

CHANGE

REVISIONE DELLA LETTERATURA

Sfide e Reattività al Cambiamento nello Sport a Livello di Base

Resoconto popolare

AUTORI

Karin Andersson, Karin Book & Johan R. Norberg
Malmö University

2023



Co-funded by
the European Union

Change – cooperation for change management
and innovation in sports

RIGUARDO AL PROGETTO CHANGE:

Change – cooperation for change management and innovation in sports

Il progetto CHANGE contribuirà alla promozione dell'integrità e dei valori nello sport focalizzandosi sulla promozione e l'ampliamento di una buona governance nello sport. Il movimento sportivo organizzato sarà dotato di strumenti per adottare degli approcci di governance innovativi, personalizzati per gli sport a livello di base, per costruire modi sostenibili e innovativi, per affrontare sfide presenti e future.

Il principale scopo del progetto è sviluppare un programma educativo sulla gestione dell'innovazione e del cambiamento all'interno del movimento sportivo organizzato. Il programma si concentrerà sulla costruzione di resilienza e sulla sostenibilità ambientale, economica e sociale focalizzandosi su: Digitalizzazione, Inclusione/Impegno e Sostenibilità.

Un gruppo di esperti raccoglierà una panoramica comprensiva delle buone pratiche creando un programma interattivo che supporterà il movimento sportivo di base Europeo nel suo lavoro di costruzione di modi sostenibili e innovativi e di far fronte a sfide presenti e future.

CHANGE

 Co-funded by
the European Union



INDEX

Riepilogo	1
Contesto: Sport a livello di base in Europa e Governance	1
Revisione della Letteratura: Sfide per i Club Sportivi	2
Lo sport di base è pronto per il futuro? Riflessioni da un settore in sfida	3
Mind the gap!	5
Sfide esterne o interne e capacità di azione dello sport	6
Conclusioni	6

CHANGE



Co-funded by
the European Union

Riepilogo

Lo sport può rafforzare l'inclusione sociale e affrontare varie sfide economiche, sociali e ambientali; unire individui e comunità e promuovere obiettivi come la salute, l'istruzione, l'azione per il clima, la sostenibilità e lo sviluppo sociale. Tuttavia, lo sport organizzato a livello di base in Europa sta affrontando diverse sfide: tassi di iscrizione in calo, livelli ridotti di attività fisica tra gli adolescenti e difficoltà nel reclutamento di volontari. Le organizzazioni sportive, in particolare nel settore non profit e con risorse limitate, faticano a trovare tempo e risorse per creare nuovi modi di lavorare che siano sostenibili, inclusivi e innovativi.

Il progetto Erasmus+ CHANGE – *Cooperation for Change Management and Innovation in Sports* (CHANGE) è stato creato per dotare gli organi di governo dello sport, le organizzazioni sportive e i leader sportivi di strumenti nuovi, innovativi e sostenibili per sostenere lo sport a livello di base. Coordinato da ENGSO, è composto da **undici partner provenienti da nove paesi: 1)** ricerca (Malmö University & EASM), **2)** organizzazioni sportive (UFEC-Catalonia; Basics Sport Club, Belgio; World Snowboard Federation, Austria; Latvian Sports Federation Council; DIF, Danimarca; e Opes, Italia) e **3)** esperti nel campo dello sport e della digitalizzazione, dell'inclusione/impegno e della sostenibilità (SandSI, N3XT Sports e ENGSO).

All'interno di CHANGE, il Dipartimento per le Scienze dello Sport dell'Università di Malmö è responsabile della ricerca di base sulla gestione del cambiamento e l'innovazione negli sport di base contemporanei in Europa. In questo rapporto, riassumiamo le attività di ricerca svolte nel 2023 e gli approfondimenti di 3 workshop con le parti interessate delle organizzazioni sportive e del mondo accademico.

Le domande di ricerca complessive in questo rapporto sono: 1) Quali sfide devono affrontare oggi i movimenti/le organizzazioni sportive di base? 2) Le organizzazioni sportive di base sono attrezzate per gestire le sfide? Hanno una predisposizione al cambiamento? 3) Come possiamo comprendere i risultati?

Contesto: lo Sport di base in Europa e la sua Governance

I club sportivi di base nell'UE stanno affrontando molte sfide. Poiché sia l'organizzazione dello sport che la struttura politica differiscono a seconda degli Stati membri dell'UE, le condizioni di esistenza variano secondo i club sportive locali. È importante considerare i modi in cui la governance e le contingenze strutturali influenzano i club sportivi in modo diverso e, per estensione, la capacità dei club di essere "pronti al cambiamento". Ovviamente non c'è una singola sfida o una soluzione adatta a tutti.

Gli Stati membri del Consiglio d'Europa hanno ratificato la Carta Europea dello Sport (2001), che fornisce un quadro per la politica e la legislazione sportiva. Richiede che i Paesi garantiscano sport accessibile a tutti (ad esempio, a tutte le fasce d'età), consapevolezza ambientale, fair play e sport salutare e sicuro basato su elevati valori etici. La Carta Europea dello Sport è integrata dal Codice Etico dello Sport (Consiglio d'Europa, 2023). Gli studiosi hanno sottolineato l'importanza della carta per quanto riguarda la promozione dello sport per gruppi sociali difficili da raggiungere. Tuttavia, nonostante gli ambiziosi obiettivi di inclusione, la partecipazione sportiva non è ancora disponibile per tutti in modo egualitario.

Revisione della Letteratura

Abbiamo condotto una revisione della letteratura per saperne di più sulle sfide che i club sportivi di base devono affrontare in Europa. La revisione punta a 3 sfide generali per i club:

1) Sfide manageriali, come per le questioni che la società deve affrontare all'interno del proprio ambiente quotidiano: risorse umane, mancanza di strutture, problemi con le adesioni o con i volontari. La revisione mostra alcune correlazioni tra le dimensioni dei club, le loro capacità amministrative e la loro posizione nazionale. I club più grandi affrontano maggiori sfide manageriali rispetto ai club più piccoli, ma hanno meno probabilità di segnalare minacce esistenziali rispetto ai club minori. I club che hanno pagato i dipendenti presentano meno problemi con le risorse umane, ma spesso hanno meno volontari.

Gli studiosi vorrebbero risolvere questi problemi suggerendo potenziali soluzioni, spesso legate al cambiamento di strategie (ad esempio, strumenti digitali, nuove partnership). Tuttavia, le politiche sportive all'interno dell'Europa differiscono da paese a paese, il che significa che i club hanno diverse possibilità strutturali su cui lavorare, rendendo difficile una "soluzione unica adatta a tutti" (Svisce, 2016). Inoltre, la società si affida sempre più alle tecnologie digitali e ad altre innovazioni (p.e. l'intelligenza artificiale), il che significa che i club sportivi devono essere pronti a integrare nuove tecnologie e metodologie nella loro cultura per rimanere efficienti e competitivi. Tuttavia, questi adattamenti richiedono un certo impegno imprenditoriale. Questa diventa una sfida a causa delle capacità organizzative della maggior parte dei club, essendo a base volontaria senza dipendenti. Inoltre, mentre diversi tipi di imprenditorialità possono essere efficaci e responsabilizzanti per i club sportivi, gli studiosi hanno anche sottolineato che la gestione dei club si è gradualmente spostata verso l'aumento dei profitti, il che contraddice la struttura senza scopo di lucro (Ciomaga, 2013). Altri hanno etichettato questo come uno sviluppo neoliberista (Andrews & Silk, 2018; Coakley, 2011; Newman, 2014).

2) La maggiore responsabilità sociale di un club sportivo ha portato a quella che definiamo una sfida di legittimità. I club sportivi sono associati a sviluppi sociali positivi come il miglioramento del benessere fisico e sociale sia per gli individui che per la società, offrendo spazi che incoraggiano connessioni significative e valori democratici (Waardenburg & Nagel, 2019). Mentre questi risultati positivi potrebbero essere collegati alla semplice partecipazione alle attività, alcune politiche sportive in tutta Europa ora chiedono di più, sebbene i club sportivi generalmente non abbiano la capacità di affrontare adeguatamente le questioni sociali (Tuchel et al., 2021).

I club sportivi sono considerati spazi idonei per l'integrazione poiché la partecipazione è facile a prescindere dal background pratico o culturale (Österlund et al., 2019). In pratica, i gruppi minoritari sono sottorappresentati nei club sportivi a causa della mancanza di tentativi di inclusione per conto dei club o semplicemente a causa delle capacità organizzative come mezzi finanziari insufficienti per incrementare o cambiare le attività (Wicker & Breuer, 2014; Jeanes et al., 2018). Alcuni club stanno vivendo una crisi di legittimità in cui devono cambiare o adattare le pratiche per rimanere idonei al finanziamento. Questa realtà porta a domande su come i club ragionano su se stessi, come agenti passivi o attivi all'interno delle mutevoli dinamiche politiche e sociali. Inoltre, sebbene i club possano voler contribuire all'inclusione sociale, gli studi dimostrano che non è la loro massima priorità (avere il maggior numero possibile di partecipanti ha generalmente un livello più elevato di sostegno). Ciò

suggerisce che, affinché l'inclusione sociale raggiunga il suo massimo potenziale, dovrebbe essere implementata tra gli obiettivi primari dei club.

3) Il volontariato emerge come una chiara sfida per le società sportive per quanto riguarda il reclutamento di nuovi volontari e il mantenimento di quelli esistenti (CHAMP, 2019; Nagel et al., 2020; Cuskelly et al., 2006). Motivazione, soddisfazione e riconoscimento sembrano essere le chiavi. Nel complesso, i volontari sono apparentemente spinti da uno scopo altruistico ma anche dal desiderio di migliorare le proprie abilità sportive.

Gli studi dimostrano che gli uomini sono più propensi a svolgere volontariato rispetto alle donne. Tuttavia, gli eventi sportivi hanno un numero più equamente distribuito tra i sessi e potrebbero quindi essere utilizzati come trampolino di lancio per reclutare più volontarie nei club sportivi.

La carenza di volontari fa sì che i volontari svolgano più ruoli all'interno dei club (allenatore, tesoriere...) contemporaneamente. I club che hanno assunto dipendenti possono sfuggire a questi problemi, ma possono anche rischiare di sfidare il ruolo tradizionale del volontario.

Alcune delle sfide che i club sportivi affrontano possono semplicemente rispecchiare una società in evoluzione, ma riteniamo che comprendere il contesto più ampio in cui i club europei navigano sia fondamentale.

Lo sport di base è pronto per il futuro? Riflessioni da un settore in sfida

Al fine di ottenere input da diversi "esperti" (stakeholders) nello sport di base europeo e identificare le sfide e lo stato attuale dello sport di base, abbiamo organizzato **workshop** in luoghi diversi e con gruppi target e prospettive parzialmente diverse. Gli "Esperti" sono coloro che lavorano o sono coinvolti in una federazione sportiva o in un club sportivo, nonché studenti e ricercatori nel campo della gestione dello sport e della scienza dello sport. Una caratteristica comune dei partecipanti è un' **esperienza personale dello sport di base**, oltre al ruolo di esperto più professionale. Questo resoconto si basa su workshop che coinvolgono rappresentanti di federazioni sportive in Svezia e Danimarca; federazioni e club sportivi catalani; e studenti, ricercatori e professionisti che partecipano a una conferenza europea sulla gestione dello sport.

Dal punto di vista del progetto CHANGE, ci si aspetta che lo sport abbia il potenziale per unire gli individui e le comunità e promuovere obiettivi come la salute, l'istruzione, l'azione per il clima, la sostenibilità e lo sviluppo sociale. Lo sport (in questo caso sotto forma di organizzazioni sportive di base) dovrebbe essere in grado di gestire e fornire soluzioni a problemi rilevanti esterni e sfide della società. Allo stesso tempo, le organizzazioni sportive di base fanno fronte a grandi sfide quali il calo dei tassi di iscrizione, la riduzione dei livelli di attività fisica tra gli adolescenti e gli effetti persistenti della pandemia di Coronavirus. Queste sfide sono tutte da considerarsi esterne, che influenzano lo sport in modi diversi.

La revisione della letteratura presentata ha individuato una serie di sfide per i club sportivi. Contrariamente ai punti di partenza del progetto CHANGE, queste sfide sono più pratiche e interne. Durante i workshop, è stato chiesto alle organizzazioni sportive di base, quali fossero le principali **sfide affrontate dalle organizzazioni**:

Tabella 1. Sfide affrontate dalle organizzazioni sportive di base

Svezia/Danimarca	Catalogna	Conferenza EASM
-Recruitment; competenza; sviluppo, volontariato, strutture no-profit del movimento. -Comprendere i membri (potenziali) -Coraggio di cambiare e svilupparsi; rilevanza. -Visibilità e comunicazione. -Modernizzazione e digitalizzazione. -Strutture. -Inclusione.	-Supporto, amministrazione e situazione finanziaria. -Partecipazione e accesso. -Attitudini (a.e. razzismo e questioni di genere) -Altri problemi (a.e. differenti condizioni a seconda della geografia, del tipo di sport, etc)	-Rilevanza -Finanziamento -Strutture -Disuguaglianze -Inclusione, accessibilità -Dispersione scolastica -Volontari -Elevati requisiti da parte dello stato, pressioni dall'alto verso il basso

Nonostante alcune differenze tra i workshop, alcune sfide risultano essere generali, anche se sono etichettate in modo leggermente diverso:

- ◆ Avere risorse e competenze sufficienti per operare e svilupparsi.
- ◆ Essere inclusivi, accessibili e rilevanti per più persone.

Dopo aver identificato le sfide, i partecipanti hanno dovuto identificare e discutere gli **ostacoli che si frappongono per affrontare le sfide**. Questi riflettono la reattività, ovvero la mancanza di reattività, al cambiamento.

Tabella 2. Ostacoli che impediscono di affrontare le sfide delle organizzazioni sportive di base.

Svezia/Danimarca	Catalogna	Conferenza EASM
-Carenza di tempo e competenza (causate principalmente dalla struttura a base volontaria del movimento sportivo). -Carenza di coraggio e resistenza al cambiamento. -Carenza di fiducia. -Carenza di cooperazione e scambio di conoscenze tra federazione e club. -Carenza di risorse	-Condizioni Insufficienti per/ e conoscenza e promozione di sport minoritari. -Carenza di personale e volontari non professionisti. -Distacco tra organi decisionali nel campo dello sport e sport a livello di base. -Elevate assicurazioni sanitarie (=costi) per alcuni sport -Carenza di ore di Educazione Fisica.	-Interessi concorrenziali -Cultura del Club -Carenza di: <ul style="list-style-type: none"> • Capacità • Risorse Finanziarie • Tempo • Volontari • Tecnici • Sponsor • Istruzione • Comunicazione, divulgazione • Partnership • Diversità • Adeguamento tecnologico

La questione delle risorse sembra essere l'ostacolo principale. Principalmente finanziari, ma non solo. I seguenti ostacoli si sono distinti come rilevanti al cambiamento:

- ◆ Risorse umane
- ◆ Struttura tradizionale e gerarchia dello sport

Ovviamente, le organizzazioni sportive hanno diverse carenze in un mondo che richiede approvazione, cambiamenti e creatività. Ma anche punti di forza e opportunità specifici: dimensioni, diffusione e tradizioni del movimento, sostegno alla salute, valori positivi, coesione sociale e integrazione. Per concludere i **risultati** dei workshop, ci sono ampie somiglianze e solo poche differenze contestuali/nazionali tra lo sport e i Paesi. Il fatto che il movimento sportivo di base si basi sul volontariato è stato un tema ricorrente nelle discussioni. I partecipanti hanno identificato principalmente le sfide relative alle attività quotidiane dei club sportivi. Il divario tra le strategie e le

visioni centrali/nazionali rispetto alla realtà pratica delle federazioni e dei club sportivi è emerso come un filo conduttore. La maggior parte delle discussioni, tuttavia, si è concentrata sulle attività quotidiane dei club sportivi senza metterle in relazione con le questioni sociali più grandi.

Mind the gap!

Il nostro studio verifica l'ipotesi che lo sport di base nell'UE affronti molte e varie sfide. Interpretiamo queste differenze a seconda di come diversi stakeholder descrivono e operano in *diverse realtà*. Tra queste differenze, il divario tra le federazioni sportive nazionali e i club sportivi locali è il più grande e di massima importanza: mentre i rappresentanti delle federazioni internazionali o nazionali evidenziano ampie sfide sociali per lo sport, i rappresentanti dello sport di base tendono a sottolineare problemi più pratici e quotidiani per i club locali. Un prerequisito per promuovere la reattività al cambiamento e l'innovazione nello sport di base è che i vari attori del settore sportivo concordino sulle sfide che devono affrontare. Se c'è un divario nelle realtà percepite, deve essere colmato.

Come si può comprendere o spiegare questo divario? In primo luogo, il divario è sorto perché i club locali non sono attrezzati o in grado di assumersi la responsabilità delle sfide strutturali dello sport a livello sociale. Per un club che lotta con problemi come finanze deboli, mancanza di leader volontari, tassi di adesione in calo, ecc., può essere difficile e inverosimile collegare questi problemi quotidiani a ideali vaghi e astratti del beneficio sociale dello sport sotto forma di inclusione sociale, promozione democratica dei giovani, promozione della parità di genere o questioni ambientali.

Una seconda risposta più orientata a livello teorico può essere data traendo ispirazione dalla teoria neo-istituzionale e dalla teoria di John W. Meyers e Brian Rowan sui "miti razionalizzati". Secondo queste teorie, le organizzazioni non sono entità razionali che sviluppano la forma e le strategie più efficaci in relazione ai loro obiettivi. Al contrario, vengono modellati dal loro ambiente istituzionale con l'obiettivo di ottenere legittimità e accettazione. Al contrario, vengono modellati dal loro ambiente istituzionale con l'obiettivo di ottenere legittimità e consenso. Tradotto nell'area dello sport, nuovi sport, nuove federazioni e nuovi club nascono, si formano e si sviluppano in conformità con le tradizioni delle precedenti organizzazioni sportive. Ereditano prospettive di base sul ruolo sociale dello sport e su come ci si aspetta che un'organizzazione sportiva si comporti. Da questo punto di vista, non esiste un modo oggettivamente corretto di organizzare lo sport. Tuttavia, è stato creato un mito razionalizzato che afferma che il nostro sistema prevalente basato su club senza scopo di lucro uniti in federazioni nazionali e internazionali è il più naturale e legittimo. Altrettanto scontata è l'idea del ruolo e dei benefici sociali dello sport.

Da questo punto di vista teorico, il divario tra federazioni sportive nazionali e club locali non è una mera questione di prospettiva o di punti di partenza. Il divario è il risultato di miti razionali sullo sport - presupposti e ideali sui benefici sociali dello sport - che non sempre corrispondono a condizioni reali. Considerato in questo modo, sarà importante nel lavoro continuativo con CHANGE sia problematizzare i nostri punti di partenza - le sfide sociali che vengono identificate a livello generale - e allo stesso tempo mostrare alle società sportive locali che la loro vita quotidiana e la loro realtà possono essere collegate a sfide sociali globali.

Sfide esterne o interne e capacità di azione dello sport

Un ulteriore tema emerso in questo studio riguarda l'approccio dei rappresentanti dello sport alle sfide che abbiamo identificato e discusso. Gli estremi qui sono tra le posizioni di "agenti attivi" o "vittime delle circostanze". I rappresentanti della prima posizione si percepiscono come soggetti che agiscono con la capacità di affrontare e contrastare varie forme di sfide. Gli altri si percepiscono come vittime di sfide sociali che vanno oltre la loro capacità di porvi rimedio. Queste differenze di approccio creano un'importante distinzione in un progetto che in ultima analisi mira a promuovere la "reattività al cambiamento" e l'innovazione. Vedere se le sfide sociali sono percepite come esterne o interne è strettamente legato alla possibile fiducia delle organizzazioni sportive nelle proprie capacità di agire.

Nel nostro lavoro continuativo, risulta prioritario classificare le numerose sfide che sono state identificate.

Quali sfide sono esterne e quali sono interne? Come dobbiamo comprendere l'approccio delle organizzazioni sportive alle varie sfide? Le risposte a queste domande sono cruciali se CHANGE deve riuscire nel suo intento di promuovere la reattività al cambiamento e l'innovazione nello sport locale in Europa.

È anche importante discutere a proposito di come le federazioni sportive nazionali possano fornire strutture e supporto ai club locali per gestire le sfide attuali. Tale supporto deve tenere conto del "divario" che abbiamo individuato. Se lo sport di base deve sentirsi impegnato, il supporto deve avere una stretta connessione con la loro realtà percepita e le sfide quotidiane

Conclusioni

Il progetto CHANGE mira a dotare gli organi di governo dello sport, le organizzazioni sportive e i leader sportivi di strumenti nuovi, innovativi e sostenibili per supportare lo sport a livello di base. Sono state individuate tre aree di interesse: digitalizzazione, inclusione/coinvolgimento e sostenibilità. In questo rapporto presentiamo i primi risultati del Work Package 2, basati su una revisione delle attuali ricerche sulle sfide sociali per lo sport di base e sugli approfondimenti di tre workshop che sono stati svolti con gli stakeholders delle organizzazioni sportive e del mondo accademico. I risultati potrebbero essere riassunti in una serie di divari:

1. Le tensioni e il divario tra ciò che la società crede che lo sport possa offrire e ciò che le persone che gestiscono lo sport di base identificano come priorità.
2. Le differenze tra quelle che sono identificate come sfide sociali più ampie e le sfide quotidiane tangibili vissute dallo sport di base.
3. Il divario tra strategie e visioni sviluppate a livello nazionale e la necessità di strategie pratiche funzionali e soluzioni a livello di base.
4. Il divario tra la mancanza di reattività al cambiamento in molte organizzazioni sportive di base e le aspettative di flessibilità e adattabilità nella società di oggi.

Colmare queste lacune dovrebbe essere una priorità per il progetto CHANGE, per equipaggiare lo sport di base per lo sviluppo e l'utilizzo di tutti i tipi di risorse in modo efficiente e sostenibile, verso una maggiore inclusione, impegno e rilevanza. Ciò include chiarire i ruoli dei diversi livelli di sport.