

VALORI IN CAMPO

Quando lo sport gestito in chiave manageriale genera innovazione e produce un positivo impatto sociale



Roberto Monti,
VisionMind.

Vero Volley è un Consorzio, un progetto unico di cultura sportiva che coinvolge cinque società di pallavolo (uomini e donne in Serie A1, e nel secondo caso con campionesse olimpiche e mondiali come **Anna Danesi** e **Paola Egonu**), e che rappresenta un punto di riferimento nel panorama dello sport italiano per la qualità della sua proposta sportiva e per la precisa identità culturale che lo contraddistingue. Ci accompagna alla sua scoperta la presidente **Alessandra Marzari**, dirigente medico all'ospedale Niguarda di Milano, manager dotata di visione, coraggio e lungimiranza difficili da trovare oggi nel panorama sportivo nazionale.

Dottressa Marzari, perché un Consorzio?

«L'idea del Consorzio nasce in un periodo di difficoltà sociale ed economica: parliamo del 2008, più o meno. In quegli anni ero la segretaria di una piccola società sportiva, la Pro Victoria: facevamo i campionati regionali e le giovanili. Era un momento di crisi e quindi un certo numero di presidenti di società, non volendo chiudere la loro attività (frutto di tanti anni di lavoro), di fatto me le hanno un po' "regalate". Mi dicevano: "Guarda, se vuoi, se ti interessa...". La più illustre era **Volley Milano**, con il suo fantastico presidente. A un certo punto mi sono trovata a gestire/controlare un certo numero di società sportive che, ai tempi del consorzio, erano sei: **Volley Milano, Pro Victoria Pallavolo, Pallavolo Avis Cernusco, Viscontini Volley, Rondò Muggiò, Polisportiva di Nova**. Tutte società, più o meno, con la stessa modalità. Questo modo di partecipare alla

vita di queste società, o addirittura di esserne proprietaria, mi sembrava una cosa che avesse bisogno di un "cappello", di un po' di ordine. Quindi ho pensato di fare un Consorzio: un sistema che non rientrasse, diciamo, nel diritto sportivo, ma nell'altra parte del diritto, perché sapevo che le leggi sono diverse (la giustizia ordinaria e la giustizia sportiva). Ho cercato una modalità per fare in modo che si sapesse che queste società avevano un "vivere comune" e, quindi, ho pensato di creare il Consorzio inizialmente con un claim: quello della **"cultura sportiva"**. La intendevo come una modalità che riguardasse soprattutto la parte educativa dello sport, e non tutta quella parte più manageriale a cui sono arrivata più tardi. Poi le cose sono molto cambiate e, in quegli anni, abbiamo studiato tanto e lavorato molto proprio sull'impatto educativo dello sport: non da un punto di vista del "buon dire" o del "buon parlare", ma lavorando con le università. La nostra parte di cultura sportiva è stata lì. Poi, lavorando bene, anno dopo anno abbiamo vinto i campionati maschili e femminili, ci siamo allargati, siamo cresciuti e siamo arrivati ai campionati di Lega, dove "cultura sportiva" ha iniziato a significare anche un'attività di fatto manageriale. Oggi il nostro claim ci rappresenta bene: **"Driven by Values"**. Sono quattro: **Verità, Responsabilità, Lungimiranza e Resilienza**.

Qual è lo scopo del Consorzio, quindi? Il suo purpose, come si usa definire oggi?

«La risposta è semplice: quando pensate al Consorzio, pensate ai vostri migliori pensieri sullo sport. Forse è questo: tutto quello che, quando



pensi allo sport, ti viene in mente in modo positivo, come qualcosa che ti aiuta nelle abilità di vita. Ecco, forse lo scopo è **custodire**, oggi, i migliori pensieri sullo sport. Ciò che in questo momento è centrale per noi è l'impatto sociale. Cioè l'impatto sociale dello sport, che si declina in tre parti: una che riguarda il palazzetto e la Serie A; una che riguarda le giovanili e le squadre No Limits; e una, invece, che riguarda tutte le attività di supporto che facciamo per associazioni e fondazioni che usano lo sport per la loro missione. Però, ecco: ciò che a me piace pensare è che **qui si custodiscano i migliori pensieri che si possano avere sullo sport**.

Lo sport, approfondiamo

«Cosa deve fare lo sport? Deve fare quello che devono fare le nostre squadre, cioè essere un momento di divertimento, emotivamente coinvolgente, ma anche un momento in cui noi trasmettiamo valori. E lo facciamo attraverso come le squadre giocano, come si comportano. Poi c'è la **testimonianza dei valori**: per esempio quando le nostre atlete partecipano ad attività, non so, di Change the Game, piuttosto che si fanno ambasciatrici, "trasportatrici". E poi c'è una parte, secondo me, di **educazione del pubblico** che è importantissima. Perché, alla fine, il fatto che tu vieni nel nostro palazzetto... non si fischiano gli avversari, c'è un tifo, c'è un agonismo che insegna alle persone che l'agonismo è interessante ed è assolutamente fondamentale nella vita, ma che **c'è un agonismo che, ben condotto, diventa divertente e diventa sano**.

Da lì passano molte cose. Facendo fare attività sportiva ai bambini, migliori le loro abilità di vita, le loro competenze sociali, li aiuta a stare lontani dai comportamenti a rischio. Questo non è un'idea che ho io: queste cose le abbiamo

scritte, ne parliamo coi genitori. È una cosa di cui abbiamo una bibliografia assolutamente significativa. Perché forse la cosa più originale che abbiamo fatto in questi anni, per quanto riguarda la cultura e la managerialità, sono proprio queste **collaborazioni molto, molto strette con le università**. Perché, alla fine, io personalmente ritrovo nell'università molte risposte anche alle mie esigenze innovative».

Parliamo di innovazione allora

«Parliamo di innovazione... non quella "galattica", parliamo di quella un po' **incrementale**. Cioè l'innovazione che migliora i processi, le performance, la qualità di vita delle persone. Quindi lì io trovo veramente un terreno molto fertile. Sono sempre molto felice delle collaborazioni con le università, dei lavori che abbiamo pubblicato insieme sullo sport, e penso che sia, ripeto, un'attività importante. Poi è ovvio che non è solo questa la parte di impatto: **la parte di impatto è anche quella più manageriale**. Però anche lì: sempre studiando, sempre lavorando in un certo modo. Adesso siamo a capo della neonata **Filiera dello sport**, che ricade sotto la governance dell'assessorato allo Sviluppo Economico della Regione Lombardia, e non sotto la governance dello sport: che è fondamentale. Abbiamo proprio "scollinato". E questo anche perché, appunto, nella visione manageriale alcuni aspetti sono stati particolarmente curati. Col campionato di Lega ho dovuto "scollinare" anch'io: ho dovuto studiare, ho dovuto fare dei corsi... Però questa parte del lavoro con l'università è una parte molto importante, che ha portato sicuramente a tutte queste attività sui bambini e a pensare a uno sport che sia veramente utile per loro; ma viceversa anche allo sviluppo di tutte quelle parti che riguardano marketing, comunicazione, gestione degli eventi, eccetera, ►



ALESSANDRA MARZARI, dirigente medico all'ospedale Niguarda di Milano.

dove le università pubblicano e fanno tanto da un punto di vista culturale».

Qual è il valore più importante che può trasmettere lo sport?

«Secondo me, la resilienza. La capacità di orientamento al compito, il fare. Ecco, forse, se usiamo la resilienza come valore, sì: diciamo che è una cosa che in questo momento forse manca tantissimo alle giovani generazioni. L'orientamento al compito, e anche la capacità di iniziativa: cioè, di individuare una meta e perseguirla nei fatti. Ai bambini gliela si può far sviluppare: è una delle cose che si insegna in età evolutiva, che si insegna facendo sport. Dire: "Voglio arrivare là, faccio tutto quello che serve per arrivare là". È difficile comunque parlare di un solo valore. Noi li abbiamo scritti. Però diciamo che la cosa più importante è testimoniarli, i valori. Ecco: se potessi dire la cosa più importante nello sport, al di là del valore, è agire di conseguenza. Perché altrimenti io posso dire che ho valore per una cosa, ma se poi nella pratica non riesco a comunicarla, a trasmetterla, ma soprattutto a praticarla... soprattutto con le generazioni, con i più piccolini, che imparano dall'esperienza, non certo dalle parole. Ecco: più che il valore, secondo me, è importante questa idea di essere attinenti poi a quello che si dice».

Torniamo all'innovazione: in concreto, come la declinate?

«Parliamo di un'innovazione, come ho detto, incrementale: cioè un'innovazione che migliora

i processi. La decliniamo in un modo molto legato allo studio. Quindi studiamo, guardiamo, leggiamo. E poi l'applichiamo in tutte le varie aree. Abbiamo fatto tante cose innovative, sempre partendo dallo studio. Faccio un esempio: abbiamo un'attività coi genitori che si chiama Parents' School, che non faceva nessuno. Nasce dai miei contatti in Università Cattolica. Vengo a conoscere una psicologa che fa una bella attività per i genitori, ma in altri contesti, non nel contesto sportivo. Dico: "Fantastico, mi piace", e quindi la facciamo. Piuttosto: siamo la prima società certificata ESG. Adesso, pare normale che le altre società sportive non siano certificate? Eppure, nessuna società sportiva è certificata. Quindi anche questa è stata una cosa innovativa. Abbiamo poi tutto il tema dell'università e dello studio: per quanto riguarda l'attività giovanile, l'innovazione è proprio aver dato una dignità scientifica a questo aspetto, perché era molto frammentato. Ci sono studi, incontri, cose carine, positive, che io sento vere... però trovi tanti studi e, alla fine, la maggior parte di chi fa sport non li legge. Noi ne abbiamo messi insieme tanti, ci siamo fatti un'idea. Quest'anno faremo un vademecum di tutto quello che abbiamo studiato e capito. E a questo vademecum sarà associato un altro bellissimo librettino che abbiamo prodotto insieme alla Fondazione Morandi, perché ci siamo resi conto che abbiamo tanti atleti che hanno disturbi dell'apprendimento (DSA). Quindi gli allenatori non possono allenarli nello stesso modo: devono usare delle strategie. Abbiamo scritto un librettino per l'allenamento per ragazzi con DSA. Quindi l'innovazione che noi facciamo è un po' questa. Abbiamo aperto un osservatorio sull'Europa, per colmare dei gap. Perché: A) ho capito dove andrà l'Europa dal 2026 al 2030, cosa che non sapevo; B) posso partecipare a dei bandi; C) miglioro la Filiera, come con gli ESG. Diciamo quindi che facciamo un'innovazione veramente incrementale, colmativa, per colmare i gap».

La Responsabilità Sociale

«A me piace parlare più di impatto sociale. Chi pubblica le cose più interessanti in questo momento sullo sport sono i sociologi. E sono anche quelli che hanno più distanza, incredibilmente, per certi aspetti. La parte di sociologia è più fertile, è più appassionata di sport. Secondo me bisogna partire da lì: dall'intercettare i bisogni e anche gli orientamenti... cioè dove sta andando la popolazione, cosa succede, eccetera. Quindi

l'impatto: ripeto, la prima nostra responsabilità riguarda i minori, quindi riguarda i bambini delle giovanili. La "foto" è che, praticamente, un quarto dei minori tra i 14 e i 19 anni usa sostanze illegali: è una cifra veramente significativa. L'1,5% pratica l'isolamento sociale. Un altro 15% usa sostanze – soprattutto le ragazze – psicotrope che prendono su internet... giocano d'azzardo... quindi insomma: una foto un po' inquietante. Noi ci siamo intestarditi sulla buona qualità della proposta sportiva... Per dirle: quest'anno abbiamo un gruppo di psicologi che gira per le squadre a guardare tutti gli allenatori. Se vanno bene, se... insomma, danno un riscontro, danno una relazione. Quindi siamo molto attenti. Però tutto quel lavoro aveva molto senso perché lo facciamo quasi da vent'anni. Vent'anni fa non c'era niente, adesso ha preso un senso incredibile. Perché adesso il divario fra quello che noi pensiamo che debba essere una vita felice di un bambino e la realtà è molto grande. Quindi non abbiamo molte possibilità di agganciare i bambini e di rispondere a un loro bisogno fisico di gioco, di gioco divertente, per trasmettergli una serie di cose. Se noi vogliamo, i valori che vogliamo trasmettere li sappiamo. Cosa fa bene lo sport lo sappiamo altrettanto bene. Ma soprattutto sappiamo bene come gli allenatori devono "fare sport". Perché capisce che se lei mette un allenatore che non ha presente l'età evolutiva che ha di fronte, che non ha presente – cioè: a seconda dell'età, come deve fare; a seconda dell'età, cosa può insegnare, motoricamente e cognitivamente... si perde completamente questa connessione. Quindi direi che la prima vera responsabilità è questa, fondamentale: che riguarda non solo noi, ma tutti. Noi abbiamo

60 società sportive nel nostro network, con circa 10.000 atleti. Quindi, insomma, è una cosa che si spande. Non è un tema confinato qui, questo tema della buona esperienza sportiva. Questa, secondo me, è la nostra "vita"».

Quali sono i vostri progetti futuri?

«Sviluppare l'attività dell'Osservatorio. E poi affinare un nuovo e più efficace modo di quello proposto dal CONI per calcolare lo SROI (Social Return on Investment). Adesso sono un po' attiva su aspetti di filosofia dello sport: è una bellissima area di studio, poco conosciuta. Stiamo cercando una casa a Milano per lo sport giovanile, cosa che non è facilissima. La Filiera è un altro progetto: è importante e dobbiamo iniziare a gestirla già adesso, perché comunque, come tutti i neonati, dobbiamo capire bene come farla funzionare e ci prenderà parecchio lavoro. Sviluppiamo poi un evento che si chiama True Love: è una sorta di festival dell'associazionismo, in cui ovviamente parleremo anche del ruolo dello sport nelle situazioni di fragilità».

Una breve riflessione per terminare l'intervista?

«È un impegno: dire che siamo Driven by Values, e dimostrarlo tutti i giorni è un grande impegno per me e per tutti noi. Un impegno cui non potremmo mai sottrarci, in un mondo che cambia – e non sempre in una direzione migliore – e che ha sempre più bisogno di valori, per il semplice motivo che è una sfida necessaria, che sentiamo molto nostra. E, nel nostro piccolo, cerchiamo con coraggio e coerenza di fare la nostra parte».

