



Marco Sampietro

Stefano Cavallazzi

OLIMPIADI RIO 2016: INTERPRETARE IL SUCCESSO DELLA GRAN BRETAGNA ATTRAVERSO IL PROJECT MANAGEMENT

Il team olimpico britannico, denominato Team GB, ha conseguito risultati eccezionali alle ultime Olimpiadi di Rio 2016. L'articolo presenta una lettura in logica di project management dell'organizzazione che gestisce il Team GB (UK Sport), analizzandone la strategia e il funzionamento.

Introduzione

La Gran Bretagna ha concluso i Giochi Olimpici di Rio de Janeiro con 67 medaglie, guadagnandosi un ammirevole secondo posto nel medagliere globale: solo gli Stati Uniti hanno saputo fare meglio. Considerando la differenza di dimensione tra i due Paesi, sia a livello geografico che demografico, il risultato britannico è davvero strabiliante. Va inoltre tenuto in considerazione che alle precedenti Olimpiadi del 2012, il Regno Unito aveva ospitato i Giochi, offrendo ai propri atleti il vantaggio di "giocare in casa". Tipicamente questo vantaggio produce un effetto boomerang nei confronti dei paesi ospitanti, in quanto, fino ad ora, all'edizione successiva dei Giochi hanno sempre registrato risultati inferiori a quelli ottenuti in casa. La Gran Bretagna ha rotto

per la prima volta questa regola, conquistando due medaglie in più rispetto a quelle ottenute nei Giochi di Londra 2012 (65 medaglie). La figura 1 riporta il numero di medaglie conseguite dalla Gran Bretagna nelle ultime 18 edizioni dei Giochi Olimpici. Con un focus sulle ultime 9 edizioni delle Olimpiadi, la figura 2 mostra la suddivisione delle medaglie vinte dal Regno Unito nelle tre categorie (oro, argento e bronzo).

Sul fronte paralimpiadi, la Gran Bretagna ha da sempre ottenuto risultati più che lusinghieri (dal 1984 è sempre seconda o terza nel medagliere olimpico). Ciò può anche derivare dal fatto che i giochi paralimpici possono essere considerati nati in Gran Bretagna, infatti, nel 1948 si tennero competizioni dedicate ai veterani della seconda guerra mondia-

le chiamate "Stoke Mandeville Games". La nona edizione degli Stoke Mandeville Games si tenne nel 1960 a Roma e fu poi retroattivamente considerata come la prima edizione dei Giochi Paralimpici Estivi.

Due eventi in particolare spinsero a modificare tale tendenza: il primo fu il notevole incremento di medaglie, seppur prevalentemente di bronzo, ottenute nei Giochi di Los Angeles del 1984; il secondo fu la forte riduzione del numero di medaglie vinte nelle successive tre edizioni dei Giochi, sfociato nel pessimo risultato delle Olimpiadi di Atlanta del 1996, in cui la Gran Bretagna ottenne una sola medaglia d'oro e terminò i Giochi al 36° posto del medagliere: il suo posizionamento più basso dall'inizio delle moderne Olimpiadi nel 1896 ad Atene. Qualcosa doveva cambiare.

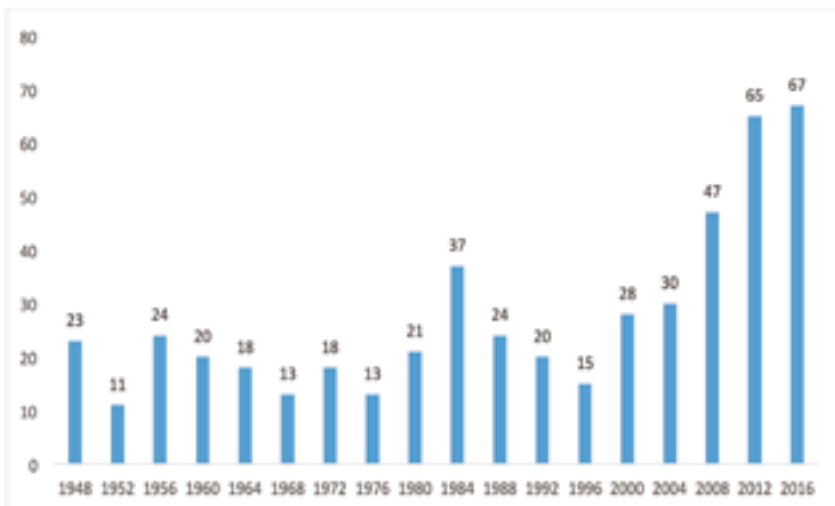


Figura 1 - Medaglie britanniche ai Giochi Olimpici. (Fonte: IOC [1])

Una lettura in chiave project management del risultato del Regno Unito

Nel 1994, due anni prima dei Giochi di Atlanta, fu istituita la lotteria nazionale britannica. Dopo il disastroso risultato di Atlanta, si decise di utilizzare parte dei proventi della lotteria nazionale per finanziare le discipline sportive olimpiche. Con il mandato specifico di supportare lo sviluppo degli sport olimpici e di gestire adeguatamente i fondi, il 19 settembre 1996, tra-

mite "Royal Charter", fu istituita l'organizzazione "UK Sport", che divenne operativa a partire dal 1 gennaio 1997. Nello stesso mese fu ufficialmente approvato l'impiego regolare dei fondi della lotteria a tal fine, avviando un circolo virtuoso di sostegno alle performance del Team GB ai Giochi Olimpici (si veda figura 3). UK Sport è tuttora un ente autonomo all'interno del Dipartimento per la Cultura, i Media e lo Sport del Regno Unito.

Tuttavia, non si tratta solo di una questione di soldi e qui entra in gioco il project management.

Il primo elemento rilevante da considerare è che UK Sport assimila le Olimpiadi a un "portfolio" composto da diversi progetti (ogni sport costituisce un progetto). Non tutti i paesi adottano questo approccio: la maggior parte delle Nazioni partecipanti ai Giochi si limita a uniformare l'abbigliamento e organizzare le cerimonie di apertura e chiusura raggruppando tutti i propri atleti. Per il resto, ogni disciplina è totalmente autonoma e indipendente l'una dall'altra.

Ulteriori informazioni sono derivabili dai documenti ufficiali di UK Sport. si consideri come punto di partenza la prima pagina del Business Plan 2013-2017[3] di UK Sport: "Il ruolo fondamentale di UK Sport è quello di assumere ardue decisioni relativamente a quali sport e atleti abbiano il maggiore potenziale di vittoria per beneficiare dei nostri investimenti strategici basati sui fondi del Governo e della lotteria nazionale. Data la limitatezza di risorse e l'elevata ambizione di ottenere ulteriori successi a livello di sport elitari (sport presenti alle Olimpiadi, nda), dobbiamo valutare rigorosamente le discipline e gli atleti per tutto il ciclo di finanziamento per assicurarci che l'investimento fatto si traduca in nuove medaglie. I singoli sport devono

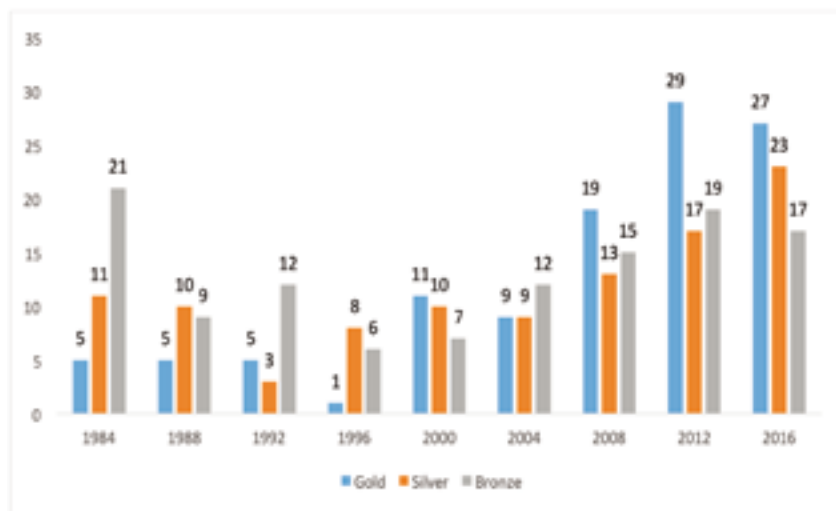


Figura 2 - Tipo di medaglie britanniche vinte ai Giochi Olimpici. (Fonte: IOC [1])

inoltre dimostrare di saper gestire in modo responsabile questo investimento pubblico, in modo da garantire che ogni penny dei fondi della lotteria nazionale generi una differenza significativa". Non è difficile identificare molti elementi tipici di un'organizzazione basata su progetti: project portfolio management ("decisioni relativamente a quali sport e atleti abbiano il maggior potenziale per beneficiare dei nostri investimenti strategici" e "dobbiamo valutare rigorosamente le discipline e gli atleti per tutto il ciclo di finanziamento"), orientamento al risultato ("garantire che ogni penny dei fondi della lotteria nazionale generi una differenza significativa") e chia-

ra assegnazione delle responsabilità e accountability ("i singoli sport devono inoltre dimostrare di saper gestire in modo responsabile questo investimento pubblico").

Leggendo gli Annual Reports [4] e le Strategic Review [5] di UK Sport è possibile individuare ulteriori dettagli che evidenziano il forte orientamento ad un'organizzazione per progetti:

1. UK Sport definisce obiettivi di performance specifici sia a livello di programma (Olimpiadi) sia a livello di progetto (singola disciplina sportiva)

Mentre in molti altri Paesi sono le singole discipline a definire o meno i propri target, in Gran Bre-

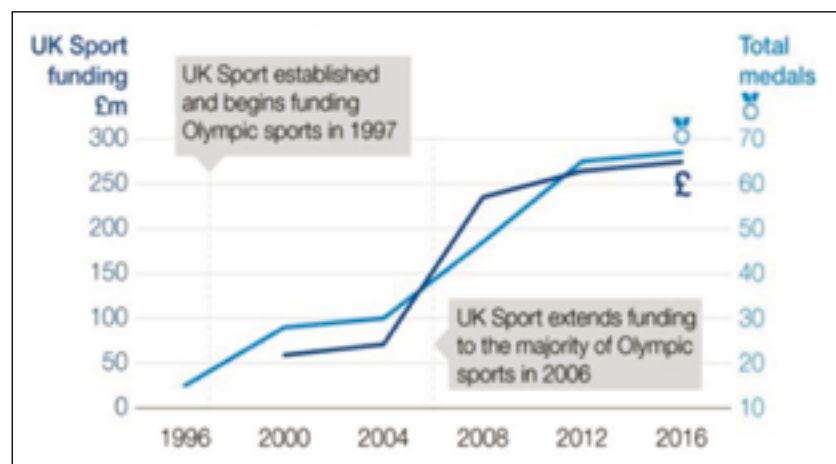


Figura 3 - Finanziamenti in base alle performance e medaglie vinte. (Fonte: BBC su dati UK Sport [2])

Obiettivo	2015/2016 Performance Target	2015/2016 Milestone Event Valore atteso	2015/2016 Milestone Event Risultati
Successo della performance – Olimpiadi Estive	Intervallo di medaglie da raggiungere	38-67	43
Successo della performance – Paralimpiadi Estive	Intervallo di medaglie da raggiungere	94-131	101
Successo della performance – Olimpiadi Invernali	Intervallo di medaglie da raggiungere	1-7	2
Successo della performance – Paralimpiadi Invernali	Intervallo di medaglie da raggiungere	2-7	11

Tabella 1 - Obiettivi di Performance Biennio 2015/2016. (Fonte: UK Sport, Annual Report, 2015-2016 [4])

tagna è UK Sport a decidere gli obiettivi complessivi di tutte le discipline per qualsiasi edizione delle Olimpiadi, nonché per gli eventi definiti “*Milestone Target*”, ovvero tutti quegli eventi di rilevanza internazionale che hanno luogo tra un’edizione dei Giochi e l’altra. In tal modo, l’organizzazione ha una rappresentazione più realistica ed efficace del potenziale delle diverse discipline nel percorso verso l’Olimpiade e può intervenire tempestivamente, se necessario.

La tabella 1 riporta gli obiettivi di performance (in termini di medaglie) per il biennio 2015/2016 (da aprile ad aprile).

Prima dell’avvio di ciascun ciclo di finanziamento, tutte le discipline presentano a UK Sport una strategia dettagliata con una quantificazione dei costi e concordano un intervallo di medaglie che cercheranno di raggiungere nelle successive Olimpiadi e Paralimpiadi.

UK Sport prende visione di tutte le strategie e alloca i fondi secondo una logica top-down. Come spiegato da un rappresentante dell’organizzazione: “Cominciamo dalle discipline che mirano al maggior numero di medaglie e le analizziamo a scalare, così evitiamo di disperdere i fondi allocando un po’ di risorse a tutti.”

2. UK Sport misura le performance ottenute da ciascuna discipli-

na e finalizza l’allocazione dei fondi sulla base di questa analisi

L’ammontare di fondi dedicati a ciascuna disciplina viene riconsiderata annualmente e confrontata con i risultati conseguiti nei *milestone events*, in modo da verificare quali stiano rispettando la tabella di marcia definita in vista dei Giochi Olimpici. Il ciclo di investimento ha però una durata complessiva di 8 anni, in modo che le singole discipline non siano penalizzate in caso di errori o deviazioni estemporanee.

Solitamente i fondi sono attribuiti alle singole discipline sportive, ma in alcuni casi il supporto finanziario può essere rivolto a singoli atleti: i vincitori di medaglie olimpiche, i detentori di titoli mondiali e di medaglie d’oro paraolimpiche possono ricevere fino a £ 28.000 all’anno. Gli atleti che rientrano tra i migliori otto nella propria disciplina ai Giochi Olimpici, possono ricevere fino a £ 21.500 all’anno. I futuri campioni, ovvero quelli che si prevede vinceranno titoli mondiali o olimpici entro 4 anni, possono ricevere fino a £ 15.000 all’anno. Le performance ottenute attivano un processo di revisione dei fondi allocati. Di seguito si forniscono alcuni esempi:

- la squadra di pallavolo femminile aveva scalato più di 60 posti della graduatoria raggiungendo le prime 20

posizioni mondiali nei 4 anni precedenti i Giochi di Londra 2012, eppure tutti i fondi sono stati revocati nel momento stesso in cui hanno mancato l’obiettivo di ottenere una medaglia. La Gran Bretagna non ha nemmeno inviato la squadra di pallavolo all’edizione di Rio 2016;

- avendo gradualmente perso negli anni i propri finanziamenti per sport elitari, le discipline ginniche hanno riscosso una crescente quota di finanziamento pubblico negli ultimi 20 anni. Nello specifico si è passati da £ 5.9 Mln per le Olimpiadi di Sydney del 2000 a £ 14.6 Mln dell’attuale ciclo di finanziamento, grazie ad un incremento del 36% dei fondi allocati, in seguito al conseguimento dell’obiettivo di medaglie conquistate alle Olimpiadi di Londra nel 2012;
- il nuoto ha vissuto invece un abbattimento dei propri fondi da £ 25.1 Mln a £ 20.8 Mln in seguito ai deludenti risultati di Londra 2012, dove la disciplina britannica ottenne solo tre medaglie rispetto all’obiettivo che ne prevedeva un numero compreso tra cinque e sette [6]¹.

3. Monitoraggio e controllo continui

Se da un lato i cambiamenti più significativi sono implementati dopo ogni edizione delle Olimpiadi, dall’altro le squadre e gli atleti sono tenuti sotto osservazione in modo continuativo. Ad esempio, nell’aprile 2015 alla squadra ciclistica “*British Cycling*” fu assegnato un piano d’azione elaborato su sei punti dopo che il direttore delle performance di UK Sport, Simon Timson, si recò a Manchester per prendere visione del livello della loro

¹ Fonte: The Guardian website (theguardian.com), Monday 15 August 2016.

preparazione. Un altro esempio è quello della squadra di nuoto, la cui leadership fu ritenuta eccessivamente debole, portando al congedo degli atleti Dennis Pursely e Michael Scott, sostituiti da Bill Furniss e Chris Spice. I nuotatori furono inoltre ammoniti per la propria tendenza volta a non partecipare alle attività pre-olimpiche preparatorie del Team GB (la squadra olimpica britannica che raccoglie tutti gli atleti di tutte le discipline partecipanti). Un atteggiamento di simile pigrizia non sarebbe più stato tollerato. Nella maggior parte degli altri paesi, le singole federazioni sono autonome e non sono costrette a sottostare ad alcuna forma di monitoraggio [7]².

4. UK Sport centralizza e promuove importanti iniziative di sviluppo dello sport

In aggiunta all'allocazione dei fondi e al monitoraggio delle squadre sportive, UK Sport supporta ciascuna disciplina identificando, reclutando e formando il miglior personale tecnico a disposizione. Come riportato nel Business Plan [3] di UK Sport per il quadriennio 2013-2017: "Quello che noi chiamiamo "Ciclo di Rio" o "Ciclo di PyeongChang" identifica l'intenso quadriennio di preparazione in vista dei successivi Giochi estivi o invernali. Perché questa fase di preparazione risulti efficace è fondamentale sviluppare e affinare continuamente il sistema di analisi delle performance, la selezione, la *retention* e lo sviluppo dei manager, dei coach, degli scienziati e dello staff che vi operano. Avere a disposizione coach d'élite a livello mondiale è un elemento fondamentale per riscuotere successo sotto forma di medaglie e UK Sport è spe-

cificamente impegnata a supportare lo sviluppo di allenatori talentuosi tramite programmi di supporto sia centrali che personalizzati, compresi progetti di riqualificazione di ex atleti in questi stessi ruoli tecnici".

Relativamente agli atleti: "UK Sport, in partnership con il nostro gruppo di scienza, medicina e tecnologia dell'*English Institute of Sport* (EIS), lavora allo sviluppo dei percorsi di performance delle diverse discipline in modo da alimentare costantemente i talenti nuovi ed emergenti che offrono reale potenziale di ottenimento di medaglie per le edizioni di Rio, PyeongChang, Tokyo e oltre. Si lavora costantemente all'identificazione di eventuali deficit di performance nei programmi delle campagne di ricerca durante ciascun ciclo, in modo da inserire gli atleti più dotati e talentuosi nelle discipline in cui possano raggiungere rapidamente il podio".

UK Sport dedica particolare attenzione anche agli sport manager: "La leadership e la governance delle organizzazioni possono generare effetti a catena sulle performance delle discipline sportive rispetto agli obiettivi di medaglie. UK Sport è impegnata a ispirare le singole organizzazioni affinché esse puntino all'eccellenza nella *governance*, non solo per assicurarsi i fondi pubblici ma anche per dimostrare di poter raggiungere un'efficace leadership che guidi i propri atleti verso il successo. Abbiamo già in corso programmi di governance e di leadership. Nel 2014, UK Sport ha avviato il "*Leading Edge Executive Leadership Programme*" per lo sport in partnership con gli *Home Country Sport Council*. Il programma, della durata di 18 mesi, coinvolge 14 CEO. A questo si affiancano una serie di attività di *mentoring* e *coaching* nonché un insieme

di indicatori di performance (KPI) di governance specifici, per rendere le discipline responsabili dello sviluppo e del miglioramento costante della propria governance".

È interessante notare come il supporto agli atleti venga mantenuto anche durante lo svolgimento dei Giochi al fine di garantire il loro benessere psicologico. Ad esempio, in occasione delle Olimpiadi di Rio 2016, ogni atleta ha ricevuto un *welcome kit* con la grafica uniformata per l'intero Team GB contenente anche la lista, le foto e i contatti di tutti gli altri atleti del Team GB presenti. Ogni membro del team ha ricevuto un cuscino personalizzato con la Union Jack e l'area degli appartamenti del villaggio olimpico dedicato al Team GB è stato adornato con moquette decorata con la bandiera britannica. Inoltre, ciascun atleta partecipante ha ricevuto una giacca da podio, presentata ufficialmente dallo *chef de mission* del Team GB, Mark England, da indossare in caso di conseguimento di una medaglia. Infine, il Team GB ha speso più denaro a Rio per le infrastrutture a disposizione dei propri atleti che in ogni altra edizione dei Giochi.

Spiegazione più logica, non certezza

In ottica scientifica, correlazione non significa causalità. Seppur non si possa essere certi al 100% che i risultati conseguiti dal Team GB siano dipesi esclusivamente dall'allocazione di fondi e dall'orientamento al progetto, si può dire con relativa sicurezza che abbiano giocato un ruolo quantomeno rilevante. Questo articolo ha cercato di mettere in evidenza come i risultati positivi e consistenti ottenuti dal Team GB siano probabilmente derivati da una strategia specifica,

² Fonte: Independent website (independent.co.uk), Sunday 21 August 2016.

esplicitata in obiettivi specifici e supportata da un'adeguata organizzazione. In termini di organizzazione delle discipline sportive, questo approccio potrebbe apparire eccessivamente "business-oriented" ed innegabilmente il taglio dei fondi, in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi, potrebbe determinare il crollo di intere organizzazioni sportive. Come disse il Dr. Borja Garcia, senior lecturer di sport management e policy all'Università di Loughborough: "È un sistema brutale, ma è tanto duro quanto efficace"[6].

Riflessioni per l'Italia

Consultando fonti pubbliche[8], sembra che in Italia le modalità con cui gli sport olimpici vengono supportati abbia sia delle similarità sia delle differenze rispetto al modello inglese. Sul fronte delle similarità, dal 2007 il CONI ha introdotto un sistema di erogazione dei contributi alle federazioni sportive che prende in considerazione sia il potenziale sia i risultati raggiunti. Leggendo i documenti, emerge però un'attenzione maggiore alla dimensione sociale dello sport, che consiste nel garantire la continuità degli sport anche quando non sono molto performanti, mentre il modello inglese è totalmente orientato alla performance. Inoltre il CONI eroga fondi anche a sport non olimpici, mentre UK Sport è totalmente focalizzata sugli sport olimpici. Dal punto di vista dell'erogazione dei servizi (medicina sportiva, formazione ecc.), il modello italiano sembra essere meno impositivo, nel senso che i singoli (atleti, manager, preparatori) e le associazioni e federazioni sportive possono decidere di quali servizi fruire mentre il modello inglese sembra avere un approccio più top-down e quindi maggiormente impositivo.

Conclusioni

È indubbio che la Gran Bretagna abbia preso, ormai diversi anni fa, una decisione molto forte: indirizzare i soldi pubblici sugli sport e sugli atleti più promettenti e garantirne il supporto economico solo a fronte di risultati allineati rispetto agli obiettivi definiti. Ciò ha portato a dei contraccolpi a livello sociale, infatti, gli sport che non sono riusciti a ottenere i risultati desiderati hanno visto ridursi notevolmente i finanziamenti, con la conseguenza di dover trovare altre fonti di sostentamento economico. In caso di fonti alternative insufficienti, la conseguenza è stata la chiusura di alcune sedi e impianti sportivi, diminuendo quindi la presenza sul territorio nazionale e, in sostanza, riducendo l'accesso alle persone che avrebbero voluto praticare quegli sport. Non si ritiene di sostenere che il modello inglese sia migliore di quello italiano, in quanto è evidente che il mandato di UK Sport e del CONI sono abbastanza differenti. Sicuramente il modello inglese ha molto *appeal* a livello mediatico, però è altrettanto lacunoso a livello sociale; mentre il modello italiano è più attento alla dimensione sociale, ma forse meno efficace nell'incremento del numero di medaglie. Interessante è però notare che il modello inglese è quello che gli inglesi vogliono, infatti, nel 2014 UK Sport indisse una consultazione pubblica per capire se il modello adottato fosse coerente con i desideri degli stakeholder. Il risultato confermò che la strada intrapresa era quella giusta. Sarebbe interessante svolgere un esercizio analogo in Italia per valutare se oggi vi sia un maggiore desiderio di risultati oppure un'ancora maggiore attenzione alla dimensione sociale degli sport in generale e di quelli olimpici in particolare.

Nota:

Articolo ripreso dal testo originale "The Rio Olympics: Explaining the UK's Impressive Results through Project Management"[9] tradotto e ampliato a cura degli autori per concessione degli autori e dell'editore del PM World Journal.

Bibliografia

- [1] www.olympic.org/olympic-results [ultima visita 20/09/2016]
- [2] www.bbc.com/sport/olympics/ [ultima visita 20/09/2016]
- [3] www.ukssport.gov.uk/resources/business-plan [ultima visita 20/09/2016].
- [4] www.ukssport.gov.uk/resources/annual-reports [ultima visita 20/09/2016].
- [5] www.ukssport.gov.uk/resources/strategic-review [ultima visita 20/09/2016].
- [6] www.theguardian.com/sport/2016/aug/15/brutal-but-effective-why-team-gb-is-winning-so-many-olympic-medals [ultima visita 20/09/2016].
- [7] <http://www.independent.co.uk/sport/olympics/rio-2016-how-did-we-beat-china-at-the-olympics-here-are-eight-reasons-why-a7202901.html> [ultima visita 20/09/2016].
- [8] www.coni.it/it/coni/amministrazione-trasparente/sovvenzioni-contributi-sussidi-vantaggi-economici.html [ultima visita 20/09/2016]
- [9] pmworldjournal.net/wp-content/uploads/2016/09/pmwj50-Sep2016-Sampietro-Rio-Olympics-Explaining-UKs-Impressive-Results-commentary-1.pdf

Marco Sampietro

Membro della core faculty di SDA Bocconi School of Management, ha ottenuto il titolo di Ph.D. presso l'università di Brema, in Germania. È docente di Project Management nelle aule dei programmi MBA e GEMBA nel campus di Milano e di Mumbai (MISB Bocconi). È stato speaker al NASA Project Management Challenge nel 2007, 2008 e 2011 e al PMI Global European Congress nel 2010. È autore del libro "Empowering Project Teams. Using Project Followership to Improve Performance" (CRC Press, 2014), nonché co-autore e/o editore di altri 10 libri sul project management e 7 libri sull'IT management.
email: marco.sampietro@sdbocconi.it

Stefano Cavallazzi

Research Fellow dell'area Organizzazione e Personale di SDA Bocconi School of Management, è laureato con lode in Management presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi con major in Human Resource Management e Management Consulting. Ha precedentemente lavorato nel dipartimento Talent&Diversity presso l'headquarter EMEA di Whirlpool Corporation. È ricercatore del core team del DEVO Lab di SDA Bocconi. Segue molteplici progetti di ricerca in ambito digital transformation (www.sdbocconi.it/en/site/devo-lab-digital-enterprise-value-and-organization), executive selection e leadership. È co-autore di capitoli del libro "Responsible Leadership: come creare benessere, sviluppo e performance a lungo termine" (Egea, 2015).
email: stefano.cavallazzi@sdbocconi.it