

**THE ORGANIZATION OF A UNIQUE EVENT:  
THE CASE OF THE OLYMPIC GAMES OF TORINO 2006**

**L'ORGANIZZAZIONE DI UN EVENTO UNICO:  
IL CASO DEI GIOCHI OLIMPICI DI TORINO 2006**

**FRANCESCO MARIA BARBINI**  
**UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

*Abstract*

This contribution describes the decisions and actions taken by the Torino Organizing Committee for the XX Olympic Winter Games. The events presented in the case are analyzed in the light of different theoretical perspectives in order to reflect on the planning process of a unique event, one that could not be postponed or delayed, such as the Olympic Games.

This work is aimed neither at identifying best practices leading to successful events, nor at implementing a checklist for future operators involved in the organization of next Olympic Games; instead, through developing different theoretical interpretations, this paper proposes an organizational discussion about relevant phenomena and fosters a reflection on wider issues related to organizational design and people management in unique events.

*Keywords*

Mega-event organization, Regulation process, Organizational action, Organizational design, Unique events.

The organization of a unique event: the case of the Olympic Games of Torino 2006 /  
L'organizzazione di un evento unico: il caso dei Giochi Olimpici di Torino 2006. Barbini  
Francesco Maria. Bologna: TAO Digital Library, 2011.

Proprietà letteraria riservata  
© Copyright 2011 degli autori  
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-906740-5-1



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Roberto Albano, Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Giovanni Rulli

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznalwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org)  
[dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)

Publicato nel mese di Dicembre 2011  
da TAO Digital Library – Bologna

# **L'organizzazione di un evento unico: il caso dei Giochi Olimpici di Torino 2006**

*Francesco Maria Barbini*  
*Università di Bologna*

## **Introduzione**

L'analisi e la riflessione su casi organizzativi non direttamente connessi all'attività di impresa è una pratica tanto interessante quanto non troppo consueta. I casi non aziendali permettono infatti di evidenziare processi decisionali e fenomeni atipici che possono servire per comprendere e spiegare tematiche manageriali tipiche; essi permettono inoltre una riflessione "out of the box", tralasciando consuetudini e modelli tradizionali di studio delle imprese. Questo contributo presenta le decisioni e le azioni intraprese dal Comitato Organizzatore dell'Olimpiade invernale di Torino 2006<sup>1</sup> (TOROC). Gli eventi presentati nel caso sono analizzati e interpretati alla luce di prospettive teoriche differenti, al fine di riflettere sul processo di regolazione di un evento unico, non postponibile o dilazionabile, quale l'Olimpiade.

L'obiettivo di questo lavoro non è l'identificazione di best practice connesse all'organizzazione di un evento di successo, né l'elaborazione di un vademecum ad uso degli operatori che si troveranno in futuro a organizzare Giochi Olimpici: attraverso l'esplicitazione di differenti interpretazioni teoriche, questo contributo vuole favorire la comprensione dei fenomeni e la riflessione consapevole sulle tematiche connesse con l'organizzazione di un evento unico.

Un'ulteriore nota appare interessante: quando ci riferiamo alla "organizzazione dei Giochi Olimpici", il termine "organizzazione" è utilizzato, dal punto di vista lessicale, secondo un'accezione differente da quella tipicamente adottato dalla letteratura manageriale. In questo caso, infatti, "organizzazione" non sta a significare "sistema ordinato", ma piuttosto

---

<sup>1</sup> Gli eventi organizzativi più rilevanti che hanno riguardato il TOROC nel periodo 2000-2004 sono descritti nel dettaglio in Barbini, Melloni, 2005.

“processo di definizione di regole per perseguire un obiettivo”; ciò rende più agevole la riflessione sulla dimensione processuale, dinamica ed evolutiva dell’organizzazione, evitando la tipica reificazione di tale concetto.

## **I Giochi Olimpici**

Tutto ebbe inizio nel 776 A.C. a Olimpia. Secondo la tradizione greca, i primi Giochi Olimpici furono tenuti in quell’anno in onore di Zeus, padre degli dei. L’Olimpiade fu da subito la più importante e celebrata fra le festività religiose panelleniche. Con i Giochi, i greci celebravano la ritrovata consapevolezza dello spirito nazionale dopo lunghi secoli di difficoltà, seguiti alla caduta del regno Miceneo intorno al 1100 A.C. (Swaddling, 1984; Morgan, 1990; Young, 2004).

Disputate ininterrottamente ogni quattro anni, per un totale di 293 edizioni, le Olimpiadi furono sospese alla fine del Terzo Secolo D.C. dall’imperatore romano Teodosio. Da allora, i Giochi Olimpici si persero nell’oblio per circa quindici secoli, fino al 1896, quando si disputò ad Atene la prima Olimpiade dell’era moderna.

L’iniziativa di riproporre i Giochi Olimpici si deve al barone Pierre de Coubertin, che vide in essi il miglior strumento per porre lo sport “al servizio dello sviluppo armonioso dell’uomo, col fine di incoraggiare la coesistenza pacifica e la salvaguardia della dignità fra gli uomini”. Nello spirito di Pierre de Coubertin le Olimpiadi avrebbero dovuto testimoniare una “filosofia di vita” esaltando le doti del corpo, dello spirito e della mente.

Traendo ispirazione da documenti storici e da ritrovamenti archeologici, e talvolta inventando cerimoniali e tradizioni in grado di ricollegare il nuovo evento ai giochi ellenici, Coubertin coagulò attorno a sé un nucleo di persone animate dai suoi stessi ideali e diede vita, nel 1894, al Comitato Olimpico Internazionale (CIO) col fine di organizzare la prima Olimpiade dell’era moderna (Young, 1996; 2005).

Nel volgere di un secolo, le Olimpiadi sono divenute il più importante evento sportivo del mondo, in termini di numero di competizioni, di atleti

presenti, e di nazioni partecipanti. L'Olimpiade è anche un evento mediatico e sociale senza pari nella società contemporanea, unico in termini di dimensione, atmosfera, universalità, e ideali condivisi. Atleti, spettatori, sponsor, e mezzi di comunicazione riconoscono questa unicità e dimostrano un interesse ineguagliato (DaCosta, 2002; Guala, 2003).

L'Olimpiade si svolge ogni quattro anni in una città designata dal CIO. L'organizzazione dei Giochi attribuisce onori, genera oneri e attiva opportunità per la città ospitante. Si tratta ovviamente di onori molto rilevanti: per quindici giorni (la durata della manifestazione) la città organizzatrice diventa sede della fiaccola olimpica e centro ideale dei sogni e delle speranze di milioni di atleti e appassionati. D'altro canto, la preparazione di un avvenimento tanto imponente quanto particolare, impone oneri gravosi: è necessario predisporre infrastrutture, impianti sportivi, siti ricettivi e ricreativi e soprattutto gestire in modo efficace quindici giorni colmi di competizioni e di eventi. Infine, l'Olimpiade rappresenta una grande opportunità che la città può sfruttare per ottenere visibilità e prestigio a livello planetario, nonché per attuare una serie di investimenti in grado di garantire un considerevole e duraturo miglioramento dell'apparato infrastrutturale a disposizione dei cittadini (Andranovich *et al.*, 2001; Cashman, Hughes 1999).

La sfida per gli organizzatori di un'Olimpiade consiste quindi nella predisposizione e attuazione di un insieme di interventi in grado di esaltare l'immagine della città e della nazione, di mantenere i costi al di sotto di soglie accettabili e, soprattutto, di garantire ampie ricadute sociali a fronte degli investimenti.

Le Olimpiadi Invernali, di introduzione più recente rispetto a quelle estive, ne replicano, seppure in scala minore, ideali e cerimoniali. Inizialmente, i Giochi Olimpici Invernali non facevano parte del movimento Olimpico. Nel 1924, gli organizzatori dell'Olimpiade di Parigi decisero di promuovere, sei mesi dopo l'edizione estiva, i Giochi Invernali a Chamonix. Il successo ottenuto spinse il CIO, nel 1925, a modificare il proprio statuto consentendo alle nazioni ospitanti i Giochi Olimpici estivi di organizzare anche la manifestazione

invernale. Nel 1948, in occasione dell'Olimpiade di Londra, il CIO decise di separare l'organizzazione dei Giochi invernali da quella degli estivi, così da poterla affidare a Paesi differenti. Infine, nel 1986, il CIO modificò ulteriormente lo statuto disponendo di distanziare di due anni le manifestazioni estive e invernali (Deschiens, 1979; Mogore, 1989).

Le Olimpiadi estive e invernali hanno differenze rilevanti. Queste ultime hanno tuttora un minore impatto mediatico e un più ristretto interesse di pubblico (Essex, Chalkley, 2004). Inoltre, le Olimpiadi estive sono organizzate in grandi città (di solito capitali nazionali), mentre quelle invernali sono assegnate a città medio-piccole situate in zone adatte allo svolgimento di sport sulla neve. In termini numerici, i Giochi estivi coinvolgono un numero di atleti cinque volte superiore a quello dei Giochi invernali e generano un'audience televisiva incomparabilmente superiore. Proporzionalmente, però, non esiste la stessa differenza in termini di esigenze infrastrutturali e quindi in termini di investimenti richiesti alla città organizzatrice (Lesjo, 2000). La complessità e le sfide organizzative sono di conseguenza piuttosto simili.

Nei prossimi paragrafi saranno illustrate l'organizzazione del Movimento Olimpico, le caratteristiche e la storia dell'Olimpiade di Torino 2006, la natura e le attività del Comitato Organizzatore, nonché le configurazioni organizzative da questo adottate. Chiuderà il contributo una discussione in cui saranno messe a confronto diverse interpretazioni teoriche.

## **Il Comitato Olimpico Internazionale**

Nella configurazione proposta da Pierre de Coubertin nel 1894, il Comitato Olimpico Internazionale era composto da quindici persone (aristocratici e uomini di cultura e di sport) di dodici differenti nazionalità. Attualmente, il CIO conta più di cento commissari, rappresentanti oltre ottanta nazioni. Esso opera in stretta collaborazione con le Federazioni Sportive Internazionali (FSI), responsabili della gestione dei singoli sport olimpici, e con i Comitati Olimpici Nazionali (CON), responsabili della organizzazione dei

movimenti olimpici nazionali e della formazione delle delegazioni di atleti partecipanti ai Giochi (Chappelet, Kübler-Mabbott, 2008).

Il CIO è l'ente responsabile della pianificazione e della promozione delle Olimpiadi in conformità con la Carta Olimpica. Inoltre, opera per lo sviluppo di valori di pace e non violenza, per affermare l'uguaglianza fra gli uomini e la parità di opportunità fra i sessi. Deve promuovere l'etica sportiva, la lotta contro il doping, il rispetto dell'ambiente. Infine, il CIO si dovrebbe opporre allo sfruttamento, di tipo ideologico e consumistico, dello sport e degli atleti e sostenere le istituzioni che si dedicano all'educazione sportiva e olimpica.

Il CIO si configura come una "organizzazione internazionale, non governativa e *non profit*", con sede a Losanna, in Svizzera, che agisce da coordinatore delle attività del Movimento Olimpico (IOC, 2007).

I membri sono soggetti che agiscono nella veste di rappresentanti del CIO presso i rispettivi Paesi; non viceversa, ossia come delegati dei rispettivi Paesi presso il CIO. Il Comitato Olimpico sceglie ed elegge i propri membri fra i soggetti che il proprio Executive Board reputa qualificati. Si tratta quindi di un sistema di stretta cooptazione, negli ultimi tempi molto criticato e, probabilmente, passibile di modifiche nel medio termine (Crowther, 2002).

Oltre all'assemblea dei membri, e al Presidente da questa eletto, un organo dotato di ampia autorità è l'Executive Board. Di esso fanno parte il Presidente del CIO, quattro vice-presidenti con deleghe specifiche e altri dieci membri. L'Executive Board ha la responsabilità della guida strategica, amministrativa e finanziaria del Comitato Olimpico, della selezione di soggetti qualificati alla cooptazione, e della predisposizione delle procedure di selezione delle città candidate alla organizzazione dei Giochi.

Il Comitato Olimpico Internazionale è proprietario esclusivo dei Giochi Olimpici, così come dei simboli e dei logotipi, della bandiera, del motto e dell'inno olimpico. Il CIO riceve la maggior parte dei propri finanziamenti dalla vendita dei diritti relativi al marketing, al *broadcasting* e alla riproduzione delle immagini dei Giochi Olimpici. Esso è inoltre finanziato da accordi di

sponsorizzazione di lungo periodo siglati con grandi imprese multinazionali (Tomlison, 2005).

L'onore di ospitare i Giochi Olimpici viene concesso dal CIO a una città, per mezzo di un laborioso processo di valutazione e selezione (Booth, 2005; Persson, 2000). Tutto ha inizio con una richiesta formale dell'autorità ufficiale della città interessata, approvata dal Comitato Olimpico Nazionale. Il Governo del Paese interessato deve garantire il rispetto della Carta Olimpica. La città che si candida deve presentare soddisfacenti garanzie finanziarie. Le candidature sono esaminate da specifiche commissioni di valutazione, che sulla base dei dossier di candidatura presentano un rapporto scritto. Salvo circostanze eccezionali, il CIO sceglie la città ospitante sette anni prima dello svolgimento dei Giochi.

Immediatamente dopo la scelta della città ospitante, il CIO stipula con questa e con il CON del rispettivo Paese un contratto scritto (*Host City Contract*) che specifica dettagliatamente gli obblighi previsti. L'organizzazione dei Giochi Olimpici viene quindi affidata dal CIO al CON del Paese in cui si trova la città ospitante, nonché alla città stessa. Il CON deve quindi istituire un Comitato Organizzatore (COGO) che interagirà, dal momento della sua costituzione, direttamente con il CIO, ricevendo da questo le opportune istruzioni. Il Comitato Organizzatore deve assumere lo status di persona giuridica e il suo Comitato Esecutivo deve includere: almeno un membro del CIO appartenente al Paese ospitante, il Presidente e il Segretario Generale del Comitato Olimpico Nazionale, e almeno un rappresentante della città ospitante. Il Comitato Esecutivo potrà inoltre comprendere altre figure di rilievo.

Dal momento della sua costituzione fino al suo scioglimento, il COGO deve svolgere le proprie attività in conformità con la Carta Olimpica, con il contratto stipulato fra il CIO, il CON e la città ospitante, nonché con le istruzioni del Comitato Esecutivo del CIO.

In caso di violazione delle norme generali o di violazione degli impegni sottoscritti, il CIO ha diritto a ritirare, in qualsiasi momento e con effetto

immediato, l'organizzazione dei Giochi Olimpici dalla città ospitante, dal COGO e dal CON.

Il CON, il COGO e la città ospitante sono responsabili solidalmente e separatamente di tutti gli impegni sottoscritti singolarmente o collettivamente riguardo l'organizzazione e l'allestimento dei Giochi Olimpici, escluse le responsabilità finanziarie e quelle connesse con l'allestimento dei Giochi, le quali verranno interamente assunte solidalmente dalla città ospitante e dal COGO. Durante tutto il periodo di predisposizione, organizzazione e gestione dei Giochi, il CIO supporta il Comitato Organizzatore e opera una valutazione continua sulle scelte effettuate e sull'avanzamento dei lavori.

Un essenziale strumento di supporto messo dal CIO a disposizione del Comitato Organizzatore è il Programma di Trasferimento della Conoscenza Olimpica (*Olympic Games Knowledge Services*). Si tratta di una innovazione dell'inizio degli anni Duemila, volta a fornire documentazione e *best practice* relative a tutte le fasi, dalla predisposizione del dossier di candidatura alla preparazione dei *debriefing* al termine della manifestazione.

Il programma dovrebbe facilitare la raccolta e la gestione di informazioni, *know-how* ed esperienze relative alla organizzazione di un'Olimpiade. Tutto ciò è previsto per favorire il trasferimento di conoscenza da un'edizione all'altra e quindi, indirettamente, per ridurre il costo, la complessità e i rischi connessi all'organizzazione dei Giochi.

Due motti riassumono le scelte di "gestione della conoscenza olimpica" (Quick, Taylor, 2000): "*Stop re-inventing the wheel*" e "*Adaptation rather than invention*". Il primo motto, "non reinventare la ruota", vuole esprimere il principio che l'organizzazione di un evento olimpico implica scelte e soluzioni tipiche che possono essere lasciate in eredità da un'edizione all'altra. E' possibile in tal modo evitare di ripetere una serie di analisi, di tentativi e di errori. Evidentemente, le soluzioni proposte non possono essere interamente replicate, per la intrinseca differenza tra un'Olimpiade e l'altra. Così si giustifica il secondo motto, "adattare piuttosto che inventare": il Comitato Organizzatore non è obbligato a effettuare le scelte consigliate dal sistema di "trasferimento

della conoscenza”, al contrario, è invitato ad adattarle in base alle proprie specifiche esigenze, al contesto, e alla strategia che ha deciso di mettere in atto.

Utilizzando il programma di “trasferimento della conoscenza” olimpica, i componenti del Comitato Organizzatore possono (Tzelepi, Quick, 2002):

- accedere a un insieme di routine e regole predefinite che scandiscono l’intera preparazione dell’evento; ciò facilita sia il compito di chi deve dal nulla (e senza esperienze specifiche) pianificare l’evento, sia la valutazione e il controllo sull’andamento della gestione da parte del CIO;
- collaborare con membri del CIO, nonché consultare i massimi esperti mondiali relativamente a specifici domini;
- accedere ad ambienti di simulazione, al fine di testare l’efficacia e l’efficienza delle soluzioni operative;
- partecipare a seminari, workshop, iniziative di formazione (*Observer Programme, Debriefing* e analisi post-evento);
- connettersi a una base di dati contenente informazioni e casi di successo relativamente alle varie responsabilità del Comitato Organizzatore.

I principali benefici di tale sistema dovrebbero riguardare: un maggiore livello di efficienza nell’organizzazione dell’evento (il riuso di pratiche e tecniche già consolidate permette di evitare errori e costi non necessari), un rafforzamento dell’immagine dell’evento (l’uniformità di molte soluzioni organizzative rende le varie Olimpiadi più simili tra loro, favorendo lo sviluppo di un’immagine consolidata e generando maggiore attrattività dell’Olimpiade verso i partner commerciali), e un miglioramento continuo della base di conoscenza a disposizione dei futuri organizzatori.

### **La genesi di Torino 2006**

All’inizio degli anni Novanta, la città di Torino viveva un periodo di crisi dovuto al declino del tessuto industriale automobilistico che da oltre un secolo ne aveva trascinato la crescita. Le amministrazioni locali, ai vari livelli, si impegnarono di conseguenza per favorire l’evoluzione della città e del suo

*interland* verso un nuovo modello di sviluppo del territorio, basato sull'offerta culturale e turistica (Bobbio, Guala, 2002).

La candidatura di Torino per l'organizzazione dei XX Giochi Olimpici Invernali, promossa nel 1998 dalle amministrazioni locali (Comune, Provincia e Regione), si inserisce nell'ambito di tale strategia di sviluppo territoriale. Il 18 marzo 1998 le autorità cittadine e il Comitato Promotore presentano ufficialmente la candidatura olimpica di Torino. Altre città candidate sono Sion (Svizzera), Klagenfurt (Austria), Helsinki (Finlandia), Zakopane (Polonia) e Poprad Tatry (Repubblica Slovacca). Il 31 agosto 1998 viene consegnato al CIO il dossier della candidatura. Nei giorni 15-17 ottobre 1998 la commissione di valutazione del CIO è ricevuta a Torino per approfondire i contenuti della candidatura. Infine, a Seul, il 19 giugno 1999, l'assemblea del CIO nomina Torino sede dei XX Giochi Olimpici Invernali. Nella stessa data, il sindaco di Torino e il presidente del CONI sottoscrivono l'*Host City Contract*, il contratto che vincola la città ospitante e il Comitato Olimpico Nazionale a rispettare le regole previste dal CIO per l'organizzazione dei Giochi.

A Torino, le Olimpiadi sono state programmate per il periodo dal 10 al 26 febbraio 2006, con atleti provenienti da 80 Paesi e facenti capo a 15 discipline sportive a contendersi 84 titoli (pari a 252 medaglie). In totale, il Comitato Organizzatore ha previsto la partecipazione di 2.500 atleti, 2.500 tecnici e accompagnatori delle delegazioni nazionali, 2.300 fra rappresentanti del CIO, Comitati Olimpici Nazionali e Federazioni Sportive, 650 giudici e arbitri, oltre a 10.000 giornalisti e 6.000 persone invitate dagli sponsor.

Al fine di garantire lo svolgimento delle competizioni, il Comitato Organizzatore ha assunto l'onere di predisporre 5 siti (*venue*) *indoor*, 9 *venue outdoor*, e 1 *venue* di allenamento. Sono state inoltre previste 12 *venue* "non competitive" (Stadio Olimpico, villaggi per gli atleti, *Medal Plaza*, MPC - *Main Press Center*, IBC - *International Broadcast Centre*, OFH - *Olympic Family Hotels*), 8 villaggi per alloggiare i giornalisti e 80 siti di servizio (*Headquarter* del Comitato Organizzatore, MOC - *Main Operation Centre*, *Main Accreditation Centre*, uffici decentrati, magazzini, parcheggi d'interscambio, ecc.).

## **Il TOROC - Comitato organizzatore dei giochi olimpici**

Il 27 dicembre 1999 nasce a Torino il TOROC, acronimo che identifica il Comitato per l'Organizzazione dei XX Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 (*Torino Organising Committee XX Olympic Winter Games*).

Il TOROC si configura come una fondazione di diritto privato senza fini di lucro, che ha la responsabilità dell'adempimento degli impegni assunti dal Comune di Torino e dal CONI nei confronti del CIO con la firma dell'*Host City Contract*.

Il Comitato è stato riconosciuto e regolato dallo Stato italiano con legge 26 marzo 2003 n. 48, il cui art. 2 recita: "Il Comitato organizzatore dei Giochi olimpici è la fondazione di diritto privato costituita in data 27 dicembre 1999 dal Comune di Torino e dal CONI in adempimento degli accordi contrattuali dagli stessi assunti col Comitato Internazionale Olimpico (CIO) con il contratto sottoscritto a Seul in data 19 giugno 1999".

Il Comitato organizzatore agisce in regime di diritto privato, ma è tenuto, nella negoziazione dei contratti con i terzi, ad applicare i principi generali di trasparenza e di non discriminazione secondo nazionalità.

Le più importanti responsabilità assunte dal TOROC sono:

- la pianificazione, l'organizzazione e la gestione delle competizioni sportive e delle cerimonie, dei villaggi olimpici per atleti e tecnici, dei villaggi dei giornalisti, del Centro Stampa, dell'*International Broadcasting Center*, ecc. e di ogni evento o programma olimpico;
- la progettazione e l'allestimento delle strutture temporanee, la pianificazione, predisposizione delle sistemazioni e dei trasporti per i vari gruppi di clienti;
- l'assicurazione dei servizi medici, della sicurezza dei Giochi e del sistema di trasporti e viabilità sul territorio, d'intesa con le autorità pubbliche e gli enti gestori;
- lo sviluppo e l'implementazione di un programma di marketing.

L'attività del TOROC si svolge in stretto collegamento con quella dell'Agenzia Torino 2006, istituita con la legge 9 ottobre 2000, n. 285.

“L’Agenzia per lo svolgimento dei Giochi olimpici (Agenzia Torino 2006) ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è dotata di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile. L’attività dell’Agenzia è disciplinata dal diritto privato. L’Agenzia realizza il piano di interventi definito dal Comitato Organizzatore dei Giochi Olimpici, in modo da consentire le coordinate e tempestive riuscite delle manifestazioni olimpiche. [...] Il piano degli interventi tiene altresì conto delle esigenze derivanti dall’uso degli impianti e delle infrastrutture successivo allo svolgimento dei Giochi olimpici” (legge 285/2000, artt. 2 e 3).

In definitiva, l’Agenzia Torino 2006 ha assunto la responsabilità degli investimenti in infrastrutture e impianti permanenti, destinati cioè a servire la collettività ben oltre i Giochi Olimpici. Il TOROC è invece responsabile di tutte le attività connesse con l’organizzazione dei Giochi e degli investimenti in strutture temporanee, ossia destinate ad essere utilizzate solamente per la durata della manifestazione.

Il TOROC ha predisposto il piano degli interventi (localizzazione, priorità, costi, caratteristiche tecniche e funzionali) che, approvati dal Governo italiano, l’Agenzia Torino 2006 ha avuto il compito di appaltare e controllare.

In totale, sono oltre sessantacinque le opere, gli impianti sportivi, le infrastrutture viarie, i villaggi per atleti e giornalisti progettati complessivamente in otto comuni sedi di gara. La spesa complessiva si aggira intorno ai 1.700 milioni di euro, coperta in parte da investitori privati e pubblici.

Le attività del TOROC sono finanziate dalle aziende partner (divise in quattro categorie: top sponsor, sponsor principali, sponsor ufficiali e fornitori ufficiali), dai diritti televisivi, dai ricavi provenienti dalla vendita dei biglietti, dai diritti di licenza sui logotipi e dalla vendita di servizi e prodotti durante e al termine dei Giochi.

Gli introiti del TOROC derivano per il 40% dai diritti televisivi, per il 40% dai contratti di sponsorizzazione, per il 10% dalla vendita dei biglietti e, per il restante 10%, dal *merchandising*. I costi riguardano principalmente il

personale e la gestione, i sistemi informativi, e la predisposizione delle strutture temporanee delle *venue*.

### **I “mestieri” del TOROC**

La complessità dell'organizzazione dei Giochi Olimpici è ben espressa dalle sue peculiari caratteristiche. Anzitutto, l'Olimpiade è un evento *one-shot* (unico, senza ripetizioni), con scadenze non prorogabili. Ciò impone di preordinare con rigore i mezzi a disposizione per raggiungere un obiettivo definito e non modificabile. L'unicità dell'evento non permette di ipotizzare percorsi di miglioramento nel tempo.

In secondo luogo, l'organizzazione dell'Olimpiade nasce *ex novo*: il Comitato Organizzatore deve approntare i siti (sportivi e non), e attivare le competenze del personale da impiegare. Le Olimpiadi impongono infatti ingenti investimenti in impianti, ove avverranno le manifestazioni sportive (le cosiddette *venue competitive*) e in siti non competitivi (*venue non competitive*, ossia villaggi olimpici, centri stampa, siti di premiazione, ecc.). Inoltre, i soggetti chiamati a concorrere alla organizzazione dei Giochi non hanno, salvo poche eccezioni, competenze ed esperienze direttamente connesse con tale attività. Si tratta generalmente di persone con esperienze manageriali che devono apprendere il cosiddetto “sapere olimpico”, ossia una serie di conoscenze relative alla pianificazione e alla gestione di una manifestazione olimpica.

In terzo luogo, l'organizzazione dei Giochi si crea in modo graduale (*ramp-up* per fasi) e si dissolve molto velocemente (*ramp-down* rapido). A fronte di una crescita lenta, la dissoluzione dell'organizzazione avviene in modo molto rapido, subito dopo la conclusione dei Giochi. La disponibilità di risorse e la loro complessiva gestione crescono per fasi, e solo a ridosso dei Giochi il Comitato Organizzatore opera a pieno regime. Tutti gli impegni devono essere assolti quasi istantaneamente rispetto alla conclusione dell'evento. Questo genera evidentemente difficoltà di coordinamento così come la necessità di gestione contemporanea di molti avvenimenti concentrati in un ristretto spazio temporale. La maggior parte delle attività del Comitato Organizzatore consiste

nella pianificazione e nella preparazione dei Giochi: la fase di operatività vera e propria (la gestione dei Giochi) dura non più di venti giorni, a fronte di circa sette anni di preparazione. I giorni di effettiva operatività sono peraltro occupati da varie manifestazioni (competizioni sportive, premiazioni, cerimonie, ecc.) svolte contemporaneamente in sedi anche distanti tra loro.

Infine, l'organizzazione olimpica è particolarmente esposta all'impatto di eventi esterni: basti pensare ai problemi di sicurezza, a possibili ripercussioni di eventi politici o bellici, alle variabilità delle condizioni meteorologiche. Tali fonti di incertezza sono evidentemente ineliminabili e impongono soluzioni organizzative capaci di intervenire in modo efficace, nel pieno rispetto del calendario delle manifestazioni.

Al fine di predisporre e organizzare l'Olimpiade, il Comitato Organizzatore deve farsi carico di numerosi obblighi contrattuali (specificati nel dettaglio nell'*Host City Contract*) che impongono di fornire servizi a diverse classi di "clienti": spettatori, atleti e delegazioni dei Comitati Olimpici Nazionali, Federazioni sportive, sponsor e giornalisti. Ciascuna di queste categorie di "clienti" deve essere messa in condizione di svolgere il proprio ruolo nel miglior modo e di godere di uno spettacolo degno della tradizione e delle aspettative.

In particolare, per le Olimpiadi di Torino, il Comitato Organizzatore ha responsabilità specifiche in termini di:

- Impianti: il TOROC gestisce tutti gli impianti, è responsabile del loro allestimento, della predisposizione delle strutture temporanee (tribune, aree di ospitalità, parcheggi, servizi, cabine radio e tv), dell'organizzazione dei servizi sanitari al loro interno, della gestione delle aree di ristorazione e dello smaltimento dei rifiuti. In totale si tratta di 13 siti competitivi (Palasport Olimpico, Torino Esposizioni, Palavela, Oval Lingotto, Pinerolo, Prigelato, Prigelato Plan, Bardonecchia, Sauze d'Oulx, Cesana Pariol, Cesana San Sicario, San Sicario Fraiteve, Sestriere), 3 non competitivi (Medal Plaza, Stadio delle Cerimonie e Aeroporto Internazionale di Torino-Caselle), 3 villaggi olimpici e 7 villaggi per giornalisti;

- Comunicazioni mediatiche: il TOROC, tramite la divisione TOBO (*Torino Olympic Broadcasting Organisation*), è responsabile di produrre e distribuire il segnale televisivo a tutti i *broadcaster* che hanno acquisito i diritti di trasmissione dei Giochi Olimpici (circa 80). A questo impegno si aggiunge l'allestimento e la gestione dell'*International Broadcasting Centre* (IBC, Centro Radiotelevisivo Internazionale), del *Main Press Centre* (MPC, Centro Stampa Principale), dei 14 *Venue Media Centre* (VMC, Centri stampa decentrati), dove lavoreranno i circa 10.000 operatori della tv e della carta stampata, e dei 7 villaggi per giornalisti di Torino, dove verranno ospitati circa 5.500 operatori dell'informazione;
- Sport: il TOROC, oltre a garantire la piena funzionalità degli impianti di gara e di allenamento, deve gestire i 3 villaggi olimpici e mettere tutte le squadre nazionali nelle condizioni di affrontare le gare nel migliore dei modi. Per garantire pari opportunità a tutti i Paesi che partecipano ai Giochi Olimpici è consuetudine che i Comitati Organizzatori coprano le spese di viaggio a tutti i Comitati Olimpici Nazionali;
- *Information technology*: la spesa in servizi informatici rappresenta circa un quarto del budget interno del TOROC. Gli investimenti riguardano principalmente cinque aree: telecomunicazioni, internet, cronometraggio e risultati, *information technology*, pianificazione. A livello di dotazioni, nel *Games Time*, il TOROC ha previsto 500 *server* di rete a collegare tra loro 4.500 *desktop* e 600 computer portatili, con una stima di oltre 11.000 e-mail diffuse in media in ogni giornata lavorativa. Dodicimila le linee telefoniche fisse e 5.000 gli apparecchi televisivi installati nei vari siti. Sono infine previste 6.000 radio ricetrasmittenti digitali per i collegamenti sui campi di gara;
- Trasporti: il TOROC, in collaborazione con le aziende di trasporto locale, deve garantire servizi di trasporto a più di 20.000 persone, alle quali si aggiungono gli spettatori che, oltre ad aver libero accesso ai trasporti pubblici, avranno a disposizione navette dedicate per accedere ai siti di gara.

A queste attività si devono aggiungere l'organizzazione delle cerimonie, la gestione degli accrediti, dei servizi di ricettività, l'organizzazione del Viaggio

della Fiamma Olimpica e del programma artistico e culturale, e i servizi agli spettatori. In totale, sono stati conteggiati circa quarantacinque diversi “mestieri” che debbono essere esercitati dal Comitato Organizzatore: dalla pianificazione logistica alle pubbliche relazioni, con eterogeneità molto elevata (per la lista completa dei mestieri del TOROC, si veda la Figura 1).

<b>Livello istituzionale</b>
Comunicazione Relazioni esterne e lobby Relazioni con i media
<b>Pianificazione</b>
Specifiche e approvazione progetti esecutivi opere permanenti Specifiche e approvazione progetti opere temporanee Predisposizione funzioni operative e di servizio ai clienti Sponsorship Ticketing Licensing/Merchandising Allocation Accreditation Pianificazione sistema Trasporti Pianificazione sicurezza
<b>Operatività</b>
Gestione operativa siti Gestione eventi Servizi ai media Riprese e produzioni TV Servizi medici Sicurezza/Sorveglianza Servizi agli spettatori Facility management Trasporti e logistica Servizi ai clienti Servizi al CIO
<b>Supporto</b>
Program management Contabilità, finanza, controllo, risk management, servizi legali, contrattualistica Reperimento, selezione, gestione e formazione risorse umane Sviluppo organizzativo, organizzazione, procedure Applicazioni informatiche, infrastrutture e servizi tecnologici Acquisto beni e servizi

Figura 1. I “mestieri” del TOROC, nostro adattamento da Barbini, Melloni, 2005.

Il Comitato Organizzatore non può svolgere direttamente tutte queste attività: ha pertanto definito una strategia per distinguere le attività di cui si riserva lo svolgimento da quelle che invece può affidare a soggetti esterni. In generale, il TOROC ha deciso di gestire direttamente tutte le attività ritenute di natura prettamente olimpica (ad esempio, la progettazione e lo sviluppo di impianti e opere temporanee, la pianificazione e la gestione di eventi agonistici e non, il controllo antidoping), così come il processo di analisi e traduzione in specifiche tecniche dei bisogni dei "clienti", e la gestione della produzione televisiva. Inoltre, il TOROC ha ritenuto di avocare a sé tutte le gestioni che ritiene critiche, quali, ad esempio, le relazioni con i Comitati Olimpici Nazionali e con le Federazioni Sportive, la gestione degli accreditati, la gestione degli spazi e il *front-end* con i clienti.

Per tutte le attività non rientranti nella lista precedente, il TOROC ha previsto il ricorso a fornitori di servizi. La esternalizzazione di numerose attività ha implicato un problema di scelta delle modalità di gestione dei rapporti di fornitura. Il Comitato Organizzatore ha preso in considerazione tre possibilità:

- *outsourcing* polverizzato, cioè ricorso a una fitta rete di contratti con un elevato numero di fornitori;
- *service provider* di filone, ossia mantenimento della gestione diretta delle attività, con affidamento dello svolgimento operativo a un soggetto esterno che a sua volta coordina un ampio numero di fornitori;
- *general contractor* /integratore: cioè affidamento dell'intera responsabilità della gestione di un sito o processo a un singolo *contractor* che a sua volta stipula accordi contrattuali con ulteriori fornitori di secondo livello.

Il TOROC ha deciso di non fare ricorso a forme di *outsourcing* polverizzato che, pur aumentando l'efficienza, avrebbero reso più difficile il coordinamento e il controllo delle attività. Ha adottato la soluzione del *service provider* di filone per la realizzazione e gestione delle *venue*, e la soluzione del *general contractor* per i villaggi dei giornalisti, per la logistica e per i servizi di autonoleggio.

## La configurazione formale del TOROC

Il TOROC inizia ad operare, a fine 2001, adottando una configurazione “per funzioni”: le funzioni rappresentano la base di aggregazione delle varie categorie di operatori e gestiscono lo sviluppo delle competenze specialistiche.

La scelta di operare per funzioni deriva da due ordini di motivi. Da un lato, il Comitato Esecutivo del TOROC ha ritenuto che tale configurazione fosse in grado di favorire la nascita e l’evoluzione del “sapere olimpico” specialistico, ossia di un insieme di conoscenze e competenze critiche difficilmente reperibili sul mercato. D’altro lato questa scelta è stata decisamente influenzata dalla stessa configurazione per funzioni adottata dal CIO: non si è trattato di un’imposizione, ma piuttosto di una soluzione dettata dalla necessità di interagire in modo intensivo con il CIO e dalla opportunità di usufruire utilmente della documentazione, in particolare *best practice* e *know-how*, disposta dal CIO secondo criteri funzionali.

Il TOROC ha quindi configurato un organigramma con al vertice un Direttore Generale e, alle sue dirette dipendenze, unità funzionali che comprendono i “mestieri” del Comitato (Figura 2). La programmazione e il controllo delle attività svolte avviene secondo logiche funzionali, soprattutto per mezzo di budget di funzione. Negli intendimenti del TOROC, infine, la forma funzionale è apparsa maggiormente in grado di supportare la rilevante crescita progressiva del personale: da 200 unità alla fine del 2001, a circa 800 di fine 2004, per arrivare a circa 1500 unità a fine 2005.

Nel corso del 2003 il TOROC attua una autovalutazione organizzativa al fine di esaminare il proprio funzionamento e di predisporre nel modo più opportuno la propria evoluzione. I risultati della valutazione non sono affatto incoraggianti: anzitutto, le funzioni sono riuscite in breve tempo a sviluppare le competenze adatte e il *know-how* specialistico richiesto e sono state in grado di interfacciarsi efficacemente col CIO, ma si sono orientate a problemi particolari, trascurando le tematiche di ordine più generale. Inoltre, l’enfasi sugli obiettivi di funzione ha generato rilevanti problemi di coordinamento e di risoluzione di conflitti in capo al Direttore Generale.

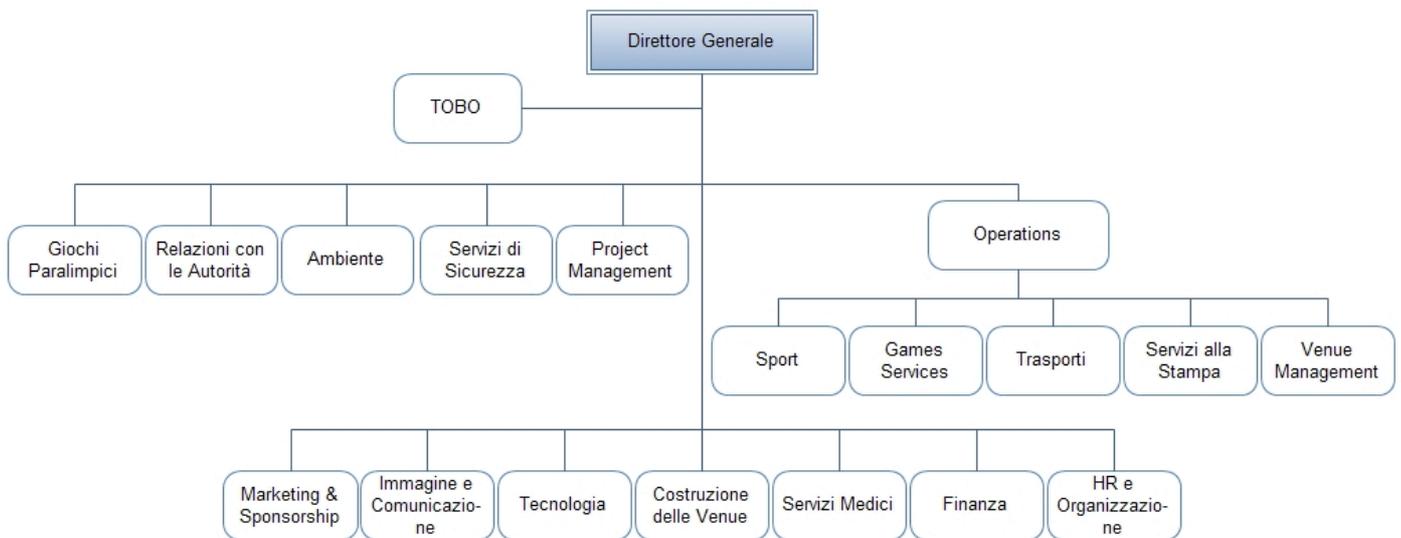


Figura 2. Organigramma TOROC nel 2004. Tratto da Barbini, Melloni, 2005.

Dalla valutazione emerge la necessità di catalizzare e di indirizzare gli sforzi particolari verso un obiettivo comune. La frammentazione dei sistemi di pianificazione e controllo, attuati quasi esclusivamente a livello di funzione, genera eccessivi ostacoli a un obiettivo condiviso e impedisce il pieno riconoscimento del processo primario di attività.

La ricognizione di tali problemi spinge il TOROC a intervenire, a fine 2003, elaborando una *roadmap* strategica e modificando la propria configurazione formale. Essa viene modificata con una serie di correttivi orientati a incoraggiare la collaborazione fra le varie funzioni. Gli interventi sono, nella sostanza, quelli tipicamente posti in essere per rendere una configurazione funzionale maggiormente focalizzata sui risultati, in particolare:

- identificazione e formalizzazione dei processi critici che sono trasversali rispetto alle funzioni;
- creazione di raggruppamenti (*cluster*), chiamati "coordinamenti", in grado di esprimere ambiti operativi omogenei e di collegare soggetti che svolgono attività simili in funzioni differenti;
- costituzione di comitati, con lo scopo di assicurare punti di incontro e di scambio di informazioni per il top management delle funzioni, per la definizione e lo sviluppo di indirizzi strategici condivisi;

- sviluppo di progetti interfunzionali, volti a specifici obiettivi caratterizzati dall'apporto omogeneo e coordinato di più funzioni.

A questi interventi si aggiunge una maggiore formalizzazione dei canali di autorità e di responsabilità, nonché un maggiore ricorso alla comunicazione interna (formale e informale) al fine di generare consenso e unità di intenti.

### La roadmap

La valutazione effettuata nel 2003 ha evidenziato, oltre a problemi di coordinamento, la mancanza di una visione comune in grado di indirizzare gli sforzi di tutta l'organizzazione verso obiettivi tra loro congruenti. Ciò potrebbe apparire controintuitivo, in un'organizzazione nata con una qualificazione strumentale molto chiara (organizzare e gestire l'Olimpiade), ma risulta comprensibile considerando le differenze in termini di "mestieri" e di formazione e specializzazione dei soggetti implicati.

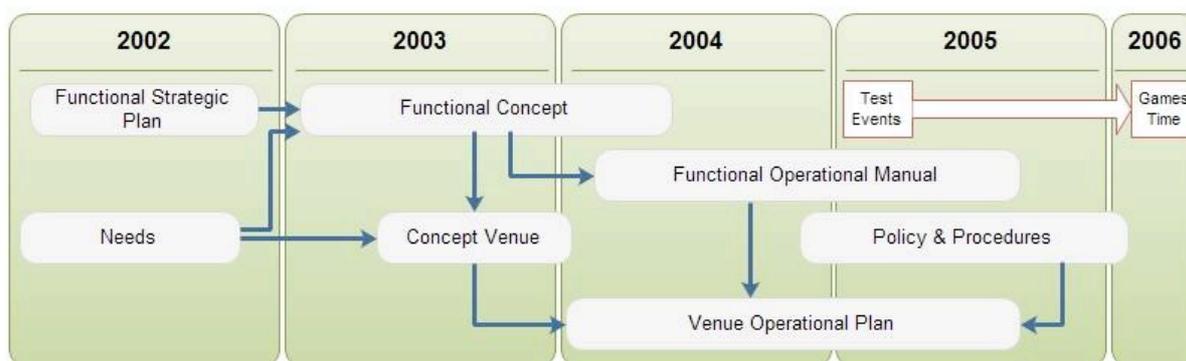


Figura 3. La roadmap.

Pertanto, a fianco degli interventi sulla configurazione formale, il TOROC ha predisposto una *roadmap*, cioè un programma volto a coagulare sforzi e a far convergere consensi da parte dei vari partecipanti. La *roadmap* non è un unico documento, ma una somma di piani di diverso livello e dettaglio fra loro collegati (Figura 3).

Fino al momento della creazione della *roadmap*, ogni funzione operava secondo orientamenti strategici specifici elaborati dalla propria particolare

direzione. Nel 2003 sono stati sviluppati indirizzi (*concept*) di funzione con previsioni eminentemente qualitative (in termini di missione della funzione, categorie di clienti, obbligazioni contrattuali, attività, livelli di servizio, configurazione organizzativa, fabbisogni di spazi e materiali, rischi) circa l'operatività di ciascuna funzione nel periodo dei Giochi, il *Games Time*. Nel 2004 tali *concept* sono stati tradotti in *Functional Operation Manual*, ossia in descrizioni dettagliate e quantitative dell'operatività prevista per il periodo dei Giochi. Da questi manuali dovrebbero derivare le regole e le procedure specifiche volte a guidare l'azione di ogni operatore durante l'Olimpiade. Sulla base dei manuali, dovrebbero inoltre essere messe in atto attività puntuali di formazione.

In parallelo rispetto a questi interventi focalizzati sulle funzioni, il TOROC ha avviato un processo di definizione e pianificazione delle attività delle *venue*. Tale pianificazione ha inizio con la definizione dei *concept di venue*, che consistono in aggregazioni dei *Functional Concept* al livello di ogni singola *venue*. Nel 2004 sono stati elaborati due Piani Operativi di *Venue* (piani pilota) che hanno consentito la messa a punto del *Generic Venue Operation Plan*, ossia di un complesso di riferimenti operativi comuni a tutte le *venue* competitive (quelle cioè destinate a ospitare manifestazioni sportive).

Infine, sono stati elaborati trentacinque *Venue Operation Plan* (uno per ogni *venue*, competitiva e non) che definiscono le modalità di funzionamento della *venue*. Questi piani descrivono i processi di gestione di ogni *venue*, intesa come un aggregato interfunzionale diretto da un *venue manager*, e identificano le interfacce operative tra le diverse funzioni all'interno della *venue*.

Nelle intenzioni del TOROC, la *roadmap* dovrebbe nel complesso rappresentare una piattaforma condivisa di indirizzo delle attività e un punto di confronto nella organizzazione dei Giochi.

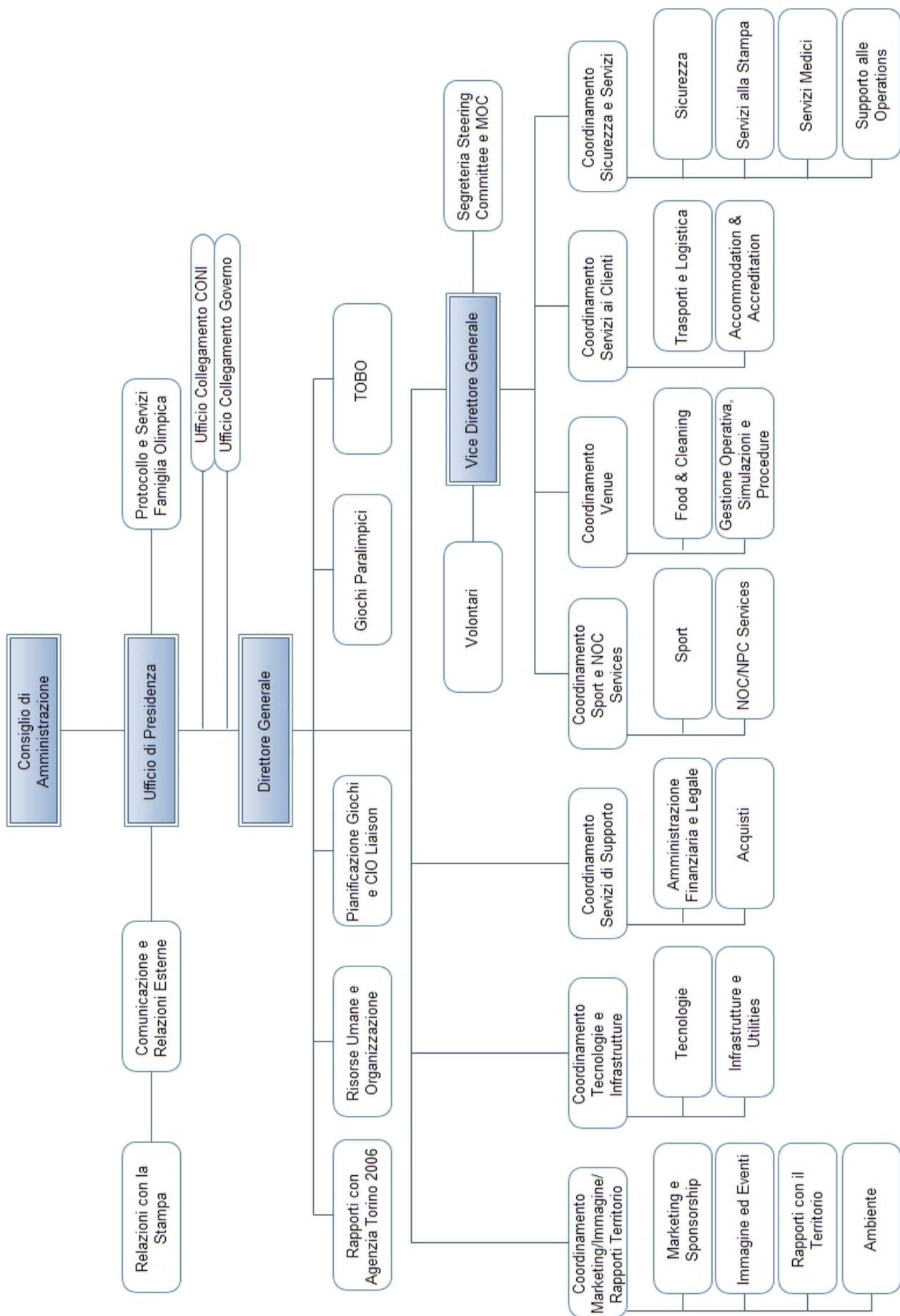


Figura 4. Organigramma TOROC nel 2006. Nostro adattamento da TOROC, 2006.

## Il processo di “venuizzazione”

La configurazione funzionale “corretta” definita a fine 2003 è peraltro destinata a operare per un breve periodo di tempo: a metà 2005, il TOROC avvia infatti il processo di *venuisation* (tradotto con il curioso neologismo “venuizzazione”), che attua un ampio decentramento alle *venue* di persone, autorità e responsabilità. Cessa quindi di esistere il TOROC inteso in senso monolitico e con un grande centro, e ad esso si sostituisce un TOROC con molte teste, ove autorità e responsabilità sono suddivise e allocate nelle *venue*.

La configurazione formale subisce evidentemente un mutamento molto marcato, da funzionale e accentrata a decentrata e articolata per processi.

Le *venue* diventano di conseguenza le principali basi di aggregazione, prima virtuale e poi fisica, nel momento in cui gli impianti sono completati, allestiti e trasferiti in carico al responsabile della *venue*. I soggetti partecipanti all’organizzazione (ormai diventati circa 1500) sono progressivamente assegnati alle specifiche *venue* e, oltre a cambiare luogo di lavoro, cambiano compito, responsabilità detenute e linea di riporto (le normali linee di riporto gerarchico-funzionali sono in parte sostituite e in parte integrate da linee di riporto al livello decisionale di *venue*). Al livello centrale rimangono solamente il *Main Operation Centre* (MOC) e le Direzioni Funzionali.

Il MOC e le Direzioni Funzionali continuano a detenere la responsabilità delle attività con l’esterno, del coordinamento tra le *venue* e della gestione delle competenze specialistiche. La *venue* opera invece sul versante prettamente operativo di sua competenza, configurando i propri processi per la gestione efficiente degli eventi (sportivi e non) che è destinata ad ospitare. I rapporti tra il centro e le *venue* sono generalmente regolati in via sussidiaria: le decisioni operative sono pressoché completamente demandate alle singole *venue*, e il centro si attiva soltanto quando devono essere prese decisioni che coinvolgono più *venue* o che riguardano problemi di natura generale.

Le attività della *venue* si configurano quindi secondo una logica matriciale, e di conseguenza ogni operatore è sottoposto a un duplice sistema di riporto: verso la *venue* per le attività operative e verso la funzione per quanto

riguarda la specializzazione dell'attività di pertinenza. Occorre notare che il processo di "venuizzazione" non configura una strategia definita in modo autonomo dal TOROC; al contrario, è suggerito dal CIO che, anche utilizzando casi di successo e consigli diretti e indiretti, di fatto lo impone.

Le *venue* assumono le caratteristiche di unità che si muovono secondo logiche ed esigenze proprie, all'interno di un contesto gestito dal MOC e dalle Direzioni Funzionali. Esse sono dirette da un "team di *venue*", che raggruppa le competenze necessarie per l'operatività del singolo impianto, e che è responsabile delle attività della *venue* nei *test event* e nel periodo delle manifestazioni olimpiche. Si tratta di un team stabile, composto da operatori provenienti dalle funzioni del TOROC, con proporzioni diverse in relazione alle specifiche attività che devono essere svolte. Il team di *venue* consiste in realtà di tre entità, che si possono rappresentare come tre cerchi concentrici che si ampliano progressivamente nel tempo, man mano che si avvicina il *Games Time*:

- *lead team*, composto dal manager della *venue*, dal progettista delle opere temporanee (*overlay*) e dal manager sportivo;
- *core team*, che raccoglie i responsabili delle funzioni fondamentali che devono essere svolte nella *venue* (trasporti, logistica, servizi agli spettatori, tecnologia, gestione delle risorse umane, sicurezza...); del *core team* fa parte anche un responsabile del TOBO, che cura il coordinamento fra l'unità centrale di gestione del *broadcasting* e la *venue*;
- *external team*, che comprende tutti i soggetti che hanno responsabilità relative all'operatività della *venue* (servizi medici, biglietti, protocollo, eventi e cerimonie, pubbliche relazioni, comunicazione, *catering*...).

Per ciò che attiene la gestione finanziaria, ogni *venue manager* ha uno specifico budget al quale, durante il *Games Time*, può attingere per le esigenze particolari del funzionamento. Vigge inoltre la regola della scambiabilità delle risorse, a discrezione del *venue manager*, fra le varie funzioni all'interno della *venue* stessa.

La Figura 5 descrive la configurazione formale di una *venue* competitiva durante i Giochi.

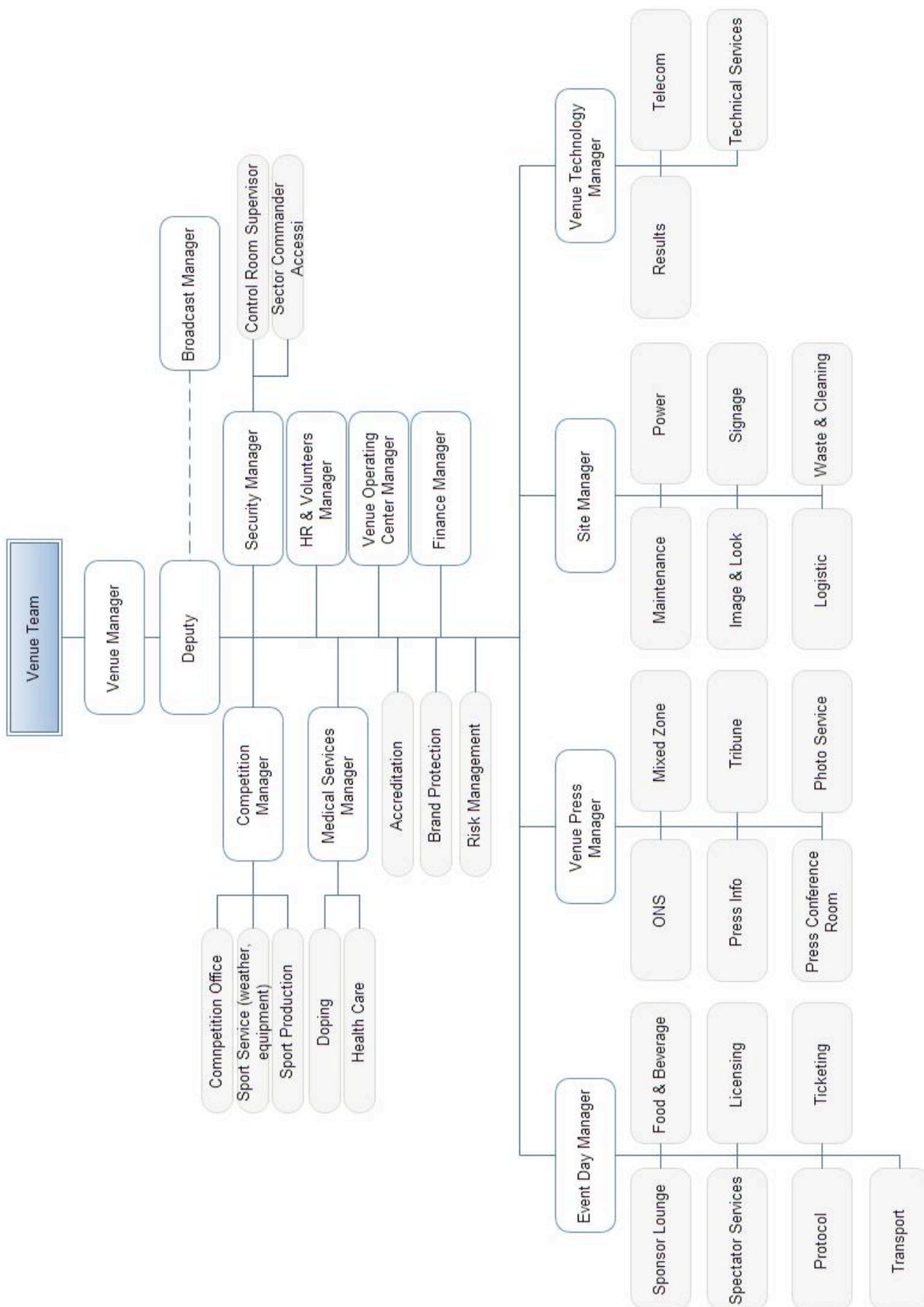


Figura 5. Configurazione formale di una *venue* competitiva. Nostro adattamento da TOROC, 2006.

## Il funzionamento durante i Giochi

La configurazione “venuizzata” è progettata per essere in grado di operare in modo decentrato nel periodo dei Giochi. Pertanto, ogni *venue* detiene competenze e autorità tali da poter gestire il carico di lavoro (competizioni o eventi secondari) ad essa assegnato.

Al livello centrale, il MOC opera raccogliendo dati rilevanti circa lo svolgimento dell’evento, monitorando alcuni indici chiave di performance organizzativa, e gestendo tutte le criticità non risolvibili dalla singola *venue*. Il MOC è inoltre coinvolto in incontri e riunioni con i più alti delegati del CIO incaricati di vigilare sul corretto svolgimento dell’evento. Accanto al MOC operano dei *Command Centre* funzionali che si occupano di problematiche attinenti ad ambiti specialistici (ad esempio, problemi di trasporto) e operano in modo coordinato con le *task force* funzionali del CIO.

I Giochi sono quindi in gran parte gestiti direttamente dalle singole *venue*. Il coordinamento e la risoluzione di problemi generali è demandato agli organi centrali (MOC e Direzioni Funzionali) che operano in collegamento con le Pubbliche Autorità (Prefettura, ecc.) e con il CIO (Figura 6).

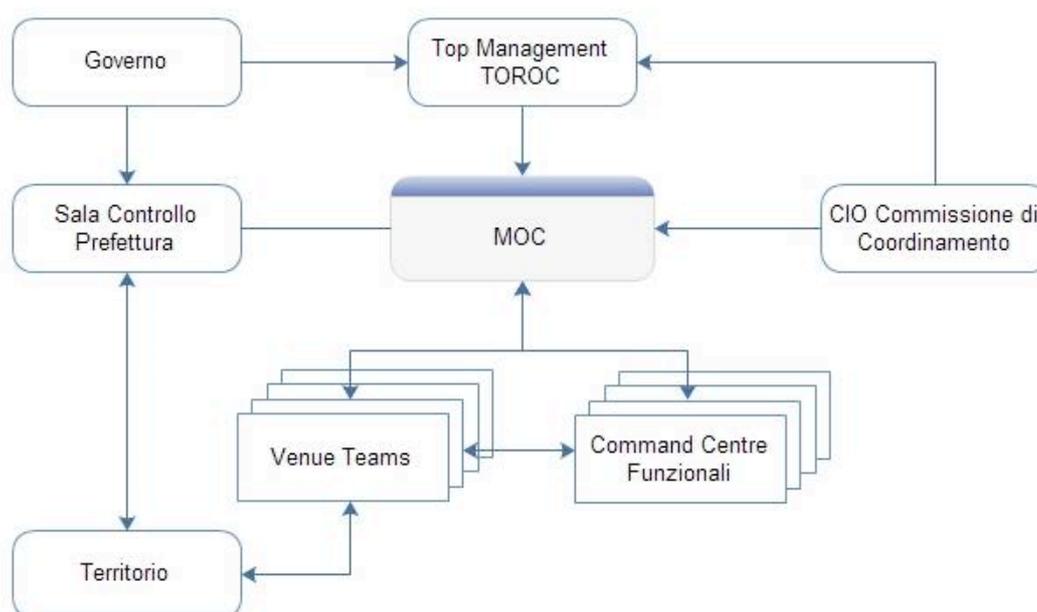


Figura 6. Il funzionamento durante i Giochi. Nostro adattamento da Barbini, Melloni, 2005 e da TOROC, 2006.

## La selezione e la formazione del personale

L'organizzazione di un'Olimpiade è un'attività che i soggetti coinvolti svolgono in genere non più di una volta nella vita. E' difficile, anche se non mancano le eccezioni, ipotizzare l'esistenza di veri e propri "professionisti" nell'organizzazione dei Giochi Olimpici. Allo stesso modo, non esiste un'offerta formativa capace di generare e disseminare il sapere olimpico. Tale situazione rende complicato il processo di selezione e impone la necessità di una formazione interna (Van der Wagen, 2007).

Il TOROC si è pertanto orientato verso strategie di selezione del personale molto focalizzate sulla valutazione delle competenze specialistiche (di funzione), facendosi carico della formazione olimpica. La selezione avviene perciò sulla base delle competenze direttamente connesse col ruolo di ingresso. Generalmente, essa consiste in una valutazione delle conoscenze manageriali e tecniche.

I soggetti selezionati sono avviati ad una formazione di duplice livello, specialistica e "olimpica". Il processo di formazione specialistico/manageriale è semplice, di breve durata e contestuale all'assunzione, opera al fine di assegnare le competenze secondo le specifiche realtà organizzative del TOROC. Più complesso è il processo di formazione "olimpica", che è orientato allo sviluppo di competenze approfondite, riguardanti l'organizzazione dei Giochi Olimpici. La criticità e la complessità di tale formazione richiedono metodi formativi *ad hoc*.

Gli sforzi formativi sono per lo più orientati alla creazione e alla gestione del sapere olimpico. A questo proposito, il TOROC ha delineato tre strategie d'intervento. La prima riguarda lo sviluppo delle competenze di base, la comprensione delle criticità e la definizione di possibili soluzioni connesse con l'organizzazione di manifestazioni Olimpiche. Questa formazione permette agli operatori di accedere alla "base di conoscenza" *on-line* del CIO (comprendente strumenti teorici e casi di studio). Inoltre, è previsto un addestramento *on the job* effettuato da esperti olimpici, e interventi formativi monografici effettuati da

consulenti del CIO. Infine, è di particolare importanza la possibilità offerta ai responsabili del TOROC di effettuare riunioni e discussioni con gli organizzatori delle precedenti Olimpiadi Invernali, in particolare quelle di Salt Lake City 2002.

Una seconda strategia consiste nello sviluppo del “saper fare”, riguardante le specifiche attività da svolgere durante l’Olimpiade. Questa formazione è attuata tramite due programmi all’uopo predisposti dal CIO: l’*Observer Program*, grazie al quale 150 persone del TOROC hanno “osservato” i Giochi di Salt Lake City, partecipando anche a riunioni del Comitato organizzatore locale, e il *Secondment Program*, che ha permesso ad alcuni operatori di “secondo livello” (ossia soggetti che si occupano del coordinamento delle attività operative) di partecipare ai Giochi di Atene con ruoli di supporto al Comitato organizzatore locale.

Infine, il TOROC fa affidamento su strategie di *learning by doing*. Come esposto in precedenza, il fatto che il TOROC nasca per organizzare un evento unico (*one-shot*) esclude qualsiasi possibilità di miglioramento nel tempo delle prestazioni operative. Tale problema può essere superato tramite il ricorso a simulazioni che permettono allo stesso tempo di valutare la complessiva capacità operativa e di favorire l’acquisizione di esperienza da parte dei soggetti coinvolti. Il TOROC persegue questa strategia secondo tre linee di intervento. Anzitutto, la prima e più semplice forma di simulazione è attuata “a tavolino”, prospettando situazioni e problemi dei quali si richiede la soluzione ai soggetti coinvolti. Questa simulazione avviene quindi in un ambiente protetto, senza pressioni di tempo, e serve principalmente per favorire l’apprendimento delle procedure operative. Un secondo livello di intervento utilizza una simulazione in cui i soggetti sono “ai posti di combattimento”, affrontano situazioni realistiche, con molteplicità di problemi da risolvere e forte pressione temporale. Questo addestramento serve a verificare l’efficacia delle procedure e la capacità d’azione dei soggetti in situazioni di stress elevato. Infine, vengono poste in essere “prove generali”, nelle quali l’intero Comitato Organizzatore simula situazioni operative in tempo reale.

Oltre gli interventi formativi sopra descritti, il CIO raccomanda al Comitato Organizzatore di effettuare *Test Event* per valutare la preparazione complessiva. A partire dalla metà del 2004, il TOROC si è fatto carico della organizzazione di una serie di eventi sportivi a livello internazionale, con lo scopo di testare in tutte le *venue* la funzionalità e l'operatività, il "campo di gioco" e ogni altro aspetto connesso con la competizione sportiva, i sistemi tecnici (cronometraggi, sistemi di attribuzione dei punteggi, graduatorie finali, ecc.), l'organizzazione delle risorse umane (staff, volontari, *contractor*). Nel caso di *Test Event* di grande complessità (per concentrazione temporale degli eventi, numero di servizi da erogare e attività da svolgere, livello di prestazione richiesto), il contesto operativo è simile a quello del *Games Time*, e permette di testare anche le strutture di supporto alle *venue* (MOC, *Accreditation Center*, Trasporti, Logistica, ecc.).

Lo sviluppo delle competenze è ovviamente essenziale per rendere possibile l'organizzazione dei Giochi, ma non è sufficiente. Risulta altrettanto importante la motivazione del personale: non è facile ottenere un adeguato coinvolgimento da soggetti consapevoli che il loro impiego avrà termine immediatamente dopo i Giochi, senza quindi possibilità di carriera, e con livelli retributivi predefiniti. Lo "spirito olimpico" può generare entusiasmo e coinvolgimento, ma non è possibile basarsi solamente su di esso. Il TOROC è intervenuto esaltando l'immagine e l'importanza dell'Olimpiade, e enfatizzando gli aspetti positivi dell'ambiente e del clima di lavoro. Ha inoltre adottato sistemi retributivi che ritardano, verso il *Games Time*, il pagamento di buona parte dei compensi. Infine, sono stati messi in atto accordi con diverse imprese circa una ipotetica riallocazione degli operatori dei Giochi. In generale, il TOROC tende ad assegnare molta enfasi al fatto che la partecipazione all'organizzazione dell'Olimpiade sia una vetrina per gli operatori dei livelli elevati e una palestra per quelli dei livelli più bassi.

Un discorso a parte merita l'impiego dei volontari. Un'Olimpiade non sarebbe possibile senza la collaborazione di migliaia di persone che, mosse dallo "spirito olimpico" o da altre motivazioni particolari, volontariamente e

gratuitamente prestano la loro opera nel Comitato Organizzatore. Si tratta di una forza lavoro essenziale che, in prima fila o dietro le quinte, svolge compiti anche semplici ma necessari per il regolare svolgimento delle manifestazioni sportive e delle cerimonie: dall'accoglienza agli spettatori alla preparazione dei tracciati di gara, dai trasporti all'assistenza a ospiti, stampa, sponsor e atleti. Le attività assegnate dal TOROC ai volontari sono oltre 350.

E' importante notare che i compiti dei volontari sono strettamente regolati da procedure e norme particolari. La formazione loro diretta riguarda quindi soprattutto tali regole (Kemp, 2002).

Il TOROC ha previsto un fabbisogno, nel *Games Time*, di circa 20.000 volontari. Questi devono essere attratti, selezionati, motivati, addestrati e infine coordinati nello svolgimento dei compiti loro assegnati. Per contattare e attrarre volontari, il Comitato Organizzatore ha predisposto un apposito sito *web* ([www.noi2006.it](http://www.noi2006.it)) che, facendo principalmente leva su spirito olimpico, ideali e valori dei visitatori, attiva disponibilità e desiderio di adesione. Inoltre, il TOROC ha attivato accordi con organizzazioni di volontariato in grado di convogliare sui giochi un certo numero di "volontari professionisti".

I volontari sono selezionati tramite interviste e un sistema di addestramento di vari livelli è per loro predisposto. Già a partire dall'inizio del 2005, sono stati avviati incontri brevi (di circa 3 ore), che consentono di verificare disponibilità e motivazioni. In prossimità dei Giochi, sono previsti interventi formativi volti ad addestrare i volontari agli specifici compiti da svolgere durante la manifestazione. Durante i Giochi, il Comitato Organizzatore fornisce ai volontari un'assicurazione contro gli infortuni e la responsabilità civile, i trasporti dalle aree di parcheggio ai siti assegnati, i pasti. Essi ricevono inoltre la divisa ufficiale e il diploma Olimpico "Noi2006" che attesta il coinvolgimento nei Giochi.

## Discussione

I fatti relativi all'organizzazione dei Giochi Olimpici possono essere spiegati secondo diverse prospettive. Lungi dal ricercare l'interpretazione migliore, o l'interpretazione più adatta al singolo caso, nel seguito ci limiteremo a un confronto fra diverse teorie ai fini dell'analisi delle scelte organizzative in caso di eventi unici.

Inizialmente, ci concentreremo sulle teorie tipicamente adottate per spiegare l'organizzazione dei Giochi Olimpici (Project Management, Teoria delle Contingenze, Neoistituzionalismo), in seguito proporremo interpretazioni basate sulla prospettiva dell'Agire Organizzativo (Maggi, Thompson, Simon, Emerson).

La teoria del *Project Management* permette una prima e necessaria serie di riflessioni sull'Organizzazione dell'Olimpiade: "[... ] nell'ambito del Movimento Olimpico, il COGO rappresenta l'unità organizzativa specializzata "per progetto" che viene formata con lo specifico compito di coordinare le attività relative all'organizzazione dei Giochi Olimpici" (Ferrara, 2001: 409). In particolare, Ferrara (2001) interpreta l'organizzazione dei Giochi Olimpici come una organizzazione temporanea (Lundin, 1995) composta da un network di attori indipendenti e gestita secondo regole di project management.

Secondo questa prospettiva teorica (Bartezzaghi *et al.*, 1999), l'organizzazione dei Giochi è un progetto, contraddistinto da durata predefinita, obiettivi precisi, e risorse disponibili. L'intero progetto è retto da specifici sistemi di *governance* tesi a gestire la preparazione dell'evento e ad anticipare vincoli e contingenze.

La durata del progetto è evidente: l'organizzazione nasce con la creazione del Comitato Organizzatore e muore nella fase immediatamente successiva alla conclusione dei Giochi. L'intera vita del progetto è scandita da precisi vincoli temporali e da scadenze non dilazionabili.

L'obiettivo del TOROC è chiaro: fare in modo che i Giochi si svolgano nel modo migliore possibile, garantendo che i requisiti di servizio esplicitati nell'*Host City Contract* per ogni categoria di "clienti" siano raggiunti. Tali

requisiti sono stabiliti in modo dettagliato e la loro soddisfazione può essere valutata attraverso puntuali analisi numeriche (ad esempio mettendo in relazione i tempi medi di attesa in coda degli spettatori con i valori-obiettivo previsti). Se tutti i parametri connessi con i livelli di servizio definiti per ciascun *client group* saranno rispettati, i Giochi potranno essere considerati ben organizzati e l'obiettivo del progetto si potrà definire raggiunto.

Ovviamente, tale strategia di controllo e valutazione presuppone una rilevante fase di identificazione dei gruppi di fruitori, di esplicitazione dei rispettivi requisiti e di elaborazione di livelli di servizio adeguati per ciascun requisito di ogni gruppo. Il TOROC ha in effetti provveduto a identificare preventivamente i maggiori *stakeholder* (portatori di interessi) dell'Olimpiade, inquadrandoli in quattro categorie: clienti, partner, territorio, portatori di interessi generici.

Dei "clienti" fanno parte gli atleti e i rappresentanti della Famiglia Olimpica, i media, i *broadcaster*, gli sponsor e gli spettatori. Fra i "partner" sono stati compresi gli sponsor fornitori di beni o servizi, i *service provider*, l'Agenzia Torino 2006, i gestori di servizi di interesse pubblico, le amministrazioni locali, la prefettura, ecc. Il "territorio" è composto da volontari, pubblica opinione, utilizzatori post olimpici delle strutture, soggetti economici "diffusi". Infine, la categoria degli *stakeholder* generici comprende il Governo, il Comune di Torino, la Provincia e la Regione, i Consiglieri d'Amministrazione del TOROC, il CONI, e il CIO.

Il focus del TOROC si è orientato in modo precipuo sui clienti, delineando per loro servizi a valore aggiunto di tipo *must* e di tipo *nice*. Sono *must* i servizi ritenuti o percepiti come essenziali dai clienti, sono *nice* i servizi non ritenuti essenziali ma che, se forniti, possono generare un'ulteriore soddisfazione. Gli altri *stakeholder* sono presi in considerazione dal TOROC in via secondaria, al fine soprattutto di evitare situazioni di tensione e, laddove possibile, di generare benefici tangibili.

Con tali orientamenti strategici, il TOROC sviluppa la propria attività per mezzo di un sistema di pianificazione e controllo teso a tradurre gli obiettivi di

fondo in *milestone* intermedie, che permettano di controllare e valutare l'avvicinamento progressivo ai valori desiderati. La capacità di prevedere vincoli e contingenze diviene quindi elemento essenziale per il successo del Comitato Organizzatore e dell'Olimpiade.

La teoria del *Project Management* propone diverse modalità d'azione. Anzitutto propone una forma di controllo basata sul *feedforward*, tesa cioè a prevedere ed eliminare i possibili disturbi prima che questi possano aggredire le variabili essenziali del sistema (Heylighen, Joslyn, 2001). Questa forma di controllo richiede una elevata capacità di raccolta di informazioni sugli stati ambientali, di previsione delle possibili perturbazioni rispetto agli obiettivi del progetto, e di intervento per la difesa del sistema. L'anticipazione dei vincoli deve basarsi sull'utilizzo, ri-utilizzo e diffusione della conoscenza tra i partecipanti, su un ampio ricorso al lavoro in gruppo, e su una continua sperimentazione, anche attraverso la simulazione. Il TOROC attua tale controllo impiegando ampiamente i sistemi di trasferimento della conoscenza olimpica messi a disposizione dal CIO. In tal modo, il Comitato organizzatore tenta di trarre profitto dalle esperienze dei suoi predecessori, per anticipare ed evitare i problemi maggiormente ricorrenti.

A fianco del *feedforward*, la teoria del *project management* suggerisce la definizione di una gerarchia completa di *milestone*, ossia la determinazione di tappe significative e funzionali per il raggiungimento dell'obiettivo del progetto. Le tappe, di diversa importanza e priorità, permettono di analizzare le performance e, nel caso di scostamenti rispetto al cammino previsto, di intervenire in modo tempestivo. In definitiva, esse servono a correggere gli errori e le inesattezze previsionali insite nel controllo tramite *feedforward*. Il TOROC controlla continuamente le proprie performance, utilizzando indicatori formali proposti dal CIO (e confrontando i risultati ottenuti con quelli relativi alle edizioni precedenti) e, soprattutto, testando la propria operatività con simulazioni ed eventi di prova.

Infine, la teoria suggerisce l'adozione di politiche di delega e controllo per allarme, cioè di decentramento di autorità verso la periferia, in modo da

avvicinare i processi decisionali all'insorgenza dei problemi. Il "centro" non viene così sovraccaricato da questioni di natura locale e può dedicarsi alle problematiche di natura più ampia che risalgono ad esso dalla periferia (attraverso i cosiddetti "allarmi"). Il TOROC ha scelto di adottare un ampio processo di delega (la *venueisation*) che dovrebbe rendere le *venue* ampiamente autonome, lasciando al centro (il MOC) un controllo di secondo livello.

Lo strumento comunemente considerato essenziale per governare in modo efficace un progetto è il cosiddetto "piano di progetto", un documento contenente una chiara e dettagliata esplicitazione di approcci e politiche di gestione. Esso si articola nei punti seguenti:

- la *work breakdown structure*, cioè la suddivisione del progetto in attività e sotto-attività. Tale schema è indispensabile per la pianificazione, soprattutto al fine di stimare tempi ed esigenze di risorse. A Torino, questo documento corrisponde alla *roadmap*, che identifica e pianifica le attività e le risorse necessarie a livello sia funzionale sia di *venue*.
- l'organigramma, cioè la ripartizione formale delle responsabilità relative alle attività da svolgere. Il TOROC dimostra una grande attenzione al proprio schema formale, e lo aggiorna continuamente.
- gli strumenti e i sistemi di controllo, le tecniche e i parametri di riferimento, che devono guidare le attività di analisi, tanto *in itinere* quanto *ex-post*, della gestione. Per il TOROC ciò si esprime nei livelli di servizio esplicitati nell'*Host City Contract* e negli indicatori forniti dal CIO per mezzo della base di conoscenza Olimpica.

Un problema peculiare dell'organizzazione olimpica permane per quanto concerne l'asimmetria di potere a vantaggio del CIO rispetto ai COGO. Alcuni autori arrivano a evidenziare dinamiche neo-tayloristiche caratterizzate dalla separazione delle fasi di ideazione e direzione dell'organizzazione dell'Olimpiade (di competenza del CIO) dalle fasi di esecuzione (effettuate principalmente da volontari, sotto il controllo del COGO: "Aspects of Taylorism can be observed in the ways in which the Olympic Games have been managed. The use of monopoly over Olympic knowledge in particular, gives evidence to

the fact that the event organization process is provided top down to OCOGs from the IOC and the conception of games management is done by managers whilst delivery takes place predominantly by volunteers" (Theodoraki, 2007). La condizione di monopolio che sembra caratterizzare il CIO ha inoltre fornito spunto a diverse analisi che tentano di spiegare i rapporti CIO-COGO alla luce della teoria del franchising (Theodoraki, 2007).

I problemi riguardanti la progettazione organizzativa del TOROC possono essere interpretati alla luce della *teoria delle contingenze*: la classica proposta di P.R. Lawrence e J.W. Lorsch (1967) si presta assai bene a questo scopo. Secondo questa prospettiva interpretativa, la configurazione organizzativa non è immutabile, è un insieme di variabili complesse che permette una notevole gamma di scelte dipendente dalle caratteristiche peculiari dell'ambiente all'interno del quale si situa il progetto organizzativo. L'organizzazione non è intesa come un sistema monolitico, si presenta sfaccettata e multiforme, composta da unità tra loro diverse in quanto esposte a settori ambientali differenti. Ogni sotto-unità è in contatto con un contesto ambientale diverso e pertanto si struttura in conformità con l'ambiente specifico della propria attività.

Secondo Lawrence e Lorsch, il livello di "differenziazione" fra le unità componenti l'organizzazione (intesa come differenza di orientamento conoscitivo ed emotivo tra i quadri direttivi di unità diverse e come differenza di struttura formale) deve rispecchiare la diversità ambientale. Una elevata differenziazione può generare però spinte centrifughe potenzialmente rischiose per le performance e la vita stessa dell'organizzazione. Il progettista deve perciò ideare sistemi in grado di garantire che unità anche molto diverse tra loro attuino un'azione comune. Si pone quindi, a fianco del problema della differenziazione, anche quello della "integrazione" (intesa come grado di collaborazione necessario per ottenere una unità di sforzo).

Per Lawrence e Lorsch l'impresa efficiente (e quindi di successo) è quella che riesce a differenziare le proprie unità secondo le esigenze del mercato e, allo stesso tempo, trova appropriati strumenti di integrazione.

L'evoluzione organizzativa del TOROC può essere interpretata secondo questo punto di vista: si spiega così il continuo cambiamento della configurazione formale come adattamento al mutare delle condizioni ambientali, nonché la tensione nel rapporto fra differenziazione e integrazione delle unità organizzative. Il TOROC si configura inizialmente per funzioni, differenziando in modo molto marcato le unità che lo compongono. L'ambiente è molto eterogeneo, il TOROC è in contatto con un grande numero di soggetti diversi, e per conseguenza differenzia in modo sostanziale le proprie unità.

L'integrazione è inizialmente lasciata in secondo piano, col presupposto che le linee di riporto gerarchico possano assicurare l'unicità degli sforzi e la risoluzione dei conflitti. Il mutamento verso la configurazione funzionale "corretta" ha mirato all'inserimento di nuovi strumenti di integrazione fra le unità, per conseguire maggiore coesione e sinergia.

Infine, il TOROC ricorre alla *venuization* poiché la complessità da gestire appare troppo elevata, le singole unità (le *venue*) sono troppo differenziate, l'integrazione risulta difficoltosa; il TOROC preferisce quindi rendere pressoché autonome le *venue*, in modo da permettere loro di adattarsi meglio ai propri specifici ambienti, e predispone un livello di integrazione superiore, il MOC.

Le scelte progettuali del TOROC possono essere interpretate anche secondo un punto di vista che si focalizza sulla configurazione formale dell'organizzazione. Utile a tal fine è la teoria di H. Mintzberg (1979), che intende la progettazione organizzativa come un processo dettagliato e puntuale che, partendo dagli obiettivi dell'organizzazione, ha come scopo il disegno dell'organigramma.

Secondo questa teoria, la progettazione dell'organizzazione delle Olimpiadi è un'attività deliberata e attuata con una serie di decisioni oggettivamente razionali. A fronte di un obiettivo condiviso e accettato, il

progettista raccoglie le informazioni rilevanti e identifica il modo migliore per conseguirlo, scegliendo i compiti necessari allo scopo. I compiti sono aggregati in posizioni, in relazione al grado di specializzazione desiderato. Il progettista determina quindi il livello di formalizzazione di ogni posizione, e le esigenze di formazione e indottrinamento richieste. Infine, disegna la “macrostruttura”, determinando quali e quante posizioni debbono essere combinate in unità di primo grado, poi quali e quante di queste unità debbono essere raggruppate in unità di grado superiore, fino ad ottenere una gerarchia espressa in modo compiuto nell’organigramma.

Questa teoria postula il ruolo essenziale del progettista, che deve essere in grado di esprimere in modo chiaro obiettivi e tecnologie dell’organizzazione, e di elaborare dettagliatamente processi, attività, e compiti. Nello svolgere tale attività, il progettista può richiedere supporto a soggetti esterni (generalmente consulenti) che conoscono approfonditamente il settore e sono in grado di suggerire, e aiutare a porre in atto, configurazioni organizzative di successo.

Tale approccio spiega una serie di scelte del “progettista” TOROC, inteso come artefice della progettazione organizzativa dei Giochi:

- ha identificato l’obiettivo, consistente nell’organizzazione di un’Olimpiade di successo; ha definito le attività da svolgere e i “mestieri” generici necessari;
- ha raccolto i mestieri in posizioni, chiarendone le esigenze in termini di esperienze e competenze dei soggetti destinati a occupare le posizioni.
- ha predisposto piani di formazione mirati alle singole posizioni.
- ha raggruppato le posizioni in unità omogenee, disegnando l’organigramma.

Tali attività, ritenute troppo complesse per soggetti che si trovano per la prima volta a organizzare un’Olimpiade, sono state guidate e supportate dal CIO tramite il citato programma di trasferimento della conoscenza e delle *best practice* Olimpiche. Con questi strumenti, sono state proposte al TOROC soluzioni ritenute ottimali, volte a garantire il successo della manifestazione. Il programma di trasferimento della conoscenza olimpica appare quindi non solo

come uno strumento di formazione e apprendimento, ma anche e soprattutto come essenziale strumento di supporto e di indirizzo della attività di progettazione organizzativa.

Le specifiche scelte effettuate dal TOROC con riferimento alla propria configurazione organizzativa sono in effetti assolutamente coerenti con le linee di azione proposte dal CIO: il TOROC si configura inizialmente per funzioni, al fine di sfruttare i vantaggi derivanti dalla specializzazione, e, nel tempo, applica un processo di *venueization*, con un decentramento elevato del potere decisionale.

Il TOROC sembra aver quindi progettato coerentemente la propria configurazione organizzativa al fine di ottenere performance elevate e di raggiungere l'obiettivo dichiarato: un'Olimpiade di successo.

La teoria neoistituzionalista (DiMaggio, Powell, 1983) è spesso utilizzata (Ferrara, 2001; Theodoraki, 2007) per spiegare l'omogeneità e la persistenza di numerose scelte organizzative nelle diverse edizioni dei Giochi Olimpici. Nella prospettiva neoistituzionalista diviene importante comprendere le ragioni della elevata omogeneità nelle scelte organizzative che connotano l'operato dei COGO responsabili dell'organizzazione di varie edizioni dei Giochi. Tale prospettiva teorica, infatti, si focalizza sulla omogeneità delle soluzioni organizzative, facendola derivare dalla ricerca (più o meno consapevole e deliberata) di legittimità istituzionale piuttosto che dalla mera affermazione di pratiche efficienti in senso economico o tecnico. Secondo DiMaggio e Powell, "le organizzazioni competono tra loro per ottenere non solo risorse e clienti ma anche per potere politico e legittimità istituzionale, per conseguire benessere non solo economico ma anche sociale" (DiMaggio, Powell: 94). In seguito alla spontanea affermazione e istituzionalizzazione di un campo organizzativo legittimo, le imprese che si trovano ad operare all'interno di esso sono sottoposte a un insieme di forze incontrollabili che le spingono a somigliarsi sempre di più. "Per campo organizzativo s'intende qui un insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un'area

riconosciuta di vita istituzionale: fornitori-chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie di controllo, e altre organizzazioni che producono servizi o prodotti simili" (DiMaggio, Powell: 90).

Il processo che spinge le imprese operanti nel campo organizzativo a diventare simili tra loro è denominato isomorfismo istituzionale. L'isomorfismo istituzionale può essere di tre tipi: coercitivo, mimetico, e normativo. L'isomorfismo coercitivo "deriva da pressioni sia formali che informali esercitate sulle organizzazioni da altre organizzazioni dalle quali esse dipendono, e dalle attese culturali presenti nel contesto sociale nel quale esse operano" (DiMaggio, Powell 1983: 95). L'isomorfismo mimetico si mette in atto allorché l'organizzazione si trova in condizioni di scarsa comprensione delle tecnologie e dei fini rilevanti. L'organizzazione cerca di governare tale incertezza modellandosi in modo simile rispetto ad organizzazioni di successo nel campo organizzativo. Infine, l'isomorfismo normativo deriva dalla professionalizzazione, ossia dalla "lotta collettiva delle persone che hanno una stessa occupazione per definire le condizioni e i metodi del proprio lavoro, per controllare la "produzione dei produttori", e per porre un fondamento cognitivo e uno statuto di legittimazione alla base della loro autonomia professionale" (DiMaggio, Powell: 100).

Nel caso delle Olimpiadi, i soggetti coinvolti nell'organizzazione dei Giochi operano evidentemente con fini non strettamente collegati alla efficienza economica, perseguendo visibilità globale e legittimazione sociale (sia a livello locale, sia a livello internazionale). Nell'ambito del campo organizzativo olimpico, le scelte organizzative del COGO possono essere interpretate come derivanti da spinte isomorfiche. In particolare, il campo organizzativo olimpico può essere identificato attorno alle relazioni che legano i soggetti del Movimento Olimpico. Queste relazioni si sono strutturate e legittimate inizialmente grazie agli sforzi di Coubertin e poi attraverso processi politici molto evoluti; negli ultimi decenni, il campo organizzativo olimpico si è esteso anche a imprese private (i partner dei Giochi) e ai vari soggetti che operano all'organizzazione delle Olimpiadi.

In questo contesto, è molto rilevante l'azione del CIO, il quale sembra operare con un obiettivo ben preciso: rendere le differenti edizioni dei Giochi quanto più simili sia possibile. L'omogeneità delle varie Olimpiadi risulta inoltre vantaggiosa anche per le Federazioni Sportive, gli sponsor e i partner commerciali, i mass media. Tali soggetti effettivamente generano delle spinte isomorfe sul COGO. A livello analitico, nel caso di Torino 2006, tutti e tre i tipi di isomorfismo identificati da DiMaggio e Powell sembrano aver agito sul TOROC. Anzitutto, le scelte del TOROC sono derivate da "imposizioni" da parte di altre organizzazioni dalle quali esso dipende. Il CIO impone, direttamente o indirettamente, configurazioni organizzative, strategie di evoluzione, tecniche di gestione. Il programma di trasferimento della conoscenza olimpica, in ultima analisi, risulta un metodo per imporre al TOROC specifiche soluzioni organizzative. Anche le tradizioni e il cerimoniale olimpico che si sono istituzionalizzati nel tempo sono fonti di isomorfismo coercitivo. Allo stesso modo, altri soggetti quali federazioni sportive, network televisivi, governi ed enti di regolazione spingono per una crescente omogeneizzazione delle competizioni, dei calendari e delle tempistiche degli eventi, delle scelte di marketing e commerciali. Per quanto concerne l'isomorfismo mimetico, occorre rilevare come l'organizzazione delle Olimpiadi sia esposta a elevata incertezza nella tecnologia e negli obiettivi: la ricerca da parte del COGO di pratiche di successo e la replica di soluzioni vincenti applicate in precedenti edizioni è dunque comprensibile. Tale politica è più o meno direttamente favorita anche dal CIO, il quale mette a disposizione il programma di trasferimento della conoscenza olimpica e specifici interventi di formazioni e addestramento per i soggetti coinvolti nell'organizzazione dell'Olimpiade. Infine, con riferimento all'isomorfismo normativo, è possibile far riferimento al fatto che i soggetti coinvolti nell'organizzazione delle Olimpiadi hanno spesso curricula ed esperienze professionali simili: si tratta non già di soggetti formati nel campo del "sapere olimpico" ma di manager di rilievo di società pubbliche o private i quali, sulla base delle competenze possedute e della reputazione maturata, decidono di partecipare

all'organizzazione di un evento avente visibilità globale. Inoltre, i programmi di formazione predisposti dal CIO per i manager intermedi generano, fra l'altro, un rilevante indottrinamento su valori e comportamenti coerenti con lo "spirito olimpico". La teoria neoistituzionalista spiega in modo molto preciso molte delle scelte strategiche e organizzative compiute da TOROC. Permangono tuttavia alcune questioni critiche. In particolare, risulta difficile spiegare le ragioni alla base delle profonde differenze nelle scelte operative attuate dei Comitati Organizzatori delle varie edizioni dei Giochi i quali, pur adottando denominazioni e strumenti comuni, mettono in atto politiche molto diverse tra loro. Chiaramente, la ragione di tale eterogeneità può essere ricondotta alla differenza nel campo organizzativo nel quale si sono trovati a operare i vari COGO. Tale spiegazione, tuttavia, farebbe venir meno il fondamento dell'analisi neoistituzionalista, ossia l'omogeneità nelle scelte organizzative: tale spiegazione porterebbe infatti a negare l'omogeneità (al di là dell'ambito formale) delle scelte organizzative applicate nelle varie edizioni dei Giochi. Per rimanere nell'alveo della teoria neoistituzionalista potrebbe invece essere utile far riferimento a una duplice natura del campo organizzativo al quale sono esposti i Comitati Organizzatori: un campo organizzativo persistente (basato su CIO, Federazioni Sportive, Sponsor, ecc.) al quale di volta in volta si aggiunge un campo organizzativo peculiare per ogni edizione (che implica un concetto di legittimità istituzionale diversamente qualificato ogni volta). Ecco quindi che i Comitati Organizzatori opererebbero per ottenere sia legittimità nei confronti dei soggetti del campo organizzativo persistente (da qui nascerebbe l'omogeneità fra le edizioni), sia legittimità nell'ambito del campo organizzativo peculiare: da tale "conciliazione di legittimità" potremmo far risalire le pratiche effettivamente messe in atto dai Comitati Organizzatori e la non perfetta omogeneità nel tempo delle soluzioni attuate. E' importante in ogni caso sottolineare nuovamente come il COGO non sia in grado di scegliere il campo organizzativo nel quale opera (esso deriva da un processo di istituzionalizzazione), né di optare per condizioni di legittimità ad esso

favorevoli (esse dipendono da valori e condizioni sociali non modificabili dal COGO).

Nel seguito, i principali fatti evidenziati nel caso descritto saranno interpretati alla luce della Teoria dell'Agire Organizzativo (TAO) proposta da Bruno Maggi (1984/1990; 2003) nell'ambito di una "tradizione innovativa" che egli traccia a partire dai classici contributi di Max Weber, Chester Barnard, Herbert Simon e James Thompson. La TAO definisce l'organizzazione come un processo di azioni e decisioni; essa non è un sistema reficato, oggettivo o oggettivato, ma un agire sociale, un continuo processo di regolazione dell'azione diretto a perseguire un fine desiderato in condizioni di razionalità limitata e intenzionale.

Seguendo la teoria di J.D. Thompson (1967), l'agire organizzativo rivendica un "campo d'azione", ossia la scelta di una gamma di prodotti (e, quindi, le tecnologie da sviluppare e utilizzare), della popolazione alla quale intende rivolgersi e dei servizi che intende rendere. La decisione circa cosa fare e come farlo presuppone l'identificazione delle tecnologie presidiate dall'organizzazione. Stante la razionalità limitata dei processi decisionali umani, l'azione organizzativa non è mai in grado di presidiare l'intera matrice tecnologica connessa con tali attività. Pertanto, la rivendicazione del campo d'azione implica necessariamente lo sviluppo di dipendenze da altri soggetti. Thompson definisce *task environment* l'insieme dei soggetti con cui l'azione organizzativa si viene a trovare in condizioni di interdipendenza (ad esempio, clienti, fornitori, concorrenti per mercati e per risorse, gruppi di regolamentazione). La scelta del campo d'azione è quindi un atto intenzionale, e l'identificazione del *task environment* scaturisce da tale decisione.

Prospettare l'ambiente rilevante come scelta organizzativa differenzia in modo marcato la teoria di Thompson dalle teorie precedentemente citate, le quali, come abbiamo visto, considerano l'ambiente come una realtà esogena e preesistente, vincolante per l'organizzazione (Maggi, 2003).

Il *task environment* ha nondimeno per Thompson fondamentale rilevanza poiché, da un lato, è necessario che esso esprima consenso (anche solo implicito) circa il campo d'azione rivendicato e, dall'altro lato, perché si crea interdipendenza tra lo stesso task environment e l'organizzazione. Il consenso sul campo d'azione è indispensabile affinché l'azione organizzativa si possa dispiegare. Esso esprime un insieme di aspettative circa ciò che l'organizzazione farà o non farà e si manifesta con la accettazione di entrare in relazione con essa. D'altro canto, il consenso di un elemento del task environment sul campo d'azione dell'organizzazione focale implica per tale elemento un cambiamento del proprio campo d'azione (in termini analitici, l'elemento del task environment modifica il proprio campo d'azione fino a ricomprendere lo svolgimento di azioni a supporto dell'organizzazione focale); pertanto, l'elemento del task environment, proprio attraverso il consenso, sviluppa dipendenza dall'organizzazione focale. Si viene quindi a creare una relazione di mutua dipendenza (interdipendenza); in tale relazione, l'organizzazione e gli elementi del *task environment* tentano di utilizzare il potere a propria disposizione per imporre vincoli e contingenze gli uni agli altri e, contemporaneamente, tentano di ridurre la propria esposizione alle altrui contingenze. Di fatto, si instaurano complessi rapporti di potere-dipendenza tesi ad aumentare il proprio potere e a diminuire la propria dipendenza. Il potere è concepito in termini relazionali in questa prospettiva teorica (Emerson, 1962), non come un attributo: ogni soggetto, in ogni momento, esercita potere e subisce dipendenza nei confronti di ogni altro. La gestione delle interdipendenze richiede pertanto una particolare attenzione.

Il TOROC, al momento della sua costituzione sceglie un proprio campo d'azione. Tale scelta non è definitiva, ma è sottoposta a continui cambiamenti durante l'azione organizzativa. Inizialmente, il TOROC decide quale sarà la popolazione di riferimento, i prodotti da fornire, i servizi da rendere. In effetti, la prima decisione circa il campo d'azione avviene al momento della presentazione della candidatura di Torino 2006: nel fascicolo presentato al CIO sono infatti già presenti degli elementi fondamentali dell'organizzazione dei

Giochi. Anzitutto, il dossier di candidatura definisce in termini già analitici dove avverranno le manifestazioni, la tempistica di organizzazione, le modalità organizzative, gli investimenti che saranno effettuati, i livelli di servizio preventivati. Questa affermazione di campo d'azione deve trovare evidentemente il consenso del CIO, ma non solo: risulta essere già in questa prima fase essenziale il supporto da parte degli altri elementi del task environment, in particolare dell'opinione pubblica locale, delle istituzioni nazionali, degli atleti e degli addetti ai lavori.

In seguito, il campo d'azione viene continuamente modificato dal TOROC con una sempre più puntuale definizione degli obiettivi e dell'organizzazione di mezzi necessari per raggiungerli.

I soggetti partecipanti al TOROC, così come gli elementi che via via vengono ad essere ricompresi nel *task environment*, hanno ciascuno aspettative proprie relativamente agli obiettivi dell'organizzazione. In altri termini, ogni soggetto, dell'organizzazione focale e del suo ambiente, è portatore di interessi e tende ad attribuire all'organizzazione obiettivi con questi coerenti. Gli atleti vorrebbero strutture di gara in grado di favorire l'ottenimento di prestazioni superiori, le istituzioni locali e nazionali ricercano visibilità, gli abitanti delle zone interessate dai Giochi spingono per un basso impatto sul territorio, per la riduzione dei "fastidi" e per la realizzazione di opere permanenti e la valorizzazione dell'eredità olimpica. Il Comitato Olimpico del Paese organizzatore vede nei Giochi un mezzo per ottenere un maggiore prestigio nel consesso Olimpico internazionale, mentre il CIO ha interesse che le Olimpiadi mantengano lo status di evento unico e accrescano il proprio *appeal* e il proprio giro d'affari. In ogni istante, solo alcuni soggetti saranno in grado di indirizzare effettivamente le scelte organizzative verso direzioni coerenti con i propri obiettivi: poiché le basi di potere evolvono e si modificano, cambia continuamente anche la capacità dei vari soggetti di influenzare gli obiettivi dell'organizzazione.

Il TOROC si trova quindi al centro di una fitta rete di interdipendenze con il *task environment*, all'interno della quale prendono vita processi politici

complessi. Ciò non deve tuttavia far pensare a una semplice mediazione tra i diversi obiettivi ad esso attribuiti. Al contrario, il TOROC sviluppa processi di azioni e decisioni che mirano alla definizione proattiva dei propri obiettivi. Superando l'interpretazione deterministica derivante dalla visione attributiva del potere, gli obiettivi sono il frutto dei rapporti di potere / dipendenza tra soggetti del *task environment* e del TOROC.

E' interessante anche notare che le dinamiche di potere alle quali è esposto il TOROC cambiano in modo molto rilevante nel tempo: al momento della candidatura, il comitato promotore si trova in situazioni di forte dipendenza sia dal CIO, che ha la facoltà di scegliere la sede dei Giochi, sia dalle istituzioni locali, che devono supportare in modo sostanziale la candidatura, e dalle comunità locali che devono accettare di farsi carico di tanti oneri e onori.

Già al momento della firma dell'*Host City Contract*, si assiste a un riequilibrio del potere: una volta scelta la sede olimpica, il CIO perde la possibilità di avere sedi alternative e, di conseguenza, lega a doppio filo il successo dell'Olimpiade col successo del TOROC. Il CIO aumenta quindi la propria dipendenza dal TOROC, poiché la sede olimpica diviene infungibile e poiché l'azione TOROC diviene essenziale per permettere il raggiungimento degli obiettivi olimpici. Il CIO mantiene comunque basi di potere molto forti nei confronti del TOROC, riuscendo perciò a influenzare le azioni del comitato organizzatore. Interessanti a tal riguardo sono i problemi incontrati da CIO e comitato organizzatore in occasione delle Olimpiadi di Atene 2004: in questa occasione i ritardi nell'organizzazione dell'evento misero in seria difficoltà il CIO e il Comitato organizzatore, tanto che il primo pretese interventi straordinari e la rimozione del presidente del secondo, minacciando la revoca dell'Olimpiade.

La dipendenza relativa nei confronti del CIO non esaurisce i rapporti di potere del TOROC: forti interdipendenze sono infatti presenti anche con riferimento ad altri soggetti del *task environment*. Anzitutto, il TOROC non ha capacità di spesa, il Governo ha infatti assegnato la responsabilità per gli

investimenti all’Agenzia Torino 2006, per cui deve negoziare il piano delle opere con tale agenzia. Inoltre, qualsiasi intervento infrastrutturale, così come le scelte relative agli eventi olimpici e alle manifestazioni di supporto devono essere “negoziare” con istituzioni e opinione pubblica locali.

D’altro canto, il TOROC, grazie alla possibilità di “spendere” nome e logo olimpico, acquisisce un grande prestigio, che può utilizzare per influenzare l’azione degli altri soggetti e, in ultima analisi, per aumentare la propria criticità e diminuire la propria fungibilità nei rapporti di potere che intesse (Emerson, 1962; Thompson, 1967).

Le decisioni di campo d’azione implicano inoltre scelte relative ai confini entro i quali il TOROC può esercitare la propria capacità di controllo (Masino e Maggi, 2001; Maggi, 2003; Masino, 2005).

Il campo d’azione, e le scelte relative ai confini contingenti, sono fenomeni peculiari e distintivi di ogni agire organizzativo. Nel caso delle Olimpiadi di Torino, appare evidente come le scelte compiute dal TOROC siano piuttosto diverse da quelle dei Comitati Organizzatori delle edizioni precedenti. Abbiamo visto che il CIO agisce in modo tale da uniformare e omogeneizzare quanto più possibile le scelte organizzative del Comitato Organizzatore di ogni Olimpiade; lo stesso Programma di Trasferimento della Conoscenza Olimpica può essere interpretato come un tentativo di regolazione dell’attività organizzativa (*best practice* e *know-how* vanno intesi in questa ottica come premesse decisionali “passate” dal CIO al TOROC). In effetti, però, in ogni edizione tali regole sono rielaborate e interpretate in modo diverso. A Torino, il TOROC ha deciso di intraprendere una strada peculiare rispetto alle passate edizioni dei Giochi, enfatizzando la collaborazione con i partner senza rinunciare a un controllo permeante su decisioni e politiche di intervento; rimane inoltre centrale l’importanza delle direzioni funzionali, malgrado l’ampio ricorso alla delega.

Attraverso le scelte di campo d’azione, il TOROC definisce e ordina l’azione delle proprie componenti principali, che si presentano pertanto tra loro interdipendenti. Thompson propone tre forme tipiche di interdipendenza: per

accumulazione, sequenziale, e reciproca, cui corrispondono forme tipiche di coordinamento: per standardizzazione, per programma, e per mutuo adattamento.

Le tre forme di coordinamento si distinguono per difficoltà e complessità di attuazione e, in ultima analisi, per il costo implicato. Secondo Thompson, le componenti interagenti dell'organizzazione sono strutturate in unità di livello via via superiore con l'intento di rendere quanto più bassi possibile i costi di coordinamento.

I raggruppamenti, e quindi la gerarchia aziendale, vengono a nascere come conseguenza di un processo di aggregazione finalizzato al coordinamento dell'azione collettiva cooperativa. A tal fine, si privilegia il raggruppamento delle posizioni reciprocamente interdipendenti in unità di primo livello. Qualora non sia possibile inserire tutte le posizioni reciprocamente interdipendenti all'interno dello stesso gruppo, si creano dei gruppi di livello successivo in grado di coordinarle. Una volta esaurita l'interdipendenza reciproca, si dà conto della interdipendenza sequenziale, ponendo i gruppi di unità sequenzialmente interdipendenti all'interno di gruppi di ordine superiore.

Infine, dopo aver raggruppato le unità per risolvere i problemi di interdipendenza reciproca e sequenziale, l'organizzazione accorpa i gruppi in unità omogenee per facilitare il coordinamento tramite standardizzazione.

Nella visione di Thompson la configurazione formale risultante non è mai permanente, in quanto l'agire organizzativo modifica continuamente il proprio campo d'azione e quindi la propria tecnologia, imponendo un continuo processo di strutturazione.

E' inoltre importante evidenziare come tale processo di strutturazione permetta una notevole varietà di scelte: nella realtà, i soggetti coinvolti nell'organizzazione operano all'interno di una rete di interdipendenze complessa e multidimensionale e pertanto la scelta di quali interdipendenze privilegiare risulta da processi decisionali intenzionali e mutevoli nel tempo.

In un primo momento, il TOROC privilegia il coordinamento delle azioni reciprocamente e sequenzialmente interdipendenti all'interno dei gruppi operanti con la medesima tecnologia (il "mestiere"). Le interdipendenze fra gruppi operanti con tecnologie diverse non sono ritenute importanti in questo momento e pertanto il coordinamento dell'azione interfunzionale è attuato a un livello più alto e perciò meno stringente: quello della Direzione Generale. Queste scelte favoriscono l'apprendimento dei saperi olimpici specialistici, grazie alle strette interazioni tra operatori omologhi, ma non dei saperi necessari alle relazioni tra mestieri. Il TOROC riesce inoltre a creare un consistente corpo di regole specialistiche che potranno, nel futuro, fungere da guida per l'attività operativa.

Col tempo, però, viene in evidenza il bisogno di strette e consistenti interdipendenze tra gruppi operanti con tecnologie diverse. Il TOROC istituisce allora raggruppamenti trasversali, essenzialmente nella forma di comitati e *task force*, al fine di coordinare l'azione cooperativa posta in essere dai diversi gruppi di mestieri.

Con l'approssimarsi del *Games Time*, diviene essenziale favorire l'azione coordinata di tutti gli operatori afferenti alla medesima *venue*. Il TOROC interviene quindi rimpiazzando i precedenti raggruppamenti funzionali di primo livello con raggruppamenti in grado di rendere più semplice il coordinamento dell'azione cooperativa messa in atto dagli operatori all'interno di ciascuna *venue*. Queste decisioni sono, alla luce della teoria di Thompson, alla base della scelta di attuare la venuizzazione. Venuizzazione che può essere quindi interpretata come una strategia tesa a favorire il coordinamento dell'azione interdipendente degli operatori della *venue* durante il *Games Time*.

L'organizzazione dei Giochi Olimpici potrebbe essere interpretata anche come una organizzazione sintetica (Thompson, 1967). Tale interpretazione non è tuttavia da ritenersi corretta in quanto l'organizzazione sintetica proposta da Thompson è un'organizzazione che nasce (generalmente in seguito a eventi catastrofici o comunque imprevedibili) senza il beneficio di regole preordinate e

con un orientamento teleologico molto forte (i soggetti coinvolti perseguono dei fini comuni immediati e chiari). La caratteristica più rilevante attribuita da Thompson all'organizzazione sintetica consiste nel fatto che essa debba allo stesso tempo operare e regolare la propria azione, senza poter sfruttare delle regole preliminari; ciò impedisce uno sviluppo tendenzialmente efficiente dell'agire organizzativo.

Con riferimento al processo di regolazione dell'agire, Maggi (2003) distingue fra regolazione previa e regolazione contestuale all'azione. Secondo la TAO, regole preliminari e regole contestuali concorrono inevitabilmente alla regolazione dell'agire. Nei differenti processi d'azione, tuttavia, queste due forme di regolazione possono acquisire ampiezza e rilevanza diverse.

A ben vedere, gran parte dell'agire organizzativo del Comitato Organizzatore nei sette anni precedenti l'Olimpiade è rivolto alla definizione di regole preliminari per favorire il coordinamento di decisioni e azioni nel Games Time. Al di là delle scelte infrastrutturali (le quali, fra l'altro, sono in stretta connessione con le scelte di regolazione delle attività nel periodo dei Giochi), infatti, si tratta di un settennato nel quale è in atto un poderoso processo di regolazione preliminare dell'agire che avrà luogo nel Games Time. Tutto ciò deriva da un vincolo caratteristico connesso con l'Olimpiade, già più volte richiamato nel testo: l'unicità e la non ripetibilità dell'evento. L'unicità dell'evento preclude infatti qualsiasi percorso euristico di apprendimento e miglioramento delle performance nel tempo, come potrebbe avvenire nel caso, ad esempio, dello start-up di un'impresa commerciale (che, per sua natura, è destinata a durare ed evolvere nel tempo). Pertanto, il Comitato Organizzatore sviluppa il proprio agire con l'obiettivo di preordinare il conseguente agire nel periodo Olimpico. Le varie scelte organizzative compiute nel periodo preparatorio hanno tutte l'obiettivo (diretto o indiretto) di regolare in modo quanto più preciso e dettagliato possibile il processo di svolgimento dell'Olimpiade. Tuttavia, la razionalità limitata che contraddistingue i processi decisionali impedisce la predeterminazione assoluta delle azioni da svolgere nel periodo dei Giochi. Il Comitato Organizzatore è quindi "costretto" a sviluppare

delle regole preordinate (ossia regole che pre-ordinano in modo generale e indicativo) (essendo la predeterminazione impossibile) e a delegare e distribuire la responsabilità sui processi decisionali. L'espedito della *venuization* risponde in modo esemplare a questa necessità.

A differenza dell'organizzazione sintetica, quindi, l'organizzazione dei Giochi Olimpici può essere interpretata come un settennale processo di definizione di regole dirette a preordinare l'agire che avrà luogo nel Games Time. Come evidenziato da Maggi, tuttavia, questo pur poderoso sforzo di regolazione preliminare non può mai essere in grado di escludere il ricorso alla regolazione contestuale.

Inoltre, secondo l'approccio teorico proposto da Simon (1947), per indirizzare compiutamente il comportamento dei soggetti durante i Giochi, il Comitato Organizzatore dovrebbe essere in grado di influenzare le premesse decisionali alla base dei processi di decisione e azione di detti soggetti. Thompson dettaglia analiticamente il processo di controllo, evidenziando come le premesse decisionali consistano principalmente in preferenze sui risultati attesi (ossia obiettivi dell'agire) e indicazioni circa i rapporti di causa-effetto da mobilitare per raggiungere il risultato atteso (ossia tecnologia). Al fine di controllare in modo compiuto l'agire dei soggetti coinvolti e delle *venue*, quindi, il Comitato Organizzatore dovrebbe essere in grado di "trasmettere" a ciascuno di essi obiettivi non ambigui e una tecnologia chiara per raggiungerli. La definizione di obiettivi non ambigui risulta complicata poiché, stanti i rapporti di potere e dipendenza che contraddistinguono il processo organizzativo dell'Olimpiade, tali obiettivi sono molti e talvolta in contrasto tra loro (basti pensare come, nel caso di condizioni meteo che rendano non perfettamente praticabile una pista di sci, il responsabile della *venue* relativa si trovi ad avere due obiettivi in contrasto tra loro: ritardare l'evento per garantire che la competizione si svolga in condizioni perfette o far svolgere comunque la gara, al fine di preservare il calendario olimpico e quindi la copertura televisiva e le esigenze degli sponsor). Per quanto concerne la definizione della tecnologia da dispiegare, anche in questo caso appare complicato per il Comitato

Organizzatore identificare delle *one-best-way* per raggiungere gli obiettivi, poiché spesso le condizioni contingenti nelle quali il processo di decisione e azione è svolto risultano fondamentali nella determinazione di quali azioni svolgere.

Ecco quindi spiegata la ragione per la quale il TOROC ha deciso di richiedere (e imporre) ai decisori durante il Games Time di fare ampio ricorso alla discrezionalità.

Le scelte di governo dell'organizzazione durante il *Games Time* potrebbero in effetti lasciar pensare a una rilevante autonomia decisionale attribuita alle *venue* in tale periodo. In effetti, durante lo svolgimento dei Giochi, alle *venue* è richiesto di prendere decisioni molto importanti senza necessità di ottenere autorizzazioni o istruzioni da altri soggetti, il "centro" interviene solamente in casi di particolare criticità. Da tale punto di vista emergerebbe un TOROC organizzato come una costellazione di *venue* "quasi autonome", coordinate e supportate dal centro di comando e controllo.

Maggi (1984/1990; 2003) fornisce una interpretazione peculiare, chiarendo i significati e i legami logici esistenti fra i concetti di *autonomia* e *discrezionalità*. Per Maggi, l'autonomia è indipendenza, autoregolazione, governo dei propri processi d'azione; essa è contrapposta all'eteronomia, ossia alla regolazione proveniente da soggetti esterni. Maggi distingue poi, a scopo analitico, il momento della regolazione dal momento della effettiva decisione e azione. Autonomia ed eteronomia riguardano la regolazione, mentre la discrezionalità riguarda la possibilità di scelta riservata e imposta a un soggetto all'interno di un processo decisionale comunque regolato. Data una regola adottata da un soggetto quale premessa per il proprio processo decisionale, essa può essere autonoma (ossia creata dal soggetto stesso) oppure eteronoma (ossia imposta da soggetti esterni). Una regola, autonoma o eteronoma, può poi lasciare al soggetto la facoltà di definire dei corsi d'azione differenti (nell'ambito di un insieme ammissibile) e quindi conferirgli discrezionalità, oppure può imporgli dei percorsi d'azione prestabiliti.

In questa ottica, le *venue* diventano realmente autonome durante il *Games Time*? La risposta è senza dubbio negativa: il centro, prima di delegare una serie di responsabilità alle *venue*, determina in modo preciso (per mezzo della *roadmap* e dei vari piani operativi) le procedure e le condotte necessarie e ammissibili per ciascuna *venue* nel *Games Time*. Si tratta quindi di regole che ogni *venue* riceve come eteronome, e alla quali deve necessariamente conformarsi. Tali regole peraltro attribuiscono una elevata discrezionalità ai soggetti interni alla *venue* al fine di garantire all'organizzazione una maggiore capacità di controllo delle contingenze.

Nel *Games Time*, di conseguenza, le *venue*, lungi dall'essere autonome, sono sottoposte a regole di derivazione esterna che garantiscono loro la possibilità di esercitare discrezionalità. Anzi, è possibile evidenziare come l'agire organizzativo del TOROC nel settennato preliminare sia diretto (per quanto possibile) a escludere, limitare, rendere difficoltoso l'esercizio di autonomia da parte delle *venue* e dei soggetti coinvolti nell'Olimpiade.

Questa interpretazione è plausibile anche alla luce delle peculiarità dell'organizzazione dell'Olimpiade: il fatto che sia un evento *one-shot*, non ripetibile, con scadenze e tempistiche non dilazionabili, impone al Comitato organizzatore un rispetto assoluto di regole e protocolli. Se ogni *venue* fosse davvero autonoma, si verrebbe a creare una situazione di *quasi-anarchia*, che metterebbe a serio rischio tempistica e unità di intenti, e, in ultima analisi, l'Olimpiade stessa.

Ecco quindi che l'esercizio di autonomia da parte dei decisori durante lo svolgimento dell'Olimpiade può essere considerato come una delle contingenze più critiche alle quali l'Organizzazione dell'Olimpiade sia esposta. Ciò è vero ai diversi livelli decisionali: il CIO vuole evitare che il TOROC proceda con decisioni autonome, così come il TOROC si preoccupa che i soggetti coinvolti nell'Olimpiade limitino il proprio esercizio di autonomia.

## Conclusione

Le Olimpiadi sono l'evento mediatico e sportivo più grande e complesso dei nostri tempi. La loro organizzazione richiede un impegno organizzativo senza paragoni e impone un complesso processo di decisioni e azioni.

Lo studio di tale processo, ai suoi vari livelli, è di grande interesse per la teoria dell'organizzazione: esso permette di analizzare l'intera vita dell'organizzazione e di interpretare le scelte compiute dai soggetti partecipanti nelle varie situazioni.

In questo contributo abbiamo presentato le scelte organizzative più rilevanti operate dal TOROC nella predisposizione dei Giochi. Tali decisioni sono state poi interpretate alla luce di differenti prospettive teoriche presenti in letteratura.

L'interpretazione connessa con la teoria del *Project Management* mette in risalto il ruolo dei sistemi di governo e controllo predisposti dal TOROC. Coerenti con essa sono i contributi di Lawrence e Lorsch, relativi all'influenza dell'ambiente sulle scelte organizzative, e il contributo di Mintzberg che enfatizza il ruolo del progettista nel disegno organizzativo. Queste teorie sono congruenti tra loro e possono offrire un punto di vista unitario circa l'organizzazione dei Giochi. Esse muovono infatti da una visione dell'organizzazione come sistema predeterminato o predeterminabile, nel quale i soggetti operano in condizioni di razionalità assoluta al fine di raggiungere in modo efficiente un obiettivo condiviso.

Nella prospettiva dell'Agire Organizzativo, l'organizzazione, intesa come processo di azioni e decisioni, opera in modo euristico in condizioni di razionalità limitata e intenzionale. Da ciò deriva che i soggetti partecipanti non sono in grado di avere una perfetta conoscenza né dei fini dell'agire organizzativo, né dei mezzi a disposizione. La razionalità limitata non determina però, secondo questa prospettiva teorica, una completa ambiguità nell'agire organizzativo, in quanto i soggetti sono intenzionalmente razionali, tentano cioè di individuare dei fini soddisfacenti e di ordinare i mezzi a disposizione per raggiungerli.

## Riferimenti bibliografici

ANDRANOVICH G., BURBANK M.J., HEYING C.H.

2001 Olympic Cities: Lessons Learned from Mega-Event Politics, *Journal of Urban Affairs*, 23, 2: 113-131.

BARBINI F.M., MELLONI A.

2005 *L'organizzazione dei Giochi Olimpici di Torino 2006*, Working Paper del Programma di Ricerca "L'Officina di Organizzazione".

BARNARD C.J.

1938 *The functions of the executive*, Boston: Harvard University Press; trad. it. 1970, *Le funzioni del dirigente*, Torino: Utet.

BARTEZZAGHI G., SPINA G.L., VERGANTI R.

1999 *Organizzazione le PMI per la crescita*, Milano: Il Sole 24 Ore.

BOOTH D.

2005 Lobbying orgies: Olympic city bids in the post-Los Angeles era, in Young K., Wamsley K.B. (a cura di), *Global Olympics historical and sociological studies of the modern Games*: 201-226, Oxford: Elsevier.

CASHMAN R., HUGHES A.

1999 *Staging the Olympics: The event and its impact*, Sydney: University of New South Wales Press.

CHAPPELET J.L., KÜBLER-MABBOTT B.

2008 *International Olympic Committee and the Olympic system: The governance of world sport*, Milton Park: Routledge.

CROWTHER N.

2002 The Salt Lake City scandals and the ancient Olympic Games, *International Journal of the History of Sport*, 19, 4: 169-178.

DACOSTA L.P.

2002 *Olympic studies - Current intellectual crossroads*, Rio de Janeiro: Editora Gama Filho.

DESCHIENS G.

1979 *L'histoire des Jeux olympiques d'hiver*, Morzine: Editions Vuarnet.

DIMAGGIO P.J., POWELL W.W.

1983 The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, XLVIII, 2: 147-160; trad.it 2000, *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Milano: Edizioni di Comunità.

- EMERSON R.M.  
1962 Power-dependence relations, *American Sociological Review*, 27: 31-40.
- ESSEX S., CHALKLEY B.  
2004 Mega-sporting events in urban and regional policy: a history of the Winter Olympics, *Planning Perspectives*, 19: 201-232.
- FERRARA M.  
2001 *L'organizzazione dello sport*, Torino: Giappichelli.
- GUALA A.  
2003 Grandi eventi, immagine, comunicazione: Torino e le Olimpiadi invernali del 2006, in *Atti del IV Convegno nazionale dei sociologi dell'ambiente*, 19-20 settembre 2003, Torino.
- GUALA C., BOBBIO L.  
2002 *Olimpiadi e grandi eventi*, Roma: Carocci.
- HEYLIGHEN F., JOSLYN C.  
2001 Cybernetics and Second Order Cybernetics, in Meyers R.A. (a cura di), *Encyclopedia of Physical Science & Technology*, vol. 4: 155-170, New York: Academic Press.
- KEMP S.  
2002 The hidden workforce: volunteers' learning in the Olympics, *Journal of European Industrial Training*, 26, 2-4: 109-116.
- KYLE D.G.  
1993 *Athletics in ancient Athens*, Leiden: E.J. Brill.
- IOC - INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE  
2007 *Olympic Charter*, Lausanne: International Olympic Committee.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W.  
1967 *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Boston: Harvard University Press.
- LESJO J.H.  
2000 Lillehammer 1994: planning, figuration and the "green" Winter Games, *International Review for the Sociology of Sport*, 35, 3: 282-293.
- LUNDIN R.A.  
1995 Temporary organizations and project management, *Scandinavian Journal of Management*, 11, 4.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

2003 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse : Octarès Editions.

MAGGI B., COTNOIR P.

2003 *Coordination et contrôle du travail de conception aux frontières organisationnelles: le cas de l'industrie aéronautique*, *Atti della IX<sup>es</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Atelier 1: Evolutions des situations de travail, Paris, pp. 469-476.

MAGGI B., MASINO G.

1999 *Niveaux de décision et modes de régulation. Autonomie et discrétion dans le processus de travail*, *Atti del seminario Condor GDR-CNRS-FROG*, Paris. Una versione aggiornata di questo contributo è in: Maggi, 2003.

MASINO G., MAGGI B.

2001 *Verso una ridefinizione del concetto di confine organizzativo: interpretazione di alcuni casi aziendali*, in *Atti del XXIII Convegno Aidea, Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende*: 298-313, Milano: McGraw-Hill.

MINTZBERG H.

1979 *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall; trad. it. 1996, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna: Il Mulino.

MOGORE C.

1989 *La grande histoire des Jeux olympiques d'hiver*, Chambéry: AGRAF.

MORGAN C.

1990 *Athletes and oracles: the transformation of Olympia and Delphi in the eighth Century B.C.*, Cambridge: Cambridge University Press.

NONAKA I., TAKEUCHI H.

1995 *The knowledge-creating company*, New York: Oxford University Press; trad. it. 1997, *The knowledge creating company*, Milano: Guerini e Associati.

PERSSON C.

2000 *The international Olympic committee and site decisions: the case of the 2002 Winter Olympics*, *Event Management*, 6, 3: 135-153.

QUICK S.P., TAYLOR T.

2000 Transferring knowledge from one big event to the next: the Greek Olympic educational experience, in Allen J., Harris R., Jago L., Veal A.J. (a cura di), *Events beyond 2000: setting the agenda*, Atti della Conference on Event Evaluation, Research and Education, Sydney.

SIMON H.A.

1947 *Administrative behavior*, New York: Macmillan; trad. it. 1958, *Il comportamento amministrativo*, Bologna: Il Mulino.

SWADDLING J.

1984 *The Ancient Olympic Games*, Austin: University of Texas Press.

THEODORAKI E.

2007 *Olympic Event Organization*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill; trad. it. 1988, *L'azione organizzativa*, Torino: Isedi.

TOMLINSON A.

2005 The commercialisation of the Olympics: Cities, corporations, and the Olympic commodity, in Young K., Wamsley K.B. (a cura di), *Global Olympics historical and sociological studies of the modern Games: 179-220*, Oxford: Elsevier.

TOROC

2006 *Sustainability report\_2006*, Torino: Report del Comitato Organizzatore.

TZELEPI M., QUICK S.P.

2002 The Sydney Organising Committee for The Olympic Games "Event Leadership" Training Course—An Effectiveness Evaluation, *Event Management*, 7, 4: 245-257.

VAN DER WAGEN L.

2007 *Human Resource Management for Events. Managing the event workforce*, Oxford: Elsevier.

YOUNG D.C.

1996 *The modern Olympics: a struggle for revival*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.

2004 *A brief history of the Olympic Games*, Oxford: Blackwell Publishing.

2005 From Olympia 776 BC to Athens 2004: The origin and authenticity of the modern Olympic Games, in Young K., Wamsley K.B. (a cura di), *Global Olympics historical and sociological studies of the modern Games: 3-18*, Oxford: Elsevier.