltre, come anticipato, è opportuno che il sistema di monitoraggio sia in grado di evidenziare l'andamento dell'evento sotto i suoi molteplici aspetti, economici e non.

Nel monitoraggio dell'evento è opportuno che i responsabili tengano conto dell'importanza degli obiettivi da perseguire e in relazione a quest'ultimi adeguare coerentemente l'intensità e la profondità dei controlli da effettuare; in altri termini, è necessario che obiettivi altamente strategici siano tenuti sotto controllo attraverso numerosi e differenti indicatori, mentre obiettivi a contenuto

⁶⁵ **Reid S., Arcodia C.**, "Understanding the role of the stakeholder in event management", in Jago L., Deery R., Allen J. Hede A. (a cura di), *Events and Place Making*, UTS. 2002, pag. 305 ss.

⁶⁶ **Wood E.**, "Marketing information for the events industry", in Yeoman I., Robertson M., All-Knight J. (a cura di), *Festival and events management*, Butterworth Heinemann.2004

maggiormente tattico e limitato possono essere controllati anche con un sistema più ridotto e meno approfondito. La definizione degli obiettivi deve riguardare: obiettivi riguardanti i clienti; i servizi o comunque *l'output* dell'evento; gli aspetti economico-finanziari; gli aspetti relazionali tra i *stakeholders* coinvolti.

Per ciascuna di queste aree si possono identificare i seguenti indicatori:

- *gli indicatori "customer based"*. di natura prevalentemente cognitiva e sono finalizzati alla stima di ciò che riguarda la conoscenza, l'atteggiamento, le associazioni, il livello di soddisfazione manifestata dal cliente⁶⁷. Queste misure sono molto spesso correlate al cosiddetto *event equity* e possono essere utilizzate come input per la stima degli spazi da "vendere" agli sponsor; tuttavia, il loro limite principale risiede proprio nel contenuto stesso degli indicatori che essendo *customer based* presuppongono necessariamente un contatto diretto con il cliente e/o la necessità di condurre apposite ricerche di mercato;

- *gli indicatori di servizi*: la logica per la loro determinazione è quella di consentire una valutazione dei processi necessari allo svolgimento delle singole attività e alle relative prestazioni erogate durante il ciclo dell'evento olimpico. In genere, il primo e più utilizzato indicatore è il rispetto del programma prestabilito sia in termini temporali che di attività. In seguito vengono classificati la presenza di eventuali disservizi e la loro gestione. I principali vantaggi che solitamente sono associati a questa tipologia di indicatori riguardano la possibilità di riflettere in maniera immediata circa il rispetto degli impegni con gli *stakeholders*. D'altro canto è anche vero che il calcolo di alcuni di questi indicatori non sono in grado di esprimere le determinanti di specifici successi/insuccessi. In termini sintetici, sono in grado di esprimere la forza di un evento ma di non spiegarne le motivazioni;

- *gli indicatori economico-finanziari*. Gli eventi sono molto spesso finalizzati alla creazione e alla commercializzazione di un'esperienza; in tal senso può esistere un interesse degli *stakeholders* coinvolti nel monitorare anche i risultati ottenuti sia in termini di risorse impiegate che

⁶⁷ **Iasevoli G.**, "Il valore del cliente: misurare gli effetti della soddisfazione e della fedeltà sul valore dell'impresa", ed. F. Angeli, Milano, 2000,

di ritorni conseguiti. Rientrano in questa categoria la valutazione dei costi e dei ricavi generati dal progetto olimpico ed i risultati che si riflettono sul valore stesso dell'evento (in termini quindi di *brand equity*).

- *gli indicatori di natura relazionale.* Sulla base della teoria delle risorse, si può affermare che sviluppare relazioni o *network* consente a chi organizza e gestisce l'evento di creare ed incrementare il valore dei Giochi Olimpici e conseguentemente il valore offerto a tutti gli *stakeholders*. Innanzitutto, perché i partner del *network* possono accrescere la durata e la consistenza dei rapporti con i partecipanti e quindi anche con gli altri partner. Inoltre, perché il *network* che si crea intorno all'evento può facilitare la conoscenza e la comprensione delle competenze necessarie per definire e attuare i processi previsti per lo svolgimento dell'evento o comunque per successive edizioni dello stesso.

2.6 Il ruolo del T.A.S. all'interno dei Giochi Olimpici.

La creazione del Tribunale Arbitrale dello Sport, TAS, si inserisce nel contesto degli interessi sportivi e finanziari in gioco nell'ambito dello sport professionale che hanno avuto una notevole evoluzione nel tempo. In effetti, è stato considerato che l'esistenza di un Tribunale Internazionale, come il TAS, specializzato, poco oneroso e operante in termini veloci, avrebbe permesso di offrire un modo in risoluzione delle liti in materia sportiva tali da aderire alle attese specifiche della comunità sportiva mondiale. La storia del TAS inizia dagli anni ottanta con il continuo aumento del contenzioso internazionale in materia sportiva che ha fatto riflettere le più alte organizzazioni portandole a valutare la possibile creazione di un organismo di rapida risoluzione dei litigi nella specifica materia. A seguito di una idea e di una intuizione dell'allora Presidente del C.I.O., J. A. Samaranch, nel 1983 è stato impostato un primo statuto del TAS, entrato in vigore il 30

giugno 1984, giorno in cui il TAS è diventato ufficialmente operativo⁶⁸. Tale statuto era accompagnato da un regolamento di procedura, modificato poi nel 1990. Nell'ambito di questa prima organizzazione, il TAS era composto da sessanta membri, designati dal C.I.O., dalle IFS, dai NOC e dal Presidente del C.I.O. (15 membri ciascuno).

Lo statuto e il regolamento prevedevano una sola procedura contenziosa nel quale l'istante doveva depositare la sua richiesta al TAS, accompagnata dalla convenzione arbitrale. La domanda veniva quindi esaminata da una specifica formazione che si pronunciava sulla ricevibilità, sotto riserva della decisione definitiva della formazione arbitrale che sarebbe stata nominata. Tale procedura contenziosa veniva affiancata da una procedura consultiva, aperta a qualsiasi organismo sportivo e a qualsiasi persona singola interessata. Il TAS poteva, così, dare un suo parere su questioni di carattere giuridico riguardanti qualsiasi attività riferita allo sport in generale. Tale procedura consultiva esiste ancora attualmente, ma è stata in qualche modo rimaneggiata, ed ha ora un accesso limitato.

Nel 1991 il TAS ha pubblicato una guida dell'arbitrato comprendente diversi esempi di clausole d'arbitrato le quali prefiguravano già la creazione futura di una procedura speciale per la definizione delle liti conseguenti alle decisioni rese dalle Federazioni e Associazioni Sportive (procedura d'appello). Con una sentenza resa il 15 marzo 1993, il Tribunale Federale Svizzero ha attribuito al TAS la qualità di vero Tribunale Arbitrale, indipendente, ed in tal modo ampiamente riconosciuto⁶⁹.

La creazione del C.I.A.S., così come la nuova struttura del TAS, sono state consacrate con la Convenzione di Parigi (22.06.94)⁷⁰ relativa alla costituzione del "*Conseil International de l'Arbitrage en matiere de Sport*". La convenzione ha regolato la nomina dei primi membri del

⁶⁸ **M. Reeb**, "*The Role and Functions of the Court of arbitration*" in *International Sports Law Journal*, 2002/2, p.21.

⁶⁹ **J. Paulsson**, "*Arbitration of International Sports Disputes*", in *Arbitration international*, 1993, p.364 ss.

⁷⁰ Questa Convenzione è stata sottoscritta dalle più alte autorità rappresentanti il mondo dello sport, e così dal Presidente del C.I.O., dall'Associazione delle Federazioni Internazionali Olimpiche di sport d'estate, dall'Associazione delle Federazioni Olimpiche di sport d'inverno e dall'Associazione dei Comitati Nazionali Olimpici.

C.I.A.S. ed ha organizzato il finanziamento del TAS. Successivamente, tutte le IFS olimpiche e molti NOC, hanno riconosciuto la giurisdizione del TAS, ed hanno inserito nei loro statuti una clausola di arbitrato in suo favore. Dal 1994, il Codice dell'arbitrato in materia di sport, ha regolato l'organizzazione e le procedure operative del TAS. In seguito modificato nel 2003 al fine di codificare certi principi stabiliti attraverso la giurisprudenza del TAS e dalla pratica costante degli Arbitri e del Segretariato. L'ultima edizione del Codice è entrata in vigore il 1° gennaio 2004, ed è formato da 69 articoli ed è diviso in due parti: lo Statuto degli organi abilitati a regolare i litigi in materia di sport, e il regolamento di procedura. A partire dal 1999 il codice contiene anche un regolamento per la mediazione, istituendo, così, una procedura informale che offre alle parti la possibilità di negoziare, con l'aiuto del mediatore, la conclusione di un accordo che metta fine al litigio. L'attuale Codice dell'arbitrato in materia di sport regola quattro procedure distinte: la procedura d'arbitrato ordinario; la procedura arbitrale d'appello; la procedura consultativa; la procedura di mediazione.

Il C.I.A.S. (20 membri), costituisce l'organo supremo del TAS, con la finalità di salvaguardare l'indipendenza del TAS ed i diritti delle parti, assicurando anche l'amministrazione ed il finanziamento del Tribunale Arbitrale⁷¹; esercita diverse funzioni sia direttamente che attraverso l'intermediazione del suo *Bureau* composto dal Presidente, dai due Vice-Presidenti e dai due Presidenti delle Camere del TAS. Le modifiche al Codice possono essere decise dal C.I.A.S. in seduta plenaria con una maggioranza di 2/3 dei suoi membri. Negli altri casi, è sufficiente la maggioranza semplice, a condizione che la metà dei membri partecipi alla decisione⁷²; inoltre, designa gli arbitri ed approva il budget ed i conti del TAS.

Il TAS esercita le sue funzioni attraverso gli arbitri (circa duecento), con l'ausilio del segretariato, a sua volta diretto dal Segretario generale. Una delle grandi innovazioni della riforma del TAS è stata la creazione di due *Chambres*: una *Chambre* d'arbitrato ordinario per le liti

⁷¹ **M. Sanino- S. Verde**, "Il diritto dello sport", II ed., Cedam, Milano, 2008, pagg. 452 ss.

⁷² **V. Vigoriti**, "Il Tribunal Arbitral du sport: struttura, funzioni, esperienze", in Riv. Arb., 2000, p. 427.

sottomesse al TAS in qualità di istanza unica, e una Camera arbitrale d'appello per i litigi conseguenti a decisioni prese in ultima istanza da Organismi sportivi. Ogni Camera è diretta da un Presidente.

Gli arbitri facenti parti dell'elenco del TAS (designati dal C.I.A.S. per un periodo, rinnovabile, di quattro anni, ricercati tra personalità aventi una riconosciuta formazione giuridica completa in materia di sport e/o di arbitrato internazionale) sono nominati su proposizione del CIO, delle IFS e dei NOC e sono tenuti all'obbligo di riservatezza, non dovendo assolutamente rivelare una qualsiasi informazione relativa alle parti, alla lite o alla procedura. In linea di principio due tipi di lite possono essere sottoposte al TAS: i litigi di natura commerciale e quelli in materia disciplinare.

I primi raggruppano essenzialmente i litigi relativi all'esecuzione di contratti, della vendita di diritti televisivi, dell'organizzazione di manifestazioni sportive, del trasferimento di giocatori, e delle relazioni tra giocatori, allenatori, club e/o agenti – contratti di lavoro, contratti di agenzia. A tale categoria appartengono anche i litigi relativi a questioni di responsabilità civile.

Il secondo gruppo di liti sottoposto al TAS sono relativi al doping e occupano una rilevante posizione. Nel 1996 il C.I.A.S. ha creato due uffici decentralizzati permanenti, il primo a Sydney e il secondo a Denver (dal 1999 a New York). Tali uffici decentralizzati sono sempre collegati con il segretariato del TAS a Losanna e sono competenti per ricevere e notificare qualsiasi atto di procedura.

La riforma del 1994 contribuì in maniera determinante alla definitiva affermazione del TAS, al punto che il CIAS, istituì una Camera arbitrale *ad hoc* per le controversie insorte durante lo svolgimento dei Giochi Olimpici⁷³. Alla creazione del Tribunale *ad hoc* si pervenne grazie allo svolgimento di un lavoro congiunto tra il CIO ed il TAS.

Il primo innovò il testo della Carta Olimpica, inserendo la clausola compromissoria con la quale venivano devolute al TAS tutte le controversie insorte in occasione o in connessione con i

⁷³ **L. Fumagalli**, "La risoluzione delle controversie sportive: Metodi giurisdizionali, arbitrali ed alternativi di composizione", in Riv. dir. sport., 1999, p.261

Giochi Olimpici, e prevedendo l'obbligo dell'osservanza di detta prescrizione a carico dei partecipanti alla competizione.

Il secondo, in virtù di un potere conferito dal medesimo *Code de l'Arbitrage*, creò la struttura destinata ad operare in occasione delle Olimpiadi mediante l'adozione (28.09.95) di un "Regolamento per la Risoluzione delle controversie insorte durante i Giochi Olimpici". Detto meccanismo venne immediatamente applicato in occasione dei Giochi di Atlanta del 1996, trovando riscontro in tutti i giochi svolti sino ad ora.

La disciplina del regolamento della Camera *ad hoc* è in larga misura simile a quella del regolamento dell'arbitrato amministrato del TAS. Essa presenta tuttavia delle particolarità, determinate dal carattere di specificità della competizione olimpica, dalle esigenze di celerità e speditezza del procedimento in quanto il periodo di svolgimento dei Giochi è assai breve, dalla necessità di garantire ugualmente la terzietà e l'indipendenza del giudice ed il diritto delle parti ad un processo equo e giusto.

In detta ottica è interessante ad esempio la previsione della decisione finale del Collegio arbitrale, salvo proroghe concesse dal Presidente della Camera, entro 24 ore dal deposito di arbitrato. Per questa particolare caratteristica la dottrina definisce questo procedimento come un "*fast track arbitration*"⁷⁴. La velocità del giudizio è poi garantita da altre norme, a cominciare dalla richiesta di arbitrato esperita tramite la compilazione di un semplice modulo pro forma disponibile presso la sede del Comitato Olimpico.

Anche la scelta degli arbitri è immediata, poiché il Collegio è formato da tre arbitri scelti dal presidente della Camera arbitrale tra i dodici presenti nella lista formata dal CIAS prima dell'inizio dei Giochi.

Particolarmente efficace è la procedura, poiché essa prevede che il Collegio possa disporre tutte le misure istruttorie da essa ritenute necessarie, e stabilisce il suo pieno potere di valutazione dei fatti sui quali è fondata la domanda, senza alcun vincolo determinato dalle allegazioni e

⁷⁴ **G. Kauffmann-Kohler**, "*Arbitration at the Olympics-Issues of Fast Track Dispute Resolution*", Den Haag, 2001, pag.20.

deduzioni delle parti⁷⁵. La pronuncia è definitiva ed inappellabile e costituisce un lodo svizzero, poiché la sede indicata nel regolamento arbitrale è Losanna.

Le caratteristiche di celerità ed efficacia del procedimento non fanno venire meno i diritti fondamentali delle parti coinvolte, ed in particolare il diritto ad un equo e giusto processo ed il diritto al contraddittorio, poiché è loro riconosciuto il diritto di presentare i propri argomenti, in fatto ed in diritto, e le prove a sostegno delle istanze presentate. In particolare nell'udienza prevista, che costituisce il momento centrale della procedura arbitrale dinanzi alla Camera *ad hoc*, le parti presentano in forma più completa le ragioni a sostegno delle proprie istanze o delle proprie difese, presentano le prove testimoniali di cui intendono avvalersi, oppure quando la presentazione diretta non sia possibile, ne fanno istanza al Collegio. Il contraddittorio tra le parti, pertanto, viene concentrato nella sola fase orale, in ossequio alle esigenze di celerità del procedimento. Il provvedimento è adottato a maggioranza dei componenti del Collegio, è redatto in forma scritta e sommariamente motivato. Come già sottolineato, la decisione è definitiva ed inappellabile.

Tuttavia l'art.20 prevede oltre che la conclusione del procedimento con pronuncia definitiva, anche la possibilità di un rinvio al TAS, al quale poi spetterà la decisione finale ai sensi del *Code de l'Arbitrage*. Il procedimento è gratuito e per quanto concerne la legge applicabile è previsto che gli arbitri applichino le norme contenute nella Carta Olimpica, i regolamenti applicabili, i principi generali di diritto, e le norme la cui applicazione si ritiene appropriata (art.17).

⁷⁵ **L. Fumagalli**, "La risoluzione delle controversie sportive: Metodi giurisdizionali, arbitrali ed alternativi di composizione", in Riv. dir. sport., 1999, p.263.

CAPITOLO 3

3.1 Il Marketing Olimpico

Le Olimpiadi sono una delle più efficaci piattaforme di marketing internazionale nel mondo, raggiungendo miliardi di persone in più di duecento Paesi. L'attività di *sponsorship*, che si esplica convenzionalmente nei confronti di un individuo o di un organizzazione per permettere a queste entità sponsorizzate di svolgere la loro attività, è fondamentale per la messa in opera dei Giochi Olimpici e di tutte le operazioni di ogni organizzazione all'interno del movimento olimpico. In tale contesto emerge l'importanza del *TOP programme*, che è il partner commerciali dei Giochi Olimpici.

Questo programma eroga servizi tecnici e prodotti essenziali a supporto del C.I.O., degli O.C.O.G.s, e dei N.O.C.; il 28 maggio 1985 a Losanna, l'allora Presidente del C.I.O., J. A. Samaranch, ha dato vita all'*Olympic Partner Programme*, vale a dire il programma dei partenariati olimpici, detto TOP Programme.

Questo è il programma internazionale di *marketing* olimpico, interamente gestito dal C.I.O. ed è l'unico sponsor con i diritti di esclusiva commercializzazione nel mondo del marchio per entrambe le principali manifestazioni olimpiche⁷⁶.

La necessità di ricercare risorse economiche e finanziarie per i Giochi Olimpici è stata una sfida ricorrente nella storia delle Olimpiadi, sin dalla nascita del C.I.O., nel 1894, da quando si instaurarono delle *partnership* con la comunità imprenditoriale, che avrebbe dovuto sostenere l'organizzazione dei Giochi Olimpici⁷⁷. D'allora i programmi di marketing olimpico sono diventati

⁷⁶ **Pound R.W.**, "The international Olympic marketing Programme", Olympic Review, n.220. February 1986, pagg. 84-86

⁷⁷ **Oronzo S.**, "dell'ordinamento sportivo nel mondo", fonte www.sportlex.net, 2006

la principale risorsa a sostegno della promozione, della sicurezza finanziaria e della stabilità socio economica di tutto il movimento.

Tra gli obiettivi del marketing olimpico possiamo menzionare: la progettazione di programmi di marketing a lungo termine per costruire e sostenere con successo le attività sviluppate da ciascun comitato organizzatore dei Giochi Olimpici, in modo da garantire, egualmente, la stabilità finanziaria di tutto il movimento olimpico; la garanzia di un'adeguata distribuzione delle entrate per tutto il movimento olimpico e, nello specifico, dei nuovi O.C.O.G., N.O.C., I.F.S. e degli altri organismi riconosciuti dal C.I.O.; l'assicurazione che tutto il mondo possa prendere ad esempio l'attività dei Giochi Olimpici attraverso la varietà di piattaforme di trasmissione mediatica; la preservazione del carattere originale dei Giochi Olimpici, al fine di tutelare e promuovere l'immagine e gli ideali olimpici in tutto il mondo nonché di lavorare con tutti i *marketing partners* per migliorare l'olimpismo⁷⁸.

I punti di forza del marketing olimpico sono, invece, caratterizzate dal fatto che i Giochi Olimpici si distinguono da qualsiasi manifestazione sportiva organizzata mediante sponsor; inoltre, il C.I.O. coordina tutte le politiche di marketing e assicura l'eticità delle sponsorizzazioni. Infatti, nei Giochi Olimpici, non è permessa nessuna pubblicità locale indipendente dall'autorizzazione del C.I.O.; pertanto, i giochi sono l'unico evento sportivo d'élite nell'universo variegato dello sport, nel quale non è permessa la pubblicità negli stadi olimpici così come la promozione dei singoli atleti; infine il C.I.O. limita il circuito mediatico, ammettendo nella sua organizzazione la presenza di emittenti televisive altamente selezionate, lavorando solo con un ristretto numero di importanti partenariati sportivi⁷⁹.

Il movimento olimpico produce risorse economiche e finanziarie attraverso cinque grandi programmi aventi ad oggetto: diritti di diffusione mediatica; TOP *programme*; sponsorizzazioni locali; *ticketing*; *licence*.

⁷⁸ **P. De Coubertin**, "Memorie Olimpiche", Mondadori, Milano, 2003.

⁷⁹ **Fonte CIO**, "IOC marketing media guide", www.olympic.org

Nello specifico, in occasione dei Giochi Olimpici, il C.I.O. gestisce il *brodcasting* e il *TOP programme*, in qualità di programma di sponsorizzazione a livello mondiale, mentre al comitato organizzatore viene attribuita la gestione delle sponsorizzazioni territoriali, il servizio di biglietteria e la concessione delle licenze, il tutto sotto la direzione del C.I.O.; inoltre, il C.I.O. distribuisce circa il 92% delle entrate derivanti dal marketing per tutte le organizzazioni del movimento olimpico, al fine di sostenere le loro attività e il logico sviluppo dei Giochi Olimpici e, in generale, dello sport di tutto il mondo. Il restante 8% viene destinato alla copertura dei costi amministrativi scaturenti dalla gestione del movimento olimpico.

La sponsorizzazione olimpica, invece, è un accordo tra l'organizzazione del movimento olimpico e una società alla quale viene concesso l'utilizzo dei diritti di proprietà artistica ed intellettuale del marchio olimpico e le opportunità derivanti dal marketing olimpico, in cambio di un sostegno finanziario e in "natura" mediante la fornitura di beni o servizi. I programmi di sponsorizzazione olimpica operano sulla base del principio dell'esclusività del prodotto olimpico; pertanto, il C.I.O., in quanto braccio operativo dell'intero movimento olimpico, tende a preservare, da un lato, il valore del marchio olimpico e, dall'altro, i diritti di esclusiva degli sponsor olimpici. In questa prospettiva opera il cosiddetto *TOP programme* promosso e gestito dal C.I.O. a partire dal 1985. Questo programma è in grado di garantire il supporto necessario all'organizzazione dei Giochi Olimpici, a tutti i N.O.C. ed alle attività del C.I.O.; esso propone sul mercato l'esclusivo sfruttamento nel marchio olimpico e dei diritti a questo connessi, così come l'opportunità di immettere dei prodotti o servizi all'interno del marketing olimpico. Da questo deriva che i partner del C.I.O. (*TOP partners*) collaborino con questo attivamente e nella prassi in tutte le attività dei N.O.C. e dei O.C.O.G. in ogni quadriennio.

I TOP partners hanno il diritto di esercitare i loro diritti in tutto il mondo e attivare iniziative di marketing aziendale con i membri del movimento che partecipano al programma. Le entrate derivanti dal TOP programme viene distribuito dal C.I.O. secondo un criterio oggettivo⁸⁰.

Avere un Top programme significa anche poterlo difendere da eventuali abusi effettuati da altri sponsor che non fanno parte di suddetto programma. Questo è il caso “dell’*ambush marketing*” traducibile come “pubblicità d’imboscata”, definizione coniata da Jerry Welsh agli inizi degli anni ’80, con esclusivo riferimento allo sfruttamento, da parte di operatori economici, degli spazi commerciali non coperti dai programmi pubblicitari sviluppati da imprese concorrenti in qualità di sponsor ufficiali di eventi sportivi⁸¹. Successivamente l’espressione è stata fatta propria dalla dottrina giuridica ed economica, andando progressivamente ad indicare ogni pratica il cui scopo fosse quello di associare, anche abusivamente, l’immagine di un’impresa ad un evento sportivo al fine di sfruttarne l’impatto mediatico, in assenza di un corrispettivo e del consenso degli organizzatori⁸².

A ben vedere, tuttavia, molte delle condotte poste in essere dall’*ambusher* non appaiono direttamente lesive di interessi giuridicamente rilevanti e pertanto prive di adeguati strumenti di contrasto: la fortuna di tali pratiche “parassitarie”, in altre parole, sembra effettivamente risiedere nella loro capacità di inserirsi nelle maglie della tutela riconosciuta agli organizzatori e agli sponsor ufficiali dei Giochi Olimpici.

Il fenomeno in esame sembra essersi appalesato per la prima volta in occasione dei Giochi Olimpici di Los Angeles del 1984, per i quali gli organizzatori decisero di offrire agli sponsor un’esclusiva nell’ambito del proprio settore commerciale, accrescendo così la competizione per accedere allo *status* di sponsor ufficiale e, parallelamente, il corrispettivo versato dalle imprese⁸³. Questo cambiamento ha indotto due conseguenze interdipendenti: a fronte di una valorizzazione

⁸⁰ al C.I.O. va il 10%; agli O.C.O.G. il 50%; ai N.O.C. il 40%

⁸¹ **J. Welsh**, “*Ambush Marketing: What it is, what it isn’t*”, www.popolonline.com maggio 2009.

⁸² **C. Pina, A. Gil-Robles**, “*sponsorship of Sports Events and Ambush Marketing*”, in *European Intellectual Property Review*, 2005, pag. 93.

⁸³ **J. Hoek, P. Gendall**, “*Ambush Marketing: More than Just a Commercial Irritant?*”, in *Entertainment Law Review*, n. 2, 2002, pagg. 72-91.

della qualifica di sponsor ufficiale si è assistito ad un assottigliamento del numero di imprese in grado di accedervi quindi talune società hanno optato per una forma alternativa di pubblicità: l'*ambush marketing*.

Gli obiettivi perseguiti dall'*ambusher* si individuano nella possibilità di orientare sul proprio marchio l'attenzione rivolta verso l'evento, senza sostenerne i costi e, al contempo, distoglierla dal marchio dell'impresa concorrente. Tuttavia, risulta arduo effettuare una coerente classificazione delle ipotesi di tale prassi in ragione dell'eterogeneità delle strategie concretamente poste in essere e dell'assenza di una nozione giuridica chiaramente delineata e unitariamente condivisa.

Per un'essenziale classificazione, le differenti fattispecie riconducibili all'*ambush marketing* possono essere rapportate a due categorie principali, in funzione della nozione più o meno restrittiva alla quale si aderisce.

In una prima accezione, più vasta, il fenomeno può ricoprire ogni strategia che associ un'impresa ad un evento sportivo, senza che questa sia inserita tra gli sponsor ufficiali della manifestazione. In tale prospettiva, si può fare riferimento, in primo luogo, alle attività tradizionalmente classificate come ipotesi di contraffazione, come nel caso paradigmatico della riproduzione o dell'imitazione del marchio appartenente all'organizzatore dell'evento o ad uno degli sponsor ufficiali. Sempre in quest'ordine di idee, si fanno rientrare nell'alveo dell'*ambush marketing* anche ipotesi in cui la connessione con la manifestazione è meno evidente, come nei casi in cui un'impresa, pur in assenza di una specifica autorizzazione, distribuisca gratuitamente dei biglietti d'ingresso per l'evento nel quadro, ad esempio, di campagne pubblicitarie consistenti nel mettere in palio dei premi riservati ai propri clienti⁸⁴.

In un'accezione ristretta, l'*ambush marketing* individua quelle pratiche direttamente volte allo sfruttamento degli investimenti pubblicitari realizzati da imprese concorrenti in veste di sponsor ufficiali di un evento sportivo, al fine di beneficiare di un'associazione a codesto evento tramite dei costi sensibilmente ridotti.

⁸⁴ **E. Vassallo, K. Blemaster, P. Werner**, "International Look at Ambush Marketing", in *The Trademark Reporter*, nov.-dic. 2005, pag. 1338 ss.

Talune imprese ricorrono, ad esempio, all'affissione massiccia di manifesti pubblicitari in prossimità degli impianti sportivi⁸⁵; alla distribuzione, all'interno del Paese che ospita l'evento, di gadget sui quali è impresso il proprio marchio⁸⁶. Altra fattispecie riconducibile a siffatta nozione di *ambush marketing* ricorre allorché un'impresa, in luogo di sponsorizzare l'evento sportivo, opta per la sponsorizzazione delle città che lo ospitano ovvero degli atleti o delle società che vi partecipano⁸⁷.

Estremamente frequente è, poi, l'ipotesi in cui una società concorrente dello sponsor ufficiale dell'evento acquisti gli spazi pubblicitari associati alla trasmissione televisiva o radiofonica dello stesso⁸⁸.

Una prima conseguenza diretta consiste, ovviamente, nell'attenuare lo scarto mediatico tra lo sponsor ufficiale e l'*ambusher*, in modo da generare uno squilibrio tra gli investimenti pubblicitari dell'impresa e l'effettiva notorietà del marchio. In effetti, da un lato, l'*ambusher* gode dei benefici derivanti dall'associazione del proprio marchio a quello dei Giochi Olimpici e, al contempo, realizza dei guadagni considerevoli; dall'altro, a fronte degli ingenti investimenti, lo sponsor è privato, quantomeno in parte, del ritorno mediatico auspicato.

Una seconda conseguenza indiretta, intimamente connessa alla prima, consiste nell'attenuare sensibilmente la propensione delle imprese ad investire negli eventi sportivi in qualità di sponsor, mettendo in pericolo il normale svolgimento delle attività sportive di rilievo internazionale, la cui organizzazione non può strutturalmente prescindere da ingenti finanziamenti.

⁸⁵ In occasione dei Giochi olimpici di Atalanta del 1996, la società Nike ha ricoperto con dei manifesti pubblicitari le mura attorno al perimetro degli impianti sportivi. A tal proposito, si veda **C. Pina, A. Gil-Robles**, *Sponsorship of Sports Events and Ambush Marketing*, pag. 93.

⁸⁶ La società Samsung ha, ad esempio, distribuito dei berretti con il proprio logo agli spettatori della Coppa del mondo di calcio del 2002, che si svolgeva in Corea e in Giappone, allorché gli sponsor ufficiali erano le imprese concorrenti JVC e Philips.

⁸⁷ **R.N. Davis**, "Ambushing the Olympic Games", in Villanova Sports and Entertainment Law Journal, 1996, pagg. 423-430. -In occasione dei Giochi Olimpici a Barcellona, nel 1992, la Nike ha organizzato una serie di conferenze stampa alle quali partecipavano gli atleti da essa sponsorizzati.

⁸⁸ **E. Vassallo, K. Blemaster, P. Werner**, "International Look at Ambush Marketing", pag. 1338. - in occasione dei Giochi Olimpici di Lillehammer, la società di ristorazione Wendy's ha acquisito degli spazi pubblicitari sul canale CBS per un importo pari a quasi sei milioni e mezzo di euro, sino ad apparire, secondo alcuni sondaggi, alla maggior parte del pubblico, come lo sponsor ufficiale, al posto del concorrente Mc Donald's.

Tali distorsioni invitano l'osservatore a indagare sulle possibili forme di tutela alle quali le imprese possono ricorrere al fine di difendersi dalle "imboscate" dei concorrenti⁸⁹, trascendendo dalla disciplina nazionale di ciascun Paese, tenuto conto dell'ineludibile coinvolgimento sovranazionale delle tematiche che ci occupano⁹⁰.

3.2 La protezione del Marchio Olimpico

L'elemento grafico che identifica l'insieme del fenomeno olimpico è il simbolo costituito dai cinque anelli. La Carta Olimpica dispone che tutti i diritti sul simbolo, la bandiera, il motto e l'inno olimpico appartengono esclusivamente al C.I.O., e che il loro sfruttamento a fini pubblicitari, commerciali o comunque economici è strettamente riservato al C.I.O. o a persona da esso autorizzata con specifico contratto di sponsorizzazione o di licenza⁹¹. Parimenti il C.I.O. può avvalersi di tutti gli strumenti opportuni per conseguire la dovuta protezione giuridica sui suoi simboli sul piano nazionale ed internazionale.

Il C.I.O. nel 1981, con il Trattato di Nairobi riuscì ad ottenere la protezione del marchio olimpico. Lo stesso anno è stato quello in cui il Consiglio Federale elvetico ha riconosciuto al C.I.O. uno *status* giuridico particolare e quello in cui il C.I.O. ha richiesto l'adozione di una convenzione internazionale per la protezione dei Giochi Olimpici⁹². Con il Trattato di Nairobi gli Stati si impegnarono a rifiutare o ad annullare le richieste di registrazione di marchi rappresentanti o

⁸⁹ **L. Arcelin-Lécuyer**, "De la difficulté d'appréhender l'opportunisme commercial: l'exemple del'ambush marketing", in Recueil Dalloz, n. 22, 2008, pag.1501.

⁹⁰ **P. Van Den Bulck**, "Quel régime juridique pour l'ambush marketing?", in Communication Commerce électronique, n. 10, 2007, pag. 23.

⁹¹ **CIO**, *Charte Olympique 2007*, art.7 comma 2

⁹² **C.I.O.**, "11th Olympic Congress in Baden-Baden 1981, Lausanne 1981, vol.3, pag. 108. – intervento del Presidente del C.I.O. in occasione della cerimonia di chiusura (28/09/81) dell'undicesimo congresso olimpico.

contenenti il simbolo “olimpico” tranne che dietro autorizzazione del C.I.O. stesso⁹³, nonché a proibirne l’utilizzo a fini commerciali.

L’obiettivo essenziale del Trattato era di duplice valenza: da un lato, subordinare l’uso a fini commerciali del simbolo olimpico ad un atto di autorizzazione del C.I.O.; dall’altro, tuttavia, indurre il C.I.O. a spartire con i NOC i guadagni ottenuti con le concessioni delle licenze all’uso del simbolo.

Ciò che appare significativo nel trattato è il fatto che, riconoscendosi il diritto all’utilizzo del simbolo esclusivamente al C.I.O. o dietro sua autorizzazione, ci troviamo dinanzi ad una norma internazionale che conferisce diritti ad una organizzazione di carattere privatistico⁹⁴. È vero che il trattato non prevede meccanismi giuridici atti ad assicurare al C.I.O. l’esercizio del suo diritto, però la sua titolarità del diritto chiaramente stabilita, la tutela di tale particolare posizione giuridica è stata poi rimessa ai meccanismi di diritto interno.

Oltre al C.I.O., gli Stati maggiormente interessati alla adozione del Trattato di Nairobi erano i Paesi in via di sviluppo che partecipavano alla conferenza principalmente con finalità di ordine economico.

Pertanto, l’esistenza di un trattato internazionale sulla protezione dei simboli olimpici che riconosce al C.I.O. diritti su tali simboli nel territorio degli Stati contraenti, gli conferisce una certa personalità giuridica internazionale nella misura in cui risulti titolare di un diritto attribuito da norme internazionali. Tuttavia, benché ci troviamo dinanzi a norme internazionali che creano in capo al C.I.O. posizioni giuridiche, non si potrebbe sostenere di essere in presenza di un nuovo soggetto internazionale.

⁹³ **Nairobi Treaty on the Protection of the Olympic Symbol** adopted at Nairobi on September 26, 1981, art. 1.

⁹⁴ La delegazione degli USA è stata l’unica a votare contro l’adozione del trattato preoccupata per l’affermazione di un principio di sottoposizione di Stati sovrani alle decisioni di un’organizzazione non governativa; per gli USA avrebbe dovuto essere i NOC e non il CIO ad avere il controllo sulla concessione delle licenze e l’utilizzo del simbolo olimpico. – atti della conferenza, intervento di Kirk, 24 e 25 settembre 1981.

Inoltre, ritornando al marketing, si può sostenere che il marchio olimpico assume un'identità visiva che permette un immediato riconoscimento da parte della comunità.

Per tali ragioni il marchio ha una rilevanza centrale nella comunicazione olimpica e diviene il nucleo dell'intero programma di design e di marketing. Per veicolare in modo chiaro ed efficace l'immagine dei giochi è necessario che il marchio permetta un'immediata identificazione.

Per essere più efficace il marchio con i cinque cerchi deve essere abbinato al marchio dell'organizzazione olimpica in modo da identificare bene l'anno e il luogo in cui si terranno i Giochi Olimpici, quindi, è necessario creare una continuità identitaria e visiva tra tutti gli ambiti riguardanti i giochi.

Il marchio diviene, pertanto, l'emblema di una città ospite, che ha una propria specificità temporale, può infatti durare anche quattro, cinque o sei anni, a seconda dell'impatto che crea, divenendo così il nucleo del sistema di immagini dei Giochi.

Conclusioni

Nell'evoluzione dello *status* giuridico del C.I.O. sono agevolmente individuabili due tappe distinte.

La prima, che va dalla sua fondazione al 1975, che si caratterizza per il silenzio e una voluta ambiguità in ordine al suo regime giuridico; la seconda, dal 1975 in poi, in cui si opera una radicale trasformazione sul piano giuridico: il C.I.O. persegue la protezione internazionale dei suoi simboli, ottiene in Svizzera la concessione di uno *status* simile a quello delle organizzazioni internazionali intergovernative, e si definisce nella sua Carta Olimpica come una “*associazione internazionale con personalità giuridica*”. Questo mutamento di prospettiva può trovare una spiegazione nella straordinaria importanza economica e culturale che hanno acquisito i Giochi Olimpici nelle ultime edizioni. Il loro impatto politico e i rilevanti interessi commerciali che vi girano attorno hanno condotto i dirigenti del movimento olimpico ad attivarsi per rafforzare la loro indipendenza di fronte agli Stati, cercando di ottenere i vantaggi, i privilegi e le immunità proprie delle organizzazioni internazionali.

Se le due tappe sono state quelle della crescita, silenziosa e costante nella prima, vertiginosamente accelerata nella seconda, occorre sottolineare che si è aperta una terza tappa, quella del consolidamento, in cui i privilegi ottenuti nella seconda tappa si mantengono, divenendo ormai irrilevante la questione dello *status* giuridico.

Bisogna aggiungere che il C.I.O. ha conseguito un certo riconoscimento e la titolarità di taluni diritti derivanti da norme internazionali, privilegi che appaiono superiori rispetto a quelli delle altre organizzazioni internazionali non governative; inoltre, nell'ottobre del 2009, il C.I.O. si è visto accordare lo *status* di osservatore dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, questa decisione segue gli sforzi forniti dal C.I.O. per aver lanciato delle iniziative sulla pace, l'educazione, la parità dei sessi, l'ambiente e la lotta contro l'AIDS. Quindi, da questo momento, il

C.I.O. ha la possibilità di assistere alle riunioni dell'Assemblea Generale dell' ONU, di prendere la parola e di promuovere lo sport ad un livello superiore. Questo *status* di osservatore è una grande riconoscenza del ruolo che gioca lo sport nel mondo, per i valori olimpici che si trovano in perfetto accordo con la filosofia dell'ONU. Un ruolo importante per questo riconoscimento è stato svolto dal governo italiano e dal Presidente delle relazioni internazionali del C.I.O., Mario Pescante.

L'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato anche la risoluzione sulla "Tregua Olimpica" per i prossimi Giochi Olimpici (Vancouver 2010); grazie a questa risoluzione l'ONU ha invitato gli Stati membri a osservarla e a promuovere la pace per proteggere gli interessi degli atleti e lo sport in generale, così da contribuire alla ricerca delle soluzioni pacifiche e diplomatiche sui conflitti mondiali; inoltre, ci preme osservare che gli interessi economici e politici collegati alla celebrazione dei Giochi Olimpici collocano il C.I.O. in una posizione di forza di fronte agli Stati e alle città in cui si organizzano i giochi. Gli Stati e le città hanno infatti l'onere di accettare tutte le condizioni imposte dal C.I.O. e di rispettare le sue istruzioni in ordine all'organizzazione e la celebrazione dei giochi, di esimere il C.I.O. da ogni responsabilità giuridica e finanziaria e di sottoporre le controversie che potrebbero sorgere con il C.I.O. ad un organo arbitrale creato dallo stesso C.I.O. (sebbene si è visto che ormai il TAS ha una certa indipendenza). Tale situazione, benché squilibrata da un punto di vista giuridico, è accettata dagli Stati in vista di cospicui vantaggi economici, politici e di immagine, spinti anche dall'opportunità di condividere con il C.I.O. i benefici derivanti dallo sfruttamento commerciale del simbolo olimpico.

Questo saggio ha dimostrato che l'organizzazione dei Giochi Olimpici può essere concepita come un'opportunità per lo sviluppo sostenibile di una città o di una regione. Nonostante ciò, molti sforzi sono ancora necessari per meglio comprendere come le esigenze e l'organizzazione dei Giochi possano armonizzarsi con le strategie di sviluppo urbano sostenibile. Anche se, attualmente, le politiche pubbliche e le strategie organizzative in vari campi fanno ampiamente riferimento ai principi di sviluppo sostenibile, tuttavia, la sfida rimane quella di tradurre tale concetto in pratica. I Giochi non costituiscono solo una grande opportunità per affrontare le sfide globali di competitività

e per mettere in mostra le proprie qualità migliori, ma forniscono alle città e agli Stati che li ospitano la possibilità di promuovere lo sviluppo sostenibile. Eventi chiave come i Giochi Olimpici sono *business* globali che beneficiano della costante attenzione dei media e dovrebbero perciò essere utilizzati come un'opportunità per incoraggiare le innovazioni e lo sviluppo. I Giochi hanno la capacità di ispirare le azioni positive di governi, aziende, comunità e individui. Possono apportare positivi cambiamenti nelle tradizionali tipologie di consumo e nelle pratiche costruttive.

I numerosi sforzi del C.I.O., volti a trasferire la conoscenza dagli attuali organizzatori dei Giochi ai futuri Comitati Organizzatori e a capire e stimare meglio gli impatti dei Giochi sui contesti economici, sociali e ambientali delle città ospiti, illustrano lo sviluppo positivo delle Olimpiadi, che stanno evolvendo verso uno stato più maturo e responsabile.

Per quanto possa sembrare a molti utopistico, organizzare i Giochi Olimpici può essere concepita come un'opportunità per cambiamenti positivi e per una migliore qualità di vita negli ambienti urbani. Come Jacques Rogge, Presidente del C.I.O., ha scritto recentemente: “i Giochi Olimpici non possono sempre far diventare il mondo un luogo migliore, ma il C.I.O. continuerà a sforzarsi per far sì che i valori Olimpici crescano più forti nei Giochi, e con ciò giocherà la sua parte nel far del mondo un posto migliore”.

Nell'ultimo congresso di Copenaghen, Rio de Janeiro è stata eletta come città ospite dei giochi del 2016; per organizzare la loro Olimpiade, la prima della storia in Sudamerica, i brasiliani hanno predisposto investimenti per 13,92 miliardi di dollari, più di 10 miliardi di euro, di cui 2,82 direttamente collegati all'evento sportivo e 11,1 per infrastrutture decisive per lo sviluppo della città e della regione circostante.

Per quanto riguarda gli impianti in cui si svolgeranno le gare, 18 ci sono già e saranno ammodernati, ma 15 saranno costruiti *ex novo*. Come struttura di supporto verrà inoltre costruito un villaggio olimpico che alla fine dei Giochi diventerà una nuova città da 48'000 abitanti. Tramite questi grandi investimenti, il governo brasiliano del presidente Lula Da Silva intende risolvere il problema sociale più rilevante di Rio De Janeiro: la criminalità.

Tutte le città che ospitano le olimpiadi, sia estive sia invernali, devono realizzare alcuni obiettivi, ormai consolidati nelle richieste del C.I.O.; Il caso unanimemente riconosciuto come positivo è Barcellona, che utilizza le olimpiadi estive del 1992 per una riqualificazione urbana avviata a partire dai primi anni Ottanta e con interventi diffusi su tutta la città; molti i casi negativi, o che presentano ambivalenze. Tra questi vi è Atlanta 1996 con difficoltà logistiche pesanti sul trasporto pubblico e sul recupero di alcune aree della *downtown*, ma la città e lo Stato della Georgia nel suo insieme hanno ottenuto nuove localizzazioni e investimenti, e hanno migliorato la propria posizione in numerose graduatorie sulla appetibilità dell'area, a coronamento di una operazione di *marketing* territoriale tradizionale; il contrario di quanto è avvenuto a Calgary 1988 (olimpiadi invernali), la cui eredità è stata pesante per la difficoltà nel riutilizzare l'impiantistica sportiva e altre opere e infrastrutture.

un altro caso positivo è quello di Albertville 1992 (olimpiadi invernali), con la Savoia capace di rafforzare l'immagine di un'area destinata agli sport invernali, e non solo al soggiorno estivo, e di avviare una profonda modernizzazione dell'impiantistica sportiva, delle strutture ricettive, delle infrastrutture; parzialmente negativa appare invece l'esperienza di Grenoble (olimpiadi invernali 1968), con difficoltà di gestione di una pesante e negativa "eredità" olimpica, soprattutto in termini economici.

I Giochi Olimpici di Sydney (2000), sono stati considerati come un grande successo organizzativo e mediatico a livello continentale essendo stata un'apri pista per il turismo australiano. Inoltre, Sydney 2000, specie nella cerimonia di apertura, ha riconosciuto la cultura aborigena, e la natura multietnica delle proprie origini.

La questione della sicurezza, invece, è diventata di drammatica attualità a partire da Monaco 1972, e soprattutto in anni recenti (con i giochi di Seoul 1988, Atlanta 1996 e Salt Lake City 2002).

La riuscita di un evento dipende dalle strategie che si mettono in atto, e dalle politiche degli attori locali o regionali o nazionali; molto importante è poi la gestione dell'eredità dell'evento. In

genere il concetto di eredità (*heritage, legacy*) indica ciò che rimane in termini di simboli e valori, o strutture e impianti.

Ogni evento ha un proprio ciclo di vita, per i Giochi Olimpici esso è stato stimato in 15 anni, dal momento delle prime ipotesi di candidatura e di partecipazione al *bidding process*, fino alle fasi di valutazione *ex post* degli effetti stabilizzati nel tempo dell'evento olimpico.

La copertura dei *media* infine rappresenta l'ultima variabile in grado di spiegare l'impatto di un grande evento; anzi, sono i *media* a legittimare il successo di una manifestazione. La variabile *mass media* costituisce dunque un elemento strategico nella costruzione di una tipologia dei grandi eventi.

Bibliografia

Arcelin-Lécuyer, “*De la difficulté d’appréhender l’opportunisme commercial: l’exemple del’ambush marketing*”, in Recueil Dalloz, n. 22, 2008;

Bonetta G. “*Il tempo storico di Pierre de Coubertin*” in Memorie Olimpiche, Mondadori, 2003;

Cafferata R., “*Sistemi ambiente e innovazione*”, Giappichelli, Torino, 1995;

Calenda C., “*Olimpics Games and the City*” in rivista: trimestrale del laboratorio, territorio monilità e ambiente- TeMAlab Vol.1- No2- giugno 1998;

Carroll A., “*Business and society: ethics and stakeholder management*”, Ed. Cincinnati, 1993;

Cherubini S. e Eminente G., “*Dal prodotto al sistema (passando per i servizi)*”, pubblicato su L’Impresa, n. 5-6, 1986;

C.I.O., *The Olympic Movement*, Lausanne 1983;

C.I.O., “*11th Olympic Congress in Baden-Baden 1981*, vol.3, Lausanne 1981;

C.I.O., *Charte Olympique 2007*;

Davis R.N., “*Ambushing the Olympic Games*”, in Villanova Sports and Entertainment Law Journal, 1996;

De Carlo M., Sainaghi R., Forum: “*Destination management e grandi eventi sportivi*”, Economia & management, n.6, 2003;

De Coubertin P., “*Mémoires olympiques*”, Losanna, Bureau International de Pédagogie Sportive, 1931, ed. Italiana: *Memorie olimpiche*, Milano, Oscar mondadori, 2003;

Dossier de Candidatura, “Solicitud de candidatura al C.O.I. para la celebracion en Barcelona de la XXV Olimpiada”, Barcelona: Oficina Olimpica, Memoria, 1986;

Erickson G.S., Kushner R.J., “*Public event networks:an application of marketing theory to sporting events*”; in european journal of marketing n.3/4 (1999);

R. Frasca “*L’Olimpismo e il paradigma di Pierre de Coubertin*” in “Pedagogia Olimpica” - I Quaderni dell’A.O.N.I. n. 10. Torino, 2007;

Freeman R., “*Strategic management: a stakeholder approach*”, Pitman, 1984;

Fumagalli L., “*La risoluzione delle controversie sportive: Metodi giurisdizionali, arbitrari ed alternativi di composizione*”, in Riv. dir. sport., 1999;

Golinelli G.M. “*L’impresa sistema vitale*”, Cedam, Milano, 2000;

Hannigan T., “*Management Concepts and Practices*”, 2nd edition, London, 1998, Financial Times, Pitman Publishing;

Hoek J., Gendall P., “*Ambush Marketing: More than Just a Commercial Irritant?*,” in Entertainment Law Review, n. 2, 2002;

Iasevoli G., “*Il valore del cliente: misurare gli effetti della soddisfazione e della fedeltà sul valore dell’impresa*”, ed. F. Angeli, Milano, 2000;

Kanin D.B. “*A political history of the Olympic Games*”, Westview Press, Boulder , Colorado 1981;

Kauffmann-Kohler G., “*Arbitration at the Olympics-Issues of Fast Track Dispute Resolution*”, Den Haag , 2001;

London 2012 games: the next lap”, sixth report of session 2007-08, volume I, House of Commons, Culture media and sport Committee;

Maliesky, “*De Coubertin a Samaranch: la diplomatie du C.I.O.*”, in *pouvoirs*, 1992, n.61;

Nairobi Treaty on the Protection of the Olympic Symbol adopted at Nairobi on September 26, 1981, art. 1;

Oronzo S., “*dell’ordinamento sportivo nel mondo*”, fonte www.sportlex.net, 2006;

Paulsson J., “*Arbitration of International Sports Disputes*”, in *Arbitration international*, 1993;

Pérez Gonzales M., “*las organizaciones no gubernamentales en el ambito de la Organizacion internacional, in revista Espanola de derecho Internacional*”, 1976;

Pina C., Gil-Robles A., “*sponsorship of Sports Events and Ambush Marketing*”, in *European Intellectual Property Review*, 2005;

Pound R.W., “*The international Olympic marketing Programme*”, *Olympic Review*, n.220. February 1986;

Preparations for the London 2012 Olympic and Paralympic Games: Progress report June 2008, di Great Britain, National Audit Office;

Rafols F.X., “*el Comité Olimpico Internacionaly los juegos Olimpicos: algunas cuestines de relevancia juridico-internacional*”, in *Revista Espanola de Derecho Internacional*, 1993;

Reeb M., “*The Role and Functions of the Court of arbitration*” in International Sports Law Journal, 2002/2;

Reid S., Arcodia C., “*Understanding the role of the stakeholder in event management*”, in Jago L., Deery R., Allen J. Hede A. (a cura di), Events and Place Making, UTS. 2002;

Risoluzione 1296 (XLIV) del Consiglio economico e sociale, parte I, par. 7;

Sanino M. - Verde S., “*Il diritto dello sport*”, II ed., Cedam, Milano, 2008;

Stelitano A., “*il profilo di Pierre de Coubertin*”, Fonte centrostudiconi, aprile 2009;

Stelitano A., “*la struttura dello sport a livello internazionale*”, fonte centrostudiconi, aprile 2009;

Stelitano A., “*Olimpiadi e Politica. Il Cio nel sistema delle relazioni internazionali*”. Forum Editrice, Udine 2008;

Stupp H., *l'evolution du statut juridique du Comité international Olympique*, in Académie International olympique, sessione n.28, 1988;

Theodoraki E., “*Olympic event organization*”, Butterworth-Heinemann, 2007;

Van Den Bulck P., “*Quel régime juridique pour l'ambush marketing?*”, in Communication Commerce électronique, n. 10, 2007;

Vassallo, K. Blemaster, P. Werner, “*International Look at Ambush Marketing*”, in The Trademark Reporter, nov.-dic. 2005;

Vedder C., “*the International Olympic Committee: an advanced non-governmental organisation and the international law*”, in german yearbook of international law, 1984;

Vigoriti V., “*Il Tribunal Arbitral du sport: struttura, funzioni, esperienze*”, in Riv. Arb., 2000;

Welsh J., “*Ambush Marketing: What it is, what it isn't*”, www.poplonline.com maggio 2009;

Wood E., “*Marketing information for the events industry*”, in Yeoman I., Robertson M., All-Knight J. (a cura di), *Festival and events management*, Butterworth Heinemann.2004;

SITOLOGIA

www.sportlex.net

www.poplonline.com

www.london2012.com

www.centrostudiconi.it

Report in www.olympic.org:

- Les Jeux Olympiques, Septembre 2009;

- IOC marketing media guide;

- Les membres du C.I.O., février 2008;

- élection de la ville hôte, faits et chiffres;

- Les villes candidates et organisatrices des Jeux Olympiques d'hiver;

- L'environnement et le développement durable, Février 2008;

- Rôles et responsabilités durant les Jeux Olympiques, février 2008;

- La structure du mouvement olympique, septembre 2009;