



LO STATO DI SALUTE DEL CSI

ANALISI STATISTICA 2024

Centro Sportivo Italiano - Presidenza Nazionale

CENTRO SPORTIVO ITALIANO APS – PRESIDENZA NAZIONALE | AREA SERVIZI AL TERRITORIO E TESSERAMENTO

Premessa

Perché una analisi statistica del CSI? L'analisi statistica dell'andamento delle affiliazioni e dei tesseramenti del CSI nei diversi territori italiani, in confronto con gli altri Enti di Promozione Sportiva, rappresenta un passo fondamentale per comprendere meglio il contesto in cui operiamo. Questo lavoro non intende essere un esercizio di mera valutazione, né ha lo scopo di celebrare i territori che presentano i risultati più positivi o di criticare quelli che vivono situazioni di maggiore difficoltà. L'obiettivo primario è offrire una fotografia chiara, precisa e aggiornata della situazione attuale, uno strumento essenziale per prendere coscienza delle dinamiche in atto.

Essere consapevoli dei numeri e delle tendenze non significa fermarsi a constatazioni statiche, ma riconoscere punti di forza da valorizzare e aree critiche su cui intervenire. Solo partendo da un quadro oggettivo possiamo costruire strategie mirate e condivise che aiutino a consolidare la nostra presenza sul territorio, a rafforzare il nostro ruolo associativo e a rispondere in modo adeguato alle esigenze e alle sfide di un contesto sportivo e sociale in continua evoluzione.

Questa analisi, quindi, non vuole fornire giudizi, ma strumenti. È un invito alla riflessione e all'azione: un'opportunità per apprendere dalle esperienze maturate nei vari territori, individuare buone pratiche e immaginare nuove soluzioni per il futuro. In questo senso, essa si pone al servizio dell'intera associazione, promuovendo uno sguardo attento e costruttivo verso le prospettive di crescita del CSI.

L'analisi statistica, fino ai dettagli relativi ai singoli territori, non dovrebbe quindi suscitare scandalo o sorpresa, né, a seconda dei risultati emersi, alimentare un eccessivo orgoglio o, al contrario, un senso di frustrazione. È evidente che il CSI non è un'azienda commerciale il cui obiettivo è "vendere un prodotto" per generare profitti. Tuttavia, sarebbe poco realistico e persino controproducente adottare una visione ingenua o idealistica secondo cui l'Associazione possa ignorare i dati numerici perché vive esclusivamente di ideali e valori.

Gli ideali, infatti, possono essere pienamente perseguiti e tradotti in azioni concrete solo quando vi sono le risorse adeguate – sia numeriche sia economiche – per sostenere progetti e iniziative. I numeri, dunque, non sono un fine, ma uno strumento indispensabile per orientare strategie e decisioni, garantendo che i valori fondanti dell'Associazione possano trovare espressione pratica ed efficace nel territorio.

I numeri e le statistiche non sono, infatti, certamente un dogma, né fonte di verità totale e assoluta; essi non dicono "tutto" di noi, ma certamente dicono molte cose, e le dicono con la chiarezza (se vogliamo, anche con una certa freddezza) che li caratterizza. Essi sono una "fotografia", una istantanea della nostra associazione, scattata in un determinato istante, e, come tale, sono privi di quella dinamicità necessaria a spiegare con completezza i fatti; tuttavia, come tutte le fotografie, sono in grado di cogliere sfumature e dettagli che l'occhio umano, attraverso il filtro delle proprie convinzioni, tende a non cogliere o a travisare.

Ognuno di noi, infatti, nutre personali convinzioni sul proprio lavoro di dirigente e operatore CSI e sul mondo che lo circonda da vicino; un personale elaborato di idee che, visto poi con un occhio esterno e lucido, spesso ha sfumature differenti da come ci si era convinti che fossero. Spesso, uno sguardo "terzo" o una fotografia della realtà, per quanto parziale e statica, ci fanno dire cose di cui non sospettavamo nemmeno l'esistenza. E solo attraverso la conoscenza delle cose per come effettivamente sono, siamo poi in grado di capire le strategie ed i correttivi da adottare per migliorare le "performance" del nostro Comitato. È un po' come ascoltare la propria voce registrata, che, udita dall'esterno e per come la sentono gli altri, è infine alquanto diversa da come noi la percepiamo normalmente.

1- L'azienda CSI

I nostri numeri e le nostre attività sportive e formative, come ben sappiamo, hanno diversi “concorrenti”, intendendo con questo termine l’insieme degli Organismi Sportivi riconosciuti alla pari del CSI, cioè che offrono alla medesima platea di utenti (le associazioni/società sportive) prodotti/beni tra loro assimilabili (affiliazioni, tesseramenti ed organizzano o riconoscono attività). In realtà non tutti gli Organismi Sportivi riconosciuti possiamo considerarli davvero nostri “concorrenti”; le Federazioni e le DSA, ad esempio, hanno tra le loro affiliate una parte di società sportive che non sono interessate al mondo della promozione sportiva, ma solo all’agonismo competitivo e selettivo federale. Quindi i nostri concorrenti diretti sono gli altri 13 Enti di Promozione Sportiva, con i quali abbiamo in comune diverse affinità, in realtà più formali che sostanziali ed etiche, ma con i quali comunque costituiamo un insieme esteriormente piuttosto omogeneo. Vale la pena qui ricordare che si tratta di un regime di “concorrenza imperfetta”, poiché gli attori concorrenti (gli EPS) non operano in un regime di “libertà di accesso” ed in “assenza di barriere”, ma sono soggetti privati riconosciuti ed autorizzati ad agire in numero contingentato, da una autorità superiore (il CONI), e parzialmente sostenuti da contributi erogati dallo Stato Italiano attraverso la società *in house* Sport e Salute SpA; in termini microeconomici possiamo dire che ci stiamo muovendo in un vero e proprio “oligopolio”.

Laddove vi sono concorrenti, come sappiamo, vi è anche un “mercato”; ed infatti il nostro “mercato” di riferimento è costituito dall’insieme degli **utenti**, cioè delle associazioni e società che agli Enti di Promozione Sportiva si affiliano e si affidano, poiché in questo mondo trovano quelle risposte che il mondo federale non riesce a dare. Il mercato degli EPS è caratterizzato da una forte dinamica competitiva, influenzata da fattori quali i cambiamenti demografici, le nuove tendenze sportive, la crescente burocratizzazione della vita delle ASD/SSD che necessita di figure più specializzate ecc., e le associazioni e società sportive valutano continuamente le diverse proposte, per scegliere l’Ente che meglio risponde alle loro esigenze, e spesso optando per una multiaffiliazione. Questa è una caratteristica che differenzia il mercato odierno da quello degli anni ’80, maggiormente caratterizzato da rapporti associativi univoci e duraturi, dove il bisogno di proposte sportive strutturate era predominante rispetto alla necessità di servizi; nel mondo degli anni 2000, invece, è diventato piuttosto usuale spostarsi da un Ente all’altro, alla ricerca del minor costo e/o del migliore servizio (e, auspicabilmente, di entrambi insieme). In un mercato dinamico, allora, anche il Comitato CSI deve necessariamente dotarsi di una maggiore dinamicità, uscendo da schemi rigidi e da una certa immobilità, per promuovere in modo attivo i tanti servizi che è in grado di proporre agli associati.

Ancora una volta, l’uso di parole come “concorrenti”, “mercato” e “oligopolio” può far storcere il naso a qualche retorico “purista” associativo, e magari corriamo il rischio di essere tacciati di avere un atteggiamento eccessivamente “aziendalistico”. Questo non ci offende, poiché in parte risponde alla realtà; se è vero che una azienda è una *“organizzazione di beni e capitale umano finalizzata alla soddisfazione di bisogni attraverso la produzione di beni e servizi”* a prescindere dal profitto generato, allora sì, sicuramente **il CSI è una “azienda no profit”**, con una sua struttura, con collaboratori (volontari o remunerati), con sedi e uffici, con beni mobili e immobili, tangibili e intangibili, con una gerarchia e una organizzazione di funzioni e che ogni giorno produce dei beni (sportivi) e dei servizi (formativi e burocratici) a favore degli “utenti” e che per ciò riceve dei corrispettivi di natura economica, indispensabili al proprio sostentamento e funzionamento. Semmai, invece, sicuramente **il CSI non è una “impresa”**, cioè non è un insieme di attività economiche che, attraverso o meno una organizzazione aziendale, producono ricchezza personale per coloro che ne sono titolari, poiché l’obiettivo ultimo dell’impresa è il profitto. Quindi gli enti no-profit sono esclusi dalla nozione di impresa (con la sola eccezione delle imprese sociali), ma non da quella di “azienda” e per ciò di organizzazione e di servizi aziendali.

Quindi parlare di CSI in termini di una organizzazione complessa, e quindi di una “azienda”, non solo non deve scandalizzare ma, anzi, deve essere proprio il modello di tipo “aziendale”, organizzato, strutturato, dotato di risorse e di obiettivi, quello a cui un Comitato CSI deve oggi guardare con grande attenzione se vuole ottenere risultati di rilievo, essere presenza significativa sul territorio, produrre qualità e quantità di beni e servizi agli associati, avere le risorse materiali ed umane necessarie per istruire progetti a favore degli ultimi di questa società. Ciò non solo non tradisce o sminuisce i valori fondanti del CSI, ma anzi li valorizza e dà loro la necessaria forza impressiva per permeare la società civile di oggi. Del resto, tutte le grandi organizzazioni di volontariato nazionale ed internazionale, i grandi Enti benefici, le Organizzazioni Non Governative ecc., per poter vivere ed operare, pur senza obiettivi di lucro, secondo i propri alti valori orientati al bene comune, devono necessariamente darsi una buona organizzazione aziendale.

Questo non è più il tempo (se mai ce n'è stato uno) in cui sono sufficienti la sola “buona volontà” e l'improvvisazione estemporanea; anche se il CSI è fondato principalmente su una base volontaristica (o quasi), la buona organizzazione, la precisa gerarchia, la capacità creativa e di ascolto, il corretto utilizzo degli strumenti disponibili, gli obiettivi chiari e condivisi ma anche la professionalità, la serietà e la competenza di chi vi opera a qualsiasi titolo, unitamente al senso di responsabilità nel rispondere delle conseguenze delle proprie azioni, sono elementi ormai indispensabili per perseguire gli scopi della Associazione senza un inutile spreco di risorse che conduce all'inevitabile inefficienza della azione sportivo-educativa.

Se allora il CSI è, organizzativamente e strutturalmente parlando, simile ad una “azienda no profit”, esso avrà altre aziende concorrenti (gli altri EPS) e per ciò, necessariamente, un “mercato” di riferimento, costituito da “prodotti” tra di loro affini (affiliazioni, tesseramento, servizi ed attività). Ecco, allora, che per analizzare lo stato di salute della nostra Associazione, è necessario individuare con accuratezza il nostro “mercato di riferimento”, conoscerlo e studiarlo, anche in modo dinamico, per capire come possiamo oggi continuare a rispondere alle esigenze di un sempre maggior numero di utenti. Parlare di “azienda no-profit”, di “mercato oligopolistico”, di “concorrenza” e di “prodotti” sportivo-educativi, perciò, non toglie ma, anzi, enfatizza e mette a sistema quei valori e quegli ideali che 80 anni fa guidarono i padri fondatori a realizzare l'idea di far nascere dalle ceneri di un Paese depauperato dalla guerra e degradato dal fascismo, ma anche lacerato dai forti conflitti sociali e politici, un movimento associativo cattolico di cui il Centro Sportivo Italiano, oggi, resta il più grande e prestigioso testimone vivente.

Luigi Gedda, figura centrale e ispiratrice del movimento associativo, non fu solo l'ideatore e fondatore del CSI, ma anche un instancabile artefice della sua crescita e diffusione. Gedda incarnò nella sua vita quotidiana l'idea che i valori morali e spirituali non sono incompatibili con la ricerca di popolarità e di un'ampia adesione; al contrario, egli dimostrò come l'efficacia di questi valori dipenda anche dalla capacità di raggiungere una vasta platea. Per Gedda, valori elevati che restano confinati a pochi eletti rischiano di cadere nell'astrattismo, privandosi del potenziale di tradursi in azioni concrete e significative per la società e per l'uomo.

Di fronte al dibattito che spesso opponeva la quantità alla qualità – ovvero se fosse preferibile puntare su numeri elevati di aderenti o su pochi ma selezionati – Gedda scelse di superare questa contrapposizione con un motto chiaro e ambizioso: l'obiettivo era avere “molti e buoni”. Questa filosofia non era solo un ideale, ma una strategia che egli perseguì con determinazione, sfruttando la sua straordinaria cultura, la sua profondità spirituale e le sue capacità umane.

L'impegno di Gedda in questo senso non si limitò al CSI, ma si estese anche a una dimensione politica e sociale cruciale per l'Italia del dopoguerra. Emblematica è la sua azione in occasione delle elezioni politiche del 18 aprile 1948, quando guidò con successo l'azione volta a superare il fenomeno dell'astensionismo. Attraverso un imponente lavoro di mobilitazione popolare, riuscì a coinvolgere milioni di italiani. Questo risultato, ottenuto grazie al coinvolgimento capillare della popolazione, dimostra come la ricerca dei numeri,

intesa come ampliamento della partecipazione, possa andare di pari passo con la promozione di alti valori morali e ideali.

Senza questa visione lungimirante, il CSI non avrebbe potuto esercitare il ruolo di protagonista che ha avuto nella formazione civile e sociale del Paese in questi 80 anni. Anzi, la stessa storia della Repubblica Italiana, nel delicato periodo di transizione e ricostruzione del dopoguerra, avrebbe potuto prendere un corso molto diverso. Gedda ha dimostrato, con il suo instancabile impegno, che i grandi ideali diventano autenticamente trasformativi solo quando trovano la strada per coinvolgere e ispirare un vasto numero di persone, portando i valori dalla teoria alla pratica, dall'astrazione alla realtà vissuta.

2- I nostri "competitors"

Il CSI, nell'espletamento della sua opera, non vive in una bolla isolata dove agisce in solitudine su obiettivi esclusivi, ma è fortemente calato, se non il suo vero e proprio protagonista, nella scena sportiva italiana, su un palcoscenico assieme ad altri attori (co-protagonisti o semplici comparse) che lavorano nel medesimo ambito, rivolti al medesimo pubblico, su un copione che, se non è identico al nostro, gli è molto affine: gli Organismi Sportivi riconosciuti e le organizzazioni non riconosciute.

Su queste ultime, non basterebbe questa intera pubblicazione per fare la necessaria chiarezza, poiché si tratta di un universo complesso e variegato, dove si trovano soggetti privati di tutti i tipi: dalle "finte federazioni" al privato gestore di impianti sportivi, sono soggetti che agiscono come veri e propri "secondi livelli" che operano nel settore sportivo proponendo servizi simili a quelli offerti dalle organizzazioni legittimate; spesso si presentano come alternative più economiche o più flessibili, ma in realtà non offrono le stesse garanzie e tutele e, non avendo i previsti requisiti di riconoscimento, devono comunque sottostare ad un Organismo Sportivo riconosciuto, frapponendosi da un punto di vista burocratico ed economico tra questo e le associazioni sportive o gruppi di praticanti, lucrando un profitto sia sulla propria offerta sportiva che sui servizi propri dell'Organismo che essi rivendono alla loro "clientela".

Si tratta di soggetti nella "terra di mezzo" tra il legale e l'illegale. Infatti, è sicuramente legale che un soggetto qualsiasi possa organizzare attività sportiva; tuttavia, la cosiddetta "fiscalità di vantaggio" è riservata solo a chi opera nel mercato in oligopolio determinato dagli Organismi Sportivi riconosciuti; perciò essi, non rispondendo a questo requisito, fruiscono per via indiretta (e forse non del tutto lecita) di tali agevolazioni. Tuttavia, la loro esistenza, che negli ultimi tempi appare piuttosto tollerata dallo Stato, comporta alcuni rischi sia per gli utenti che per il sistema sportivo nel suo complesso; le "finte federazioni" potrebbero non avere una gestione trasparente delle quote associative, con il rischio di utilizzi non corretti dei fondi raccolti e, non essendo soggette agli stessi controlli delle organizzazioni riconosciute, potrebbero non rispettare le normative in materia di sicurezza, igiene e tutela della salute, ordinamento sportivo e normativa antidoping. In alcuni casi, le "finte federazioni" potrebbero essere vere e proprie truffe, con lo scopo di incassare denaro senza poi fornire i servizi promessi. Inoltre esse creano talvolta una concorrenza sleale nei confronti delle organizzazioni legittimate, che operano nel rispetto delle norme e degli standard qualitativi; la presenza di queste entità contribuisce a diffondere un'immagine distorta dello sport, associandolo a pratiche poco trasparenti e la loro proliferazione rende più difficile il lavoro delle autorità di controllo e potrebbe favorire la diffusione di pratiche illecite. Da un punto di vista statistico, questi "secondi livelli", li possiamo comunque inquadrare nei numeri che andremo più oltre ad analizzare, poiché, per le citate ragioni burocratiche e fiscali,

devono necessariamente inquadarsi all'interno di un Organismo Sportivo riconosciuto, talora di Federazioni Sportive e, più spesso, di Enti di Promozione Sportiva.

Semmai è necessario monitorare i soggetti che operano nella totale illegalità, cioè quelli che organizzano attività sportiva non in regime commerciale, ma "defiscalizzandola" pur non essendo nemmeno inquadrati sotto un Organismo Sportivo: essi agiscono in ogni Provincia italiana, in regime di piena slealtà, senza sottoporsi agli obblighi assicurativi, di tutela sanitaria, giuslavoristici e, per quanto riguarda l'aspetto fiscale, operando in "nero". Su questi soggetti, che sottraggono fette di mercato non irrilevanti e mettono a repentaglio la salute e sicurezza degli utenti, bisogna porre una stretta vigilanza ed avere il coraggio di denunciarne l'esercizio abusivo.

Tornando invece ai nostri veri *competitors*, cioè gli Organismi Sportivi riconosciuti che sono alla fonte delle statistiche che seguiranno, come già detto abbiamo scelto di **non considerare nostre concorrenti le Federazioni Sportive Nazionali** (e le D.S.A., ad esse simili), poiché si riferiscono principalmente ad una tipologia di associazioni sportive che si riconoscono nel modello agonistico e selettivo federale e che rifiutano a priori di instaurare un rapporto con gli Enti di Promozione Sportiva. Quelle che invece lo cercano, cioè fanno convivere sia una affiliazione federale che una associativa, sono comunque ricomprese nei numeri espressi dagli Enti di Promozione Sportiva; ecco quindi il perché, **come "concorrenti" del CSI, abbiamo escluso FSN/EPS e preso in considerazione solo gli EPS**, nel cui gruppo, pur con molti distinguo di tipo valoriale ed etico, il CSI è inserito. Infatti, in termini microeconomici, si considera un concorrente (o "*competitor*") chiunque offra un prodotto uguale al nostro o in grado di soddisfare lo stesso bisogno (come gli EPS) mentre non lo è chi offre prodotti con le stesse caratteristiche ma con un *target* finale diverso (come le FSN/DSA). Gli EPS, oltre al CSI, sono altri 13: ACSI, AICS, ASI, ASC, CNS LIBERTAS, CSAIn, CSEN, ENDAS, MSP Italia, OPES, PGS, UISP e US ACLI; tutti propongono prodotti e servizi affini e si rivolgono allo stesso *target* finale, e quindi tutti sono concorrenti tra di loro.

Una volta individuati i *competitors*, se vogliamo concorrere con essi in modo efficace, è necessario studiarli, conoscerli, capirli e condurre una approfondita analisi, cioè non semplicemente un superficiale monitoraggio delle attività dei concorrenti, ma uno studio approfondito delle loro attività, dei loro servizi e delle loro strategie, che ci porti alla realizzazione di nuovi percorsi in grado di far davvero crescere la nostra Associazione. Dare una sommaria occhiata ai siti internet o pagine *social* dei nostri principali competitors, controllare quali promozioni stiano facendo e raccogliere anche da conoscenti ogni tipo di informazione su di essi, è una buona base di partenza ma può non essere sufficiente per delineare un piano che ci faccia essere competitivi. Un'analisi accurata prende in considerazione i principali concorrenti e tutto ciò che li riguarda: prodotti, numeri, presenza sul web, strategie di marketing che stanno applicando, attività proposte, costi applicati all'utenza ecc. I dati che se ne ricavano sono molti e, soprattutto, sono utili per il nostro Comitato. Non ci si può affidare all'istinto e all'improvvisazione quando si devono analizzare i competitors per trarne un vantaggio strategico, ma occorre un metodo e una serie di passaggi fondamentali da svolgere.

Un'analisi dei *competitors* ben fatta a livello territoriale, infatti, può aiutarci a capire se stiamo già facendo le cose giuste o se stiamo perdendo delle opportunità per far crescere il CSI; è perciò necessario:

- capire **chi** sono i nostri principali concorrenti sul terreno in cui ci muoviamo (che cambiano da territorio a territorio);
- stabilire **quali** "prodotti" essi propongono;
- cercare ogni notizia sulle **strategie** dei *competitors* e sui loro **risultati** in termini numerici;
- conoscere i **contenuti** che vengono pubblicati e il grado di *engagement*, cioè il livello di coinvolgimento emotivo che l'utente sente nei confronti di quei contenuti e/o di quel *competitor*;
- **conoscere** a fondo i nostri prodotti e come possono sostenere, con le loro caratteristiche, un confronto positivo con quelli degli EPS concorrenti.

Eseguendo un'accurata analisi della concorrenza territoriale saremo in grado di:

- **individuare i bisogni** degli utenti;
- **sviluppare nuovi prodotti** sportivi, formativi e nuovi servizi;
- **scoprire le nuove tendenze** con tempestività;
- **capire come comunicare** più efficacemente;
- **creocere numericamente**, cioè fare in modo che il CSI si diffonda e rivolga il proprio essere associazione educativa, verso un sempre maggior numero di persone, che è tra le *mission* per le quali esso è nato.

L'analisi dei dati statistici sul numero di affiliazioni e tesserati, a livello nazionale e territoriale, rappresenta quindi un'importante strumento di *benchmarking* per valutare le nostre performance rispetto ai concorrenti e individuare eventuali aree di miglioramento. Il *benchmarking competitivo*, termine che talvolta abbiamo usato internamente per confrontare le nostre polizze assicurative con quelle degli altri EPS, è una metodologia basata sul confronto sistematico che permette alle aziende che lo applicano di compararsi con le migliori e soprattutto di apprendere da queste per migliorare. È abbastanza veloce, semplice ed economico e presenta buone possibilità di trovare soluzioni innovative, ma risulta tipicamente di difficile applicazione se non vi è collaborazione e se vi è timore nel rivelare dati fra concorrenti, come è nel nostro settore.

A seguito del processo di *benchmarking* vi deve essere una fase di revisione delle proprie prestazioni da raggiungere, di individuazione delle buone prassi da studiare e da imitare al proprio interno. Lo scopo principale è studiare i processi altrui (di altri EPS, oppure di altri Comitati del CSI) per importarli in casa propria: non sempre l'imitazione è fattibile completamente, poiché il cambiamento si scontra con le inerzie, i vincoli e la cultura del CSI. Pur tuttavia, è imprescindibile partire dalla conoscenza accurata dell'ambiente in cui operiamo, cercando di individuare gli EPS che, nel nostro territorio, sono i più popolari o quelli più velocemente in crescita, e ciò consente di circoscrivere l'ambito di osservazione, senza tuttavia trascurare l'intero insieme degli EPS, compresi i più piccoli che, comunque, costituiscono pur sempre un serbatoio di utenti tutt'altro che trascurabile. A questo servono le analisi statistiche come la presente, che consente di conoscere, attraverso parametri definiti, il livello di popolarità dei nostri diretti concorrenti, ma anche degli altri Comitati CSI a noi vicini; in tal senso, risulta fondamentale il ruolo del Comitato Regionale nella diffusione sul territorio delle migliori *best practices* e nel sostegno, anche materiale, ai Comitati che desiderano crescere mettendole a regime anche nella propria realtà. Infatti va SEMPRE rammentato che i Comitati territoriali CSI confinanti, anche e soprattutto se insistenti sullo stesso territorio provinciale **NON SONO I NOSTRI COMPETITORS**, ma possono diventare, in un CSI maturo e solido, **i nostri migliori alleati**.

3- Il nostro mercato di riferimento

Giunti a questo punto, avendo preso consapevolezza del fatto che il CSI ha una struttura di tipo "aziendale", che da 80 anni propone ai cittadini una serie di "prodotti" e che opera in un "mercato" ricco di agguerriti "competitors", nell'ottica di comprendere pienamente il terreno su cui ci stiamo muovendo e con l'obiettivo di essere sempre innovativi ed il più possibile incisivi nella nostra azione sportivo-educativa rivolgendoci non ad un pubblico di nicchia ma ad una platea sempre più ampia e variopinta che arricchisce la nostra cultura, è necessario individuare il nostro "mercato di riferimento", cioè il terreno di lavoro sul quale ci stiamo muovendo con i nostri "prodotti" associativi. L'individuazione di un mercato di riferimento e la

realizzazione di una utile analisi di *benchmarking*, devono necessariamente partire dai “dati di vendita” (cioè, detto in termini altrettanto freddi ed efficaci, dai “numeri”) di tutti gli attori in campo. Se è relativamente semplice sapere quali sono i nostri numeri (affiliazioni, tesserati, numero di campionati ecc.), come già detto non è certamente altrettanto facile, in un settore dove non esistono aziende/agenzie che si occupano del rilevamento statistico del mercato, poter disporre di dati “certi” relativi ai nostri concorrenti, i quali, ovviamente, li tengono gelosamente custoditi.

Tuttavia, esiste un serbatoio pubblico di dati che può in qualche modo tornare utile allo scopo: il **Registro delle Attività Sportive Dilettantistiche** (il cosiddetto **R.A.S.D.**), il pubblico registro che elenca tutte le Associazioni e le Società Sportive Dilettantistiche riconosciute ai fini sportivi, che possiede una “sezione pubblica” dove è disponibile una certa quantità (non completa, ma utile) di dati interessanti che ci possono aiutare a conoscere meglio il mercato in cui ci muoviamo. Il vantaggio di estrarre ed esaminare i dati dal R.A.S.D., è che si tratta di dati ufficiali e certificati di TUTTI gli Organismi Sportivi, e non autodichiarati (e perciò non controllabili) come spesso avveniva nel nostro ambito. Un altro aspetto importante è il fatto che questi dati sono la base per calcolare il contributo annuale che lo Stato destina a sostegno degli Organismi Sportivi. Il principale svantaggio, tuttavia, è che il RASD da una parte non riporta mai, purtroppo, i dati completi dei tesserati ma solo delle affiliazioni e, dall’altro, che questi ultimi riguardano solo le ASD/SSD riconosciute ai fini sportivi, non prendendo quindi in alcuna considerazione la realtà dei gruppi sportivi di base non riconosciuti (le c.d. BAS “non ASD”) ma anche di quelle ASD/SSD, che pur avendo i requisiti e la volontà di iscriversi al RASD, presentano “anomalie burocratiche” e perciò sono momentaneamente “sospese” dal RASD. Complessivamente stiamo parlando, per il solo CSI, di una perdita di circa il 25% della consistenza totale; tuttavia, se supponiamo che lo stesso problema, più o meno nelle medesime proporzioni, si presenti anche per i nostri competitors, se non possiamo parlare di dati completi veri e propri, possiamo però considerare il dato delle affiliazioni un “indicatore surrogato” piuttosto verosimile, che non appare inficiare la qualità del *benchmark* finale.

Un'altra caratteristica dei dati RASD, che si basano sulla localizzazione geografica (provincia amministrativa) della sede legale delle ASD/SSD, è che non rappresentano con accuratezza le performance di un Comitato quanto piuttosto quelle di un territorio geografico, e talvolta queste due cose non coincidono tra di loro per una serie di motivi:

- la compresenza nella medesima unità geografica (provincia, comune) di due o più Comitati territoriali CSI, talvolta collaboranti o talaltra confliggenti, con le conseguenti difficoltà di poter distinguere tra loro i singoli contributi;
- il fenomeno, da sempre esistente, delle affiliazioni “extraterritoriali”, frutto di dinamiche le più disparate, che qui non affrontiamo, per il quale alcune affiliate appaiono nei dati statistici di altre province ovvero, al contrario, nella propria provincia appaiono numeri di affiliate ad altri Comitati;
- l’apporto dovuto alle “convenzioni nazionali”, cioè un certo numero di affiliazioni (pari al 5% del totale) generate da accordi della Presidenza Nazionale, che si riversano numericamente su diversi territori.

Tuttavia, pur se i dati del RASD non sono perfettamente descrittivi delle realtà dei Comitati, restano al momento quelli migliori per effettuare una analisi accurata della performance associativa e della sua ripartizione geografica.

Quindi, possiamo concludere che il nostro mercato di riferimento, ai fini questa analisi, corrisponde alle **80.153** ASD/SSD affiliate agli EPS e riconosciute ai fini sportivi, così come estratte dal RASD nel periodo che va tra metà novembre e metà dicembre 2024, considerando questo periodo di fine anno solare come quello più indicativo per ottenere dati sufficientemente completi e verosimili.

4 – Conoscere il territorio, gli altri e sé stessi

Per comprendere meglio la posizione conquistata dal CSI in un determinato territorio (sia esso una regione o una provincia) e valutare i potenziali margini di crescita della presenza e dell'azione associativa, è necessaria un'analisi approfondita di diversi parametri, inclusi quelli di natura socio-economica, che caratterizzano il territorio. È fondamentale conoscere e comprendere il contesto in cui operiamo per definire aspettative realistiche e identificare il potenziale massimo raggiungibile attraverso specifiche strategie.

I parametri da considerare sono molteplici e tra questi ne possiamo individuare alcuni particolarmente utili. Vale la pena sottolineare che online sono disponibili una grande quantità di dati, accessibili gratuitamente a tutti. La presente analisi si basa, infatti, esclusivamente su **informazioni pubbliche**, facilmente consultabili in rete, e non su dati riservati. Ciò garantisce la trasparenza e l'accessibilità di tutte le fonti utilizzate, ma anche la possibilità che ogni dirigente del CSI a qualsiasi livello possa condurre studi e analisi per conto proprio.

CONOSCERE IL TERRITORIO

La prima cosa da fare, è studiare e conoscere approfonditamente il territorio in cui lavoriamo, partendo da una visione di ampiezza nazionale, giungendo alla dimensione della propria regione e poi fino al dettaglio della propria provincia. Non tutti i territori, infatti, sono uguali; essi differiscono per diverse caratteristiche (sociali, economiche, politiche, sportive, demografiche ecc.); per questo motivo, non esiste una formula unica e ogni zona d'Italia avrà un potenziale diverso dalle altre e, allo stesso *input* o alla stessa strategia o progetto, risponderà in modo differente, sia in termini di crescita assoluta che relativa degli utenti (le ASD e SSD).

È importante notare, tuttavia, che non esiste un parametro unico e ufficiale in grado di fornire una misura precisa del successo potenziale derivante dall'adozione di una determinata strategia o modifica organizzativa. I parametri disponibili sono spesso "indiretti" e rappresentano delle misure surrogate della predisposizione sociale di un territorio verso la pratica sportiva amatoriale e dilettantistica. Questi parametri, pur non perfetti, offrono indicazioni utili per delineare un quadro verosimile della possibile "ricettività" del territorio alle proposte del CSI. In futuro, daremo per scontata la conoscenza di questi parametri.

1. Indice di Sportività

Il primo parametro è l'**Indice di Sportività**, calcolato annualmente dal quotidiano economico Il Sole 24 Ore nell'ambito dell'indagine sulla "Qualità della vita." Questo indice si basa su 35 indicatori suddivisi in quattro categorie principali: struttura e organizzazione sportiva, sport di squadra, discipline individuali e relazioni tra sport, economia e società. Maggiore è il punteggio assegnato a una provincia, più favorevole sarà il contesto per lo sviluppo dell'attività sportiva e, di conseguenza, anche per le strategie del CSI. Per lo più i dati qui riportati fanno riferimento al 2023, per gli sport di squadra si considera la stagione 2023-2024. I dati sono liberamente consultabili sul sito web:

<https://lab24.ilsole24ore.com/indice-sportivita/>

Riportiamo nella tabella seguente la classifica attuale delle 107 province in ordine decrescente; tuttavia per ciascuna provincia consigliamo di accedere al database per consultare i dettagli di ciascuna delle quattro categorie di dati e dei 35 indicatori complessivi.

1	Bergamo	28	Macerata	55	Prato	82	Lodi
2	Trento	29	Livorno	56	Teramo	83	Siracusa
3	Genova	30	Ancona	57	Vercelli	84	Trapani
4	Firenze	31	Perugia	58	Cuneo	85	Rieti
5	Milano	32	Parma	59	Massa-Carrara	86	Grosseto
6	Torino	33	Lucca	60	Bari	87	Taranto
7	Varese	34	Ravenna	61	Mantova	88	Rovigo
8	Bologna	35	Savona	62	Pescara	89	Ragusa
9	Roma	36	Pesaro e Urbino	63	Imperia	90	Avellino
10	Brescia	37	Reggio Emilia	64	Sassari	91	Foggia
11	Cremona	38	Sondrio	65	Brindisi	92	Campobasso
12	Monza e Brianza	39	Novara	66	Lecce	93	Asti
13	Verona	40	Pavia	67	Arezzo	94	Caserta
14	Trieste	41	Belluno	68	Latina	95	Reggio Calabria
15	Cagliari	42	Napoli	69	Terni	96	Viterbo
16	Padova	43	Forlì-Cesena	70	Salerno	97	Matera
17	Vicenza	44	Piacenza	71	Biella	98	Cosenza
18	Treviso	45	Siena	72	Chieti	99	Crotone
19	Rimini	46	Pordenone	73	Gorizia	100	Caltanissetta
20	Bolzano	47	Alessandria	74	Oristano	101	Barletta-Andria-Trani
21	Lecco	48	Aosta	75	Messina	102	Isernia
22	Udine	49	Ferrara	76	L'Aquila	103	Enna
23	Venezia	50	La Spezia	77	Palermo	104	Agrigento
24	Pisa	51	Catania	78	Frosinone	105	Vibo Valentia
25	Verbania	52	Fermo	79	Benevento	106	Nuoro
26	Modena	53	Ascoli Piceno	80	Catanzaro	107	Sud Sardegna
27	Como	54	Pistoia	81	Potenza		

2. Tasso di Occupazione lavorativa

Il tasso di occupazione lavorativa degli abitanti di un territorio è un parametro direttamente correlabile alla diffusione della pratica sportiva. Un alto tasso di occupazione suggerisce una certa stabilità economica e serenità personale, elementi che favoriscono la partecipazione a iniziative sportive e ciò tende a predisporre un territorio ad un aumento della richiesta di sport da parte dei cittadini e, come conseguenza di esso, da una crescita dell'offerta da parte di nuove Associazioni o Società Sportive Dilettantistiche. I dati del Tasso di Occupazione sono disponibili sul sito dell'ISTAT e offrono una fotografia aggiornata per ciascuna provincia.

Pubblichiamo di seguito la classifica delle regioni in ordine decrescente del tasso di occupazione, riportando con sfondo azzurro quelle con tasso di occupazione superiore alla media nazionale e con sfondo arancione quelle con tasso di occupazione inferiore a quello medio italiano:

1	Prov. Aut. di Bolzano/Bozen	8	Lombardia	15	Molise
2	Valle d'Aosta	9	Piemonte	16	Sardegna
3	Prov. Aut. di Trento	10	Umbria	17	Basilicata
4	Toscana	11	Marche	18	Puglia
5	Veneto	12	Liguria	19	Sicilia
6	Emilia-Romagna	13	Lazio	20	Campania
7	Friuli-Venezia Giulia	14	Abruzzo	21	Calabria

Consigliamo comunque di consultare l'intero database all'indirizzo:

http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXOCCU1

poiché esso riporta una serie molto completa di dati.

3. Reddito Medio Netto delle famiglie

Anche il reddito medio netto delle famiglie italiane incide direttamente sulla propensione alla pratica sportiva. Maggiore è il reddito disponibile, maggiore sarà l'attenzione che le famiglie riservano al benessere personale, al tempo libero e allo sport. I dati, raccolti dall'ISTAT nell'ambito del progetto europeo *Eu-Silc*, forniscono un quadro dettagliato delle condizioni economiche delle famiglie italiane. Tale progetto risponde alla sempre più ampia e dettagliata richiesta di informazione statistica su argomenti come redditi, povertà, esclusione sociale, deprivazione e qualità della vita.

Pubblichiamo di seguito la classifica in ordine decrescente del reddito medio netto, evidenziando sempre con sfondo azzurro le regioni con reddito medio più alto e in arancione quelle con reddito medio inferiore alla media nazionale; tuttavia consigliamo vivamente di consultare l'intero database all'indirizzo:

<http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=22919>

poiché esso riporta una serie molto interessante di dati che fotografa le condizioni di vita delle nostre famiglie, sotto tutti gli aspetti, regione per regione.

1	Provincia Aut. Bolzano/Bozen	8	Toscana	15	Molise
2	Emilia-Romagna	9	Marche	16	Abruzzo
3	Provincia Autonoma Trento	10	Friuli-Venezia Giulia	17	Sardegna
4	Umbria	11	Piemonte	18	Basilicata
5	Lombardia	12	Lazio	19	Sicilia
6	Veneto	13	Liguria	20	Campania
7	Valle d'Aosta	14	Puglia	21	Calabria

Un'analisi coordinata e integrata di questi parametri consente di delineare lo stato di salute sociale, economica e sportiva di un territorio e di farci una prima idea, se pur parziale, della potenziale ricettività alle nostre azioni e proposte.

Ovviamente un territorio diventa concretamente espressione di una attenzione verso lo sport nel momento in cui, da esso, scaturiscono le Associazioni e Società sportive, nuclei fondamentali attorno ai quali si sviluppa la pratica sportiva organizzata. Sono entità che riuniscono le persone con una passione comune, lo sport, e offrono loro l'opportunità di praticarlo in modo strutturato e condiviso. Queste sono, pertanto, il nostro principale obiettivo, poiché è attraverso questi strumenti aggregativi che si pianificano, coordinano e gestiscono le attività sportive, dagli allenamenti alle competizioni, si diffonde la pratica sportiva, attirando nuovi praticanti e promuovendo i valori dello sport, si offrono corsi e attività formative per atleti e allenatori, favorendo la crescita sportiva e umana, e si raccolgono le "persone", cioè i tesserati, fine ultimo di una associazione di promozione umana, sportiva e sociale come il CSI. È perciò importante capire quante ASD/SSD esistono in un determinato territorio, soprattutto quelle orientate agli Enti di Promozione Sportiva (il nostro mercato di riferimento), e spesso questo numero correla direttamente con i parametri già visti sopra.

Il numero delle ASD e SSD di un territorio, preso da solo, non è un dato sufficientemente descrittivo delle sue potenzialità, poiché è pacifico che nella provincia di Roma siano presenti, in termini assoluti, più ASD/SSD che in quella di Gorizia (6.409 contro 194), non fosse altro che per il fatto che in quest'ultima provincia vi sono solo 138mila abitanti mentre nella capitale ve ne sono 30 volte di più. La reale ricettività del territorio va quindi inevitabilmente correlata alla popolazione residente e il parametro da considerare, pertanto è la "densità" di ASD/SSD in funzione di quest'ultima; ad esempio, il numero di ASD/SSD ogni 100mila abitanti, che può essere calcolato per qualsiasi territorio e livello di questo, diventa un dato molto più descrittivo. Essa si calcola mediante questa formula:

$$\frac{n. ASD_SSD}{n. Abitanti} \times 100.000 = Densita'$$

Ad esempio, considerando che in Italia vi sono attualmente 80.153 ASD/SSD affiliate agli EPS e una popolazione di 59.263.073 abitanti, il valore nazionale è:

$$\frac{80.153}{59.263.073} \times 100.000 = 135$$

Questo significa che, in media, ci sono **135 ASD/SSD ogni 100.000 abitanti**, ovvero circa una ogni 740 residenti. Tale dato è di tutto rispetto e si presta a ulteriori confronti con altri territori, come la Germania, dove l'indice è di 102 affiliate per 100.000 abitanti. Tuttavia nella maggior parte dei Paesi non esiste un registro unico nazionale, e risalire alla reale consistenza delle realtà sportive non è così agevole.

Possiamo usare questa formula per ciascuna regione e per ciascuna provincia, ottenendo numeri che possono essere meglio confrontati tra di loro. Nei casi indicati la densità a Roma risulta di 152 ASD/SSD ogni 100mila abitanti mentre quella di Gorizia risulta di 140; come si vede, nel suo piccolo Gorizia ha quindi una densità di associazioni sportive che non è poi così dissimile da quella di Roma. Quindi il dire che un Comitato CSI ha 20 ASD/SSD affiliate, di per sé non dice nulla, ma diventerebbe un grande successo se fossimo a Gorizia ed un terribile fallimento se fossimo a Roma, a dimostrazione che tutto è relativo e ciascuno ha il proprio tipo di mercato. Certamente, poi, il dire che si ha una densità di 140 o di 152 di per sé non dice molto se non le mettessimo in relazione con la densità media nazionale (che è di 135); si viene così ad introdurre il concetto di Indice di Assorbimento di un mercato locale, che va sempre confrontato con quello nazionale.

4. Indice di Assorbimento di un mercato

L'**Indice di Assorbimento** di un mercato è una misura che valuta la capacità di un mercato locale rispetto alla sua domanda potenziale o alla saturazione esistente. Questo indice considera sia la domanda effettiva (quella che si traduce in affiliazioni) sia la capacità del mercato di accogliere nuove proposte senza generare eccessi di offerta o squilibri. In ambito associativo o sportivo, per esempio, l'indice può essere utilizzato per capire quanto un territorio sia in grado di "assorbire" nuove affiliazioni, tesseramenti o eventi sportivi in relazione al contesto sociale, economico e demografico.

Le caratteristiche principali dell'Indice di Assorbimento sono:

- domanda potenziale: questo indice ci rivela quanto quel singolo territorio si è mostrato sensibile alla proposta degli EPS e quindi quanto potenzialmente può essere fertile alla nostra azione;
- capacità del mercato: ma, per contro, valuta anche se il mercato ha ancora spazio per crescere o se è vicino alla saturazione. Un indice alto suggerisce non solo che il mercato è fertile ma anche che è già ben servito, mentre un indice basso indica un'opportunità di crescita, oppure scarsa ricettività;
- rilevanza strategica: l'Indice di Assorbimento serve ad orientare le strategie: un mercato con un basso indice di assorbimento potrebbe essere priorità per nuove iniziative, mentre uno con indice elevato potrebbe richiedere diversificazione o interventi mirati per mantenere competitività.

In sintesi, l'Indice di Assorbimento fornisce una fotografia realistica della capacità di un mercato di recepire e sostenere un'offerta di affiliazioni, aiutando a identificare opportunità, rischi e strategie per il successo nel periodo medio-lungo, e si calcola, per ogni singola zona (regione o territorio) con la formula:

$$I. A. = \frac{DensitaASDzona}{DensitaASDitalia} \times 100$$

dove l'I.A. nazionale si assume sempre essere pari a **100** e quello della singola zona può essere inferiore, pari o superiore a 100, dimostrando che il mercato in quel territorio è meno, ugualmente o più ricettivo (o più saturo?) di quello italiano. Ritornando agli esempi di sopra:

$$IA_{Gorizia} = \frac{140}{135} \times 100 = 103$$

$$IA_{Roma} = \frac{152}{135} \times 100 = 112$$

Ecco, quindi, che con un solo numero (Indice di Assorbimento) riusciamo a descrivere bene un mercato locale; nel caso di specie possiamo dire che, visti i due I.A., entrambi i mercati sono più ricettivi, cioè più propensi a nuove affiliazioni, di quello medio nazionale e quindi possiamo attenderci un ottimo potenziale di crescita, anche se su Roma il potenziale è ancora leggermente migliore rispetto a Gorizia e la crescita potrebbe/dovrebbe essere percentualmente maggiore. È quindi evidente che da un mercato con alto I.A. ci dovremo aspettare Quote di Mercato del CSI proporzionalmente più elevate rispetto ad un territorio con basso I.A., dove le ASD sono poche e c'è in generale poca propensione ad affiliarsi agli EPS.

CONOSCERE GLI ALTRI E SÉ STESSI

Dalla raccolta dei dati dal R.A.S.D. provincia per provincia, regione per regione ed EPS per EPS (un lavoro letteralmente “certosino”, ma proficuo) si inizia ad avere una visione più globale di come è ripartito il mercato nazionale e via via, quelli territoriali, tra risultati di maggior successo e risultati che denotano momenti di difficoltà. Un mercato vede diversi soggetti (*competitors*) che lavorano per permeare quel territorio con la propria proposta di affiliazione, di servizi e di attività. Esiste un parametro che misura in modo chiaro “quanto” un EPS (sia gli altri che noi stessi) è in grado di entrare in un mercato locale e conquistarne una fetta, cioè un numero che ci indichi il grado di successo di ciascun EPS su quel singolo territorio: è l'**Indice di Performance** nel mercato (I.P.).

5. Indice di Performance del mercato (I.P.)

Questo indicatore misura la capacità di un Ente di Promozione Sportiva, di raggiungere e coinvolgere una porzione significativa delle ASD/SSD che compongono il suo mercato di riferimento, fornendo un parametro immediato del suo impatto, della sua competitività e della sua presenza relativa rispetto agli EPS concorrenti.

In estrema sintesi, l'Indice di Performance rappresenta il rapporto tra la Quota di Mercato ottenuta da un EPS in una determinata area geografica e la Quota di Mercato dello stesso EPS a livello nazionale. Questo indice permette di valutare quanto un EPS sia competitivo localmente rispetto al panorama nazionale. In pratica, nel nostro ambito l'Indice di Performance è determinato in modo proporzionale alle affiliazioni raccolte in una specifica area geografica e inversamente proporzionale a quelle totali nel mercato nazionale.

L'Indice di Performance non è però solo un valore numerico o un modo di “fare i conti” a fine anno, ma rappresenta soprattutto un prezioso strumento strategico: da un lato, consente di valutare il posizionamento dell'organizzazione in un determinato contesto geografico; dall'altro, aiuta a individuare aree di potenziale crescita, territori poco esplorati o segmenti da raggiungere con maggiore efficacia. La sua utilità risiede inoltre nella capacità di fornire una base solida per definire strategie di sviluppo. Capire quanto si è effettivamente entrati in un mercato, in relazione al bacino di utenza potenziale, permette di stabilire priorità, assegnare risorse e progettare interventi mirati. In questo modo, l'Indice di Performance nel mercato

diventa una bussola indispensabile per guidare le decisioni operative e strategiche, con l'obiettivo di consolidare la presenza nei territori e di concentrare le azioni verso selezionate opportunità.

L'I.P. si può quindi calcolare per qualsiasi EPS e per qualsiasi zona d'Italia e ci consente anche di comprendere lo stato di salute dei nostri diretti competitors. La formula da applicare è la seguente:

$$IP = \frac{QM_{zona}}{QM_{Italia}} \times 100$$

Pertanto un I.P. maggiore di 100 indica in quel territorio una prestazione superiore rispetto alla media nazionale, mentre un valore inferiore a 100 suggerisce una performance sotto la media.

Per fare un esempio, se il CSI nel 2024 in una zona ha 48 affiliazioni su un totale di 636 affiliazioni presenti (la somma di tutti gli EPS) nella stessa zona, allora la Q.M., come detto, sarà:

$$Q.M. = \frac{48}{636} \times 100 = 7,5$$

Cioè avremo una Quota di Mercato locale del 7,5% contro una Q.M. nazionale dell'11,0%, e l'IP sarà pertanto calcolato in questo modo:

$$I.P. = \frac{7,5}{11,0} \times 100 = 68$$

L'obiettivo deve sempre essere quello di acquisire nuove ASD/SSD fino a portare TUTTE le zone a bassa performance a raggiungere un I.P. almeno pari a 100.

6. Indice di Evoluzione (I.E.)

Come abbiamo già più volte detto, una analisi statistica come questa, rappresenta una "fotografia", cioè una immagine statica di una situazione in un determinato momento. Nel caso nostro, essa rappresenta la situazione degli Enti di Promozione Sportiva così come estratta dal R.A.S.D. a inizio dicembre 2024 e relativa alle affiliazioni raccolte, zona per zona, nei 12 mesi precedenti. Come tutte le istantanee, essa ci dice la "posizione" nella quale si trova ogni soggetto, ma nulla più di questo; cioè, riprendendo un concetto più volte espresso, ci dice "molto" ma non ci dice "tutto". Anzi, nella realtà, questa analisi non dice neppure "molto" ma dice semplicemente "qualcosa"; se vogliamo dare un quadro realistico della situazione, non dobbiamo solo dire dove un soggetto si trova attraverso un solo fotogramma, ma è fondamentale anche sapere se si muove, in quale direzione e a quale velocità: è cioè necessario introdurre il fattore "**tempo**", cioè, continuando ad usare la nostra metafora, raccolgere più fotogrammi in sequenza. Questo trasforma una immagine che descrive un solo attimo, in un filmato che invece ci chiarisce una intera azione.

È esattamente ciò che succede all'arbitro di calcio che si rivolge allo schermo del VAR per poter riguardare e rivalutare una situazione di gioco e poi decidere quale decisione assumere: non gli basta avere solo una immagine fissa ma gli serve avere uno sguardo sull'intero episodio, osservare i movimenti dei giocatori interessati e capire l'evoluzione della azione. Cioè, è solo attraverso l'evoluzione di un mercato nel tempo che comprendiamo meglio le azioni intraprese, gli errori commessi ed eventualmente i provvedimenti correttivi da adottare. E ovviamente non basta guardare solo l'evoluzione del CSI ma è necessario valutare quella di tutti i soggetti, i vari EPS e le ASD/SSD, cioè dell'intero mercato.

Ecco allora che si rende necessario anche calcolare l'**Indice di Evoluzione (I.E.)**, che rappresenta uno strumento fondamentale per misurare il progresso e la dinamica di crescita di un'organizzazione o di una

specifica attività nel tempo. Infatti, a differenza di indicatori statici che forniscono una fotografia della situazione in un dato momento, l'Indice di Evoluzione cattura le variazioni e i trend, permettendo di valutare l'efficacia delle strategie adottate e di individuare eventuali criticità o opportunità emergenti.

Questo indice viene calcolato confrontando i dati di uno specifico periodo con quelli di un periodo precedente, utilizzando metriche significative come il numero di affiliati, tesseramenti, eventi organizzati, o altri parametri rilevanti. Il risultato consente di esprimere in termini percentuali o assoluti l'incremento, il decremento o la stabilità rispetto al passato.

L'utilità dell'Indice di Evoluzione è duplice:

- **monitoraggio delle performance:** attraverso l'osservazione delle variazioni nel tempo, è possibile verificare se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti e quali aree necessitano di maggiore attenzione. Ad esempio, un valore positivo dell'indice può indicare un'espansione dell'attività, mentre un valore negativo può suggerire la necessità di correggere il tiro;
- **supporto alla pianificazione strategica:** analizzare l'Indice di Evoluzione aiuta a individuare i fattori che hanno contribuito a una crescita o, al contrario, a un rallentamento. Questi dati possono essere utilizzati per pianificare interventi mirati, ottimizzare le risorse e definire nuove strategie di sviluppo, rendendo il processo decisionale più solido e basato su evidenze.

In sintesi, l'Indice di Evoluzione (I.E.) non solo quantifica il cambiamento, ma aiuta anche a comprenderne le cause, trasformando semplici numeri in una base conoscitiva utile per guidare il futuro dell'organizzazione.

Anche l'I.E. si può determinare per qualsiasi EPS e per qualsiasi zona d'Italia e ci consente quindi di comprendere il movimento nel tempo del mercato e quello dei nostri diretti competitors. Per calcolarlo, è prima necessario determinare lo scostamento % di quell'EPS in quella zona negli ultimi 12 mesi:

AFz25 = Affiliazioni nella zona del 2025 (anno corrente)

AFz24 = Affiliazioni nella zona del 2024 (anno precedente)

SCz = Scostamento % della zona in 12 mesi

$$SCz = \frac{AFz25 - AFz24}{AFz24} \times 100$$

AFm25 = Affiliazioni del mercato nel 2025 (anno corrente)

AFm24 = Affiliazioni del mercato nel 2024 (anno precedente)

SCm = Scostamento % della zona in 12 mesi

$$SCm = \frac{AFm25 - AFm24}{AFm24} \times 100$$

E infine:

$$IE = \frac{100 + SCz}{100 + SCm} \times 100$$

Per riprendere l'esempio di prima, se in quella zona le affiliazioni del CSI passeranno in un anno da 48 a 55 (con un aumento di 7, cioè del 14,6%), mentre su quello stesso territorio le ASD/SSD totali di tutti gli EPS passeranno nello stesso periodo da 636 a 748 (con un aumento di 112, cioè del 17,6%), l'Indice di evoluzione sarà:

$$\frac{100 + 14,6}{100 + 17,6} \times 100 = 97$$

Quindi nel nostro territorio, nel corso del 2025, il CSI sarà certamente cresciuto (+14,6%) ma la sua evoluzione sarà comunque negativa (IE <100) poiché il mercato locale è cresciuto in modo più veloce (+17,6%) e infatti, se ricalcoliamo la Q.M. dopo 12 mesi, sarà passata dal 7,5% al 7,3%. In sintesi, nonostante una crescita assoluta apparentemente positiva, le nuove 112 ASD/SSD neonate in quei 12 mesi, si saranno rivolte ancora più di prima ad altri EPS.

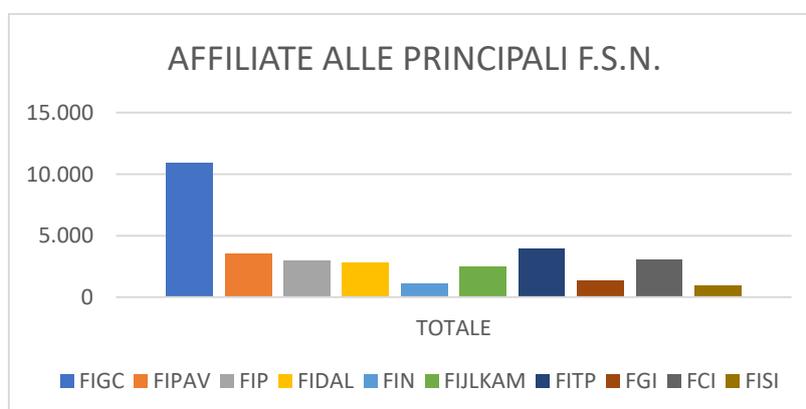
Ai fini della presente analisi, che è la prima effettuata con questi parametri, non è possibile calcolare l'Indice di Evoluzione; sarà assolutamente fondamentale però, tra 12 mesi, e poi con cadenza annuale, monitorare la direzione e la velocità relativa con cui si muovono tutti i soggetti in campo: il mercato generale ed il singolo EPS, territorio per territorio. Per il momento, dobbiamo accontentarci di una immagine statica che, comunque, è utile per indurre le prime riflessioni interne poiché un'analisi coordinata e integrata di questi quattro parametri consente di delineare lo stato di salute sportiva di un territorio. Correlando tutti questi dati, è possibile valutare i risultati ottenuti e ipotizzare nuovi obiettivi. Questo approccio offre al CSI uno strumento strategico per pianificare azioni mirate e ottimizzare la propria presenza sul territorio.

5- Entriamo nei dettagli

Al fine di tracciare un profilo dettagliato delle attività sportive nel nostro territorio, abbiamo condotto un'analisi approfondita dei dati del RASD. Ci siamo concentrati sulle discipline più rappresentative a livello agonistico nazionale, suddividendole per regione. Attraverso un dettagliato processo di *data mining*, abbiamo calcolato il rapporto tra il numero di associazioni sportive dilettantistiche (ASD/SSD) affiliate alle relative Federazioni Sportive Nazionali, prendendoli come riferimenti per le singole discipline, e la popolazione residente in ciascuna regione. Questo approccio ci ha permesso di:

- Quantificare la diffusione di ogni disciplina sportiva sul territorio nazionale.
- Identificare le regioni con la maggiore concentrazione di determinate attività sportive.

a) Le discipline più diffuse e la loro distribuzione nel Paese

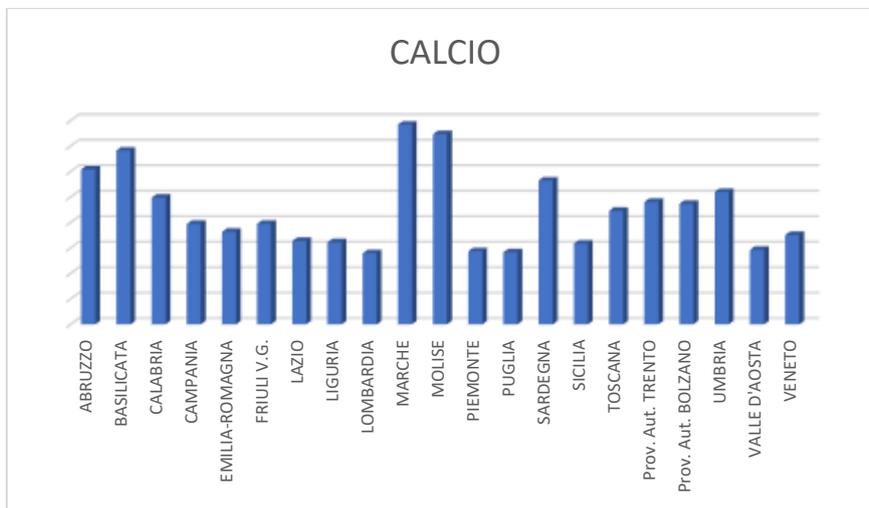


Per analizzare le preferenze sportive degli italiani, possiamo farci una idea guardando, per le Federazioni Sportive Nazionali più importanti, il numero assoluto di ASD/SSD che praticano a livello agonistico. Un'analisi del numero di ASD/SSD per Federazione Sportiva Nazionale rivela un dato

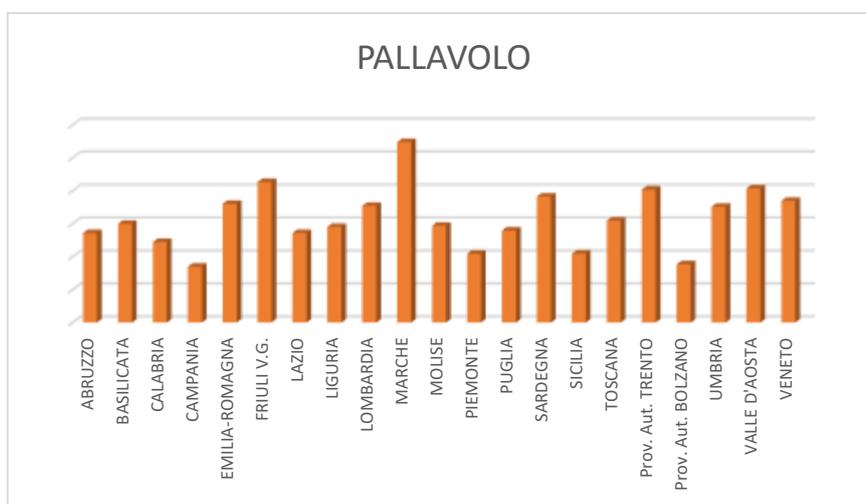
inconfutabile: il calcio (a 5, a 7 e a 11) è lo sport più praticato in Italia, con quasi 11.000 associazioni e società sportive.

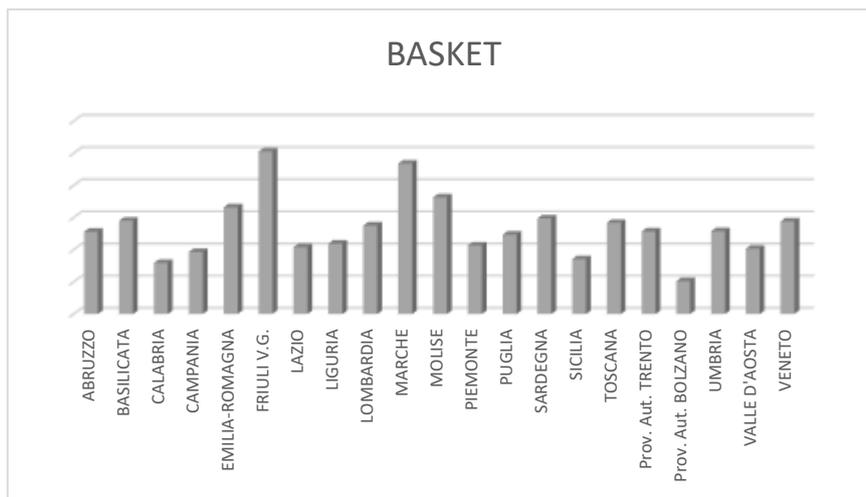
Ciò, semmai, che colpisce, è l'enorme distanza che separa il calcio dal secondo sport; le ASD/SSD che praticano calcio sono 2 volte e mezzo più numerose di quelle che praticano Tennis/Padel. La predominanza del calcio è vera in TUTTE le regioni italiane; pertanto su questo punto è inutile dilungarsi oltre ed il calcio potremo infine eliminarlo dalle statistiche, poiché la sua diffusione capillare rende difficile un confronto con le altre discipline e di apprezzare le differenze tra di loro. È infatti di un certo interesse capire quale sia la diffusione regionale di ciascuna disciplina sportiva.

Per consentire un confronto equo tra regioni di dimensioni diverse, abbiamo standardizzato il numero di ASD/SSD in base alla popolazione residente, desunta da fonti pubbliche (Wikipedia) di censimenti di recente svolgimento (ultimi 12 mesi). In altre parole, abbiamo calcolato **quante associazioni sportive sono presenti ogni 100.000 abitanti** in ciascuna regione. Questo approccio ci permette di valutare con maggiore precisione la diffusione di ogni disciplina sportiva a livello regionale, indipendentemente dalla popolazione totale. Prima di eliminare il calcio, perciò, vediamo la sua diffusione regionale:

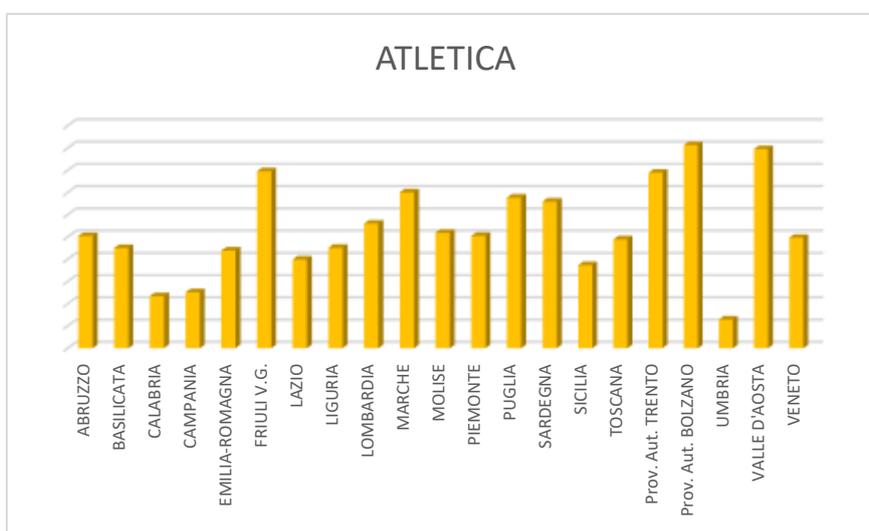


Da questi dati emerge che le Regioni più propense al calcio, a sorpresa, sono le Marche, il Molise e la Basilicata, mentre quelle con maggiore attitudine a pallavolo e basket, sono le Marche e il Friuli Venezia Giulia.

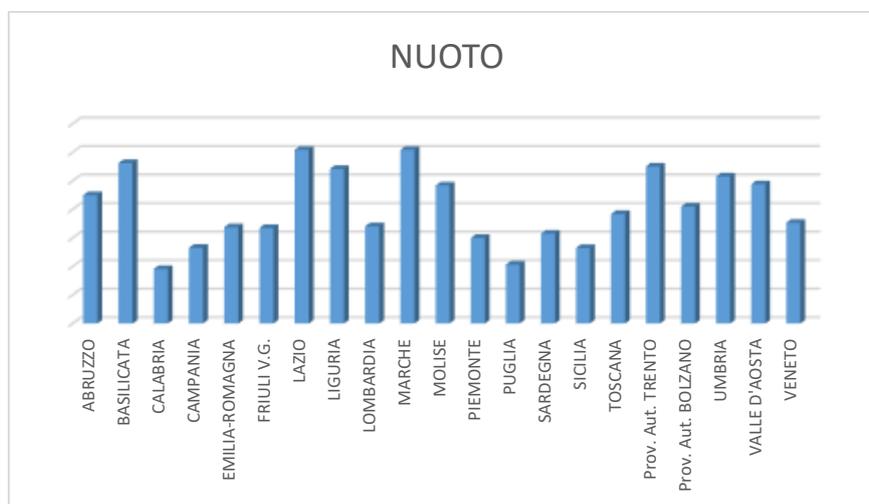


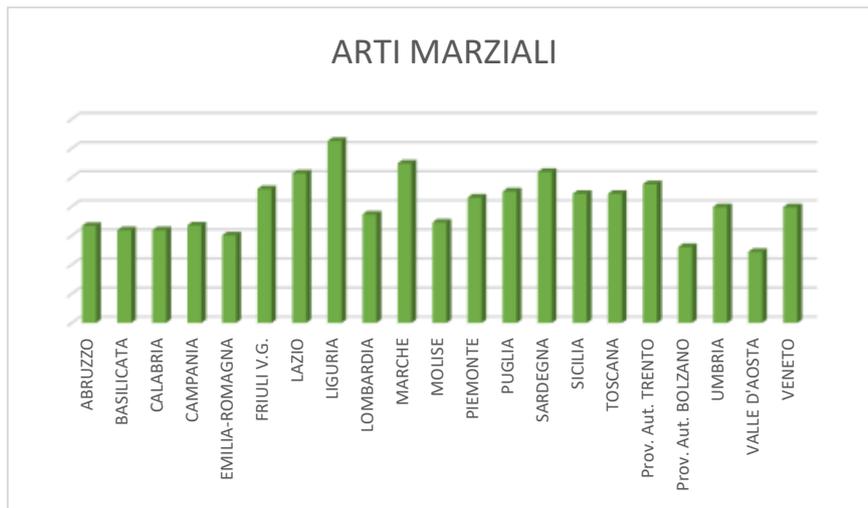


Non deve invece destare sorpresa il fatto che le Regioni con maggiore attitudine all’Atletica Leggera sono le due province autonome del Trentino-Aldo Adige, il Friuli V.G. e la Valle D’Aosta.

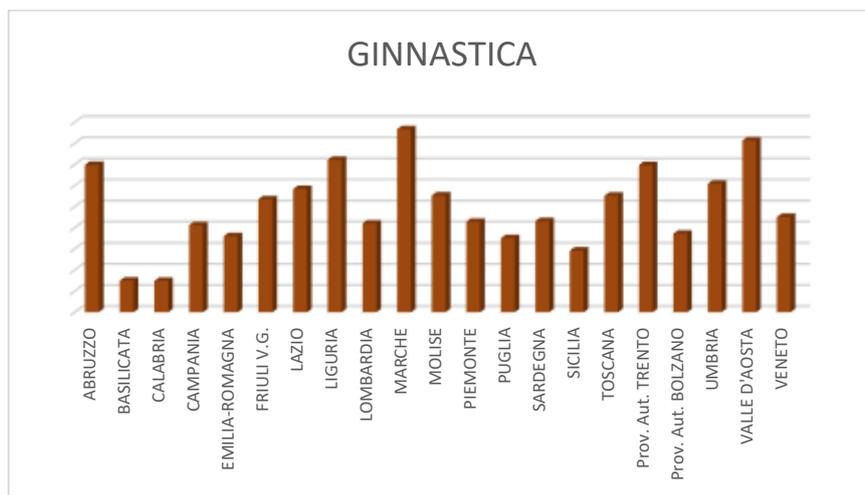


Diverso il discorso sia per il nuoto, molto diffuso nel Lazio e nelle Marche, ma anche in Basilicata, Liguria e Trentino, che per le arti marziali (judo, lotta, karate ecc.), che sono particolarmente disponibili anche in Sardegna.

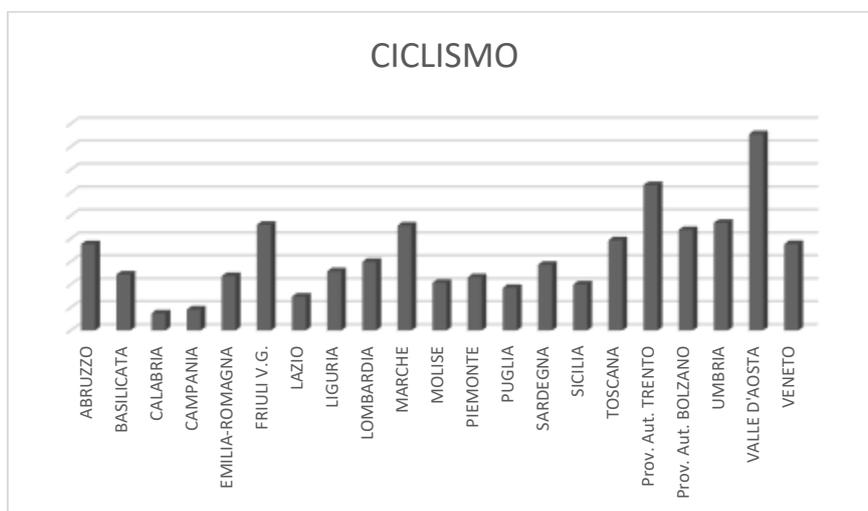


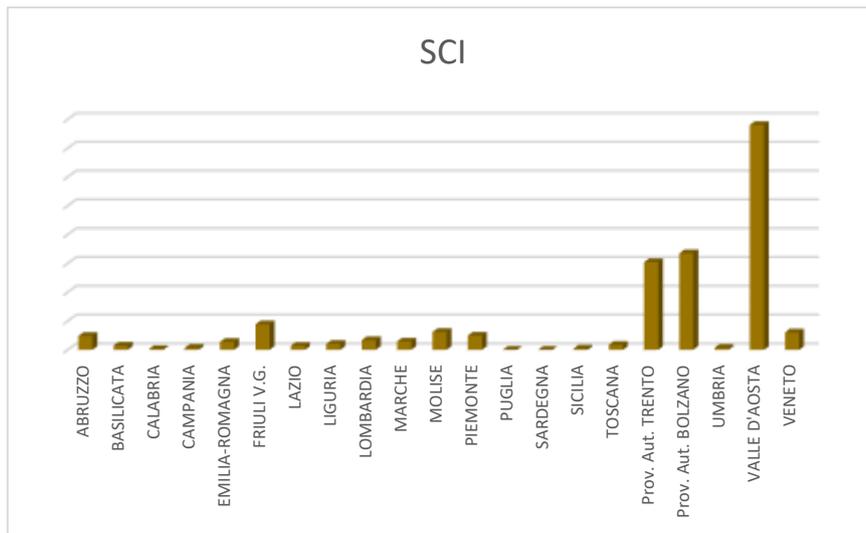


La provincia autonoma di Bolzano (e nemmeno questo sorprende) è la regione più “tennistica” (Campania e Lombardia sono i fanalini di coda) mentre quelle con maggiore attitudine alla Ginnastica Artistica e Ritmica, oltre alle Marche, sono l’Abruzzo, il Trentino-Alto Adige, la Liguria e la Valle D’Aosta.



Quest’ultima primeggia, assieme alla provincia autonoma di Trento, anche nel Ciclismo, ma è soprattutto nella alta densità di club sciistici che si differenzia di gran lunga dalle altre regioni alpine.



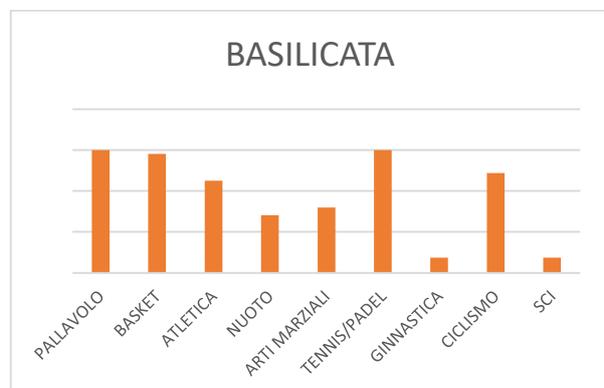
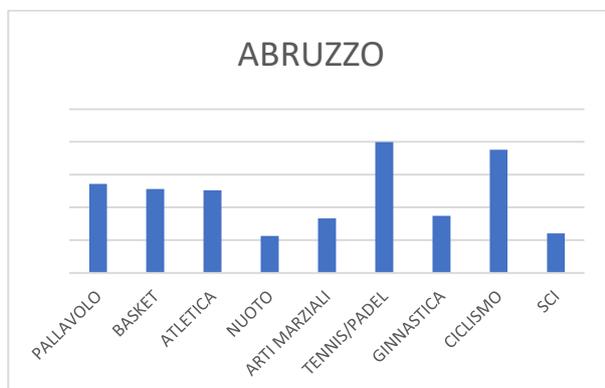


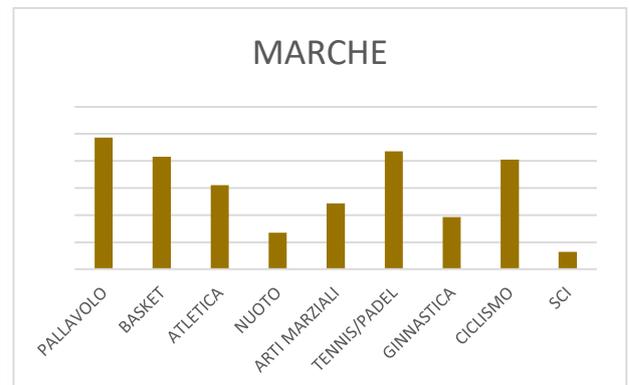
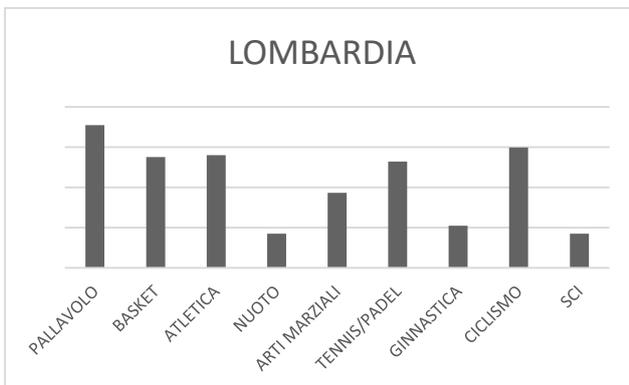
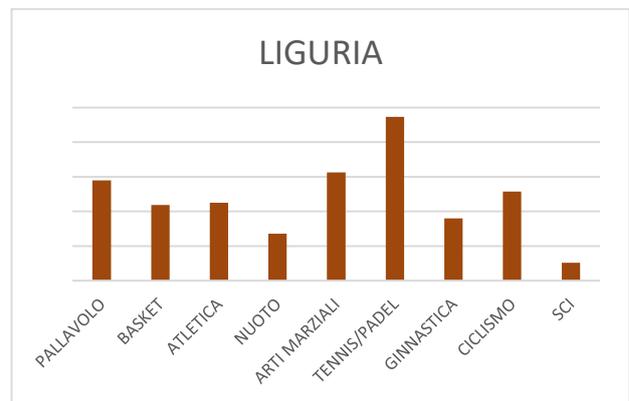
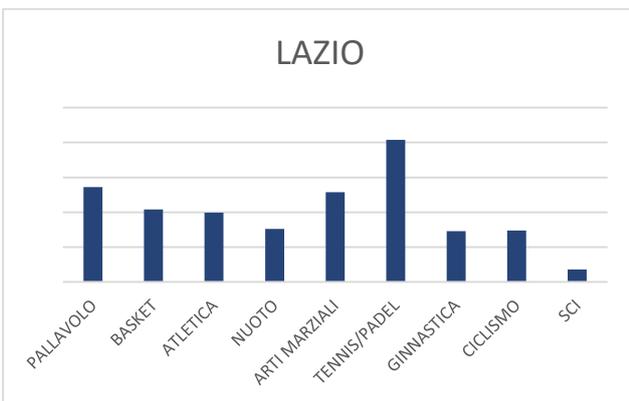
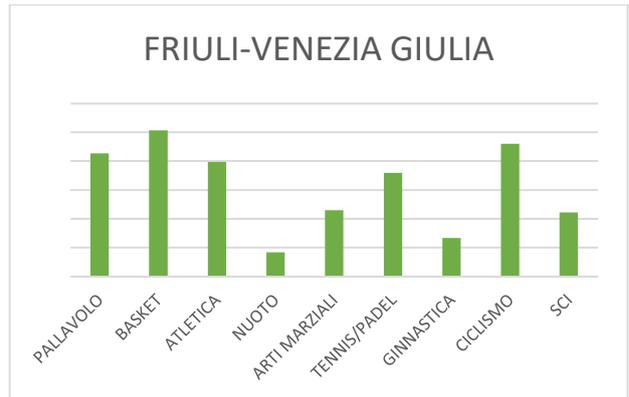
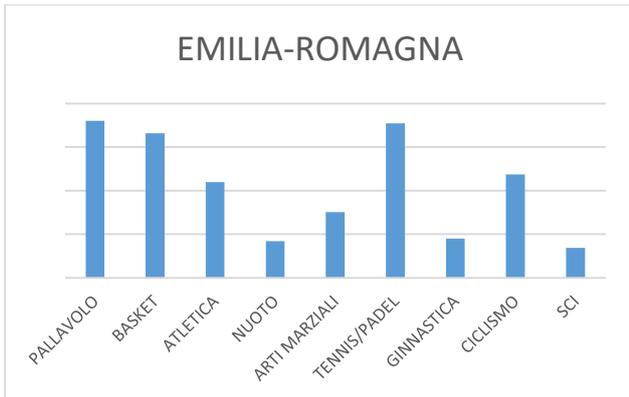
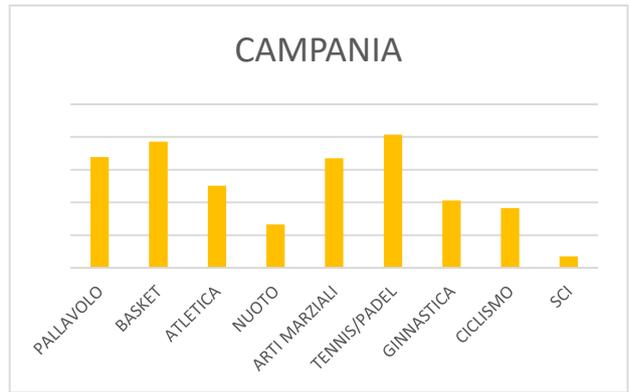
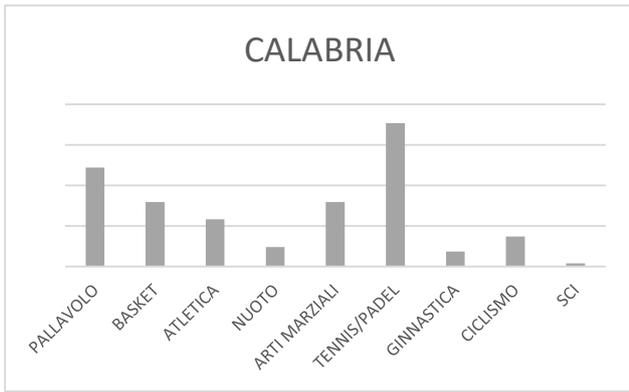
L'analisi fin qui fatta, ci consente di capire "dove" una disciplina sportiva trova più diffusione, ma non ci rende, in modo ancora del tutto chiaro, una fotografia complessiva di ogni territorio regionale, come dalla analisi che ora seguirà.

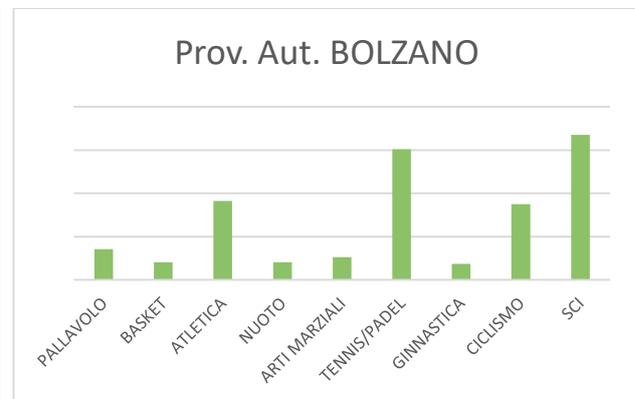
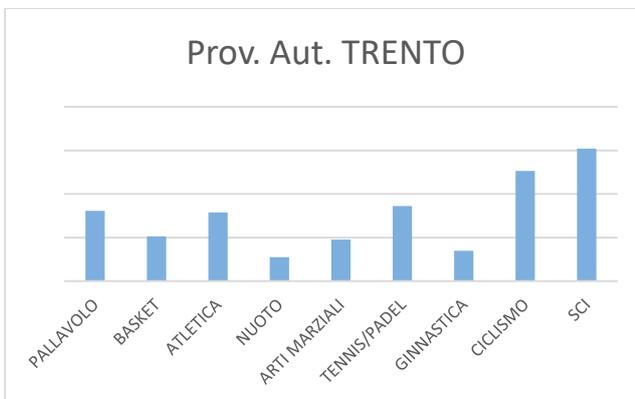
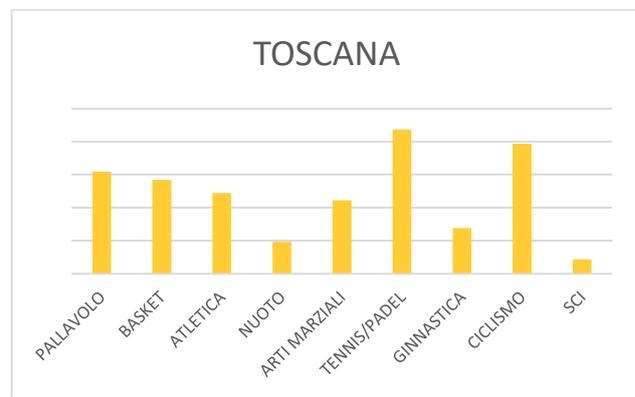
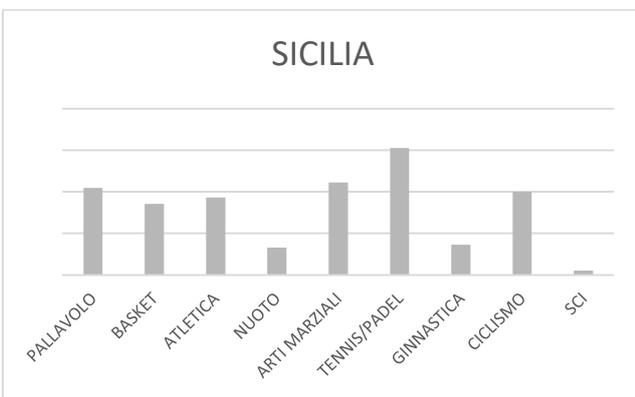
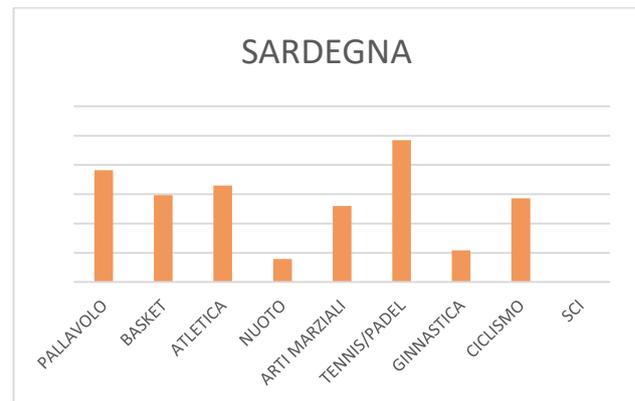
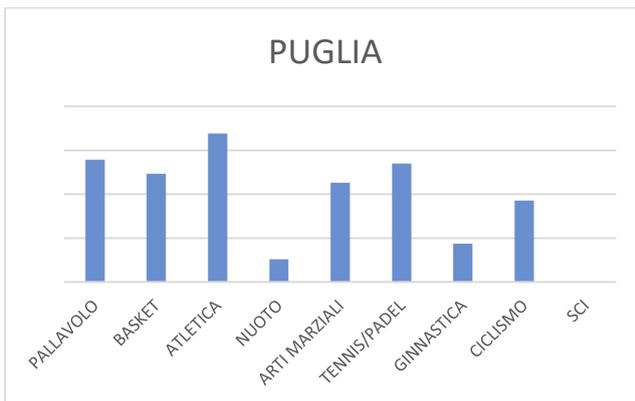
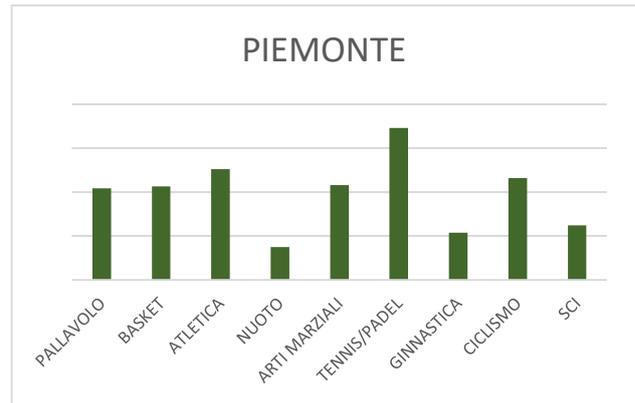
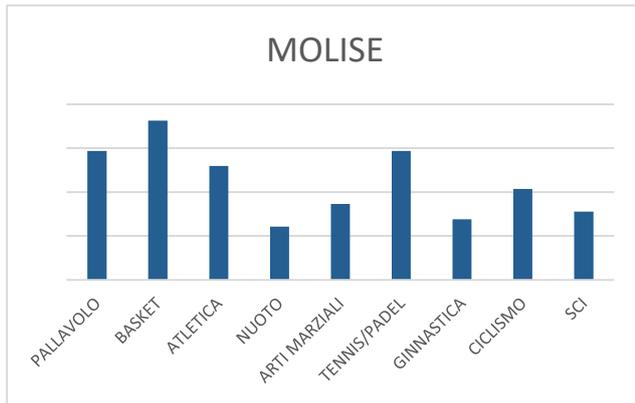
b) Le "attitudini" sportive di ogni singolo territorio regionale

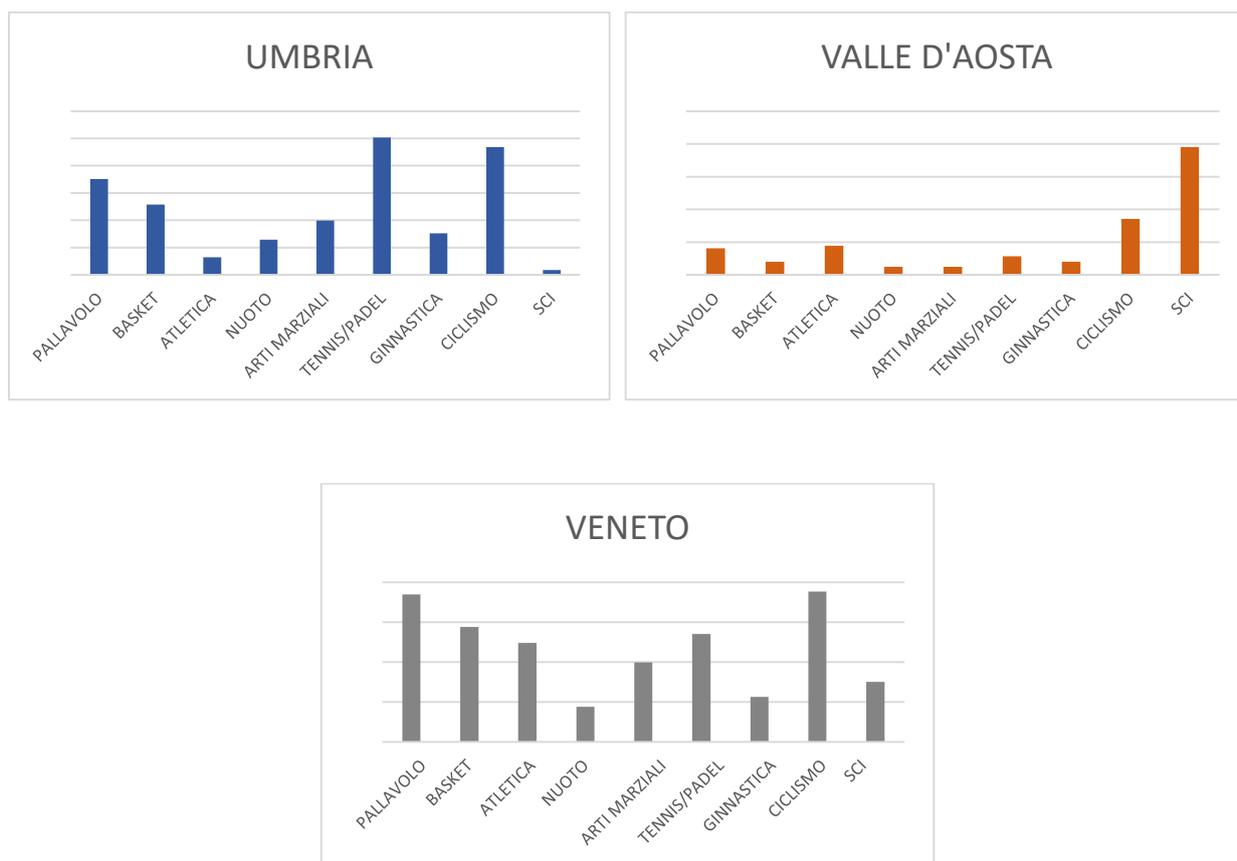
I dati analizzati mettono in luce una realtà complessa e sfaccettata. Se è vero che il calcio domina incontrastato il panorama sportivo nazionale, l'analisi regionale rivela una varietà di altre preferenze che riflettono le specificità di ogni territorio. Ad esempio, l'Abruzzo, pur essendo una regione con un'elevata concentrazione di società di ginnastica, mostra una predilezione per il tennis/padel e il ciclismo. Allo stesso modo, la Basilicata, sebbene sia ai primi posti per la diffusione del nuoto, vede la pallavolo e la pallacanestro come sport maggiormente praticati.

Queste apparenti contraddizioni possono essere spiegate da una serie di fattori tra cui: una diversa disponibilità quali-quantitativa di infrastrutture sportive, particolari politiche sportive regionali che possono aver favorito lo sviluppo di determinate discipline, particolari situazioni geografiche o climatiche (presenza del mare o delle montagne ecc.), il livello di reddito, il grado di urbanizzazione e il livello di istruzione, che possono influenzare le scelte sportive, o più semplicemente tradizioni e abitudini locali che si perdono nella storia passata. Un'analisi più approfondita, che tenga conto di questi elementi, potrebbe fornire un quadro ancora più completo delle dinamiche dello sport in Italia.









Come già evidenziato, l'analisi della diffusione degli sport più popolari nelle varie regioni, e successivamente della diffusione di ogni singola disciplina all'interno di ciascuna regione, può produrre risultati che, considerati singolarmente, possono apparire contraddittori o parziali. Solo combinando queste due prospettive è possibile ottenere una visione più articolata e completa della "ricettività sportiva" dei nostri territori. È importante tenere presente che, sebbene i dati regionali rappresentino una sintesi utile, all'interno di ogni regione esistono spesso differenze significative che riflettono le caratteristiche economiche, sociali e infrastrutturali delle diverse aree.

Queste differenze emergono chiaramente nel confronto tra le città metropolitane o i capoluoghi di regione, dove l'offerta sportiva è spesso più varia e accessibile, e le zone rurali o le piccole città di provincia, dove le opportunità possono essere più limitate. Inoltre, le tradizioni sportive consolidate e la presenza o meno di infrastrutture adeguate giocano un ruolo determinante nel favorire la diffusione di determinate discipline rispetto ad altre.

Quando si cerca di scendere a un livello di dettaglio provinciale, e ancor più comunale, l'analisi diventa valida soprattutto nei contesti caratterizzati da un'alta densità demografica, dove i numeri possono fornire dati statisticamente significativi. Al contrario, nelle piccole province, la limitata numerosità della popolazione rende difficile trarre conclusioni affidabili e generalizzabili, riducendo così l'utilità di analisi troppo granulari.

Per queste ragioni, almeno in questo contesto, è preferibile concentrarsi sui macro-dati di livello regionale, che permettono di individuare tendenze e differenze significative senza perdere la robustezza e la significatività statistica necessarie per una valutazione accurata.

c) Le strategie di crescita

L'analisi condotta evidenzia come la diffusione delle diverse discipline sportive in Italia sia un fenomeno complesso, influenzato da una molteplicità di fattori. Le differenze regionali riscontrate sono il risultato di un intreccio di tradizioni, condizioni climatiche, disponibilità di infrastrutture e fattori socio-economici. Un'analisi più approfondita, che consideri l'evoluzione nel tempo e integri altre fonti di dati, potrebbe fornire un quadro ancora più completo delle dinamiche dello sport in Italia. Inoltre, sarebbe interessante esplorare le possibili correlazioni tra le preferenze sportive e altri indicatori socio-economici, al fine di individuare eventuali *pattern* ricorrenti.

La combinazione di queste due prime analisi, infine, ci può portare ad individuare, se pur in modo grossolano, un elenco di discipline che, per ciascuna regione italiana, possono essere prese in considerazione dai Comitati CSI per sviluppare proposte serie, appetibili e quindi di successo, conseguendo l'obiettivo di produrre una crescita associativa nel prossimo futuro.

Regione	Sport a maggior diffusione
ABRUZZO	Calcio – Ginnastica – Tennis/Padel – Ciclismo – Pallavolo
BASILICATA	Calcio – Tennis/Padel – Pallavolo – Basket – Ciclismo – Nuoto
CALABRIA	Calcio – Nuoto – Tennis/Padel – Pallavolo – Arti Marziali
CAMPANIA	Calcio – Tennis/Padel – Basket – Pallavolo – Arti Marziali
EMILIA-ROMAGNA	Calcio – Basket – Pallavolo – Tennis/Padel – Ciclismo
FRIULI-VENEZIA GIULIA	Calcio – Pallavolo – Basket – Atletica Leggera – Sci – Ciclismo
LAZIO	Calcio – Nuoto – Arti Marziali – Tennis/Padel – Pallavolo
LIGURIA	Calcio – Nuoto – Arti Marziali – Ginnastica – Tennis/Padel – Pallavolo
LOMBARDIA	Calcio – Pallavolo – Ciclismo – Atletica – Basket – Tennis/Padel
MARCHE	Calcio – Pallavolo – Basket – Nuoto – Ginnastica – Tennis/Padel – Ciclismo
MOLISE	Calcio – Basket – Tennis/Padel – Pallavolo – Ciclismo
PIEMONTE	Calcio – Tennis/Padel – Atletica – Ciclismo – Basket
PUGLIA	Calcio – Atletica – Pallavolo – Tennis/Padel – Basket – Arti Marziali
SARDEGNA	Calcio – Arti Marziali – Tennis/Padel – Pallavolo – Ciclismo – Atletica
SICILIA	Calcio – Tennis/Padel – Arti Marziali – Pallavolo – Ciclismo
TOSCANA	Calcio – Ciclismo – Tennis/Padel – Pallavolo – Basket – Atletica
Prov. Aut. TRENTO	Calcio – Pallavolo – Atletica Leggera – Ciclismo – Sci – Tennis/Padel
Prov. Aut. BOLZANO	Calcio – Atletica Leggera – Tennis/Padel – Ciclismo – Sci
UMBRIA	Calcio – Tennis/Padel – Ciclismo – Basket – Arti Marziali
VALLE D'AOSTA	Calcio – Atletica Leggera – Ginnastica – Ciclismo – Sci
VENETO	Calcio – Sci – Ciclismo – Pallavolo – Basket – Tennis/Padel – Atletica

Resta da comprendere, ma non vi è una risposta univoca per tutti, quale dei due approcci sia il migliore e più produttivo di successi:

- se rivolgersi alle discipline più praticate, con un bacino d'utenza già consolidato che faciliti la creazione di nuovi gruppi e l'organizzazione di eventi, ma che vede un mercato già molto saturo di proposte e un maggior numero di Organismi Sportivi concorrenti, introdotti da tempo e quindi con particolari conoscenze e competenze, che rende più difficile al CSI emergere e acquisire nuovi tesserati
- oppure se dedicare maggiore attenzione alle discipline “minori”, dove sia possibile sviluppare nuovi progetti e iniziative, creando un'offerta sportiva più variegata e attraente in un ambiente che vede un ridotto numero di Enti di Promozione Sportiva concorrenti, quindi con maggiori opportunità di

acquisire nuovi tesserati e di diventare un punto di riferimento per quella disciplina, ma anche con meno *appeal* mediatico e la necessità di investire in formazione per i tecnici e gli organizzatori.

La risposta non è univoca e dipende da diversi fattori:

- Obiettivi del CSI: si vuole puntare alla quantità di tesserati o alla qualità dell'offerta sportiva? È possibile puntare ad entrambi gli obiettivi?
- Risorse disponibili: quali sono le risorse economiche e umane a disposizione del CSI? Come reperirne di nuove?
- Caratteristiche del territorio: le preferenze sportive e le infrastrutture disponibili variano da regione a regione.
- Trend sportivi: è importante tenere conto delle tendenze emergenti nel mondo dello sport.

Una strategia efficace potrebbe combinare entrambe le opzioni: da una parte consolidare le discipline più praticate investendo in progetti di promozione e sviluppo per le discipline con un bacino d'utenza già consolidato, puntando a fidelizzare i tesserati esistenti e ad attrarne di nuovi. Dall'altro, sviluppare le discipline minori, identificando quelle con un potenziale di crescita e investendo in progetti pilota, offrendo corsi di formazione per i tecnici e organizzando eventi di promozione. Infine, può essere utile collaborare con altri soggetti, stringendo partnership con scuole, enti locali, aziende e altre associazioni sportive per ampliare l'offerta e raggiungere un pubblico più vasto.

6- I “numeri” nazionali

La presente analisi si basa sui dati estratti dalla sezione pubblica del Registro delle Attività Sportive Dilettantistiche (RASD) relativi al periodo novembre-dicembre 2024. Il campione analizzato comprende un totale di 80.153 Associazioni Sportive Dilettantistiche (ASD) e Società Sportive Dilettantistiche (SSD) riconosciute ai fini sportivi ed affiliate agli EPS, che quindi viene assunto come nostro **mercato di riferimento**. La successiva frammentazione dei dati consentirà di valutare la distribuzione territoriale delle ASD/SSD, nonché la loro affiliazione ai diversi Enti di Promozione Sportiva. Tali informazioni costituiscono un punto di partenza fondamentale per comprendere la struttura e la dinamica del sistema sportivo dilettantistico italiano.

A livello nazionale, queste affiliate sono così ripartite:

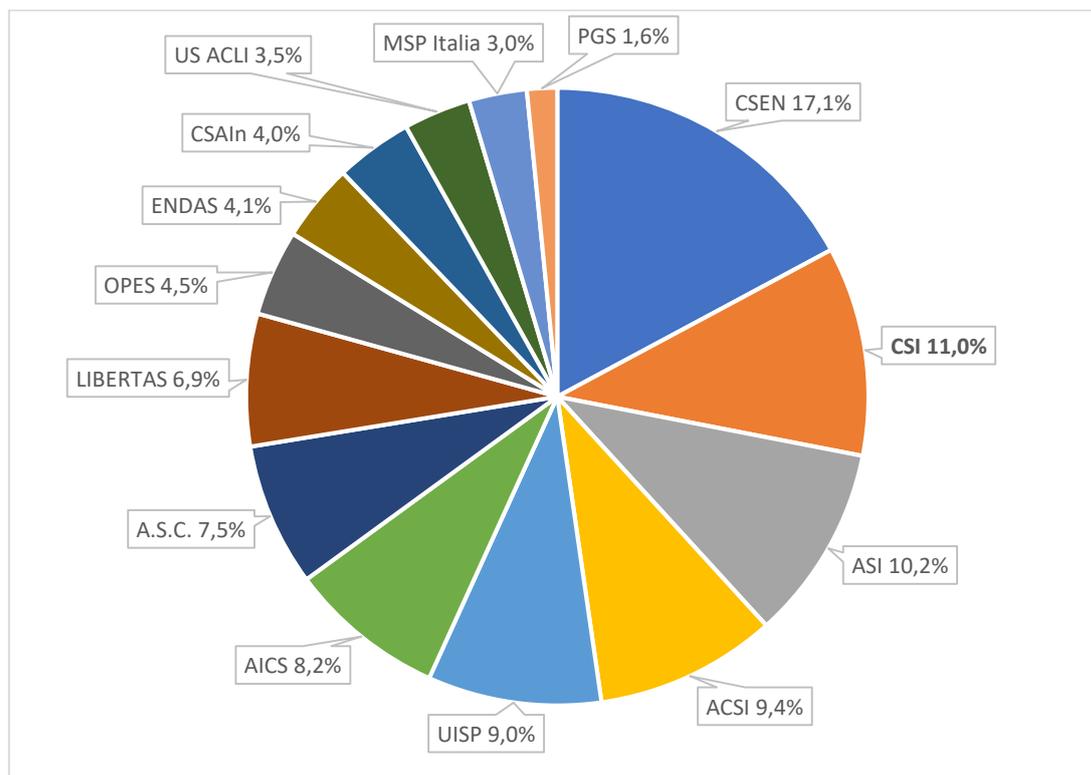
EPS	CSEN	CSI	ASI	ACSI	UISP	AICS	A.S.C.	LIBERTAS	OPES	ENDAS	CSAIn	US ACLI	MSP Italia	PGS	TOTALE
AFFILIATE	13.721	8.781	8.180	7.572	7.236	6.545	6.004	5.553	3.608	3.259	3.221	2.799	2.418	1.256	80.153
Q.M.	17,1%	11,0%	10,2%	9,4%	9,0%	8,2%	7,5%	6,9%	4,5%	4,1%	4,0%	3,5%	3,0%	1,6%	100%

Si introduce qui sopra il concetto di “Quota di Mercato” (Q.M.), che è la frazione percentuale dell'intero plafond di 80.153 ASD/SSD, che sono affiliate a ciascun Ente di Promozione Sportiva, secondo la formula:

$$Q. M. = \frac{Aff. EPS}{Aff. TOT} \times 100$$

Con una Quota di Mercato stabile dell'11%, il CSI si posiziona al **secondo posto** tra gli EPS italiani, superando la media teorica del 7,1%. Negli ultimi anni, questa quota dell'11% è rimasta relativamente

costante, indicando una consolidata presenza sul territorio. Tuttavia, il *gap* rispetto al primo classificato, lo CSEN, è aumentato negli anni, con un rapporto di dimensioni pari a 2/3. Questa situazione solleva qualche interrogativo sulla competitività del CSI, cioè sulla sua capacità di ampliare la propria base associativa, considerando la sua lunga storia e la qualità dei servizi offerti. Se dovessimo immaginare il mercato di riferimento come una “torta”, la fetta del CSI è sicuramente consistente, ma la grande differenza con quella dello CSEN e la piccola differenza con quelle dei nostri “inseguitori”, ed in particolare di alcuni di più recente costituzione rispetto al CSI, fa pensare che non sempre e non ovunque il CSI sia stato abbastanza dinamico nell’adattarsi alle nuove esigenze del mondo sportivo, per competere in modo significativo con gli altri Enti.



Il confronto con dati storici sottolinea come il CSI, pur avendo una lunga tradizione, non sia sempre riuscito a mantenere un passo costante con l'evoluzione del settore sportivo dilettantistico. Questa constatazione rende indispensabile un'analisi periodica e comparativa delle performance del CSI rispetto al mercato nazionale. Solo così sarà possibile individuare le aree di miglioramento e definire strategie più efficaci.

La Quota di Mercato del 11% del CSI, pur rappresentando un dato significativo a livello nazionale, nasconde una realtà territoriale estremamente variegata. Fattori storici, culturali, socioeconomici, ma anche la struttura associativa, la capacità gestionale dei dirigenti locali e le dinamiche relazionali con le istituzioni, le realtà sportive e le Chiese locali, influenzano in modo determinante la presenza e l'impatto del CSI nei diversi territori. Un'analisi approfondita, che tenga conto di questi elementi, è fondamentale per individuare le leve strategiche su cui agire per rafforzare la posizione del CSI a livello locale e nazionale.

Oltre alla proposta prettamente sportiva, nella diversità territoriale gioca un ruolo fondamentale l'implementazione delle nuove tecnologie, che può portare numerosi benefici al CSI, tra cui: la semplificazione delle procedure amministrative, l'ottimizzazione della gestione delle iscrizioni, dei tesseramenti e dei pagamenti, il miglioramento della comunicazione interna ed esterna, la creazione di nuovi servizi, e quindi lo sviluppo di piattaforme online per la gestione delle attività sportive, la prenotazione degli impianti, la comunicazione tra gli associati e l'organizzazione di eventi, l'incremento della visibilità con

l'utilizzo dei social media e dei motori di ricerca per promuovere le attività del CSI e raggiungere un pubblico più ampio, la personalizzazione dell'offerta di servizi alle affiliate, in base alle loro esigenze e preferenze, ed infine la raccolta e analisi dei dati per monitorare l'andamento delle attività, identificare le tendenze e prendere decisioni più informate.

Non di meno, nella diversità tra territori, gioca un ruolo cruciale l'importanza della formazione dei dirigenti locali, che consente loro di acquisire competenze manageriali nel gestire le risorse umane, economiche e materiali in modo efficiente ed efficace, di sviluppare capacità di leadership nel guidare e motivare i volontari e gli associati, di conoscere le normative e le procedure, di imparare a utilizzare gli strumenti digitali per gestire le attività del CSI e, non ultimo, di promuovere i principi ispiratori del CSI, trasmettendo ai giovani i valori dello sport, della educazione e della solidarietà.

Il mondo dello sport e del volontariato è in costante evoluzione. È fondamentale prevedere percorsi formativi continui e aggiornati, che consentano ai dirigenti di acquisire nuove competenze e di rimanere al passo con le novità. Ogni dirigente ha esigenze formative specifiche, in base al proprio ruolo, alla dimensione del proprio Comitato e al contesto territoriale in cui opera. Ma ogni dirigente ha anche il "dovere" di formarsi; deve, cioè, avvertire interiormente la necessità di apprendere e di aggiornarsi, deve sentire la "fame" di sapere, oppure, laddove ciò non sia del tutto possibile, deve acquisire la capacità di contornarsi di collaboratori capaci e formati, a cui lasciare lo spazio di movimento necessario.

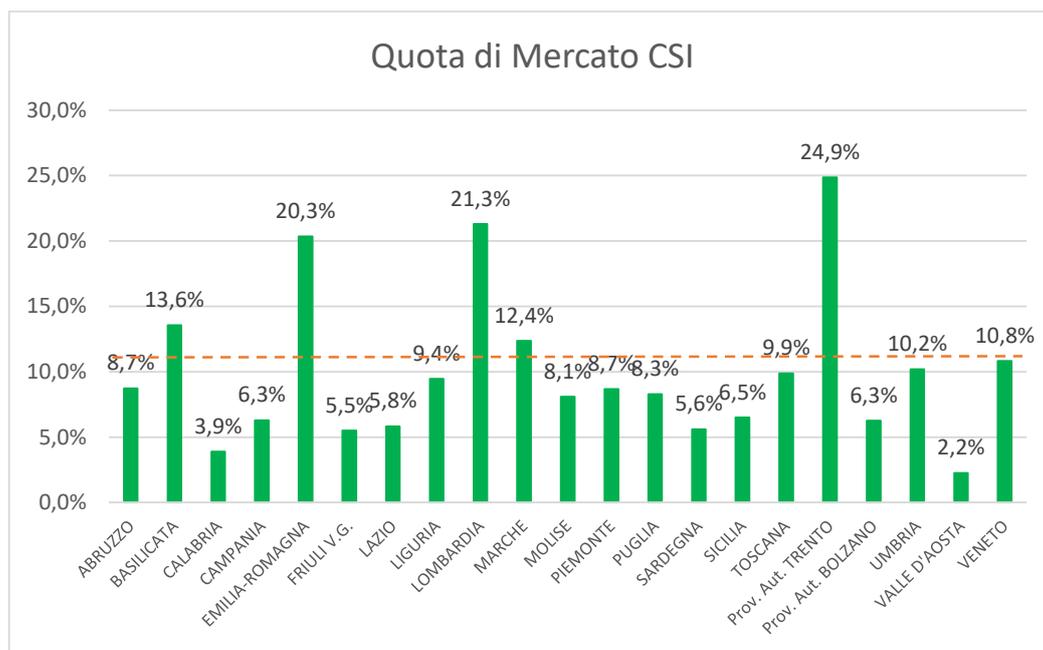
Chiudersi "a riccio" sulle proprie vecchie abitudini, resistere al cambiamento e soprattutto non contornarsi di persone a cui lasciare libertà di azione, può portare ad una fossilizzazione e perciò a quella staticità numerica più sopra osservata. Insomma, è fondamentale creare all'interno della associazione una cultura dell'apprendimento, in cui la formazione dei "quadri" sia considerata un investimento e non un costo; oltre alle competenze tecniche, è importante sviluppare competenze trasversali come la comunicazione, la leadership, la gestione del conflitto e la capacità di lavorare in team. Il saper collaborare con altri dirigenti e con altre associazioni può favorire lo scambio di esperienze e la nascita di nuove idee. In conclusione, la formazione dei dirigenti è un processo continuo e dinamico, che richiede un impegno costante da parte di ciascuno. Solo investendo nella formazione dei propri dirigenti, il CSI potrà garantire la sua vitalità e il suo successo nel lungo periodo.

La diversa distribuzione regionale delle ASD/SSD, può essere evidenziata, comprendendo TUTTI i competitors, nella seguente tabella:

REGIONE/EPS	CSEN	CSI	ASI	ACSI	UISP	AICS	A.S.C.	LIBERTAS	OPES	ENDAS	CSAIn	US ACLI	MSP Italia	PGS	TOT.	QM CSI
ABRUZZO	869	190	212	127	124	54	131	92	105	119	61	50	37	7	2.178	8,7
BASILICATA	185	104	37	30	44	31	134	37	31	45	27	40	18	4	767	13,6
CALABRIA	561	106	326	171	78	80	548	258	105	44	186	128	52	88	2.731	3,9
CAMPANIA	1.084	397	735	823	144	297	673	465	631	302	239	289	209	31	6.319	6,3
EMILIA-ROM.	650	1.322	511	376	1.364	764	274	260	315	254	104	127	111	69	6.501	20,3
FRIULI-V.G.	366	94	126	130	188	223	67	318	16	46	30	53	22	28	1.707	5,5
LAZIO	1.338	528	1.323	535	537	753	875	788	759	202	677	355	313	72	9.055	5,8
LIGURIA	457	225	217	149	343	118	108	222	60	201	45	133	55	48	2.381	9,4
LOMBARDIA	1.662	2.464	1.247	1.208	991	609	626	900	313	228	385	370	179	390	11.572	21,3
MARCHE	526	276	321	168	314	146	81	70	90	39	29	114	37	20	2.231	12,4
MOLISE	37	30	60	77	10	9	18	28	10	6	11	7	49	19	371	8,1
PIEMONTE	1.025	515	527	755	702	469	413	474	130	155	230	308	137	101	5.941	8,7
PUGLIA	1.492	408	458	517	445	195	368	169	156	247	201	186	53	33	4.928	8,3
SARDEGNA	340	167	267	194	174	176	159	102	123	454	166	57	556	45	2.980	5,6
SICILIA	856	390	521	910	112	449	613	669	297	331	440	189	118	108	6.003	6,5
TOSCANA	667	474	346	443	1.064	558	328	187	183	149	101	64	207	33	4.804	9,9
P.A. TRENTO	129	140	46	53	35	17	26	30	10	20	9	34	12	2	563	24,9

P.A. BOLZANO	29	15	11	11	41	21	22	29	6	7	24	0	24	0	240	6,3
UMBRIA	521	148	60	97	89	95	75	74	49	77	20	32	99	17	1.453	10,2
VALLE D'AOSTA	17	4	24	5	23	5	19	24	6	13	22	6	3	7	178	2,2
VENETO	910	784	805	793	414	1.476	446	357	213	320	214	257	127	134	7.250	10,8
TOTALE	13.721	8.781	8.180	7.572	7.236	6.545	6.004	5.553	3.608	3.259	3.221	2.799	2.418	1.256	80.153	11,0

e le relative Quote di Mercato regionali del CSI sono ben riassunte in questo grafico, dove la linea tratteggiata rappresenta la Q.M. media italiana della nostra associazione (11%):



Come previsto, l'analisi territoriale rivela un quadro eterogeneo. Alcune regioni mostrano una forte adesione al CSI, superando di gran lunga la media nazionale. Altre, invece, si attestano intorno alla media, mentre un gruppo piuttosto consistente presenta una diffusione più contenuta, con una presenza nel tessuto sociale e sportivo locale limitata e, in alcuni casi, quasi marginale.

Naturalmente, come ogni analisi statistica, i dati che man mano emergono possono indurre, a seconda dei vari protagonisti, ad un eccessivo orgoglio oppure, al contrario, ad un profondo senso di frustrazione. In questo processo è fondamentale coinvolgere tutti gli attori coinvolti nel processo, dai dirigenti ai volontari, fino agli associati, per condividere i risultati dell'analisi e costruire insieme un percorso di miglioramento. Tuttavia, va ricordato che una analisi statistica non deve essere vista come una "valutazione" di efficienza e bravura, ma come occasione di conoscenza di sé, di confronto con gli altri che favorisca lo scambio di buone pratiche e la creazione di sinergie, e come spunto di riflessione per individuare, in ciascuno, le aree di possibile sviluppo. L'analisi statistica non deve limitarsi a misurare i risultati finali, ma deve essere prodromica di una seria indagine sui processi che hanno portato a quei risultati, per individuare eventuali criticità e punti di forza. Insomma, più che un giudizio vuole essere uno stimolo, e con questo spirito andremo ad affrontare anche la successiva granularizzazione dei dati a livello provinciale.

In conclusione, l'analisi statistica rappresenta un'opportunità per il CSI di conoscere meglio sé stesso e di migliorare la propria performance. È fondamentale, però, che i dati vengano interpretati in modo critico e costruttivo, e che siano utilizzati come punto di partenza per un processo di miglioramento continuo.

7- I “numeri” territoriali

Ogni andamento regionale è semplicemente la somma delle performance del CSI in ciascuna delle province del territorio di competenza, le quali, per le ragioni già espresse più sopra, possono differire per specificità territoriali, risorse disponibili, strategie adottate, obiettivi perseguiti e chissà quanti altri fattori. Di seguito riporteremo in ordine alfabetico tutte le regioni, suddivise ciascuna per le province che la compongono (salvo la Valle D’Aosta e le due province autonome di Trento e Bolzano, che fanno storia a sé). Partiremo analizzando la regione Abruzzo; quanto diremo in termini metodologici per questa, varrà anche per tutte le successive regioni.

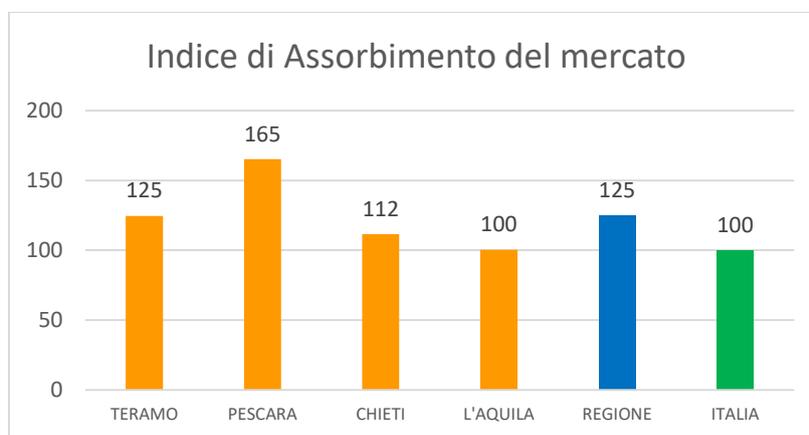
a) ABRUZZO

La regione Abruzzo è costituita di quattro province amministrative, tutte di dimensioni medio-piccole:

PROVINCIA	Abitanti
TERAMO	299.151
PESCARA	312.378
CHIETI	371.196
L'AQUILA	306.701
REGIONE	1.289.426
ITALIA	59.263.073

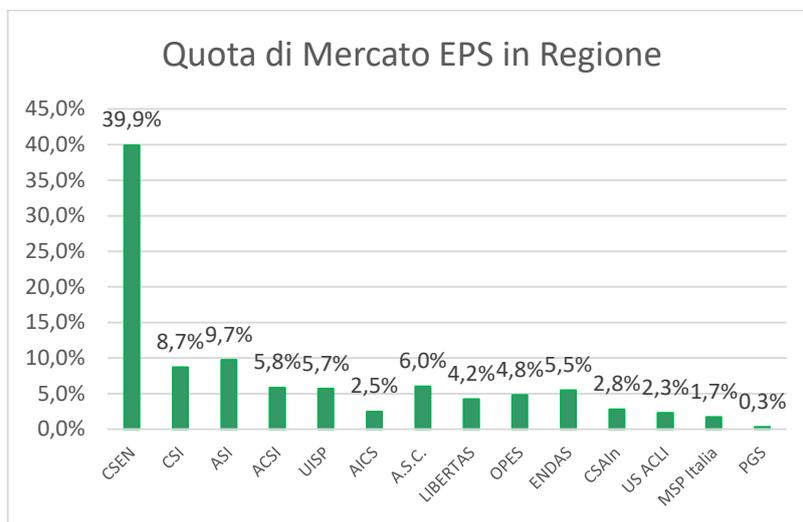
Teramo si trova al 56° posto su 107 province per Indice di Sportività e al 61° come tasso di occupazione; le altre tre province si trovano in posizioni ancor meno brillanti in entrambi i parametri. Anche se osserviamo il parametro del reddito netto familiare, l’Abruzzo si trova il 16° posizione su 21 regioni. Tutto ciò descrive un territorio che, sotto l’aspetto socio-economico, e quindi sportivo, ha qualche piccola difficoltà.

Torniamo ora al concetto di “**Indice di Assorbimento**” del mercato (I.A.): se in Italia, limitatamente alle affiliate agli EPS, esistono 80.153 ASD/SSD a disposizione di una platea potenziale di 59.095.896 residenti, significa che vi sono 135 ASD/SSD ogni 100.000 abitanti; questo è un numero piuttosto alto che noi considereremo il nostro “100”, cioè il mercato “standard italiano”. Quindi, nonostante parametri socio-economici non particolarmente brillanti, la regione Abruzzo, con oltre 2.100 ASD/SSD, si distingue per un Indice di Assorbimento di 125, superiore quindi alla media nazionale e ben distribuito, e il maggiore assorbimento si registra nella provincia di Pescara, che risulta essere la zona più favorevole per gli EPS:

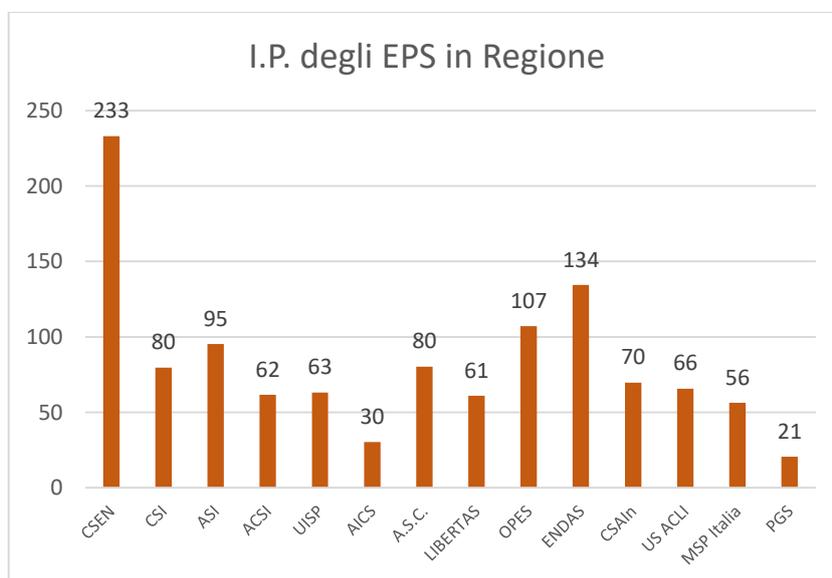


Ciò significa che, a parità di popolazione, la provincia di Pescara (ma vale in generale anche per le altre province della regione Abruzzo rispetto alla media italiana) risulta dare molte più opportunità agli sportivi locali, segno che in quel territorio vi è una forte attenzione allo sport, un appassionato impegno di dirigenti e tecnici, ma anche una buona disponibilità di strutture sportive e di servizi.

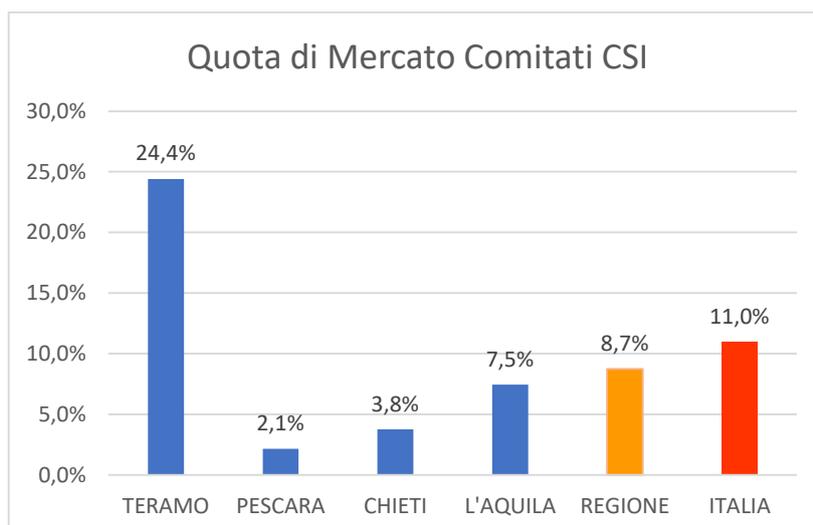
In questa regione, la fa da “padrone assoluto” da lungo tempo lo CSEN, con una Quota di Mercato del 40% ed un distacco abissale rispetto ai diretti competitors:



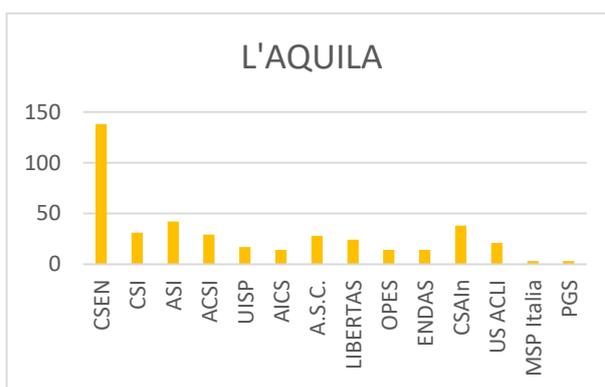
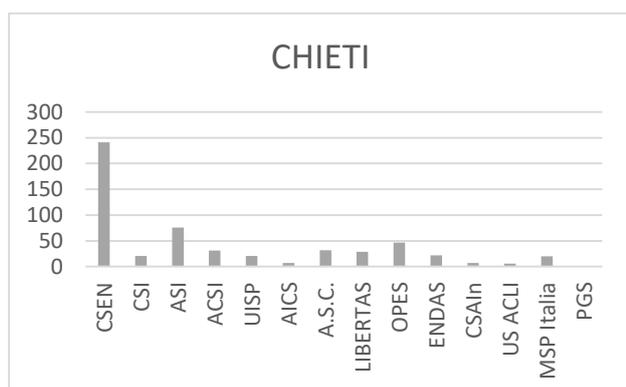
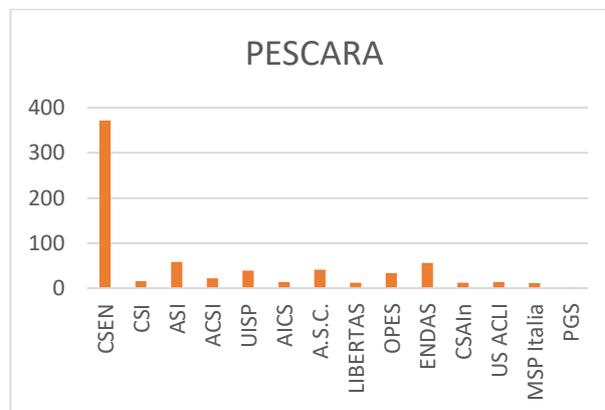
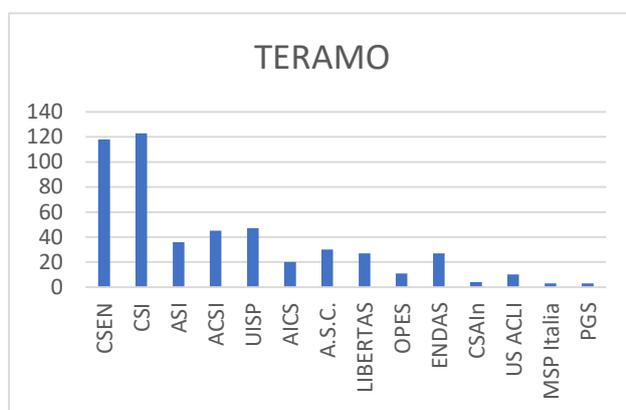
Ma rivalutando gli stessi dati con l’Indice di Performance nel mercato (I.P.), che raffronta la Q.M. locale con quella nazionale per ciascun EPS, e nel ricordare che 100 è il minimo risultato positivo, il grafico che otteniamo è il seguente, da cui risulta che in realtà i dati di ENDAS e OPES in Abruzzo sono migliori di quelli che essi ottengono su scala nazionale:



Quindi, in un contesto regionale molto ricettivo, la presenza del CSI (che di per sé è complessivamente minima rispetto a CSEN) appare in controtendenza e la provincia con maggiore densità sportiva è quella che presenta una minore presenza del CSI, la quale, a parte l’ottima performance di Teramo e quella non trascurabile di L’Aquila, appare nelle altre due province poco più che anedddotica, soprattutto considerando che nella provincia di Chieti coesistono due Comitati territoriali CSI che, insieme, raccolgono poco meno del 4% delle ASD/SSD presenti sul territorio:



e splittando i dati provincia per provincia, il divario appare in modo molto significativo:



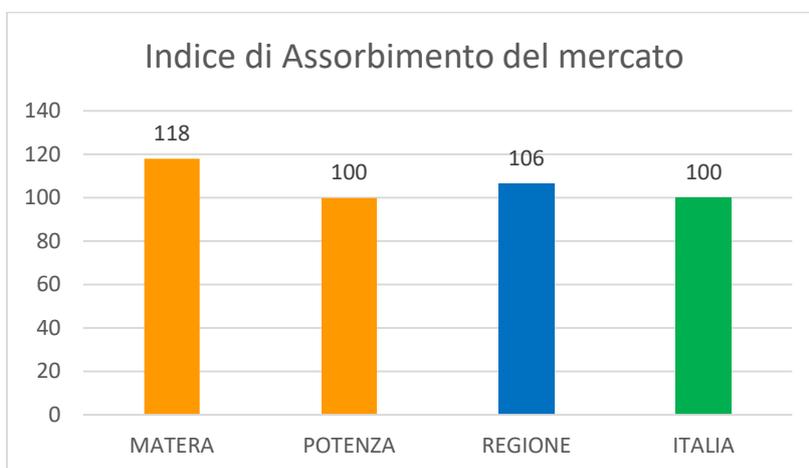
Questi dati, pur tenendo conto delle limitazioni già esposte più sopra, appaiono talmente chiari che non possono non indurre le rispettive strutture territoriali, regionale e nazionale, a riflessioni sulla reale incisività della presenza del CSI in alcuni territori e su quanto, vista la elevata attitudine sportiva che essi denotano, vi siano enormi margini di miglioramento, poiché la più bassa presenza associativa si verifica proprio laddove vi è la maggior attitudine a costituire nuove ASD/SSD ed affiliarle ad Enti di promozione Sportiva (ma non al CSI).

b) BASILICATA

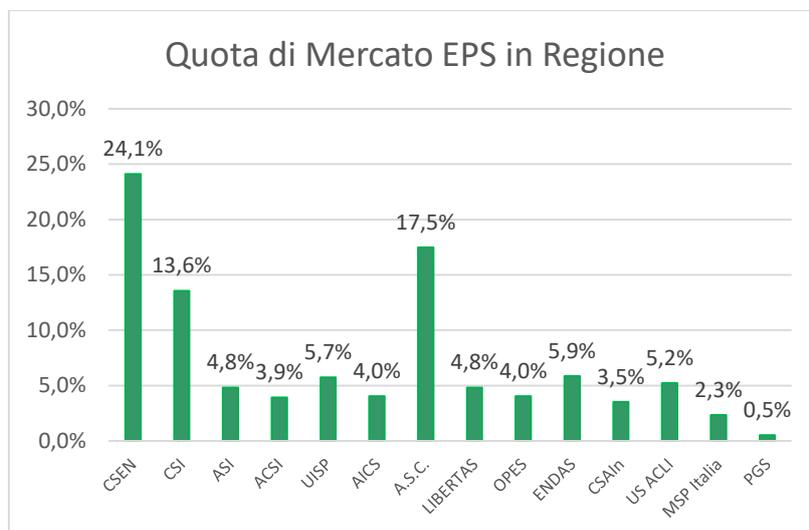
La regione Basilicata è costituita di due province amministrative di piccole dimensioni. Si sta parlando di un territorio con ridotte risorse: al 18° posto su 21 regioni per reddito familiare, e con le due province che si trovano nella parte bassa della classifica per Tasso di Occupazione e per Indice di Sportività:

PROVINCIA	Abitanti
MATERA	190.044
POTENZA	343.692
REGIONE	533.736
ITALIA	59.263.073

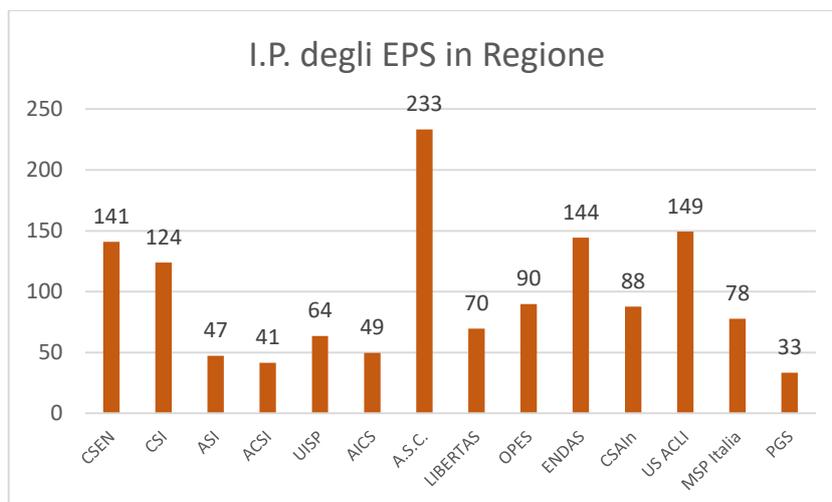
Anche qui, con quasi 800 ASD/SSD in tutta la regione, troviamo un buon Indice di Assorbimento del mercato, superiore alla media nazionale, con la provincia di Matera in particolare che, a dispetto della sua bassa popolazione residente (è la penultima regione come densità di popolazione, con 60 abitanti/km²), presenta invece un elevatissimo numero di ASD/SSD sul territorio.



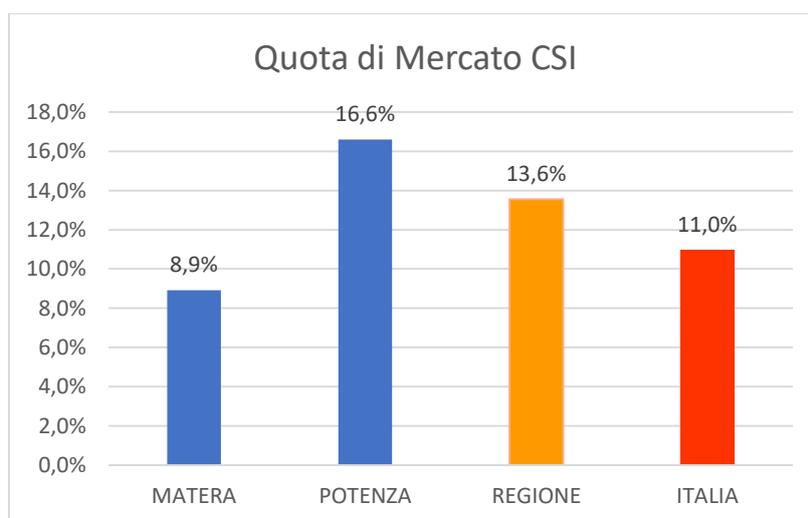
In questo contesto, la presenza del CSI è molto significativa e riesce parzialmente a tamponare lo strapotere dello CSEN. Di particolare rilievo, l'importante presenza di A.S.C., un Ente non primario su scala nazionale, che qui trova condizioni favorevoli di sviluppo e si attesta al secondo posto.



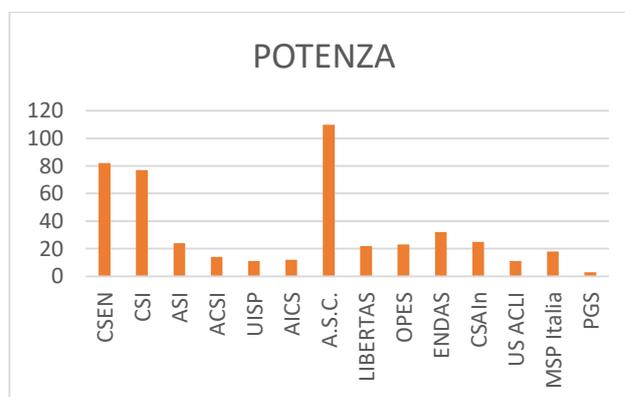
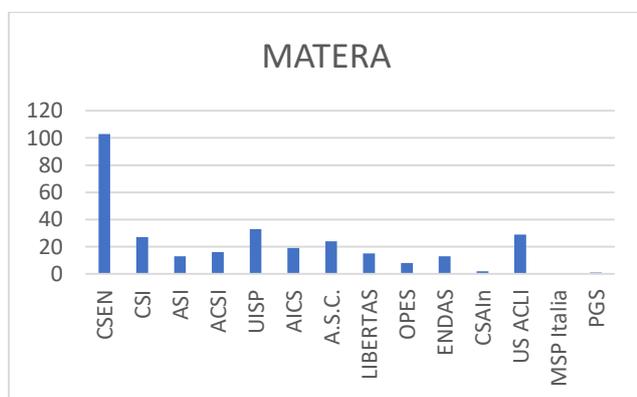
Ancora una volta, osservando la situazione secondo l'Indice di Performance nel mercato (I.P.), e nel ricordare che 100 è il minimo risultato positivo, il grafico che otteniamo è il seguente, da cui emerge la ottima performance di ASC e anche quelle positive di ENDAS e US ACLI:



Tuttavia, nonostante un miglior assorbimento del mercato a Matera, la migliore Performance nel da parte del CSI si ottiene in provincia di Potenza, certamente anche sostenuta dalla compresenza in quel territorio di due Comitati locali (Potenza e Melfi).



Splittando la Q.M. per singola provincia, i dati appaiono assai differenti:



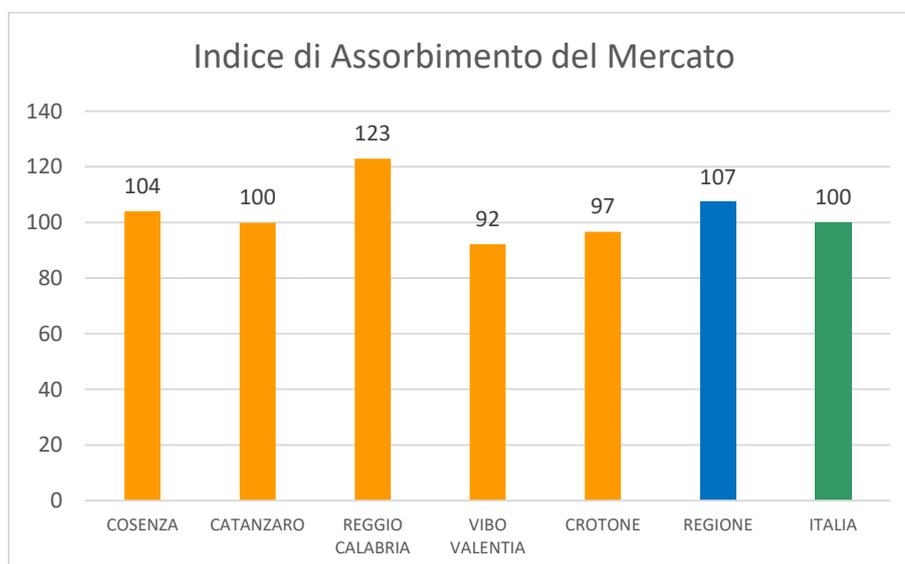
Alla luce di questi dati, occorre approfondire le ragioni di una ipertrofia di ASC su Potenza, dove in realtà il CSI si dimostra assai competitivo con CSEN, così come è considerevole il fatto che su Matera l'organizzazione di quest'ultimo "schiaccia" tutti gli altri EPS. La Basilicata ci dimostra che anche in condizioni socio-economiche non brillanti, con qualità e impegno si possono ottenere buoni risultati per il CSI.

c) CALABRIA

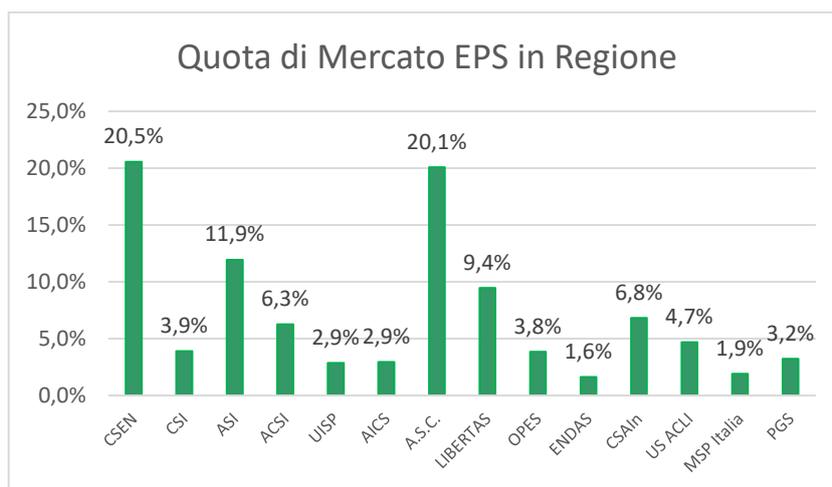
La regione Calabria è costituita da cinque province amministrative, alcune di piccole dimensioni e altre di dimensioni ben più corpose, tra le quali la città metropolitana di Reggio di Calabria:

PROVINCIA	Abitanti
COSENZA	670.943
CATANZARO	340.632
REGGIO CALABRIA	559.675
VIBO VALENTIA	150.066
CROTONE	161.557
REGIONE	1.882.873
ITALIA	59.263.073

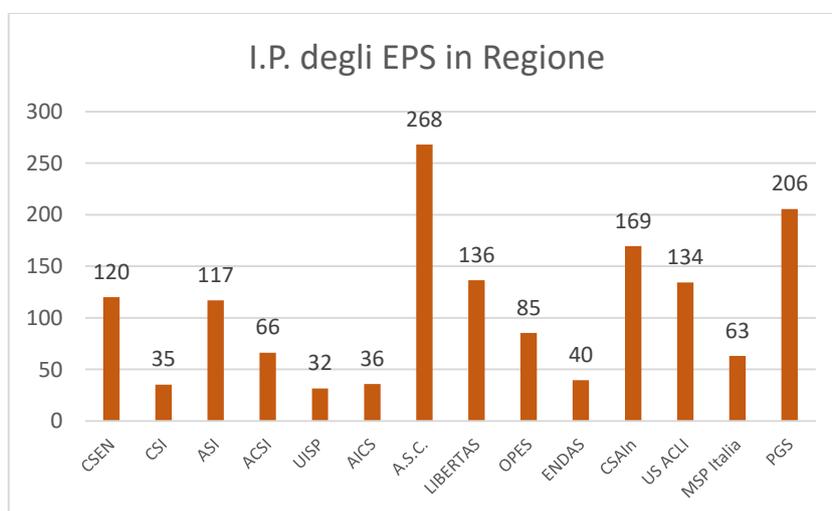
Ci troviamo di fronte ad una regione che presenta diverse criticità: tutte e cinque le sue province di trovano tra le ultime 10 città per tasso di occupazione e la regione Calabria è all'ultimo posto per reddito netto familiare; non sorprende pertanto di trovare i territori calabresi in fondo alla classifica per Indice di Sportività. Tuttavia, la popolazione di questa regione si avvicina quasi ai 2 milioni di abitanti e, come nella vicina Basilicata, l'Indice di Assorbimento del mercato in questa regione, grazie alle oltre 2.700 ASD/SSD è simile o superiore alla media nazionale, con un picco su Reggio di Calabria, dimostrando un'ottima ricettività alla richiesta di pratica sportiva in questa provincia:



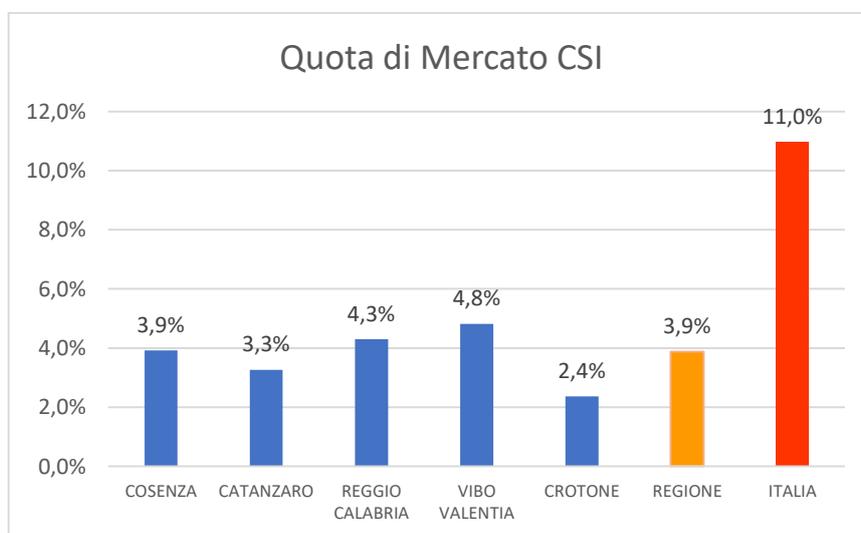
Tuttavia, la Q.M. del CSI, alla pari degli EPS più "storici" è di molto inferiore alle potenzialità e, in modo simile a quanto avviene in Basilicata, i numeri sembrano premiare CSEN e ASC, con un dato favorevole anche per ASI e CNS LIBERTAS. Questi soli quattro Enti di Promozione Sportiva, assieme, raccolgono quasi 1.700 ASD/SSD, cioè oltre il 60% del mercato locale:



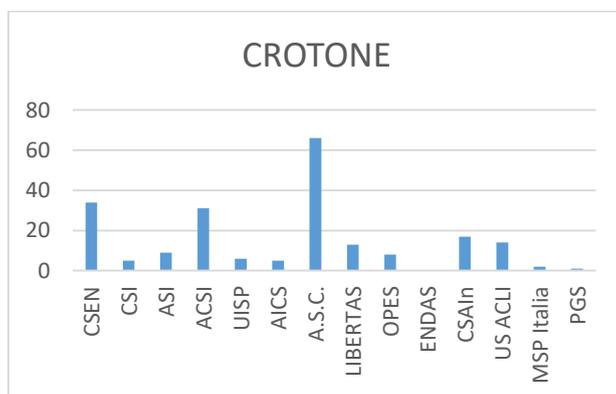
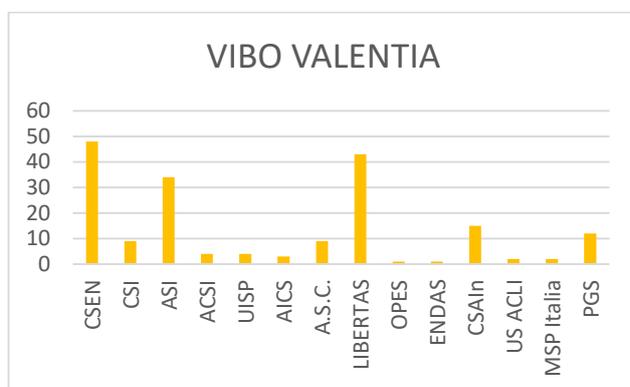
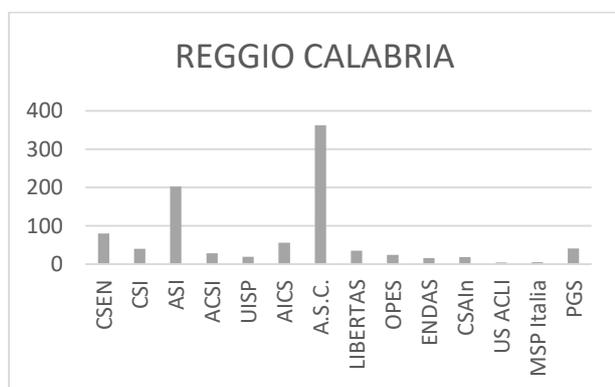
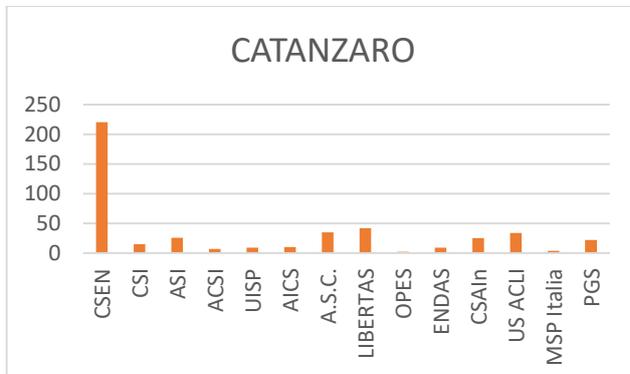
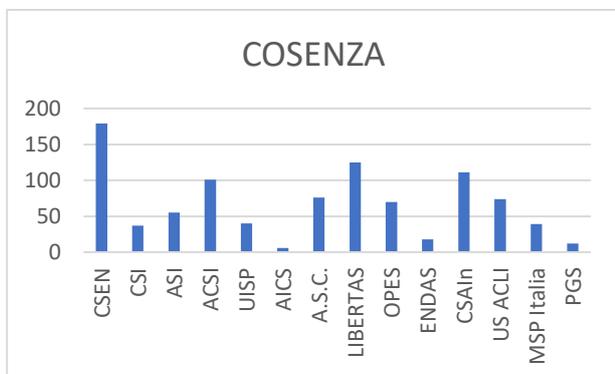
Guardando i dati sotto l'aspetto dell'Indice di Performance (I.P.) il grafico evidenzia che sono ben 7 gli EPS con I.P. superiore a 100, e quelli che performano meglio sono ASC e PGS:



La distribuzione della Q.M. del CSU nel territorio calabrese mostra una presenza numerica in tutte le province uniformemente limitata, anche in quelle dove coesistono due Comitati territoriali. Questo è un dato piuttosto in controtendenza rispetto a situazioni analoghe in altre zone del Paese.



Spittando i dati nelle diverse dimensioni provinciali, essi mostrano che il “fenomeno” ASC è confinato in prevalenza su Reggio di Calabria e Crotone, CNS LIBERTAS su Vibo Valentia e Cosenza, mentre CSEN è primo su Catanzaro, Cosenza e Vibo Valentia. Si può notare come, a parte Cosenza dove vi è più equilibrio, negli altri territori la situazione tende ad essere molto polarizzata su pochi EPS:



d) CAMPANIA

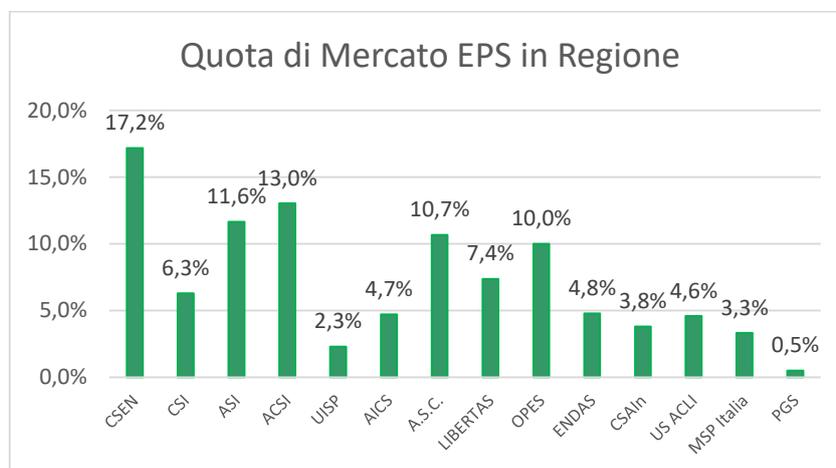
La regione Campania è costituita da cinque province amministrative, alcune di grandi dimensioni, tra le quali la città metropolitana di Napoli, particolarmente popolosa, che da sola raggiunge i 3 milioni di abitanti:

PROVINCIA	Abitanti
NAPOLI	2.959.909
CASERTA	906.401
BENEVENTO	261.225
AVELLINO	396.940
SALERNO	1.055.693
REGIONE	5.580.168
ITALIA	59.263.073

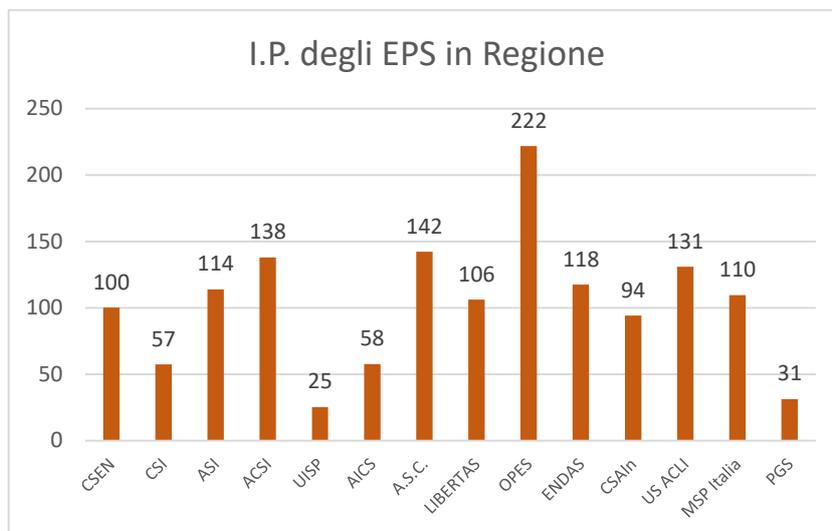
Anche qui parliamo di una regione con il penultimo reddito medio familiare e nella parte bassa della classifica del tasso di occupazione e Indice di Sportività (la meglio posizionata è Salerno). La Campania, con oltre 6.000 ASD/SSD, mostra un diverso assorbimento del mercato nel territorio; in particolare, le province a maggior popolazione sembrano avere una proporzione di ASD/SSD più bassa, con la sola eccezione della provincia di Salerno:



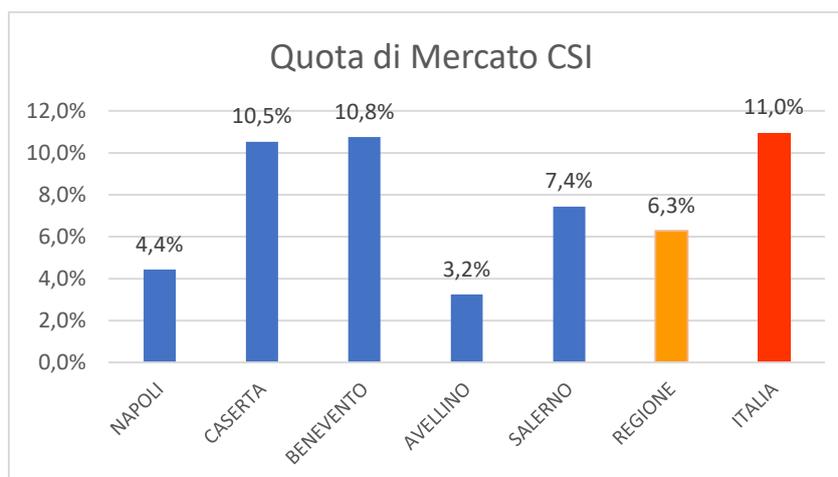
La Q.M. del CSI risulta poco più della metà di quella nazionale, e la distribuzione in regione, appare più uniforme rispetto alle precedenti regioni del Sud; di rilievo è la presenza di ASI, OPES e ACSI, oltre a CSEN e ASC.



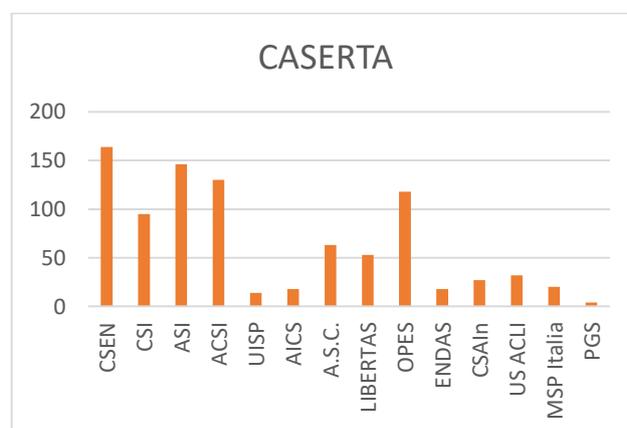
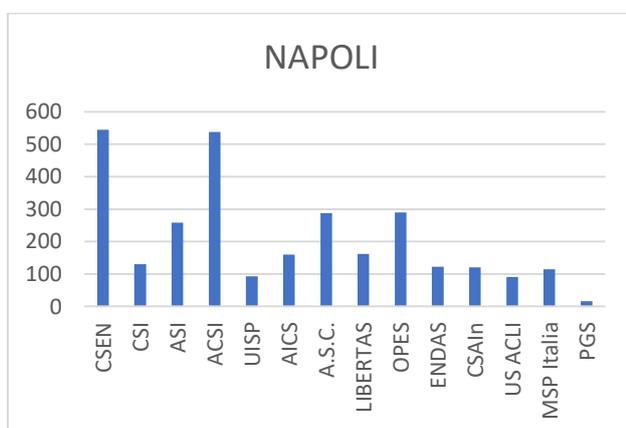
In termini di Performance nel mercato, lo CSEN ha il 17%, in linea con quanto ottiene a livello nazionale, ma la migliore performance è di OPES, ed il CSI è terzultimo:



La distribuzione della Q.M. in Campania mostra un risultato particolarmente brillante, ed in linea con il resto del Paese, nelle province di Caserta e di Benevento, mentre Salerno segue a ruota, pur con buoni margini di possibile crescita anche per la compresenza di due Comitati CSI sullo stesso territorio provinciale (Salerno e Cava de' Tirreni).



La suddivisione per provincia mostra alcune peculiarità e diversità territoriali:





Sebbene i maggiori margini di sviluppo siano nelle province di Avellino (dove prevale ASI), Benevento (con prevalenza di CSEN) e Salerno (dove prevale ASI), va posta molta attenzione alla città metropolitana di Napoli, dove sono pur sempre concentrate circa 3.000 ASD/SSD, cioè quasi la metà di tutte quelle presenti in Campania, quindi con un bacino piuttosto considerevole che al momento è ampiamente ripartito tra CSEN e ACSI.

e) EMILIA-ROMAGNA

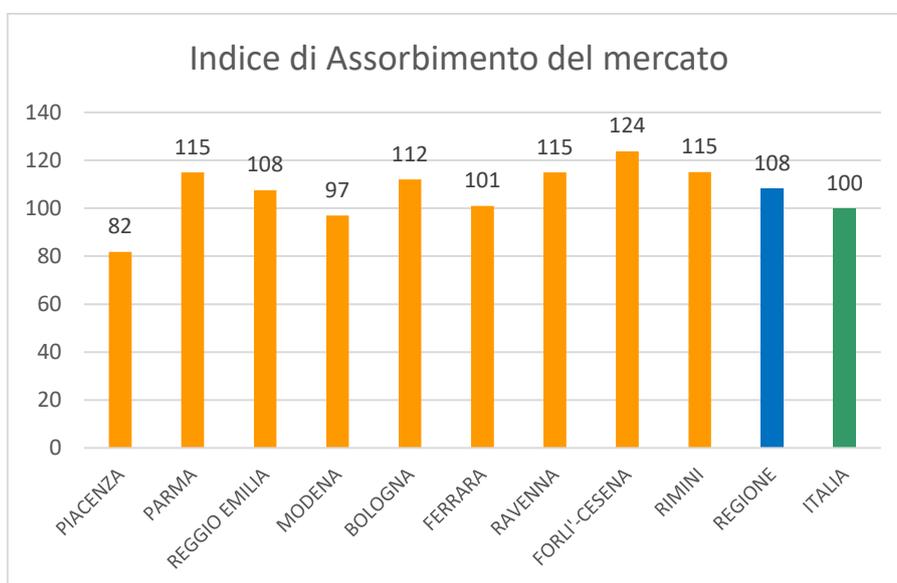
La regione Emilia-Romagna è costituita da ben nove province amministrative di medie dimensioni, tra le quali la città metropolitana di Bologna, che supera 1 milione di abitanti:

PROVINCIA	Abitanti
PIACENZA	286.347
PARMA	453.518
REGGIO NELL'EMILIA	525.366
MODENA	705.250
BOLOGNA	1.018.346
FERRARA	339.272
RAVENNA	386.629
FORLI'-CESENA	391.944
RIMINI	339.169
REGIONE	4.445.841
ITALIA	59.263.073

L'Emilia-Romagna, con oltre 6.500 ASD/SSD, mostra mercato molto ricettivo, con un I.A. superiore alla media nazionale; in particolare, le province di Parma, Bologna in Emilia e Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini in Romagna, si distinguono per una densità di ASD/SSD molto elevata rispetto alla popolazione residente. Solo la provincia di Piacenza presenta un numero di ASD/SSD leggermente più basso, ma non irrilevante, ed il mercato, quindi si mostra piuttosto interessante.

Va infine ricordato che non solo l'Emilia-Romagna è la seconda regione italiana per reddito medio più elevato (*fonte: ISTAT*), ma che tutte e 9 le sue province si trovano tra i primi 50 posti nella classifica finale dell'Indice di Sportività (*fonte: Il Sole 24 Ore*), con Bologna e Rimini tra le prime 20, il che concorre a ipotizzare una buona risposta del mercato sportivo. Su quest'ultimo parametro, occorre sottolineare che, tra i quattro indicatori che compongono l'Indice di sportività, la provincia di Bologna è al 5° posto assoluto in Italia per "sport di squadra", all'11° per "sport individuali" e al 12° per "strutture sportive".

Per quanto riguarda, infine Rimini, si segnala che è al 2° posto assoluto nel Paese per il parametro "sport e società", che comprende settori come sport giovanile, femminile per disabili, amatoriale ma anche, naturalmente, sport e turismo e al 1° posto per "sport e amatori". Va infine ricordato che Reggio nell'Emilia è al 1° posto in Italia, e Forlì-Cesena al 2°, per il parametro "Enti di Promozione Sportiva":

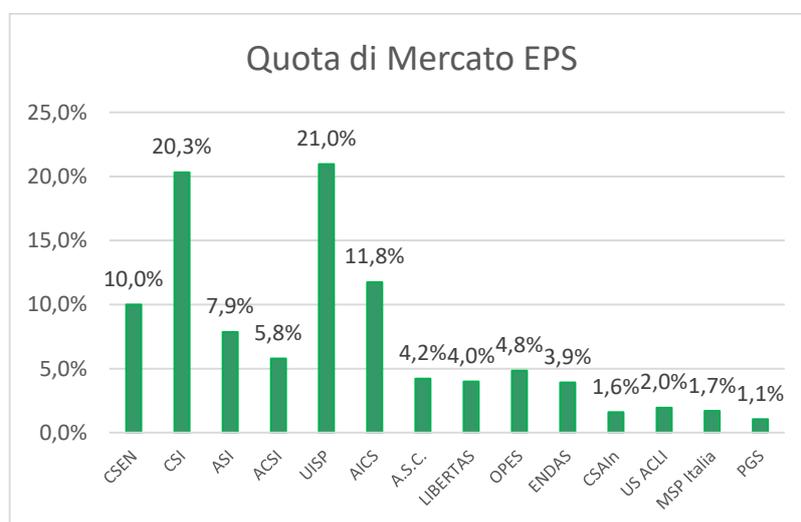


In questa regione, la Q.M. del CSI è sicuramente di grande rilevanza, e continua a vivere dell'annoso duopolio CSI-UISP, una sorta di competizione che, di fatto, ha compresso tutti gli altri *competitors*. Questa "gara", che in realtà ha un po' il sapore della casalinga "guerra fredda" tra Peppone e Don Camillo, a cui questa terra ha dato natali e ambientazione, ha da sempre visto in vantaggio la UISP sul CSI e su questo vantaggio ha giocato un ruolo non secondario una politica locale che si è mostrata molto spesso piuttosto compliant verso le istanze della prima e, per una sorta di storico "anticlericalismo" ideologico, altrettanto avversa al secondo. Ecco che allora, in termini di opportunità e risorse (dalla concessione di spazi sportivi pubblici, o di sovvenzioni, benefici o priorità, il principale competitor del CSI ha potuto godere in Emilia-Romagna, di una serie di occasioni favorevoli che ne hanno sempre alimentato la crescita e sostenuto la struttura, rendendo più faticoso il cammino del CSI il quale, per contro, non ha mai paradossalmente goduto di un forte impegno da parte della Chiesa locale, che frequentemente si è ben guardata dallo schierarsi apertamente a favore del CSI ma, anzi, talvolta ha si è essa stessa mostrata accondiscendente più verso UISP.

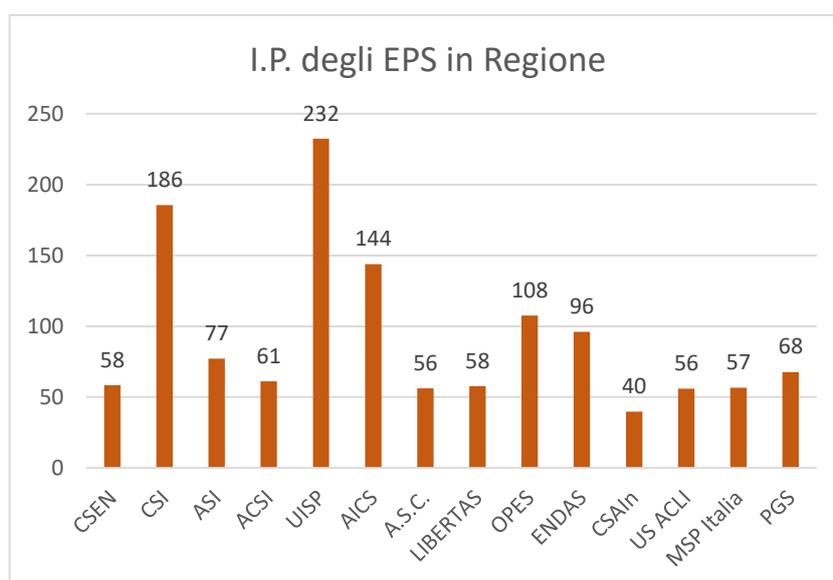
Contemporaneamente la compresenza, in alcune province, di due Comitati CSI, talvolta campanilisticamente confliggenti tra di loro, situazione priva di senso associativo e di risultati apprezzabili,

ha alimentato lo spirito competitivo e la spinta organizzativa di entrambi. E l'ambiente (esterno ed interno) fortemente competitivo è stata, per paradosso, anche una grande opportunità per il CSI, che si è trovato di fronte avversari forti, strutturati, con una buona organizzazione aziendale, con ottime idee, spesso con iniziative di qualità. Ciò ha creato quella competizione emulativa che ha portato negli anni anche il CSI in tutta la regione a strutturarsi e organizzarsi con buona efficienza e con il costante obiettivo di crescere per superare gli avversari, chiunque essi fossero.

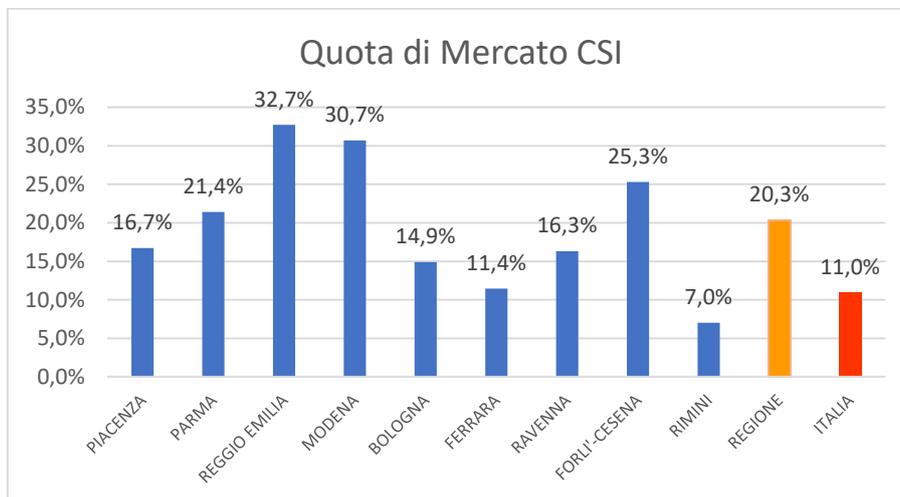
E ancora oggi, in un momento storico in cui la *compliance* politica si è leggermente più riequilibrata, la UISP soffre un periodo di minor brillantezza, la collaborazione tra Comitati confinanti ha finalmente mostrato i suoi vantaggi, i numeri di CSI e UISP sono diventati praticamente simili, ma il CSI prosegue quella competizione, frutto di una strutturazione che nel tempo ha dato grandi risultati. Non vi è dubbio che questo spirito competitivo, la forte strutturazione con dipendenti e collaboratori, la competenza e preparazione di dirigenti e operatori, la propensione alla gestione di impianti sportivi anche complessi e la innata vocazione verso il campo dello sport sociale, hanno creato le giuste basi reputazionali e di credibilità che sono le fondamenta della *leadership* di cui il CSI in regione gode:



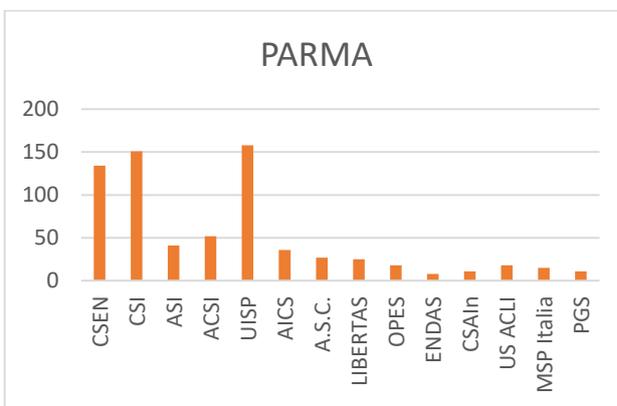
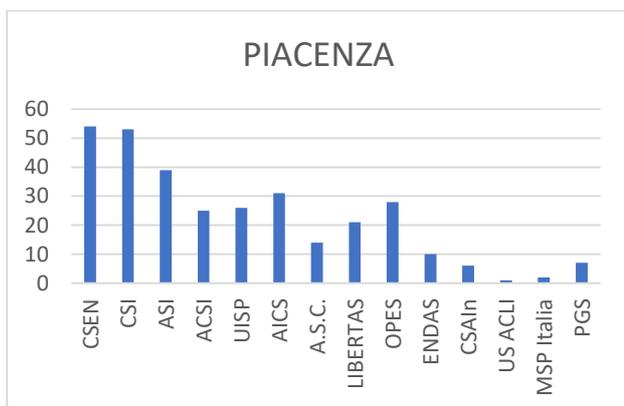
Valutando i dati in termini di Indice di Performance nel mercato, risulta anche evidente come l'OPES in Emilia-Romagna sia cresciuto e si sia più che allineato ai suoi valori nazionali:



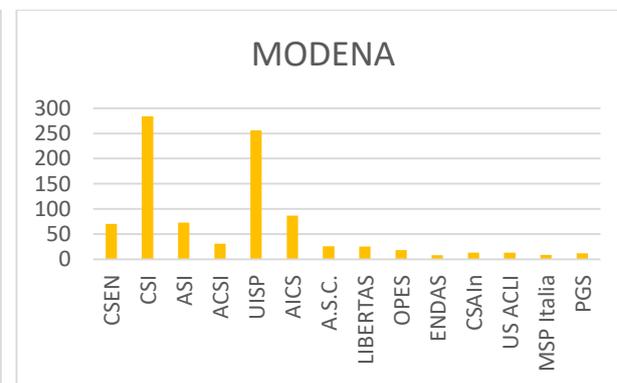
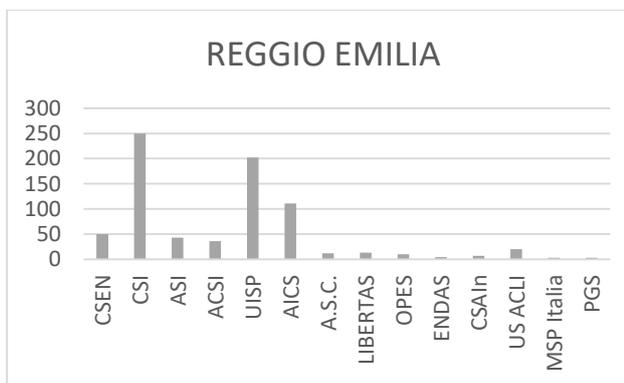
La distribuzione della Q.M. in regione mostra un risultato molto brillante, con punte di tutto rispetto, soprattutto per le province di Forlì-Cesena, Modena e soprattutto Reggio nell’Emilia. Certamente, sorprende che Bologna e Rimini, per quanto detto piu’ sopra, non siano affatto le prime due province di prevalenza per il CSI; se per Rimini, uscito da un recente commissariamento straordinario, vi è una spiegazione associativa, per Bologna vale invece una regola di “sofferenza” nelle città metropolitane, che vediamo un po’ ovunque.

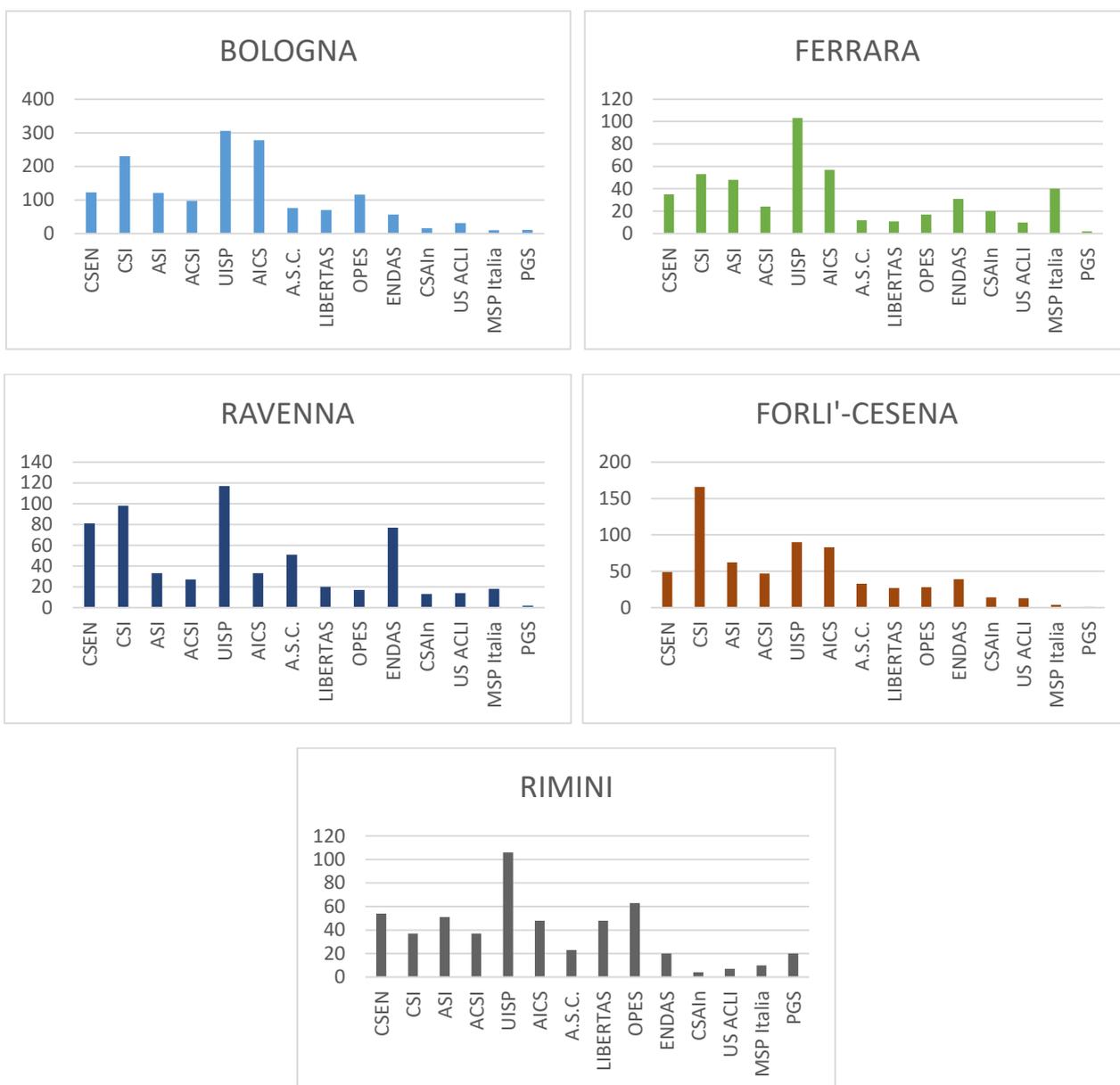


Vi sono poi, nel dettaglio provinciale, alcune peculiarità e differenze tra territorio e territorio, partendo da Piacenza, dove UISP è meno forte e dove il vero competitor è CSEN, con una crescita di ASI negli ultimi anni, e da Parma, dove i due storici concorrenti hanno lasciato forse troppi margini di crescita a CSEN:



Le province di Reggio nell’Emilia e Modena, per contro, pur nelle fisiologiche diversità, mostrano andamenti speculari tra loro, ed in entrambi la competizione è ad appannaggio del CSI, con AICS al terzo posto che, nella provincia reggiana, ha saputo “rosicchiare” un po’ di Quota di Mercato ad entrambi:





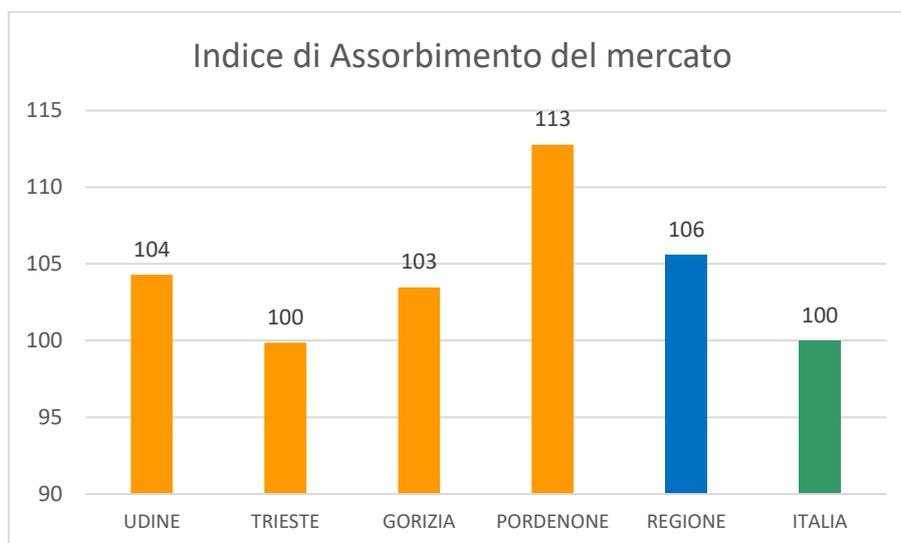
Ancora, da sottolineare, sono ampi i margini di possibile crescita del CSI a Bologna e Ferrara, dove mostra qualche consistenza anche MSP Italia, la forte presenza, in provincia di Ravenna di CSEN (nella zona faentina) e di ENDAS (nel ravennate) e la solida leadership del CSI nella provincia di Forlì-Cesena, che contrasta con quella della UISP nella vicina provincia di Rimini, che vede una crescita anche di ASI, OPES e LIBERTAS.

f) FRIULI-VENEZIA GIULIA

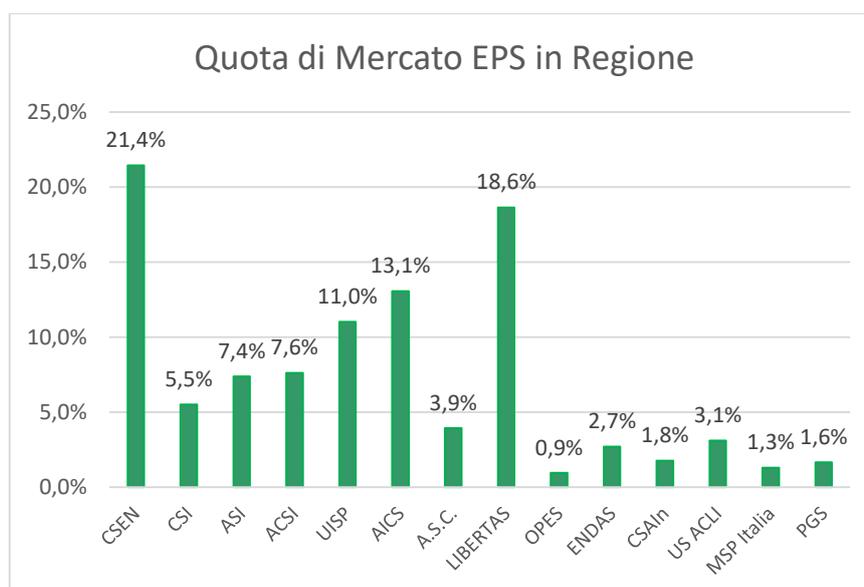
Questa regione a statuto speciale è costituita da quattro province amministrative di medio-piccole dimensioni, tra le quali la più popolosa è Udine, che supera il mezzo milione di abitanti. Per contro, Trieste è la provincia italiana con il territorio più piccolo e Gorizia le è dietro di appena due posizioni:

PROVINCIA	Abitanti
UDINE	516.826
TRIESTE	228.785
GORIZIA	138.625
PORDENONE	311.394
REGIONE	1.195.630
ITALIA	59.263.073

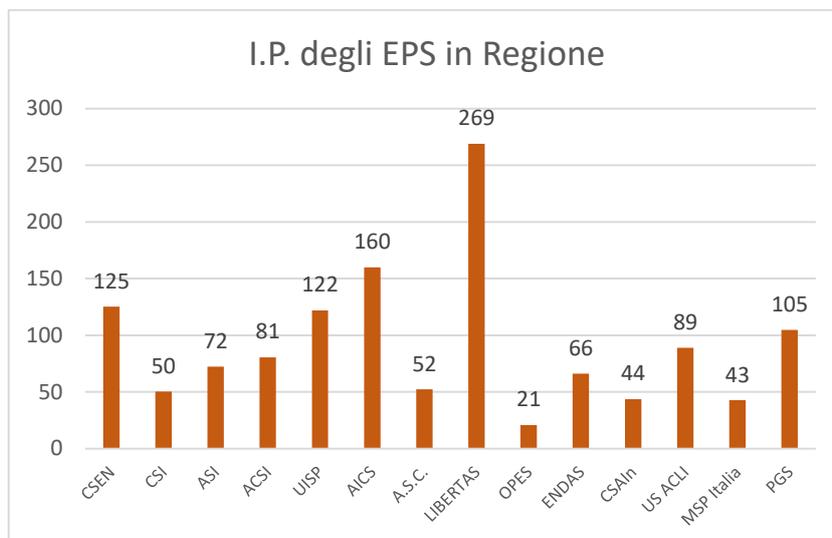
Il Friuli-Venezia Giulia, con 1.700 ASD/SSD, mostra un ottimo I.A., superiore alla media nazionale e mostra un mercato piuttosto ricettivo; in particolare, la provincia di Pordenone, si distingue per una densità di ASD/SSD particolarmente corposa rispetto al numero degli abitanti.



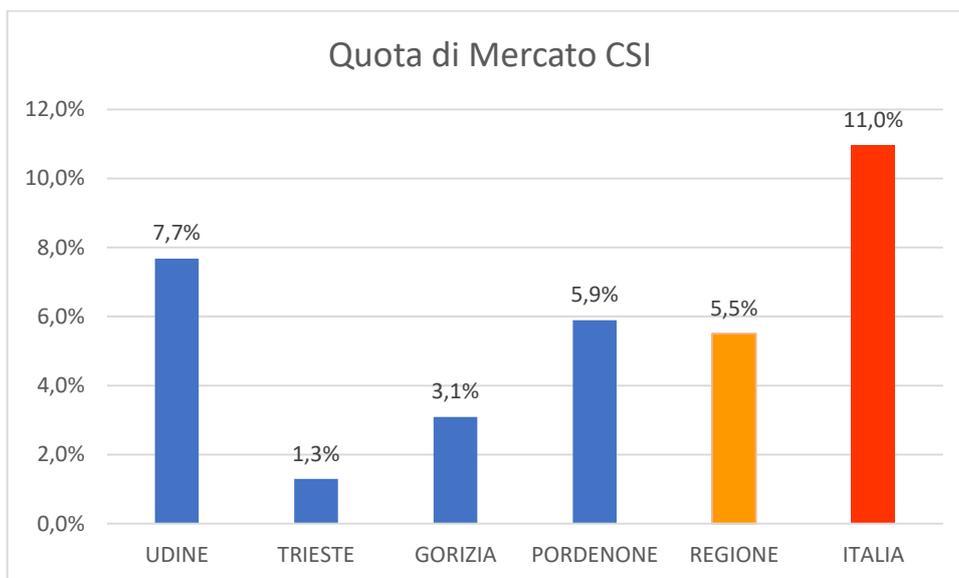
In questa regione l'Ente di Promozione Sportiva principale è CSEN, ma è di particolare rilievo la presenza massiccia di CNS LIBERTAS, per il quale il Friuli-Venezia Giulia risulta essere la regione proporzionalmente più performante. Per quanto riguarda il CSI, invece, esprime una performance piuttosto distante (la metà) rispetto all'andamento nazionale.



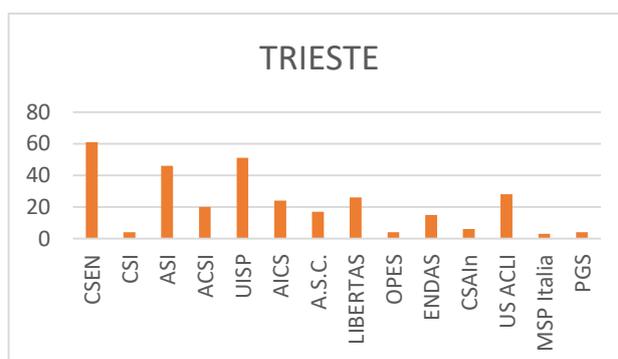
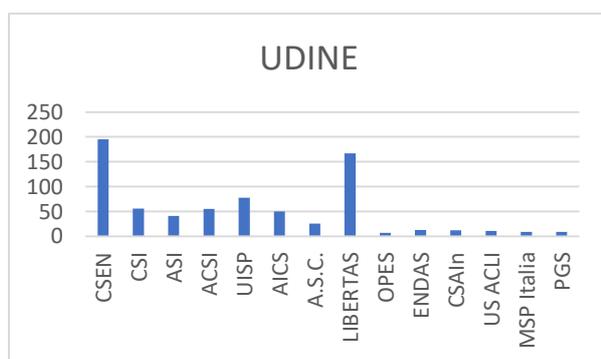
Dal punto di vista degli Indici di Performance nel mercato (I.P.), si evidenzia come la migliore performance è di CNS LIBERTAS:

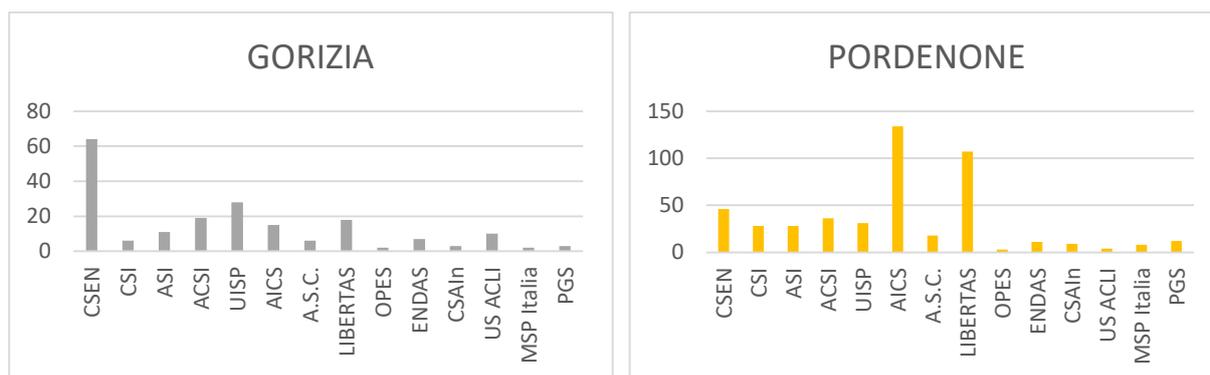


Una analisi più ravvicinata evidenzia che questa Q.M. media del 5,5% è la combinazione di territori provinciali dove la presenza del CSI è maggiormente significativa e territori in cui essa è poco più che aneddotica:



Splittando i dati per provincia emergono differenze sostanziali da territorio a territorio:





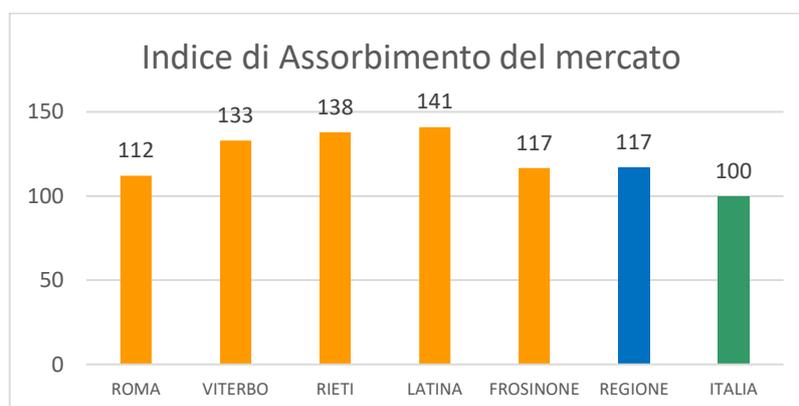
Non si può non rilevare l'ampio potenziale di questo territorio e gli enormi margini di crescita che si potrebbero perseguire, in modo particolare verso CNS LIBERTAS, dal quale il CSI si distingue per la elevata qualità delle sue proposte e servizi.

g) LAZIO

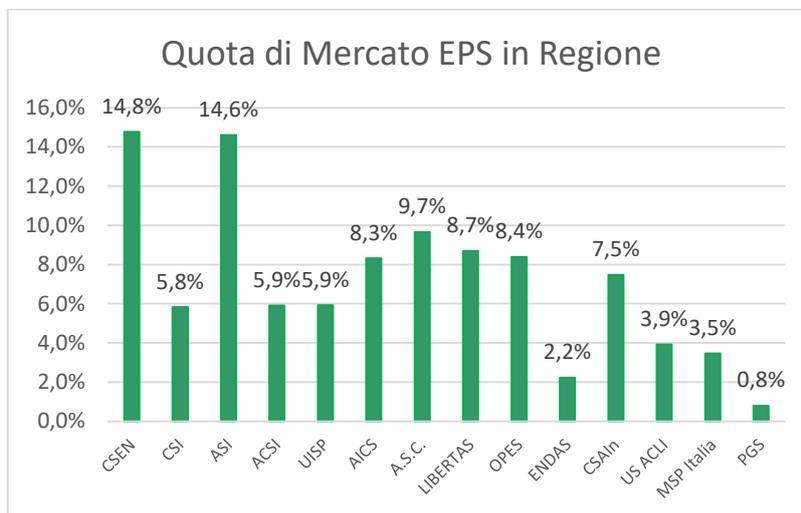
Il Lazio è una regione costituita da 5 province di dimensioni che vanno dalle piccole, alle medie fino alla città metropolitana di Roma, la provincia più popolosa del Paese con oltre 4 milioni di abitanti e la Capitale d'Italia, capoluogo nazionale della politica e dello sport:

PROVINCIA	Abitanti
ROMA	4.229.734
VITERBO	307.523
RIETI	150.154
LATINA	566.539
FROSINONE	464.979
REGIONE	5.718.929
ITALIA	59.263.073

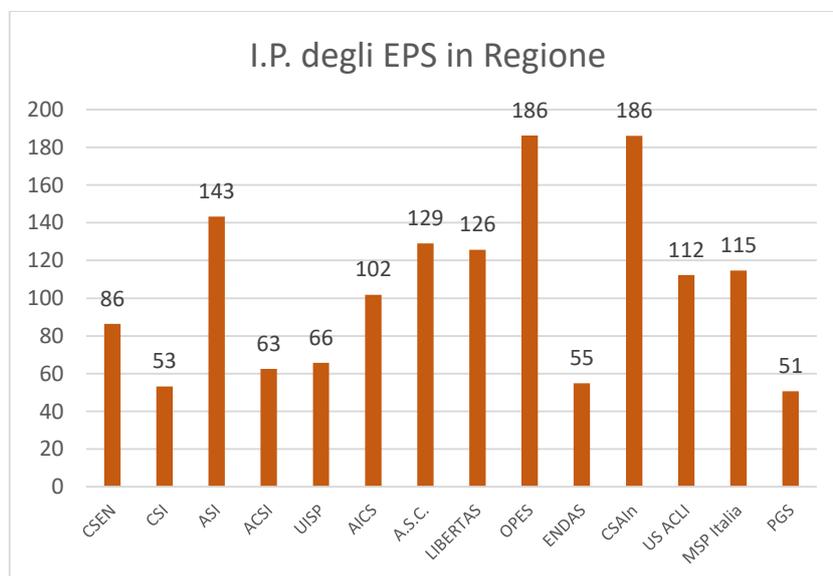
In questa regione risiede il 10% della popolazione italiana e, con oltre 9.000 ASD/SSD ha Indice di Assorbimento elevatissimo, sebbene questa regione si attesti solo al 12° posto in Italia per il reddito medio dei lavoratori. Ancora una volta, va rilevato che la città più popolosa della regione (Roma) è anche quella con minor densità sportiva, sebbene sia al 9° posto nel Paese per Indice di Sportività. In particolare, Roma si posiziona al 5° posto in Italia per "strutture sportive", al 1° posto assoluto per "Tasso di praticabilità sportiva" (fonte: ISTAT 2022), ma anche al 7° posto per "sport individuali", ed in particolare al 4° posto assoluto per la pratica del nuoto e addirittura al 1° posto per "sport indoor", tra cui le ginnastiche, il judo, la scherma ecc.:



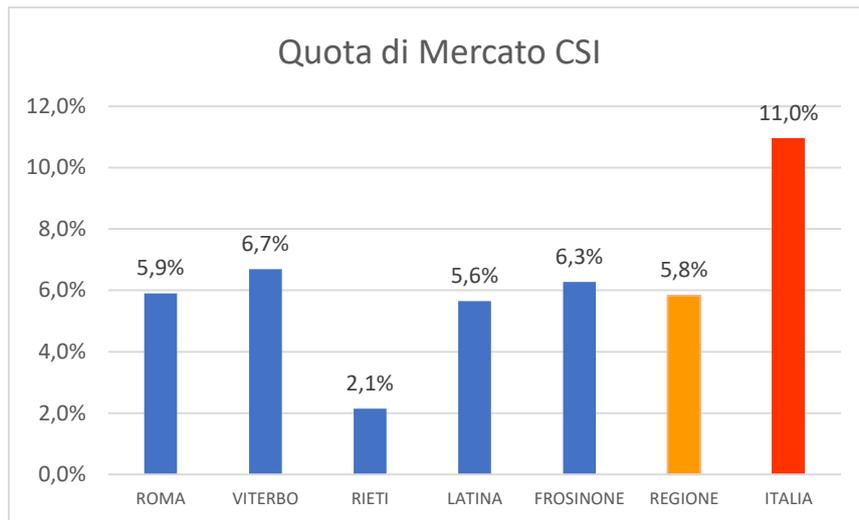
Analizzando la Q.M. degli EPS, in particolare, possiamo dire che nel Lazio vi è una situazione piuttosto equilibrata, con la coppia CSEN e ASI, che detengono ciascuno quasi il 15% delle ASD/SSD, un secondo gruppo di 6 EPS (AICS, ASC, CNS LIBERTAS, OPES e CSAIn) che sta attorno all'8-9% , ed un terzo gruppo (ACSI, UISP e CSI) che sta a ridosso del 6%, più gli ultimi 4 EPS che stanno tra l'1% e il 4%. Il CSI, quindi si attesta al 9° posto su 14 Enti di Promozione Sportiva, con una Quota di Mercato ampiamente inferiore alla media nazionale e simile a quella del Friuli-Venezia Giulia:



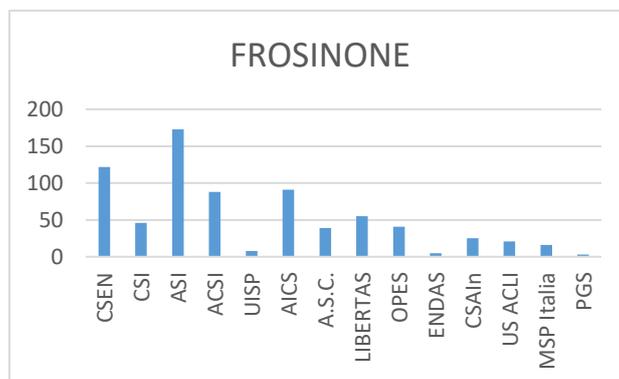
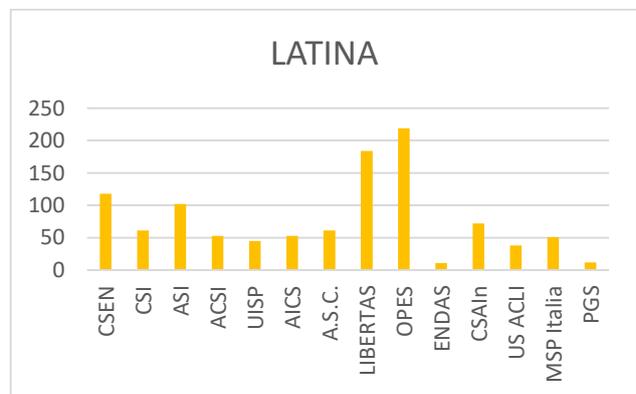
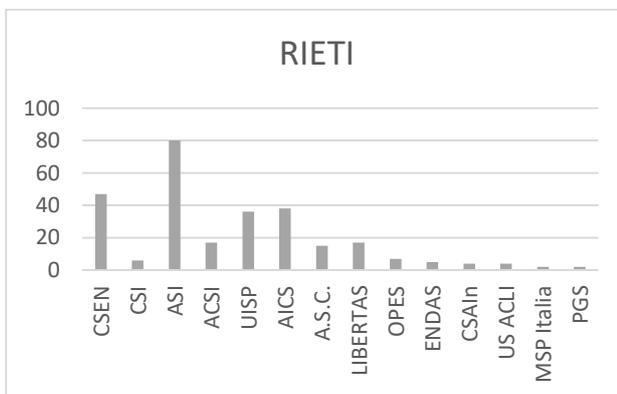
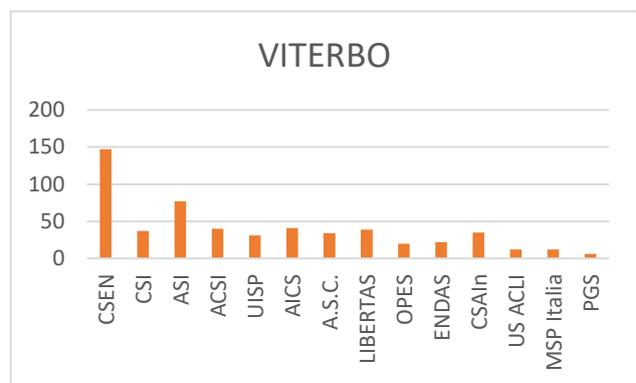
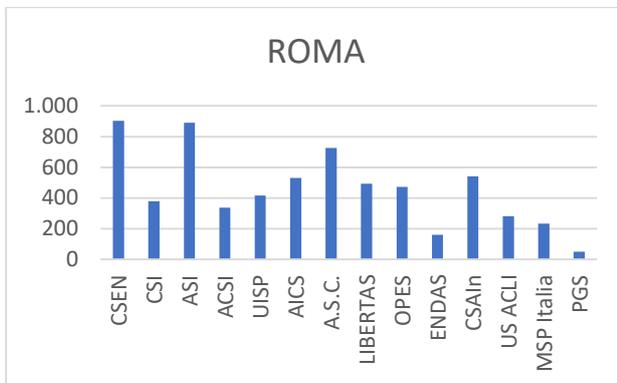
Analizzando poi gli I.P. dei vari EPS, la situazione appare diversa, ed emerge che le azioni più efficaci nel Lazio provengono da parte di OPES, CSAIn, ASI, ASC e CNS LIBERTAS e la posizione del CSI scende al penultimo posto, poco sopra la PGS:



I dati relativi alla nostra associazione, forniscono un quadro di Q.M. omogenea tra i vari territori, con la sola esclusione di Rieti che, a dispetto di una elevatissima densità di ASD/SSD, mostra una presenza CSI poco più che simbolica:



Analizzando i dettagli di ogni singolo territorio provinciale, emergono differenze interessanti:



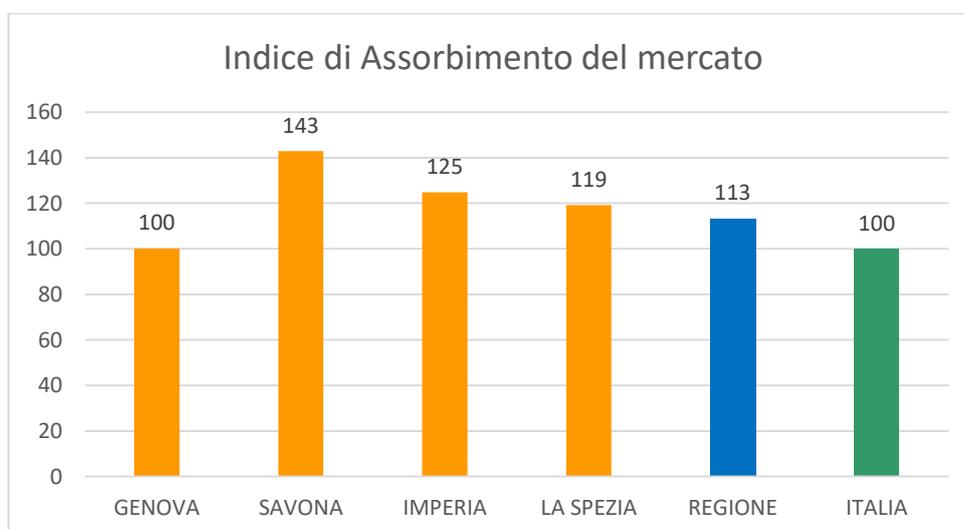
Nella città metropolitana di Roma, dove, a parte la fortissima leadership di ASI e ASC, si ha una situazione più omogenea rispetto alle altre province, il CSI occupa il 9° posto su 14 EPS, nonostante il mercato di oltre 6.400 ASD/SSD appaia piuttosto promettente. Lo CSEN ha una buona presenza a Roma, Viterbo e soprattutto a Frosinone (in entrambi il CSI è al 6° posto), mentre ASI è l'EPS più diffuso a Frosinone e Rieti. Singolare è la situazione di Latina, dove i primi due EPS sono OPES e CNS LIBERTAS (dove il CSI è al 6° posto).

h) LIGURIA

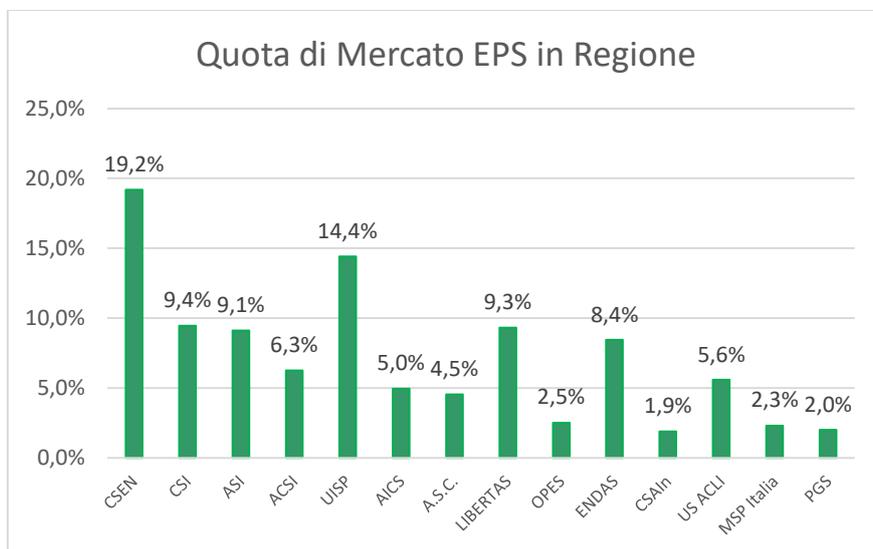
La bellissima regione della Liguria è costituita da quattro province che, a parte la città metropolitana di Genova, sono di dimensioni medio-piccole:

PROVINCIA	Abitanti
GENOVA	862.175
SAVONA	266.519
IMPERIA	207.889
LA SPEZIA	215.175
REGIONE	1.551.758
ITALIA	59.263.073

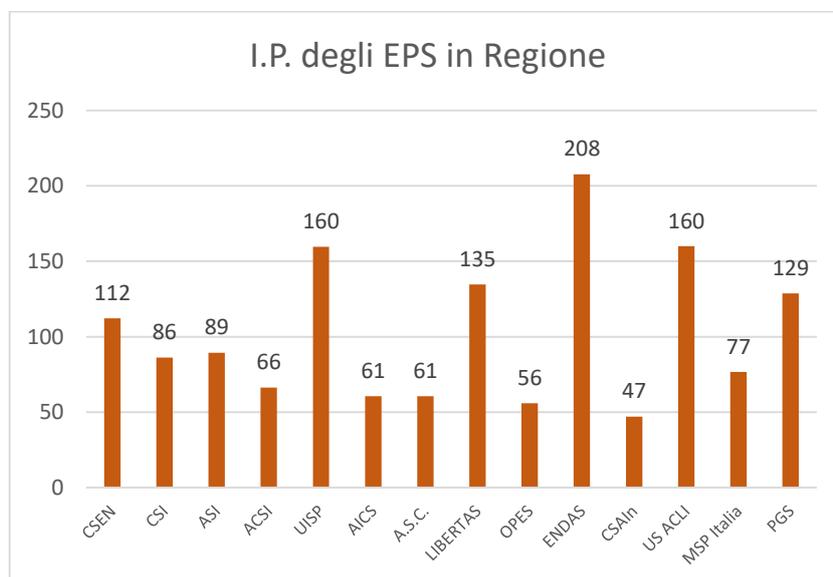
La Liguria ha un territorio costituito per il 35% da zone collinari e per il 65% da montagna; il suo territorio si sviluppa su una sottile striscia di terra larga dai 7 ai 35 Km, lunga mediamente circa 240 Km e ha una orografia notevolmente tormentata. Nonostante le caratteristiche apparentemente complicate, questa regione presenta il proprio capoluogo (Genova) al 3° posto assoluto in Italia nell'Indice di Sportività, ed in particolare al 1° posto come "struttura sportiva" (al 3° posto in Italia come numero di tesserati alle FSN), al 6° posto per "sport di squadra" e all'8° per "sport individuali" (in particolare tennis, nuoto e sport dell'acqua) e al 5° posto per "sport e società" (in particolare per lo sport al femminile, imprese nello sport e il binomio sport-cultura). Non sorprende perciò che questa regione presenti un buon Indice di Assorbimento del mercato, anche se, ancora una volta e al netto di quanto detto più sopra per Genova, la "provincia" sembra più avvantaggiata rispetto alla "metropoli":



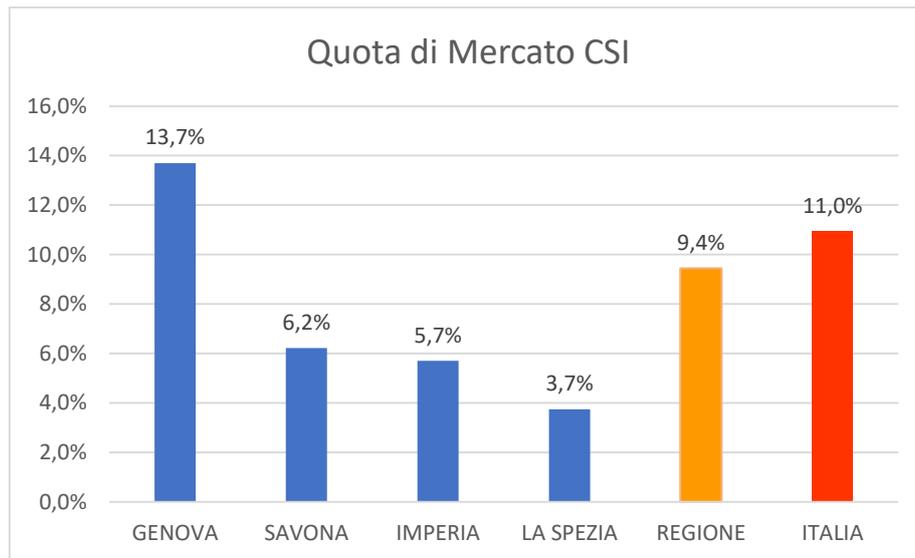
Analizzando la distribuzione del mercato tra i vari EPS, troviamo una situazione complessivamente abbastanza equilibrata, con la sola eccezione di CSEN e UISP, ma il CSI, seppure leggermente al di sotto della Q.M. media nazionale, occupa un buon 3° posto. Una certa sorpresa suscitano le discrete quote di mercato di CNS LIBERTAS e ENDAS:



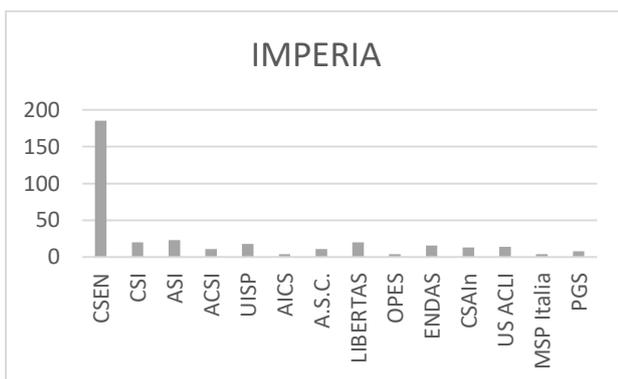
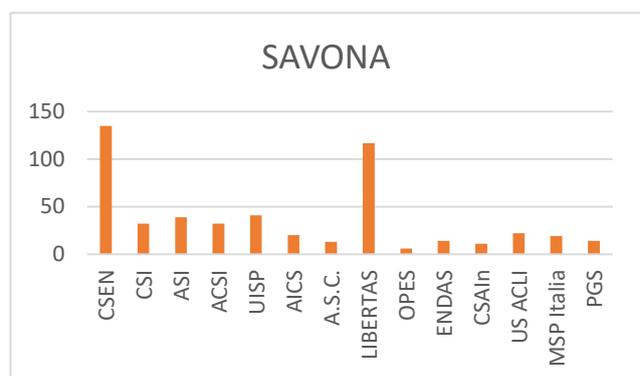
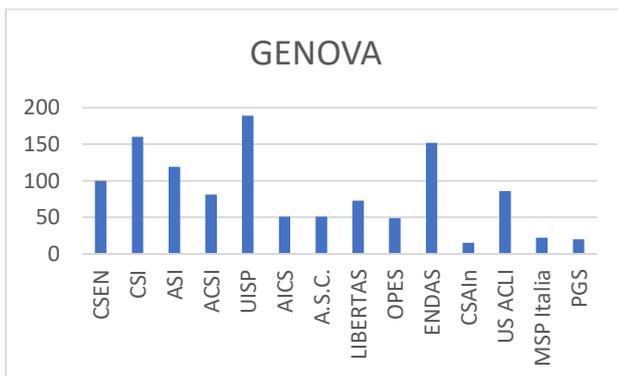
Rivalutando i dati in termini di Indice di Performance (I.P.) emerge come la migliore performance sia quella di ENDAS, US ACLI, UISP, CNS LIBERTAS e PGS, mentre CSEN ha una performance poco più che in linea con quella nazionale:



La Q.M. del CSI nelle varie province ha andamenti controversi; la città metropolitana di Genova, con una Q.M. del 13,7% vede una presenza del CSI piuttosto rilevante, ed è la più alta della regione. Questo dato appare essere in contraddizione con quanto detto più sopra a proposito di una diffusione sportiva in media con l'Italia ma anche la più bassa della Regione, il che rende ancora più rilevante l'importanza di questo brillante dato. Sicuramente in controtendenza, invece, la performance del CSI nelle altre tre province:



L'analisi dei singoli territori rivela differenze significative:



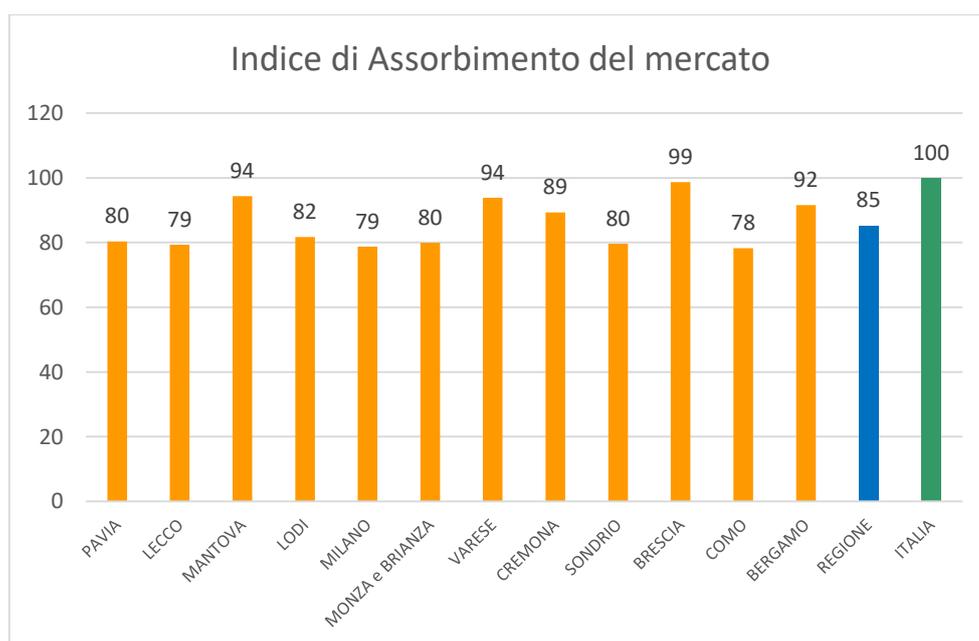
Se a Genova la situazione, come in tutte le grandi città, è più equilibrata (piuttosto rilevante l'andamento di ENDAS), a Savona c'è un duopolio di CSEN e CNS LIBERTAS, mentre Imperia è dominio assoluto e incontrastato di CSEN e La Spezia di UISP. Queste condizioni, apparentemente immutabili, hanno tuttavia il vantaggio di aiutare ad individuare con precisione i diretti *competitors* con cui confrontarsi e verso i quali immaginare strategie di aggressione con l'obiettivo di restituire al CSI la popolarità che merita.

i) LOMBARDIA

La Lombardia è una regione amministrativa piuttosto articolata, costituita da ben dodici province, tra cui la città metropolitana di Milano, tre delle quali superano 1 milione di abitanti e altre due superano una popolazione di 800mila persone; si va dalla piccola provincia di Lodi a sud, alla piccola provincia di Sondrio a nord e nel mezzo vi è la parte più popolosa e industriale della pianura Padana, che fa di questa regione, che ha il secondo P.I.L. pro-capite del Paese, uno dei motori economici dell'intero sistema Paese. La Lombardia rappresenta, con i suoi 10 milioni di abitanti, 1/6 della popolazione italiana e la regione con più alta densità di abitanti (418 per ogni km²):

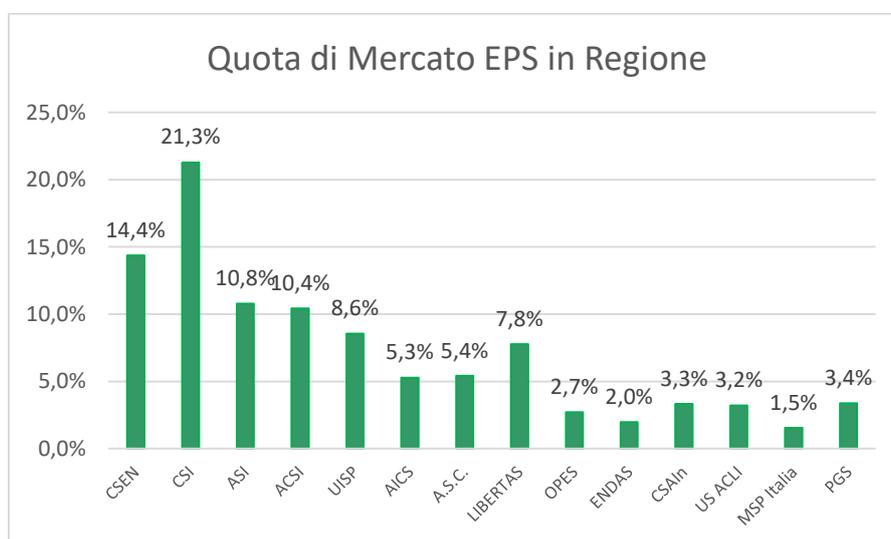
PROVINCIA	Abitanti
PAVIA	540.383
LECCO	333.821
MANTOVA	407.441
LODI	229.951
MILANO	3.252.041
MONZA e BRIANZA	878.012
VARESE	880.939
CREMONA	354.356
SONDRIO	179.165
BRESCIA	1.265.674
COMO	598.975
BERGAMO	1.114.110
REGIONE	10.034.868
ITALIA	59.263.073

Questa regione, pur con le sue ben 11.500 ASD/SSD, è la più popolosa d'Italia e vi abitano talmente tante persone che I.A. è al di sotto della media nazionale; per essere in linea con il resto del Paese dovrebbe avere circa 13.500-14.000 affiliate. Solo quattro province (Mantova, Varese, Brescia e Bergamo) ha Indice di Assorbimento che si avvicina senza mai raggiungerlo, a quello medio nazionale:

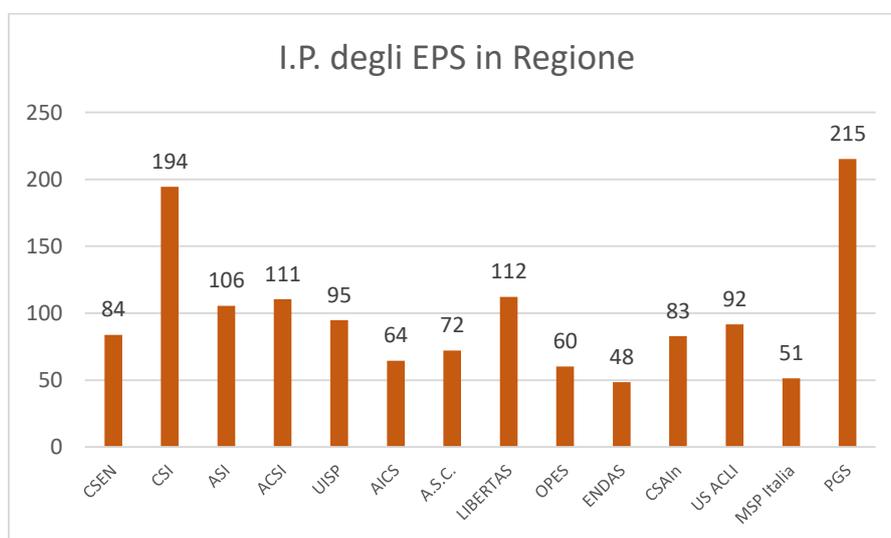


Va però ricordato che Bergamo è la provincia italiana con il più alto Indice di Sportività, che ben 6 province sono tra i primi 20 posti nel Paese. Ancora una volta, dobbiamo notare come il capoluogo di regione, non è il territorio con la migliore sportività; questo è un dato che si ripete quasi uniformemente nel Paese. Bergamo è al 1° posto in Italia per gli “sport di squadra” (calcio, pallavolo e basket), al 4° per gli “sport individuali” (ciclismo, dove è al 2° posto, oltre ad atletica, sci e nuoto) e all’8° per lo “sport al femminile”; Milano si distingue per il parametro “imprese nello sport” e per “comunicazione”, con la più alta densità di mass media sportivi. Varese eccelle negli “sport dell’acqua” (canoia, canottaggio ecc.) e negli sport indoor, mentre Brescia negli “sport motoristici” e nel “ciclismo”. Infine, per quanto riguarda l’economia della regione, a dispetto del P.I.L. più alto d’Italia, la Lombardia non è affatto la regione con il maggior reddito pro-capite, posizionandosi al 5° posto nel Paese.

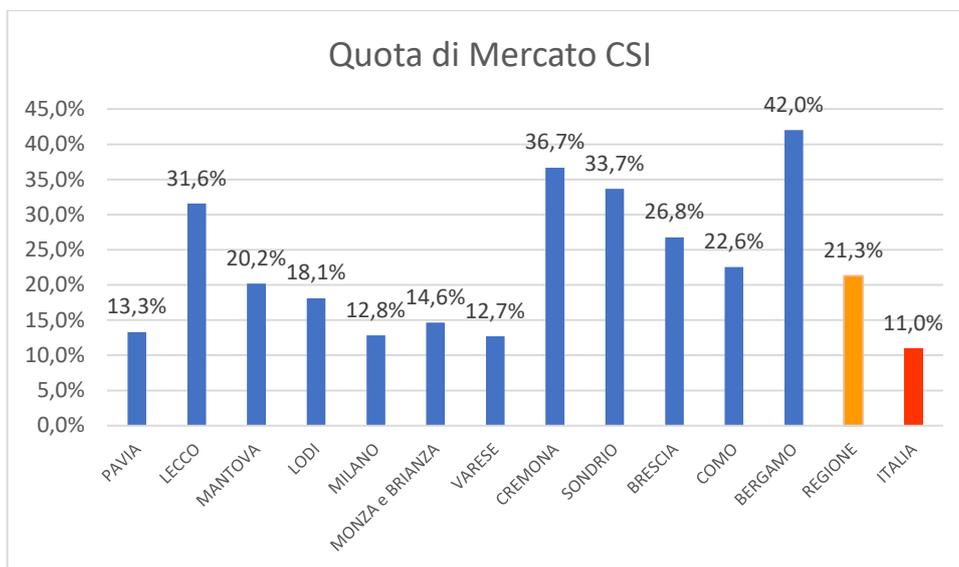
Tornando al nostro mercato sportivo, la ripartizione della Q.M. vede il CSI ampiamente più diffuso di tutti gli altri EPS, in un rapporto di 3:2 verso CSEN; i due EPS totalizzano complessivamente quasi il 36% delle ASD/SSD presenti in regione. Tuttavia possiamo identificare in ASI, ACSI, UISP e CNS LIBERTAS un pacchetto di quasi 4.500 ASD/SSD che può rappresentare un mercato aggredibile:



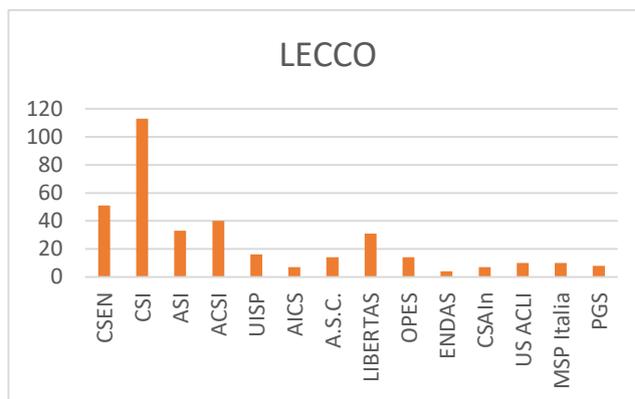
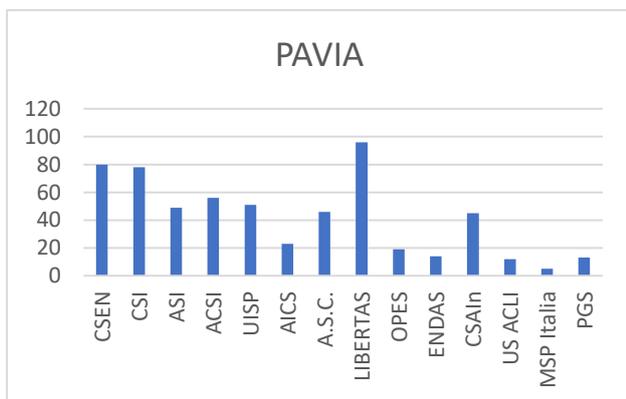
In termini di Indice di Performance dei vari EPS territoriali, è da evidenziare l’ottima performance di PGS che in Lombardia ha un andamento più che doppio rispetto alla media nazionale, mentre quella del CSI ha fondamentalmente “plafonato” tutte gli altri EPS attorno allo stesso ordine di grandezza:



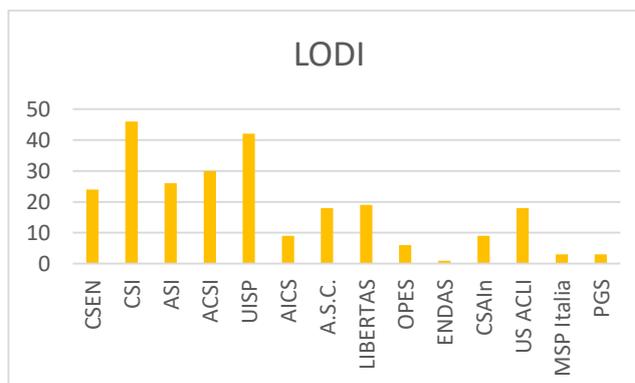
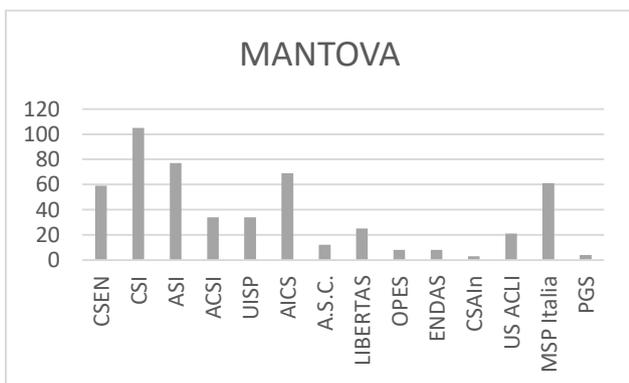
Circa la Q.M. del CSI, ciascuna delle province lombarde ha una performance superiore alla media nazionale, con punte che arrivano anche a 2,3 o 4 volte quella italiana; Varese, Milano, Pavia e Monza-Brianza, sono quelle che hanno ancora un certo potenziale di crescita.



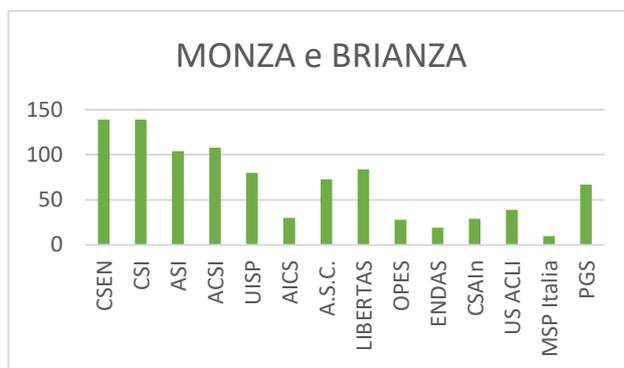
Ora, si tratta di capire, provincia per provincia, ed in particolare per le quattro province poco sopra citate, quali sono i principali *competitors* del CSI. Se a Lecco il CSI ha pochi rivali (se non un timido accenno dello CSEN), su Pavia la situazione è più complicata e prevale CNS LIBERTAS, mentre il CSI è al 3° posto:



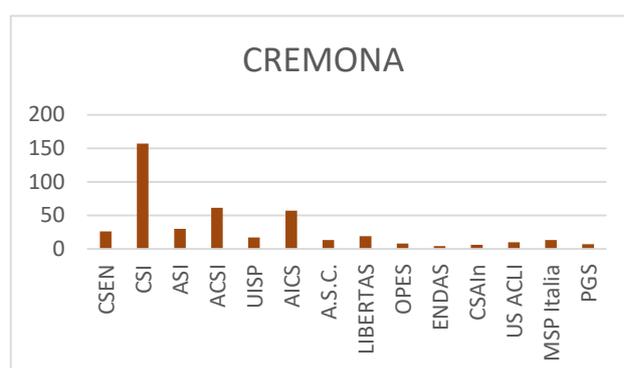
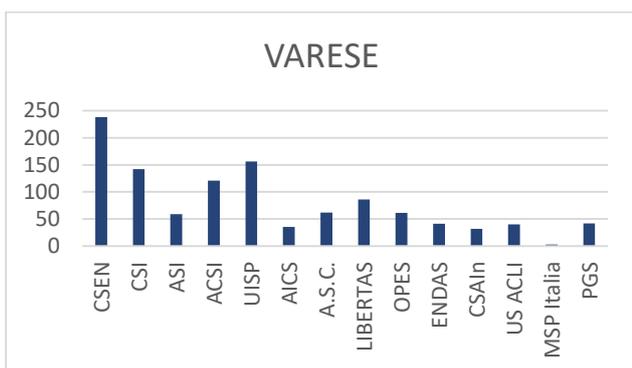
Se su Mantova la crescita di ASI negli ultimi anni ha "rosicchiato" quote di mercato al CSI e ha posto quell'Ente al secondo posto (notevole il 4° posto di MSP Italia), a Lodi permane ancora una rilevante presenza di UISP:



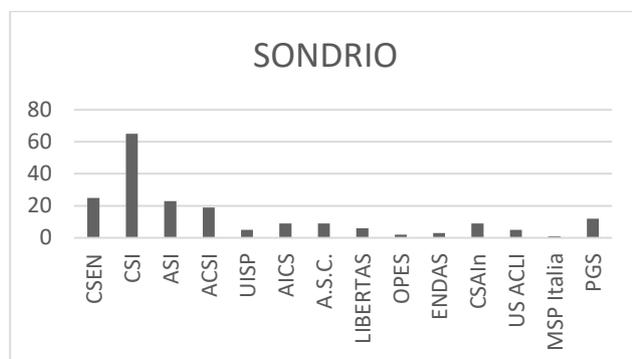
È rilevante la similitudine dei grafici della provincia di Milano e di quella di Monza e della Brianza, con la differenza che nella città metropolitana, il CSI si lascia superare da CSEN e soprattutto da ASI, mentre in Brianza, terza provincia più piccola d'Italia, il CSI e CSEN, si spartiscono equamente tra loro il 30% delle ASD/SSD:

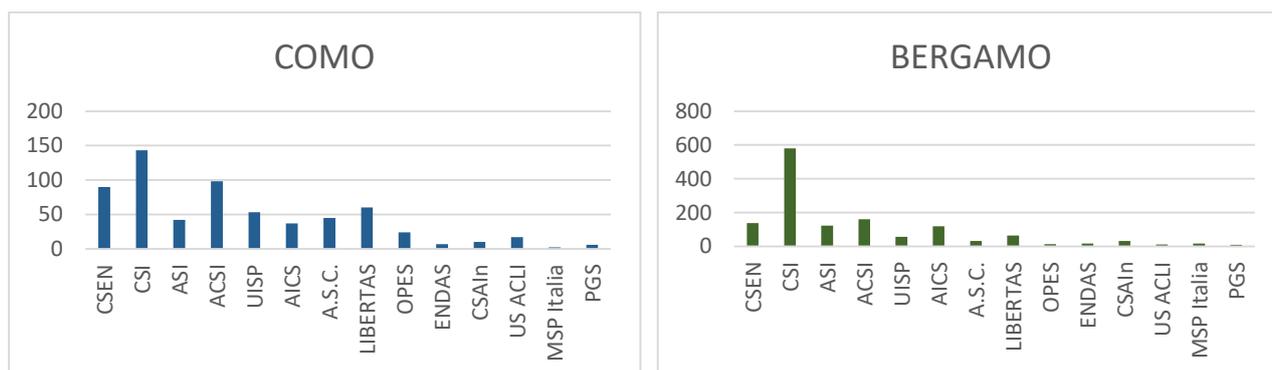


Anche in provincia di Varese il CSI, pur solido, risulta solo al 3° posto dietro a CSEN e UISP, mentre in provincia di Cremona, la coesistenza di due diversi Comitati territoriali CSI permette una diffusione capillare che pone la associazione in una indiscussa posizione di *leadership*:



Pur con le dovute proporzioni, le situazioni di Sondrio, di Como e di Brescia (che è quasi 8 volte più popolosa della prima) sono apparentemente simili, segno che anche in una provincia di piccole dimensioni, il CSI può essere il punto di riferimento per il territorio:





Per Bergamo, invece, vale quanto già detto più sopra; quando un EPS riesce a raggiungere nella propria provincia qualcosa come il 42% della quota di mercato, lasciando il suo miglior competitor (ACSI) all'11,7%, cioè 30 punti al di sotto, vuol dire che ci troviamo di fronte ad un *blockbuster*. Sono pochissimi i casi come questo, in cui il successo di un EPS è tale che praticamente non esiste alcuna concorrenza credibile.

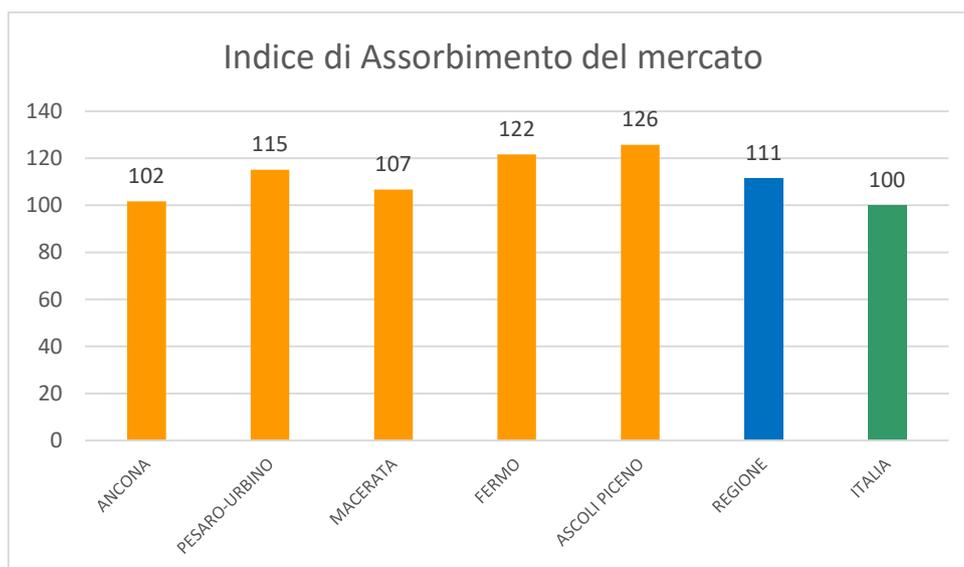
Tanti sono i fattori che possono concorrere a raggiungere simili livelli: sicuramente un'ottima organizzazione aziendale del Comitato, un'ottima capacità di proporre servizi e soluzioni, un'ottima qualità dei dirigenti ma anche del personale al servizio del Comitato capace di un forte spirito di abnegazione e sacrificio, una grande capacità di ascolto dei bisogni e di realizzazione di progetti, un'ottima credibilità e una elevatissima reputazione pubblica. C'è chi guarda a questi successi con invidia, quasi con antipatia; in realtà sono frutto di qualità e passione e vanno sempre osservati, sia che si tratti di CSI oppure di CSEN, con grande ammirazione.

I) MARCHE

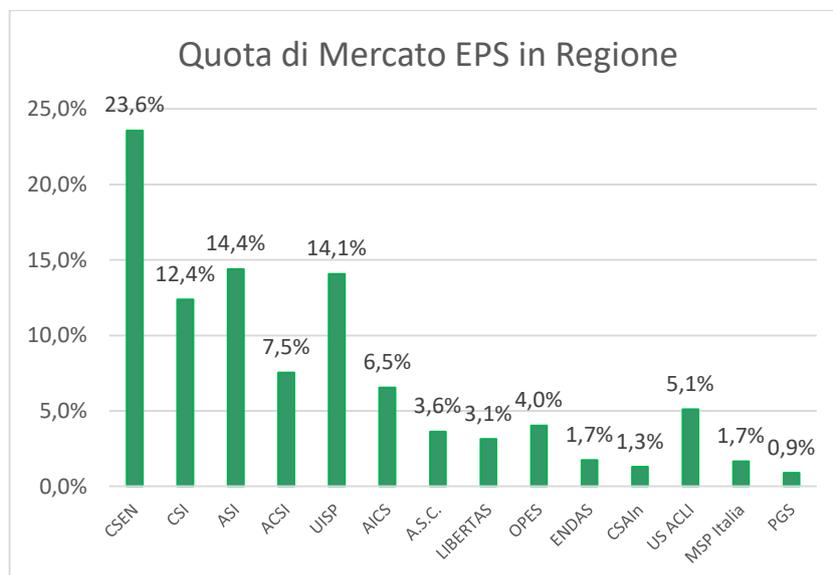
Le Marche sono una regione amministrativa costituita da ben cinque province, di dimensioni medie e medio-piccole, in cui il 69% del territorio si trova in zona collinare e con 173 km di riviera adriatica. A fronte di un ampio territorio, ha una bassa densità di popolazione (159 abitanti per ogni km²), inferiore alla media nazionale; si trova ben posizionata (9° posto) per reddito medio dei lavoratori:

PROVINCIA	Abitanti
ANCONA	461.147
PESARO-URBINO	349.507
MACERATA	302.923
FERMO	167.177
ASCOLI PICENO	200.585
REGIONE	1.481.339
ITALIA	59.263.073

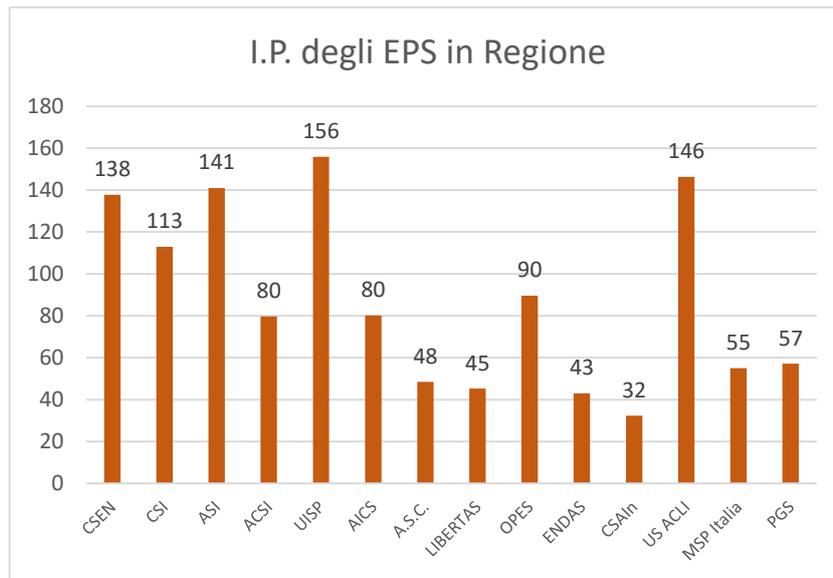
Questa regione, con 2.200 ASD/SSD, ha un Indice di Assorbimento del mercato superiore a 100 in tutte le sue province, con il miglior mercato ad Ascoli Piceno, Fermo e Pesaro-Urbino:



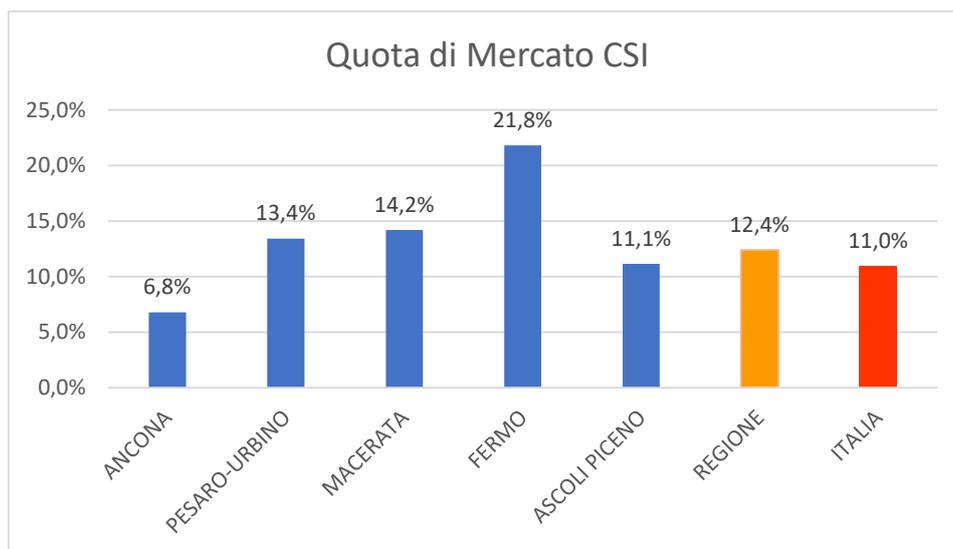
L'Indice di Sportività di questo territorio è mediamente discreto: la prima città è Macerata al 28° posto ma ha perso 14 posizioni rispetto all'anno precedente, che ha una particolare predisposizione per volley, calcio e atletica leggera (7° posto in Italia); seguono Ancona al 30° e Pesaro-Urbino al 36° posto. Macerata è anche la prima città delle Marche per tasso di occupazione (lavora il 48,9% della popolazione) subito seguita da Fermo (con il 48,5%). Con qualche similitudine con il vicino Abruzzo, il primo EPS in regione è CSEN, seguito da UISP e da ASI, cresciuto negli ultimi anni, con il CSI in una buona quarta posizione, con una Quota di Mercato superiore a quella media nazionale:



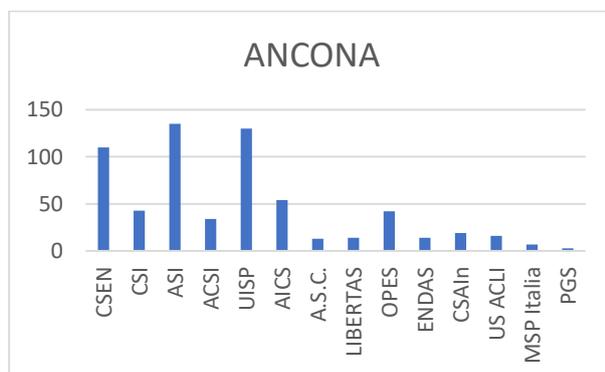
Riguardando i dati sotto l'aspetto di Indice di Performance, possiamo identificare un gruppo 5 EPS con i migliori risultati sul territorio, dove UISP è l'Ente con le migliori performance territoriali e ASI risulta un avversario piuttosto attrezzato. Di rilievo l'andamento dell'US ACLI che nelle Marche porta a casa oltre il 5% del mercato, cioè oltre 100 affiliazioni:



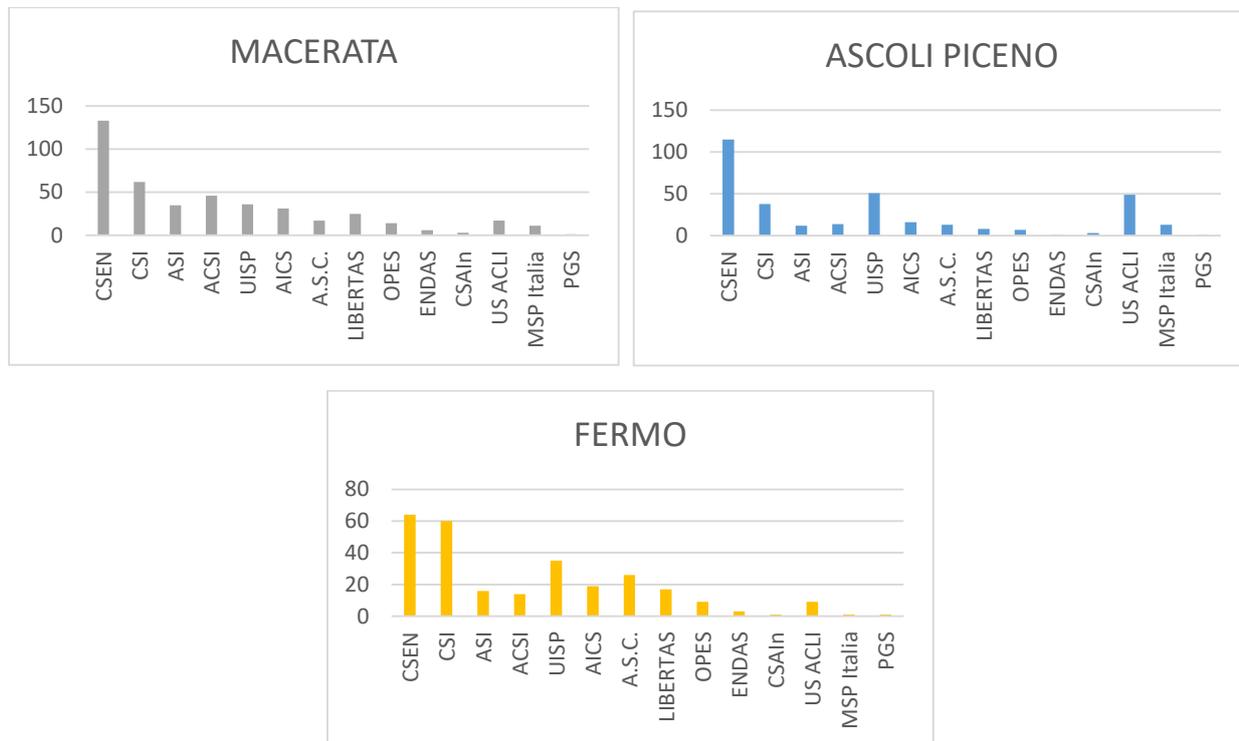
Splittando questa Q.M. del 12,4% sulle varie province, emerge che la sola Ancona, pur con una buona densità sportiva, è al di sotto della media nazionale, mentre la migliore performance del CSI è nella piccola provincia di Fermo, istituita appena 20 anni fa:



La situazione di Ancona e di Pesaro-Urbino sono piuttosto simili tra di loro, con la forte predominanza di ASI seguito da CSEN; su Ancona è molto rilevante la presenza di UISP, mentre su Pesaro-Urbino le dirette inseguitrici sono più equilibrate tra di loro, ed il CSI occupa un buon 3° posto:



Allo stesso modo sono simili tra di loro le situazioni di Macerata e Ascoli Piceno, dove la leadership di CSEN è indiscussa e, in quest'ultima provincia, vi è un discreto exploit di US ACLI, mentre in provincia di Fermo il CSI si gioca la prima posizione alla pari con CSEN:



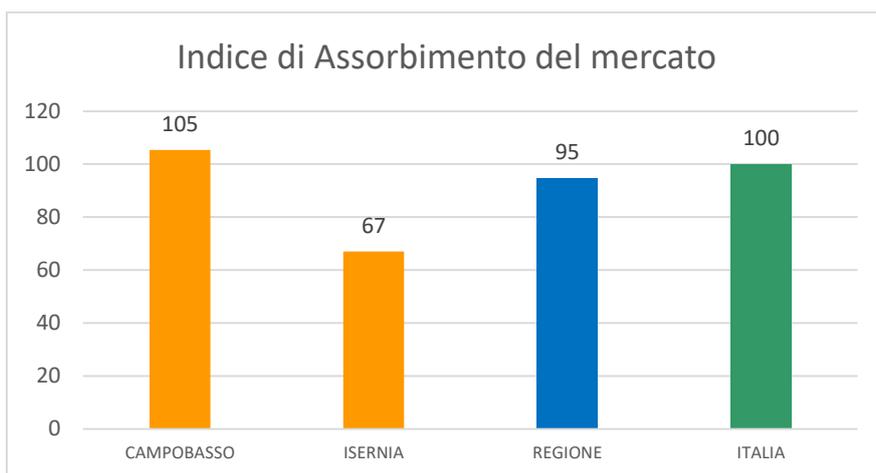
Possiamo concludere che, anche per quanto riguarda le Marche, il lavoro fin qui svolto è certamente buono e, osservando i parametri socio-economici del territorio e individuando in CSEN il principale *competitor*, vi potrebbero essere ampi margini di miglioramento.

m) MOLISE

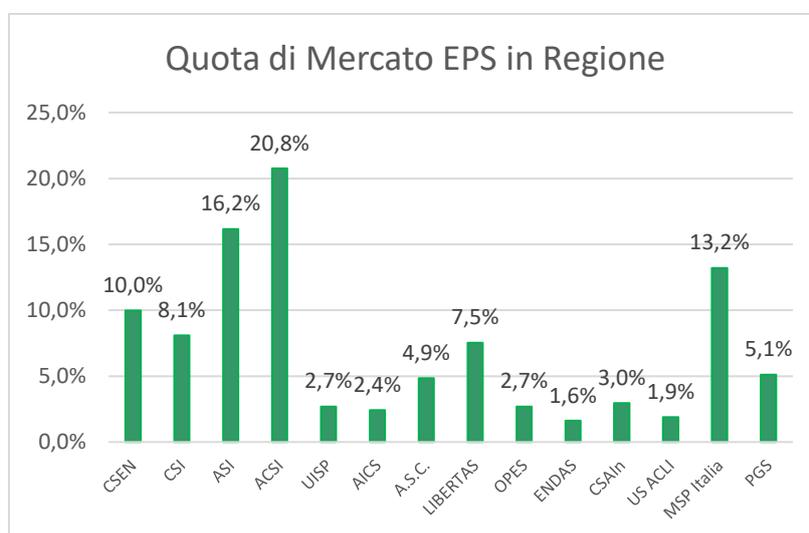
Il Molise costituita sole due province, di piccole dimensioni; anzi, Isernia è la provincia meno popolosa d'Italia:

PROVINCIA	Abitanti
CAMPOBASSO	209.959
ISERNIA	79.402
REGIONE	289.361
ITALIA	59.263.073

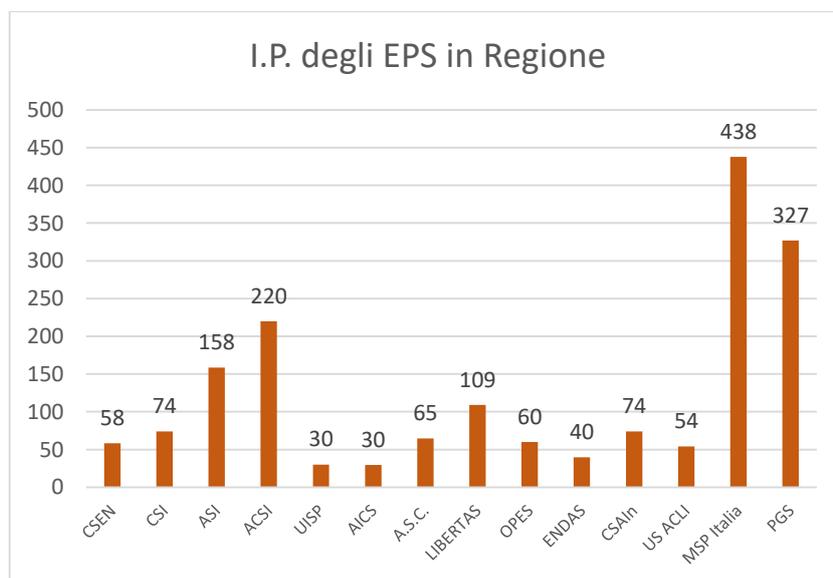
Il Molise si trova al 17° posto per reddito medio della popolazione e al 16° posto nel Paese per tasso di occupazione; sono condizioni socio-economiche che purtroppo influiscono anche sull'Indice di Sportività de Il Sole 24 Ore (Campobasso al 92° e Isernia al 102° posto, su 107 province) e anche sul I.A., che è più bassa, soprattutto a Isernia, di 100:



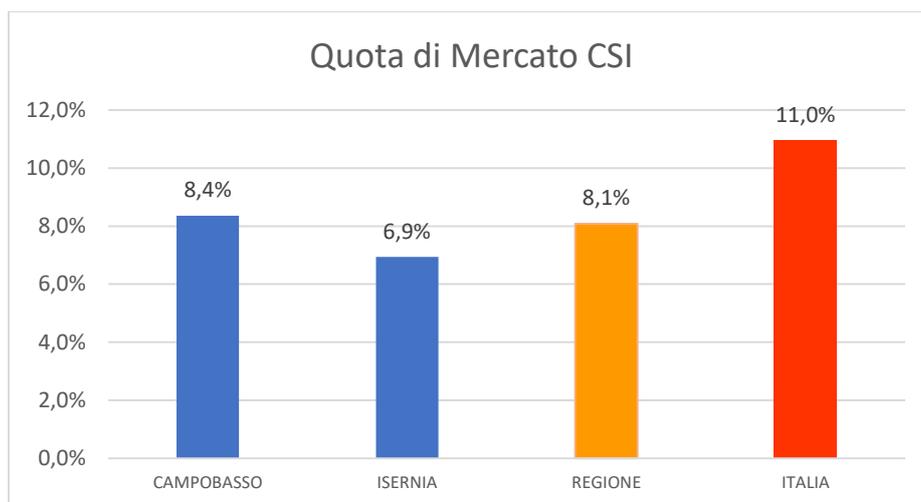
Il panorama delle 371 ASD/SSD presenti sul territorio, si suddivide tra i vari EPS, in modo diverso rispetto alla maggioranza delle regioni italiane e vede l'ACSI come primo EPS, seguito da ASI e da MSP Italia:



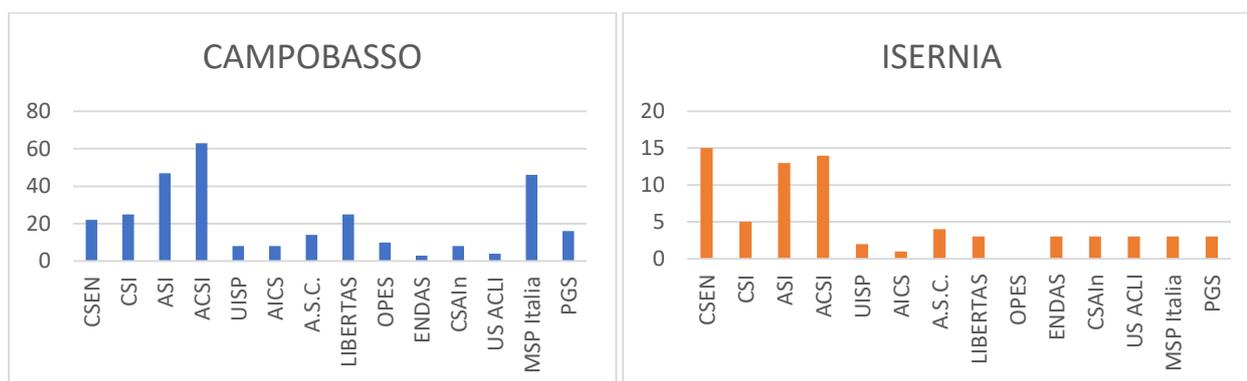
Valutando gli Indici di Performance (I.P.), e' evidente che in Molise MSP Italia, PGS e ACSI sono particolarmente attivi:



In termini di Quota di Mercato del CSI in entrambe le provincie, essa si distingue in questo modo:



Questo andamento è per la maggior parte guidato, per le ragioni demografiche più sopra accennate, da Campobasso, anche se il quarto posto di CSEN si ottiene con una rilevante performance soprattutto in provincia di Isernia. Il dimensionamento del CSI è proporzionalmente sovrapponibile nelle due provincie molisane:



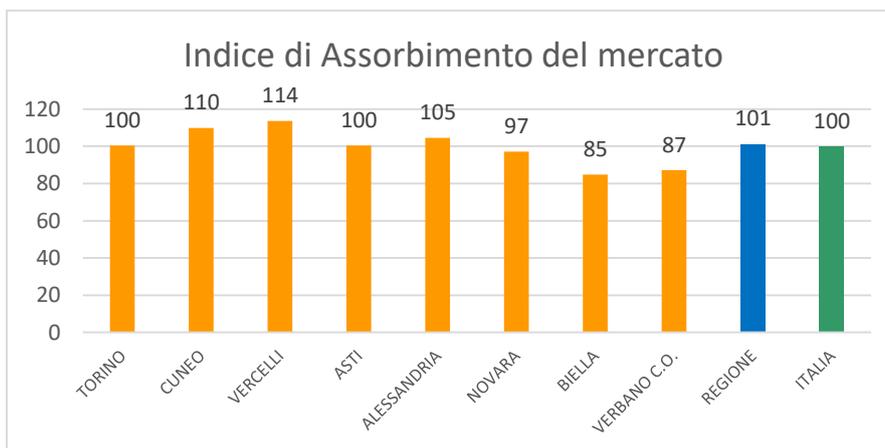
In conclusione, se su Isernia i numeri sono talmente esigui da far ipotizzare in futuro un possibile accorpamento del locale Comitato in quello di Campobasso (e a questo punto sarebbe da rivedere il concetto di “regione Molise” sotto l’aspetto associativo), su quest’ultima provincia i numeri non sono del tutto proibitivi e, con una azione forte e autorevole, i margini di crescita non sono trascurabili.

n) PIEMONTE

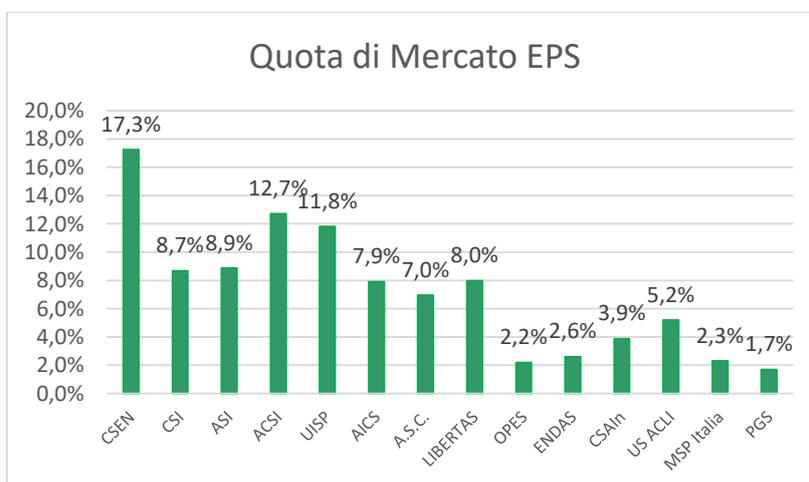
La regione del Piemonte è costituita da 8 provincie, tra cui la città metropolitana di Torino; ad eccezione di questa (che supera i 2 milioni di abitanti) e di Cuneo (che una popolazione di poco più di mezzo milione), le altre sei provincie sono di dimensioni medie o medio-piccole; tuttavia la popolazione complessiva della regione supera ampiamente i 4 milioni di residenti:

PROVINCIA	Abitanti
TORINO	2.291.719
CUNEO	582.533
VERCELLI	165.393
ASTI	207.700
ALESSANDRIA	405.288
NOVARA	364.046
BIELLA	168.407
VERBANO-CUSIO-OSSOLA	153.564
REGIONE	4.338.650
ITALIA	59.263.073

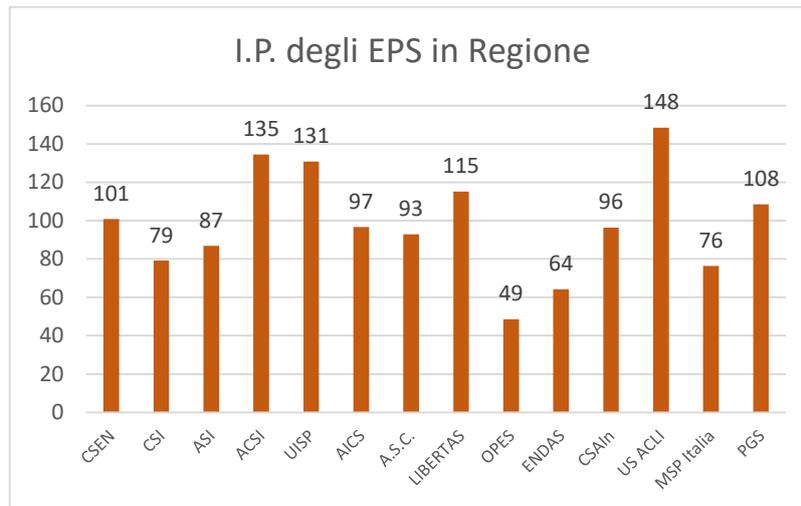
Il Piemonte è la seconda regione italiana per superficie, settima per numero di abitanti, seconda per maggior numero di comuni, la quarta regione per esportazioni e quinta per valore del prodotto interno lordo. Il reddito netto familiare è leggermente inferiore alla media italiana (11° posto) e la provincia con il più alto tasso di occupazione è Cuneo con il 53% della popolazione che lavora. Mostra un I.A. mediamente in linea con quello nazionale, con due province (Biella e Verbano-Cusio-Ossola) che ne sono francamente al di sotto e due (Cuneo e Vercelli) che lo superano abbondantemente:



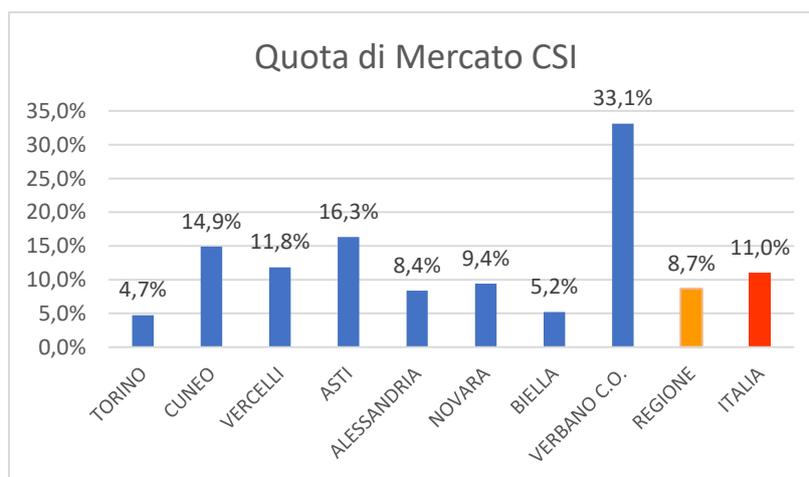
In Piemonte ci sono circa 6.000 ASD/SSD che compongono il nostro mercato di riferimento, più di metà delle quali si trova nella città metropolitana di Torino; l'EPS "leader" del mercato regionale è l'immane CSEN, anche se ACSI e UISP si difendono bene, salendo sul podio. Segue l'ASI e, solo in quinta posizione, il CSI, con l'8,7% di Quota di Mercato, inferiore alla media nazionale, in quinta posizione:



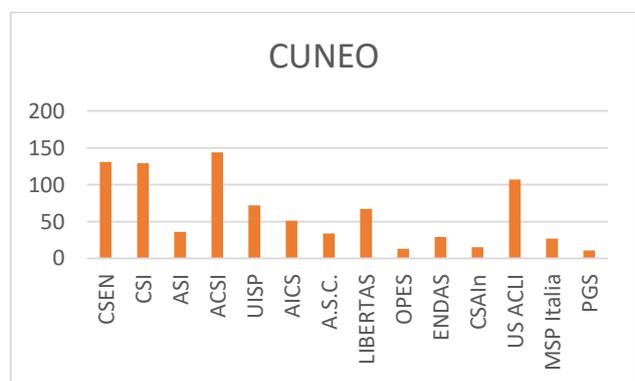
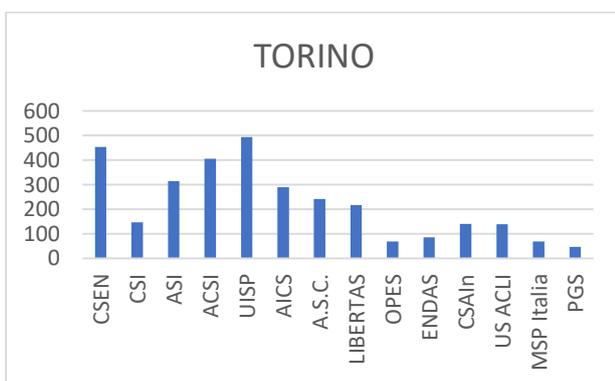
Circa l'I.P. dei vari EPS, nel ricordare che l'ideale è un valore almeno uguale a 100 appare una situazione abbastanza ben distribuita:

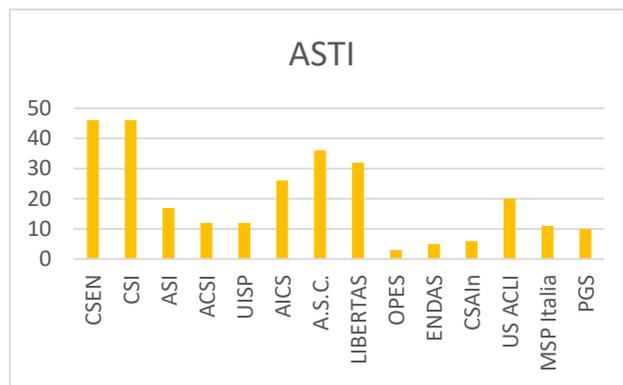
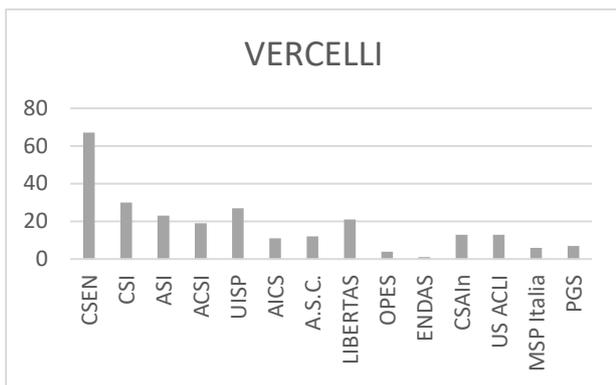


vi è una grande variabilità nelle Quote di Mercato locali, che vanno dall'iperbolico 33,1% nella provincia di Verbano-Cusio-Ossola, al 4,7% della provincia di Torino. Complessivamente possiamo dire che il CSI, ad esclusione di due province (Torino e Biella) va complessivamente bene, poiché in 4 province su 8 supera la Q.M. media nazionale, ed in altre due province è comunque in linea con la media regionale:

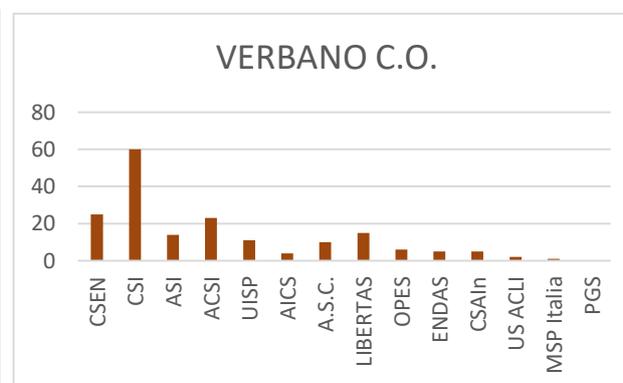
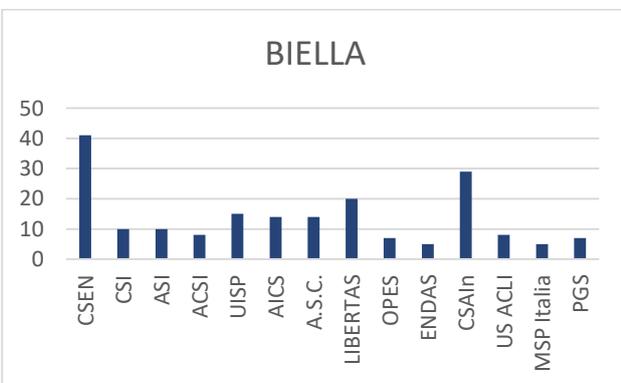
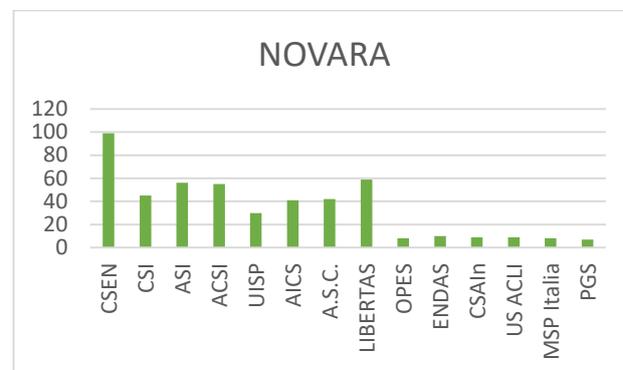
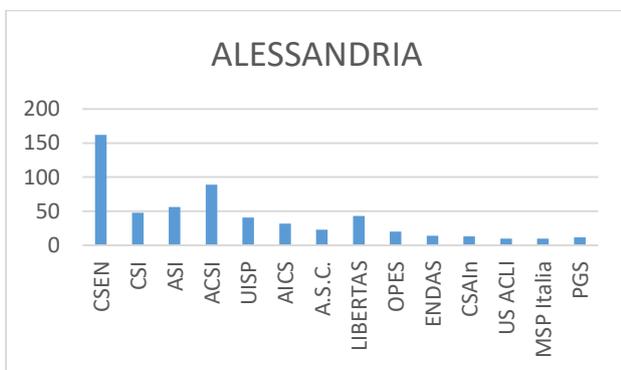


Osservando nel dettaglio la frammentazione del mercato provincia per provincia, emerge come a Torino sia la UISP, seguita da CSEN e ACSI, a prevalere sugli altri EPS, mentre a Cuneo la leadership spetta ad ACSI, seguita da CSEN e CSI a pari merito e con una presenza non trascurabile di US ACLI.





A Vercelli il mercato è dominato da CSEN, con CSI al secondo posto, mentre su Asti CSEN e CSI si disputano la *leadership* con ASC in crescita. Alessandria e Novara presentano andamenti non dissimili, e in quest’ultima provincia la situazione dei competitors di CSEN è più equilibrata, mentre per Biella e il Verbano-Cusio-Ossola la situazione appare ben chiara dai grafici.



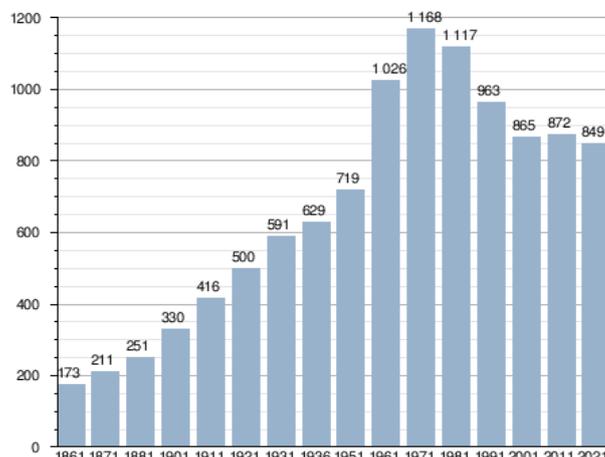
Il caso “Torino”

Molte volte, negli 80 anni di vita di questa associazione, è capitato che il Consiglio Nazionale del CSI, allo scopo di ottimizzare la presenza sul territorio, sopprimesse piccoli Comitati accorpandoli ad altri più vicini. Tuttavia, non era mai successo che venisse soppresso un Comitato di grandi dimensioni a causa di una lunga serie di inefficienze gestionali. Nel 2024, è accaduto a Torino. Con il dovere di trasparenza associativa, analizziamo l’evoluzione di questa situazione, che è un evento emblematico e di monito per tutti noi.

Cerchiamo di capire innanzitutto il contesto sociale in cui di troviamo: la città metropolitana di Torino. In controtendenza ad altre metropoli, essa mostra un’alta densità di ASD/SSD e si trova in un ottimo 6° posto come Indice di Sportività, anche se soffre dei ben noti problemi di disoccupazione (è al 58° posto per Tasso

di Occupazione) e del conseguente declino demografico soprattutto nell'area urbana (negli ultimi 50 anni il Comune del capoluogo ha perso il 30% della popolazione), fortemente influenzato dalla progressiva perdita di posti di lavoro dovuta alla crisi del settore dell'*automotive* e del relativo indotto industriale, che ha avuto inizio negli anni '80 e che perdura ancora oggi.

Abitanti del Comune di Torino (in migliaia) – Fonte: ISTAT

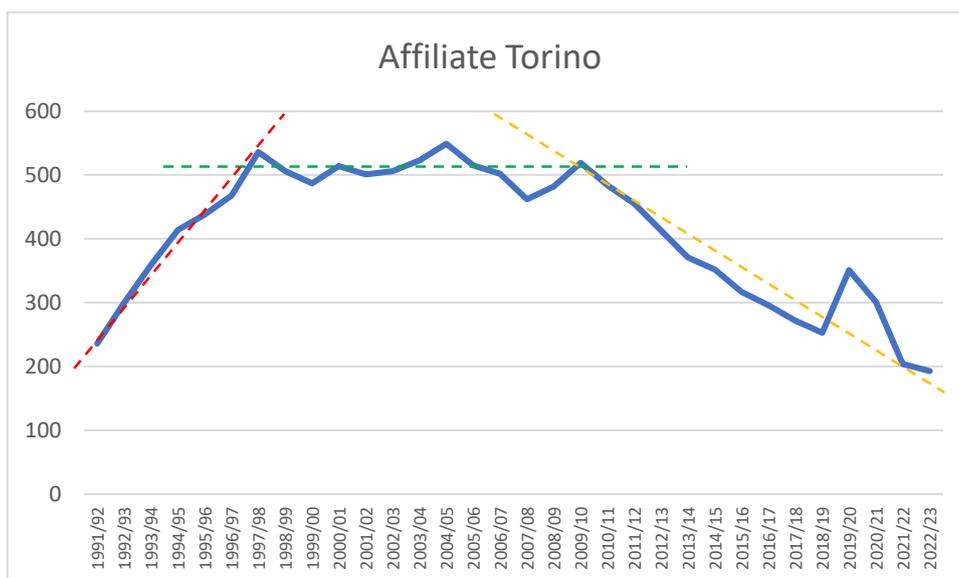


Parte della popolazione “persa”, è ritornata nelle regioni di provenienza del Mezzogiorno, mentre tanta parte si è trasferita in periferia e verso i Comuni della prima e poi della seconda cintura urbana. La perdita di popolazione, pertanto, è in realtà, per la maggioranza, una **redistribuzione dal capoluogo ad altri Comuni del forese**: la popolazione di Torino “urbe” è composta per quasi il 15% da cittadini stranieri, tra cui prevalgono i rumeni. Ma Torino resta comunque il quarto comune italiano per popolazione (dopo Roma, Milano e Napoli) e il terzo complesso economico-produttivo del Paese (insieme a Milano e Genova componeva il “triangolo industriale”) e costituisce uno dei maggiori poli universitari, artistici, turistici, scientifici, gastronomici e culturali d'Italia: qui hanno sede imprese e *brand* prestigiosi e famosi in tutto il mondo.

In passato, in questo contesto interessante, il CSI godeva di una posizione significativamente molto più solida rispetto a quella attuale. La principale causa della contrazione della nostra associazione in Piemonte risiede, infatti, soprattutto nella clamorosa *débâcle* verificatasi a Torino che, come abbiamo visto, risulta il territorio di maggior peso, dove, nel corso di 13 anni, il Comitato territoriale ha perso il 60% delle affiliate, a tutto vantaggio di altri EPS; il CSI di Torino toccò il culmine più alto nel 2004/05 con 549 affiliazioni ma qualche anno dopo iniziò un'inesorabile contrazione.

Siamo i primi a concordare, come detto in premessa, sul fatto che i “numeri non sono come il Vangelo” e non descrivono mai, in modo assoluto e dogmatico, la realtà associativa di un territorio. Tuttavia, se osservati con uno sguardo esterno e su un periodo medio-lungo, possono rivelare molte cose sullo stato di salute del CSI in una determinata area.

Questo declino, interrotto solo per due anni grazie ad una “iniezione” di affiliazioni apportato dalla Presidenza Nazionale grazie ad un accordo locale (poi interrottosi a seguito del Covid), ha infine portato ad una Quota di Mercato nel 2024 del 4,7%, una presenza che risultava ormai del tutto marginale. Quello che segue è l'andamento dell'ex-Comitato di Torino negli ultimi 32 anni (da quando esiste la piattaforma TACSI), con le 3 linee di tendenza che ne suddividono la vita nelle sue fasi: la crescita, il consolidamento e la fase di irreversibile declino.



I numeri dell'ex-Comitato di Torino, per un lungo periodo di quasi 20 anni, hanno rappresentato il segno di una crescita e poi di una stabilizzazione molto significativa: una realtà forte, solida, organizzata, rilevante sia dal punto di vista associativo che sportivo ed educativo, all'interno di un territorio particolarmente importante e strategico come la città metropolitana di Torino e l'intero Piemonte. Poi è iniziata una fase di "crisi" gestionale, in gran parte celata agli Organi nazionali e, una volta indagata e fatta emergere, sminuita o persino negata, che ha portato il CSI a raggiungere livelli di significatività territoriale così bassi da risultare senza precedenti nella storia recente del Comitato territoriale.

Questo declino numerico non è stato il motivo principale per cui il Comitato di Torino è stato infine dichiarato "soppresso", ma certamente rappresenta il sintomo evidente di un grave malessere più profondo e strutturale, sul quale l'associazione è intervenuta, forse, con un po' di ritardo. La fondazione, nel capoluogo, del nuovo Comitato Territoriale "Subalpino" – che nasce in totale discontinuità rispetto all'ex-Comitato locale – rappresenta però il seme di una nuova speranza per una presenza incisiva del CSI in una delle città più importanti del Paese.

Il caso "Torino" deve insegnare a tutti noi alcune cose. In primo luogo che i Dirigenti di un Comitato territoriale hanno il DOVERE di capire se stanno conducendo l'associazione in una vita florida o se invece il Comitato ha imboccato una strada buia, di scarsa competitività se non di crisi vera e propria. È un dovere morale verso la storia e la reputazione del CSI tutto, che ha affidato a quei Dirigenti il nome e la bandiera della associazione, ed anche verso gli operatori ed i lavoratori che confidano nel Comitato come un luogo di realizzazione personale.

In secondo luogo, questo caso ci deve insegnare che, una volta avvertita la crisi, è necessario con trasparenza e fratellanza informare e coinvolgere la struttura nazionale, che non può rivestire solo il ruolo finale di giudice sanzionatore, ma che, invece, ha il compito di supportare i territori e condividere con essi le migliori soluzioni e strategie per risolvere i problemi durante la vita quotidiana.

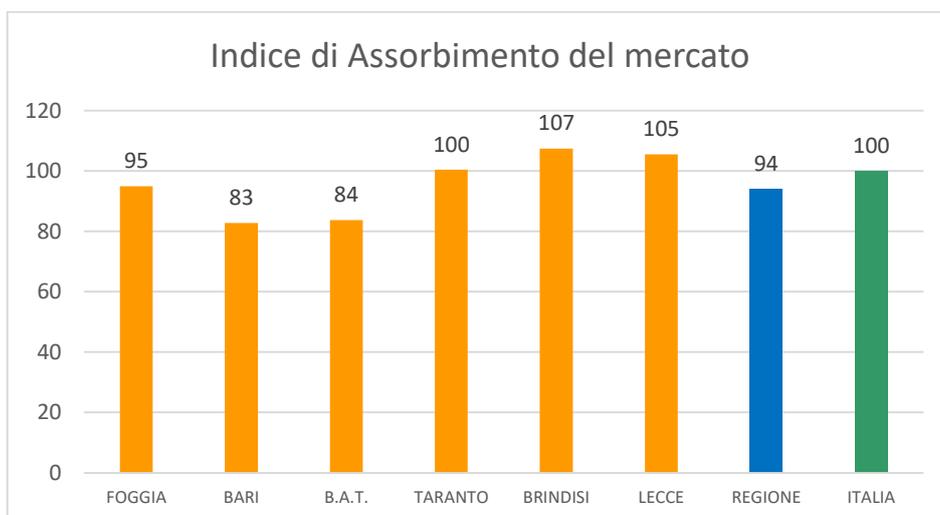
E, infine, che il Consiglio Nazionale, pur con il dovere di garantire sempre quella autonomia gestionale dei territori che lo Statuto stabilisce, ha infine il DOVERE di intervenire anche nel modo più incisivo, al fine di garantire che l'immagine del CSI sia sempre e ovunque senza macchia e che le Associazioni, le Società e i Gruppi sportivi del territorio, trovino sempre un luogo accogliente e una organizzazione efficiente e trasparente e non siano costretti a cercare asilo altrove. Se così invece dovesse succedere, ciò rappresenterebbe il fallimento dell'idea stessa di CSI.

o) PUGLIA

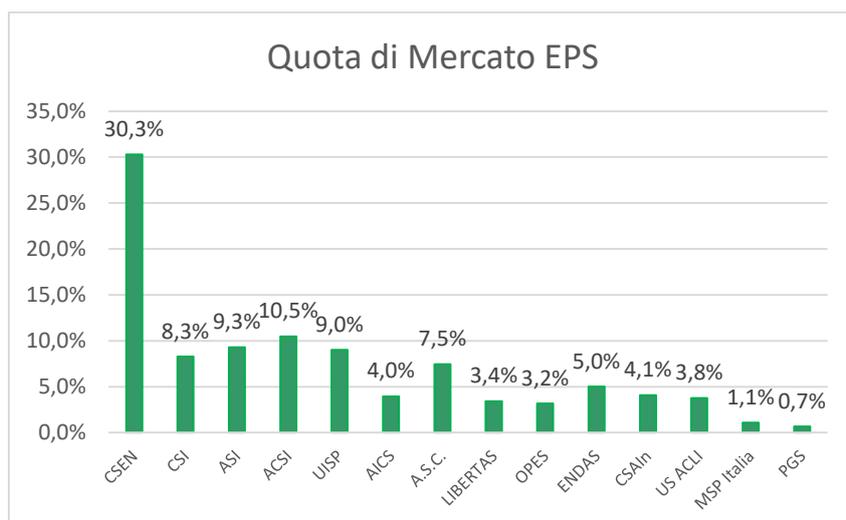
La Puglia è una regione costituita da 6 province, tra cui la città metropolitana di Bari, di dimensioni medie e medio-grandi, con una popolazione che sfiora i 4 milioni di abitanti. Il reddito medio delle famiglie pugliesi è al 14° posto in Italia; la migliore provincia in termini di tasso di occupazione è Bari, al 74° posto, mentre la peggiore, Taranto, si trova al 103° posto su 107 province. Anche per Indice di Sportività la Puglia si trova con tutte le province nel settore basso della classifica.

PROVINCIA	Abitanti
FOGGIA	591.013
BARI	1.222.818
B.A.T.	366.799
TARANTO	550.786
BRINDISI	375.815
LECCE	764.920
REGIONE	3.872.151
ITALIA	59.263.073

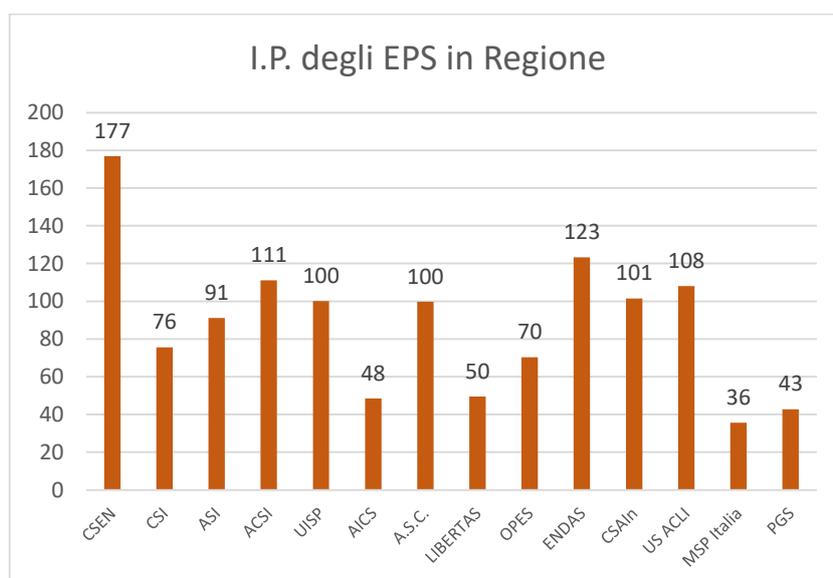
Dal punto di vista dell'assorbimento del mercato, la Puglia si dimostra un territorio ricettivo, con la sola eccezione della città metropolitana di Bari (e della vicina Barletta-Andria-Trani), che presenta le stesse caratteristiche di "difficoltà" delle altre grandi città metropolitane:



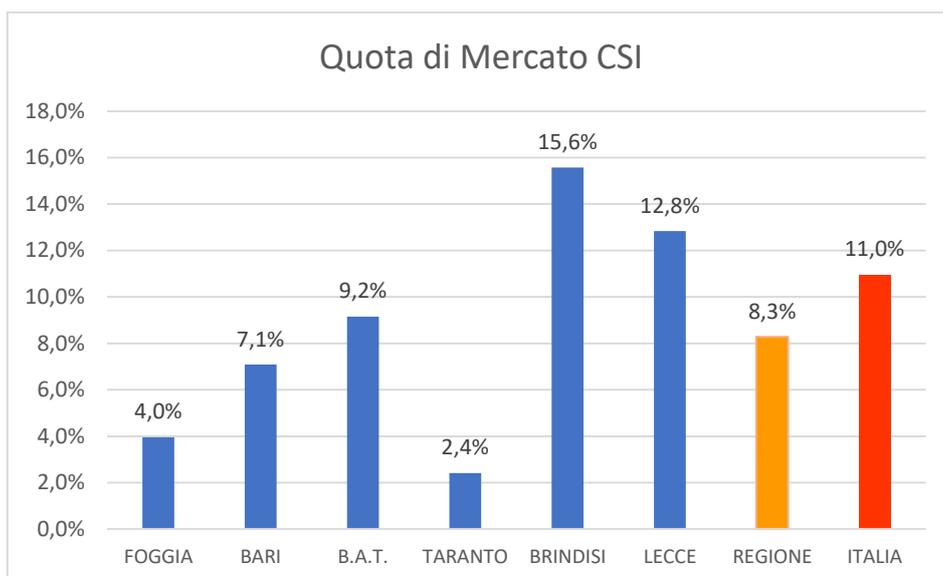
In Puglia esiste un consistente patrimonio di ASD/SSD interessate agli EPS, che è stimato in circa 5.000 soggetti. Circa 1.500 di questi (30%) sono affiliati allo CSEN; i restanti sono più o meno omogeneamente distribuiti tra i restanti 14 EPS, il più consistente dei quali (ACSI), supera di poco il 10%, con il CSI al quinto posto con l'8,3%:



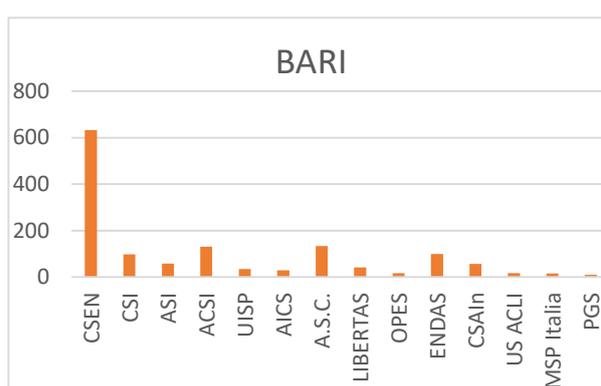
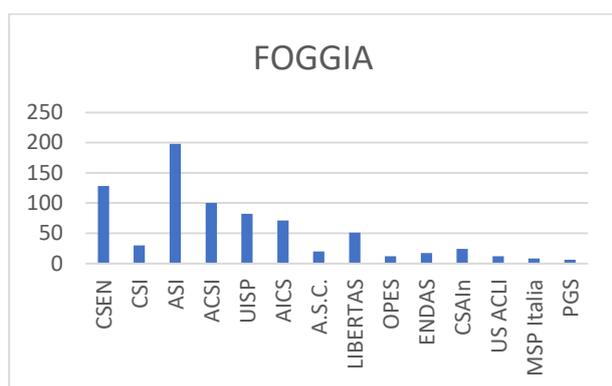
In termini di Indice di Performance (e ricordiamo che i valori ideali sono uguali o superiori a 100), oltre all'elevata performance già accennata dei Comitati dello CSEN, va sottolineato come molti EPS marciano più o meno in linea con la loro media nazionale: UISP, ASC, CSAIn, US ACLI, ACSI e ASI: mentre il CSI mostra importanti margini di miglioramento:



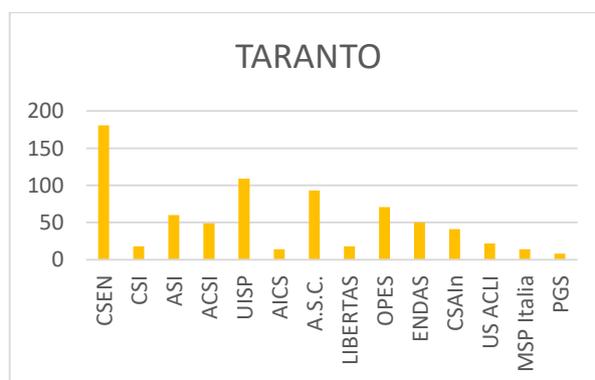
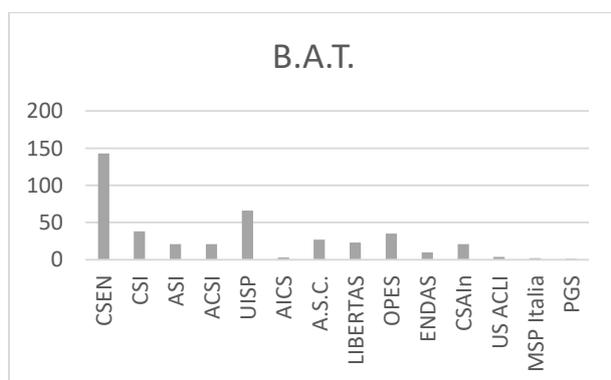
Questo I.P. di 75,6 è il risultato di una situazione territoriale piuttosto articolata, che va da una Q.M. del 2,4% di Taranto a quella del 15,6% di Brindisi. Circa la città metropolitana di Bari, va ricordato che su quel territorio esistono quasi 1.400 ASD/SSD ed i margini di crescita del Comitato territoriale per allinearsi alla media nazionale sono di almeno altre 40-50 affiliazioni. Gli altri due grandi serbatoi di affiliazioni a cui dover attingere sono Taranto e Foggia, ciascuna con circa 750 ASD/SSD, delle quali il CSI intercetta una quota più che marginale:



Guardando il dettaglio territoriale, emerge che la situazione di Foggia e di Bari hanno caratteristiche molto diverse tra di loro. Mentre Bari è completamente in mano a CSEN, che è oltre 6 volte più grande del Comitato CSI, a Foggia invece le ASD/SSD sono più uniformemente distribuite e prevale in modo netto l'ASI, con lo CSEN al secondo posto:

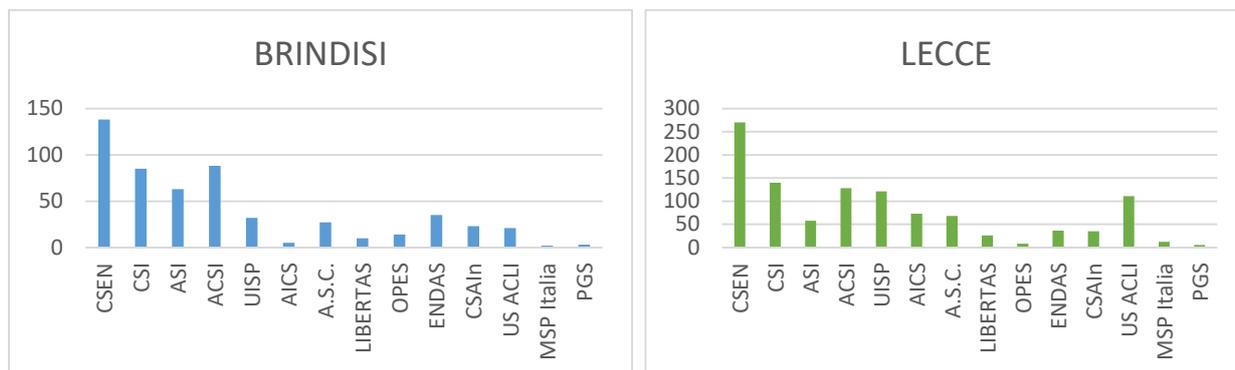


Barletta-Andria-Trani e Taranto hanno una distribuzione simile a quella di Bari, ma con un miglior risultato di UISP, che in entrambe le province detiene un buon secondo posto:



Per quanto riguarda il territorio del Salento, infine, sebbene lo CSEN mantenga una posizione dominante, la situazione appare decisamente più favorevole per il CSI. Questo è dovuto anche alla presenza di due Comitati territoriali CSI attivi e dinamici in ciascuna delle due province; questa maggiore diffusione territoriale, nonostante qualche fisiologica sfumatura campanilistica, genera un effetto complessivamente

positivo. Il rafforzamento dello CSEN salentino, inoltre, sembra derivare più dall'erosione di altri EPS che da una reale sottrazione di spazi al nostro:



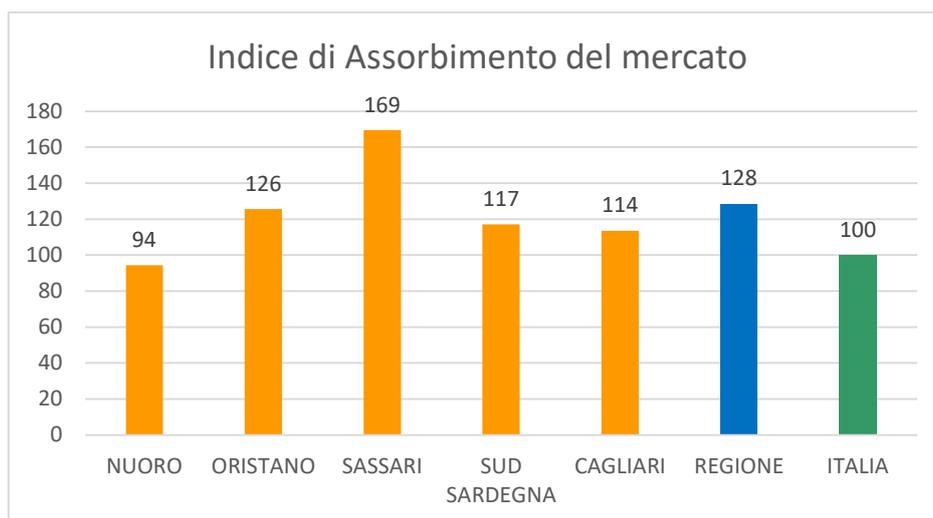
In conclusione, nonostante le sfide socio-economiche, la Puglia si distingue come una regione densamente popolata e di grande interesse, con una solida rete associativa di notevole rilevanza. Analizzare a fondo i principali *competitors* per comprendere le chiavi del loro successo e adottare strategie simili, sviluppando soluzioni competitive basate su progetti seri e sostenibili che promuovano alleanze concrete e leali tra i Comitati territoriali confinanti, può portare risultati significativamente migliori. Questo approccio, valido anche per qualsiasi altra regione, favorirebbe non solo il rafforzamento di tutti i Comitati esistenti, ma anche una crescita economica e occupazionale, contribuendo allo sviluppo complessivo della associazione.

p) SARDEGNA

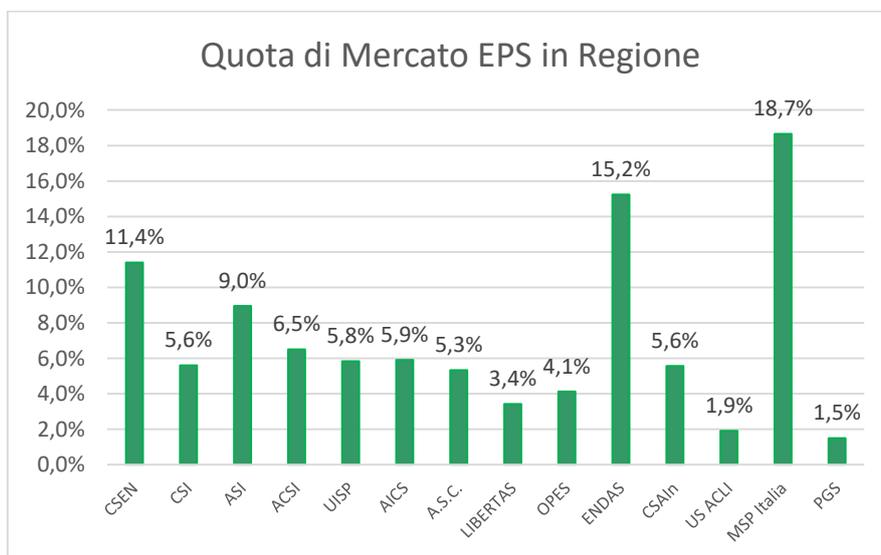
La Sardegna è una regione autonoma divisa amministrativamente in quattro province più la città metropolitana di Cagliari e in 377 comuni. Ha un territorio di 24.090 km² che ne fa la terza regione d'Italia per superficie e la terzultima per densità di popolazione (65 abitanti/km²), con un minimo nella provincia di Nuoro per finire con la città metropolitana di Cagliari. Alte densità di popolazione si ritrovano infatti attorno ai maggiori centri urbani (Cagliari e area metropolitana, Sassari, Olbia, Alghero, Nuoro e Oristano), mentre densità scarse sono tipiche delle zone dell'entroterra caratterizzate da centri abitati di piccole dimensioni e vaste zone non urbanizzate:

PROVINCIA	Abitanti
NUORO	198.184
ORISTANO	148.366
SASSARI	473.629
SUD SARDEGNA	333.621
CAGLIARI	560.978
REGIONE	1.714.778
ITALIA	59.263.073

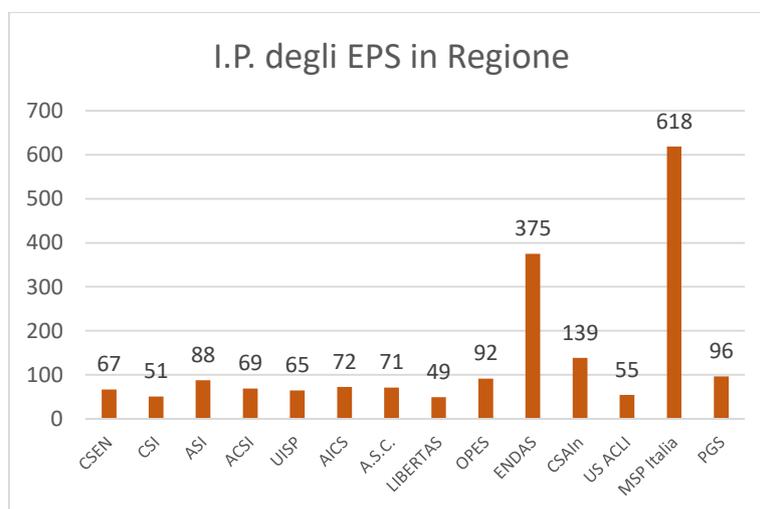
I dati indicano che, all'interno di un Paese con differenze regionali rilevanti rispetto ad altri Stati dell'Unione Europea, il livello di benessere dei sardi e il tasso di occupazione medio sia tra i più elevati del Mezzogiorno, assieme ad Abruzzo e Puglia. Cagliari è al 15° posto in Italia per Indice di Sportività, ma nel contempo Nuoro e Sud Sardegna sono rispettivamente al penultimo e ultimo posto. L'Indice di Assorbimento del mercato è particolarmente elevato in tutta la regione, con la sola eccezione di Nuoro, rendendola un territorio particolarmente fertile per gli EPS.



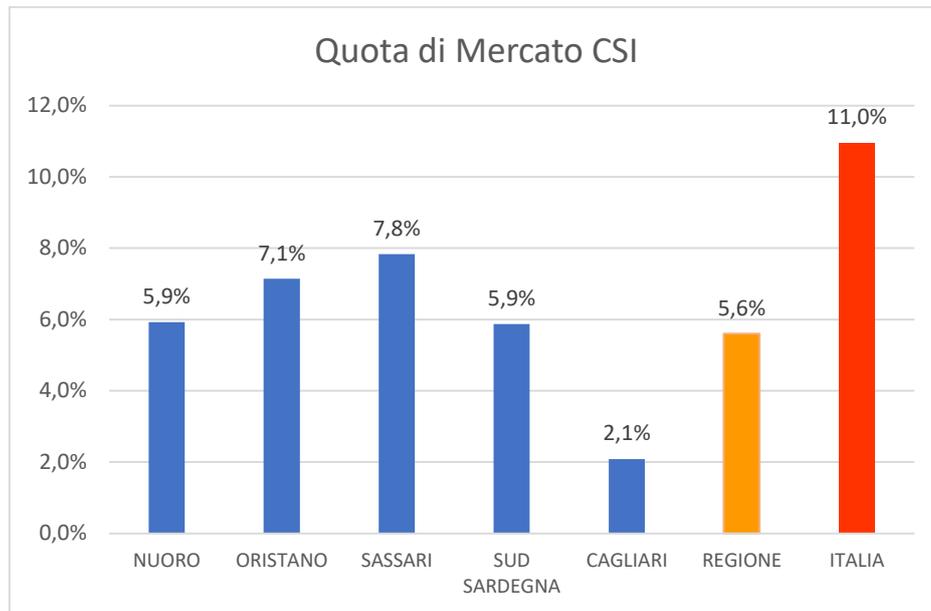
Le circa 3.000 ASD/SSD presenti nel territorio, in Sardegna si ripartiscono però in modo piuttosto anomalo rispetto a tutte le altre regioni italiane, e il primo EPS risulta MSP Italia, mentre il secondo è l'ENDAS, due Enti di Promozione Sportiva sostanzialmente marginali nel resto del Paese:



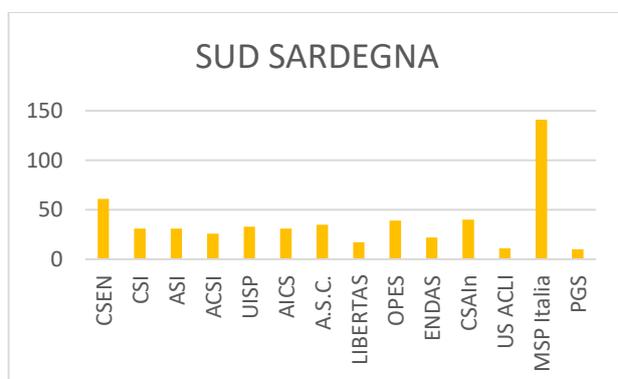
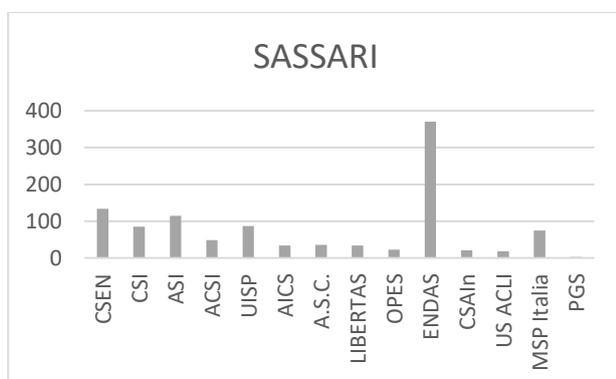
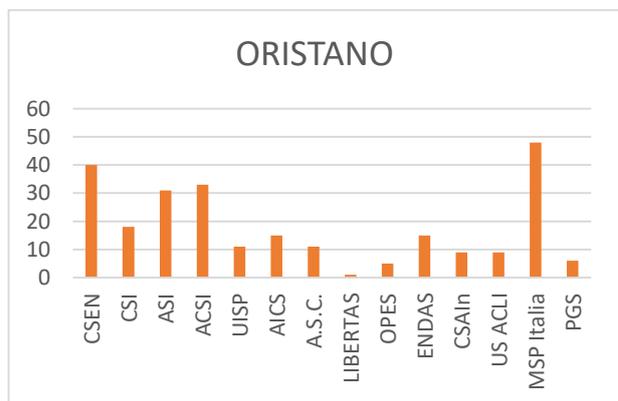
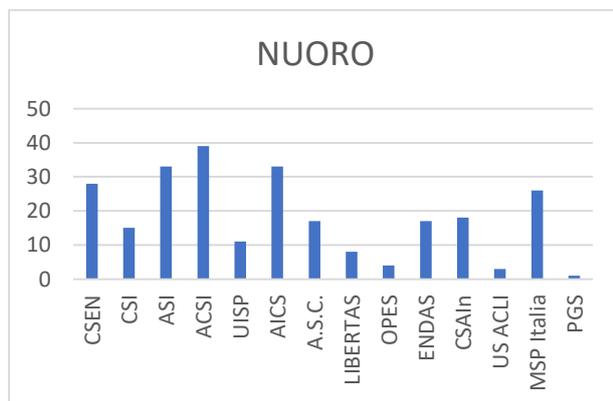
In termini di Indice di Performance la situazione di squilibrio risulta in tutta la sua evidenza:

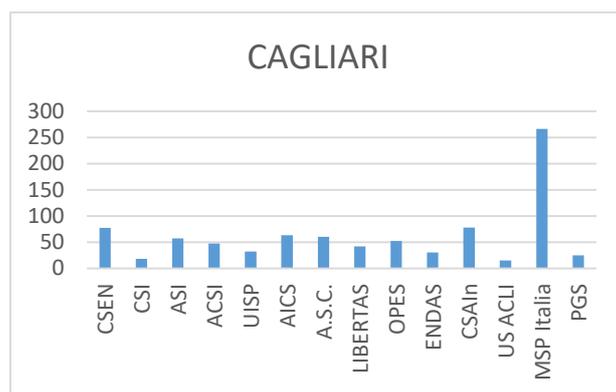


Il CSI appare il penultimo come I.P. e all'ottavo posto come Quota di Mercato con un 5,6% che viene ripartita in modo abbastanza uniforme nelle varie province:



L'MSP Italia è in tre provincie su cinque il primo EPS, in alcuni casi con distacchi siderali dagli altri EPS, con la sola eccezione di Sassari dove la leadership assoluta la detiene ENDAS ormai da decenni:





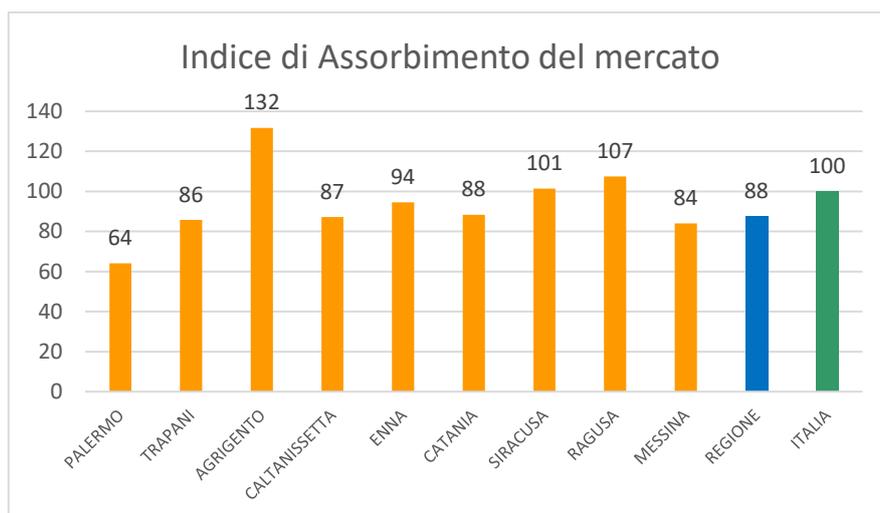
Al netto del fatto che su Cagliari, che è il secondo mercato della regione, il CSI è a percentuali minime, restano da capire le vere ragioni di un successo così eclatante di un Ente normalmente piccolo e non molto strutturato come MSP Italia e quali strategie poter adottare. Un discorso analogo vale per Sassari, dove l'ENDAS si prende da solo oltre un terzo delle più di 1.000 ASD/SSD presenti in provincia.

q) SICILIA

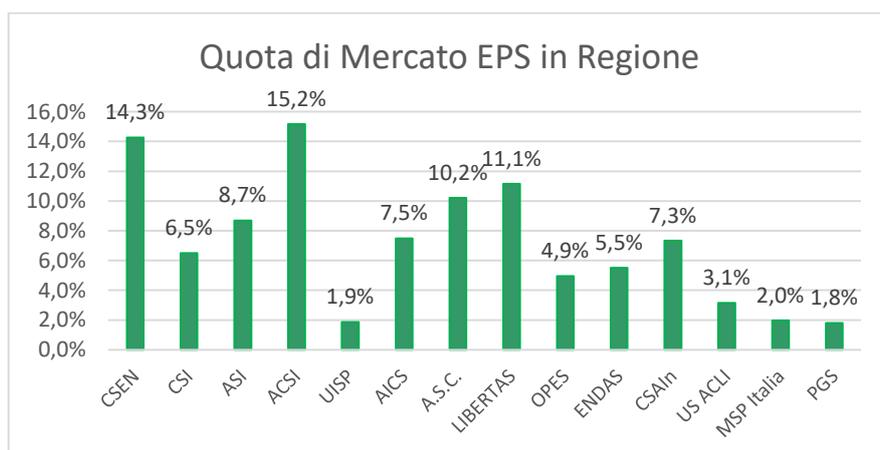
La Regione Siciliana è una regione a Statuto speciale; è la più estesa d'Italia e, con 5 milioni di abitanti, è la quinta per popolazione (dopo Lombardia, Lazio, Campania e Veneto). Il suo territorio è ripartito in 9 province, tra le quali le ben tre città metropolitane di Catania, Messina e Palermo, ed è la quinta regione in Italia per popolosità:

PROVINCIA	Abitanti
PALERMO	1.276.525
TRAPANI	435.765
AGRIGENTO	443.107
CALTANISSETTA	270.519
ENNA	154.940
CATANIA	1.116.168
SIRACUSA	403.179
RAGUSA	319.350
MESSINA	647.477
REGIONE	5.067.030
ITALIA	59.263.073

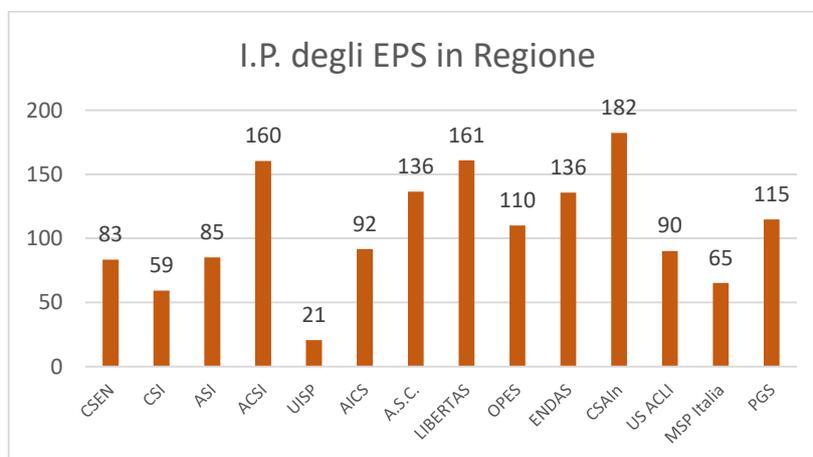
In termini socio-economici, grazie alla crescita economica degli ultimi anni, la Sicilia è l'ottava economia regionale in termini di PIL totale; tuttavia ancora oggi, la Sicilia continua ad avere un PIL pro-capite inferiore alla media nazionale, il terz'ultimo reddito familiare netto del Paese e una disoccupazione più elevata rispetto al resto d'Italia. Per quanto riguarda l'Indice di Sportività, la provincia meglio posizionata è Messina al 75° posto. Nonostante la presenza di oltre 6.000 ASD/SSD sul territorio regionale (un terzo delle quali distribuite tra le città metropolitane di Palermo e Catania), l'Indice di Assorbimento, vede la Sicilia al di sotto della media nazionale, con le sole eccezioni delle province di Agrigento, Siracusa e Ragusa.



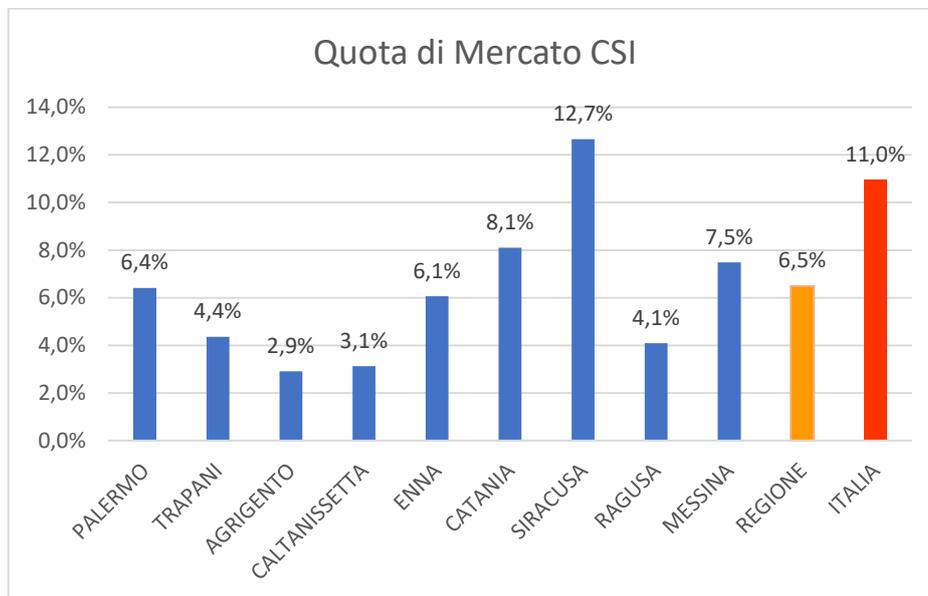
Le 6.000 ASD/SSD del territorio regionale, si ripartiscono tra i vari Enti di Promozione Sportiva, in modo piuttosto singolare, con il primato regionale che spetta ad ACSI, con CSEN al secondo posto e, se aggiungiamo gli ottimi risultati di CNS LIBERTAS e A.S.C., possiamo dire che ben la metà del mercato è suddivisa tra questi primi 4 EPS; il CSI si trova solo all'ottavo posto nelle scelte dei siciliani, arrivando anche dopo ASI, AICS e CSAIn e appena sopra ENDAS e OPES. La presenza di UISP in Sicilia è assolutamente marginale:



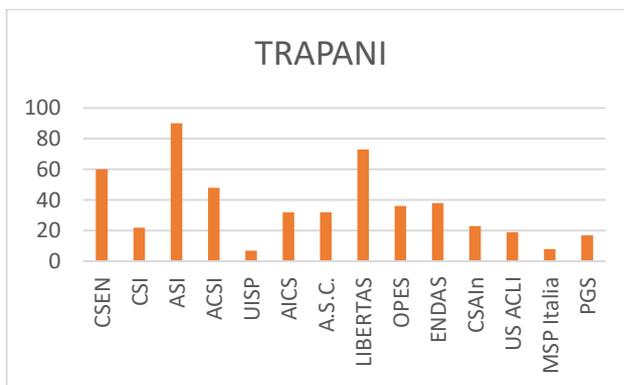
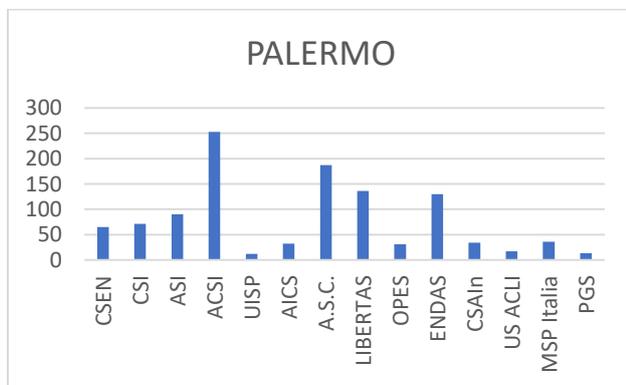
Valutando gli Indici di Performance dei vari EPS in Sicilia, ne emergono 5 particolarmente aggressivi (ACSI, ASC, CNS LIBERTAS, ENDAS e CSAIn):



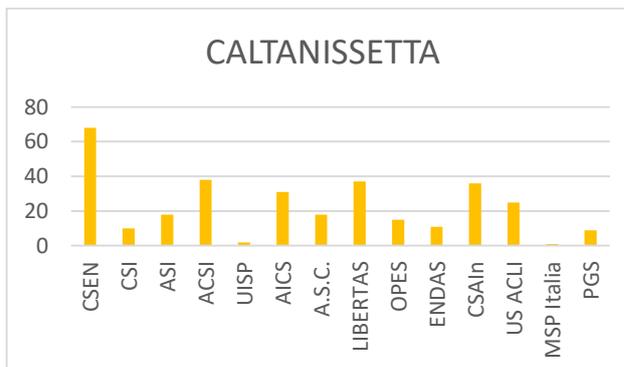
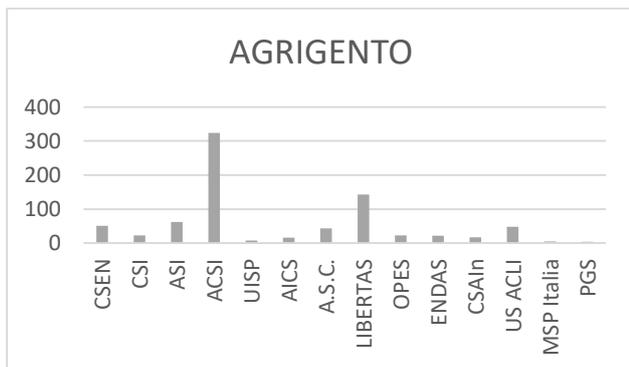
La Quota di Mercato del CSI, che in Regione è in media del 6,5%, non è affatto uniforme, andando da punte di assoluto rilievo anche su scala nazionale, come Siracusa che supera bene la Q.M. media italiana, a province con buona presenza associativa in linea con la media regionale (Messina, Catania, Enna e Palermo), fino a situazioni di difficoltà, tra le quali emerge proprio Agrigento, così prolifica di affiliazioni agli EPS ma, con meno del 3%, molto poco al CSI:



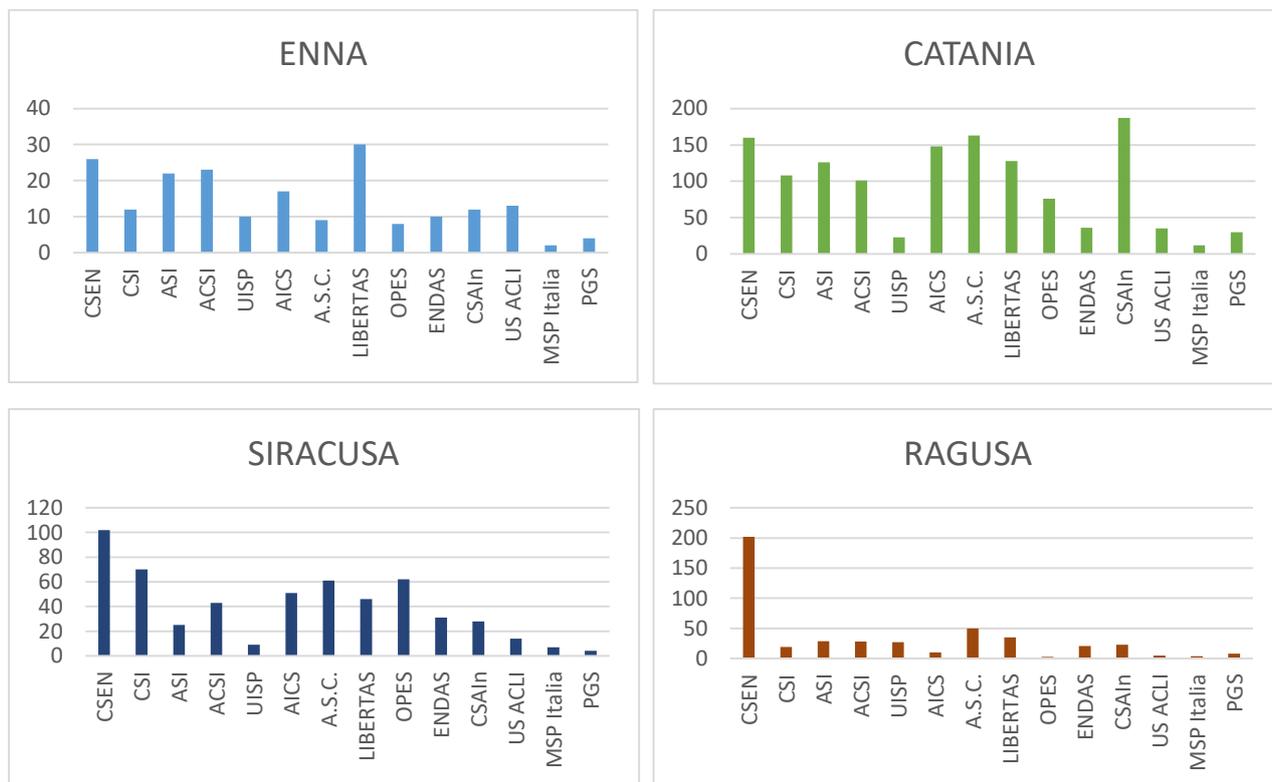
Alla luce di una simile disomogeneità territoriale, diventa ancora piu' importante comprendere la situazione nel dettaglio, a livello di singola provincia, che appare estremamente diversificata. A Palermo, ad esempio prevalgono ACSI e A.S.C., mentre a Trapani prevalgono ASI e CNS LIBERTAS:



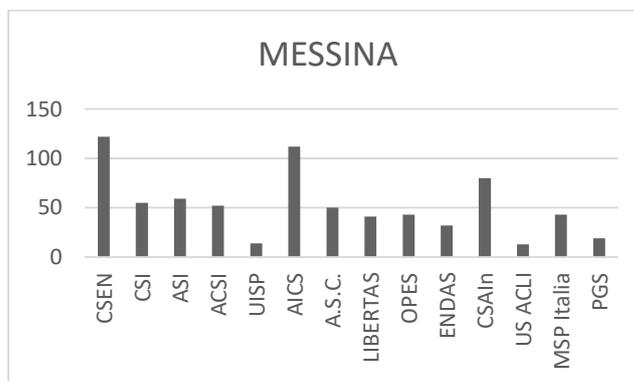
Ad Agrigento ACSI si prende il 40% (!) delle ASD/SSD esistenti, mentre a Caltanissetta prevale CSEN:



Enna e Catania hanno situazioni piu' equilibrate, ma nella prima prevale CNS LIBERTAS e nella seconda lo CSAIn:



A Siracusa e Ragusa prevale lo CSEN, ma nella prima provincia il CSI gli dà filo da torcere e si classifica secondo nelle preferenze dei Siracusani, mentre a Ragusa lo CSEN domina indiscusso e, da solo, si prende quasi la metà dell'intero mercato territoriale.



Infine la situazione messinese, che vede un mercato di oltre 700 ASD/SSD ed un Comitato CSI che è risalito attestandosi saldamente nel gruppo degli Enti che inseguono CSEN, AICS e CSAIn.

r) TOSCANA

La Toscana è una regione costituita da 9 province di medio-piccole dimensioni, tra le quali la città metropolitana di Firenze; in totale conta quasi tre milioni e mezzo di abitanti (di cui il 30% a Firenze), che rappresentano circa il 6% della popolazione italiana, con una densità di circa 163 abitanti per km², che risulta inferiore rispetto alla media nazionale soprattutto a causa della zona appenninica e maremmana. Infatti il

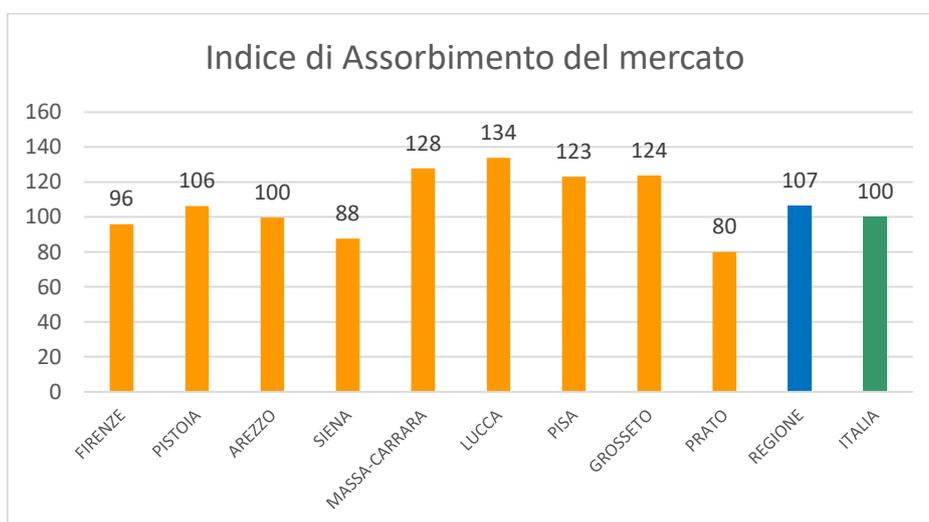
territorio toscano è occupato da aree urbanizzate per poco più del 4% della sua estensione, mentre è ricoperto per quasi il 44% da boschi.

Dagli anni '70 in poi, la Toscana ha visto una continua diminuzione dei tassi di natalità. Tuttavia, la popolazione totale regionale, grazie all'immigrazione da altre regioni italiane, si è mantenuta piuttosto stabile fino alla fine degli anni '90, quando è iniziato a verificarsi un aumento piuttosto deciso, questa volta grazie alla immigrazione da paesi stranieri, fenomeno che si è molto accentuato negli ultimi due decenni, e che ha raggiunto una quota del 12% di tutta la popolazione toscana:

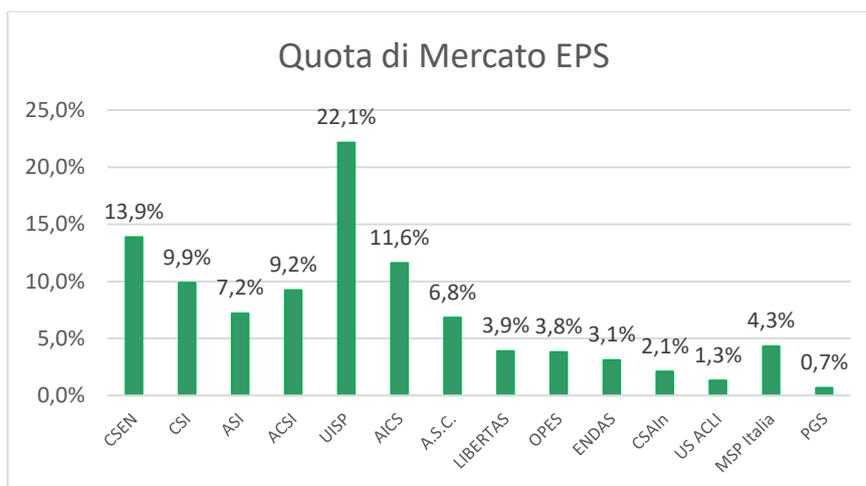
PROVINCIA	Abitanti
FIRENZE	990.527
PISTOIA	288.822
AREZZO	333.017
SIENA	260.701
MASSA CARRARA	186.944
LUCCA	380.547
PISA	416.413
GROSSETO	215.778
PRATO	259.664
REGIONE	3.332.413
ITALIA	59.263.073

In termini assoluti, la Toscana è la sesta regione d'Italia per PIL prodotto, di poco dietro Piemonte e Emilia-Romagna, mentre in termini di PIL pro-capite e di reddito medio familiare, grazie al forte turismo e a alcuni distretti industriali di notevole rilievo, la Toscana è l'ottava regione, comunque superiore al reddito medio nazionale. Prato è la seconda provincia italiana in termini di tasso di occupazione, Arezzo al 15° posto, Firenze al 18°, Siena al 19°, Pistoia e Lucca rispettivamente al 49° e 50° posto; quindi 2/3 delle province toscane ha un tasso di occupazione superiore alla media italiana.

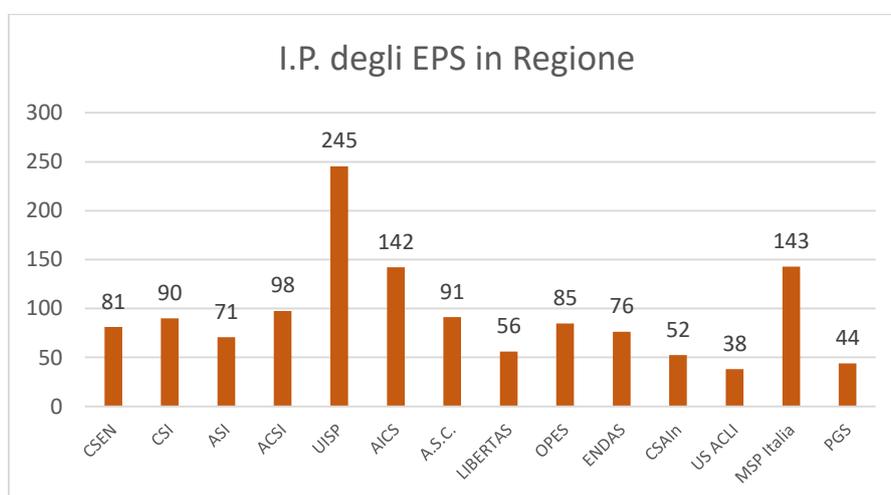
Circa il parametro dell'Indice di Sportività, Firenze si piazza in quarta posizione assoluta, con una elevata presenza di EPS, una forte tradizione di calcio, pallavolo, basket, atletica leggera e nuoto e una forte presenza di sport femminile. A distanza troviamo Livorno (29, Lucca (33) e Siena (45); seguono le altre province. Infine, in termini di Indice di Assorbimento, la regione Toscana è un mercato molto fertile e, ad eccezione di Prato e Siena e delle già più volte segnalate difficoltà delle aree metropolitane (Firenze non se ne sottrae), è sempre superiore alla media nazionale:



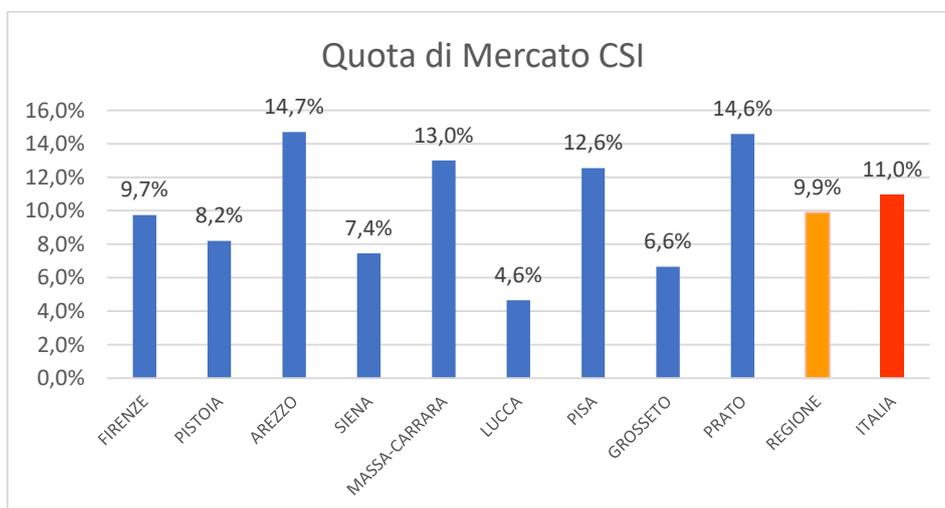
In Toscana esistono quasi 5.000 ASD/SSD che sono così ripartite tra i vari EPS:



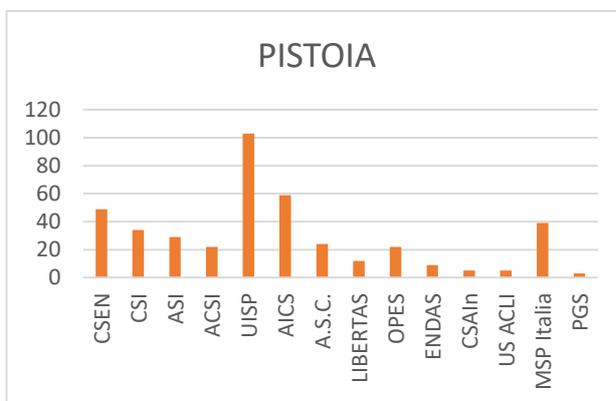
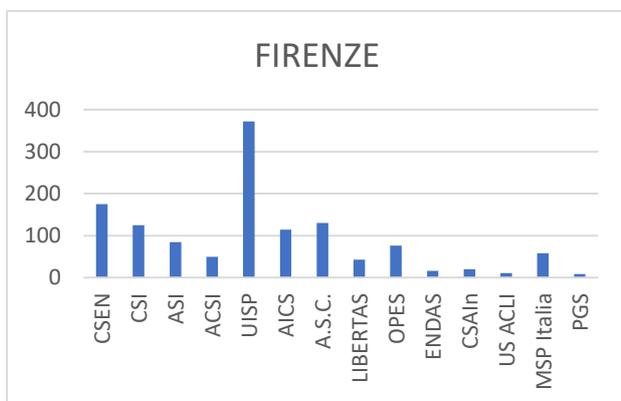
Ed in termini di Indice di Performance (valore ideale ≥ 100):



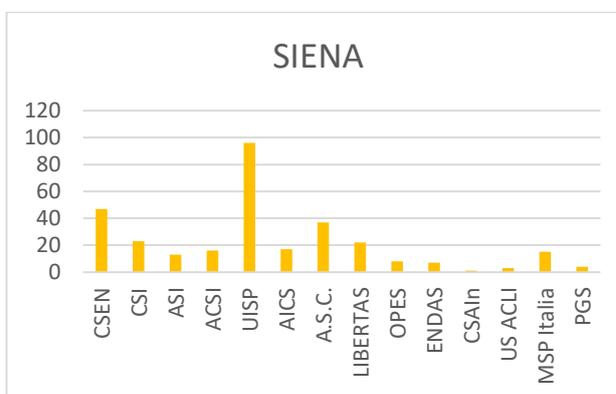
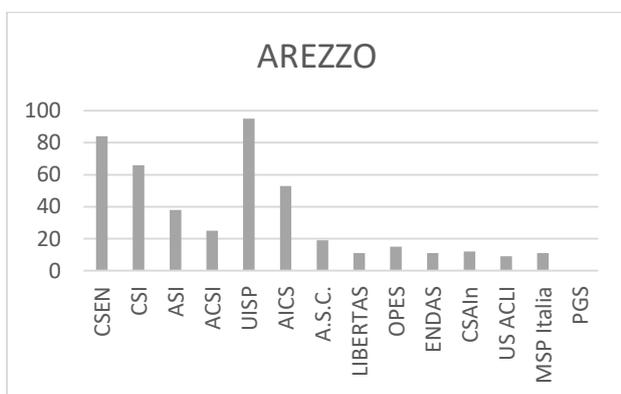
La regione è quindi appannaggio della UISP, che raccoglie più di un quinto delle ASD/SSD esistenti; questa, assieme a CSEN, AICS, CSI e ACSI, raccolgono i 2/3 delle affiliazioni che costituiscono il mercato regionale. Il CSI si piazza in un buon 4° posto con quasi il 10% del mercato; in quattro di esse il CSI raccoglie una Q.M. superiore a quella nazionale (Arezzo, Prato, Massa-Carrara e Pisa):



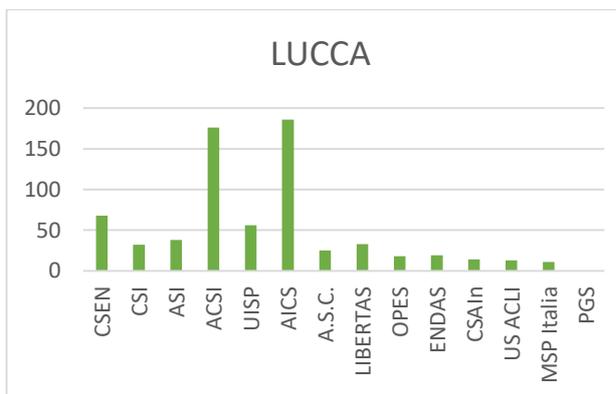
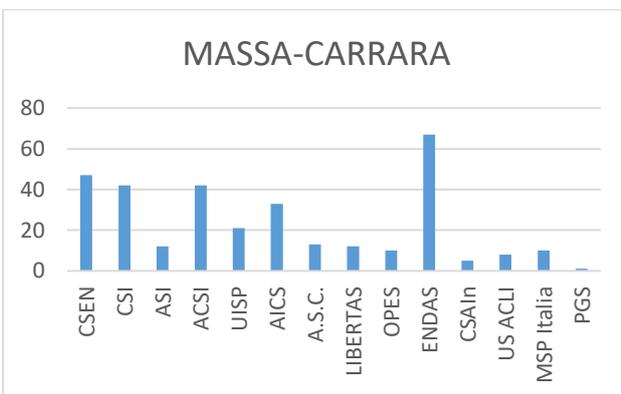
Una menzione particolare va fatta per Firenze, al 4° posto nella sua provincia con quasi il 10% in un'area metropolitana storicamente dominata da una UISP che ha un Comitato molto strutturato ed efficiente, e che negli ultimi 15 anni è cresciuta con costanza, ponendosi all'inseguimento di CSEN, ma lasciandosi superare da ASC, i cui dati di crescita pongono qualche piccolo allarme:



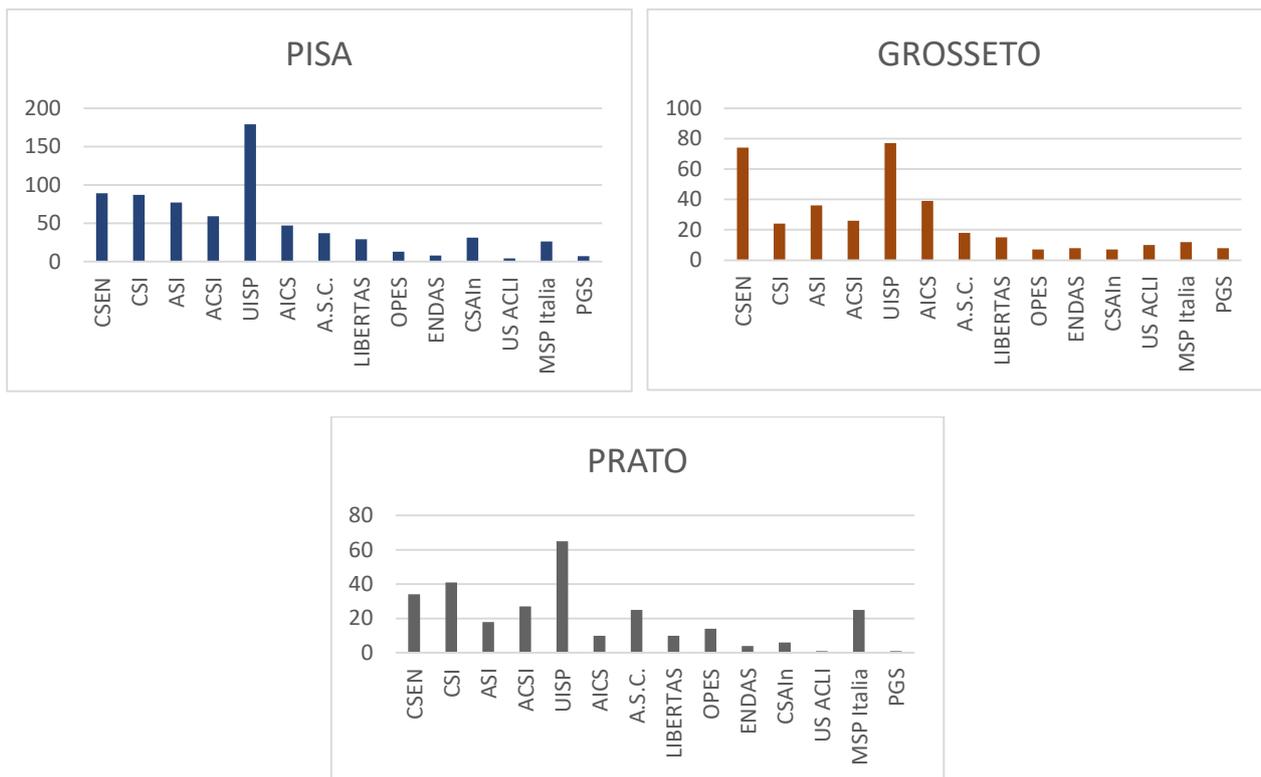
Se ad Arezzo c'è molta competizione tra 4-5 EPS, invece a Siena lo strapotere della UISP è evidente:



A Massa-Carrara e Lucca, dove la UISP è in maggiore difficoltà, la realtà è assai diversa; nella prima, a sorpresa, prevale l'ENDAS con una anomala crescita di ASI, nella seconda vi è un duopolio AICS-ACSI:



Con Pisa, Grosseto e Prato si torna in "territorio UISP"; se a Grosseto il Mercato viene ripartito per la maggior parte tra UISP e CSEN, a Pisa e Prato la situazione appare meglio distribuita, con una presenza incisiva del CSI:



Ciò dimostra ancora una volta che, anche in presenza di un altro Ente con forte *leadership* territoriale, il CSI può ben difendersi, mantenendo i suoi obiettivi e lasciando che il *leader* prevalga a discapito degli altri EPS; in sintesi, non è tanto rilevante essere i primi della classe, ma lo è in ogni caso il difendere il proprio patrimonio di ASD/SSD e il mantenere fermo l’obiettivo di puntare almeno a raggiungere la Q.M. media nazionale.

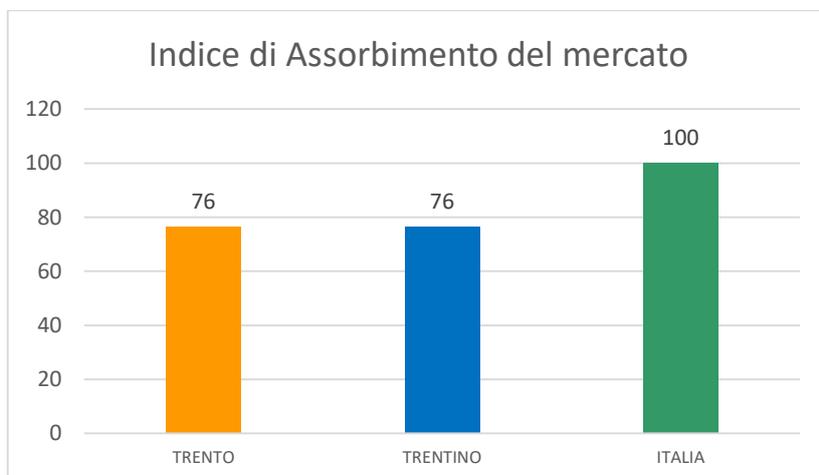
s) Provincia Autonoma di TRENTO

La provincia autonoma di Trento, comunemente nota come “Trentino”, è una provincia italiana a Statuto speciale di dimensioni medio-grandi. Il territorio della provincia, che si estende per 6.207 km², è quasi interamente montuoso e ricoperto per circa il 50% da boschi. A seguito di numerosi accorpamenti tra piccoli comuni al fine di rendere sostenibili i costi dei servizi, la provincia oggi conta 166 Comuni, con una popolazione di oltre mezzo milione di abitanti:

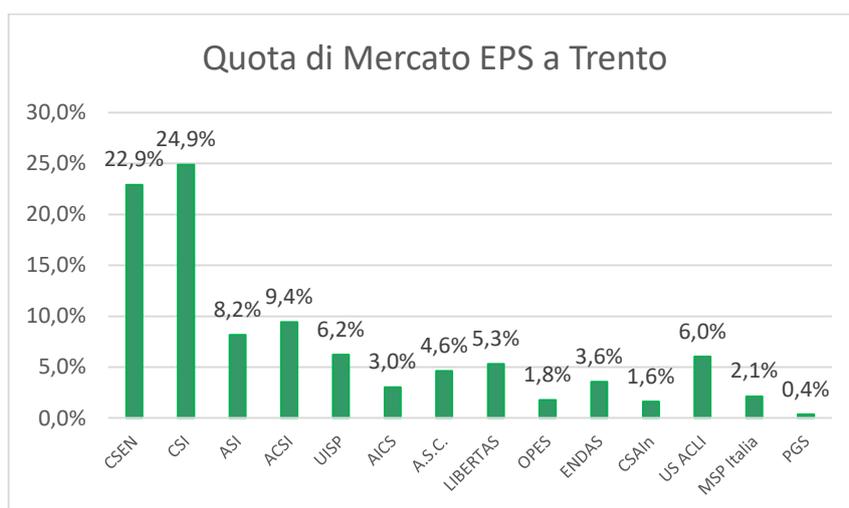
PROVINCIA	Abitanti
TRENTO	545.183
TRENTINO	545.183
ITALIA	59.263.073

Il Trentino, come detto, è un territorio montano e quindi con pochi terreni agricoli idonei alla agricoltura, ma la sua posizione di passaggio tra l'Italia e il Nord Europa ha sempre favorito i commerci. L’industria piu’ importante è quella del turismo, tuttavia sia il comparto eno-gastronomico (vini e latticini) sia siti manifatturieri anche rilevanti e una prestigiosa sede universitaria, producono il terzo reddito netto familiare e il terzo tasso di occupazione più alti d’Italia. Ha una qualità della vita elevatissima: si trova al 1° posto nel Paese per qualità della vita dei bambini, giovani e anziani e al 2° posto per Indice di Sportività. Troviamo un forte sviluppo di pallavolo, ciclismo, sport invernali, sport outdoor e atletica leggera, è al 2°

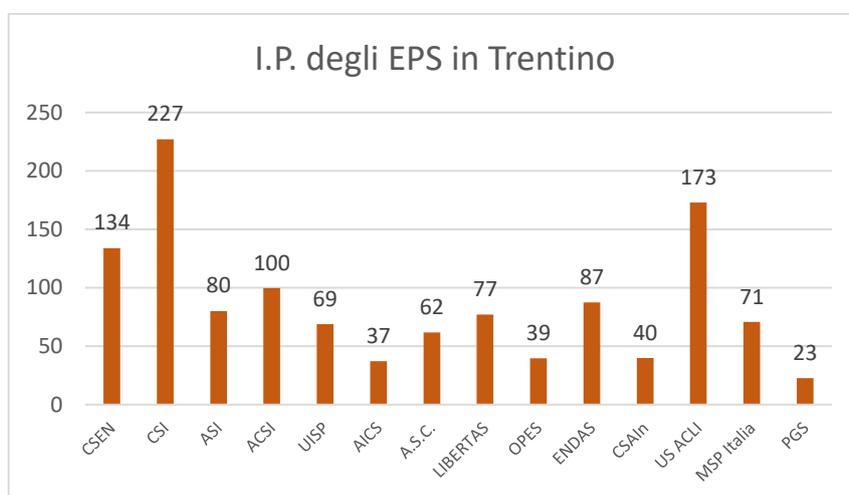
posto per sport giovanile e al 1° per sport femminile; tuttavia, con nemmeno 600 ASD/SSD su una popolazione di oltre mezzo milione di abitanti, non ha un elevato Indice di Assorbimento, almeno per quanto attiene al mondo della promozione sportiva:



In questo contesto, la posizione del CSI, che attrae 1 ASD/SSD su 4 e supera lo CSEN di 2 punti, è di estremo rilievo, raggiungendo qui il doppio della Quota di Mercato che ha in Italia:



In termini di Indice di Performance (valori ideali ≥ 100) la situazione è la seguente:



Va infine considerato che il principale competitor, lo CSEN, ha scelto di strutturarsi in maniera più agile, superando le “barriere storico-culturali” tra le due province autonome e costituendo un unico Comitato Regionale CSEN “Trentino-Alto Adige”, con funzioni territoriali, nonostante non abbia sede in città o nel fondo valle, ma in Val di Non, a 40 km dal capoluogo. Tuttavia, appare un Comitato particolarmente strutturato ed attivo, e gestisce anche un impianto polisportivo indoor/outdoor, sempre nella vallata anauna.

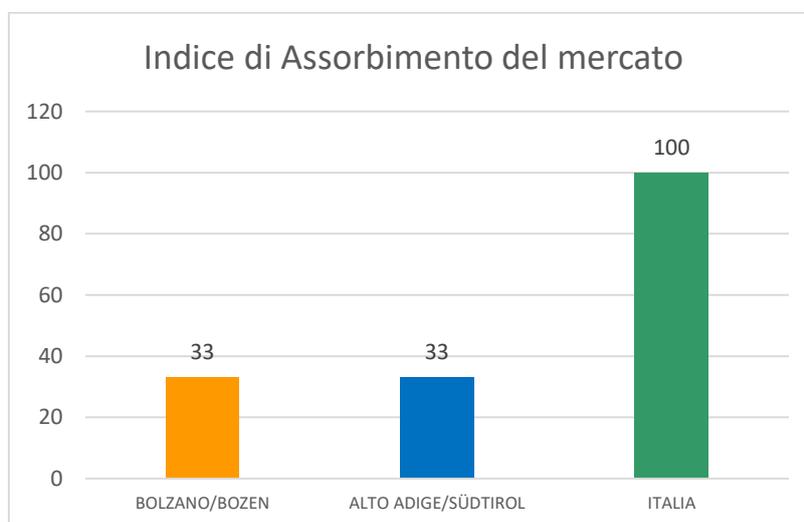
L’analisi della situazione suggerisce che il CSI possa avere ulteriori interessanti margini di crescita, soprattutto rivolgendosi ad ASD/SSD affiliate ad altri EPS, che comunque assommano a circa 300 unità, ponendo qualche attenzione anche ad una affatto trascurabile presenza di US ACLI.

t) Provincia Autonoma di BOLZANO/BOZEN

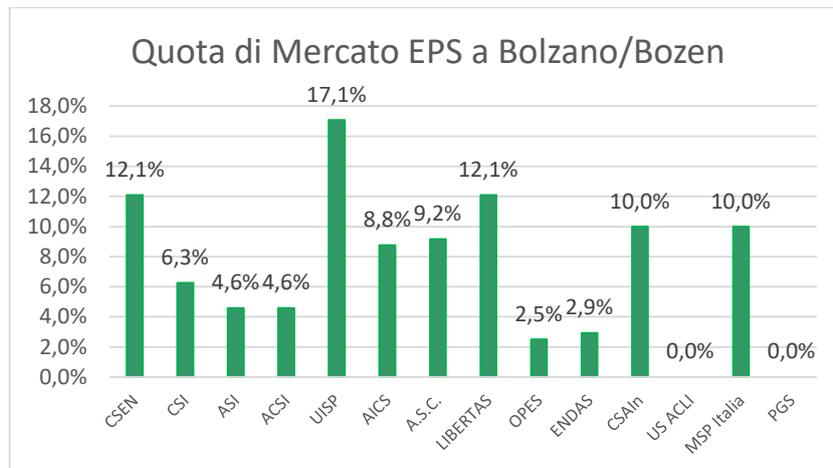
La provincia autonoma di Bolzano/Bozen, comunemente nota come “Alto Adige” o “Südtirol”, è una provincia italiana a Statuto speciale di dimensioni medio-grandi e ha una superficie di 7.398,38 km², quasi interamente montuosa. La provincia autonoma di Bolzano è un'area trilingue; il tedesco e l'italiano sono lingue ufficiali della provincia, a cui si aggiunge il ladino in due valli orientali. Al censimento del 2024 gli abitanti di madrelingua tedesca erano il 68,61%; il gruppo tedescofono è maggioritario in 102 comuni su 116 e in ben 75 comuni costituisce più del 90% dei residenti. Gli italofoeni sono il 26,98%, mentre gli abitanti di lingua ladina sono stabili a poco più del 4%; il 9,5% dei cittadini sono di origine straniera, percentuale superiore alla media nazionale ma comunque inferiore a quella dell'Italia settentrionale.

PROVINCIA	Abitanti
BOLZANO/BOZEN	536.933
ALTO ADIGE/SÜDTIROL	536.933
ITALIA	59.263.073

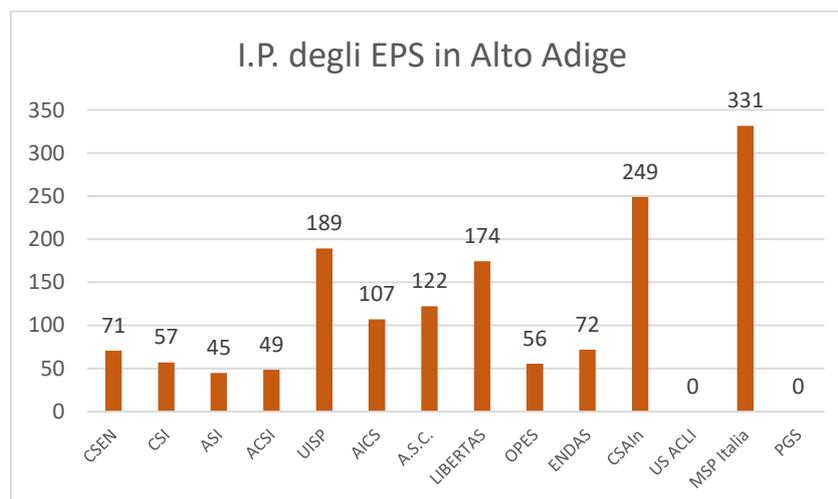
L'Alto Adige si colloca al primo posto tra le regioni e province autonome d'Italia come PIL pro-capite e reddito medio netto delle famiglie; ha il più elevato tasso di occupazione del Paese ed è la terza provincia italiana per l’alta qualità della vita (in verità più per gli anziani che non per i bambini). Circa l’Indice di Sportività, la provincia autonoma di Bolzano si colloca al 20° posto, ed eccelle soprattutto per gli sport individuali (2° posto in Italia), in particolare nel tennis e negli sport invernali, ma anche nella atletica leggera, per gli impianti per il turismo sportivo, per lo sport amatoriale e femminile. A fronte di tutto ciò, l’Alto Adige è la provincia più povera di ASD/SSD propense agli Enti di Promozione Sportiva e il suo Indice di Assorbimento del mercato è particolarmente basso, pari ad un terzo di quanto non assorba in media il mercato italiano:



Infatti, pur avendo una popolazione confrontabile con il vicino Trentino, ha una popolazione di associazioni e società sportive dilettantistiche di poco più di 200 (cioè molto meno della metà). Il piccolo mercato sudtirolese è dominato dalla UISP ed il CSI si colloca all'8° posto:



Come Indici di Performance (I.P.), spiccano MSP Italia, CSAIn, CNS LIBERTAS e UISP:



Pur non essendo un terreno particolarmente fertile, anche qui il CSI ha qualche margine di crescita rivolgendosi verso ASD/SSD affiliate ad Enti di Promozione diverse da UISP e CSEN, che comunque restano pur sempre un mercato 10 volte più grande della Q.M. attualmente ricoperta dal CSI.

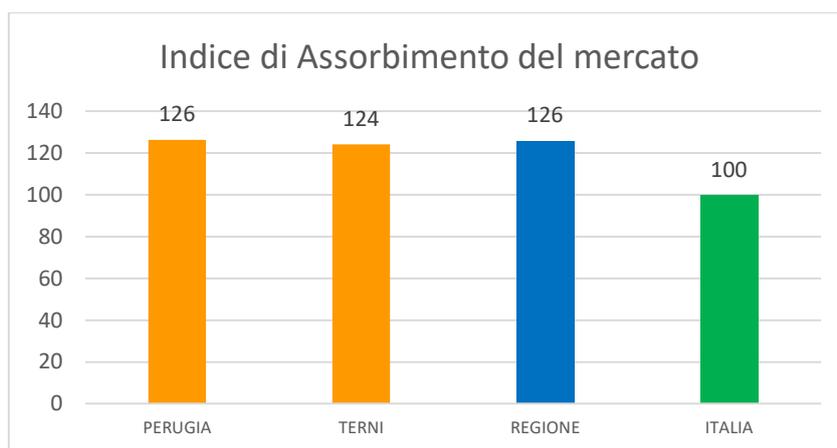
u) UMBRIA

L'Umbria è una regione costituita da due province (Perugia e Terni) di cui la prima è di dimensioni medio-grandi e occupa i 3/4 del territorio regionale; è l'unica regione non situata ai confini politici o marittimi dello Stato italiano, con un territorio prevalentemente collinare e montuoso suddiviso tra 92 Comuni:

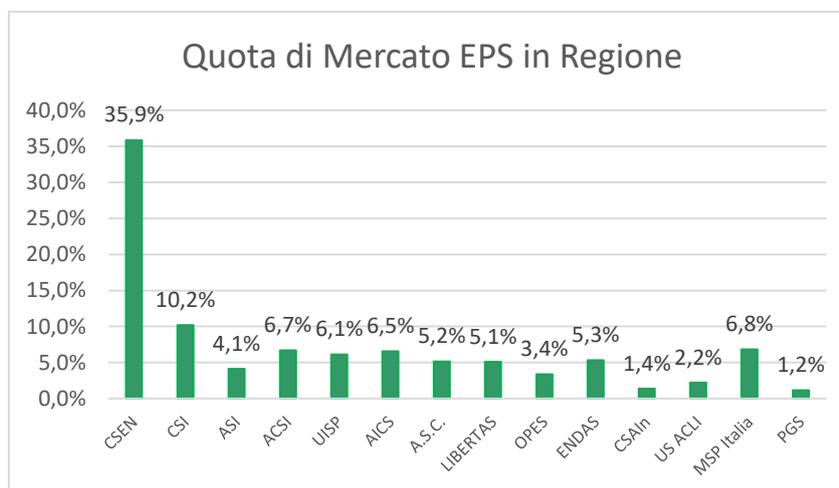
PROVINCIA	Abitanti
PERUGIA	637.815
TERNI	216.105
REGIONE	853.920
ITALIA	59.263.073

L'Umbria, considerando il PIL pro capite, risulta la regione meno sviluppata dell'Italia centrale, con differenze sostanzialmente negative a confronto con tutte le regioni confinanti, sebbene sia al 4° posto per reddito medio netto familiare. Dopo periodi di grandi prosperità, oggi l'economia umbra sta attraversando un momento di grave crisi, con quasi tutti gli indicatori economici in negativo. Attualmente occupa l'11° posto per Tasso di Occupazione, a fronte di un 40° e 48° posto come Qualità della Vita.

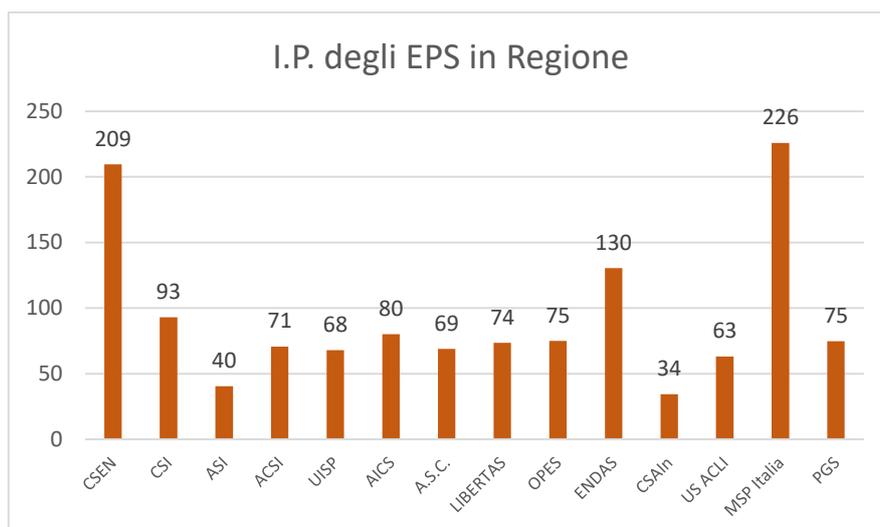
In termini di Indice di Sportività, Perugia è al 31° e Terni al 69° posto nella classifica nazionale; nella prima sono diffusi il calcio e la pallavolo, mentre Terni è più a vocazione calcistica. In Umbria esistono quasi 1.500 ASD/SSD affiliate agli EPS; una quantità di grande rilievo rispetto ad una popolazione di nemmeno 900mila abitanti, che si riflette in una Indice di Assorbimento del mercato molto elevato e simile in entrambe le province:



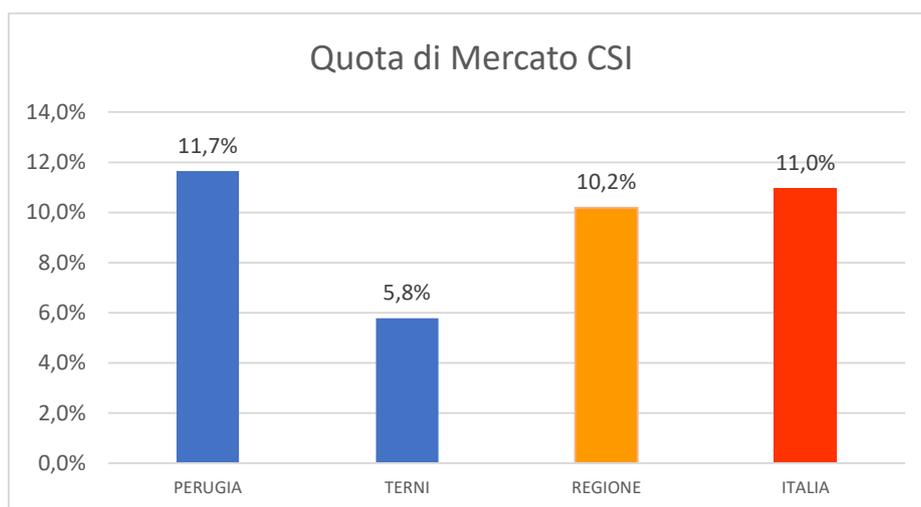
Questo mercato, piuttosto ricettivo e florido è dominato inconfutabilmente dallo CSEN, che in regione ha letteralmente fagocitato quasi tutto, anche se il CSI mantiene, soprattutto a Perugia, una Q.M. in linea con quella media nazionale:



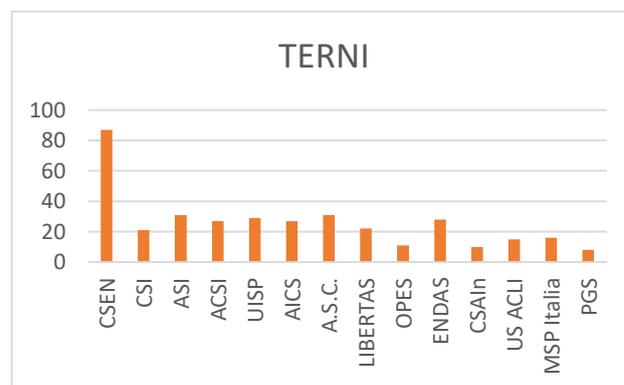
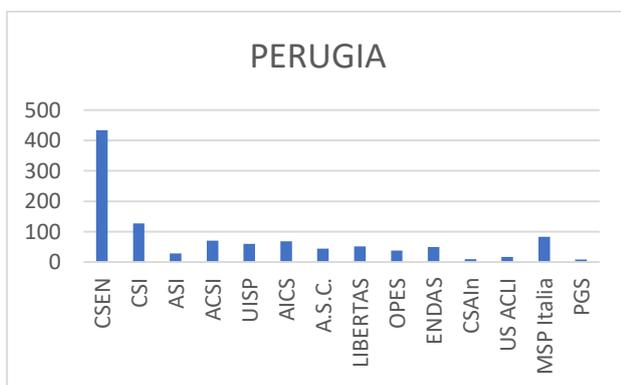
In termini di I.P. (valori ideali ≥ 100) emerge un'ottima penetrazione nel mercato di MSP Italia, oltre che di CSEN, ma anche dell'ENDAS, che pur essendo a livello nazionale un EPS piuttosto marginale, qui in Umbria conquista quasi 80 affiliazioni, con un andamento migliore rispetto alla sua media nazionale:



Circa le Quote di Mercato, l'andamento nelle due province è piuttosto diverso, probabilmente dovuto alla concomitanza di diversi fattori: differenti condizioni socio-economiche dei due territori, un CSI ternano uscito pochi anni fa da una condizione complicata e successivo commissariamento, e infine la coesistenza sul territorio di Perugia di ben 3 Comitati territoriali CSI che insieme offrono una forte penetrazione capillare sul territorio:



La ripartizione del mercato sulle due zone appare simile, e fortemente spostato a favore dello CSEN, e crediamo non abbisogna di ulteriori commenti, se non un forte incoraggiamento ai Comitati CSI presenti in zona poiché il mercato appare potenzialmente promettente:



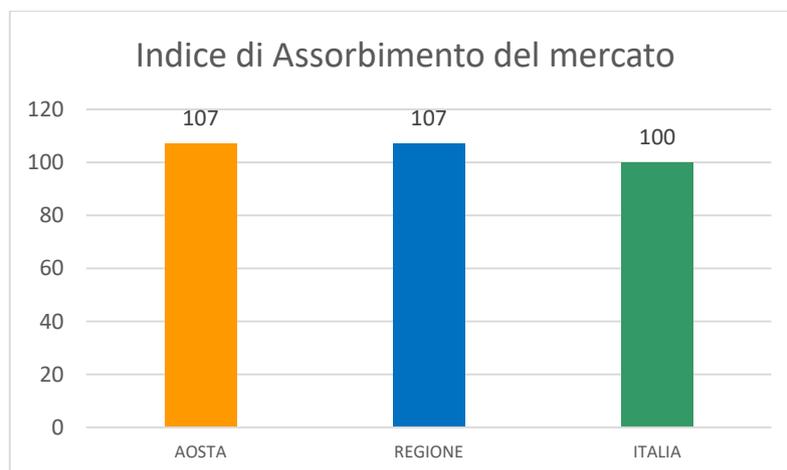
v) VALLE D'AOSTA

La Regione Autonoma Valle d'Aosta/ Vallée d'Aoste è una regione a Statuto speciale costituita dalla sola ex-provincia di Aosta; è la regione più piccola d'Italia con 3.263 km² di superficie suddivisa in 74 Comuni, ed è ufficialmente riconosciuto il bilinguismo italiano/francese. Vista la natura montuosa del territorio, risulta essere non solo la regione meno popolata d'Italia, ma anche quella con minore densità di popolazione, con 38 abitanti per km². La distribuzione degli abitanti è assai irregolare: più di un terzo si concentra nella piana di Aosta e nei comuni limitrofi. Buona parte della popolazione abita nei maggiori centri della media e bassa valle, mentre le valli minori si sono notevolmente spopolate, eccetto i centri turistici principali.

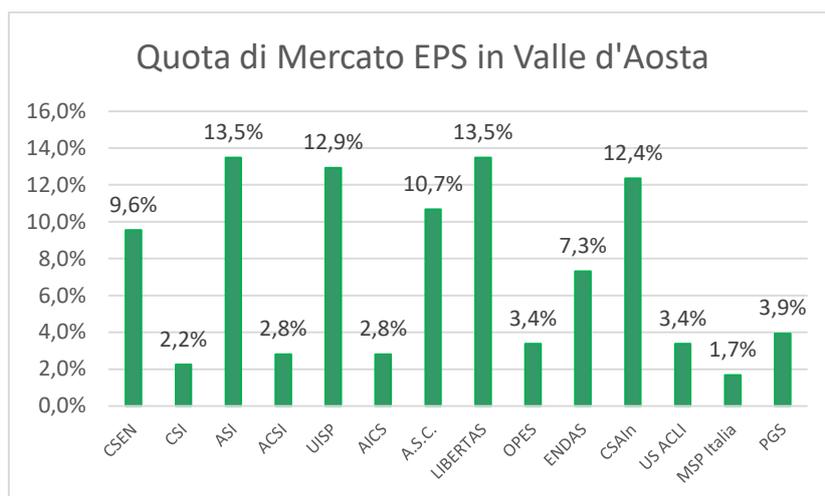
PROVINCIA	Abitanti
AOSTA	122.925
REGIONE	122.925
ITALIA	59.263.073

In termini di P.I.L. pro-capite e di Tasso di Occupazione, la Valle d'Aosta è la seconda regione italiana, mentre per Reddito Netto familiare è al 7° posto; anche se dal punto di vista reddituale non è pari alle province autonome del Trentino e Alto Adige, la Valle d'Aosta dimostra una grande stabilità economica e una forte sicurezza sociale. Aosta e il suo territorio è, infine, al 17° posto come Qualità della Vita (anche qui per bambini, giovani e anziani) ma al 48° come Indice di Sportività, con una bassa presenza di EPS, dove eccelle per gli sport amatoriali individuali outdoor e sport invernali. Si trova al 1° posto in Italia per il trinomio Sport-Turismo-Natura per via dell'elevata presenza di impianti attrezzati per il turismo sportivo e all'8° posto nazionale per il binomio Sport-bambini.

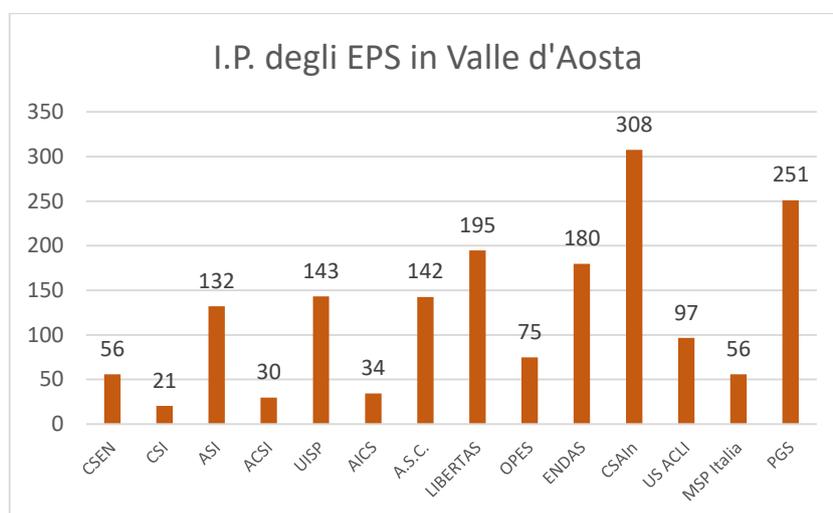
A fronte di una bassa presenza di EPS, in realtà la popolazione è talmente ridotta che le 180 ASD/SSD presenti in regione, costituisce un interessante bacino in termini di assorbimento del mercato:



Questo mercato, tuttavia è ripartito tra 6-7 Enti di Promozione Sportiva, tra i quali **non** compare il Centro Sportivo Italiano che occupa una posizione piuttosto marginale (penultimo posto):



Invece da un punto di vista degli Indici di Performance la situazione è la seguente:



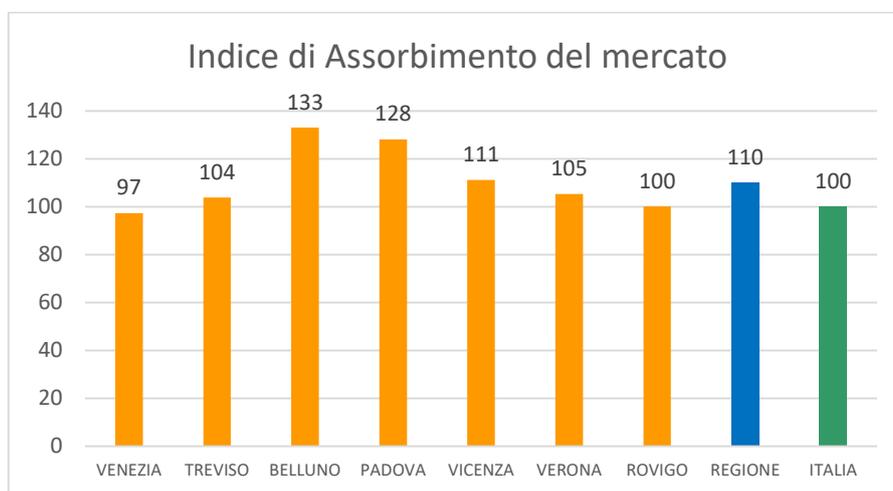
z) VENETO

Il Veneto è una regione ordinaria costituita da sette province, tra cui la città metropolitana di Venezia, delle quali due sono di piccole dimensioni e le altre di dimensioni medio-grandi; è la quarta regione per popolazione d'Italia, dopo Lombardia, Lazio e Campania. A dispetto dello *status* di "metropoli", Venezia, per ovvie ragioni geografiche non è la città più popolosa del Veneto:

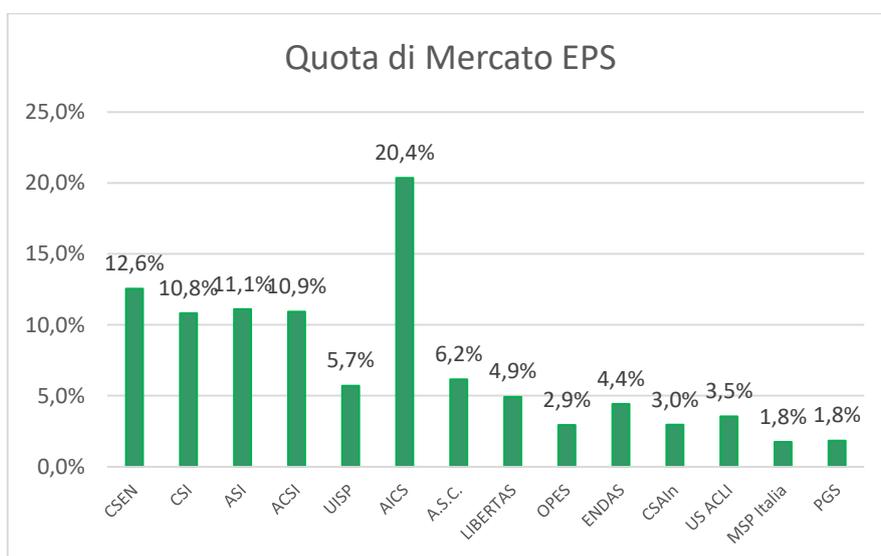
PROVINCIA	Abitanti
VENEZIA	857.841
TREVISO	877.901
BELLUNO	197.767
PADOVA	931.572
VICENZA	854.683
VERONA	927.862
ROVIGO	227.535
REGIONE	4.875.161
ITALIA	59.263.073

Con una superficie di 18.390 km², il Veneto costituisce l'ottava regione italiana per superficie. La popolazione del Veneto non è omogeneamente distribuita. Se la media pianura vanta le densità maggiori, meno popolati sono la bassa Veronese e il Polesine. Ancor meno abitate sono le Prealpi e la montagna. A partire dagli anni '80 si è verificato il fenomeno, molto diffuso in tutto il Norditalia, e già visto per Torino, dello spopolamento delle grandi città a favore dei piccoli e medi comuni delle "cinture" periurbane. Il Veneto è una delle regioni più ricche d'Italia. Dalla fine dell'Ottocento ebbe luogo, per quasi un secolo, un'intensa emigrazione di veneti, prima verso l'estero e poi verso aree più industrializzate del Paese, a causa dell'estrema povertà della regione; il notevole sviluppo dell'industria a partire dagli anni '70 trasformò il Veneto da terra di emigrazione a terra di immigrazione. Più che i rientri, molti sono stati gli immigrati dal Meridione e in seguito dall'estero (Nordafrica, Europa orientale), il che ha fatto del Veneto una delle prime per numero di stranieri residenti.

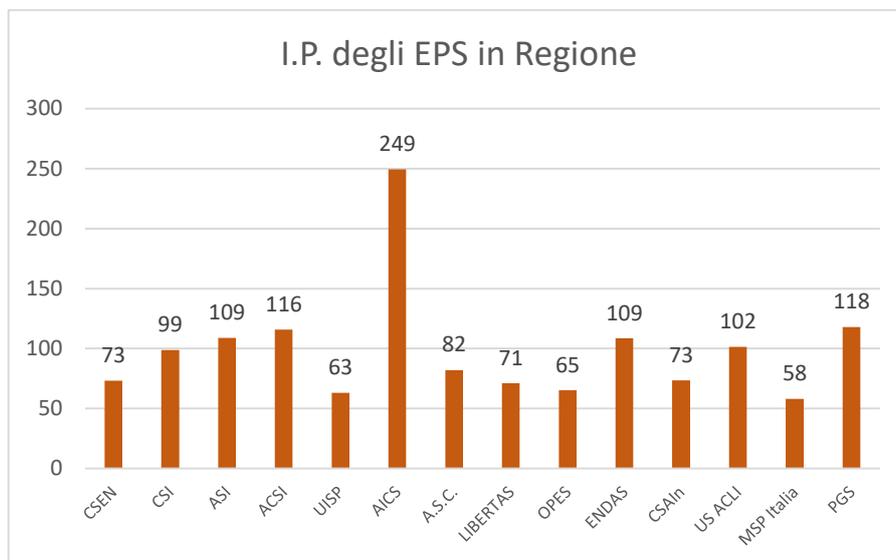
Oggi il Veneto è la sesta regione come Tasso di Occupazione e per reddito medio netto delle famiglie e ben cinque province su 7 sono tra le prime 25 città italiane per Indice di Sportività. In questa regione esistono oltre 7.000 ASD/SSD che, in proporzione alla popolazione veneta creano un assorbimento di mercato di tutto rispetto:



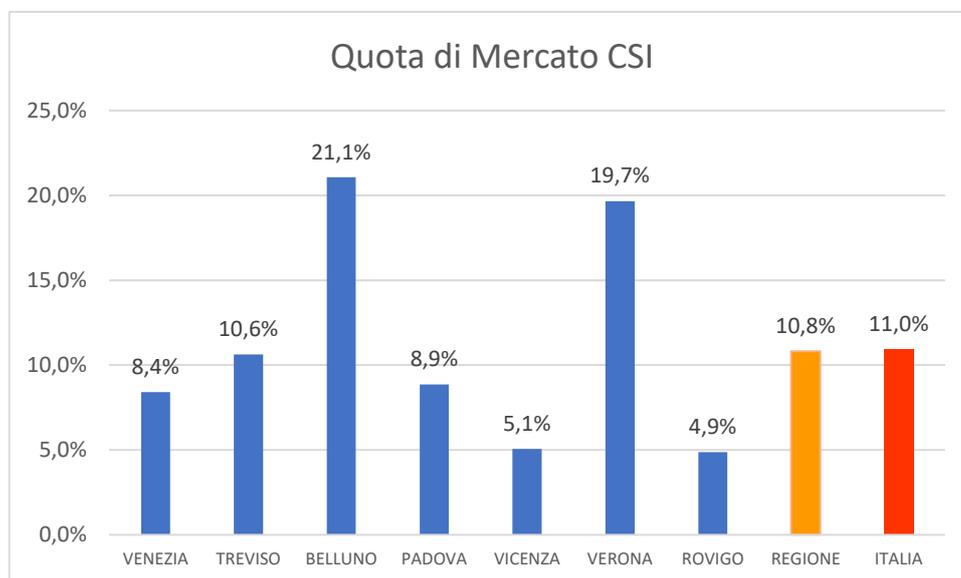
Questo patrimonio di associazioni e società sportive venete è principalmente appannaggio dell'AICS, che da sola ne raccoglie ben 1.500, quasi il doppio di quante non ne raccoglie il CSI, che pure ha una Q.M. in linea con la media nazionale ma inferiore alla media del Norditalia:



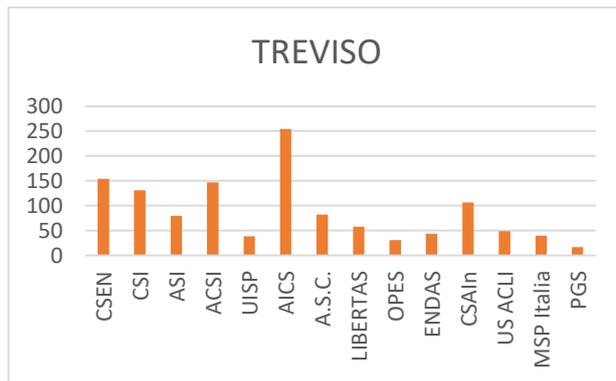
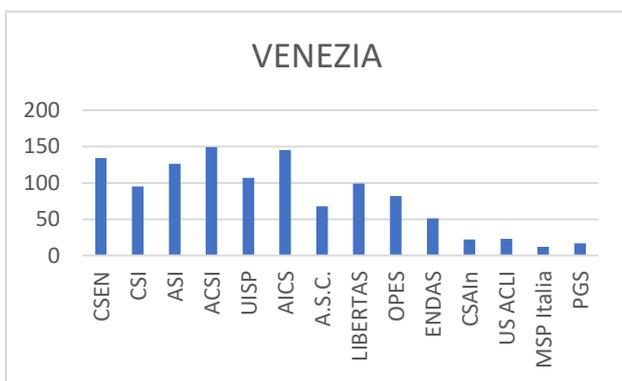
Rivalutando i dati in termini di Indice di Performance, ricordando sempre che i valori ideali sono uguali o superiori a 100:



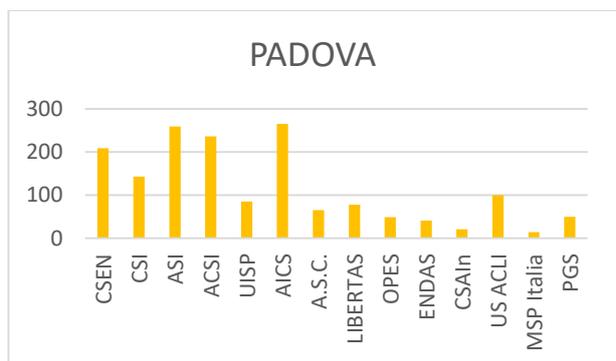
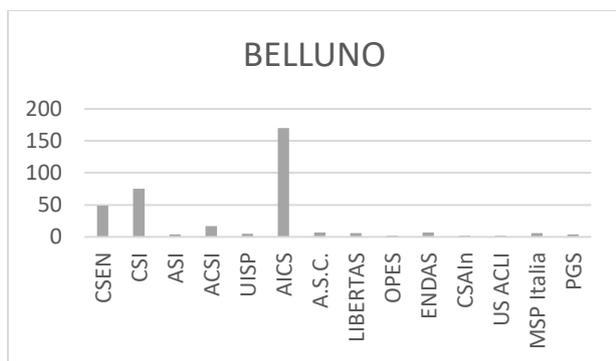
La Q.M. regionale del CSI non è distribuita in modo uniforme e possiamo individuare anche qui tre fasce; un primo gruppo con province ad alto impatto, dove il CSI raccoglie attorno al 20% delle ASD/SSD presenti, cioè la piccola provincia di Belluno e la grande Verona, a dimostrazione che l'efficienza della macchina associativa non dipende necessariamente dalle dimensioni del territorio. Poi vi è una seconda fascia intermedia (Treviso, Padova e Venezia) dove la presenza del CSI è numericamente rilevante anche se non in linea con la media nazionale e una terza fascia, con Vicenza e Rovigo, dove vi sono ampi margini di potenziale crescita:



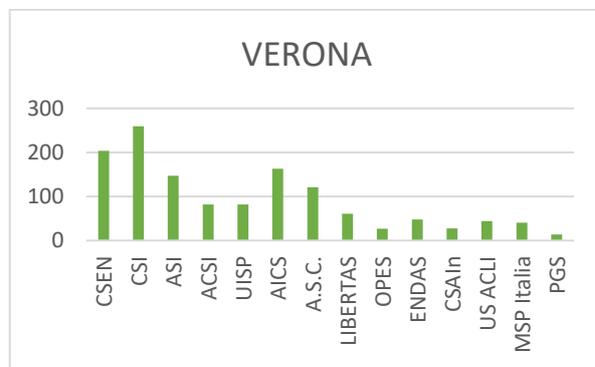
La diversità tra questi territori va, come sempre guardata nel dettaglio per poter comprendere quali sono i principali artefici e quale è la dinamica della promozione sportiva su ogni singola provincia. Ad esempio, sebbene accomunate nella stessa fascia e con Q.M. confrontabili tra di loro, Venezia e Treviso presentano due profili assai diversi circa il frazionamento del mercato; mentre a Venezia esso appare molto parcellizzato e uniformemente distribuito su 7-8 EPS e ciò rende ciascuno di essi *competitor* di tutti gli altri, a Treviso la situazione appare molto più polarizzata sull'AICS, con CSEN e ACSI che si disputano la seconda posizione, subito seguiti da CSI:



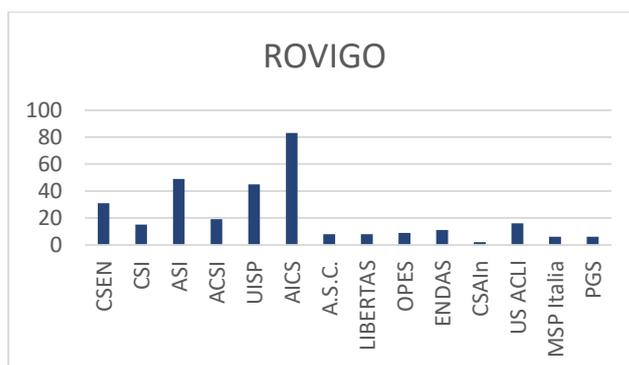
A Belluno la polarizzazione sull’AICS raggiunge il suo culmine con quasi il 50% delle affiliazioni, mentre a Padova, che è la provincia dove esistono più ASD/SSD (oltre 1.600), la situazione è più parcellizzata:



Lo stesso dicasi per Vicenza, dove abbiamo una situazione simile al bellunese, mentre su Verona, il CSI ha saputo fermare l’ascesa di AICS, ASI e CSEN:



Infine chiude Rovigo con uno scenario simile a quello della Marca Trevigiana, ma dove i due principali competitors dell’AICS sono ASI e UIISP:



Ecco, questa è la fotografia della nostra associazione, regione per regione, provincia per provincia a fine anno 2024. Abbiamo visto quali sono i nostri *competitors*, quale è il nostro mercato di riferimento (cioè tutte le ASD/SSD che si affiliano agli EPS) e quali sono le performance che il CSI ha in ciascun territorio. Ora è il momento di iniziare a trarre qualche conclusione.

8 – Tabella riassuntiva

Lo studio fin qui effettuato, ci porta ad elaborare un'unica tabella riassuntiva che, con pochi e semplici indicatori, ci descriva nel modo più verosimile possibile, la situazione di ogni singolo territorio: regione per regione, provincia per provincia.

I parametri possono essere riassunti in tre tipologie: la “permeabilità” del territorio in cui lavoriamo, la “consistenza” dei nostri risultati attuali, la nostra “evoluzione” nel tempo, e vengono espressi da questi tre indicatori:

- **I.A. – Indice di Assorbimento:** misura “quanto” un determinato territorio è sensibile e ricettivo alla proposta degli EPS, cioè quanto è predisposto ad avere ASD/SSD interessate ad affidarsi ad essi, rispetto alla media nazionale. Esso esprime, quindi, il rapporto tra la densità di zona e quella italiana di ASD/SSD affiliate agli EPS rispetto alla popolazione residente: più è alto l'indice di Assorbimento e più un territorio sarà prolifico per gli EPS. Il valore ideale è ≥ 100 ; valori più alti indicano un territorio mediamente più predisposto verso gli EPS (e quindi si ha un'attesa di risultati migliori), mentre valori più bassi di 100 denotano un territorio meno sensibile alla proposta degli EPS, cioè un mercato più ristretto e difficile. Nel valutare la qualità di un territorio, inoltre, ne vanno anche tenute in considerazione le riflessioni che scaturiscono dai parametri socio-economici che lo contraddistinguono, che possono facilitare o rendere più complicato il nostro lavoro. Infine bisogna rammentare che questo parametro misura delle “qualità ambientali” in cui tutti gli EPS operano e, pertanto, va considerato che, essendo un indicatore uguale per tutti e non solo per il CSI, se un territorio risulta molto fertile, lo è per tutti e dobbiamo attenderci una concorrenza piuttosto aggressiva;
- **I.P. – Indice di Performance:** misura quanta Quota di Mercato occupiamo su quel territorio, rispetto alla Q.M. media nazionale del CSI (che per l'anno 2024 è dell'11%), cioè se il nostro lavoro è in linea, oppure più o meno efficace di quello del resto della associazione. Anche qui il valore ideale è ≥ 100 ; valori più alti indicano una presenza più diffusa ed incisiva dell'Ente rispetto a quanto l'associazione non abbia nel resto del Paese, mentre valori più bassi denotano un territorio meno presidiato, cioè una proposta meno efficace e la necessita di iniziare a pensare a strategie nuove;

È inoltre interessante riflettere su come questi due primi parametri necessitino di una visione di coerenza tra di loro. A fronte di un Indice di assorbimento alto, come detto, ci dobbiamo attendere un Indice di Performance elevato, poiché il CSI sta lavorando in un terreno propizio. Se così non dovesse essere ma, anzi al contrario, a fronte di un I.A. elevato il CSI ha dati molto bassi, allora è evidente che in quella zona il CSI ha un problema. La situazione ideale, quindi, è che l'I.P. sia \geq dell'I.A., e spesso così non è.

- **I.E. – Indice di Evoluzione:** misura la variazione dei dati di un EPS in quel territorio nell'arco di un periodo di tempo (ad es. 12 mesi), rispetto a quanto e a come è variato il mercato totale in quella zona. In sintesi, se le ASD/SSD in generale, aumentano con una data velocità in 12 mesi, ci si aspetta

che il CSI aumenti almeno con quella stessa velocità le proprie affiliazioni sullo stesso territorio, cioè che resti in linea con il mercato. L'I.E. può essere positivo anche in caso di contrazione, qualora la decrescita del CSI sia più lenta di quanto decresce il mercato. Anche qui il valore ideale è ≥ 100 ; valori più alti indicano una efficacia dell'Ente rispetto a quanto gli altri EPS non abbiano fatto nello stesso periodo, mentre valori più bassi denotano che stiamo perdendo terreno rispetto alla concorrenza. **Ai fini della presente analisi, in assenza di analisi pregresse, non verrà qui calcolato per l'anno in corso l'Indice di Evoluzione**, che sarà invece importante conoscere, per tutti gli EPS, negli anni a venire.

Di seguito, la tabella riassuntiva relativa al CSI:

Territorio	I.A.	I.P.	I.E.
ABRUZZO	125	80	-
TERAMO	125	223	-
PESCARA	165	20	-
CHIETI	112	34	-
L'AQUILA	100	68	-
BASILICATA	106	151	-
MATERA	118	81	-
POTENZA	100	151	-
CALABRIA	107	35	-
COSENZA	104	36	-
CATANZARO	100	30	-
REGGIO CALABRIA	123	39	-
VIBO VALENTIA	92	44	-
CROTONE	97	22	-
CAMPANIA	84	57	-
NAPOLI	73	41	-
CASERTA	74	96	-
BENEVENTO	108	98	-
AVELLINO	115	30	-
SALERNO	104	68	-
EMILIA-ROMAGNA	108	186	-
PIACENZA	82	153	-
PARMA	115	196	-
REGGIO EMILIA	108	299	-
MODENA	97	280	-
BOLOGNA	112	136	-
FERRARA	101	104	-
RAVENNA	115	149	-
FORLI'-CESENA	124	231	-
RIMINI	115	64	-
FRIULI-VENEZIA GIULIA	106	50	-
UDINE	104	70	-
TRIESTE	100	12	-
GORIZIA	103	28	-
PORDENONE	113	54	-
LAZIO	117	53	-
ROMA	112	54	-
VITERBO	133	61	-
RIETI	138	20	-
LATINA	141	52	-
FROSINONE	117	57	-
LIGURIA	113	86	-
GENOVA	100	125	-
SAVONA	143	57	-
IMPERIA	125	52	-
LA SPEZIA	119	34	-

LOMBARDIA	85	194	-
PAVIA	80	121	-
LECCO	79	288	-
MANTOVA	94	184	-
LODI	82	165	-
MILANO	79	117	-
MONZA e BRIANZA	80	134	-
VARESE	94	116	-
CREMONA	89	335	-
SONDRIO	80	307	-
BRESCIA	99	244	-
COMO	78	206	-
BERGAMO	92	384	-
MARCHE	111	113	-
ANCONA	102	62	-
PESARO-URBINO	115	122	-
MACERATA	107	130	-
FERMO	122	199	-
ASCOLI PICENO	126	102	-
MOLISE	95	74	-
CAMPOBASSO	105	76	-
ISERNIA	67	63	-
PIEMONTE	101	79	-
TORINO	100	43	-
CUNEO	110	136	-
VERCELLI	114	108	-
ASTI	100	149	-
ALESSANDRIA	105	76	-
NOVARA	97	86	-
BIELLA	85	47	-
VERBANO CUSIO OSSOLA	87	303	-
PUGLIA	94	76	-
FOGGIA	95	36	-
BARI	83	65	-
B.A.T.	84	84	-
TARANTO	100	22	-
BRINDISI	107	142	-
LECCE	105	117	-
SARDEGNA	128	51	-
NUORO	94	54	-
ORISTANO	126	65	-
SASSARI	169	72	-
SUD SARDEGNA	117	54	-
CAGLIARI	114	19	-
SICILIA	88	59	-
PALERMO	64	59	-
TRAPANI	86	40	-
AGRIGENTO	132	27	-
CALTANISSETTA	87	29	-
ENNA	94	55	-
CATANIA	88	74	-
SIRACUSA	101	116	-
RAGUSA	107	37	-
MESSINA	84	68	-
TOSCANA	107	90	-
FIRENZE	96	89	-
PISTOIA	106	75	-
AREZZO	100	134	-

SIENA	88	68	-
MASSA-CARRARA	128	119	-
LUCCA	134	42	-
PISA	123	115	-
GROSSETO	124	61	-
PRATO	80	133	-
TRENTINO	76	227	-
TRENTO	76	227	-
ALTO ADIGE/SÜDTIROL	33	57	-
BOLZANO/BOZEN	33	57	-
UMBRIA	126	93	-
PERUGIA	126	106	-
TERNI	124	53	-
VALLE D'AOSTA	107	21	-
AOSTA	107	21	-
VENETO	110	99	-
VENEZIA	97	77	-
TREVISO	104	97	-
BELLUNO	133	192	-
PADOVA	128	81	-
VICENZA	111	46	-
VERONA	105	180	-
ROVIGO	100	44	-

9 – Le buone qualità di un Comitato Territoriale CSI

Le associazioni e società sportive che si rivolgono agli Enti di Promozione Sportiva possono essere suddivise in due macro-categorie, ciascuna con esigenze e priorità differenti. Da un lato, ci sono le società che cercano principalmente servizi sportivi, come l'organizzazione di campionati, circuiti e gare, la formazione di tecnici e dirigenti, la promozione di eventi strutturati e il supporto per la crescita tecnica delle proprie attività. Dall'altro lato, troviamo società che organizzano in modo autonomo l'attività sportiva per i propri associati, e si rivolgono a un EPS esclusivamente per accedere a servizi organizzativi e burocratici, come l'affiliazione, il tesseramento, le coperture assicurative, l'iscrizione al RASD o altre pratiche amministrative.

Indipendentemente dalla categoria di appartenenza, entrambe le tipologie condividono un elemento fondamentale: l'aspettativa di servizi di alta qualità. Se è vero che la ricerca di "prezzi bassi" rappresenta un criterio di scelta rilevante per molte società, esso non è necessariamente il fattore primario. La puntualità, la presenza costante, l'attenzione personalizzata e l'efficienza organizzativa sono spesso elementi decisivi per attrarre e fidelizzare le società sportive. Un servizio di alta qualità, che risolve problemi anziché crearne, è in fondo spesso percepito dalle ASD/SSD come più vantaggioso rispetto a un costo ridotto accompagnato poi da inefficienze o scarsa attenzione.

Ritenere che il calo di affiliazioni o tesseramenti sia attribuibile unicamente a una questione di prezzi più alti rispetto alla concorrenza è un'interpretazione riduttiva e, talvolta, un facile alibi. Abbassare i prezzi può sembrare una soluzione immediata, ma rischia di nascondere problemi strutturali più profondi legati alla capacità di offrire un servizio di qualità, tempestivo e vicino alle reali esigenze delle società sportive. La vera competitività di un Comitato territoriale non si misura solo sul piano economico, ma sulla sua capacità di

proporre servizi personalizzati, affidabili e orientati alle affiliate, capaci di soddisfare e superare le loro aspettative.

Un Comitato territoriale efficace deve quindi interrogarsi non solo sui costi, ma sulla qualità del proprio operato: i servizi sono efficienti e personalizzati? La comunicazione è chiara e puntuale? Le società si sentono ascoltate e supportate? È solo attraverso il miglioramento costante della qualità del servizio che il CSI può affermare la propria leadership e consolidare la fiducia delle società sportive, indipendentemente dalla loro tipologia. Questa riflessione introduce l'importanza delle qualità organizzative che rendono un Comitato territoriale attrattivo e competitivo, e che costituiscono la chiave per consolidare la presenza del CSI sul territorio.

La forza e l'attrattività di un Comitato territoriale CSI dipendono quindi, in gran parte, dalla qualità delle sue strutture organizzative e dalla sua capacità di comprendere e rispondere ai bisogni delle associazioni e società sportive locali. Un'organizzazione efficace non si misura solo nei numeri di affiliazioni e tesseramenti, ma nella costruzione di relazioni solide, nella promozione di progetti sostenibili e nella capacità di generare un impatto positivo e duraturo sul territorio.

Vi sono alcuni ingredienti fondamentali per essere ogni giorno un Comitato territoriale CSI efficiente, credibile, affidabile e attrattivo:

Visione Strategica e Pianificazione a Lungo Termine

Un Comitato di successo è sempre guidato da una visione chiara e condivisa (non deve essere solo la visione del Presidente, ma deve essere la visione di tutti i collaboratori), con obiettivi qualitativi e numerici ambiziosi ma realistici. La pianificazione delle varie attività deve essere pluriennale, includendo strategie per rafforzare la presenza del CSI, sviluppare discipline emergenti, ricercare nuovi spazi e nuove collaborazioni, e promuovere inclusione e educazione sportiva. Inoltre, è assolutamente cruciale monitorare il mercato locale e analizzare costantemente la propria posizione rispetto alla concorrenza.

Strategie di differenziazione e posizionamento competitivo

Per distinguersi dagli altri Enti di Promozione Sportiva, un Comitato efficace deve valorizzare i propri punti di forza unici. Questo include:

- **Offrire servizi** personalizzati e di qualità superiore, come assistenza tempestiva per affiliazioni e tesseramenti, consulenza assicurativa e amministrativa, e supporto per lo sviluppo di progetti sportivi innovativi. Per fare questo deve avere collaboratori preparati e deve restare sempre aggiornato sulle comunicazioni che arrivano dalla struttura nazionale, ma anche sulle novità e opportunità che derivano dalle Amministrazioni locali;
- **Comunicare in modo efficace** il valore aggiunto del CSI rispetto ai *competitors*, sottolineando la storicità dell'associazione, l'attenzione all'educazione e alla crescita personale, l'orientamento verso uno sport inclusivo e solidale e l'impegno a perseguire una elevata qualità dei servizi. È molto importante "saper comunicare" (ma prima ancora, saper "cosa" comunicare, cioè studiare per "conoscere"); è altrettanto importante che nel Comitato vi sia qualcuno che si occupa dei rapporti con i *mass media* e che sappia usare i *social networks*, ma anche reperire un piccolo supporto grafico, affinché la comunicazione sia fatta in modo efficace e attrattivo;
- **Sviluppare relazioni** di fiducia con le ASD e SSD, puntando su incontri personali, eventi di formazione e una presenza costante sul territorio. I dirigenti del CSI non possono delegare il dialogo con le ASD e SSD solo ai collaboratori del *front office*, ma devono stringere un vero rapporto associativo, fatto di relazioni personali con i dirigenti delle affiliate. Quando nella sede del Comitato si presenta una associazione sportiva, anche solo per una banale pratica burocratica o per avere una informazione,

il bravo dirigente la va a salutare, si informa su come vanno le cose, magari approfittando per commentare una novità di legge, un nuovo regolamento o per ricordarle una prossima scadenza o l'esistenza di un nuovo servizio che il Comitato offre. O anche solo per offrire un caffè. E non è affatto sbagliato, se si passa con l'auto davanti all'impianto sportivo mentre una affiliata sta facendo allenamento, fermarsi anche solo qualche minuto per fare un saluto all'allenatore o al dirigente. Sono relazioni che arricchiscono tutti, che rinsaldano amicizie e collaborazioni, che mostrano un CSI che vive profondamente la cultura dell'incontro, che ci dicono molto sulle difficoltà di una affiliata, oppure sulla sua soddisfazione, o magari aiutano a cogliere una lamentela rimasta inespressa o forse anche per cogliere qualche notizia su altre ASD non affiliate o su un EPS concorrente;

- **Saper posizionare il CSI** sul mercato, con sagacia, a volte in contrapposizione con attività di altri EPS, ma a volte provando ad evitare scontri diretti che potrebbero causarci costi e danni e andando a spostarsi su attività diversificate, differenziandoci dagli altri EPS, e puntando su queste peculiarità al fine di assumere su di esse una certa *leadership* locale.

Capacità di costruire reti di collaborazione

La costruzione di alleanze strategiche è un vantaggio competitivo cruciale. Un Comitato dovrebbe collaborare con istituzioni locali, ecclesiastiche, enti pubblici, scuole, altre organizzazioni sportive e **soprattutto con i Comitati territoriali CSI vicini**, per promuovere iniziative condivise e aumentare la visibilità del CSI. Questo approccio rafforza la posizione dell'associazione come partner affidabile e innovativo.

Innovazione e flessibilità

È molto importante imparare ad essere "proattivi" e anticipare le tendenze del mercato sportivo perché ciò permette di rispondere con prontezza alle esigenze emergenti. Offrire nuove discipline o *format* di attività sportive, promuovere tornei inclusivi e integrare strumenti digitali per la gestione e la promozione, sono elementi che differenziano un Comitato dinamico da uno statico.

Approfondita conoscenza della concorrenza

Per prima cosa non dobbiamo mai partire dall'errato assunto che "noi siamo i migliori"; i bravi dirigenti possono essere anche dall'altra parte e non è raro che altrove troviamo buone idee, soluzioni intelligenti, strategie che ci possono tornare utili. Il saper capire gli ingredienti del successo (o i motivi dell'insuccesso) altrui, è un fondamentale momento formativo per un dirigente CSI, che deve sempre ricordarsi che non c'è nulla di male nel copiare una buona idea dagli altri, perché noi abbiamo sempre l'opportunità di riuscire a realizzarla meglio di loro.

Perciò, un Comitato efficace deve conoscere in modo dettagliato (e sempre aggiornato) i suoi *competitors*:

- **Analizzare la loro offerta** in termini di costi, servizi e modalità organizzative;
- **Studiare i punti di forza e di debolezza** per capire come posizionarsi meglio e offrire alternative più attrattive;
- **Osservare le strategie di comunicazione** degli altri EPS per migliorare le proprie tecniche promozionali e rafforzare la propria immagine pubblica;
- **Conoscere le ASD/SSD a loro affiliate**; anche questo è un aspetto importante e mostra un CSI "in cammino", che non resta seduto dietro la scrivania ad aspettare che qualcuno passi per affidarsi, ma che si informa, cerca un elenco delle società affiliate agli altri Enti (non è difficile reperirlo), assume tutte le informazioni sui servizi che quell'EPS gli offre (i siti web servono anche a quello), elabora una strategia comunicativa e poi le contatta, va a conoscerle una ad una, chiedendo qualche minuto del loro tempo, ascoltando i loro bisogni, facendo loro capire quanto ci si tiene che loro entrino nella

nostra associazione, per poi infine porre la faticosa domanda “Come potremmo, come CSI, esservi utili?”. Può anche essere che il risultato ci deluda, e quella ASD non decida subito di trasferirsi al CSI, ma resta una conoscenza che non è andata a vuoto. Nessuna nuova conoscenza ci lascia veramente a mani vuote; sicuramente portiamo a casa il risultato di avergli fatto conoscere il CSI (molte ASD/SSD non conoscono affatto la nostra associazione) e di avergli offerto una immagine sperabilmente positiva di noi.

Valorizzazione del capitale umano

Partiamo da un assunto inconfutabile: le persone sono il cuore pulsante di qualsiasi organizzazione; nel CSI esse sono il vero patrimonio. Un bravo dirigente del CSI non è solo una figura di riferimento, ma un vero e proprio motore di motivazione e coordinamento per i suoi collaboratori. La sua capacità di creare un ambiente di lavoro positivo, inclusivo e orientato alla crescita è cruciale per il successo del Comitato territoriale.

Un buon dirigente sa bene che **non sa e non può fare tutto da solo**. Deve essere innanzitutto capace di umiltà, di riconoscere, cioè, il bisogno di altre persone attorno a sé, ma poi deve anche essere capace di riconoscere i talenti e le competenze dei suoi collaboratori, assegnando loro responsabilità in modo chiaro e ben definito. La delega non è solo un atto pratico, ma un segnale di fiducia che motiva le persone e le rende più coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi comuni. Così come non è scandaloso conoscere i collaboratori degli EPS concorrenti, poiché a volte può capitare di cogliere insoddisfazioni che li possono spingere a venire a collaborare con noi, arricchendo la nostra associazione di nuove esperienze e nuove risorse.

La capacità di comunicare in modo chiaro, rispettoso e tempestivo è un altro elemento essenziale. Un dirigente deve essere accessibile e disponibile quando lo si cerca, deve favorire il dialogo e il confronto, e ascoltare con attenzione le opinioni, i suggerimenti e le preoccupazioni dei suoi collaboratori. La comunicazione trasparente promuove sempre un clima di fiducia, è coinvolgente e previene incomprensioni e conflitti.

Riconoscere, celebrare e “premiare” i successi e le cose ben fatte, anche quelle piccole, è fondamentale per mantenere alta la motivazione. Un dirigente efficace valorizza il contributo di ogni collaboratore, lo gratifica (anche materialmente), sottolinea il suo ruolo nel successo collettivo e incoraggia la sua formazione continua, perché egli accresca ogni giorno le proprie competenze e anche un certo grado di autonomia. Egli, inoltre, deve saper promuovere la collaborazione, favorire la condivisione delle idee e delle esperienze, e creare un ambiente dove tutti si sentano parte integrante di una *mission* comune. Infatti i conflitti possono nascere in qualsiasi gruppo di lavoro; si deve saperli affrontare con calma, ascoltando tutte le parti coinvolte e cercando soluzioni che promuovano il dialogo e il rispetto reciproco, trasformando i momenti di difficoltà in opportunità di crescita.

Un dirigente deve, infine, essere soprattutto un **esempio vivente** dei valori del CSI: abnegazione nel lavoro, capacità di saper lottare per i propri principi e per il bene della propria associazione, orientamento inclusivo e non esclusivo, spirito di solidarietà, sincerità, empatia e comportamenti educati e rispettosi verso tutti. La sua condotta deve essere sempre coerente con questi valori, dimostrando integrità, grande responsabilità e totale spirito di servizio. In sintesi, un bravo dirigente del CSI è un *leader* che ispira, guida e sostiene i suoi collaboratori, creando le condizioni ideali per lavorare insieme verso obiettivi condivisi, sempre con al centro la missione educativa e sportiva dell'associazione.

10 – Conclusioni

La ricchezza di dati, analisi e riflessioni contenuti in questo documento, offre una base solida per riflettere sullo stato di salute del CSI e sul suo ruolo nel panorama sportivo italiano. Un elemento chiave che emerge è l'enorme diversità tra i territori, ciascuno caratterizzato da peculiarità socio-economiche, culturali e sportive che richiedono strategie personalizzate e approcci flessibili. Tuttavia, questo non deve farci perdere di vista il nostro obiettivo comune: rafforzare la presenza e l'identità del CSI come un'entità unitaria, capace di rispondere alle sfide locali con una visione nazionale condivisa. Per questo motivo, ogni territorio richiede un'analisi personalizzata, e la condivisione di esperienze tra Comitati territoriali è fondamentale per ispirarsi e acquisire nuove strategie, anche se non è affatto scontato che ciò che funziona in un luogo possa generare lo stesso risultato altrove.

A livello nazionale, il CSI detiene una Quota di Mercato (Q.M.) dell'11%. Questo risultato complessivo è il frutto del contributo di tutti i territori, sia di quelli che performano al di sopra di questa media, sia di quelli che presentano un Indice di Penetrazione (I.P.) inferiore a 100. L'obiettivo ideale sarebbe quello di portare tutti i territori con I.P. inferiore a 100 a raggiungere almeno questa soglia, garantendo una Q.M. pari o superiore all'11%. Questo obiettivo è ambizioso, ma non irrealizzabile: come evidenziato, molti Comitati con risultati inferiori operano su territori potenzialmente fertili, dove un cambiamento di strategia potrebbe generare significativi progressi. Se tale obiettivo fosse raggiunto, il CSI potrebbe ottenere circa 2.000 affiliazioni aggiuntive, portando la Q.M. nazionale al 13,5%. Pur rimanendo al secondo posto, questo risultato aumenterebbe il divario dagli altri EPS e ridurrebbe la distanza dallo CSEN.

Un elemento imprescindibile per una strategia di crescita è la conoscenza approfondita dei nostri *competitors*. È fondamentale comprendere chi sono, cosa offrono, quali sono i loro punti di forza e debolezza, come comunicano con le associazioni e società sportive, quali servizi erogano, che tipo di organizzazione hanno e quali discipline promuovono. Questa analisi deve affiancarsi a una conoscenza altrettanto dettagliata del nostro CSI: i servizi disponibili, gli strumenti a disposizione e i valori che ci contraddistinguono. Solo dirigenti e operatori preparati possono essere in grado di proporre soluzioni valide, rispondere alle domande e affrontare le obiezioni delle ASD e SSD.

Un aspetto che emerge con chiarezza dall'analisi dei vari territori è che, anche in condizioni socio-economiche simili all'interno della stessa provincia, alcuni Enti di Promozione Sportiva riescono a conquistare ampie quote di mercato a discapito di altri. Ciò dimostra che la differenza, in questi casi, non è data dalle circostanze esterne, bensì dalle "persone". Sono le persone, con la qualità del loro lavoro, la capacità di instaurare relazioni significative e di costruire una rete collaborativa competente, a rappresentare il vero motore del successo.

L'efficacia di un'organizzazione dipende infatti dalla capacità di chi la guida di riconoscere i talenti, valorizzarli e affidare loro responsabilità in un'ottica di delega intelligente. Non è necessario – né efficace – tentare di controllare ogni aspetto in modo centralizzato: al contrario, un buon leader sa distribuire compiti e fiducia, creando un ambiente in cui ognuno si sente parte di una missione comune. Questo principio è particolarmente vero nel contesto del CSI, dove la passione e l'impegno personale di ciascun dirigente e collaboratore sono determinanti nel fare la differenza. Gli uomini e le donne che operano con professionalità, entusiasmo e visione strategica non solo danno vita a progetti di successo, ma contribuiscono anche a costruire un'associazione più forte e capace di rispondere alle sfide future.

L'essere un "bravo dirigente CSI" (e, non serve solo per il Presidente, ma ogni operatore del Comitato deve sentirsi anche un po' "dirigente") vuol dire sviluppare, appunto, forti competenze professionali. La

“professionalità” è quell'insieme di caratteristiche che una persona dimostra nell'esercizio delle proprie attività. Si tratta di un concetto multidimensionale che comprende competenze, atteggiamenti, comportamenti e valori che consentono di svolgere il proprio ruolo in modo efficace, responsabile e coerente con gli standard richiesti dal contesto. La professionalità non è una semplice questione di compenso economico o di riconoscimento esteriore. Non dipende dal fatto di essere remunerati o dalla misura della retribuzione ricevuta. Essa è, prima di tutto, un atteggiamento interiore, una qualità dell'essere umano che si riflette nel modo in cui si affronta ogni compito, piccolo o grande che sia. Essere professionali significa agire con competenza, responsabilità e dedizione, indipendentemente dal contesto o dalla gratificazione materiale. È il risultato di un'etica personale che spinge a dare sempre il meglio di sé, a rispettare gli impegni presi e a valorizzare il tempo e le risorse degli altri.

In un'associazione come il CSI, dove spesso l'impegno è volontario o remunerato in modo a volte non proporzionato al lavoro svolto, la professionalità diventa una virtù fondamentale. Non solo garantisce qualità e coerenza nell'azione, ma rappresenta anche un esempio per chi ci osserva e per chi cammina al nostro fianco. Essa è la base su cui costruire fiducia, credibilità e un vero spirito di comunità.

Gli elementi fondamentali che un dirigente/operatore del CSI deve possedere, si possono perciò così riassumere: la competenza tecnica, la padronanza delle conoscenze, il senso di responsabilità, la affidabilità, cioè la capacità di rispettare gli impegni, i tempi e le scadenze, la serietà personale, la attenzione ai dettagli, la piena adesione ai principi etici e ai valori che sono peculiarità del CSI evitando comportamenti scorretti, una buona capacità di relazionarsi in modo chiaro, rispettoso e costruttivo con colleghi, superiori e con le ASD/SSD affiliate, la prontezza nel rispondere ai cambiamenti e la capacità di affrontare nuove sfide o situazioni complesse, l'interesse sincero e la forte motivazione nel raggiungere obiettivi e contribuire al successo collettivo. In sintesi, la professionalità non riguarda solo le competenze tecniche, ma anche il modo in cui una persona interpreta il proprio ruolo, interagisce con gli altri e contribuisce al contesto lavorativo nel quale opera.

Infine, il ruolo della Presidenza Nazionale è cruciale, ma non può sostituire l'impegno diretto dei territori. Essa può fornire supporto strategico, risorse, formazione e strumenti per affrontare le difficoltà, ma ogni Comitato territoriale deve assumersi la responsabilità di agire con visione e determinazione.

Una analisi dei dati non è mai solo un esercizio numerico, ma un'opportunità per riflettere sul percorso compiuto e sulle direzioni da intraprendere. Nel CSI, ogni affiliazione, ogni tessera, ogni attività sportiva non è solo un numero, ma un volto, una storia, un'occasione di crescita personale e comunitaria. I valori fondanti del nostro movimento – la promozione dello sport come strumento di educazione, inclusione e solidarietà – restano il faro che illumina ogni nostra azione. Tuttavia, questi valori si concretizzano solo grazie all'energia, all'intelligenza, all'impegno e alla passione di chi vive il CSI nei territori: i dirigenti, gli operatori, i volontari, e tutti coloro che, con entusiasmo, scelgono di fare rete. Ogni Comitato territoriale, indipendentemente dalla sua dimensione o dai suoi numeri, ha un ruolo cruciale nella costruzione di un futuro dove lo sport sia davvero alla portata di tutti, strumento di trasformazione per la società.

Che questo documento non sia un punto di arrivo, ma una base da cui partire per interrogarsi, innovare e collaborare. Il futuro del CSI non dipende solo dalle strategie nazionali o dai numeri delle analisi; il futuro del CSI lo scriviamo insieme, con lo spirito di squadra che ci ha sempre contraddistinti e con il coraggio di affrontare le sfide sapendo che siamo parte di qualcosa di più grande: un'associazione che, da oltre ottant'anni, si impegna a costruire un mondo migliore attraverso lo sport.