

ATTUAZIONE DELLA RACCOMANDAZIONE OCSE SU EVENTI GLOBALI E SVILUPPO LOCALE

TOOLKIT



L'ORGANIZZAZIONE PER LA COOPERAZIONE E LO SVILUPPO ECONOMICO (OCSE)

L'OCSE è un'organizzazione intergovernativa multidisciplinare composta da 38 Paesi Membri che coinvolge nel suo lavoro un numero crescente di Paesi non membri da tutte le regioni del mondo. Oggi, la missione principale dell'Organizzazione è quella di aiutare i governi a lavorare insieme per un'economia globale più forte, più pulita e più giusta. Attraverso la sua rete di 250 comitati e i loro organi sussidiari, l'OCSE fornisce un forum in cui i governi confrontano esperienze politiche, cercano risposte a problemi comuni, identificano buone pratiche e coordinano le politiche nazionali e internazionali. Maggiori informazioni sono disponibili su www.oecd.org.

LA RACCOMANDAZIONE OCSE SU EVENTI GLOBALI E SVILUPPO LOCALE

La Raccomandazione OCSE su Eventi Globali e Sviluppo Locale [OECD/LEGAL/0444] è stata adottata dal Consiglio riunito a livello Ministeriale il 30 maggio 2018. Offre una panoramica completa delle condizioni necessarie per la realizzazione di eventi globali più sostenibili e lo sviluppo di migliori capacità per trarne benefici a livello locale. Il lavoro è stato intrapreso nel contesto del Programma per lo Sviluppo Occupazionale ed Economico Locale dell'OCSE.

IL PROGRAMMA PER LO SVILUPPO OCCUPAZIONALE ED ECONOMICO LOCALE (LEED)

La missione del Programma LEED è quella di costruire comunità vibranti con più posti di lavoro di qualità per tutti. Dal 1982, il Programma sostiene i governi nazionali e locali attraverso analisi dedicate e attività di *capacity building*, oltre a ricerche e rapporti di buone pratiche su approcci innovativi allo sviluppo locale. Il Programma LEED fa parte del Centro per l'Imprenditorialità, le PMI, le Regioni e le Città dell'OCSE.

Immagine di copertina: ©gettyimages

© OCSE 2021

Questo documento, così come tutti i dati statistici e la mappa ivi inclusi, non pregiudicano lo status o la sovranità di qualsiasi territorio, la delimitazione delle frontiere e dei confini internazionali e il nome di qualsiasi territorio, città o area.

È possibile scaricare o stampare i contenuti OCSE per uso personale, e includere estratti da pubblicazioni, database e prodotti multimediali OCSE in documenti, presentazioni, blog, siti web e materiali didattici, a condizione che sia dato adeguato riconoscimento all'OCSE come fonte e proprietaria del copyright. Tutte le richieste riguardanti l'utilizzo pubblico o commerciale e i diritti di traduzione devono essere inviate a rights@oecd.org.

Prefazione

Gli eventi globali, come i Giochi Olimpici e Paralimpici, i festival culturali o le esposizioni mondiali, sono stati a lungo considerati come opportunità per rinvigorire la crescita e ottimizzare le risorse a livello locale. Coloro che si candidano ad ospitare eventi hanno integrato nei loro piani ambizioni di sviluppo locale, cercando di far leva su investimenti infrastrutturali a lungo termine, stimolare il turismo e il commercio, creare posti di lavoro e promuovere l'impegno della comunità. Tuttavia, gli eventi globali sono operazioni complesse e costose che comportano dei rischi, legati a potenziali sforamenti di bilancio e debiti a lungo termine, siti dismessi dopo l'evento ed effetti di spostamento di popolazione sulle comunità locali, per citarne alcuni.

Da molti anni, l'OCSE fornisce assistenza ai suoi membri e partner per l'elaborazione di politiche volte a massimizzare l'impatto degli eventi globali sullo sviluppo locale. Il Comitato Direttivo del Programma di Azione Cooperativa su Sviluppo Occupazionale ed Economico Locale (LEED), che è servito dal Centro per l'imprenditorialità, le PMI, le Regioni e le Città (CFE), affronta questi temi come parte del suo programma di lavoro. Il risultato di questo lavoro è la [Raccomandazione su Eventi Globali e Sviluppo Locale](#), adottata dal Consiglio dell'OCSE svoltosi a livello Ministeriale il 30 maggio 2018 per aiutare i paesi a trarre maggiori benefici dagli eventi globali a livello locale.

Il Toolkit per gli Eventi Globali mette in pratica la Raccomandazione OCSE, fornendo una guida concreta ai governi locali e nazionali, e a coloro che organizzano e ospitano questi eventi. Propone azioni concrete da attuare durante tutto il ciclo di vita degli eventi globali, comprese le fasi di pre-candidatura, candidatura, operativa e di realizzazione, e di valutazione. Arriva in un momento in cui i responsabili politici di tutto il mondo stanno gestendo gli impatti dovuti alla crisi COVID-19. Gli eventi globali in particolare sono stati pesantemente colpiti, come ad esempio i Giochi Olimpici e Paralimpici estivi di Tokyo 2020, anche con il rinvio o la cancellazione.

Mentre i governi iniziano a sviluppare e attuare politiche per una ripresa sostenibile, resiliente e inclusiva, si dovrebbero valorizzare pienamente anche le opportunità offerte dagli eventi globali per aggiungere valore e creare beni pubblici equi che possono generare benefici di lungo periodo per la società. L'OCSE è impegnata a sostenere i governi e gli organizzatori di eventi nel raggiungimento di questo obiettivo e accoglie con favore le opportunità di lavorare con le parti interessate in tutto il mondo per sostenere l'attuazione della Raccomandazione OCSE.



Lamia KAMAL-CHAOU
Direttrice, Centro OCSE per
l'Imprenditorialità, le PMI, le Regioni e le Città

Ringraziamenti

Questo toolkit è stato realizzato dal Centro OCSE per l'Imprenditorialità, le PMI, le Regioni e le Città (CFE), diretto da Lamia Kamal-Chaoui, come parte del programma di lavoro del Comitato Direttivo del Programma per lo Sviluppo Occupazionale ed Economico Locale (LEED) in linea con quanto stabilito dal Consiglio dell'OCSE nell'adozione della Raccomandazione OCSE su Eventi Globali e Sviluppo Locale [OECD/LEGAL/0444].

Una prima versione di questo toolkit è stata redatta da Debra Mountford. Una versione aggiornata è stata successivamente preparata da Alessandro Kandiah, in collaborazione con Irene Basile, con il contributo sostanziale di Anna Rubin e sotto la supervisione di Karen Maguire, Responsabile della Divisione Occupazione Locale, Competenze e Innovazione Sociale (LESI) del CFE.

Questo toolkit è il risultato di consultazioni effettuate tra il 2018 e il 2020 con le principali parti interessate del settore degli eventi globali, nonché con il Comitato Direttivo LEED. Una prima bozza di questo toolkit [CFE/LEED(2019)7] è stata presentata nel corso della 74a sessione del Comitato Direttivo LEED e approvata tramite procedura scritta il 22 marzo 2021. L'OCSE desidera ringraziare in particolare le seguenti organizzazioni: l'*International Association of Event Hosts*, l'*Urban Land Institute*, il Comitato Olimpico Internazionale, il Comitato Organizzatore dei Giochi Olimpici e Paraolimpici di Parigi 2024, la Federazione Internazionale delle Confederazioni Calcistiche (FIFA) e il Comitato Organizzatore Locale della Coppa del Mondo FIFA Femminile 2019.

Indice

Introduzione	7
Gli eventi globali come catalizzatori per una crescita intelligente e sostenibile a livello locale	7
La struttura del toolkit	8
Pre-candidatura, candidatura e pianificazione	11
1.1. Candidarsi sulla base di decisioni fondate su evidenze che tengano conto dei fattori sociali, ambientali ed economici	11
1.2. Allineare le candidature con i piani di sviluppo esistenti su scala funzionale	14
1.3. Pianificare strategicamente nuove infrastrutture e investimenti nell'ambiente urbano	16
1.4. Considerare l'impatto ambientale	18
1.5. Massimizzare gli investimenti nei trasporti	20
1.6. Integrare la candidatura all'interno di strategie turistiche più ampie	22
1.7. Adottare un approccio semplice e mirato	24
Fase operativa e attuativa	27
2.1. Massimizzare l'impatto degli investimenti	27
2.2. Integrare gli investimenti infrastrutturali in una più ampia pianificazione locale	30
2.3. Massimizzare le opportunità di lavoro locali attraverso strategie per l'occupazione e le competenze	32
2.4. Utilizzare eventi e programmi culturali per perseguire obiettivi di sviluppo locale più ampi	34
2.5. Considerare le esigenze delle comunità locali nella trasformazione dei mercati immobiliari	36
2.6. Utilizzare gli appalti pubblici per promuovere obiettivi di sostenibilità e inclusione	38
2.7. Coinvolgere il settore privato come partner commerciale responsabile	40
Valutazione	43
3.1. Condurre una rigorosa valutazione ex-ante	43
3.2. Effettuare una valutazione rigorosa durante l'intero ciclo di vita dell'evento e la sua eredità	45
Governance multilivello	49
4.1. Definire chiaramente ruoli e responsabilità fin dall'inizio	49
4.2. Sfruttare i meccanismi di governance esistenti o, se necessario, crearne di nuovi.....	51
4.3. Garantire il coordinamento tra i livelli di governo	52
4.4. Sviluppare capacità di gestione pubblica	54
4.5. Adottare solidi meccanismi finanziari e di bilancio	56
4.6. Assicurare un processo di consultazione aperto e inclusivo.....	58
4.7. Stabilire relazioni di collaborazione con i titolari di eventi globali.....	60
ALLEGATO A: Lista di controllo per l'autovalutazione	63
ALLEGATO B: Raccomandazione su Eventi Globali e Sviluppo Locale	72
Riferimenti	78



Introduzione

Gli eventi globali come catalizzatori per una crescita intelligente e sostenibile a livello locale

Gli eventi globali sono stati a lungo considerati delle opportunità per promuovere l'occupazione e la crescita economica a livello locale. Coloro che si candidano a ospitare eventi hanno integrato nei loro piani obiettivi di sviluppo locale, cercando di promuovere il commercio e il turismo, creare posti di lavoro e sostenere lo sviluppo della comunità. Gli eventi globali sono comunque complessi e costosi, e possono comportare rischi enormi. Per generare benefici locali, gli eventi dovrebbero essere ideati e realizzati in modo da mantenere quanto promesso e soddisfare le aspettative dei cittadini. Una buona governance, l'allineamento delle politiche e una supervisione rigorosa sono fattori critici per ottenere successo e impatti positivi.

Definizione di eventi globali ed eredità

Estratto dalla Raccomandazione

“Eventi globali” significa eventi di durata limitata che hanno una portata globale (in termini di partecipazione, pubblico e/o copertura mediatica), richiedono un investimento pubblico significativo e hanno un impatto sulla popolazione e sull'ambiente urbano. Eventi ricorrenti possono essere ricompresi in questa definizione qualora appropriati.

“Eredità” significa le conseguenze pianificate e non-pianificate derivanti dal candidarsi e ospitare un evento globale.

Oltre dieci anni fa, il Programma per lo Sviluppo Occupazionale ed Economico Locale (LEED) dell'OCSE ha iniziato a lavorare per sostenere le città e i governi che cercano di ottenere benefici a lungo termine dalla loro candidatura ad ospitare eventi globali. Analizzando più di trenta eventi (inclusi eventi culturali, sportivi, festival e vertici politici) in città di tutte le dimensioni, il rapporto *Local Development Benefits from Staging Global Events* (OECD, 2008), ha esaminato le componenti necessarie per un evento di successo, la pianificazione e la realizzazione della sua eredità, i ruoli e le

responsabilità degli stakeholder e le insidie da evitare.

Da allora, si è intensificato l'impegno ad assicurare che gli eventi globali creino valore aggiunto ed un bene pubblico equo ben oltre la loro durata. La crisi finanziaria globale, gli scandali sportivi e legati agli eventi, e i referendum pubblici contro le candidature hanno focalizzato l'attenzione sull'ampia gamma di costi e benefici economici, sociali e ambientali di tali eventi. Poiché la pressione sui bilanci pubblici permane, specialmente alla luce del COVID-19, le future città ospitanti devono dimostrare più che mai che gli investimenti pubblici generino bene pubblico. Di conseguenza, gli eventi sono entrati in una nuova era caratterizzata da maggiori controlli e aspettative rispetto alle loro ricadute locali.

Se ben ideato, un evento può creare benefici tangibili e intangibili. Quelli tangibili includono infrastrutture nuove o potenziate, creazione di posti di lavoro e rafforzamento delle istituzioni, effetti positivi sulle economie locali e nazionali. Anche quelli non tangibili spingono a candidarsi a ospitare un evento. Tra questi, l'aumento dell'orgoglio civico e della fiducia, la costruzione di capitale sociale e la coesione della comunità, la creazione di uno spirito di impegno civico.

In risposta, molti sponsor di eventi globali e città/paesi ospitanti hanno avanzato programmi di riforma e aggiornato le loro politiche e linee guida. Pertanto, il Comitato LEED ha adottato i *Principi per la valorizzazione dei benefici locali dagli eventi sportivi globali* (OECD, 2017) come risposta diretta alle sfide che il settore deve affrontare. Nel 2018, il Comitato si è prefisso di co-creare il primo standard concordato a livello internazionale relativo all'eredità e ai benefici locali. Il processo ha riunito governi nazionali e cittadini, proprietari di eventi, stakeholder e accademici per concordare un quadro generale attraverso il quale garantire che gli eventi globali possano diventare catalizzatori di uno sviluppo locale intelligente, sostenibile e inclusivo.

La conseguente Raccomandazione OCSE su Eventi Globali e Sviluppo Locale [OECD/LEGAL/0444] (di seguito la “Raccomandazione”) è stata adottata dal Consiglio OCSE riunito a livello Ministeriale il 30 maggio 2018. Pur non giuridicamente vincolante, essa fornisce una guida di alto livello all’adozione di politiche per aiutare i futuri paesi ospitanti a trarre maggiori benefici locali dagli eventi globali. Affronta le questioni pressanti a cui i governi devono rispondere, oltre a fornire ai responsabili politici e alle parti interessate una guida pratica per ottenere un’eredità post-evento sostenibile, duratura e inclusiva.

Ogni fase del ciclo di vita di un evento crea necessità che la Raccomandazione cerca di affrontare. Nella fase di pre-candidatura, è essenziale valutare il potenziale dell’evento per raggiungere gli obiettivi di sviluppo locale, creare slancio tra le parti interessate, raccogliere il sostegno della comunità, identificare come l’evento può/deve sostenere altre azioni pubbliche, e considerare usi alternativi dei fondi pubblici. La fase di candidatura è quella in cui vanno ottimizzati i benefici previsti (economici, sociali e ambientali) e contenuti i potenziali impatti negativi. Durante la fase operativa e di realizzazione, attraverso un approccio multidisciplinare, l’evento va allineato con obiettivi territoriali e sociali più ampi. In questa fase, viene stabilita l’eredità a lungo termine e il potenziale per ottenere risultati più ampi. Le precondizioni per il successo dell’evento durante ciascuna di queste fasi includono:

- Quadri trasparenti e legittimi per valutare i costi e i benefici economici, sociali e ambientali. Il monitoraggio continuo permette a comitati organizzatori e governi ospitanti di evitare il superamento dei costi, rispettare i programmi concordati e informare le comunità locali su progressi e impatti.
- Una governance multilivello efficace per garantire che le autorità nazionali, regionali e locali lavorino formalmente insieme, sia a livello di gestione che di investimenti, mettendo così gli obiettivi locali al centro dell’agenda dei dipartimenti regionali e nazionali.
- Consultazione sistematica e coinvolgimento degli stakeholder di tutta la comunità per costruire il consenso e assicurare l’adesione politica e sociale nella gestione dei rischi e delle crisi.
- Una maggiore collaborazione, e trasferimento di conoscenza, tra ospiti e

proprietari di eventi, per ottimizzare le condizioni per la realizzazione dei risultati di sviluppo a livello locale e nazionale e aiutare tutte le parti a mitigare il rischio.

Lo scopo di questo toolkit è sostenere l’attuazione della Raccomandazione da parte dei suoi aderenti e aiutare i responsabili politici e le parti interessate a tradurla in pratica. Spiega la logica della Raccomandazione e suggerisce azioni concrete e buone pratiche. Questo toolkit è il risultato di consultazioni avvenute tra il 2018 e il 2020, e si intende come un documento in divenire, che sarà aggiornato sulla base di nuovi apprendimenti nel settore degli eventi globali.

La struttura del toolkit

Questo toolkit è organizzato in quattro aree di priorità (Figura 1). Per ogni area, identifica obiettivi generali, azioni potenziali, insidie da evitare ed esempi di buone pratiche. La figura 2 presenta gli obiettivi generali riguardanti le fasi di pre-candidatura, di candidatura e pianificazione, operativa e di realizzazione, e di valutazione, così come la governance multilivello degli eventi globali.

Per ogni obiettivo generale, il toolkit richiama estratti rilevanti del testo della Raccomandazione. Pur non essendo esaustivo, l’elenco di azioni potenziali presentato in questo toolkit mira a rendere operative le disposizioni della Raccomandazione sulla base di elementi concreti e comunemente riconosciuti, che vanno considerati nella pianificazione e nella realizzazione di eventi globali.

L’allegato A alla fine del toolkit vuole essere una lista di autovalutazione. Riassume le azioni potenziali presentate nel toolkit, con cui i responsabili politici locali e nazionali possono valutare i loro progressi nell’attuazione della Raccomandazione.

La Raccomandazione è interamente disponibile nell’Allegato B.

Figura 1. Aree di priorità del toolkit



Figura 2. Attuare la Raccomandazione



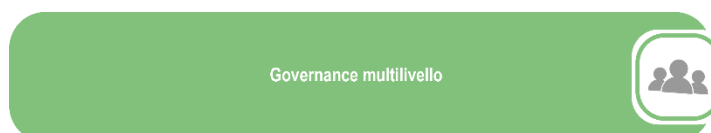
- 1.1. Candidarsi sulla base di decisioni fondate su evidenze che tengano conto dei fattori sociali, ambientali ed economici
- 1.2. Allineare le candidature con i piani di sviluppo esistenti su scala funzionale
- 1.3. Pianificare strategicamente nuove infrastrutture e investimenti nell'ambiente urbano
- 1.4. Considerare l'impatto ambientale
- 1.5. Massimizzare gli investimenti nei trasporti
- 1.6. Incorporare la candidatura all'interno di strategie turistiche più ampie
- 1.7. Adottare un approccio semplice e mirato



- 2.1. Massimizzare l'impatto degli investimenti
- 2.2. Integrare gli investimenti infrastrutturali in una più ampia pianificazione locale
- 2.3. Massimizzare le opportunità di lavoro locali attraverso strategie per l'occupazione e le competenze
- 2.4. Utilizzare eventi e programmi culturali per sostenere obiettivi di sviluppo locale più ampi
- 2.5. Considerare le esigenze delle comunità locali nelle trasformazioni dei mercati immobiliari
- 2.6. Utilizzare gli appalti pubblici per promuovere obiettivi di sostenibilità e inclusione
- 2.7. Coinvolgere il settore privato come partner commerciale responsabile



- 3.1. Condurre una rigorosa valutazione ex-ante
- 3.2. Integrare una valutazione rigorosa in tutto il ciclo di vita dell'evento e della sua eredità



- 4.1. Definire chiaramente ruoli e responsabilità fin dall'inizio
- 4.2. Sfruttare i meccanismi di governance esistenti o, se necessario, crearne di nuovi
- 4.3. Garantire il coordinamento tra i livelli di governo
- 4.4. Sviluppare capacità di gestione pubblica
- 4.5. Adottare solidi meccanismi finanziari e di bilancio
- 4.6. Assicurare un processo di consultazione aperto e inclusivo
- 4.7. Stabilire relazioni di collaborazione con i titolari di eventi globali



1 Pre-candidatura, candidatura e pianificazione

1.1. Candidarsi sulla base di decisioni fondate su evidenze che tengano conto dei fattori sociali, ambientali ed economici

Cosa dice la Raccomandazione?

Il 1. Identificare quanto prima i benefici e gli impatti sociali, ambientali ed economici attesi dell'ospitare un evento globale per fornire la base fattuale per guidare le decisioni. In particolare, gli Aderenti devono:

- a predisporre obiettivi specifici in termini di valore pubblico quando l'evento beneficia di fondi pubblici, e predisporre valutazioni di valore pubblico per assicurare che l'eredità possa essere capitalizzata ex ante, durante ed ex post;*
- b assicurare che l'identificazione dei benefici e degli impatti sia tecnicamente solida al fine di prevenire gli impatti negativi;*
- c assicurare che i costi siano giustificati, proporzionati e che sia adottato un approccio olistico per massimizzare i benefici;*
- d considerare se la rilevanza della candidatura ad ospitare un evento sia in linea con gli obiettivi strategici a livello nazionale, regionale e municipale, con una valutazione delle credenziali tecniche e con un processo di consultazione trasparente degli stakeholder rilevanti.*

Perché è importante?

Scegliere l'evento e la sede appropriati è fondamentale per ottenere risultati significativi e aumentare la probabilità di un'eredità duratura. Le decisioni dovrebbero basarsi su una comprensione chiara degli obiettivi di sviluppo locale da raggiungere attraverso la candidatura e dell'impatto sociale, economico e ambientale dell'evento.

La gran parte degli eventi globali richiede un significativo investimento pubblico. Se ideato strategicamente, l'evento e la cattura del valore dei benefici possono rendere credibili gli interventi di sviluppo locale. Tuttavia, il valore pubblico deve essere esplicito e misurabile fin dall'inizio.

Candidarsi ad ospitare un evento richiede un investimento significativo in un processo dall'esito incerto. Vi sono dei rischi, che nel caso di una candidatura infruttuosa o controversa possono alienare le parti interessate, scoraggiare tentativi futuri e indebolire la fiducia negli enti pubblici.

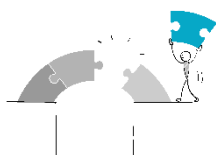
Adottare un approccio basato sulle evidenze può ridurre la probabilità di impatti negativi e permettere alle amministrazioni ospitanti di rispondere ai mutamenti delle condizioni economiche,

sociali o ambientali. In questa fase, investire in un'analisi approfondita è essenziale anche per stabilire l'entità di costi e concordare bilanci e meccanismi da utilizzare per evitare sforamenti di spesa.

Stabilire la proposta di valore della candidatura può aiutare a mobilitare sostegno, costruire consenso e identificare figure di spicco che la possono portare avanti. Può anche determinare altri risultati come nuovi parametri di riferimento o regole d'ingaggio e una maggiore collaborazione tra le parti interessate e i livelli di governo. Eventi ben pianificati, con obiettivi chiari ed espliciti a lungo termine, hanno maggiori probabilità di attrarre investimenti interni ed esterni più alti.

Raggiungere il consenso rispetto alle priorità di investimento e spesa può aiutare a coinvolgere nella candidatura una serie di stakeholder e definire ruoli e responsabilità durante la realizzazione. Tuttavia, questi non sono compiti facili poiché è richiesta la collaborazione tra diversi stakeholder e livelli di governo, alcuni dei quali possono essere in competizione per i finanziamenti pubblici o coinvolti nell'evento in altre fasi del ciclo di vita o successivamente. Anche se una candidatura non ha successo,

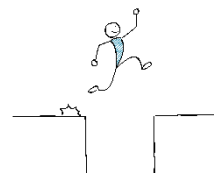
può aiutare a creare nuove alleanze per definire e perseguire obiettivi di sviluppo economico più ampi.



Azioni potenziali

- **Stabilire fin dall'inizio una visione chiara e condivisa dell'evento e del suo valore pubblico**
 - ✓ Definire e concordare fin dall'inizio la visione, la proposta di valore e gli obiettivi specifici di pubblica utilità.
 - ✓ Coinvolgere un'ampia gamma di stakeholder nelle decisioni relative alla candidatura, compresi diversi livelli di governo; diverse agenzie pubbliche nell'ambito dei trasporti, cultura e arti, sport o sviluppo urbano; e la comunità nel senso più ampio.
- **Identificare con precisione costi, benefici e obiettivi misurabili**
 - ✓ Svolgere un'analisi territoriale tecnicamente valida e approfondita, che includa l'economia locale, la demografia aziendale, la capacità delle infrastrutture, i mercati del lavoro e le sfide sociali per definire le priorità e stabilire obiettivi misurabili.
 - ✓ Identificare e misurare sia i potenziali benefici (ad esempio, trasporti e infrastrutture, nuove opportunità di turismo, rigenerazione urbana, creazione di posti di lavoro locali o sviluppo delle competenze) sia i costi (ad esempio, gentrificazione, i costi di manutenzione a lungo termine delle nuove infrastrutture o gli impatti ambientali) quando si prendono decisioni rispetto alla candidatura.
- **Basare la candidatura su bilanci locali e capacità di realizzazione realistici**
 - ✓ Prendere in considerazione le capacità locali di realizzazione quando si definiscono le priorità e gli obiettivi.
 - ✓ Concordare dotazioni finanziarie realistiche per l'evento con costi giustificati e proporzionati, e impegnarsi in meccanismi di monitoraggio per controllare le spese durante l'intero ciclo di vita dell'evento.

Insidie da evitare



- Valutare erroneamente la portata dell'evento in termini di capacità locale o di adeguatezza dei siti.
- Candidarsi ad ospitare eventi non in sintonia con i piani di sviluppo e infrastrutturali esistenti e che non riusciranno a ottimizzare i piani e gli investimenti in infrastrutture
- Mancata valutazione della capacità infrastrutturale esistente e delle opportunità di riutilizzo adattivo.
- Presentare una candidatura quando non si può garantire un investimento pubblico significativo al di là dell'offerta presentata.
- Valutare i costi in modo inadeguato e avere meccanismi di supervisione deboli per monitorare la spesa.
- Sovrastimare la capacità di un evento di raggiungere gli obiettivi di sviluppo locale non effettuando valutazioni approfondite.
- Sottovalutare l'importanza di consultare la comunità e di effettuare comunicazioni mirate per assicurarsi la sua adesione

Far sì che accada

I **Giochi Olimpici e Paraolimpici di Barcellona 1992 (Spagna)** hanno simboleggiato il potenziale degli eventi globali di influenzare la traiettoria a lungo termine di una città. La candidatura ha stabilito con chiarezza gli obiettivi locali, regionali e nazionali per creare un'eredità duratura e ripensare la città. L'offerta olimpica e paralimpica si è allineata strategicamente con un piano di riqualificazione globale, un nuovo approccio allo sviluppo economico e alla transizione industriale, e con gli sforzi per ridurre la disoccupazione. Attraverso i Giochi, il Comune ha riqualificato siti strategici abbandonati, consolidato e migliorato le infrastrutture di telecomunicazione e di trasporto, potenziato i sistemi di trattamento dei rifiuti e fognari e pianificato le destinazioni post-evento per sostenere la rigenerazione economica e sociale a lungo termine. I Giochi sono stati parte integrante della pianificazione a lungo termine e degli investimenti strategici nella città. Gli obiettivi stabiliti nella candidatura erano di giocare un ruolo catalizzatore nell'aiutare la città a gestire la sua transizione da un'economia manifatturiera a un'economia della conoscenza con un fiorente settore turistico.

Quando nel 2003, i **Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali del 2010** sono stati assegnati a Vancouver, il Comitato Olimpico Internazionale (CIO) ha riconosciuto che il coinvolgimento delle Prime Nazioni locali nella proposta di candidatura era una delle chiavi del successo della candidatura di Vancouver. Le **Quattro Prime Nazioni Ospitanti** – le Prime Nazioni di Squamish, Musqueam, Tsleil-Waututh e Lil'wat - hanno giocato un ruolo senza precedenti nel dare il benvenuto al mondo da parte del Canada e dei territori ancestrali tradizionali condivisi sui quali si sono svolti i Giochi. Le quattro comunità delle Prime Nazioni sono state partner a pieno titolo dei Giochi Invernali del 2010, ed è stata la prima volta nella storia dei Giochi Olimpici che il CIO ha riconosciuto i popoli indigeni come partner ufficiali. Nel novembre 2004, queste quattro Prime Nazioni hanno stipulato uno storico Accordo Protocollo in cui hanno accettato di coordinare i loro sforzi collettivi per ospitare e sostenere i Giochi. La *Four Host First Nations Society* si è anche impegnata a lavorare con altri partner indigeni per assicurare che le opportunità di partecipare ai Giochi fossero estese ad altre Prime Nazioni, Inuit e Métis Peoples in tutto il Canada. Attraverso l'*Indian and Northern Affairs Canada* (INAC), il *Canadian Heritage* e diversi altri dipartimenti, il governo del Canada ha lavorato per assicurare che le lingue, le tradizioni, i protocolli e le culture delle Prime Nazioni fossero riconosciute, rispettate e rappresentate in tutti gli aspetti dei Giochi, e che le popolazioni indigene avessero un ruolo significativo e condividessero i benefici economici, sociali e culturali derivanti dall'ospitare i Giochi.

Uno degli obiettivi chiave di **Londra 2012 (Regno Unito)** era quello di assicurare che vi fosse un'eredità socio-economica dei Giochi nei quartieri ospitanti. Un obiettivo esplicito era che entro 20 anni, le comunità che ospitavano i Giochi Olimpici e Paralimpici del 2012 avrebbero goduto delle stesse opportunità sociali ed economiche dei loro vicini in tutta Londra. La *Host Boroughs Unit* è stata istituita come una risposta dal basso per garantire che l'eredità dei Giochi, risultasse in una trasformazione significativa e misurabile per le aree locali ospitanti. Lo *Strategic Regeneration Framework* (2009) e il *London Plan 2010* hanno incorporato gli obiettivi di convergenza e creato un quadro politico di supporto. Sono stati stabiliti degli indicatori misurabili per monitorare i progressi e regolare gli interventi come richiesto. Dopo l'evento, l'unità si è trasformata nella *Growth Boroughs Unit* e ha adottato il *Convergence Plan*.

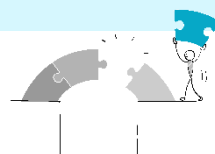
Anche se la candidatura di **Paisley, Scozia, a Capitale della Cultura del Regno Unito 2021** non ha avuto successo, il processo ha creato un importante cambio di passo nella città. I benefici e gli impatti sociali, economici e ambientali presentati nella candidatura, la solida base di evidenze fattuali rilevate attraverso le valutazioni tecniche e gli investimenti previsti hanno un impatto duraturo. Questa "eredità della candidatura" ha portato a un nuovo rapporto con il governo centrale, uno slancio per continuare con gli investimenti nel centro della città e un nuovo museo, e ha cambiato la percezione della città. La candidatura è ora diventata una tabella di marcia per creare opportunità per una delle comunità più svantaggiate della Scozia, rendendo la cultura un catalizzatore per il benessere, e migliorando i risultati scolastici e la salute. È stato ideato un piano triennale per far crescere i settori culturali e creativi locali, migliorare la capacità culturale e le infrastrutture, rigenerare il centro della città e investire nella comunità di Paisley sostenuta da oltre 100 milioni di sterline di investimenti pubblici.

Fonti: OECD (2011); Commissione Europea (2019); Comitato Internazionale Olimpico e Paralimpico (2019).

1.2. Allineare le candidature con i piani di sviluppo esistenti su scala funzionale

Cosa dice la Raccomandazione?

11.2. Allineare il processo di candidatura con i piani e le strategie esistenti per sviluppo urbano e regionale attraverso la definizione di un'area urbana funzionale cosicché la candidatura possa sostenere efficacemente la crescita di lungo periodo e gli obiettivi di sviluppo di un territorio più ampio e lo sviluppo economico locale di lungo periodo indipendentemente dall'assegnazione dell'evento.



Perché è importante?

Il processo di candidatura crea un'opportunità per valutare i piani e le strategie esistenti, e ricalibrarli per ridefinire le priorità o riallocare la spesa.

Candidarsi ad ospitare un evento può essere un mezzo per accelerare piani o sbloccare altri investimenti, ma solo se le candidature si allineano con i piani e le strategie esistenti. Mentre le eredità degli eventi possono essere uno strumento o un catalizzatore per implementare gli obiettivi esistenti, non possono essere un'alternativa.

Il quadro strategico di una località deve assicurare che l'evento possa sostenere obiettivi di crescita locale più ampi. Gli eventi possono contribuire a favorire la crescita, promuovere l'innovazione, stimolare il turismo ed espandere l'economia dei visitatori, la sostenibilità ambientale, il benessere, ecc. Tuttavia, questo accade solo se sono deliberatamente pianificati in modo da raggiungere tali risultati e costruire sul potenziale esistente.

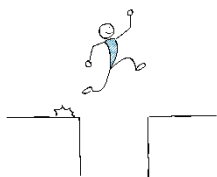
Gli eventi globali portano benefici potenziali che vanno oltre i confini amministrativi della località ospitante.

Sempre più spesso, sono concepiti per generare benefici su un territorio più ampio, al di là del quartiere o della città.

Una candidatura ad ospitare un evento può diventare un catalizzatore per una maggiore collaborazione in un territorio quando i piani si allineano e le autorità confinanti si impegnano nella candidatura e valutano il suo potenziale per rafforzare i loro rispettivi obiettivi strategici.

Azioni potenziali

- **Allineare i piani di sviluppo specifici dell'evento e quelli a lungo termine**
 - ✓ Identificare gli obiettivi generali di sviluppo locale a lungo termine e come la candidatura potrebbe accelerarli (ad esempio, promuovendo l'innovazione, espandendo l'economia dei visitatori, accelerando la transizione verso basse emissioni di carbonio attraverso nuovi trasporti e costruzioni, migliorando le competenze locali).
 - ✓ Se necessario, ricalibrare i piani di sviluppo e le priorità di investimento esistenti, per assicurare azioni di rafforzamento reciproco e l'allineamento delle tempistiche (per esempio, accelerare gli investimenti nei trasporti per allinearsi alle tempistiche dell'evento, gli investimenti nell'edilizia abitativa, lo sviluppo delle aree dismesse, ecc.)
 - ✓ Progettare e valutare i piani nel contesto degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.
- **Pianificare su scala funzionale**
 - ✓ Utilizzare l'area urbana funzionale come punto di riferimento minimo per la pianificazione.
 - ✓ Definire meccanismi di collaborazione attraverso i confini amministrativi, e includere rappresentanti territoriali rilevanti nei consigli organizzativi, comitati di eventi speciali e gruppi di esperti.



Insidie da evitare

- Candidature non in sintonia con i piani di sviluppo e infrastrutturali esistenti.
- Ostacolare i piani e le strategie esistenti non allineando l'offerta con gli obiettivi strategici precedentemente concordati.
- Sottovalutare i costi e i benefici potenziali oltre i confini amministrativi di una città.
- Non consultare e coinvolgere adeguatamente le amministrazioni vicine riguardo a piani, selezione dei siti, trasporti e proposte infrastrutturali.
- Sottoutilizzare i meccanismi di governance esistenti per costruire il consenso e senso di appartenenza rispetto all'evento.

Far sì che accada

La candidatura ai **Giochi Olimpici e Paraolimpici di Sydney 2000 (Australia)** si prefiggeva di indurre un cambiamento a lungo termine sull'economia regionale. I Giochi sono diventati un catalizzatore di importanti investimenti pubblici e privati che hanno creato benefici a lungo termine per le imprese australiane e un nuovo approccio al finanziamento dello sport. La candidatura ha esplicitamente integrato i piani di investimento cittadini, regionali e nazionali, i programmi di sviluppo aziendale e le strategie turistiche. Gli sviluppi di transito e le bonifiche hanno rafforzato i piani di sviluppo urbano per migliorare la connettività nell'area metropolitana, aumentare la densità nei nuovi insediamenti residenziali e dare impulso al nascente quartiere centrale degli affari.

Il governo neozelandese, attraverso **New Zealand Major Events (NZME)**, investe in eventi che generano benefici significativi e che si allineano sia con la Strategia dei Grandi Eventi del governo che con obiettivi governativi più ampi. Dato che il governo sta investendo fondi pubblici, una forte enfasi è posta sulla massimizzazione delle opportunità di eredità che determineranno benefici sia a breve che a lungo termine per la comunità e il paese come risultato dell'aver ospitato l'evento. La Strategia per i Grandi Eventi richiede agli organizzatori di dimostrare che una candidatura creerà tali benefici. Gli eventi finanziati con fondi pubblici devono affrontare il tema della pianificazione dell'eredità sin dalle fasi iniziali di fattibilità e di candidatura.

Il **Kazakistan** ha usato l'aver organizzato e ospitato **Expo 2017** come perno centrale del suo programma "Digital Kazakhstan". Questo programma cerca di promuovere una transizione dell'economia nazionale verso industrie ad alta tecnologia e basate sulla conoscenza. Il tema dell'Expo "il futuro dell'energia" è stato un modo per il Kazakistan di evidenziare il suo approccio innovativo e lungimirante allo sviluppo economico. L'eredità dell'evento è stata anche fondamentale per la strategia di sviluppo nazionale del paese. I padiglioni che hanno ospitato l'esposizione ad Astana sono stati riconvertiti in spazi che cercano di accelerare l'innovazione digitale nella regione. I padiglioni dell'area espositiva ospitano ora diverse organizzazioni ad alta intensità di conoscenza, tra cui l'*International Green Technologies and Investments*, l'Università Internazionale di Tecnologia dell'Informazione e un grande incubatore di start up noto come "Astana Hub".

La **Coppa del Mondo di Cricket 2015** è stata ospitata congiuntamente da Australia e Nuova Zelanda ed è diventata un importante catalizzatore per la collaborazione tra i due paesi. Per garantire un'efficace comunicazione e collaborazione tra i paesi ospitanti, sono state istituite delle agenzie centralizzate incaricate della gestione dell'evento. La *Major Sporting Events Taskforce* in Australia e il *World Cup's Office* in Nuova Zelanda hanno permesso ai principali dipartimenti e agenzie governative dei rispettivi paesi di collaborare su temi rilevanti come l'immigrazione, i controlli doganali e dei confini, la sicurezza, gli affari esteri, il commercio e il turismo. Questo sforzo congiunto e coordinato ha anche permesso un coinvolgimento più efficace delle comunità d'oltremare, e come risultato ben 145 000 turisti internazionali (su 595 000 partecipanti) hanno partecipato all'evento.

Fonti: New Zealand Major Events (2020); Astana Expo 2017 (2019); Cricket Network (2015).

1.3. Pianificare strategicamente nuove infrastrutture e investimenti nell'ambiente urbano

Cosa dice la Raccomandazione?

11.3. Pianificare la nuova infrastruttura e gli investimenti previsti in modo che possano acquisire valore, rigenerare le aree urbane in declino o diffondere benefici oltre i confini amministrativi; compresi i progetti post evento e la loro proprietà.

Perché è importante?

Gli eventi globali spesso richiedono nuove infrastrutture e investimenti urbani, ma queste spese sono costose. Determinano anche rischi di sfioramento di bilancio, debiti a lungo termine e, peggio ancora, infrastrutture inutili o siti in disuso dopo l'evento.

Una pianificazione esplicita che definisca in anticipo la destinazione post-evento è necessaria per assicurare che le nuove infrastrutture come le sedi, le strutture, gli alloggi e la bonifica dei terreni abbiano risultati positivi duraturi. In molti casi, le nuove strutture sportive o culturali possono diventare beni della comunità o nuove opportunità di sviluppo economico. I villaggi degli atleti possono essere pianificati in base alle strategie cittadine-regionali per affrontare le esigenze abitative locali, incrementare gli alloggi a prezzi accessibili o migliorare il mercato immobiliare locale. Il miglioramento dei collegamenti di trasporto, lo sviluppo economico, la creazione di posti di lavoro e gli alloggi a prezzi accessibili sono tutti risultati che possono beneficiare il territorio a livello più ampio, poiché gli investimenti locali si trasformano in risorse regionali.

Gli eventi globali sono spesso d'impulso per sviluppare aree urbane, rigenerare luoghi in declino o riqualificare aree dismesse. Tuttavia, i nuovi sviluppi devono essere considerati attentamente per garantire che si integrino in un'area geografica più ampia, creando così nuovi obiettivi economici. Questo è particolarmente importante quando un evento è usato per accelerare la rigenerazione urbana o per affrontare la situazione di siti colpiti da un fallimento di mercato a lungo termine a causa della contaminazione, di collegamenti di trasporto deboli o di una proprietà complessa.

Gli investimenti nei trasporti possono creare impatti significativi ma anche essere i più costosi. Un evento diventa spesso l'occasione per accelerare la

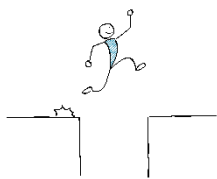
pianificazione di collegamenti stradali e del trasporto pubblico e i miglioramenti che creano benefici che si estendono oltre i luoghi dell'evento.

Con gli strumenti giusti, gli investimenti pubblici possono portare ad una cattura del valore derivante dall'aumento del valore dei terreni e dai nuovi usi. Questo può assumere la forma di un aumento delle entrate locali dalle tasse sulla proprietà, dalle tasse di impatto o dallo sviluppo congiunto.

Azioni potenziali

- **Utilizzare valutazioni rigorose per sostenere le decisioni di investimento**
 - ✓ Effettuare l'analisi costi-benefici e altre valutazioni tecnicamente affidabili per sostenere le decisioni di investimento. Per esempio, per gli investimenti *greenfield*, preparare valutazioni tecniche dei bisogni e dei costi di decontaminazione.
- **Considerare dall'inizio le destinazioni d'uso post-evento**
 - ✓ Valutare in anticipo il potenziale post-evento di investimenti e infrastrutture, compreso il modo in cui possono contribuire ai bisogni a lungo termine, come alloggi a prezzi accessibili, nuovi spazi commerciali ed economici e una migliore accessibilità.
 - ✓ Selezionare siti per la rigenerazione urbana che possano essere integrati in un'area economica più ampia al termine dell'evento.





Insidie da evitare

- Sviluppare siti che possono minare gli sforzi di rigenerazione più ampi attraverso gli spostamenti di popolazione e la gentrificazione.
- Mancata identificazione degli utilizzi post-evento in una fase iniziale che aumenta la probabilità di impatti negativi e di siti abbandonati.
- Mancato allineamento del nuovo sviluppo e infrastrutture con i piani e le linee di investimento esistenti.

Far sì che accada

A **PyeongChang (Corea del Sud)**, le strutture costruite per le Olimpiadi e le Paraolimpiadi invernali del 2018 saranno riutilizzate. Due di queste diventeranno importanti istituzioni di riferimento. L'*International Broadcast Centre* diventerà il nuovo archivio della Biblioteca Nazionale (*National Library of Korea*). Il Comitato Sportivo, Olimpico e Paralimpico Coreano trasformerà la sede del Comitato Organizzatore in un centro polifunzionale di allenamento per sport invernali, dedicato ad atleti nazionali e internazionali d'élite, atleti con disabilità e comunità locali. La presenza istituzionale di ciascuna organizzazione rappresenta un investimento regionale a lungo termine che creerà posti di lavoro e sosterrà le imprese locali. Le 4 000 unità costruite per il villaggio degli atleti e dei media hanno dato impulso al mercato immobiliare locale e sono state tutte vendute per l'occupazione privata. I Giochi sono stati anche un catalizzatore per costruire il collegamento ferroviario ad alta velocità da Seoul alla regione di montagna Alpensia e al cluster costiero di Gangneung. La regione era l'unica in Corea a non avere un collegamento ferroviario ad alta velocità. La sua costruzione darà impulso all'economia locale e sosterrà il turismo nella regione.

Il Parco Olimpico e Paralimpico Regina Elisabetta (Regno Unito), costruito come destinazione primaria per ospitare i Giochi Olimpici e Paralimpici di Londra 2012, è stato riconvertito ad uso pubblico come parte di una strategia globale per rivitalizzare Londra Est. Gli stadi e le sedi sportive del parco ospitano regolarmente sia eventi sportivi professionali che locali, così come eventi culturali come concerti e festival. I terreni del parco sono stati anche aperti al pubblico come un importante spazio pubblico per il tempo libero. In linea con l'ambizione di trasformare il Parco Olimpico e Paralimpico in un vibrante spazio urbano a uso misto, è stata prevista la costruzione di cinque nuovi quartieri con 6 800 abitazioni entro il 2031. Al fine di limitare lo spostamento dei residenti locali, il 35% di questi alloggi è costituito da alloggi sociali a prezzi accessibili. Il Parco serve anche in chiave occupazionale, con una stima di 40 000 nuovi posti di lavoro presso il Parco e nei suoi immediati dintorni entro il 2025. Per massimizzare l'impatto dei terreni del Parco per lo sviluppo economico locale, i datori di lavoro sono incentivati ad assumere specificamente residenti locali e gruppi sottorappresentati. Un certo numero di istituzioni di riferimento si sono insediate su questo sito, compresi nuovi campus universitari.

Fonti: Comitato Olimpico Internazionale (2019); Queen Elizabeth Olympic Park (2020).

1.4. Considerare l'impatto ambientale

Cosa dice la Raccomandazione?

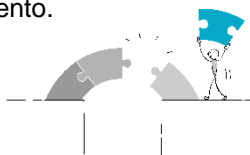
Il.4. Valutare l'impatto ambientale delle strategie legate alla candidatura e alla progettazione per sviluppare infrastrutture verdi, riutilizzare o riciclare materiali, eliminare gli sprechi alimentari, incorporare energia riutilizzabile, promuovere il transito pubblico per ridurre le emissioni di CO2 e garantire la sostenibilità dell'evento.

Perché è importante?

La portata e la natura degli eventi globali possono generare una serie di sfide e impatti ambientali. Questi possono dipendere dalla localizzazione di un evento, che va dalle aree a rischio dal punto di vista ambientale a quelle urbane interne che possono registrare traffico elevato e scarsa qualità dell'aria.

Sempre più spesso, i proprietari e gli organizzatori di eventi si impegnano a sostenere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) e gli standard ambientali. Il Comitato Olimpico e Paraolimpico Internazionale e la Federazione dei Giochi del Commonwealth sono tra i sempre più numerosi proprietari di eventi che si sono impegnati a rispettare gli OSS e richiedono agli organizzatori di dimostrare come l'evento contribuirà a rafforzarli.

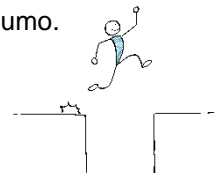
Gli eventi globali creano l'opportunità di innovare. Possono essere una piattaforma per creare nuovi standard di eccellenza ambientale da applicare in altre aree successivamente all'evento.



Azioni potenziali

- **Assicurare il consenso di tutti gli stakeholder agli obiettivi di sostenibilità e comunicarli chiaramente**
 - ✓ Assicurare un accordo formale tra stakeholder e partner per ridurre l'impatto ambientale dell'evento e concordare azioni misurabili e responsabilità reciproche.
 - ✓ Adottare una strategia globale di comunicazione ambientale per informare regolarmente i cittadini durante l'intero ciclo di vita dell'evento.

- **Utilizzare quadri rigorosi per pianificare e misurare gli impatti ambientali**
 - ✓ Effettuare valutazioni di impatto ambientale, anche per lo sviluppo di siti e il loro uso futuro, per misurare gli impatti ambientali a lungo termine dell'evento.
 - ✓ Accredito ISO 20121.
- **Integrare la componente ambientale in tutti gli aspetti di progettazione e realizzazione dell'evento**
 - ✓ Dare priorità agli investimenti in edilizia green, tra cui la costruzione di infrastrutture green, la riqualificazione di aree dismesse, l'adozione di metodi di costruzione sostenibili, l'adattamento delle sedi esistenti e l'uso di energie rinnovabili.
 - ✓ Promuovere il trasporto green, compresi i veicoli elettrici, un maggiore uso del trasporto pubblico e misure per la riduzione del traffico.
 - ✓ Mettere in atto misure per il riuso e riciclo dei materiali, ridurre i rifiuti alimentari e promuovere modelli sostenibili di consumo.



Insidie da evitare

- Sottovalutare l'impatto ambientale di un evento, in particolare il suo potenziale di causare impatti negativi.
- Sottostimare la capacità della città di ospitare l'evento e di assorbirne poi gli sviluppi, aggravando così il traffico e l'inquinamento atmosferico.
- Creare false aspettative e obiettivi fuori portata attraverso obiettivi e traguardi ambientali mal definiti.

- Sottovalutare la credibilità delle azioni per assicurarsi che non siano forme di “greenwashing”.
- Non riuscire a valutare e monitorare l'impatto ambientale delle catene di fornitura e delle pratiche di approvvigionamento.

Far sì che accada

Parigi 2024 (Francia) intende stabilire nuovi standard ambientali attraverso i Giochi Olimpici e Paralimpici estivi. Come afferma Parigi 2024, “lo sviluppo sostenibile non è solo un obiettivo; è intessuto nel DNA stesso della candidatura di Parigi 2024”. I Giochi si allineano con gli obiettivi di sostenibilità del Comitato Internazionale Olimpico e Paralimpico e si impegnano a sostenere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Parigi 2024 sarà la prima edizione dei Giochi ad essere pianificata e realizzata in conformità con l'Accordo di Parigi del 2015 sul cambiamento climatico. I Giochi diventeranno un catalizzatore per determinare un cambiamento ambientale di lungo periodo a Parigi e nella regione dell'Ile-de-France. Parigi 2024 saranno anche i primi Giochi a promuovere l'economia circolare come veicolo per raggiungere le zero emissioni di carbonio. Fin dall'inizio, la candidatura di Parigi stabilisce obiettivi ambiziosi per quanto riguarda la gestione dei rifiuti, il riciclaggio, l'acqua, i modelli di consumo e il cambiamento dei comportamenti.

Il **Ministero dell'Ambiente della Nuova Zelanda** ha lanciato nuove linee guida dirette a proprietari e organizzatori di eventi per rendere gli eventi globali più responsabili dal punto di vista ambientale. Esse stabiliscono una guida chiara per lo sviluppo e l'attuazione di una strategia ambientale e un piano d'azione per affrontare gli impatti ambientali in aree chiave quali: forniture e appalti, rifiuti e uso delle risorse, trasporti, energia, acqua ed emissioni di gas serra. Tale piano dovrebbe anche essere progettato per superare le sfide nel processo di pianificazione, usare meccanismi per costruire il consenso tra le parti interessate ed evitare il “greenwashing”. Inoltre, la guida comprende strumenti, liste di controllo e modelli.

ISO 20121 è lo standard internazionale di sostenibilità degli eventi sviluppato dall'Organizzazione Internazionale per la Normazione. Ha lo scopo di offrire un toolkit pratico per la gestione degli eventi che promuove la sostenibilità economica, ambientale e sociale. Gli standard sono flessibili a seconda del contesto locale di un evento, ma offrono comunque una chiara metodologia per la sua gestione. Gli standard stabiliscono una fase di pianificazione iniziale che considera il contesto locale, gli stakeholder rilevanti dell'evento, lo scopo e le responsabilità di gestione e gli obiettivi di sostenibilità. Seguono poi linee guida di implementazione che descrivono le procedure per l'assegnazione delle risorse, la comunicazione, la documentazione e la gestione della catena di fornitura. L'ISO descrive anche gli standard per le procedure di monitoraggio e di miglioramento continuo.

La **Green Sports Alliance** è un'organizzazione commerciale internazionale rivolta al mondo dello sport e dedicata a lavorare con tutte le parti interessate del settore per promuovere la sostenibilità ambientale negli eventi sportivi. Opera in coordinamento con i ministeri nazionali dello sport per ideare norme per un utilizzo efficiente delle risorse nelle competizioni. L'Alleanza lavora con partner pubblici e privati per ridurre al minimo l'impronta ambientale degli stadi di nuova costruzione. Lavora anche per promuovere nuove pratiche innovative di sostenibilità tra le leghe sportive. Tra le iniziative promosse dall'Alliance vi sono l'uso di veicoli elettrici con la Formula E, e la Volvo Ocean Race, che attraverso competizioni velistiche raccogliere dati scientifici e sensibilizzare sulla salute degli oceani.

We Love Green è un festival musicale che si tiene ogni anno a Parigi, Francia, con lo scopo di promuovere l'ecologia attraverso la musica. Il festival ha la particolare ambizione di dimostrare nuove strategie innovative per limitare l'impatto ambientale dell'evento. Ciò include: un piano di compensazione del carbonio che ha visto piantare 80 000 alberi nel 2019, il divieto della plastica monouso all'evento, l'impegno a rifornirsi al 100% di energia da fonti rinnovabili, un programma alimentare “freegan” che prevede il riutilizzo dei rifiuti alimentari dei grossisti locali, servizi igienici a secco in tutto il festival, così come altre iniziative come l'impegno a riciclare completamente o compostare tutti i rifiuti dell'evento. Il festival è stato in grado di realizzare tutto questo mentre ospitava 40 000 visitatori giornalieri nel 2019 al Bois de Vincennes, alla periferia di Parigi.

Fonti: Parigi 2024 (2020); Ministero dell'Ambiente della Nuova Zelanda (2010); ISO 20121 (2020); Green Sports Alliance (2020); We Love Green (2019).

1.5. Massimizzare gli investimenti nei trasporti

Cosa dice la Raccomandazione?

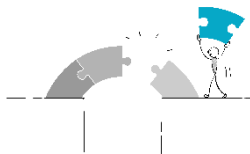
Il.5. Valutare e considerare sin dall'inizio i requisiti e le implicazioni in termini di investimenti infrastrutturali per il trasporto, in particolare per quanto riguarda la mobilità, al fine di determinare cosa è necessario fare per consentire alla città di soddisfare con successo questi requisiti.

Perché è importante?

Durante un evento, sia la capacità, che la gestione e il coordinamento del trasporto pubblico sono essenziali per garantire che le persone possano accedere alle sedi e spostarsi tra i luoghi. Tuttavia, diversi eventi globali generano diverse esigenze di trasporto. I grandi eventi sportivi, per esempio, possono richiedere nuove strutture e uno sviluppo significativo che, a sua volta, crea un'esigenza di maggiori infrastrutture. Gli eventi attraggono un diverso numero di visitatori in diversi periodi di tempo che possono ugualmente aggiungere pressione ai sistemi di trasporto esistenti.

I trasporti sono un investimento a lungo termine, che spesso coinvolge diversi livelli di governo. Gli investimenti devono essere pianificati in modo coordinato per massimizzarne le opportunità e la gestione.

La pianificazione di un evento globale e le relative scadenze fisse non derogabili aumenta il profilo del trasporto all'interno di una città. Crea l'opportunità di modernizzare le infrastrutture esistenti per migliorare l'accessibilità, gli standard ambientali e l'efficienza.

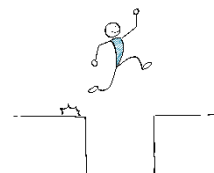


Azioni potenziali

- **Allineare gli investimenti sui trasporti legati agli eventi e quelli a lungo termine**
 - ✓ Valutare la capacità attuale dell'infrastruttura di trasporto della città ed effettuare una valutazione dei

bisogni sia relativi all'evento che agli utilizzi post-evento a lungo termine.

- ✓ Allineare gli investimenti relativi agli eventi con le strategie di trasporto a lungo termine, compreso lo sfruttamento di questi investimenti per affrontare carenze più ampie.
- ✓ Adattare e/o accelerare strategie di trasporto regionali più ampie, se necessario.
- **Stabilire ruoli e responsabilità chiare per il trasporto e la mobilità**
 - ✓ Concordare ruoli e responsabilità per la gestione della mobilità e dei trasporti durante l'evento.
- **Considerare l'accessibilità dei trasporti**
- Valutare l'accessibilità delle infrastrutture di trasporto esistenti per le persone con difficoltà motorie e pianificare gli adattamenti necessari in tempo per l'evento.



Insidie da evitare

- Sottostimare le necessità di trasporto generate dall'evento e non pianificare investimenti adeguati.
- Non allineare gli investimenti nei trasporti e altre infrastrutture con l'evento.
- Non garantire l'accessibilità dei trasporti agli utenti disabili.
- Debole coordinamento tra i livelli di governo e gli enti pubblici.

Far sì che accada

Johannesburg (Sudafrica) ha fatto leva sulla **Coppa del Mondo FIFA 2010** per stimolare nuovi investimenti infrastrutturali nella città attraverso due ambiziosi progetti di trasporto pubblico: il sistema *Bus Rapid Transit* e il *Gautrain* ad alta velocità. Gli investimenti hanno fornito alle comunità locali servizi altamente necessari e hanno creato uno slancio nei mercati immobiliari che ha stimolato gli investimenti privati. Il sistema *Bus Rapid Transit* ha collegato Soweto al centro di Johannesburg. Due nuove fermate sono state aggiunte al percorso previsto, lo stadio *Soccer City* e Ellis Park, che sono diventati catalizzatori di nuovi investimenti residenziali e commerciali in comunità tradizionalmente a basso reddito. Il nuovo percorso dell'autobus collegava le comunità svantaggiate ai posti di lavoro e alle opportunità economiche nel centro di Johannesburg. La scadenza tassativa del 2010 ha accelerato i piani per creare il sistema e ha sbloccato i finanziamenti necessari. Un trasporto pubblico di qualità era cruciale per spostare in modo efficiente i tifosi e i visitatori per la città. La Coppa del Mondo ha anche fornito un catalizzatore per il completamento anticipato del *Gautrain* - il primo treno pendolare veloce del Sudafrica che collega Johannesburg, Pretoria e l'aeroporto OR Tambo. Il *Gautrain* è stato aperto una settimana prima dell'inizio della Coppa del Mondo.

Parigi (Francia) ha allineato la sua pianificazione dei trasporti con i piani per le **Olimpiadi e le Paralimpiadi Estive del 2024** attraverso il progetto *Grand Paris Express*. Per fare in modo che la città più visitata del mondo possa far fronte alle ulteriori richieste di trasporto poste dai Giochi Olimpici e Paraolimpici, il progetto cerca di espandere ulteriormente il sistema di metropolitane della città ai suoi sobborghi come Saint-Denis, oltre a sviluppare meglio i collegamenti da periferia a periferia, riducendo così la pressione sulle fermate interne a Parigi. Il *Grand Paris Express* costruirà anche tre linee di metropolitana completamente nuove che offriranno un accesso rapido all'aeroporto di Orly e al Villaggio Olimpico e Paralimpico di Saint-Denis. Lavorando in coordinamento con la Candidatura Olimpica e Paralimpica, Parigi e Saint-Denis hanno cercato di evitare i rischi di un'eccessiva congestione all'interno di Parigi, creando anche una nuova integrazione metropolitana attraverso la mobilità rapida.

Fonti: FIFA (2010); Société du Grand Paris (2017).

1.6. Integrare la candidatura all'interno di strategie turistiche più ampie

Cosa dice la Raccomandazione?

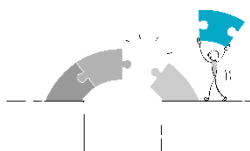
Il.6. Sviluppare strategie turistiche specifiche basate su evidenze che valutino il potenziale della candidatura nel contribuire alle strategie turistiche locali, regionali o nazionali e all'espansione strutturale dell'economia turistica e nell'identificare il potenziale dell'investimento e gestire i flussi di visitatori.

Perché è importante?

Gli eventi globali creano opportunità per sviluppare il turismo e le economie dei visitatori nelle città, regioni e nazioni ospitanti. Dai festival locali alle fiere internazionali e gli eventi sportivi globali, l'aumento del numero di visitatori e l'esposizione mediatica globale stimolano il turismo durante e dopo l'evento. Gli eventi aiutano a migliorare l'attrattiva e la competitività delle destinazioni, ma questo può essere ottenuto solo attraverso infrastrutture di qualità e specifiche per l'evento, insieme a forme efficaci di marketing e promozione.

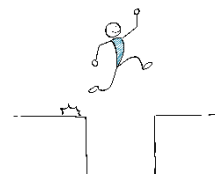
Negli eventi globali, le agenzie locali, regionali e nazionali per il turismo sono partner fondamentali. Hanno ruoli importanti da svolgere nella presentazione delle candidature per ospitare eventi e nello sviluppo di strategie per modellare e commercializzare le relative offerte turistiche.

L'evidenza suggerisce che le esperienze di maggior successo di paesi e città ospitanti implicano la presenza di strategie turistiche a lungo termine che l'evento aiuta a implementare, insieme a uno sforzo di gestione dedicato per eventi specifici.



Azioni potenziali

- **Allineare le strategie e gli organismi dedicate agli eventi con approcci turistici più ampi**
 - ✓ Sviluppare una strategia per i grandi eventi che si allinei alle strategie turistiche a lungo termine e consideri le implicazioni per lo sviluppo economico e urbano, l'occupazione, le competenze, l'inclusione, ecc.
- **Considerare l'istituzione di un'agenzia dedicata ai grandi eventi, autonoma o collegata ad altri organismi governativi di marketing.**
- **Usare l'evento come catalizzatore per uno sviluppo turistico più ampio**
 - ✓ Valutare e sviluppare la capacità dell'infrastruttura turistica locale secondo le necessità (per esempio, hotel, competenze nelle PMI turistiche, ecc.).
 - ✓ Sviluppare eventi regionali e di nicchia strettamente connessi alle loro destinazioni per aumentare le visite durante tutto l'arco dell'anno.



Insidie da evitare

- Sovrastimare la capacità di un evento di attrarre turisti e quindi il contributo economico che possono apportare nel corso dello stesso.
- Avvicinarsi al processo di candidatura e accoglienza in una modalità ad hoc che non allinea l'evento con gli obiettivi e gli investimenti turistici.
- Adottare una prospettiva a breve termine che non massimizza il ritorno a lungo termine per gli organizzatori, i partner chiave e gli investitori attraverso il riadattamento strutturale del settore turistico o l'accoglienza di eventi futuri.
- Lavorare in maniera non coordinata tra le agenzie pubbliche e tra i livelli di governo, minando gli sforzi di allineare le strategie turistiche con più ampi obiettivi economici, ambientali e sociali, e determinando un uso inefficiente delle risorse.

Far sì che accada

L'Expo di Lisbona 1998 (Portogallo) è stata un catalizzatore per trasformare il decadente quartiere industriale sulla riva sud del fiume Tago in un nuovo quartiere commerciale, residenziale e culturale. Questa trasformazione ha contribuito efficacemente a ristabilire la reputazione della città come una delle principali destinazioni europee per le vacanze brevi. Il governo cittadino e quello nazionale, con il sostegno dell'Unione Europea, hanno costruito il ponte Vasco da Gama come investimento infrastrutturale strategico per migliorare i collegamenti tra il nord e il sud del paese, eliminando la necessità di far passare grandi volumi di traffico attraverso il centro di Lisbona. Ulteriori investimenti infrastrutturali per espandere il sistema della metropolitana e costruire nuove stazioni ferroviarie hanno migliorato la connettività in città e nella regione. La città ha sfruttato lo slancio dell'Expo per costruire un fiorente settore turistico.

Stoccolma (Svezia) ha ospitato ed è stata in grado di sfruttare l'**Eurovision Song Contest** del 2016 per generare entrate turistiche immediate durante l'evento stesso, mentre cresceva anche la sua visibilità come una delle più ambite destinazioni turistica nel lungo termine. Le entrate turistiche durante l'Eurovision ammontano ad almeno 347 milioni di corone svedesi, più di tre volte il budget investito dalla città per ospitare l'evento. Inoltre, il 70% dei visitatori intervistati ha dichiarato di avere intenzione di tornare nei prossimi cinque anni. L'Eurovision ha offerto a Stoccolma l'opportunità di presentarsi come una capitale musicale creativa e inclusiva, ed è servita ad aumentare efficacemente la consapevolezza internazionale sugli aspetti positivi della città, attraverso i visitatori e la copertura mediatica.

I Giochi del Commonwealth di Gold Coast 2018 (Australia) sono serviti a sviluppare l'industria del turismo nelle città ospitanti e, più in generale, in tutta la regione. Oltre il 63% dei 45 527 visitatori stranieri dei giochi non aveva mai visitato prima la città ospitante. I Giochi hanno quindi dato l'opportunità a molti visitatori di visitare anche la regione circostante, e il 58% dei visitatori dei Giochi ha viaggiato anche in altre parti del Queensland e dell'Australia. Facendo sì che il 93% dei visitatori dei giochi avesse un'esperienza eccellente o buona, i padroni di casa sono stati in grado di sviluppare strategicamente la loro immagine internazionale e favorire la crescita a lungo termine del settore turistico. Ciò si riflette nel fatto che l'87% dei visitatori d'oltremare dei Giochi ha dichiarato di essere propenso a ritornare, e l'85% ha raccomandato ad amici e parenti di recarsi in questa regione.

Fonti: Ufficio internazionale delle Esposizioni (2020); Città di Stoccolma (2016); Governo del Queensland (2019).

1.7. Adottare un approccio semplice e mirato

Cosa dice la Raccomandazione?

11.7. Evitare complessità non-necessarie nell'organizzazione dell'evento e promuovere l'utilizzo mirato di fondi pubblici con la prospettiva di contenere i costi totali dell'evento globale.

Perché è importante?

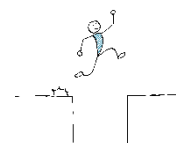
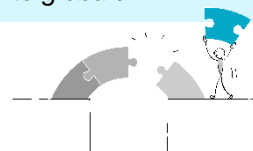
Piani troppo complessi che propongono importanti programmi edilizi possono portare a un'impennata dei costi e rappresentare un cattivo rapporto qualità-prezzo. Indirizzare l'investimento pubblico verso i requisiti essenziali aiuterà a ridurre il costo complessivo di un evento.

Gli eventi globali coinvolgono una vasta gamma di attori, il che può portare a meccanismi di consegna intricati con mandati poco chiari. È diventato un luogo comune istituire organismi dedicati all'evento che hanno la responsabilità dell'evento complessivo, della realizzazione operativa e dell'eredità. Gli organizzatori possono stabilire le strutture che meglio si adattano alle loro esigenze, che siano organismi separati o combinati. In entrambi i casi, il coordinamento e la chiarezza di intenti aiutano a garantire che l'evento sia realizzato nei tempi e nel budget previsti.

Gli eventi globali coinvolgono una vasta gamma di attori, il che può portare a meccanismi di consegna intricati con mandati poco chiari. È diventata prassi istituire organismi dedicati all'evento che hanno la responsabilità dell'evento nel suo complesso, della realizzazione operativa e dell'eredità. Gli organizzatori possono stabilire le strutture che meglio si adattano alle loro esigenze, che siano organismi separati o combinati. In entrambi i casi, il coordinamento e la chiarezza di intenti aiutano a garantire che l'evento sia realizzato nei tempi e nel budget previsti.

Azioni potenziali

- **Creare organismi dedicati agli eventi con mandati e responsabilità chiare**
 - ✓ Creare organismi per la realizzazione di eventi con mandati chiari, obblighi operativi e risorse adeguate.
- **Minimizzare la spesa pubblica dove possibile**
 - ✓ Massimizzare l'utilizzo delle strutture esistenti e/o concentrarsi su aree per le quali sono già previsti progetti di riqualificazione.
 - ✓ Valutare i costi di ristrutturazione e identificare i flussi di finanziamento, comprese le modalità di suddivisione tra i partner.



Insidie da evitare

- Intraprendere programmi edilizi complessi senza la dovuta riflessione su ciò che di esistente può essere migliorato o riadattato.
- Pianificare nuove infrastrutture piuttosto che accelerare quelle già approvate.
- Non riuscire ad allineare completamente l'evento con le principali risorse della città.
- Istituire organismi di attuazione con mandati che si sovrappongono.

Far sì che accada

Los Angeles (Stati Uniti) ospiterà i Giochi Olimpici e Paralimpici per la terza volta nel 2028. Nel 1984, la città è stata l'unica candidata disposta a ospitare l'evento e, nel farlo, si è impegnata a mantenere le costruzioni edilizie al minimo e ha utilizzato la finanza aziendale per finanziare la maggior parte del progetto. Ha riscritto le regole stabilite per la candidatura e l'accoglienza di eventi globali e, grazie al modello di finanziamento, è riuscita a generare un profitto immediato. Nel 2017, la città era ancora una volta all'avanguardia di una nuova era Olimpica e Paralimpica. Essendo una delle due sole città che candidate ad ospitare i Giochi Olimpici e Paralimpici del 2024, il Comitato Internazionale Olimpico e Paralimpico ha raggiunto un accordo con Parigi e Los Angeles per assegnare i Giochi alle due città rispettivamente nel 2024 e 2028. Los Angeles avrebbe ricevuto ulteriori finanziamenti dal CIO e la candidatura ancora una volta prevedeva di contenere le nuove costruzioni al minimo pianificando l'utilizzando sedi esistenti per ospitare i giochi.

La candidatura **Congiunta** per la **Coppa del Mondo FIFA 2026** tra Canada, Stati Uniti e Messico è la prima, per una del Coppa del Mondo, a non richiedere la costruzione di nuovi stadi nelle città ospitanti. Invece di enfatizzare la costruzione di nuove infrastrutture su larga scala, i paesi ospitanti propongono di indirizzare le loro energie e risorse verso il miglioramento e il potenziamento delle infrastrutture e dei programmi esistenti. Stanno anche cercando di sviluppare una cultura calcistica inclusiva attraverso sforzi ambiziosi per integrare il calcio nel curriculum di educazione fisica e mentale dei sistemi educativi dei tre paesi ospitanti. Programmi mirati cercheranno di colmare le disparità nella partecipazione al calcio in ambito socio-economico e di genere. Un'altra eredità chiave dell'evento sarà il programma "Minutes from Football" che cerca di collegare 2 026 mini-campi da calcio in tutto il Nord America al fine di coltivare spazi pubblici più sicuri e vivaci.

Fonti: LA28 (2020); Federazione Calcistica del Canada, Federazione Calcistica del Messico e Federazione Calcistica degli Stati Uniti (2018).



2 Fase operativa e attuativa

2.1. Massimizzare l'impatto degli investimenti

Cosa dice la Raccomandazione?

Il 1. Progettare e attuare strategie di investimento orientate ai risultati con obiettivi politici e risultati da raggiungere ben definiti, come ad esempio procedure di gara ben concepite, filiere trasparenti, regolare valutazione e aggiornamento regolari delle scelte di investimento, scambio attivo di informazioni e reciproco apprendimento tra gli attori degli investimenti.

Perché è importante?

Gli eventi globali hanno un impatto sui mercati d'investimento locali o regionali attraverso più cicli economici.

Le scadenze non negoziabili degli eventi globali richiedono che le decisioni e le scelte strategiche di investimento siano chiaramente definite ed eseguite con disciplina e certezza. I siti selezionati per ospitare l'evento sono spesso parte di grandi progetti di rinnovamento e modernizzazione delle infrastrutture che sono ideati per dare risposte ai fallimenti di mercato e stimolare la crescita a lungo termine. Per queste ragioni, gli investitori privati sono attratti dalle opportunità di investimento a basso rischio create dall'evento stesso, ovvero una forte protezione dei diritti umani, efficienza aziendale e accesso al mercato.

Gli organizzatori di eventi devono essere consapevoli dei rischi associati all'assegnazione di contratti su larga scala e alle aspettative del settore privato di forti ritorni finanziari.

Gli eventi globali possono comportare un alto rischio di corruzione a causa della loro portata, della complessità finanziaria, delle scadenze fisse e della vasta gamma di attori coinvolti nella loro realizzazione. Fin dall'inizio, gli organizzatori devono sviluppare processi appropriati di gestione del rischio soggetti a regolari rivalutazioni. Questi sono essenziali per assicurare la credibilità dell'evento e per evitare possibili danni alla reputazione alla città e al paese ospitante dovuti a corruzione e scandali legati ai diritti umani.

Dal punto di vista del settore pubblico, gli eventi globali creano la possibilità di investire in modo più strategico e di utilizzare gli investimenti legati all'evento come un meccanismo per raggiungere altri obiettivi di policy che possono servire a definire nuove relazioni con il settore privato. Il settore immobiliare e quello delle costruzioni sono partner cruciali che possono aiutare a generare opportunità di lavoro per le comunità locali, coinvolgere le PMI nelle catene di fornitura locali e coltivare relazioni di collaborazione post-evento. Gli organizzatori di eventi e gli enti pubblici possono applicare una serie di misure per creare degli impatti durante tutto il ciclo di vita dell'evento. I processi legati alle gare d'appalto sono particolarmente efficaci per supportare gli obiettivi di eredità dell'evento e far leva su risultati più ampi. Essi devono essere progettati in conformità con le regole e i quadri di monitoraggio esistenti e comunicati in modo aperto e trasparente. Gli appalti possono essere indirizzati alle PMI locali, agevolati dai servizi di supporto alle imprese e dalle camere di commercio per sostenere l'economia locale. Gli obiettivi ambientali possono essere ottenuti tramite il processo delle gare d'appalto legato agli acquisti green. Le clausole di beneficio sociale possono essere usate per migliorare l'accesso all'occupazione e alla formazione per i residenti locali. I bandi d'appalto possono anche richiedere che gli appaltatori dimostrino di avere catene di fornitura trasparenti per garantire la protezione dei diritti umani e del lavoro, e creare opportunità economiche per una gamma più ampia di imprese commerciali e sociali.



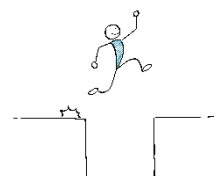
Azioni potenziali

- **Sostenere le PMI locali nella creazione di nuove opportunità imprenditoriali e commerciali**
 - ✓ Creare piattaforme di gare d'appalto per eventi con sezioni dedicate al sostegno delle PMI, comprese linee guida, link di supporto alle imprese e buone pratiche (anche per quanto riguarda i diritti umani).
 - ✓ Mobilitare le organizzazioni imprenditoriali e i servizi alle imprese per concordare una strategia per le PMI, compresi gli obiettivi di contrattazione.
 - ✓ Allineare il supporto alle PMI e la formazione nella città ospitante e tenere incontri specifici sull'evento per coinvolgere le PMI.
 - ✓ Sviluppare una strategia commerciale legata agli eventi con un piano a lungo termine per le PMI e gli investimenti.
 - ✓ Creare uno sportello unico per le PMI e i potenziali investitori o allineare i servizi esistenti all'evento.
 - ✓ Unire gli sforzi di tutti i livelli di governo per sostenere le PMI e gli investimenti, compresa la promozione del commercio internazionale.
- **Sviluppare gare d'appalto trasparenti e processi di approvvigionamento strategici**
 - ✓ Razionalizzare il sistema degli appalti pubblici e i suoi quadri istituzionali.
 - ✓ Sviluppare e utilizzare strumenti per migliorare le procedure di approvvigionamento, ridurre la duplicazione e ottenere un miglior rapporto qualità/prezzo (compresi acquisti centralizzati, accordi quadro, cataloghi elettronici, acquisti dinamici, aste elettroniche, appalti congiunti e contratti con opzioni).
- **Progettare con cura gli investimenti immobiliari e i Partenariati Pubblico-Privato (PPP)**
 - ✓ Coinvolgere il settore immobiliare per collaborare agli investimenti a lungo termine.

- ✓ Basare le decisioni sui PPP sul rapporto qualità-prezzo in conformità con le linee guida nazionali e divulgare i costi e le passività contingenti in tutti i documenti di bilancio.

- **Garantire la trasparenza delle catene di approvvigionamento**

- ✓ Promuovere processi di gara trasparenti.
- ✓ Adottare codici di approvvigionamento sostenibili per tutte le gare d'appalto al fine di garantire che le catene di fornitura non violino i diritti umani e del lavoro.



Insidie da evitare

- Sottoutilizzare le opportunità degli appalti pubblici per influenzare i cambiamenti in tutta l'economia, non definendo strategie di appalti green e sociali, rivolgendosi alle PMI locali o allineando le gare d'appalto per eventi con le pratiche esistenti.
- Mancata adozione di regole, standard e meccanismi di monitoraggio degli appalti nazionali per mitigare i rischi di abuso dei diritti umani, corruzione e cattiva gestione finanziaria.
- Mancata condivisione delle informazioni finanziarie e delle decisioni di investimento tra le parti interessate.
- Sottovalutare le sfide di coordinamento e impegnarsi nel coordinamento con altri livelli di governo troppo tardi nel processo decisionale legato agli investimenti.
- Non stabilire processi di gestione del rischio soggetti a regolare rivalutazione.
- Non garantire la trasparenza in termini di fornitori/fabbriche nella catena di approvvigionamento per proteggere i diritti umani e del lavoro.

Far sì che accada

Nel 2016, il Governo metropolitano di Tokyo (TMG) ha lanciato un portale dedicato alle PMI per consentire loro di accedere alle opportunità imprenditoriali legate ai **Giochi Olimpici e Paralimpici del 2020**. Il “*Business Change Navi 2020*” ha pubblicato gare d’appalto per dare alle PMI un migliore accesso alle opportunità imprenditoriali legate ai Giochi Olimpici e Paralimpici. Il portale era aperto alle aziende straniere e nazionali ed è gestito dal *TMG Small and Medium Enterprise Support Centre* in collaborazione con la Camera di Commercio e Industria di Tokyo e l’Associazione per le Piccole Imprese di Tokyo. L’iniziativa fa parte del progetto “*SME World Transmission 2020*”.

Il **Comitato Olimpico Internazionale** (CIO) ha recentemente pubblicato delle nuove linee guida sull’approvvigionamento sostenibile per i paesi ospitanti. Le linee guida sono rivolte a tutti gli attori che hanno la responsabilità di acquistare beni e servizi per i giochi Olimpici e Paraolimpici, sia attraverso gli appalti pubblici che il coordinamento con partner privati e sponsor dell’evento. Le linee guida cercano di sviluppare catene di approvvigionamento più trasparenti e responsabili. I futuri ospiti di eventi Olimpici e Paralimpici faciliteranno l’approvvigionamento sostenibile delineando chiaramente le loro priorità di sostenibilità in termini di rispetto dell’ambiente e dei diritti umani quando si impegnano con l’enorme gamma di fornitori di prodotti Olimpici e Paralimpici. Per trasformare gli obiettivi in pratica, il CIO ha definito il suo approccio per integrare i requisiti di sostenibilità nei contratti con i fornitori, e i meccanismi per garantire la responsabilità dei fornitori nell’adempimento dei loro obblighi contrattuali.

Fonti: Tokyo 2020 (2020); Comitato Olimpico e Paralimpico Internazionale (2019).

2.2. Integrare gli investimenti infrastrutturali in una più ampia pianificazione locale

Cosa dice la Raccomandazione?

Il.2. Massimizzare i piani esistenti di sviluppo urbano e rurale e infrastrutturale tenendo in considerazione la destinazione di edifici e terreni successiva all'evento per allinearsi agli obiettivi delle politiche locali tenendo conto delle caratteristiche locali e delle esigenze delle comunità locali.

Perché è importante?

Se pianificati strategicamente, i nuovi edifici possono essere trasformati successivamente all'evento a seconda delle esigenze locali e destinati ad ospitare alloggi a prezzi accessibili, spazi per nuove imprese, strutture comunitarie o strutture educative. I siti più grandi possono attrarre istituzioni di riferimento come università o operatori sanitari per consolidare l'occupazione locale e creare nuove opportunità d'investimento.

La creazione di nuove risorse locali come strutture culturali, sociali o educative può rafforzare le comunità e le identità locali.

I nuovi sviluppi dovrebbero servire a rafforzare le comunità esistenti e le caratteristiche locali e non portare alla disgregazione delle comunità o alla gentrificazione.

L'impatto della spesa pubblica può essere massimizzato se lo sviluppo è pianificato per trarre vantaggio dagli investimenti proposti per il trasporto.

Dopo l'evento, i siti e gli edifici entreranno in una nuova fase di sviluppo che può richiedere tempo per entrare in azione a seconda del tipo di evento. Questo evidenzia l'importanza di sviluppare una visione post-evento e gli utilizzi finali all'inizio del processo di gara. Fin dall'inizio, Saranno necessari degli sforzi per attirare gli investitori e promuovere i siti.

Gli organizzatori devono essere consapevoli dell'impatto di potenziali rallentamenti dell'economia e pianificare di conseguenza, adattando il ritmo di sviluppo o la programmazione per il lancio dei siti sul mercato.

Azioni potenziali

- **Allinearsi con i requisiti e le strategie di pianificazione**
 - ✓ Adottare un piano post-evento di utilizzo del territorio per guidare gli investimenti.
 - ✓ Assicurarsi i permessi di pianificazione e concordare piani regolatori per ogni sito.
- **Identificare e attrarre fin dall'inizio potenziali utenti finali e investitori**
 - ✓ Identificare istituzioni (università o archivi nazionali) ed enti pubblici che potrebbero stabilirsi nei siti dopo l'evento e catalizzare gli investimenti.
 - ✓ Iniziare con l'allestimento e la promozione dei siti fin dalle prime fasi di realizzazione e identificare quelli che possono svilupparsi rapidamente dopo l'evento.
 - ✓ Assicurarsi da subito investitori e utenti finali per poi attrarne altri.

Insidie da evitare

- Non identificare gli usi e gli utenti finali dall'inizio può portare a inefficienze nei costi e siti ridondanti.
- Alienare le comunità ignorando l'identità locale nelle aree urbane di nuova creazione.
- Progettare nuove infrastrutture piuttosto che adattare quelle esistenti può portare a un eccesso di offerta e all'indebolimento del mercato locale.
- Adottare una prospettiva a breve termine che non allinea i nuovi sviluppi e le infrastrutture con i piani di tutta la regione e aumenta quindi il costo complessivo dell'evento.
- Sviluppare l'evento senza tenere conto degli obiettivi di pianificazione strategica.

Far sì che accada

La **Coppa del Mondo FIFA** del 1998 ha cambiato la traiettoria economica e sociale di Saint-Denis (città vicina a Parigi) e ha lasciato un'eredità che ancora perdura. Poco dopo che la Francia si è aggiudicata l'evento, è stato raggiunto un accordo per collocare lo Stade de France nella Plaine Saint-Denis, un quartiere del distretto Seine-Saint-Denis a nord est di Parigi. Tutte le parti si sono impegnate a garantire l'integrazione dello stadio in un quartiere urbano a uso misto (con abitazioni, uffici e strutture ricreative). Il successo di Saint-Denis nell'assicurare sviluppo è stato attribuito in parte al Piano di Progetto Urbano di recente adozione. Lo stadio è diventato il catalizzatore che ha accelerato l'attuazione del Piano per realizzare gli investimenti nei trasporti e nelle infrastrutture in tempo per l'evento. Grazie alla costruzione dello stadio sono stati creati posti di lavoro e in seguito all'evento si è sviluppato un prospero settore delle industrie creative. La trasformazione, ancora in corso, dell'area continuerà fino ai Giochi Olimpici e Paralimpici di Parigi 2024.

In vista delle **Olimpiadi e Paralimpiadi** estive del 2028, Los Angeles ha presentato un ambizioso piano di mobilità chiamato "Ventotto entro il '28". L'obiettivo è quello di accelerare la realizzazione di ventotto grandi progetti di infrastrutture di trasporto, che erano già stati proposti prima che Los Angeles si aggiudicasse per le Olimpiadi e le Paralimpiadi. Tra questi sono previsti importanti ampliamenti della metropolitana e della metropolitana leggera della contea di Los Angeles, che recentemente ha ricevuto finanziamenti attraverso dei referendum per aumentare le imposte sulle vendite. I visitatori dei Giochi del 2028 potranno anche usufruire di una mobilità attiva, grazie al completamento previsto entro il 2025 di una pista ciclabile continua di 51 miglia lungo il fiume di Los Angeles.

Marsiglia-Provenza ha sfruttato la sua designazione a Capitale Europea della Cultura nel 2013 per costruire nuovi luoghi di cultura e rivitalizzare il patrimonio della regione. Nel tentativo di porre l'accento sul patrimonio mediterraneo unico della regione metropolitana, sono stati costruiti nuovi musei e ampliati quelli esistenti in coincidenza con l'evento del 2013. Tra questi spiccano la creazione del Museo delle Civiltà Europee e Mediterranee e del Museo *Regards de Provence*, così come le ristrutturazioni e gli ampliamenti del Museo delle Belle Arti, del Museo delle Arti Decorative, del Museo della Storia di Marsiglia e della *Friche Belle de Mai*. La rivalutazione del patrimonio e dell'identità della regione metropolitana è stata ulteriormente rafforzata da ampi restauri che hanno riguardato il quartiere del vecchio porto di Marsiglia. Questi investimenti hanno contribuito a far sì che la regione resti una destinazione culturale importante anche a distanza di tempo dalla fine dei quasi 900 eventi organizzati nell'ambito della Capitale Europea della Cultura.

Fonti: LA28 (2020); Commissione Europea (2014).

2.3. Massimizzare le opportunità di lavoro locali attraverso strategie per l'occupazione e le competenze

Cosa dice la Raccomandazione?

Il.3. Progettare e attuare strategie per l'occupazione e le competenze per creare opportunità di lavoro a livello locale e sviluppare il livello delle competenze dei residenti locali. Gli aderenti devono:

- a. *utilizzare l'occupazione creata come un'opportunità per sviluppare le competenze dei lavoratori, in particolare dei lavoratori temporanei e scarsamente qualificati, che diverranno quindi meglio preparati ad occupare posti di lavoro di alta qualità, contribuendo così a mercati del lavoro inclusivi e produttivi;*
- b. *consentire la riqualificazione dei lavoratori locali e sostenere le industrie impegnate nella preparazione di eventi globali (i) creare competenze specializzate in eventi specializzati nei servizi esistenti per contribuire al trasferimento di conoscenza per eventi futuri e (ii) aumentare le capacità applicabili ad altre forme di attività economiche ove possibile, al fine di contribuire a risultati occupazionali più sostenibili;*
- c. *considerare nella progettazione e pianificazione di tali eventi come essi possano sostenere l'uguaglianza di genere e l'inclusione delle persone con disabilità nonché l'aumento della partecipazione al mercato del lavoro gruppi svantaggiati.*

Perché è importante?

Gli eventi globali generano un'ampia gamma di opportunità lavorative, da quelle ad alte competenze ai lavori di base. A seconda delle dimensioni dell'evento, la città ospitante può generare una serie di opportunità che si sviluppano in competenze trasferibili e rilevanti per l'economia. Settori quali edilizia, turismo, ospitalità, servizi e sicurezza richiederanno nuovi lavoratori con le giuste competenze.

Gli eventi globali sono spesso utilizzati per affrontare le sfide del mercato del lavoro locale attraverso la creazione di posti di lavoro creati e di un mercato del lavoro e programmi di formazione legati all'evento. I posti di lavoro creati durante la preparazione e lo svolgimento dell'evento possono servire a sviluppare le competenze dei lavoratori, in particolare di quelli temporanei e poco qualificati, facilitando loro l'accesso ad altri impieghi futuri.

Le misure di formazione e supporto rivolte ai residenti che necessitano per affacciarsi al mercato del lavoro possono essere mantenuti dopo l'evento per definire un'eredità a lungo termine su occupazione e lo sviluppo di competenze per riformare i mercati del lavoro locali.

Gli eventi globali sono un'occasione per creare mercati del lavoro inclusivi e diversificati.

Il successo nell'organizzazione di eventi globali richiede competenze particolari di

cui l'economia locale e nazionale può beneficiare nel lungo periodo. Fra queste vi sono la gestione di progetti, il marketing, il coordinamento intergovernativo, la riqualificazione di siti importanti, il finanziamento di progetti complessi, la pianificazione e il finanziamento di infrastrutture, la pianificazione sportiva o culturale e gli affari pubblici. Ospitare un evento è l'occasione di sostenere le imprese impegnate nella realizzazione di eventi globali e sviluppare competenze utili anche per eventi futuri.

Azioni potenziali

- **Sviluppare una strategia basata su evidenze per massimizzare l'impatto su occupazione e competenze**
 - ✓ Sviluppare proiezioni basate su evidenze a partire dalle necessità e opportunità per l'occupazione e le competenze nei settori rilevanti.
 - ✓ Creare partenariati tra servizi per l'impiego, istituti di formazione, università e organizzatori per far incontrare domanda e offerta di lavoro legate all'evento e permettere un tempestivo aggiornamento delle competenze.
 - ✓ Adottare una strategia specifica per la parità di genere, anche in settori meno tradizionali come l'edilizia.
 - ✓ Fissare obiettivi ambiziosi per l'assunzione di lavoratori con



disabilità in tutti gli enti collegati all'evento e incentivare i partner a fare lo stesso.

- **Utilizzare una serie di strumenti per massimizzare le opportunità di lavoro e sostenere l'inclusione**

- ✓ Utilizzare clausole e appalti sociali per garantire l'accesso di persone svantaggiate a opportunità di lavoro e formazione create dall'evento.
- ✓ Facilitare l'accesso di comunità locali e svantaggiate a lavori temporanei e opportunità di formazione.
- ✓ Considerare il volontariato come un meccanismo per integrare le comunità svantaggiate.
- ✓ Creare programmi di apprendistato e/o adattare i programmi nazionali e locali esistenti secondo le necessità.
- ✓ Essere d'esempio nella creazione di opportunità di lavoro inclusive.

Insidie da evitare



- Sottoutilizzare i programmi esistenti per l'occupazione e le competenze per creare opportunità nei settori connessi.
- Non sfruttare appieno clausole e appalti sociali per garantire occupazione e formazione ai lavoratori locali.
- Obiettivi poco ambiziosi per la creazione di mercati del lavoro inclusivi e l'utilizzo del volontariato per lo sviluppo di competenze e opportunità lavorative.
- Mancato inserimento di strategie occupazionali legate all'evento nelle strategie e nei programmi post-evento.
- Fare eccessivo affidamento su consulenti e competenze esterne piuttosto che coltivare i talenti locali.
- Monitoraggio inadeguato dei progressi rispetto agli obiettivi di inclusione e mancata ricalibrazione delle iniziative.

Far sì che accada

I **Giochi del Commonwealth di Glasgow 2014** (Scozia) si sono impegnati nel creare un'eredità in termini di posti di lavoro e competenze, allineando il piano a lungo termine con programmi di volontariato e politiche del lavoro attive, come *Glasgow Works* e *Glasgow Life*. Poco dopo l'assegnazione a Glasgow dei Giochi del Commonwealth, la crisi finanziaria globale ha cambiato le sorti della città e ha innescato una recessione che ha visto una contrazione dell'economia e l'aumento della disoccupazione. I giovani e i gruppi vulnerabili ne sono stati particolarmente colpiti. La città, il Comitato Organizzatore, il settore privato e il terzo settore hanno unito le forze nel *Commonwealth Employment Initiatives*, ed in particolare attraverso la *Commonwealth Apprenticeship Initiative* e il *Commonwealth Jobs Fund* per creare un'eredità a lungo termine. Tra il 2009 e il 2014 le iniziative hanno permesso a 6 000 cittadini di progredire nel lavoro, nell'apprendistato o nella formazione. Dopo l'evento, nel 2015, queste iniziative sono state riformulate come *Glasgow Guarantee*, un programma da 50 milioni di sterline, con lo scopo di garantire ai giovani l'accesso a lavoro e formazione. Ogni anno, circa 1 000 residenti hanno ricevuto assistenza riguardo l'apprendistato o l'occupazione.

Creare un'eredità sociale dai **Giochi Olimpici e Paralimpici di Rio de Janeiro 2016** (Brasile) è stata un'occasione per sviluppare capacità di base in comunità e gruppi vulnerabili. Gli organizzatori, lavorando in collaborazione con diversi stakeholder, hanno coinvolto le comunità nella realizzazione dei Giochi per cambiare le prospettive di vita dei gruppi vulnerabili. Il programma *One Win Leads to Another*, un'iniziativa di UN Women, del Comitato Olimpico e Paralimpico Internazionale e multilaterale, si è impegnato a formare 2 500 ragazze per sviluppare capacità di leadership attraverso lo sport e renderle capaci di influenzare le decisioni che hanno un impatto sulle loro vite. Donne a rischio in comunità svantaggiate sono state assunte per fare 22 000 cuscini per gli appartamenti degli atleti dopo aver ricevuto una formazione nel design, controllo qualità e competenze manageriali di base. Insieme a Cisco sono state installate nuove attrezzature in nove comunità svantaggiate fornendo formazione ICT gratuita. I partecipanti hanno poi trovato opportunità di lavoro in ambito ICT.

Il **Campionato Mondiale di Calcio Femminile FIFA 2015** (Canada) ha utilizzato l'iniziativa *Football for Hope* della FIFA per sostenere una serie di programmi sviluppati per sostenere organizzazioni non governative a favore delle popolazioni, le donne e le ragazze aborigene. *Motivate Canada* ha aiutato a coordinare programmi dedicati al calcio per i giovani di Rankin Inlet, Nunavut. Questa iniziativa dà l'opportunità ai giovani aborigeni di partecipare al gioco del calcio, impegnandosi anche in attività di sviluppo della leadership e di sensibilizzazione sulla salute mentale, il suicidio e le scelte di vita sane. Il programma *Sport in-a-Box* di *UNA-Canada* ha creato competenze di leadership nei giovani aborigeni e altri giovani vulnerabili attraverso il calcio a Ottawa, Ontario e Edmonton, Alberta.

Fonti: Glasgow 2014 XX Commonwealth Games (2014); UN Women (2016).

2.4. Utilizzare eventi e programmi culturali per perseguire obiettivi di sviluppo locale più ampi

Cosa dice la Raccomandazione?

Il.4. Progettare programmi e strategie culturali collegate agli eventi globali che possano favorire l'inclusione e il coinvolgimento di persone e luoghi al fine di avere un approccio integrato.

Perché è importante?

Eventi culturali, festival e strategie/programmi culturali associati a eventi globali possono trasformare la vita dei cittadini e i luoghi che li ospitano. Tali eventi e programmi assumono molte forme e variano a seconda del tema (film, cibo, letteratura, danza, ecc.), della portata (ocale, Cultural Olympiad) e della durata (Capitale Europea della Cultura, Festival di Edimburgo).

I programmi e gli eventi culturali possono generare valore intrinseco grazie agli effetti benefici del coinvolgimento e contatto con la cultura (benessere), **valore sociale** con il rafforzamento della coesione nella comunità, e il miglioramento dei risultati scolastici e della salute psico-fisica, e **valore economico** stimolando il turismo, facendo crescere i settori culturali e creativi, creando posti di lavoro e sviluppando le competenze.

Programmi ed eventi culturali possono essere meccanismi efficaci attraverso i quali rafforzare l'identità locale, la reputazione e l'immagine e cogliere opportunità per coinvolgere cittadini e stakeholder di diversa provenienza.

L'eredità di questi eventi può essere profonda e duratura se progettata avendo in mente obiettivi chiari. La partecipazione dei cittadini e il coinvolgimento degli stakeholder come parte del processo di candidatura e oltre possono aumentare il gradimento collettivo rispetto alle arti e alla cultura e creare nuovi motori economici.

Azioni potenziali

- **Utilizzare eventi e programmi culturali per promuovere l'inclusione e la coesione nella comunità**
 - ✓ Adottare strategie e benchmark per capire come gli eventi o i programmi culturali associati ad altri tipi di eventi possano massimizzare il loro valore intrinseco, economico e sociale sia durante che dopo l'evento.
 - ✓ Coinvolgere le comunità locali nell'impostazione della visione e nella definizione dei contenuti del programma culturale.
- **Sostenere lo sviluppo dell'economia creativa e culturale**
 - ✓ Coordinare gli sforzi con altri enti pubblici per aumentare gli investimenti e il sostegno mirato al settore culturale e creativo.
 - ✓ Identificare le carenze di competenze per sostenere il settore e fornire una formazione specifica per la cultura.

Insidie da evitare

- Sottovalutare l'importanza delle risorse e dell'identità locali quando si progettano candidature e programmi.
- Sottovalutare il potenziale dell'evento per la coesione sociale limitando gli obiettivi e il coinvolgimento degli stakeholder.
- Lavorare in silos tra le agenzie pubbliche. I settori dell'arte, cultura, istruzione, sviluppo economico e imprenditoria devono allinearsi nel pianificare l'evento e la sua eredità.
- Non riuscire a pianificare la crescita dei settori artistici e culturali e il potenziale dell'evento per stimolare lo sviluppo delle industrie creative.

Far sì che accada

I **Giocchi Olimpici e Paralimpici Invernali di Torino 2006 (Italia)** hanno fornito l'opportunità alla città di rafforzare le proprie risorse culturali. Un ambizioso programma di investimenti nel settore culturale ha permesso la ristrutturazione e la riapertura di cinque teatri e otto musei consentendo una rinascita culturale nella città. Nel 2006 circa 3 milioni di persone hanno visitato i musei cittadini, una cifra superiore del 170% rispetto alla media del periodo 2000-2006. Lo slancio della nuova identità culturale della città ha sostenuto la crescita della sua economia turistica che continua anche negli anni successivi ai Giochi.

In Europa, la designazione di **Capitale della Cultura** ha permesso a molte delle città partecipanti di utilizzare l'evento per rivitalizzare il proprio patrimonio urbano attraverso investimenti culturali. Il processo di candidatura a Capitale Europea della Cultura dura sei anni e dà alle città il tempo di consultarsi con i loro cittadini per dar vita ad un piano strategico per stabilire come gli investimenti culturali possano generare un senso di comunità e riqualificare le aree svantaggiate. Ricevere la designazione titolo e le risorse finanziarie che la accompagnano ha permesso alle città di mostrare il loro patrimonio culturale ai visitatori grazie all'aumento del turismo che ne consegue.

Edimburgo (Scozia) ha dimostrato come i festival culturali possano generare un senso di orgoglio civico oltre che più ampi ritorni economici. La città scozzese ospita ogni anno dodici festival artistici e culturali diversi che attirano ogni anno più di 4 milioni di visitatori. I festival hanno trasformato in meglio la vita dei cittadini, con una partecipazione agli eventi che va oltre il 60% dei residenti. Questo si è tradotto in un maggiore interesse per le arti tra i partecipanti, e una fama internazionale della città quale destinazione culturale di prim'ordine.

Fonti: OECD (2011); Commissione Europea (2019); BOP Consulting (2016).

2.5. Considerare le esigenze delle comunità locali nella trasformazione dei mercati immobiliari

Cosa dice la Raccomandazione?

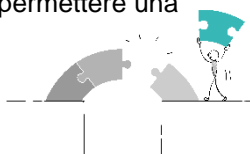
Il.5. Prendere in considerazione il mercato immobiliare poiché è probabile che i prezzi degli immobili aumentino nelle zone dove sono in corso lavori di costruzione in vista di un evento e l'equilibrio tra le esigenze delle comunità locali e le opportunità d'investimento per ottimizzare i benefici locali.

Perché è importante?

Gli eventi globali possono avere effetti significativi sui mercati immobiliari locali e sul valore dei terreni. Raramente vengono selezionati siti immobiliari importanti per ospitare sedi e infrastrutture di eventi. Le città generalmente optano per terreni e mercati immobiliari meno sviluppati, che sono più convenienti da mettere a punto e generano un valore maggiore dopo l'evento. Nelle città con mercati immobiliari forti, l'aumento dei prezzi tende ad essere meno significativo rispetto a quelle con mercati meno sviluppati.

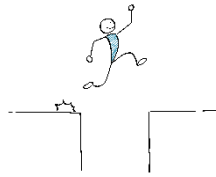
Possono emergere trade-off tra la creazione di nuovi mercati e opportunità di investimento e i bisogni delle comunità locali, che richiedono una gestione attenta e una pianificazione lungimirante. Con lo sviluppo dei siti, le comunità locali possono rivelarsi vulnerabili su aspetti quali sfratti e accessibilità, poiché le aree in declino vengono rigenerate e i prezzi degli alloggi aumentano. In questo caso, sarà necessario adottare misure affinché gli alloggi restino accessibili alle comunità locali.

I nuovi sviluppi residenziali e commerciali possono compromettere investimenti in altre parti della città o regione. Questi dovrebbero quindi essere integrati nelle strategie della città per permettere una crescita equilibrata.



Azioni potenziali

- **Sfruttare l'evento per aumentare l'offerta abitativa secondo le necessità, compresi gli alloggi a prezzi contenuti**
 - ✓ Effettuare una valutazione dei bisogni per identificare i siti che possono essere sviluppati o adibiti ad abitazioni.
 - ✓ Pianificare nuovi alloggi vicino ai trasporti pubblici e ai centri commerciali.
 - ✓ Stabilire obiettivi di edilizia a basso costo e creare incentivi per i costruttori, monitorare i mercati immobiliari e aggiustare gli obiettivi se necessario.
- **Pianificare proattivamente per evitare spostamenti di popolazione e la gentrificazione**
 - ✓ Applicare strategicamente i piani regolatori e gli strumenti di pianificazione come la cattura del valore dei terreni.
 - ✓ Pianificare rispettando la coesione della comunità e minimizzare o compensare gli effetti dovuti agli spostamenti di popolazione.
 - ✓ Limitare la speculazione immobiliare e l'edificabilità dei terreni per ridurre gli impatti sui mercati locali.
- **Comunicare con chiarezza i potenziali impatti sui mercati immobiliari**
 - ✓ Informare proattivamente stakeholder e comunità locali assicurandosi che comprendano l'impatto dei cambiamenti pianificati sulle loro vite, sulle comunità e i sui mercati immobiliari.



Insidie da evitare

- Ignorare trend immobiliari e fluttuazioni di prezzo di alloggi e terreni minando la redditività degli investimenti e degli impegni a creare alloggi accessibili.
- Sottostimare gli impatti sul mercato immobiliare locale.
- Mancata pianificazione di alloggi accessibili con impatto negativo sulle comunità locali, che sono costrette a lasciare aree in via di gentrificazione con relativo crollo del capitale sociale e della coesione.

Far sì che accada

I **Giochi del Commonwealth di Birmingham 2022 (Regno Unito)** sono diventati il catalizzatore di un intenso programma di edilizia abitativa e rigenerazione della città. Il Governo ha concesso un contributo di 165 milioni di sterline come finanziamento parziale per lo sviluppo di uno schema residenziale misto che comprende 1 400 nuove abitazioni sul sito dell'ex campus della *Birmingham City University*. Queste nuove abitazioni saranno utilizzate come alloggi residenziali nel *Commonwealth Games Village* in occasione dei Giochi del Commonwealth 2022. Inoltre, il finanziamento sosterrà le infrastrutture di trasporto connesse all'evento e i miglioramenti dell'ambiente pubblico che contribuiranno a facilitare la realizzazione di ulteriori abitazioni dopo i Giochi.

C'è la speranza di realizzare più di 5 000 nuove abitazioni nella zona di Perry Barr a Birmingham per la popolazione locale. Le prime 1 400 case proverranno proprio dalla conversione post-evento del villaggio dei Giochi del Commonwealth - che ospiterà fino a 6 500 atleti e funzionari che prenderanno parte ai Giochi.

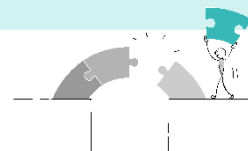
Altri lavori associati ai Giochi vedranno una ristrutturazione della stazione ferroviaria locale, un nuovo snodo multimodale che servirà il sistema dei bus, la ferrovia e il nuovo servizio di autobus a transito rapido SPRINT, che dovrebbe essere introdotto prima dei Giochi.

Fonte: Birmingham 2022 (2019).

2.6. Utilizzare gli appalti pubblici per promuovere obiettivi di sostenibilità e inclusione

Cosa dice la Raccomandazione?

Il.6. Promuovere l'uso degli appalti strategici e in particolare quelli con obiettivi di sostenibilità attraverso clausole sociali e ambientali per garantire che la popolazione locale abbia accesso ad opportunità occupazionali e benefici derivanti dalla formazione professionale in settori rilevanti come l'edilizia, l'ospitalità e la sicurezza e salvaguardia dell'ambiente.



Perché è importante?

L'uso strategico degli appalti pubblici e delle clausole sociali offre molte opportunità di ottenere risultati di ampia portata. Gli organizzatori di eventi stanno usando sempre di più il loro potere d'acquisto per aumentare lo sviluppo locale e rafforzare l'impatto a lungo termine dell'evento.

Gli appalti verdi possono essere un motore di innovazione durante l'evento, incentivando lavori, prodotti e servizi rispettosi dell'ambiente che possono creare nuovi standard in settori come l'edilizia. Possono anche essere usati per accelerare il raggiungimento di obiettivi ambientali più ampi come la riduzione delle emissioni di gas serra o il passaggio a un'economia circolare.

Gli appalti e le clausole sociali sono misure fondamentali per aiutare gli organizzatori a creare benefici per le comunità locali svantaggiate. Azioni mirate possono anche essere adottate per sostenere le PMI e quindi promuovere la crescita locale.

Un approccio strategico agli appalti dovrebbe anche svolgere un ruolo chiave riguardo al rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, chiedendo ai fornitori di includere l'impegno al rispetto di tali diritti nei contratti all'interno delle loro catene di approvvigionamento, di dichiarare tali accordi e agire di conseguenza.

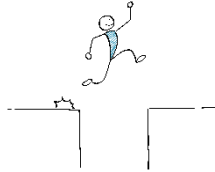
Fin dalle fasi iniziali è necessaria una pianificazione attenta, per garantire che i processi di appalto siano efficienti e competitivi, offrendo il miglior rapporto qualità-prezzo a beneficio dei contribuenti, dei consumatori finali e degli utenti dei servizi pubblici in generale. Una supervisione rigorosa e il monitoraggio dei risultati è essenziale per garantire che i contratti non ostacolino la concorrenza e non promuovano accordi collusivi o di manipolazione delle offerte tra concorrenti.

Azioni potenziali

- **Adottare strategie specifiche in materia di appalti pubblici**
 - ✓ Adottare una strategia in materia di appalti legati all'evento che garantisca trasparenza, integrità e controllo e stabilisca obiettivi economici, sociali e ambientali.
 - ✓ Adottare una strategia in materia di appalti green legati all'evento che includa standard ambientali nelle specifiche tecniche, nei criteri di selezione e di aggiudicazione degli appalti, e nelle clausole di prestazione del contratto.
 - ✓ Adottare una strategia in materia di appalti sociali legati all'evento che stabilisca standard di utilità sociale chiari e sia accessibile agli imprenditori del settore.
- **Razionalizzare e migliorare le procedure d'appalto in base alle necessità**
 - ✓ Ottimizzare il sistema degli appalti pubblici e i suoi quadri istituzionali per quanto riguarda l'evento e i contratti ad esso connessi.
 - ✓ Sviluppare e utilizzare strumenti per migliorare le procedure d'appalto, ridurre la duplicazione e incrementare il ritorno degli investimenti (compresi acquisti centralizzati, accordi quadro, cataloghi elettronici, acquisti dinamici, aste elettroniche, appalti congiunti e contratti con opzioni).
- **Facilitare l'accesso per l'economia sociale e solidale e le imprese sociali**
 - ✓ Identificare i servizi che possono essere forniti dalle imprese sociali e fissare obiettivi chiari e misurabili.
 - ✓ Creare meccanismi per sostenere le imprese sociali nelle gare d'appalto,

fra cui la formazione e le procedure semplificate.

- ✓ Stabilire partenariati con reti di imprenditori sociali e altri attori dell'economia sociale e solidale per aumentarne la diffusione e l'impegno.



Insidie da evitare

- Non riuscire a capire i mercati locali e a valutare come gli appalti pubblici possono sostenere e creare nuovi mercati non sfruttando le strutture esistenti come le organizzazioni imprenditoriali, le camere di commercio, gli imprenditori sociali e le competenze all'interno del settore pubblico.

- Fare ricorso a procedure eccezionali nelle gare d'appalto competitive (aggiudicazioni dirette, procedure accelerate, ecc.), che limitano la concorrenza e minano l'efficienza amministrativa degli appalti.
- Stabilire regole complesse per gli appalti e usare di documenti di gara non standardizzati che limitano la partecipazione di potenziali concorrenti, compresi nuovi operatori e PMI.
- Non affrontare ostacoli quali gli oneri normativi, i vincoli finanziari e la mancanza di competenze tecniche che le PMI devono fronteggiare per partecipare alle procedure relative agli appalti pubblici.

Far sì che accada

Gli appalti sociali e le clausole a favore della comunità sono sempre più utilizzati per garantire che gli eventi globali abbiano maggiore impatto e utilità pubblica. I **Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Vancouver 2010 (Canada)** sono stati in prima linea nell'integrazione degli appalti sociali nella realizzazione dei Giochi. Le donne emarginate, comprese ex detenute, hanno ricevuto formazione e lavoro attraverso gli appalti legati ai Giochi. I giovani a rischio sono stati formati come falegnami e operai edili. I contratti obbligavano le aziende ad assumere residenti a basso reddito delle comunità vicine. I Giochi successivi hanno introdotto i diritti umani, la diversità e gli standard di uguaglianza.

I **Giochi Olimpici e Paraolimpici di Parigi 2024 (Francia)** hanno il potenziale per creare 250 000 nuovi posti di lavoro, accrescere le competenze dei lavoratori e dei disoccupati e migliorare le opportunità di vita dei cittadini di Seine-Saint-Denis. Come altri Giochi, Parigi 2024 cerca di determinare un salto di qualità per le comunità locali che si traduca in un'eredità significativa e duratura. Una Carta Sociale unica nel suo genere riunisce i principali sindacati, le organizzazioni dei datori di lavoro, lo Stato e le principali parti interessate e mette la dignità del lavoro al centro dell'impatto economico dei Giochi, oltre a impegnarsi per lo sviluppo delle competenze, la creazione di occupazione e il sostegno alle PMI e al terzo settore. Le clausole sociali, gli appalti sociali e la crescita inclusiva sono stati integrati nelle strutture e nei processi.

Fonti: OECD (2011); Parigi 2024 (2020).

2.7. Coinvolgere il settore privato come partner commerciale responsabile

Cosa dice la Raccomandazione?

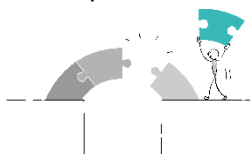
Il.7. Consultare e coinvolgere il settore privato e le agenzie di sostegno alle imprese nella progettazione di approcci strategici per facilitare l'accesso alle catene di approvvigionamento, promuovere gli investimenti, garantire che i diritti dei lavoratori siano rispettati e creare opportunità per lo sviluppo economico e occupazionale locale.

Perché è importante?

Il settore privato è un partner cruciale per la pianificazione e realizzazione di un evento globale.

Le città ospitanti e gli investitori sono esposti a un attento controllo pubblico in ogni fase del ciclo di vita dell'evento. Il settore privato deve essere un partner commerciale responsabile e assicurare il monitoraggio delle catene di approvvigionamento e il rispetto dei diritti umani e lavorativi.

Gli eventi globali sono un'opportunità per innovare e stabilire nuovi standard e favorire nuovi comportamenti che possono entrare a far parte dell'eredità dell'evento. Un evento globale può diventare il catalizzatore per l'innalzamento degli standard di vita, facendo sì che l'occupazione e il sostegno alle imprese nell'ambito dell'evento siano superiori ai livelli preesistenti. Le organizzazioni e le infrastrutture preposte alla realizzazione dell'evento possono dare l'esempio attraverso le loro prassi in materia di occupazione e investimenti.

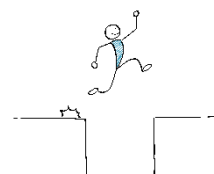


Azioni potenziali

- **Utilizzare meccanismi formali di impegno e responsabilità**
 - ✓ Creare meccanismi formali per agevolare la collaborazione tra pubblico, privato e terzo settore, quali carte sociali o patti per l'occupazione e includere i loro rappresentanti nei comitati direttivi e consigli di amministrazione.
 - ✓ Concordare obiettivi concreti attraverso un accordo pubblico

formale e monitorare i risultati per modificarli in base alle necessità.

- ✓ Attuare le linee guida e le *best practice* internazionali sulla condotta responsabile delle imprese, fra cui le Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali e i Principi Guida ONU su Imprese e Diritti Umani, nonché gli standard nazionali per tutti i contratti e gli investimenti relativi agli eventi.
- ✓ Monitorare le catene di approvvigionamento e garantire il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori.



Insidie da evitare

- Ritardare il coinvolgimento dei datori di lavoro e delle organizzazioni imprenditoriali per ottimizzare le opportunità per i residenti, ed in particolare i lavoratori poco qualificati, le donne o le persone con disabilità.
- Coinvolgimento inefficace di PMI e organizzazioni imprenditoriali nell'identificazione delle opportunità di crescita locale o la creazione di attività di supporto per informarle sulle gare d'appalto.
- Sottovalutare la potenzialità dell'evento di aumentare gli standard di vita dei residenti e lavoratori locali grazie all'adozione di carte per l'occupazione, accordi sul salario di sussistenza e percorsi di formazione per aumentare le opportunità di lavoro successivamente all'evento.

Far sì che accada

Il **Comitato Organizzatore dei Giochi Olimpici e Paralimpici di Londra** (LOCOG) ha adottato un Codice di Approvvigionamento Sostenibile in relazione alle condizioni di lavoro nelle fabbriche che forniscono sponsor, licenziatari e fornitori. Il LOCOG ha commissionato a un partner specializzato la definizione del processo, basato sui Principi Guida ONU su Imprese e Diritti Umani. Il Meccanismo di Reclamo e Risoluzione delle Controversie è stato utilizzato in aggiunta agli impegni di controllo, monitoraggio e valutazione del LOCOG e dei suoi partner commerciali.

Birmingham ha messo lo sviluppo economico locale al primo posto negli appalti per le infrastrutture dei Giochi del Commonwealth del 2022, nella speranza di sviluppare personale locale qualificato che rimanga a lungo dopo la conclusione dell'evento. In ottemperanza alla Carta di Birmingham per le Imprese e la Responsabilità Sociale, il principale appaltatore per gli alloggi degli atleti ha accettato di costruire in loco una struttura per la formazione e fornire 1 000 posti di formazione pre-impiego per i residenti locali. Gli appaltatori dei giochi hanno anche accettato di investire in ampi programmi di tirocinio e apprendistato per l'occupazione giovanile locale. L'uso degli appalti pubblici per sviluppare il capitale umano locale è stato possibile grazie alla collaborazione tra vari attori, tra cui gli appaltatori privati, la West Midlands Combined Authority e i college della zona.

Fonti: LOCOG (2007); Birmingham 2022 (2019).



3 Valutazione

3.1. Condurre una rigorosa valutazione ex-ante

Cosa dice la Raccomandazione?

III.1. Attuare una valutazione ex-ante al fine di fornire dati e informazioni accurate relative all'evento in termini di costi, risultati e impatti. A tal fine la valutazione ex ante deve:

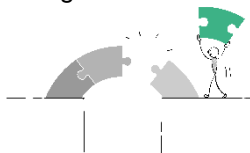
- essere basata su un'analisi costi-benefici e su analisi che tengano conto dell'impatto sociale e ambientale, compresi i costi (o il caso aziendale) delle strutture da smantellare;*
- essere indipendente, aperta, trasparente e supervisionata dall'autorità nazionale competente nei casi in cui le candidature beneficiano di garanzie pubbliche;*
- permettere un processo continuo di valutazione durante tutto il ciclo di vita dell'evento e oltre.*

Perché è importante?

La valutazione preliminare è un processo importante per assicurare un'efficace preparazione delle gare d'appalto e dei piani di attuazione relativi all'evento.

Effettuare valutazioni solide è fondamentale per stimare gli impatti degli eventi globali. I diversi impatti che possono scaturire da un evento richiedono una serie di metodi di valutazione. L'analisi costi-benefici misura i costi economici e gli impatti di un evento durante tutto il suo ciclo di vita.

Inoltre, l'analisi dell'impatto sociale e ambientale può garantire che un evento crei benefici in aree quali la creazione di posti di lavoro per gruppi svantaggiati o la riduzione dell'impronta ecologica.



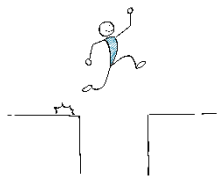
Azioni potenziali

- **Stimare gli impatti economici, sociali e ambientali nelle aree interessate:**
 - ✓ Definire i confini territoriali dell'"economia ospitante" per determinare cosa includere e escludere da qualsiasi valutazione di impatto potenziale.

- ✓ Considerare gli impatti economici diretti e indiretti (per esempio attraverso l'analisi costi-benefici), così come l'analisi dell'impatto sociale e ambientale, ivi compresi i costi (o business case) di smantellamento delle strutture.
- ✓ Integrare nella candidatura una valutazione dell'impatto sui diritti umani e un quadro di monitoraggio dell'evento.

- **Garantire trasparenza e indipendenza:**

- ✓ Avvalersi di una verifica indipendente dei risultati da parte di terzi e della supervisione delle autorità nazionali competenti in caso di garanzie pubbliche.
- ✓ Concordare approcci comuni tra revisori e organismi di supervisione nella valutazione e monitoraggio di costi e spese.
- ✓ Definire e concordare un quadro di valutazione continua che promuova la comparabilità nel tempo e che sia seguito da tutti gli stakeholder.



Insidie da evitare

- Commissionare valutazioni ex-ante troppo ottimistiche che porteranno a decisioni sbagliate, minando gli sforzi volti a lasciare un'eredità e diminuendo la fiducia pubblica.
- Adottare valutazioni complesse che implicano tempi e costi eccessivi.
- Adottare metodologie diverse per ogni fase dell'evento che possono rendere difficile il confronto e la contrapposizione tra i risultati attesi e quelli raggiunti.
- Una mancanza di attenzione alla valutazione dei risultati e degli impatti nell'approccio globale di gestione degli eventi.
- Scarso utilizzo dei dati e delle conoscenze esistenti nel processo di valutazione.

Far sì che accada

eventIMPACTS.com è stato istituito nel 2008 tramite una collaborazione tra EventScotland, UK Sport, l'Agenzia di Sviluppo di Londra, Yorkshire Forward, VisitBritain e Glasgow City Marketing Bureau. Il suo ruolo è quello di valutare e misurare l'impatto e i benefici a lungo termine di grandi eventi sportivi e culturali. I partner attuali sono: il Dipartimento dei Media, della Cultura e dello Sport, EventScotland, Northern Ireland Tourism, London and Partners, il governo del Galles e UK Sport. L'eventIMPACTS Toolkit è organizzato intorno a cinque parole chiave: affluenza, economia, ambiente, società e media e considera gli impatti di base, intermedi e avanzati per queste categorie. La logica di fondo è che **un evento è un mezzo per un fine, e non l'obiettivo finale**.

Nel 2018, **l'International Association of Event Hosts** ha lavorato con ospiti e titolari di eventi ed esperti del settore per fornire una guida con lo scopo di misurare l'impatto degli eventi e contribuire agli obiettivi globali di sviluppo sostenibile. Gli standard chiariscono il linguaggio utilizzato dai fornitori del settore e le risorse disponibili per misurare l'impatto, tra cui eventIMPACTS. La guida per la misurazione dei benefici include: Benefici per gli Stakeholder Investitori; Misurazione degli Input e dei Risultati nel Tempo e i Principi Chiave per la Misurazione:

- Orientamento all'obiettivo
- Beneficio netto aggiuntivo
- Basarsi sulle evidenze
- Misurare il Ritorno sull'Investimento
- Sviluppo Sostenibile e Risultati a Lungo Termine

La guida dettagliata INCLUDE la Misurazione del Pubblico (profilo, dimensioni), gli Impatti Economici (misurazione dei benefici e dei risultati, commercio e turismo, infrastrutture e immagine), gli Impatti Sociali (pianificazione, risultati, sviluppo della comunità, salute e benessere, diritti umani, input, impegno pubblico, volontariato, forza lavoro) e gli Impatti Ambientali (integrazione delle considerazioni ambientali, risultati, qualità ambientale, azione climatica, input, rifiuti, energia, acqua, trasporti e capitale naturale).

Fonti: eventIMPACTS (2020); International Association of Event Hosts (2018).

3.2. Effettuare una valutazione rigorosa durante l'intero ciclo di vita dell'evento e la sua eredità

Cosa dice la Raccomandazione?

III. 2. Sviluppare una strategia di valutazione che:

- a. *definisca dall'inizio quale sia il lascito atteso, con obiettivi chiari e misurabili, e ponga requisiti longitudinali per misurare e valutare gli impatti e i risultati (es. a 1, 5, 10 anni dall'implementazione);*
- b. *assicuri un'analisi indipendente e trasparente della candidatura e del budget proposto che tenga conto dei rischi conosciuti e dei piani di attenuazione del rischio;*
- c. *includa indicatori che possano misurare il successo nel raggiungimento di una "visione futura" per l'economia, lavorando attraverso settori amministrativi responsabili per l'istituzione, la formazione, l'occupazione e l'assistenza sociale, e operatori sul campo, al fine di monitorare le azioni e gli impatti su tutto lo spettro delle politiche pubbliche e le differenti dimensioni spaziali;*
- d. *usi valutazioni multi-criterio, meta-analisi e incentrate sul valore sociale che includano informazioni qualitative, quantitative e comparative come i meccanismi per misurare risultati non-tangibili;*
- e. *utilizzi organi di sorveglianza rilevanti e appropriati o organizzazioni ombrello come uffici nazionali di statistica, organi di contabilità pubblica, organi per l'attuazione dell'evento e reti di governi locali, per portare a termine una valutazione indipendente degli impatti e dei risultati;*
- f. *usi un'analisi costi-benefici ex post per monitorare gli impatti a breve, medio e lungo termine di un evento e stimare l'attuazione delle valutazioni e costruire criteri rigorosi che permettano una comparazione tra diversi tipi di eventi in diverse aree geografiche per monitorare le spese pubbliche e gli impatti a tutti i livelli;*
- g. *assicuri l'uso di criteri e metodologie coerenti per l'analisi costi-benefici ex-post e ex-ante e la valutazione dell'impatto ambientale;*
- h. *metta in atto un quadro di gestione del rischio durante tutto il ciclo di vita dell'evento;*
- i. *crei un quadro di monitoraggio per mappare il ritorno degli investimenti e il ritorno di influenza generato durante tutto il ciclo di vita dell'evento.*

Perché è importante?

Le strategie di valutazione definiscono fin dall'inizio quale dovrebbe essere l'eredità attesa, con obiettivi chiari e misurabili. I piani di lungo termine dell'evento sono dettagliati nella fase di candidatura e nella fase operativa. I risultati devono essere monitorati e valutati durante tutta la fase operativa e di realizzazione, per assicurare che i piani di lungo periodo siano in linea con gli obiettivi e che si possano apportare aggiustamenti, se necessario.

Molti degli investimenti fatti durante la fase operativa non daranno i loro frutti di lungo periodo (eredità) fino a molto tempo dopo l'evento, quando avverrà un riadattamento delle strutture e una conseguente generazione di valore. Mentre la candidatura prende forma, la strategia di valutazione deve anche stabilire i requisiti longitudinali per misurare e valutare i risultati e gli impatti (cioè 1 anno, 5 anni e 10 anni dopo lo svolgimento). Le strategie di valutazione devono includere indicatori in

grado di misurare i risultati e gli impatti a lungo termine, il che può richiedere la collaborazione di più amministrazioni a diversi livelli.

Nel determinare l'eredità dell'evento, spesso la candidatura e i piani di lungo periodo ambiscono a risultati di ampia portata, tangibili e non. Misurare i diversi impatti richiede approcci innovativi per catturare i benefici. Valutazioni multicriteria, meta-analisi e misurazioni del valore sociale consentono l'estrazione di informazioni qualitative, quantitative e comparative e sono meccanismi efficaci per misurare risultati non tangibili come il capitale sociale o l'orgoglio civico.

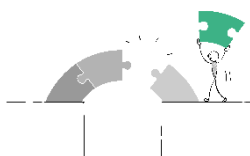
L'uso di criteri e metodologie rigorose per l'analisi costi-benefici ex-ante ed ex-post e per le valutazioni d'impatto ambientale consente una misurazione coerente dei risultati nel tempo.

Le valutazioni permettono di confrontare diverse tipologie di eventi in diverse aree

geografiche. Possono quindi supportare scelte informate rispetto al tipo di eventi per i quali presentare una candidatura e aiutare ad identificare le opportunità che possono derivare da uno o più eventi.

Gli eventi globali spesso ricevono investimenti da più livelli di governo, il che implica la necessità di un monitoraggio della spesa pubblica, una valutazione d'impatto coerente e rigorosa, nonché dell'esperienza di organismi di supervisione e organizzazioni ombrello.

Gli uffici nazionali di statistica, le istituzioni di controllo pubblico, gli organismi preposti all'attuazione degli eventi e le reti dei governi locali possono essere incaricati di effettuare valutazioni indipendenti.

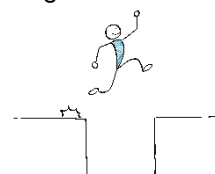


Azioni potenziali

- **Predisporre quadri di valutazione continua che siano rigorosi e pragmatici**
 - ✓ Stabilire un quadro di valutazione chiaro con obiettivi e scadenze concrete per misurare i risultati e gli impatti.
 - ✓ Adottare un approccio pragmatico alla valutazione che tenga conto dei compromessi tra ciò che può essere misurato in modo affidabile e le risorse disponibili per condurre la ricerca.
 - ✓ Utilizzare organismi di supervisione pertinenti o organizzazioni ombrello come gli uffici statistici nazionali, le istituzioni di controllo pubblico, gli enti organizzatori di eventi e le reti dei governi locali, per effettuare valutazioni indipendenti.
- **Adottare un approccio complessivo alla valutazione**
 - ✓ Utilizzare metodologie quantitative e qualitative per misurare gli impatti diretti e indiretti, compresa l'analisi costi-benefici, l'analisi di impatto sociale e ambientale, ecc.
 - ✓ Valutare l'evento rispetto a standard internazionali quali gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite (ONU), le linee guida per una condotta aziendale responsabile, gli standard ambientali e i diritti umani e del lavoro.

Comunicare pubblicamente i risultati e promuovere la comparabilità tra diversi eventi e autorità ospitanti

- ✓ Lavorare con gli organizzatori di eventi e i governi per concordare dei parametri di riferimento che permettano la comparabilità tra gli eventi.
- ✓ Documentare e condividere apprendimenti e *best practice* per costruire una base empirica da trasmettere ai futuri organizzatori.



Insidie da evitare

- Prestare eccessiva attenzione a costi e spese, non riuscendo a valutare i risultati e gli impatti ambientali o sociali.
- Non riuscire a concordare i confini territoriali rispetto ai quali saranno misurati gli impatti.
- Sottovalutare i risultati e gli impatti della scelta degli investimenti rispetto agli obiettivi di sviluppo locale concordati per l'evento.
- Limitare gli scambi di informazioni tra gli enti finanziatori può portare a metodologie di valutazione incoerenti.
- Creare quadri di monitoraggio troppo complessi che inibiscono il libero scambio di informazioni tra gli enti competenti e determinano la duplicazione degli sforzi.
- Cambiare metodologie e quadri di valutazione durante il ciclo di vita dell'evento.

Far sì che accada

Nel maggio 2010, il Dipartimento della Cultura, dei Media e dello Sport del Regno Unito ha commissionato una **Meta-valutazione triennale dell'impatto e dell'eredità dei Giochi Olimpici e Paralimpici di Londra 2012**. La "meta-valutazione" ha analizzato il valore aggiunto, gli output, i risultati, gli impatti e i benefici associati all'investimento nei Giochi del 2012. È stato sviluppato un quadro per identificare, estrarre e aggregare i dati all'interno di un corpus variegato di valutazioni esistenti, con l'obiettivo generale di migliorare il processo decisionale e aumentare il rapporto qualità-prezzo. Essa funge anche come piattaforma per valutazioni e ricerche future più solide (nel campo dei grandi eventi).

Active Citizens Worldwide (ACW) è una piattaforma di analisi e comparazione pluriennale e multi-città che i decisori politici possono utilizzare per comprendere meglio il valore generato dall'attività fisica in termini di salute, economia e valore sociale. La metodologia può essere utilizzata dalle città ospitanti per costruire serie di dati complete, comparabili e longitudinali e per aiutare le città ospitanti nel tentativo di sviluppare un'eredità sportiva importante che generi risultati sociali più ampi.

La Homeless World Cup Foundation e gli organizzatori locali misurano il ritorno sociale dell'investimento nel lungo periodo. L'evento riunisce 500 giocatori di calcio senzatetto in una competizione amichevole. La Homeless World Cup Foundation collabora con diverse organizzazioni di calcio di strada della società civile in oltre 450 città di 74 paesi per avvicinare allo sport più di 100 000 persone emarginate ogni anno. L'evento è un'opportunità per mostrare il lato umano dei senzatetto. Porta gli spettatori a contatto diretto con le persone che soffrono di povertà e precarietà abitativa, mettendo anche in evidenza il loro talento.

Fonti: UK Department for Digital, Culture, Media & Sport (2012); Portas Consulting (2018); Homeless World Cup Foundation (2020).

Agency Lounge
Debate Stage



VIP Lounge



Press Center



4 Governance multilivello

4.1. Definire chiaramente ruoli e responsabilità fin dall'inizio

Cosa dice la Raccomandazione?

IV.1. Definire sin dalla fase di candidatura lo scopo e le competenze di tutte le entità pubbliche rilevanti a tutti i livelli di governo e monitorare l'implementazione per adattarla adeguatamente lungo tutto il ciclo di vita dell'evento.

Perché è importante?

A partire dalla fase iniziale, gli eventi globali coinvolgono vari enti pubblici e semi-pubblici. Le candidature e le eredità attese degli eventi vengono modellati e pianificati in modo anche gli enti pubblici che non sono coinvolti nella realizzazione diretta dell'evento possano assumere un ruolo in determinate fasi durante la preparazione o realizzazione dell'evento, o successivamente. Non è necessariamente chi organizza l'evento a gestire l'eredità dello stesso.

È necessaria chiarezza rispetto ai mandati per assicurare che i partner contribuiscano al massimo delle loro capacità e che i responsabili delle operazioni e della realizzazione dell'evento possano rimanere concentrati sulla loro missione.

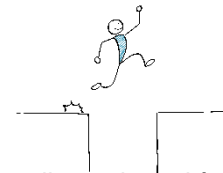
Poiché la responsabilità in materia di trasporti, infrastrutture, occupazione, competenze e politiche culturali fa riferimento a diversi livelli di governo; è necessario che i loro sforzi e contributi siano definiti con chiarezza, pur consentendo la collaborazione.

Azioni potenziali

- **Definire l'ambito e le competenze di tutte le entità pubbliche interessate, dalla fase di candidatura fino all'eredità dell'evento**
 - ✓ Definire chiaramente e concordare formalmente i ruoli, le responsabilità e la supervisione dei diversi attori pubblici.
 - ✓ Identificare i poteri normativi per vigilare sulle fasi di realizzazione e apportare le modifiche necessarie.

Insidie da evitare

- Mancata identificazione di tutte le entità pubbliche coinvolte nell'evento in ogni fase del ciclo di vita.
- Non riuscire a concordare incarichi chiari e importanti assegnare le responsabilità agli enti pubblici.
- Deboli relazioni con i livelli superiori di governo come conseguenza di incarichi mal definiti e di piani di realizzazione e supervisione mal concordati.



Far sì che accada

I Giochi Olimpici e Paralimpici di Parigi 2024 beneficiano di un accordo di governance ben definito che è stato sancito dalla legge. La legge del 2018 rispetta gli impegni presi davanti al Comitato Internazionale Olimpico e Paralimpico (CIO) e al Comitato Internazionale Paralimpico (IPC) durante la fase di candidatura. Garantisce le condizioni per supervisionare la pianificazione e la gestione controllata delle infrastrutture e degli impianti per l'organizzazione dei Giochi e per garantire che siano consegnati in tempo. I principi di trasparenza e integrità sono al centro del testo e la legge dimostra l'impegno della Francia ad organizzare i Giochi in modo responsabile e sostenibile. I quattro pilastri della legge sull'organizzazione dei Giochi Olimpici e Paraolimpici sono:

- Rispettare le disposizioni del contratto per la città ospitante firmato tra la città di Parigi, il Comitato Nazionale Olimpico e Sportivo Francese (comitato ospitante) e il CIO.
- Adattare i regolamenti urbanistici, di sviluppo o abitativi, per garantire il rispetto delle scadenze relative alla realizzazione di tutte le infrastrutture e strutture necessarie all'organizzazione dei Giochi.
- Assicurare che i Giochi possano svolgersi in sicurezza, predisponendo speciali corsie di traffico per i servizi di emergenza e di sicurezza, le delegazioni e gli atleti che partecipano ai Giochi.
- Garantire la trasparenza e l'integrità, attraverso la condivisione delle dichiarazioni patrimoniali e degli interessi dei principali alti funzionari dell'HATVP (Alta Autorità per la Trasparenza nella Vita Pubblica) e il controllo da parte della Corte dei Conti (organo supremo di controllo sull'uso dei fondi pubblici in Francia) della gestione degli organi di governo dei Giochi.

Fonti: Governo Francese (2018).

4.2. Sfruttare i meccanismi di governance esistenti o, se necessario, crearne di nuovi

Cosa dice la Raccomandazione?

IV.2. Stimare gli assetti di governance esistenti e la capacità di supervisionare e implementare l'evento, e, dove appropriato, creare nuovi meccanismi per assicurare che il processo decisionale sia trasparente e responsabile con il coinvolgimento settore pubblico, privato e non-profit.

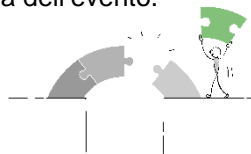


Perché è importante?

Gli accordi di governance degli eventi globali sono fondamentali per il loro successo complessivo e per la loro capacità di generare risultati positivi.

Valutare la qualità e la capacità degli accordi di governance esistenti informerà le scelte su come sarà realizzato l'evento e su quali nuovi organismi potrebbero dover nascere. Essa darà forma ai mandati e definirà i poteri decisionali.

Poiché la realizzazione di eventi globali coinvolge una serie di attori non statali, potrebbero essere necessari nuovi meccanismi per assicurare che i processi decisionali siano trasparenti e responsabili. Inoltre, una governance efficace degli eventi richiede il coordinamento delle politiche e delle azioni di tutti gli enti pubblici interessati e a tutti i livelli di governo. Organismi di coordinamento dedicati possono adempiere a questi ruoli assicurando l'efficienza e l'efficacia degli investimenti, degli sviluppi pianificati e delle strategie locali per l'occupazione e la pianificazione e realizzazione tempestiva dell'evento.



Azioni potenziali

- **Garantire meccanismi di governance efficaci**
 - ✓ Identificare i meccanismi di governance esistenti che potrebbero essere sfruttati per la realizzazione dell'evento globale.
 - ✓ Garantire strumenti di attuazione e meccanismi di coordinamento che siano appropriati e attinenti al ciclo di vita dell'evento e che includano competenze legalmente vincolanti, clausole di caducità pertinenti e obblighi di rendicontazione e responsabilità.

Insidie da evitare

- Creare mandati espansivi, scarsamente allineati alle competenze e dannosi per la definizione delle responsabilità.
- Presupporre che le organizzazioni e gli enti pubblici esistenti realizzino parti dell'evento e della sua eredità senza accordi solidi e mandati chiari.

Far sì che accada

La città di **Cork**, in Irlanda, ha trasformato i suoi accordi di governance per prepararsi alla sua designazione come **Capitale Europea della Cultura nel 2005**. Il consiglio comunale di Cork ha adottato un approccio "a doppio binario" per gestire l'evento. Da un lato, il Consiglio Comunale ha usato il suo budget e la sua autorità per accelerare 28 progetti di investimento in infrastrutture e nel patrimonio culturale in vista del 2005. Inoltre, il Consiglio Comunale ha anche creato una nuova società a responsabilità limitata, Cork 2005 Ltd., che aveva il compito di supervisionare la creazione e l'attuazione del programma culturale per l'intero anno. Il lavoro di organizzazione è stato snellito grazie all'autonomia politica. Tuttavia, la società restava pubblicamente responsabile poiché il suo consiglio di amministrazione era nominato dal Consiglio Comunale. Fin dalla sua creazione, Cork 2005 Ltd. ha cercato di coinvolgere direttamente gli artisti locali, le associazioni culturali e le imprese nell'elaborazione del progetto.

Fonte: Quinn, B. (2010).

4.3. Garantire il coordinamento tra i livelli di governo

Cosa dice la Raccomandazione?

IV.3. Garantire il corretto coordinamento delle politiche e delle azioni tra tutte le entità pubbliche pertinenti a tutti i livelli di governo, ad esempio attraverso un organismo di coordinamento dedicato, al fine di rafforzare l'efficienza e l'efficacia degli investimenti, degli sviluppi programmati, delle strategie locali per l'occupazione e pianificare e realizzare l'evento secondo i tempi stabiliti.

Perché è importante?

Gli eventi globali coinvolgono diversi attori e stakeholder da tutto il settore pubblico. Gli enti dedicati svolgono un ruolo critico nell'assicurare un coordinamento efficace e la sua efficienza. Tuttavia, il loro ruolo principale è quello di realizzare l'evento e per questo hanno bisogno di indicazioni chiare e responsabilità ben definite. Essi non sostituiscono la necessità di un'azione di coordinamento da parte del governo. Per questo dovranno essere stabiliti dei meccanismi aggiuntivi in base alla portata dell'evento.

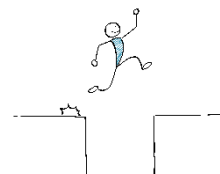
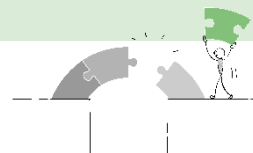
Allineare le politiche e gli investimenti a un evento è un compito complesso ma necessario che deve essere svolto fin dalle fasi iniziali. Se questo non avviene, può causare ritardi, portare a una fase di stallo e creare tensioni tra i livelli di governo.

Azioni potenziali

- **Creare organismi di coordinamento e contratti a seconda delle necessità**
 - ✓ Perseguire sinergie strategiche attraverso comitati e programmi interdipartimentali/ministeriali, compresa l'armonizzazione delle norme o gli investimenti comuni.
 - ✓ Utilizzare contratti/accordi formalizzati tra i livelli di governo e gli enti pubblici.

Insidie da evitare

- Meccanismi di collaborazione deboli che risultano in una duplicazione degli sforzi.
- Mandati poco chiari e proliferazione di organizzazioni coinvolte nell'evento.
- Situazioni di stallo, sovrapposizione di attività che portano a risultati non ottimali.
- Affidarsi a meccanismi informali solo per il dialogo e la condivisione delle informazioni tra i livelli di governo.
- Molteplici organismi di coordinamento senza un chiaro valore aggiunto nel processo decisionale.



Far sì che accada

Quattro paesi, **Romania, Grecia, Bulgaria e Serbia** hanno deciso di preparare candidature congiunte per l'**Euro FIFA 2028 e la Coppa del Mondo FIFA 2030**. Al fine di semplificare la preparazione della candidatura ed evitare duplicazioni, i paesi hanno concordato di creare un comitato congiunto di supervisione. Il comitato sarà composto da quattro rappresentanti di ogni nazione, due del governo nazionale e due delle rispettive federazioni calcistiche. I paesi sperano di utilizzare la candidatura come un'opportunità per rafforzare maggiormente i legami politici ed economici regionali e per creare benefici locali in ogni città ospitante. In ogni paese, saranno creati dei meccanismi per garantire la continuità con gli organizzatori locali per assicurare lo sviluppo quadri complementari rispetto all'eredità attesa.

La Scozia adotta un approccio strategico all'organizzazione e alla realizzazione di eventi globali che si articola attraverso una strategia nazionale decennale, *Scotland the Perfect Stage*, coordinata da un ente pubblico nazionale, EventScotland. La strategia si impegna a valorizzare i benefici e le eredità di tutti gli eventi e a promuovere l'approccio adottato per i Giochi del Commonwealth di Glasgow 2014 come modello estendibile di *best practice*. In particolare, sottolinea la necessità di partnership forti, di imparare dall'esperienza, sviluppare le risorse umane impegnate negli eventi e misurare l'impatto nel medio e lungo termine.

Fonti: Novinite (2018); Visit Scotland (2020).

4.4. Sviluppare capacità di gestione pubblica

Cosa dice la Raccomandazione?

IV.4. Rafforzare la capacità di gestione nella pubblica amministrazione, effettuare investimenti appropriati in personale, competenze e infrastrutture ove necessario e prestare la debita attenzione alla gestione delle risorse umane, oltre a coltivare conoscenze e relazioni per un beneficio di lungo termine a livello locale.

Perché è importante?

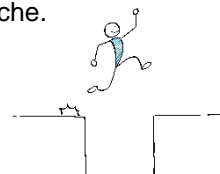
Gli eventi globali richiedono competenze specifiche e nuovi modi di lavorare all'interno delle amministrazioni. Le scadenze e le consegne fisse richiedono risorse umane dedicate con competenze diversificate. Gli eventi globali richiedono team multidisciplinari che prevedono competenze in materia di gestione degli eventi, pianificazione urbana, appalti pubblici, pianificazione finanziaria e sensibilizzazione della comunità e che dovranno sapersi adattare nel tempo. Le competenze possono derivare da eventi precedenti e si dovrebbe fare il possibile per trasferire il personale qualificato secondo necessità.

Per la fase di realizzazione possono essere istituite organizzazioni che generalmente offrono un'ampia gamma di personale e specialisti necessari all'evento. Tuttavia, anche altri enti pubblici e livelli di governo dovranno valutare e aumentare le proprie capacità e il proprio personale per allineare i bilanci e le politiche e per stabilire adeguati meccanismi di supervisione. Lo sviluppo di "competenze in materia di eventi" può offrire ai paesi l'opportunità di presentare candidature e ospitare eventi e alle città e alle regioni di sviluppare strategie localizzate per gli eventi. Le competenze in materia di gestione di progetti edilizi, infrastrutturali e investimenti sono rilevanti per la realizzazione di progetti su larga scala al di là dell'evento iniziale, generando un bene pubblico più ampio.

Azioni potenziali

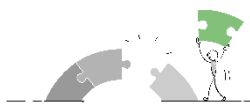
- **Valutare realisticamente la necessità di personale e le competenze esistenti**
 - ✓ Mappare i bisogni di personale per tutto il ciclo di vita dell'evento e identificare i talenti esistenti.

- ✓ Sviluppare team con competenze miste per operare come il "cliente" del governo in grado di gestire gli aspetti commerciali e politici/di policy del progetto.
- **Formare un team con l'esperienza e le competenze appropriate**
 - ✓ Distaccare il personale dai dipartimenti governativi e dagli enti pubblici.
 - ✓ Stanziare risorse appropriate per il personale associato alle varie funzioni di realizzazione dell'evento per attrarre candidati qualificati con esperienze di successo.
 - ✓ Creare incentivi e meccanismi per trattenere il personale e svilupparne la carriera, e per fidelizzare le persone al progetto.
- **Condividere le conoscenze tra le città ospitanti come mezzo per svilupparne le competenze**
 - ✓ Condividere le conoscenze tra le città ospitanti per promuovere l'apprendimento tra pari e aumentare le capacità pubbliche.



Insidie da evitare

- Sottovalutare le competenze richieste durante tutto il ciclo di vita dell'evento. Per esempio, gli operatori di prossimità dovrebbero essere coinvolti fin dalla fase di pre-candidatura per ridurre le tensioni con le comunità locali, così come gli esperti di finanza per consulenze su costi e risorse.
- Ricorso ad attività di outsourcing, eccessiva dipendenza dalle società di consulenza e mancanza di investimenti in capacità professionali interne.



Far sì che accada

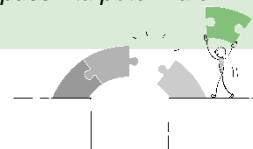
I **World Master Games (WMG)** del 2017 si sono svolti ad Auckland, in Nuova Zelanda. Al fine di equilibrare la presenza di stakeholder locali accanto alle competenze tecniche durante la preparazione e la gestione dell'evento è stata creata una società indipendente per i Giochi. La World Master Games 2017 Limited era interamente di proprietà del Consiglio di Auckland, ma aveva un consiglio di amministrazione indipendente composto da esperti di organizzazione di eventi sportivi su larga scala. L'organizzazione ha cercato di mettere i valori WMG di accesso inclusivo allo sport al centro della sua modalità operazioni sul posto di lavoro e ha investito molto nella promozione di uno spirito di benessere di squadra tra il personale. Il risultato è stato una forte fidelizzazione del personale durante i preparativi per i Giochi e alti livelli di soddisfazione dei lavoratori.

Fonte: Barfoot and Thompson (2017).

4.5. Adottare solidi meccanismi finanziari e di bilancio

Cosa dice la Raccomandazione?

IV.5. Impostare meccanismi di budget e finanziari come ad esempio proposte accurate di candidatura con costi e investimenti precisi tenendo debitamente conto dei costi operativi e di manutenzione a lungo termine, in linea con il sistema di controllo pubblico esistente. Ciò include un adeguato trattamento a bilancio dei partenariati pubblico-privato, delle imprese pubbliche locali e qualsiasi passività potenziale associate.



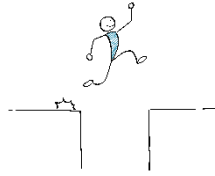
Perché è importante?

Nelle fasi di pre-candidatura e candidatura, dovranno essere stabilite valutazioni accurate dei costi e degli investimenti connessi, in conformità alle norme e ai regolamenti finanziari. Le dotazioni di bilancio dovranno identificare i possibili sforamenti dei costi e creare meccanismi di supervisione per monitorare la spesa su base continua. Fin dall'inizio dovranno essere valutati i costi operativi e di manutenzione a lungo termine e dovranno essere concordate le responsabilità future. Ciò include un adeguato trattamento di bilancio dei partenariati pubblico-privato e delle imprese pubbliche locali.

Gli eventi che richiedono livelli significativi di investimento pubblico da più fonti sono particolarmente impegnativi ed evidenziano la necessità di un efficace collaborazione e comunicazione tra istituzioni pubbliche. Il settore privato è un partner importante per gli eventi globali, che mette a disposizione risorse e competenze indispensabili. Gli eventi creano nuove opportunità di collaborazione tra pubblico e privato al di là dei modelli tradizionali di PPP. Gli investitori del settore privato fanno parte dell'infrastruttura dell'evento e questo può offrire l'opportunità di generare nuove relazioni che vanno al di là dell'evento, e a beneficio delle economie locali e regionali.

Azioni potenziali

- **Stabilire meccanismi solidi di monitoraggio e supervisione**
 - ✓ Deliberare dotazioni di bilancio che identifichino i possibili sforamenti dei costi e i meccanismi di supervisione per monitorare la spesa su base continua.
 - ✓ Creare team multidisciplinari integrati e strutture di governance (per esempio comitati direttivi) che includano autorità centrali e locali, autorità investigative, polizia, autorità anticorruzione e l'agenzia per la concorrenza.
 - ✓ Stabilire una supervisione ex-ante da parte di terzi riguardo le procedure di gara, i contratti e gli audit per salvaguardare la correttezza e la trasparenza delle procedure di assegnazione utilizzate.
 - ✓ Adottare misure di "supervisione e controllo collaborativo" volte a prevenire l'illegalità e assicurare l'adozione di interventi correttivi tempestivi al fine di garantire la realizzazione delle opere nei tempi previsti.
 - ✓ Utilizzare documenti di orientamento interno, linee guida, liste di controllo e manuali per eseguire verifiche approfondite, sistematiche e tempestive.
- **Garantire la trasparenza**
 - ✓ Riferire pubblicamente rispetto alle attività svolte dagli organizzatori.
 - ✓ Impegnarsi ad attuare forme di sorveglianza e controllo trasparenti e a pubblicare dati e informazioni aperte e accessibili.



Insidie da evitare

- Trascurare il potenziale del settore privato e di altri stakeholder di sostenere gli investimenti e accelerare i risultati.
- Sottovalutare i rischi e non adottare misure per garantire che gli investimenti non siano guidati da interessi personali traducendosi in un ritorno negativo di produttività o in un eccesso di infrastrutture.
- Stabilire regole finanziarie complesse e utilizzare contratti e appalti non standardizzati.
- Mancata creazione di organi di controllo e supervisione intergovernativi/interdipartimentali.
- Non valutare fin dall'inizio i costi operativi e di manutenzione a lungo termine e non concordare le responsabilità future.

Far sì che accada

Derry-Londonderry in Irlanda del Nord è stata in grado di finanziare le sue iniziative come prima beneficiaria del programma UK City of Culture nel 2013 senza alcun finanziamento nazionale diretto da parte del Regno Unito. La candidatura della città ha invece dato priorità alle fonti di finanziamento locali esistenti, con il Consiglio Comunale che ha dedicato 20 milioni di sterline alla programmazione culturale e 140 milioni di sterline per le infrastrutture. I finanziamenti per l'evento sono stati sostenuti anche da investimenti della *Urban Regeneration Company Ilex*, che ha dedicato fondi ai gruppi della comunità, così come dal Dipartimento per lo Sviluppo Sociale e dal Consiglio per le Arti. Queste diverse fonti di investimento hanno portato a un aumento del 61% dei pernottamenti in città dal 2012-2013 e a una stima di cinque sterline in nuove attività economiche generate per ogni sterlina investita nel programma.

Fonte: Eurocities (2015).

4.6. Assicurare un processo di consultazione aperto e inclusivo

Cosa dice la Raccomandazione?

IV.6. *Assicurare la trasparenza e la responsabilità attraverso un processo di consultazione aperta e inclusiva e un efficace coinvolgimento degli stakeholder:*

- a. *garantendo il coinvolgimento di più stakeholder ai valori e ai principi fondamentali dell'evento e il loro sostegno a processi per creare un'eredità a lungo termine per la comunità;*
- b. *esponendo al pubblico scrutinio, in maniera tempestiva e qualitativa, dati e informazioni su investimenti e spese pubbliche soprattutto su costi (tangibili o meno), benefici e impatti dell'evento globale su economia, ambiente e coesione sociale;*
- c. *assicurando il sostegno e il coinvolgimento della comunità locale lungo tutto il ciclo di vita dell'evento anche attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali, dati di open government, crowdsourcing e monitoraggio dei cittadini;*
- d. *cercando un equilibrio quando si incorporano le proposte delle parti interessate, intervenendo per prevenire l'influenza sproporzionata di gruppi di interesse particolari.*

Perché è importante?

Il successo di una candidatura dipende dalla capacità di ottenere un sostegno pubblico sufficiente e, negli ultimi anni, questo aspetto è diventato sempre più importante. Assicurare l'adesione di più stakeholder ai valori e ai principi fondamentali dell'evento richiede una consultazione aperta e inclusiva. Le comunità locali hanno bisogno di capire i quali sono benefici attesi e la logica di una candidatura come mezzo per assicurarsi sostegno e coinvolgimento continui. L'appoggio della comunità locale può essere fondamentale per plasmare l'eredità a lungo termine di un evento.

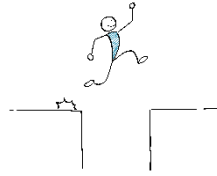
Sarà necessario introdurre meccanismi di controllo e bilanciamento per assicurare che vengano considerati i punti di vista delle parti interessate e che le decisioni non siano eccessivamente influenzate da parte di gruppi di interesse.

Le amministrazioni pubbliche e gli enti responsabili dovranno condividere dati e informazioni su investimenti e spese pubbliche. Questo vale soprattutto per i costi (tangibili o meno), i benefici e gli impatti dell'evento globale sull'economia, l'ambiente e la coesione sociale. Essere trasparenti fin dalle prime fasi aiuterà a scongiurare problemi e garantire che le amministrazioni pubbliche e gli enti siano responsabili nei confronti dei cittadini. Per raggiungere questo obiettivo dovranno essere utilizzati una serie di strumenti nel corso dell'intero evento, come piattaforme digitali, dati governativi aperti,

crowdsourcing e monitoraggio da parte dei cittadini.

Azioni potenziali

- **Assicurarsi il sostegno e l'adesione delle comunità locali**
 - ✓ Identificare attori locali di rilievo per sostenere l'evento dalla fase di candidatura in avanti.
 - ✓ Creare canali per permettere la consultazione pubblica continua, fra cui strumenti on-line e piattaforme digitali.
 - ✓ Stabilire sistemi di controllo e bilanciamento per far sì che i punti di vista degli stakeholder vengano considerati e che particolari gruppi di interesse non influenzino eccessivamente le decisioni.
 - ✓ Sviluppare strategie di comunicazione pubblica per aggiornare con regolarità le comunità, gli stakeholder e gli investitori durante il ciclo di vita dell'evento.
 - ✓ Promuovere il volontariato come strumento per coinvolgere la comunità, promuovere l'adesione locale e sviluppare competenze che permettano un'eredità a lungo termine dell'evento.



Insidie da evitare

- Coinvolgimento tardivo degli stakeholder nel processo di candidatura o di realizzazione.
- indebolire la fiducia degli stakeholder attraverso scambi di informazioni inadeguati e processi di consultazione e incontri mal gestiti.
- Non anticipare l'attenzione negativa dei media che può influenzare l'opinione pubblica.
- Permettere a particolari gruppi di interesse di guidare le discussioni e influenzare indebitamente il processo decisionale.
- Insufficiente coinvolgimento e consultazione degli stakeholder.
- Sottovalutare le identità locali e l'attaccamento al luogo e ai luoghi di riferimento che verranno riqualificati o persi.
- Debolezza delle motivazioni alla base della candidatura.

Far sì che accada

Nella fase di preparazione ai Giochi del Commonwealth 2014, **Glasgow** ha intrapreso un approfondito processo di consultazione pubblica per garantire che tutte le parti interessate fossero informate in modo trasparente rispetto all'impatto che l'evento avrebbe avuto. Gli organizzatori hanno creato la campagna "Get Ready Glasgow" per assicurarsi che i membri della comunità locale e le imprese fossero consultati durante la l'organizzazione dei giochi. La campagna ha condotto una vasta azione di sensibilizzazione sia attraverso forum personali, sia attraverso la stampa e i media digitali. Il processo di consultazione ha incluso undici diversi forum comunitari per il dialogo tra i residenti che vivono vicino alle sedi dei giochi e gli addetti alla pianificazione urbana. Prima dell'apertura dei Giochi si sono svolti una serie di eventi dedicati alle imprese locali, con l'obiettivo di informarle circa le opportunità che sarebbero emerse dall'assegnazione diretta dei contratti e dell'afflusso di turisti prodotto dall'evento.

Source: Glasgow (2014).

4.7. Stabilire relazioni di collaborazione con i titolari di eventi globali

Cosa dice la Raccomandazione?

V. Stabilire relazioni di partenariato collaborative con gli organizzatori degli eventi globali e altre città che hanno ospitato o ospiteranno tali eventi con la prospettiva di ottimizzare le condizioni per il raggiungimento di risultati di sviluppo a livello locale e nazionale, il trasferimento di conoscenza e l'attenuazione del rischio per tutte le parti coinvolte. A tal fine, gli Aderenti dovranno, ove appropriato:

- a. *Sviluppare relazioni con gli organizzatori degli eventi internazionali con l'obiettivo di allineare le agende di riforma più ampie con gli obiettivi di sviluppo locale e nazionale;*
- b. *Definire e implementare un quadro di responsabilità che promuova una responsabilità condivisa e inter-organizzativa per il raggiungimento di risultati di sviluppo attraverso tutti i partner;*
- c. *Definire e attuare meccanismi di controllo fiscale solidi, proporzionati e concordati dai partner che possano invertire la tendenza all'enorme aumento dei costi degli eventi e ottimizzare gli investimenti finanziari verso i risultati dello sviluppo.*

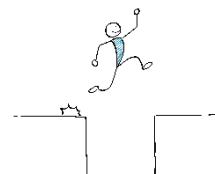
Perché è importante?

Negli ultimi anni, molti titolari di eventi hanno intrapreso ambiziosi programmi di riforma in risposta all'impennata dei costi di realizzazione, alle irregolarità nelle gare d'appalto, alle infrastrutture in eccesso e alla cattiva governance. Per ottimizzare i risultati di queste riforme, le amministrazioni pubbliche dovrebbero rafforzare le relazioni con i titolari di eventi internazionali per assicurare che i programmi di riforma siano strettamente allineati con gli obiettivi di sviluppo locale e nazionale. Questo implica nuovi modi di lavorare da parte di tutti i partner e una chiara definizione dei ruoli per promuovere una responsabilità condivisa e inter-organizzativa nel raggiungimento degli obiettivi.

Ulteriori benefici a livello locale potrebbero scaturire dall'adozione di meccanismi di controllo fiscale solidi ed equilibrati, concordati dai partner. Questo aiuterebbe a invertire la tendenza che vede il continuo aumento dei costi dei grandi eventi e a ottimizzare l'investimento finanziario rispetto agli obiettivi.

Azioni potenziali

- **Creare un dialogo aperto e libero per costruire il consenso**
 - ✓ Promuovere un dialogo continuo tra i titolari e gli organizzatori dell'evento per identificare gli obiettivi condivisi e concordare i reciproci impegni.
 - ✓ Identificare le criticità legate alle richieste del titolare dell'evento e negoziare soluzioni accettabili per entrambe le parti.
 - ✓ Concordare i finanziamenti e le dotazioni di bilancio, e adottare, in accordo tra i partner, meccanismi di controllo fiscale robusti e proporzionati.



Insidie da evitare

- Adottare un approccio ad hoc per l'identificazione dei rischi che si rivela incompleto e non in grado di mitigarli.
- Sottovalutare il ruolo dell'evento nel sostenere obiettivi di policy più ampi nel paese ospitante.
- Non riuscire ad adattare l'evento al contesto locale e replicare eventi passati.
- Non riuscire a conciliare le necessità e gli impegni richiesti per la realizzazione dell'evento con le risorse disponibili e gli obiettivi a lungo termine del paese ospitante.

Far sì che accada

Nel 2014, il **Comitato Olimpico e Paralimpico Austriaco, la Confederazione Tedesca degli Sport Olimpici e Paralimpici, il Comitato Olimpico e Paralimpico svedese e l'Associazione Olimpica e Paralimpica Svizzera** hanno collaborato per valutare le Candidature ai Giochi invernali 2010 - 2018. Nessuno di questi paesi era riuscito ad assicurarsi il sostegno pubblico o politico a livello nazionale o regionale per le loro candidature. I comitati hanno deciso di rivedere i processi di candidatura per identificare le criticità riscontrate nel processo di candidatura e proporre soluzioni. La revisione si è concentrata sul processo di candidatura, sui costi per ospitare i giochi e sulla dimensione dei giochi. In un rapporto al Comitato Olimpico e Paralimpico Internazionale, essi hanno proposto una revisione della procedura di candidatura per ridurre la complessità, aumentare la trasparenza e consentire una maggiore flessibilità per le città candidate nell'organizzazione dell'evento.

L'**Agenda Olimpica e Paralimpica 2020**, adottata nel 2014, stabilisce l'agenda delle riforme del Comitato Olimpico e Paralimpico Internazionale. Le riforme sono state il risultato di un anno di consultazioni e riflessioni approfondite e hanno portato all'elaborazione di 40 raccomandazioni dettagliate. L'Agenda 2020 ora richiede alle città candidate di presentare "un'idea olistica di rispetto per l'ambiente, fattibilità e sviluppo, per lasciare un'eredità duratura". Le città candidate e ospitanti riceveranno un ulteriore sostegno per rendere l'evento più sostenibile, accessibile e orientato all'eredità. Inoltre, il CIO ha rafforzato il suo impegno verso la promozione:

- di una buona governance, la trasparenza, l'etica e la trasparenza finanziaria;
- della lotta contro le gare truccate, la manipolazione e la corruzione;
- della riformulazione del 6° Principio Fondamentale dell'Olimpismo, per allinearlo alla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite;
- dell'aumento gli investimenti nello sport, derivanti dalle entrate delle sponsorizzazioni.

Il rapporto tra il CIO e le città ospitanti è in fase di ricalibratura, come evidenziano le selezioni di Parigi 2024 e Los Angeles 2028.

Fonti: Comitato Olimpico Austriaco, Confederazione Tedesca degli Sport Olimpici, Comitato Olimpico Svedese, Associazione Olimpica Svizzera (2014); CIO (2014).

ALLEGATO A: Lista di controllo per l'autovalutazione

Questo allegato riassume gli obiettivi generali e le azioni che potrebbero aiutare a misurare i progressi verso l'attuazione della Raccomandazione OCSE su Eventi Globali e Sviluppo Locale.

I responsabili politici locali e nazionali, gli organizzatori di eventi e le città ospitanti possono utilizzare questa lista di controllo per monitorare i progressi durante tutto il ciclo di vita degli eventi globali.



Azioni complete



Azioni in corso



Azioni non ancora intraprese

1. Pre-candidatura, candidatura e pianificazione		
Obiettivi generali	Azioni potenziali	Lista di controllo per il monitoraggio
		<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1.1. Candidarsi sulla base di decisioni fondate su evidenze che tengano conto dei fattori sociali, ambientali ed economici	<p><u>Stabilire fin dall'inizio una visione chiara e condivisa dell'evento e del suo valore pubblico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Definire e concordare fin dall'inizio la visione, la proposta di valore e gli obiettivi specifici di pubblica utilità. Coinvolgere un'ampia gamma di stakeholder nelle decisioni relative alla candidatura, compresi diversi livelli di governo; diverse agenzie pubbliche nell'ambito dei trasporti, cultura e arti, sport o sviluppo urbano; e la comunità nel senso più ampio. 	
	<p><u>Identificare con precisione costi, benefici e obiettivi misurabili</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Svolgere un'analisi territoriale tecnicamente valida e approfondita, che includa l'economia locale, la demografia aziendale, la capacità delle infrastrutture, i mercati del lavoro e le sfide sociali per definire le priorità e stabilire obiettivi misurabili. Identificare e misurare sia i potenziali benefici (ad esempio trasporti e infrastrutture, nuove opportunità di turismo, rigenerazione urbana, creazione di posti di lavoro locali o sviluppo delle competenze) sia i costi (ad esempio la gentrificazione, i costi di manutenzione a lungo termine delle nuove infrastrutture o gli impatti ambientali) quando si prendono decisioni rispetto alla candidatura. 	
	<p><u>Basare la candidatura su bilanci locali e capacità di realizzazione realistiche</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Prendere in considerazione le capacità locali di realizzazione quando si definiscono le priorità e gli obiettivi. Concordare dotazioni finanziarie realistiche per l'evento con costi giustificati e proporzionati, e impegnarsi in meccanismi di monitoraggio per controllare le spese durante l'intero ciclo di vita dell'evento. 	

1. Pre-candidatura, candidatura e pianificazione			
Obiettivi generali	Azioni potenziali	Lista di controllo per il monitoraggio	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Allineare le candidature con i piani di sviluppo esistenti su scala funzionale	<p><u>Allineare i piani di sviluppo specifici dell'evento e quelli a lungo termine</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificare gli obiettivi generali di sviluppo locale a lungo termine e come la candidatura potrebbe accelerarli (ad esempio promuovendo l'innovazione, espandendo l'economia dei visitatori, accelerando la transizione verso basse emissioni di carbonio attraverso nuovi trasporti e costruzioni, migliorando le competenze locali). Se necessario, ricalibrare i piani di sviluppo e le priorità di investimento esistenti per assicurare azioni di rafforzamento reciproco e l'allineamento delle tempistiche (ad esempio, accelerare gli investimenti nei trasporti per allinearsi alle tempistiche dell'evento, gli investimenti nelle abitazioni, lo sviluppo delle aree dismesse, ecc.) Progettare e valutare i piani nel contesto degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. <p><u>Pianificare su scala funzionale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizzare l'area urbana funzionale come punto di riferimento per la pianificazione. Definire meccanismi di collaborazione attraverso i confini amministrativi e includere rappresentanti territoriali rilevanti nei consigli organizzativi, comitati di eventi speciali e gruppi di esperti. 		
1.3. Pianificare strategicamente nuove infrastrutture e investimenti nell'ambiente urbano	<p><u>Utilizzare valutazioni rigorose per sostenere le decisioni di investimento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Effettuare l'analisi costi-benefici e altre valutazioni tecnicamente affidabili per sostenere le decisioni di investimento. Per esempio, per gli investimenti <i>greenfield</i>, preparare valutazioni tecniche dei bisogni e dei costi di decontaminazione. <p><u>Considerare dall'inizio le destinazioni d'uso post-evento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Valutare in anticipo il potenziale post-evento di investimenti e infrastrutture, compreso il modo in cui possono contribuire ai bisogni a lungo termine, come alloggi a prezzi accessibili, nuovi spazi commerciali ed economici e una migliore accessibilità. Selezionare i siti per la rigenerazione urbana che possano essere integrati in un'area economica più ampia al termine dell'evento. 		
1.4. Considerare l'impatto ambientale	<p><u>Assicurare il consenso di tutti gli stakeholder agli obiettivi di sostenibilità e comunicarli chiaramente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Assicurare un accordo formale tra stakeholder e partner per ridurre l'impatto ambientale dell'evento e concordare azioni misurabili e responsabilità reciproche. Adottare una strategia globale di comunicazione ambientale per informare regolarmente i cittadini durante l'intero ciclo di vita dell'evento. <p><u>Utilizzare quadri rigorosi per la pianificazione e la misurazione degli impatti ambientali</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Effettuare valutazioni di impatto ambientale, anche per lo sviluppo di siti e il loro uso futuro, per misurare gli impatti ambientali a lungo termine dell'evento. Accreditamento ISO 20121. <p><u>Integrare la componente ambientale in tutti gli aspetti della progettazione e realizzazione dell'evento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Dare priorità agli investimenti in edilizia green, tra cui la costruzione di infrastrutture green, la riqualificazione di aree dismesse, l'adozione di metodi di costruzione sostenibili, l'adattamento delle sedi esistenti e l'uso di energie rinnovabili. Promuovere il trasporto green, compresi i veicoli elettrici, un maggiore uso del trasporto pubblico e misure per la riduzione del traffico. Mettere in atto misure il riuso e riciclo dei materiali, ridurre i rifiuti alimentari e promuovere modelli sostenibili di consumo. 		

1. Pre-candidatura, candidatura e pianificazione			
Obiettivi generali	Azioni potenziali	Lista di controllo per il monitoraggio	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5. Massimizzare gli investimenti nei trasporti	<p><u>Allineare gli investimenti sui trasporti legati agli eventi e quelli a lungo termine</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Valutare la capacità dell'infrastruttura di trasporto della città ed effettuare una valutazione dei bisogni sia relativi all'evento che agli utilizzi post-evento a lungo termine. Allineare gli investimenti relativi all'evento con le strategie di trasporto a lungo termine, compreso lo sfruttamento di questi investimenti per affrontare carenze più ampie. Adattare e/o accelerare strategie di trasporto regionali più ampie, se necessario. <p><u>Stabilire ruoli e responsabilità chiare per il trasporto e la mobilità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Concordare ruoli e responsabilità per la gestione della mobilità e dei trasporti durante l'evento <p><u>Considerare l'accessibilità dei trasporti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Valutare l'accessibilità delle infrastrutture di trasporto esistenti per le persone con difficoltà motorie e pianificare gli adattamenti necessari in tempo per l'evento. 		
	1.6. Incorporare l'offerta all'interno di strategie turistiche più ampie	<p><u>Allineare le strategie e gli organismi dedicati agli eventi con approcci turistici più ampi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Sviluppare una strategia per i grandi eventi che si allinei con le strategie turistiche a lungo termine e consideri le implicazioni per lo sviluppo economico e urbano, l'occupazione, le competenze, l'inclusione, ecc. Considerare l'istituzione di un'agenzia dedicata ai grandi eventi, autonoma o collegata ad altri organismi governativi di marketing. <p><u>Usare l'evento come catalizzatore per sviluppo del turismo più ampio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Valutare e sviluppare la capacità dell'infrastruttura turistica locale secondo le necessità (per esempio, hotel, competenze nelle PMI turistiche, ecc.) Sviluppare eventi regionali e di nicchia strettamente connessi alle loro destinazioni per aumentare le visite durante tutto l'arco dell'anno. 	
1.7. Adottare un approccio semplice e mirato	<p><u>Creare organismi dedicati agli eventi con mandati e responsabilità chiare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Creare organismi per la realizzazione di eventi con mandati chiari, obblighi operativi e risorse adeguate. <p><u>Minimizzare la spesa dove possibile</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Massimizzare l'utilizzo delle strutture esistenti e/o concentrarsi su aree per le quali è già stata programmata una riqualificazione. Valutare i costi di ristrutturazione e identificare i flussi di finanziamento, comprese le modalità di suddivisione tra i partner. 		

2. Fase operativa e attuativa		
Obiettivi generali	Azioni potenziali	Lista di controllo per il monitoraggio
2.1. Massimizzare l'impatto degli investimenti	<p><u>Sostenere le PMI locali e creare nuove opportunità imprenditoriali e commerciali</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creare piattaforme di gare d'appalto per eventi con sezioni dedicate al sostegno delle PMI, comprese linee guida, link di supporto alle imprese e buone pratiche (anche per quanto riguarda i diritti umani). • Mobilitare le organizzazioni imprenditoriali e i servizi alle imprese per concordare una strategia per le PMI, compresi gli obiettivi di contrattazione. • Allineare il supporto alle PMI e la formazione nella città ospitante e tenere incontri specifici sull'evento per coinvolgere le PMI. • Sviluppare una strategia commerciale legata agli eventi con un piano a lungo termine per le PMI e gli investimenti. • Creare uno sportello unico per le PMI e i potenziali investitori o allineare i servizi esistenti all'evento. • Unire gli sforzi di tutti i livelli di governo per sostenere le PMI e gli investimenti, compresa la promozione del commercio internazionale. <p><u>Sviluppare gare d'appalto trasparenti e processi di approvvigionamento strategici</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Razionalizzare il sistema degli appalti pubblici e i suoi quadri istituzionali. • Sviluppare e utilizzare strumenti per migliorare le procedure di approvvigionamento, ridurre la duplicazione e ottenere un miglior rapporto qualità-prezzo (compresi acquisti centralizzati, accordi quadro, cataloghi elettronici, acquisti dinamici, aste elettroniche, appalti congiunti e contratti con opzioni). <p><u>Progettare con cura gli investimenti immobiliari e i partenariati pubblico-privato (PPP)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgere il settore immobiliare per collaborare agli investimenti a lungo termine. • Basare le decisioni sui PPP sul rapporto qualità-prezzo in conformità con le linee guida nazionali e divulgare i costi e le passività contingenti in tutti i documenti di bilancio. <p><u>Garantire la trasparenza delle catene di approvvigionamento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promuovere processi di gara trasparenti. • Adottare codici di approvvigionamento sostenibili per tutte le gare d'appalto al fine di garantire che le catene di fornitura non violino i diritti umani e del lavoro. 	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2.2. Integrare gli investimenti infrastrutturali in una più ampia pianificazione locale	<p><u>Allinearsi con i requisiti e le strategie di pianificazione locale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adottare un piano post-evento di utilizzo del territorio per guidare gli investimenti. • Assicurarsi i permessi di pianificazione e concordare piani regolatori per ogni sito. <p><u>Identificare e attrarre potenziali utenti finali e investitori fin dall'inizio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificare le istituzioni (università o archivi nazionali) e gli enti pubblici che potrebbero stabilirsi nei siti dopo l'evento e catalizzare gli investimenti. • Iniziare con l'allestimento e la promozione dei siti fin dalle prime fasi della realizzazione e identificare quelli che possono svilupparsi rapidamente dopo l'evento. • Assicurarsi da subito investitori e utenti finali per poi attrarne altri.

2. Fase operativa e attuativa			
Obiettivi generali	Azioni potenziali	Lista di controllo per il monitoraggio	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Massimizzare le opportunità di lavoro locali attraverso strategie per l'occupazione e le competenze	<p><u>Sviluppare una strategia basata su evidenze per massimizzare l'impatto su occupazione e competenze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Sviluppare proiezioni basate su evidenze a partire dalle necessità e opportunità per l'occupazione e le competenze nei settori rilevanti. Creare fin dall'inizio partenariati tra servizi per l'impiego, istituti di formazione, università e organizzatori di eventi per far incontrare domanda e offerta di lavoro legate all'evento e permettere un tempestivo aggiornamento delle competenze. Adottare una strategia specifica per la parità di genere, anche in settori meno tradizionali come l'edilizia. Fissare obiettivi ambiziosi per l'assunzione di lavoratori con disabilità in tutti gli enti collegati all'evento e incentivare i partner a fare lo stesso. 		
	<p><u>Utilizzare una serie di strumenti per massimizzare le opportunità di lavoro e sostenere l'inclusione</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizzare clausole e appalti sociali per garantire l'accesso delle persone svantaggiate alle opportunità di lavoro e formazione create dall'evento. Facilitare l'accesso di comunità locali e svantaggiate a lavori temporanei e a opportunità di formazione. Considerare il volontariato come un meccanismo per integrare le comunità svantaggiate. Creare programmi di apprendistato e/o adattare i programmi nazionali e locali esistenti secondo le necessità. Essere d'esempio nella creazione di opportunità di lavoro inclusive. 		
2.4. Utilizzare eventi e programmi culturali per sostenere obiettivi di sviluppo locale più ampi	<p><u>Utilizzare eventi e programmi culturali per promuovere l'inclusione e la coesione nella comunità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Adottare una strategia e benchmark per capire come gli eventi o i programmi culturali associati ad altri tipi di eventi possano massimizzare il loro valore intrinseco, economico e sociale sia durante che dopo l'evento. Coinvolgere le comunità locali nell'impostazione di questa visione e nella definizione dei contenuti del programma culturale. <p><u>Sostenere lo sviluppo dell'economia creativa e culturale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinare gli sforzi con altri enti pubblici per aumentare gli investimenti e il sostegno mirato al settore culturale e creativo. Identificare le carenze di competenze per sostenere il settore e fornire una formazione specifica per la cultura. 		
2.5. Considerare le esigenze delle comunità locali nelle trasformazioni dei mercati immobiliari	<p><u>Comunicare con chiarezza i potenziali impatti sui mercati immobiliari</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Informare proattivamente stakeholder e comunità locali assicurandosi che comprendano l'impatto dei cambiamenti pianificati sulle loro vite, sulle comunità e sui mercati immobiliari. <p><u>Sfruttare l'evento per aumentare l'offerta abitativa secondo necessità, compresi gli alloggi a prezzi contenuti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Effettuare una valutazione dei bisogni per identificare i siti che possono essere sviluppati o adibiti ad abitazioni. Pianificare nuovi alloggi vicino ai trasporti pubblici e ai centri commerciali. Stabilire obiettivi di edilizia a basso costo e creare incentivi per i costruttori, monitorare i mercati immobiliari e aggiustare gli obiettivi se necessario. 		

2. Fase operativa e attuativa			
Obiettivi generali	Azioni potenziali	Lista di controllo per il monitoraggio	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<p><u>Pianificare proattivamente per evitare spostamenti di popolazione e la gentrificazione</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Applicare strategicamente i piani regolatori e gli strumenti di pianificazione come la cattura del valore dei terreni. • Pianificare rispettando la coesione della comunità e minimizzare o compensare adeguatamente gli effetti dovuto agli spostamenti di popolazione. • Limitare la speculazione immobiliare e l'edificabilità dei terreni per ridurre gli impatti sui mercati locali. 		
2.6. Utilizzare gli appalti pubblici per promuovere obiettivi di sostenibilità e inclusione	<p><u>Adottare strategie specifiche in materia di appalti pubblici</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adottare una strategia in materia di appalti legati all'evento che garantisca trasparenza, integrità e controllo e stabilisca obiettivi economici, sociali e ambientali. • Adottare una strategia in materia di appalti green legati all'evento che includa standard ambientali nelle specifiche tecniche, nei criteri di selezione e di aggiudicazione degli appalti, e nelle clausole di prestazione del contratto. • Adottare una strategia in materia di appalti sociali legati all'evento che stabilisca standard di utilità sociale chiari e sia accessibile agli imprenditori del settore. 		
	<p><u>Razionalizzare e migliorare le procedure d'appalto in base alle necessità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzare il sistema degli appalti pubblici e i suoi quadri istituzionali per quanto riguarda l'evento e i contratti ad esso connessi. • Sviluppare e utilizzare strumenti per migliorare le procedure d'appalto, ridurre la duplicazione e incrementare il ritorno degli investimenti (compresi acquisti centralizzati, accordi quadro, cataloghi elettronici, acquisti dinamici, aste elettroniche, appalti congiunti e contratti con opzioni). <p><u>Facilitare l'accesso per l'economia sociale e solidale e le imprese sociali</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificare i servizi che possono essere forniti dalle imprese sociali e fissare obiettivi chiari e misurabili. • Creare meccanismi per sostenere le imprese sociali nelle gare d'appalto, fra cui la formazione e le procedure semplificate. • Stabilire partenariati con reti di imprenditori sociali e altri attori dell'economia sociale e solidale per aumentarne la diffusione e l'impegno. 		
2.7. Coinvolgere il settore privato come partner commerciale responsabile	<p><u>Utilizzare meccanismi formali di impegno e responsabilità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creare meccanismi formali per agevolare la collaborazione tra pubblico, privato e terzo settore, quali carte sociali o patti per l'occupazione e includere i loro rappresentanti nei comitati direttivi e consigli di amministrazione. • Concordare obiettivi concreti attraverso un accordo pubblico formale e monitorare i risultati per modificarli in base alle necessità. • Attuare le linee guida e le best practice internazionali sulla condotta responsabile delle imprese, fra cui le Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali e i Principi Guida ONU su Imprese e Diritti Umani, nonché gli standard nazionali per tutti i contratti e gli investimenti relativi agli eventi. • Monitorare le catene di approvvigionamento e garantire il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori. 		

3. Valutazione			
Obiettivi generali	Azioni potenziali	Checklist per il monitoraggio	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>3.1 Condurre una rigorosa valutazione ex-ante</p>	<p><u>Stimare gli impatti economici, sociali e ambientali nelle aree coinvolte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Definire i confini territoriali dell' "economia ospitante" per determinare cosa includere e escludere da qualsiasi valutazione di impatto potenziale. Considerare gli impatti economici diretti e indiretti (per esempio attraverso l'analisi costi-benefici), così come l'analisi dell'impatto sociale e ambientale, ivi compresi i costi (o business case) di smantellamento delle strutture. Integrare nella candidatura una valutazione dell'impatto sui diritti umani e un quadro di monitoraggio dell'evento. <p><u>Garantire trasparenza e indipendenza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Avvalersi di una verifica indipendente dei risultati da parte di terzi e della supervisione delle autorità nazionali competenti in caso di garanzie pubbliche. Concordare approcci comuni tra revisori e organismi di supervisione nella valutazione e monitoraggio di costi e spese. Definire e concordare un quadro di valutazione continua che promuova la comparabilità nel tempo e che sia seguito da tutti gli stakeholder. 		
<p>3.2. Integrare una valutazione rigorosa in tutto il ciclo di vita dell'evento e della sua eredità</p>	<p><u>Predisporre quadri di valutazione continua che siano rigorosi e pragmatici</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Stabilire un quadro di valutazione chiaro con obiettivi e scadenze concrete per misurare i risultati e gli impatti. Adottare un approccio pragmatico alla valutazione che tenga conto dei compromessi tra ciò che può essere misurato in modo affidabile e le risorse disponibili per condurre la ricerca. Utilizzare organismi di supervisione pertinenti o organizzazioni ombrello come gli uffici nazionali di statistica, le istituzioni di controllo pubblico, gli enti organizzatori di eventi e le reti di governo locale per effettuare valutazioni indipendenti. <p><u>Adottare un approccio complessivo alla valutazione</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizzare metodologie quantitative e qualitative per misurare gli impatti diretti e indiretti, compresa l'analisi costi-benefici, l'analisi dell'impatto sociale e ambientale, ecc. Valutare l'evento rispetto a standard internazionali come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, le linee guida per una condotta aziendale responsabile, gli standard ambientali e i diritti umani e del lavoro. <p><u>Comunicare pubblicamente i risultati e promuovere la comparabilità tra diversi eventi e autorità ospiti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Lavorare con gli organizzatori di eventi e i governi per concordare dei parametri di riferimento che permettano la comparabilità tra gli eventi. Documentare e condividere apprendimenti e <i>best practice</i> per costruire una base empirica da trasmettere ai futuri organizzatori. 		

4. Governance multilivello			
Obiettivi generali	Azioni potenziali	Lista di controllo del monitoraggio	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1. Definire chiaramente ruoli e responsabilità fin dall'inizio	<p><u>Definire l'ambito e le competenze di tutte le entità pubbliche interessate, dalla fase di candidatura fino all'eredità dell'evento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Definire chiaramente e concordare formalmente i ruoli, le responsabilità e la supervisione dei diversi attori pubblici. Identificare i poteri normativi per vigilare sulle fasi di realizzazione e apportare le modifiche necessarie. 		
4.2. Sfruttare i meccanismi di governance esistenti o, se necessario, crearne di nuovi	<p><u>Garantire meccanismi di governance efficaci</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificare i meccanismi di governance esistenti che potrebbero essere sfruttati per la realizzazione dell'evento globale. Garantire strumenti di attuazione e meccanismi di coordinamento che siano appropriati e attinenti al ciclo di vita dell'evento e che includano competenze legalmente vincolanti, clausole di caducità pertinenti e obblighi di rendicontazione e responsabilità. 		
4.3. Garantire il coordinamento tra i livelli di governo	<p><u>Creare organismi di coordinamento e contratti a seconda delle necessità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Perseguire sinergie strategiche attraverso comitati e programmi interdipartimentali/ministeriali, compresa l'armonizzazione delle norme o gli investimenti comuni. Utilizzare contratti/accordi formalizzati tra i livelli di governo e gli enti pubblici. 		
4.4. Sviluppare capacità di gestione pubblica	<p><u>Valutare realisticamente le necessità di personale e le capacità esistenti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Monitorare i bisogni di personale durante tutto il ciclo di vita dell'evento e identificare i talenti esistenti. Sviluppare team con competenze miste per operare come il "cliente" del governo in grado di gestire gli aspetti commerciali e politici/di policy del progetto. <p><u>Formare un team con l'esperienza e le competenze appropriate</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Distaccare il personale dai dipartimenti governativi e dagli enti pubblici. Stanzare risorse appropriate per il personale associato alle varie funzioni di realizzazione dell'evento per attrarre candidati qualificati con esperienze di successo. Creare incentivi e meccanismi per trattenere il personale e svilupparne la carriera, e per fidelizzare le persone al progetto. <p><u>Condividere le conoscenze tra le città ospitanti come per svilupparne le capacità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Condividere le conoscenze tra le città ospitanti per promuovere l'apprendimento tra pari e aumentare le capacità pubbliche. 		
4.5. Adottare solidi meccanismi finanziari e di bilancio	<p><u>Stabilire meccanismi solidi di monitoraggio e supervisione</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Deliberare dotazioni di bilancio che identifichino i possibili sforamenti dei costi e i meccanismi di supervisione per monitorare la spesa su base continua. Creare team multidisciplinari integrati e strutture di governance (per esempio comitati direttivi) che includano autorità centrali e locali, autorità investigative, polizia, autorità anticorruzione e l'agenzia per la concorrenza. Stabilire una supervisione ex-ante da parte di terzi riguardo le procedure di gara, i contratti e gli audit per salvaguardare la correttezza e la trasparenza delle procedure di assegnazione utilizzate. Adottare misure di "supervisione e controllo collaborativo" volte a prevenire l'illegalità e assicurare l'adozione di interventi correttivi tempestivi al fine di garantire la realizzazione delle opere nei tempi previsti. Utilizzare documenti di orientamento interno, linee guida, liste di controllo e manuali per eseguire verifiche approfondite, sistematiche e tempestive. 		

4. Governance multilivello			
Obiettivi generali	Azioni potenziali	Lista di controllo del monitoraggio	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<p><u>Garantire la trasparenza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Riferire pubblicamente rispetto alle attività svolte dagli organizzatori. Impegnarsi ad attuare forme di sorveglianza e controllo trasparenti e a pubblicare dati e informazioni aperte e accessibili. 		
4.6. Assicurare un processo di consultazione inclusivo e aperto	<p><u>Assicurarsi il sostegno e l'adesione delle comunità locali</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificare attori locali di rilievo per sostenere l'evento dalla fase di candidatura in avanti. Creare canali per permettere la consultazione pubblica continua, fra cui strumenti on-line e piattaforme digitali. Stabilire sistemi di controllo e bilanciamento per far sì che i punti di vista degli stakeholder vengano considerati e che particolari gruppi di interesse non influenzino eccessivamente le decisioni. Sviluppare strategie di comunicazione pubblica per aggiornare con regolarità le comunità, gli stakeholder e gli investitori durante il ciclo di vita dell'evento. Promuovere il volontariato come strumento per coinvolgere la comunità, promuovere l'adesione locale e sviluppare competenze che permettano un'eredità a lungo termine dell'evento. 		
4.7. Stabilire relazioni di collaborazione con i titolari di eventi globali	<p><u>Creare un dialogo aperto e libero per costruire il consenso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Promuovere un dialogo continuo tra i titolari e gli organizzatori dell'evento per identificare gli obiettivi condivisi e concordare i reciproci impegni. Identificare le criticità legate alle richieste del titolare dell'evento e negoziare soluzioni accettabili per entrambe le parti. Concordare i finanziamenti e le dotazioni di bilancio, e adottare, in accordo tra i partner, meccanismi di controllo fiscale robusti e proporzionati. 		

ALLEGATO B: Raccomandazione su Eventi Globali e Sviluppo Locale

Questo allegato presenta il testo completo della Raccomandazione su Eventi Globali e Sviluppo Locale, adottata dal Consiglio riunito a livello Ministeriale il 30 maggio 2018.

“IL CONSIGLIO,

VISTO l'articolo 5 b) della Convenzione dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico del 14 dicembre 1960;

VISTE le Linee Guida OCSE per le Imprese Multinazionali [C(76)99/FINAL]; la Raccomandazione del Consiglio sulle Linee Guida OCSE per la Gestione del Conflitto di Interesse nel Servizio Pubblico [C(2003)107]; la Raccomandazione del Consiglio sulla Partecipazione del Settore privato nelle Infrastrutture [C(2007)23/FINAL]; la Raccomandazione del Consiglio per l'Ulteriore Lotta alla Corruzione di Pubblici Ufficiali Stranieri nelle Transazioni Commerciali Internazionali che ha nell'Allegato II “Guida alle Buone Prassi in Materia di Controlli Interni, Etica e Conformità” [C(2009)159/REV1/FINAL]; la Raccomandazione del Consiglio sui Principi per la Governace Pubblica dei Partenariati Pubblico-Privati [C(2012)86]; la Raccomandazione del Consiglio sulla Lotta Contro la manipolazione degli Appalti Pubblici [C(2012)115]; la Raccomandazione del Consiglio su Investimenti Pubblici Efficaci Attraverso i Livelli di Governo [C(2014)32]; la Raccomandazione del Consiglio sugli Appalti Pubblici [C(2015)2]; la Raccomandazione del Consiglio sui Principi di Governo Societario [C(2015)84]; la Raccomandazione del Consiglio sugli Orientamenti in Materia di Governo Societario delle Imprese di Proprietà Statale [C(2015)85]; la Raccomandazione del Consiglio sui principi di Trasparenza e Integrità nel Lobbismo [C(2010)16]; la Raccomandazione del Consiglio sulla Pubblica Integrità [C(2017)5];

VISTI i Principi per massimizzare i vantaggi a livello locale degli eventi sportivi globali (di qui in avanti i “Principi”) adottati dal Comitato Direttivo del Programma di Azione Cooperativa per lo Sviluppo Economico e Occupazionale Locale il 19-20 Maggio 2016 che sono stati utilizzati estensivamente da diversi Membri dell'OCSE per guidare il loro dialoghi sulle politiche, le piattaforme multi-stakeholder e i processi decisionali riguardo la possibilità di sottoporre la candidatura, ospitare e valutare eventi globali;

VISTI gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, in particolare gli obiettivi 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13 e 15 esposti nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile adottata dalla Assemblea Generale delle Nazioni Unite (A/RES/70/1);

RICONOSCENDO che gli eventi globali possono generare benefici a livello economico, sociale, culturale, educativo e ambientale e possono servire come catalizzatori per lo sviluppo economico locale e occupazionale e che l'organizzazione di questi eventi può avere un impatto sulla crescita inclusiva e sul miglioramento del benessere dei cittadini;

RICONOSCENDO che gli investimenti pubblici necessari per gli eventi globali possono aumentare i benefici di sviluppo locale per la Città/Paese ospitante e devono essere gestiti in piena integrità e trasparenza;

RICONOSCENDO la necessità che dall'ospitare eventi globali derivi una forte eredità;

RICONOSCENDO che ospitare eventi globali di successo richiede un'analisi multi-criterio efficace, consultazioni multi-stakeholder e meccanismi di *governance* multi-livello nella

pianificazione strategica, nel processo decisionale e nell'investimento per evitare fallimenti di coordinamento che possono portare a costi di opportunità, duplicazione e mancanza di massa critica;

RICONOSCENDO che eventi globali possono influenzare gli investimenti, lo sviluppo urbano, rurale e infrastrutturale per creare opportunità progressive per la creazione di posti di lavoro, lo sviluppo di comunità, le imprese, la protezione ambientale, la coesione sociale e l'utilizzo post-evento;

CONSIDERANDO gli sforzi della comunità internazionale, in particolare dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, per promuovere il rispetto dei diritti umani e lavorativi riconosciuti e gli standard rilevanti attraverso tutto il ciclo di vita dell'evento;

CONSIDERANDO che gli eventi globali possono essere ospitati, in parte o interamente, da livelli sub-nazionali di governo (come una città o una regione), e che perciò questa Raccomandazione è rilevante per tutti i livelli di governo che ospitano, organizzano e amministrano questi eventi in accordo con il quadro istituzionale e legale esistente.

Sulla base della proposta del Comitato Direttivo del Programma di Azione Cooperativa per lo Sviluppo Economico e Occupazionale Locale:

I. CONCORDA che, ai fini della presente raccomandazione, siano utilizzate le seguenti definizioni:

- “Eventi globali” significa eventi di una durata limitata che hanno una portata globale (in termini di partecipazione, pubblico e/o copertura mediatica), richiedono significativi investimenti pubblici e hanno un impatto sulla popolazione e sull'ambiente urbano. Eventi ricorrenti possono essere ricompresi in questa definizione qualora appropriati.
- “Eredità” significa le conseguenze pianificate e non-pianificate derivanti dal candidarsi e ospitare un evento globale.

II. RACCOMANDA che Membri ed i Non-Membri che hanno aderito a questa Raccomandazione (da qui in avanti gli “Aderenti”) sviluppino e attuino un quadro normativo per eventi globali che possa capitalizzare i benefici economici, sociali ed ambientali a livello locale che sia applicato a tutto il ciclo di vita dell'evento e oltre. Tale quadro deve garantire una corretta gestione dei conflitti di interesse ed essere proporzionato alla specificità dell'evento globale adattandosi alle sue dimensioni e alla sua portata. In tal senso, gli Aderenti dovrebbero, ove appropriato:

Pre-candidatura, candidatura e pianificazione di eventi globali

1. Identificare quanto prima i benefici e gli impatti sociali, ambientali ed economici attesi dell'ospitare un evento globale per fornire la base fattuale per guidare le decisioni. In particolare, gli Aderenti devono:

- a. predisporre obiettivi specifici in termini di valore pubblico quando l'evento beneficia di fondi pubblici, e predisporre valutazioni di valore pubblico per assicurare che l'eredità possa essere capitalizzata ex ante, durante ed ex post;
- b. assicurare che l'identificazione dei benefici e degli impatti sia tecnicamente solida al fine di prevenire gli impatti negativi;
- c. assicurare che i costi siano giustificati, proporzionati e che sia adottato un approccio olistico per massimizzare i benefici;

- d. considerare se la rilevanza della candidatura ad ospitare un evento sia in linea con gli obiettivi strategici a livello nazionale, regionale e municipale, con una valutazione delle credenziali tecniche e con un processo di consultazione trasparente degli stakeholder rilevanti.
2. Allineare il processo di candidatura con i piani e le strategie esistenti per sviluppo urbano e regionale attraverso la definizione di un'area urbana funzionale cosicché la candidatura possa sostenere efficacemente la crescita di lungo periodo e gli obiettivi di sviluppo di un territorio più ampio e lo sviluppo economico locale di lungo periodo indipendentemente dall'assegnazione dell'evento.
3. Pianificare la nuova infrastruttura e gli investimenti previsti in modo che possano acquisire valore, rigenerare le aree urbane in declino o diffondere benefici oltre i confini amministrativi; compresi i progetti post evento e la loro proprietà.
4. Valutare l'impatto ambientale delle strategie legate alla candidatura e alla progettazione per sviluppare infrastrutture verdi, riutilizzare o riciclare materiali, eliminare gli sprechi alimentari, incorporare energia riutilizzabile, permettere il transito pubblico per ridurre le emissioni di CO2 e garantire la sostenibilità dell'evento.
5. Valutare e considerare sin dall'inizio i requisiti e le implicazioni in termini di investimenti infrastrutturali per il trasporto, in particolare per quanto riguarda la mobilità, al fine di determinare cosa è necessario fare per consentire alla città di soddisfare con successo questi requisiti.
6. Sviluppare strategie turistiche specifiche basate su evidenze che valutino il potenziale della candidatura nel contribuire alle strategie turistiche locali, regionali o nazionali e all'espansione strutturale dell'economia turistica e nell'identificare il potenziale dell'investimento e gestire i flussi di visitatori.
7. Evitare complessità non-necessarie nell'organizzazione dell'evento e promuovere l'utilizzo mirato di fondi pubblici con la prospettiva di contenere i costi totali dell'evento globale.

Fasi operative e di realizzazione degli eventi globali

1. Progettare e attuare strategie di investimento orientate ai risultati con obiettivi politici e risultati da raggiungere ben definiti, come ad esempio procedure di gara ben concepite, filiere trasparenti, regolare valutazione e aggiornamento regolari delle scelte di investimento, scambio attivo di informazioni e reciproco apprendimento tra gli attori degli investimenti.
2. Massimizzare i piani esistenti di sviluppo urbano e rurale e infrastrutturale tenendo in considerazione la destinazione di edifici e terreni successiva all'evento per allinearsi agli obiettivi delle politiche locali tenendo conto delle caratteristiche locali e delle esigenze delle comunità locali.
3. Progettare e attuare strategie per l'occupazione e le competenze per creare opportunità di lavoro a livello locale e sviluppare il livello delle competenze dei residenti locali. Gli aderenti devono:
 - a. utilizzare l'occupazione creata come un'opportunità per sviluppare le competenze dei lavoratori, in particolare dei lavoratori temporanei e scarsamente qualificati, che diverranno quindi meglio preparati ad occupare posti di lavoro di alta qualità, contribuendo così a mercati del lavoro inclusivi e produttivi;

b. consentire la riqualificazione dei lavoratori locali e sostenere le industrie impegnate nella preparazione di eventi globali (i) creare competenze specializzate in eventi specializzati nei servizi esistenti per contribuire al trasferimento di conoscenza per eventi futuri e (ii) aumentare le capacità applicabili ad altre forme di attività economiche ove possibile, al fine di contribuire a risultati occupazionali più sostenibili.

c. considerare nella progettazione e pianificazione di tali eventi come essi possano sostenere l'uguaglianza di genere e l'inclusione delle persone con disabilità nonché l'aumento della partecipazione al mercato del lavoro gruppi svantaggiati.

4. Progettare programmi e strategie culturali collegate agli eventi globali che possano favorire l'inclusione e il coinvolgimento di persone e luoghi al fine di avere un approccio integrato.

5. Prendere in considerazione il mercato immobiliare poiché è probabile che i prezzi degli immobili aumentino nelle zone dove sono in corso lavori di costruzione in vista di un evento e l'equilibrio tra le esigenze delle comunità locali e le opportunità d'investimento per ottimizzare i benefici locali.

6. Promuovere l'uso degli appalti strategici e in particolare quelli con obiettivi di sostenibilità attraverso clausole sociali e ambientali per garantire che la popolazione locale abbia accesso ad opportunità occupazionali e benefici derivanti dalla formazione professionale in settori rilevanti come l'edilizia, l'ospitalità e la sicurezza e salvaguardia dell'ambiente.

7. Consultare e coinvolgere il settore privato e le agenzie di sostegno alle imprese nella progettazione di approcci strategici per facilitare l'accesso alle catene di approvvigionamento, promuovere gli investimenti, garantire che i diritti dei lavoratori siano rispettati e creare opportunità per lo sviluppo economico e occupazionale locale.

III. **RACCOMANDA** che gli Aderenti valutino l'evento globale al fine di stimarne l'impatto, la sua eredità e il suo contributo allo sviluppo locale e al benessere dei cittadini. A tal fine, gli Aderenti devono, ove appropriato:

1. Attuare una valutazione ex-ante al fine di fornire dati e informazioni accurate relative all'evento in termini di costi, risultati e impatti. A tal fine la valutazione ex ante deve:

a. essere basata su un'analisi costi-benefici e su analisi che tengano conto dell'impatto sociale e ambientale, compresi i costi (o il caso aziendale) delle strutture da smantellare;

b. essere indipendente, aperta, trasparente e supervisionata dall'autorità nazionale competente nei casi in cui le candidature beneficiano di garanzie pubbliche;

c. permettere un processo continuo di valutazione durante tutto il ciclo di vita dell'evento e oltre.

2. Sviluppare una strategia di valutazione che:

a. definisca dall'inizio quale sia il lascito atteso, con obiettivi chiari e misurabili, e ponga requisiti longitudinali per misurare e valutare gli impatti e i risultati (es. a 1, 5, 10 anni dall'implementazione);

b. assicuri un'analisi indipendente e trasparente della candidatura e del budget proposto che tenga conto dei rischi conosciuti e dei piani di attenuazione del rischio;

- c. includa indicatori che possano misurare il successo nel raggiungimento di una “visione futura” per l’economia, lavorando attraverso settori amministrativi responsabili per l’istituzione, la formazione, l’occupazione e l’assistenza sociale, e operatori sul campo, al fine di monitorare le azioni e gli impatti su tutto lo spettro delle politiche pubbliche e le differenti dimensioni spaziali;
- d. usi valutazioni multi-criterio, meta-analisi e incentrate sul valore sociale che includano informazioni qualitative, quantitative e comparative come i meccanismi per misurare risultati non-tangibili;
- e. utilizzi organi di sorveglianza rilevanti e appropriati o organizzazioni ombrello come uffici nazionali di statistica, organi di contabilità pubblica, organi per l’attuazione dell’evento e reti di governi locali, per portare a termine una valutazione indipendente degli impatti e dei risultati;
- f. usi un’analisi costi-benefici ex post per monitorare gli impatti a breve, medio e lungo termine di un evento e stimare l’attuazione delle valutazioni e costruire criteri rigorosi che permettano una comparazione tra diversi tipi di eventi in diverse aree geografiche per monitorare le spese pubbliche e gli impatti a tutti i livelli;
- g. assicurarsi l’uso di criteri e metodologie coerenti per l’analisi costi-benefici ex-post e ex-ante e la valutazione dell’impatto ambientale;
- h. metta in atto un quadro di gestione del rischio durante tutto il ciclo di vita dell’evento;
- i. crei un quadro di monitoraggio per mappare il ritorno degli investimenti e il ritorno di influenza generato durante tutto il ciclo di vita dell’evento.

IV. RACCOMANDA che gli Aderenti assicurino meccanismi di governance multi livello, coordinamento e capacità efficaci attraverso tutto il ciclo di vita dell’evento e oltre per realizzare l’evento e sua eredità. A tal fine, gli Aderenti devono, ove appropriato:

1. Definire sin dalla fase di candidatura lo scopo e le competenze di tutte le entità pubbliche rilevanti a tutti i livelli di governo e monitorare l’implementazione per adattarla adeguatamente lungo tutto il ciclo di vita dell’evento.
2. Stimare gli assetti di governance esistenti e la capacità di supervisionare e implementare l’evento, e, dove appropriato, creare nuovi meccanismi per assicurare che il processo decisionale sia trasparente e responsabile con il coinvolgimento settore pubblico, privato e non-profit.
3. Garantire il corretto coordinamento delle politiche e delle azioni tra tutte le entità pubbliche pertinenti a tutti i livelli di governo, ad esempio attraverso un organismo di coordinamento dedicato, al fine di rafforzare l’efficienza e l’efficacia degli investimenti, degli sviluppi programmati, delle strategie locali per l’occupazione e pianificare e realizzare l’evento secondo i tempi stabiliti.
4. Rafforzare la capacità di gestione nella pubblica amministrazione, effettuare investimenti appropriati in personale, competenze e infrastrutture ove necessario e prestare la debita attenzione alla gestione delle risorse umane, oltre a coltivare conoscenze e relazioni per un beneficio di lungo termine a livello locale.
5. Impostare meccanismi di budget e finanziari come ad esempio proposte accurate di candidatura con costi e investimenti precisi tenendo debitamente conto dei costi operativi e di manutenzione a lungo termine, in linea con il sistema di controllo pubblico esistente. Ciò include un adeguato trattamento a bilancio dei partenariati pubblico-privato, delle imprese pubbliche locali e qualsiasi passività potenziale associata.

6. Assicurare la trasparenza e la responsabilità attraverso un processo di consultazione aperta e inclusiva e un efficace coinvolgimento degli stakeholder:

- a. garantendo il coinvolgimento di più stakeholder ai valori e ai principi fondamentali dell'evento e il loro sostegno a processi per creare un'eredità a lungo termine per la comunità;
- b. esponendo al pubblico scrutinio, in maniera tempestiva e qualitativa, dati e informazioni su investimenti e spese pubbliche soprattutto su costi (tangibili o meno), benefici e impatti dell'evento globale su economia, ambiente e coesione sociale;
- c. assicurando il sostegno e il coinvolgimento della comunità locale lungo tutto il ciclo di vita dell'evento anche attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali, dati di open *government*, *crowdsourcing* e monitoraggio dei cittadini;
- d. cercando un equilibrio quando si incorporano le proposte delle parti interessate, intervenendo per prevenire l'influenza sproporzionata di gruppi di interesse particolari.

V. **RACCOMANDA** che gli Aderenti stabiliscano relazioni di partenariato collaborative con gli organizzatori degli eventi globali e altre città che hanno ospitato o ospiteranno tali eventi con la prospettiva di ottimizzare le condizioni per il raggiungimento di risultati di sviluppo a livello locale e nazionale, il trasferimento di conoscenza e l'attenuazione del rischio per tutte la parti coinvolte. A tal fine, gli Aderenti dovranno, ove appropriato:

- a. Sviluppare relazioni con gli organizzatori degli eventi internazionali con l'obiettivo di allineare le agende di riforma più ampie con gli obiettivi di sviluppo locale e nazionale;
- b. Definire e implementare un quadro di responsabilità che promuova una responsabilità condivisa e inter-organizzativa per il raggiungimento di risultati di sviluppo attraverso tutti i partner;
- c. Definire e attuare meccanismi di controllo fiscale solidi, proporzionati e concordati dai partner che possano invertire la tendenza all'enorme aumento dei costi degli eventi e ottimizzare gli investimenti finanziari verso i risultati dello sviluppo.

VI. **INVITA** il Segretario Generale a diffondere la presente Raccomandazione.

VII. **INVITA** gli Aderenti a diffondere questa Raccomandazione a tutti i livelli di governo.

VIII. **INVITA** i non-Aderenti a prendere in considerazione e aderire a questa Raccomandazione.

IX. **ISTRUISCE** il Comitato Direttivo del Programma d'Azione Cooperativa sullo Sviluppo Economico e Occupazionale Locale in consultazione con i Comitati OCSE pertinenti a:

- a. fungere da forum di scambio di informazioni sulle esperienze rispetto all'attuazione di questa Raccomandazione;
- b. sviluppare, attraverso un processo inclusivo, una serie di strumenti (toolkit) di implementazione che aiuti gli Aderenti ad attuare la Raccomandazione e includa un quadro di valutazione per stimare i benefici economici, sociali e ambientali e gli impatti di eventi globali rilevante per tutti i livelli di governo;
- c. monitorare l'attuazione di questa Raccomandazione e informare il Consiglio non più tardi di 6 anni dopo la sua adozione e con regolarità da allora in poi ove appropriato."

Riferimenti

Riferimenti OCSE

[OECD/LEGAL/0444: Recommendation of the Council on Global Events and Local Development](#)

[OECD/LEGAL/0443: Recommendation of the Council on the OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct](#)

[OECD/LEGAL/0438: Recommendation of the Council on Open Government OECD/LEGAL/0435: Recommendation of the Council on Public Integrity](#)

[OECD/LEGAL/0421: Declaration on the Fight Against Foreign Bribery - Towards a New Era of Enforcement](#)

[OECD/LEGAL/0411: Recommendation of the Council on Public Procurement](#)

[OECD/LEGAL/0402: Recommendation of the Council on Effective Public Investment Across Levels of Government](#)

[OECD/LEGAL/0392: Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships](#)

[OECD/LEGAL/0383: Declaration on Propriety, Integrity and Transparency in the Conduct of International Business and Finance](#)

[OECD/LEGAL/0144: Declaration on International Investment and Multinational Enterprises OECD \(2017\), Major Events as Catalyst for Tourism](#)

[OECD \(2017\), Principles for Leveraging Local Benefits from Global Sporting Events](#)

[OECD \(2015\) High-level Principles for Integrity, Transparency and Effective Control of Major Events and Related Infrastructures](#)

[OECD \(2010\) Local Development Benefits from Staging Global Events: Achieving the Local Development Legacy from London 2012](#)

[OECD \(2008\) Local Development Benefits from Staging Global Events](#)

Altri riferimenti

Astana Expo 2017 (2019), "The EXPO Heritage/ After-exhibition Use", https://expo2017astana.com/en/page_id=94

Austrian Olympic Committee, German Olympic Sports Confederation, Swedish Olympic

Committee, Swiss Olympic Association (2014): <https://www.eventhosts.org/wp-content/themes/iaeh/lib/cpt/resources/download.php?id=820>

Barfoot and Thompson (2017), 2017 World Masters Games: Post-Event Report, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

Birmingham 2022 (2019), <https://www.birmingham2022.com/>

BOP Consulting (2016), Edinburgh Festivals 2015 Impact Study, https://www.edinburghfestivalcity.com/assets/000/001/964/Edinburgh_Festivals_-_2015_Impact_Study_Final_Report_original.pdf?1469537463

Bureau International des Expositions (2020): <https://www.bie-paris.org/site/en/1998-lisbon>

Canadian Soccer Association, Mexican Football Association e United States Soccer Association (2018), United 2026 Bid Book, FIFA, <https://www.fifa.com/worldcup/news/2026-fifa-world-cup-bid-books-now-available>

City of Stockholm (2016), Eurovision Song Contest 2016: Host City Summary Report, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

Cricket Network (2015): <https://www.cricket.com.au/news/2015-cricket-world-cup-economic-impact-biggest-event-since-2000-olympics/2015-06-30>

Département Bouches du Rhône, Provence Tourisme (2019), « Marseille-Provence 2013 », <https://www.myprovence.fr/marseille-provence-2013>

Eurocities (2015), "Culture for Cities and Regions: Derry-Londonderry: first UK City of Culture", <http://www.cultureforcitiesandregions.eu/culture/resources/Case-study-Derry-first-UK-City-of-Culture-WSWE-9Y2DPH#:~:text=In%202010%2C%20Derry%2DLondonderry%20made,economic%20benefits%20to%20the%20area>

European Commission (2019), "European Capitals of Culture", https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en

European Commission (2014): https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/default/files/european-capitals-culture-evaluation-2014_en.pdf

eventIMFACTS <http://www.eventimpacts.com/> accessed 1 February 2019.

FIFA (2010): <https://www.fifa.com/worldcup/news/new-era-transport-for-johannesburg-1257414>

French Government (2018) <https://www.gouvernement.fr/en/organisation-of-the-2024-olympic-and-paralympic-games>

Glasgow 2014 (2014), Glasgow 2014: XX Commonwealth Games Post-Games Report, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

Green Sports Alliance, UEFA, and WWF (2018), Playing for our Planet: How Sports Win from being Sustainable, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

HM Government and Mayor of London (2016), Inspired by 2012: the Legacy from the Olympic and Paralympic and Paralympic Games, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

Government of Queensland,(2019). Gold Coast 2018 Evaluation Report, Office of the Commonwealth Games, Department of Innovation, Tourism Industry, Australia.

Green Sports Alliance (2020): <https://greensportsalliance.org/about/>

Homeless World Cup Foundation (nd): <https://homelessworldcup.org/our-impact/>

Host Borough (2009) Convergence, Strategic Regeneration Framework: An Olympic and Paralympic legacy for the host boroughs.

International Association of Event Hosts (2018): <https://www.eventhosts.org/resources/event-impact-standards/>

International Olympic and Paralympic Committee (2019), Olympic and Paralympic Games Guide on Sustainable Sourcing, IOC, Lausanne, Switzerland, https://stillmed.Olympic and Paralympic.org/media/Document%20Library/Olympic and ParalympicOrg/IOC/What-We-Do/celebrate-Olympic and Paralympic-games/Sustainability/Olympic and Paralympic-Games-Guide-on-Sustainable-Sourcing-2019.pdf#_ga=2.124300489.2101077119.1556543245-14173163.1556543245

International Olympic Committee (2019): <https://www.olympic.org/news/one-year-on-legacy-vision-for-pyeongchang-2018-venues-is-taking-shape>

International Olympic Committee (2014): <https://www.olympic.org/olympic-agenda-2020> ISO 20121 (2020): <https://www.iso.org/iso-20121-sustainable-events.html>

LA28 (2020): <https://la28.org/>

LOCOG (2007): https://library.olympic.org/Default/doc/SYRACUSE/47420/locog-sustainable-sourcing-code-london-organizing-committee-for-the-olympic-and-paralympic-games?_lg=en-GB#:~:text=Sustainable%20sourcing%20is%20the%20procurement,to%20the%20way%20we%20

Los Angeles Metro Rail (2019), "Twenty-Eight by '28 Initiative",
<https://www.metro.net/projects/resources/28-by-2028/>

Ministry for the Environment of New Zealand (2010):
<https://www.mfe.govt.nz/publications/sustainability/greener-events-guide-practical-guide-reducing-environmental-impact-of>

New Zealand Major Events (2020): <https://www.majorevents.govt.nz/>

Novinite (2018), "Serbia, Greece, Bulgaria, Romania to Jointly Bid for Hosting Euro-2028 or World Cup-2030",

<https://www.novinite.com/articles/194110/Serbia%2C+Greece%2C+Bulgaria%2C+Romania+To+Jointly+Bid+For+Hosting+Euro-2028+Or+World+Cup-2030>

Office of the Commonwealth Games Department of Innovation, Tourism Industry Development and the Commonwealth Games (2018), GC2018 Visitor Study: Evaluation Report, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

Paris 2024 (2020): <https://www.paris2024.org/en/vision/>

Portas Consulting (2018) Active Citizens Worldwide Annual Report.

Queen Elizabeth Olympic Park (2020): <https://www.queenelizabetholympicpark.co.uk/our-story/transforming-east-london/east-works-jobs-skills-and-business-growth>

Quinn, B. (2010), "The European Capital Culture Initiative and Cultural Legacy: An Analysis of the Cultural Sector in the Aftermath of Cork 2005", Event Management, Vol. 13. Cognizant Comm. Corp., USA, pp. 249-264

Société du Grand Paris (2017), « Le nouveau métro, acteur des JO Paris 2024 », <https://www.societedugrandparis.fr/gpe/actualite/le-nouveau-metro-acteur-des-jo-paris-2024-380>

Tokyo 2020 (2020) : <https://tokyo2020.org/en/>

UK Department for Digital, Culture, Media & Sport (2012):
<https://www.gov.uk/government/publications/meta-evaluation-of-the-impacts-and-legacy-of-the-london-2012-olympic-games-and-paralympic-games-developing-methods-paper>

UN Women (2016): <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2016/8/press-release-in-sport-and-for-gender-equality-one-win-leads-to-another>

Visit Scotland (2020): <https://www.visitscotland.com/>

We Love Green (2019): <https://www.welovegreen.fr/all-our-eco-friendly-actions-in-detail/?lang=en>

Programma per l'occupazione locale e lo sviluppo economico (LEED)
Centro per l'imprenditorialità, le PMI, le regioni e le città
www.oecd.org/cfe/leed

