

SUPSI

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale

Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012

Studente
Andrea Rossi

Relatore
Ivan Ureta Vaquero

Corso di master
Business Administration

Indirizzo di approfondimento
Innovation Management

Progetto
Tesi di Master



Luogo e data di consegna

Manno, 15 settembre 2023

Management Summary

Uno stadio funzionale dev'essere calato nel suo contesto non unicamente dal punto di vista architettonico, ma pure in un'ottica sociale dal momento che esso rappresenta un luogo di aggregazione e di integrazione per la popolazione locale. Attualmente le società sportive puntano a espandere il proprio brand per massimizzare i ricavi, ma d'altro canto i club non devono perdere il legame con il proprio territorio d'appartenenza e con la comunità locale che, oltre che permettere alle società sportive di raggiungere i propri obiettivi di responsabilità sociale, può ampliare il modo di fare business pure a livello locale, fidelizzando proprio coloro che si avvicinano alle attività organizzate dal club stesso. La tesi analizza il caso di studio dell'East End di Londra, tracciando la sua evoluzione storica, economica, culturale e sociale, tenendo conto dell'avvento dei Giochi olimpici di Londra 2012: sono parecchie le discussioni rimaste aperte nel decennio successivo la rassegna olimpica, tra le aspettative riguardanti la legacy dei Giochi e la realtà che le comunità dell'East End hanno dovuto affrontare. Per questo motivo, a fronte dei vantaggi e degli svantaggi emersi dal caso di studio analizzato, si cerca di comprendere come creare un utilizzo sostenibile di una struttura sportiva, seguendo un processo volto a comprendere al meglio la zona circostante lo stadio (in particolare a livello sociale ed economico), a capire la potenzialità del club nell'attuare un'iniziativa simile nel proprio business model e a identificare le necessità dei soggetti che vivono il quartiere in questione (per es. tramite lo svolgimento di focus group e di questionari somministrati a persone fisiche e a esercizi pubblici). Sulla base delle necessità scaturite nelle prime due fasi viene definito un pacchetto di iniziative che, riconvertendo ad esempio gli spazi destinati all'hospitality nei giorni delle partite, permette di organizzare aule studio, spazi coworking o per altre attività quando non sono in programma match casalinghi. Infine è presentato un cruscotto di indicatori volti a misurare l'efficacia e per adattare nel tempo le iniziative introdotte, insieme alle implicazioni economiche di un simile progetto.

Sommario

Management Summary.....	II
Introduzione.....	1
Domanda e obiettivo di ricerca.....	16
Metodologia.....	18
1 East End of London	21
1.1 L'evoluzione urbana dell'East End	21
1.1.1 Dal Medioevo fino al commercio marittimo	21
1.1.2 Sviluppo industriale.....	23
1.1.3 Conflitti mondiali, deindustrializzazione e gentrificazione	26
1.2 Aspetti culturali legati all'East London.....	31
1.2.1 L'immigrazione verso il Regno Unito e la Windrush Generation.....	31
1.2.2 La musica come elemento di espressione e di integrazione	37
1.3 Dinamica socioeconomica dell'East End.....	45
1.3.1 Lo sviluppo della situazione sociale ed economica dei residenti	45
1.3.2 Criminalità e politiche giovanili	47
1.3.3 L'aspetto immobiliare	51
2 Le Olimpiadi di Londra 2012	56
2.1 I Giochi come riqualifica dell'East London.....	56
2.1.1 Un'eredità per le generazioni future	59
2.1.2 La proliferazione di enti a supporto della comunità locale	61
2.2 Da regeneration a gentrification	63
2.2.1 L'altra faccia di Stratford	64
2.2.2 Le promesse e le polemiche	68
3 Innovazione	70
3.1 Fase conoscitiva.....	70
3.1.1 Comprensione dell'ambiente di riferimento	71
3.1.2 Analisi interna, fattibilità del progetto e implicazioni nel business model	72
3.2 Fase di contatto con gli stakeholders	74

3.3	Fase di creazione e di implementazione delle proposte	76
3.3.1	Proposte per gli stakeholder “consumer”	77
3.3.2	Proposte per partner “business”	80
3.4	Aspetti operativi	81
3.4.1	Indicatori di performance	81
3.4.2	Aspetti finanziari	83
	Conclusione	87
	Bibliografia	89

Introduzione

Il calcio è lo sport più seguito al mondo e lo stadio, luogo in cui si giocano le partite, rappresenta pienamente il fenomeno che il calcio riesce a generare, facendo trasparire suoni, colori ed emozioni in grado di far venire la pelle d'oca, basta pensare alla prima volta che ci si affaccia sul terreno da gioco. Insomma, lo stadio catalizza le attenzioni di una schiera foltissima di appassionati e non soltanto, siccome esso ha sempre rivestito un ruolo importante come punto d'incontro, oltre che teatro di momenti storici nel corso dei secoli, dalle antiche civiltà fino ai giorni nostri (Coluccia, 2020).

Risulta tuttavia utile ricordare che, per conoscere in modo approfondito l'evoluzione degli impianti calcistici, occorre fare un salto nell'Ottocento e concentrarsi in particolare sul Regno Unito, patria del calcio moderno: tale attività sportiva fonda le sue radici proprio nella terra d'Albione, paese dal quale provengono i primi principi atti a delineare un chiaro regolamento del gioco (per esempio le famose Cambridge Rules, le prime regole scritte legate al gioco del calcio e definite da diverse università inglesi). Originariamente il calcio era un'attività praticata da persone benestanti, in particolare da sportivi che desideravano mantenersi in forma durante la pausa invernale della stagione del cricket (Mandle, 1973; Holt, 1989). Oltre a ciò, la presenza di altri sport come il rugby e il cricket appunto, avvantaggiava i club calcistici che potevano contare su strutture già in grado di ospitare un numero soddisfacente di spettatori, anche se molto spesso, proprio perché agli albori, il calcio doveva trovarsi degli spazi a sé stanti, non sempre adatti ad accogliere grandi folle (Sandiford, 1982). Infatti, successivamente, il calcio si diffuse facilmente e riscosse immediatamente un notevole successo da parte del pubblico che rispondeva presente in massa ai match. Il fatto che questo sport avesse già un seguito rilevante per l'epoca, favorì un'ulteriore proliferazione di strutture sportive ed è questo uno dei motivi per cui il Regno Unito, rispetto ad altri Stati, ha sempre rivestito un ruolo da pioniere nella progettazione e nella costruzione degli stadi (Holt, 1989).

Lo stadio nel corso degli anni ha subito particolari cambiamenti strutturali e legati al suo utilizzo, passando dall'essere unicamente la sede delle partite fino a diventare un'importante fonte di ricavi monetari per le società calcistiche. Da un profilo storico, risulta però utile suddividere l'evoluzione dello stadio e il suo ruolo in quattro fasi. Questi periodi, come determinato nel paragrafo precedente, sono in qualche modo fortemente legati al Regno Unito (Paramio, Buraimo, & Campos, 2008). La prima generazione di stadi, quelli edificati tra la metà dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, era volta unicamente a ospitare gli incontri tra squadre calcistiche: i club molto spesso faticavano a trovare un terreno in cui svolgere la propria attività e dovevano erigere nuove strutture, tipicamente caratterizzate da capienze di per sé elevate per massimizzare i possibili guadagni dalla vendita di tagliandi. Gli stadi dell'epoca non consideravano particolarmente gli aspetti estetici e quelli legati alla sicurezza

(ad esempio le tribune erano costruite in legno e potevano creare dei problemi, visto che tale materia deperisce facilmente se a contatto con un elevato grado di umidità per un periodo di tempo prolungato). Fu proprio a causa della bassa qualità della legna che, ad Ibrox (stadio dei Rangers, ubicato a Glasgow) si registrò la prima tragedia in uno stadio britannico: il 5 aprile 1902, durante un'amichevole tra Scozia e Inghilterra la struttura di una tribuna, oramai non più in grado di sostenere il peso delle persone, causando la morte di 26 spettatori e il ferimento di circa 550 presenti (Thornburn, 1999).

Colui che disegnò Ibrox era una persona che, quando si pensa agli stadi, alla loro storia e soprattutto alla loro architettura, ha un legame indissolubile con essi: Archibald Leitch fu un architetto e ingegnere scozzese, nato a Glasgow il 27 aprile 1865. Egli fu un pioniere nella progettazione delle strutture sportive in quanto disegnò molteplici progetti in tutto il Regno Unito. Lo stile di Leitch generava un certo interesse negli ambienti di riferimento, dato che le sue opere venivano considerate eleganti e uniche sia da un punto di vista della loro funzionalità che da un'ottica puramente estetica (Inglis, 2005). Leitch divenne infatti famoso per alcuni suoi marchi di fabbrica che ancora oggi possono risaltare agli occhi dei più attenti, come il "gable" (il frontone) ovvero una sorta di tettuccio sporgente posto sopra la copertura di una delle quattro tribune, normalmente quella principale, oppure i supporti in acciaio a "X" che sostenevano gli anelli superiori dello stadio (le tribune sopraelevate) (Populous, 2018). Un ulteriore elemento importante era la sua bravura nel calare adeguatamente la struttura sportiva nel contesto di riferimento da un punto di vista paesaggistico (Christensen, 2013).

Fu proprio Ibrox a essere il primo stadio disegnato da Leitch, peraltro già tifoso della squadra di casa, i Glasgow Rangers. Nonostante quanto accaduto nel 1902, Leitch continuò a essere molto richiesto dalle società di tutto il Regno Unito, visto che egli adattò il proprio stile per incrementare la comodità e la sicurezza di coloro che desideravano assistere a una partita di calcio. Dopo la tragedia di Ibrox il legno venne infatti proibito per quanto riguarda la costruzione delle strutture portanti (come la base delle tribune), lasciando spazio al cemento (Inglis, 2005). Di conseguenza, tale mutamento introdusse la seconda generazione di stadi, che accompagnò il calcio a cavallo dei due conflitti mondiali, dall'inizio del Novecento fino alla fine degli anni Quaranta.

Un'ulteriore evoluzione fu segnata dal disastro di Burnden Park a Bolton, avvenuto il 9 marzo 1946 in occasione di una partita di FA Cup (la coppa nazionale inglese) tra il Bolton Wanderers e lo Stoke City, durante la quale perirono 33 persone e ne rimasero ferite 500, a causa di un sovraffollamento di una tribuna dovuto a spettatori che scavalcarono i cancelli d'entrata quando questi erano già chiusi (la chiusura significava che il settore era già pieno), (Paramio, Buraimo, & Campos, 2008). Le conseguenze dell'accaduto in quel di Bolton resero necessario l'introduzione di una regolamentazione più risoluta in materia di sicurezza negli impianti sportivi e quindi di nuovi ritocchi a livello strutturale: il calcio era in forte espansione

tra il pubblico, l'affluenza era molto elevata e gli stadi erano letteralmente presi d'assalto in occasione dei match (figura 1) (Holt, 1989).

Figura 1 – Una famosa foto di Highbury, ex stadio dell'Arsenal, nel 1951, in una delle prime partite in notturna della storia del calcio (la prima nell'impianto del Nord di Londra) (Arsenal FC, 2017a).



Fonte: (Reddit, 2016).

Entrarono quindi in scena gli stadi di terza generazione, i cui elementi strutturali più evidenti furono, in aggiunta alle classiche tribune in cemento, le “crush barriers” che consistevano in transenne di ferro posizionate sulle “terraces”, le tribune che all’epoca erano adibite ai posti in piedi, e introdotte con l’obiettivo di dare un maggior ordine ai flussi di pubblico, diminuendo la probabilità dei cosiddetti effetti domino, come accaduto a Burnden Park nel 1946 (Pajaro, 2020). Infatti a Bradford il problema fu che, data l’eccessiva concentrazione di persone all’interno del settore, coloro che scavalcarono i cancelli dopo la chiusura fecero pressione a partire dalla parte più alta della tribuna (dove appunto erano poste le entrate), accalcandosi sugli individui che seguivano la partita nelle posizioni più basse e vicine al terreno di gioco (Joern, 2009).

Gli stadi di terza generazione ricoprirono il periodo tra l’inizio degli anni Cinquanta e la fine degli anni Ottanta, un momento sicuramente non facile per la popolazione britannica visto che il Regno Unito, sebbene fosse una delle potenze vincitrici della Seconda guerra mondiale e anch’esso coinvolto nel boom economico al pari di altri paesi europei, stava al contempo vivendo un periodo di forte decadenza del proprio impero coloniale, con parecchi paesi del Commonwealth (l’organizzazione che raccoglie, oltre al Regno Unito stesso, gli Stati che nel corso della storia hanno avuto un legame con la Corona britannica e che sono fisicamente distanti da Londra) che in quegli anni si apprestavano a ottenere la propria indipendenza dalla Gran Bretagna (Gow & Rookwood, 2008). Questo contraccolpo, unito alla Guerra delle Falkland o delle Malvinas, a vari scioperi (come quello dei minatori tra il 1984 e il 1985) e ad alcune crisi economiche tra gli anni Settanta e Ottanta, ebbe un eco non

indifferente sulla catena economica britannica e le conseguenze non tardarono a generare un impatto negativo pure sulla popolazione.

Si assistette pertanto a un'ulteriore discrepanza tra le classi sociali: la working class subì le conseguenze più pesanti dato che, già abituata a condizioni poco favorevoli, stava peraltro affrontando un'altra importante crisi dovuta alla deindustrializzazione a causa della crescente presenza dell'automazione nelle varie industrie e quindi alla minor necessità di manodopera (Jones, 1990). In particolare, i giovani della working class, non avendo un completo accesso all'istruzione o ad altre attività ricreative in grado di occuparli, erano legati al contesto urbano o di strada, nel quale passavano il loro tempo causando piccoli disagi a livello di ordine pubblico, facendo trasparire un senso di ribellione nei confronti dell'establishment, reo di aver voltato le spalle alla working class e alle classi medio-basse, emarginandole di fatto dal resto della società durante quegli anni difficili (Pajaro, 2020).

Se nell'Ottocento il calcio era uno sport dedicato all'élite, nel corso degli anni la sua forte diffusione raggiunse tutto il popolo diventando così lo sport della working class che, anche grazie all'introduzione di una maggior flessibilità tra lavoro e tempo libero, dedicava il fine settimana per recarsi allo stadio: assistere a una partita era un modo per dare libero sfogo alle proprie emozioni e alla frustrazione accumulata durante la settimana, staccando quindi la mente dalla difficile realtà che accompagnava la vita dei lavoratori (Holt, 1989). Il calcio, grazie alla sua durezza e alle giocate offerte dai giocatori, catalizzava puntualmente le attenzioni degli spettatori, generando anche un forte senso di appartenenza nei confronti del proprio territorio. Contemporaneamente si assistette alla proliferazione di parecchi gruppi composti in particolar modo da giovani provenienti dagli ambienti economicamente più sfavorevoli (le cosiddette "sottoculture" o "subculture", nel contesto calcistico conosciute come "firm"), che utilizzavano il supporto per la propria squadra (unito all'abuso di alcol) come pretesto per generare, all'interno e all'esterno degli stadi, i comportamenti inadeguati assunti nel quotidiano, cercando per esempio lo scontro con i gruppi avversari (Jewell, Simmons, & Szymanski, 2014; Treccani, 2023b).

Nell'opinione pubblica britannica, in particolare negli ambienti dei media e della polizia, la presenza di tali comportamenti generò immediatamente la cosiddetta "fobia dell'hooliganismo", attraverso la quale ogni presunto disagio veniva imputato a un determinato gruppo di tifosi. Sebbene certe firm legate a specifiche squadre fossero realmente pericolose, la normale sorveglianza, anche a causa dell'assenza di precise regole per contrastare efficacemente il fenomeno dell'hooliganismo, tendeva a generalizzare la causa di determinati problemi, creando quindi un pregiudizio nei confronti della maggior parte dei tifosi che assistevano alle partite di calcio (Pajaro, 2020). È utile menzionare come, al contrario di quanto fanno gli "ultras" e il tifo organizzato presente nel resto del mondo, gli hooligans britannici non avevano alcun legame con le società calcistiche o con il resto della

tifoseria e, se non raramente, non minacciavano la squadra avversaria o i propri beniamini (Spagnolo, 2017).

La limitata conoscenza, da parte delle autorità, in merito al tema della sicurezza nelle strutture sportive e la gestione poco efficace dei flussi di persone, unite appunto alla “fobia dell’hooliganismo”, furono purtroppo al centro di alcune tragedie che ebbero luogo nella seconda metà del Novecento: Ibrox nel 1971 fu nuovamente la sede di un grave incidente, innescato da una grande calca di persone sulla scalinata numero 13, dove persero la vita 66 tifosi (Walker, 2004). Dopo quanto accaduto ad Ibrox il governo britannico decise di creare un ulteriore regolamento apposito per la sicurezza negli stadi, lo Safety of Sports Grounds Act 1975 e la Green Guide, una raccolta di disposizioni utili alla sicurezza degli spettatori che assistevano agli eventi sportivi.

Nonostante ciò, nel 1985 seguì l’incendio del Valley Parade di Bradford, in cui una delle tribune prese fuoco proprio durante una partita tra i padroni di casa del Bradford City e il Lincoln City, facendo 56 vittime e 265 feriti. Si dice che sia stata una sigaretta a innescare le fiamme, dopo essere caduta sul fondo della tribuna attraverso le fessure presenti tra le assi del pavimento ed entrando in contatto con alcuni rifiuti presenti alla base della tribuna. Tuttavia venne confermata la mancata presenza di estintori, rimossi per il timore che in un qualche scontro potessero essere utilizzati come arma da parte degli hooligans: ciò non permise di contrastare le fiamme tempestivamente e la rapida propagazione dell’incendio inghiottì parte dello stadio (figura 2) (Paramio, Buraimo, & Campos, 2008).

Figura 2 – Un’immagine cruda quanto impressionante: la Main Stand del Valley Parade ingurgitata dalle fiamme.



Fonte: (Institution of Fire Engineers, 2016).

Il calcio inglese, al di là degli hooligans, si è sempre distinto per un'atmosfera speciale e un tifo spontaneo, bonario e tranquillo (per es. tutto il pubblico canta i cori, non vi è tifo organizzato e le prese in giro sono in linea con il tipico humor britannico), dato che per gli inglesi il risultato calcistico non è mai stato vissuto come una questione di vita o di morte. Le notizie provenienti dalla Gran Bretagna fecero quindi scalpore agli occhi della stampa internazionale e anche all'estero si diffuse l'idea per cui i tifosi britannici risultavano pericolosi e violenti. Questa tensione si tradusse facilmente in eventi dal contorno poco edificante come il nervosismo tra i tifosi romanisti e quelli del Liverpool prima della finale di Coppa dei Campioni del 1984 giocatasi nella capitale italiana. Inoltre è da ricordare la strage dell'Heysel di Bruxelles, che coinvolse parecchi tifosi italiani giunti in Belgio per seguire la Juventus nell'ultimo atto della Coppa dei Campioni del 1985, giocata sempre contro il Liverpool. In particolare, quest'ultimo episodio rappresenta la preoccupazione del pubblico quando si doveva affrontare una squadra inglese: prima della finale gli hooligans effettuarono il cosiddetto "take the end" il cui obiettivo era di introdursi nella tribuna adibita alla tifoseria avversaria (in tal caso spettatori neutri e supporter bianconeri che non facevano parte della tifoseria organizzata), mettendo la stessa in fuga. La gente si ammassò così verso il bordo della tribuna che però, in quanto delimitata da un muretto, non presentava aperture o vie di uscita. Questa sciagura vide la morte di 39 persone e il ferimento di circa 600 spettatori, con la conseguente squalifica delle squadre inglesi dalle competizioni continentali per un periodo indeterminato (divieto poi revocato nel 1990) (Caremani, 2003).

La tendenza di quegli anni si trascinò tuttavia fino al 15 aprile 1989, giorno del "disastro di Hillsborough". In quel di Sheffield, più precisamente a Hillsborough, lo stadio dello Sheffield Wednesday, andava in scena la semifinale di FA Cup tra Liverpool e Nottingham Forest (il penultimo e l'ultimo atto della Coppa inglese si giocano su campo neutro): un momento che avrebbe dovuto essere festoso, dato che la coppa nazionale inglese, la competizione calcistica più antica al mondo, in quegli anni attirava parecchio interesse a causa dell'esclusione delle squadre inglesi dalle coppe europee (Tempany, 2016). Si dovette invece trarre un altro bilancio, nel quale venne registrato, a causa del sovraffollamento della Leppings Lane (la tribuna che ospitava i supporter dei Reds), il decesso di 97 tifosi del Liverpool¹. L'incremento della concentrazione di persone nella tribuna fu dovuto a un insieme di fattori che ancora oggi fanno discutere, dal traffico creatosi per i lavori sull'autostrada Liverpool-Sheffield che ritardò l'arrivo allo stadio di parecchi tifosi Reds innescando quindi una ressa per giungere in tempo per il fischio d'inizio, fino alla mancanza di organizzazione e di coordinamento nel controllo dei tornelli e dei flussi di persone a ridosso dello stadio da parte della polizia e degli organizzatori del match (Jewell, Simmons, & Szymanski, 2014; Hillsborough Independent Panel, 2012).

¹ Inizialmente le vittime furono 96, ma nel luglio 2021 venne comunicato il decesso della 97esima vittima che fino a quel momento era rimasta in stato vegetativo (Day & Stanley, 2021).

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale. Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012

Inoltre, esattamente come quattro anni prima all'Heysel, la "fobia dell'hooliganismo" appesantì le conseguenze di quel tragico evento: i tifosi che tentavano di mettersi in salvo dalla calca presente sulle tribune scendevano verso il campo, ma venivano ripetutamente respinti dalla polizia perché gli agenti pensavano che fossero hooligans desiderosi di invadere il terreno da gioco (Pajaro, 2020). Non a caso, per quanto riguarda il disastro di Hillsborough, gli organizzatori della partita e soprattutto la polizia dello South Yorkshire furono accusati di essere i principali responsabili della tragedia, non essendo stati in grado di gestire i flussi di persone all'entrata dello stadio e anche per non essersi accorti di ciò che stava accadendo. Inizialmente l'opinione pubblica, in particolare la stampa, puntò il dito nei confronti dei tifosi del Liverpool e del loro comportamento, quando in realtà la strage di Hillsborough viene spesso ricollegata a un caso di malagiustizia, di lungaggini giudiziarie e di copertura delle prove da parte delle autorità, motivo per cui tutt'oggi il The Sun, noto e controverso tabloid britannico, non è particolarmente gradito nei dintorni della città sul Merseyside (Nicholson, 2016; Pajaro, 2020).

Quanto accadde ad Hillsborough fu il punto di svolta verso l'introduzione di una regolamentazione più ferrea, visto che i regolamenti istituiti negli anni venivano sì implementati, ma faticavano ad essere efficaci e soprattutto concreti da un punto di vista applicativo dato il mancato coordinamento tra autorità e società sportive (Sports Grounds Safety Authority, 2021; Thornburn, 1999). In seguito al disastro di Hillsborough il governo britannico presieduto da Margaret Thatcher incaricò una commissione capitanata dall'allora giudice della Corte d'Appello Peter Taylor, con l'obiettivo di stilare un rapporto che indicasse le cause della strage accaduta in quel pomeriggio primaverile nello Yorkshire e che potesse fornire delle chiare indicazioni sui cambiamenti strutturali e gestionali che società, istituzioni sportive e governative avrebbero dovuto apportare per incrementare le misure di sicurezza negli impianti sportivi, al fine di evitare il ripetersi di tragedie di questo genere (Tempany, 2016).

Il Taylor Report, nome con il quale tale documento è diventato famoso nel corso degli anni, determinò lo spartiacque tra gli impianti di vecchia generazione e quelli moderni. Infatti, all'inizio degli anni Novanta, nel momento in cui i club inglesi dovettero forzatamente rinnovare i propri impianti secondo le nuove misure dettate dal report stesso (altrimenti avrebbero perso il proprio posto nella categoria nella quale giocavano in quel momento), entrarono in scena gli stadi di quarta generazione. Un cambiamento necessario quanto fondamentale considerando che, per esempio, il The New Den, casa del Millwall FC, inaugurato nel 1993 e primo impianto a essere in linea con le nuove norme, fu il primo stadio situato nella sola Londra ad essere costruito dal 1937 (figura 3) (Paramio, Buraimo, & Campos, 2008).

Figura 3 – La South Stand del "The New Den" nell'agosto del 1993, primo stadio in Gran Bretagna a essere in linea con gli standard definiti dal Taylor Report.



Fonte: (Legendary Football Grounds, 2016).

Gli stadi di nuova generazione dovevano presentare tutti i posti seduti (ad eccezione di alcune realtà nelle serie inferiori, dove risultavano comunque necessari degli spazi seduti). Per attenuare l'aggressività dei tifosi più caldi che si scatenava con l'effetto "gabbia", vennero pure rimosse le recinzioni che delimitavano i settori. Oltre a ciò sia i club che le autorità avrebbero dovuto essere più rigidi nella vendita dei biglietti, al fine di controllare minuziosamente coloro che entravano allo stadio, siccome uno dei grandi problemi riscontrati negli anni precedenti fu proprio l'elevato numero di persone che si presentavano senza disporre di un titolo d'accesso e che quindi, data la confusione nella gestione dei flussi, incrementavano la probabilità di sovraffollamento delle strutture stesse (Jewell, Simmons, & Szymanski, 2014). Il maggior controllo dei soggetti che avrebbero assistito alle partite permise un incremento della prevenzione relativa a comportamenti inadeguati da parte del pubblico, con l'obiettivo di mantenere un certo ordine prima, durante e dopo le partite, sia all'interno che all'esterno dello stadio. Una maggior sorveglianza era però volta soprattutto a neutralizzare immediatamente gli individui che avrebbero potuto inscenare comportamenti non consoni (es. invasioni di campo, cori a stampo razzista, ...): in tal senso la polizia avrebbe controllato l'esterno dello stadio essendo un luogo pubblico, mentre all'interno dell'impianto gli steward stipendiati e gestiti dalle società avrebbero gestito la situazione. Le disposizioni emerse dal Taylor Report implementarono e completarono le

leggi relative agli impianti sportivi, semplificando a tutti gli effetti l'applicazione delle regole rispetto al passato (Tempany, 2016).

Oltre alla regolamentazione più ferrea, i pesanti investimenti riguardanti le dovute e profonde modifiche strutturali e organizzative furono in gran parte sostenuti dal governo britannico che supportò i club durante questa fase di transizione, anche se quest'ultimi dovettero impegnarsi per favorire il rispetto di tutte le norme emanate (Ludvigsen, 2020). Il primo effetto dell'adeguamento degli stadi fu l'incremento del prezzo dei biglietti: il governo aveva precedentemente definito un piano per non aumentare eccessivamente il costo dei tagliandi, anche se essi subirono un inevitabile incremento, sia per il fatto della presenza di strutture più moderne che in un qualche modo richiedevano una copertura dell'investimento, sia perché il singolo posto seduto avrebbe occupato uno spazio maggiore rispetto a un posto in piedi, riducendo quindi la capacità dello stadio (Pajaro, 2020). La conseguenza fu che le fasce economicamente più deboli della popolazione, non potendo più contare sui prezzi popolari di un tempo, non riuscirono più a permettersi l'accesso agli stadi e il fenomeno dell'hooliganismo, portato avanti in maggior misura da persone che provenivano appunto da contesti proletari, venne ulteriormente indebolito, lasciando spazio ad altri target di spettatori (Edensor, Millington, Steadman, & Taecharungroj, 2021).

In particolare tra gli anni Sessanta e gli anni Ottanta il calcio ha costantemente incrementato la propria importanza a livello economico, diventando anch'esso un settore economico o un'industria (Foglio, 2018). Tuttavia, il vero turning point, legando il discorso economico con gli stadi, si riconduce chiaramente all'inizio degli anni Novanta, momento in cui il calcio inglese visse una profonda ristrutturazione (Di Maio, 2015). Negli anni precedenti il calcio inglese aveva un seguito perlopiù locale (le squadre erano peraltro formate in gran parte da giocatori britannici) e, agli occhi del mondo, esso veniva etichettato come un calcio molto fisico, rude e poco spettacolare da un punto di vista tecnico, giocato in terreni da gioco che assomigliavano a dei campi di patate. L'hooliganismo era uno dei motivi per cui il pubblico rimaneva lontano dagli stadi e questa situazione contribuiva a far sì che gli investimenti nei club calcistici risultassero piuttosto contratti, visto che le società non registravano particolari incrementi per quanto riguarda i ricavi (Jewell, Simmons, & Szymanski, 2014; Penn & Penn, 2020).

I cambiamenti apportati a seguito del Taylor Report iniziarono però a riavvicinare parecchia gente al calcio d'Oltremania, come gli anziani, i disabili e le famiglie, ma hanno pure creato i presupposti per un circolo virtuoso che ha portato in Inghilterra investimenti (ad esempio l'imprenditore Roman Abramovič fu uno dei primi proprietari stranieri a investire in una squadra inglese, il Chelsea). La presenza di massicci investimenti ha migliorato le strutture dedicate ai settori giovanili e alla gestione dei talenti, ma soprattutto ha portato in Inghilterra giocatori esteri di alto profilo, generando un'apertura globale del calcio inglese ai molti turisti stranieri (Tempany, 2016; Cho, Khoo, & Lee, 2019). In questo modo le società sportive

hanno potuto incrementare le entrate provenienti dalla vendita dei tagliandi per le partite (biglietti singoli o abbonamenti stagionali): a tal proposito, nel corso degli anni, sono pure state introdotte nuove forme di offerte, con pacchetti legati a determinati gruppi di partite o a singole competizioni (campionato, competizioni continentali, ...) (Foglio, 2018; Beech & Chadwick, 2007).

Il ticketing risulta una componente di ricavo importante per le società e questo aspetto è stato sottolineato in particolar modo durante i vari lockdown imposti a causa della pandemia da Covid-19, quando si è dovuto giocare a porte chiuse per parte della stagione 2019/20 e per l'intera annata 2020/21, generando un importante ammanco nei flussi di cassa dei club (Bond, et al., 2020). Un ulteriore aspetto che negli ultimi anni risulta in forte crescita e che completa l'offerta relativa al ticketing riguarda l'hospitality, ovvero il modo in cui i club forniscono degli spazi dedicati ai loro clienti istituzionali o ai propri sponsor, affinché le partite possano diventare un luogo d'incontro informale per creare relazioni di business. In tal senso l'edificazione o il rinnovamento di uno stadio genera un'opportunità di sviluppare delle aree adibite all'hospitality, sfruttando inoltre la possibilità di poter utilizzare tali spazi non soltanto durante le partite casalinghe, ma anche in altre occasioni: eventi, conferenze, feste, matrimoni, servizi di hôtellerie, ... (figura 4) (Cataliotti & Fabretti, 2019).

Figura 4 – Gli spazi dedicati all'hospitality sono sempre più presenti negli stadi, come nel caso del DW Stadium di Wigan, inaugurato nel 1999.



Fonte: (Wigan Athletic FC, 2022).

All'inizio degli anni Novanta, momento in cui i club inglesi dovevano ristrutturare i propri stadi per le già citate questioni relative alla sicurezza, il mondo viveva un momento di assoluta espansione tecnologica ad uso domestico, ma anche le aziende erano coinvolte già da un

po' di anni in questo processo (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). Disporre di un mondo a portata di click ha contribuito non poco alla proliferazione di una domanda sempre più attenta a prodotti e a servizi, spingendo quindi le imprese a un importante adattamento per non ridurre i propri incassi, mediante l'introduzione di revenue models innovativi ed efficienti per un sistema economico che da lì in poi avrebbe registrato una crescita veloce e costante (Da Silva & Trkman, 2014). Anche i club sportivi non sono stati esclusi da questa fase di transizione, contraddistinta da una sempre più comune tecnica della differenziazione, sia per quanto riguarda la destinazione dei propri investimenti che per la massimizzazione delle entrate: l'obiettivo, come per l'allocazione di risorse, era di sfruttare un numero di fonti di ricavo differenti tra loro, in modo da ridurre la dipendenza da una o da limitate specifiche voci di fatturato (Cataliotti & Fabretti, 2019).

Infatti, un'altra consistente parte dei ricavi di un club calcistico è rappresentata dall'incasso dei diritti multimediali, ovvero il versamento di una certa cifra in cambio della possibilità di trasmettere in diretta o in differita le partite attraverso televisione, radio o web (streaming) (Di Maio, 2015). Questi diritti hanno un prezzo che viene pagato dall'ente che decide di trasmettere le partite, motivo per cui molto spesso vengono indette delle aste per definire chi è disposto a mostrare uno specifico campionato per un certo numero di anni, in una determinata area geografica. Ciò genera delle offerte importanti sul piano economico, visto che portare le partite di calcio all'interno delle varie economie domestiche, così come esportare le immagini di uno specifico campionato in paesi esteri, per l'ente trasmittente che si aggiudica i diritti multimediali, significa offrire un prodotto unico e capace di raggiungere un elevato numero di sottoscrizioni ai relativi abbonamenti messi a disposizione del pubblico (Beech & Chadwick, 2013).

Fino al 1992, la prima serie inglese (allora denominata First Division) era gestita e organizzata dalla English Football League [EFL], organo che controllava pure la seconda, la terza e la quarta divisione. Il montante ottenuto dalla vendita dei diritti TV era quindi suddiviso tra 92 squadre. All'inizio degli anni Novanta i club della prima serie iniziarono però a nutrire il desiderio di ottenere un ammontare più elevato per cui, dopo alcuni tentativi falliti, nel 1992 venne fondata l'attuale Premier League, con le prime 22 squadre inglesi (poi divenute 20) che decisero di staccarsi dalla EFL proprio per permettere ai singoli club di incassare una fetta di ricavo maggiore proveniente dai diritti televisivi (Penn & Penn, 2020; Pajaro, 2020). La diffusione della Premier League nel mondo, grazie alle TV private o "pay per view", riscosse un grande successo (prima nel Nordamerica, mentre successivamente in Africa, in Asia, in Sudamerica e in Oceania), considerando che si trattava di una delle prime operazioni di sviluppo del "prodotto calcio" come commodity e per lo più legato a un campionato di un paese anglofono (la lingua ha fornito alla Premier un importante vantaggio visto che l'inglese era una lingua internazionale che si stava diffondendo pure nella tecnologia, in un periodo di forte globalizzazione) (Ludvigsen, 2020). La vena commerciale e

innovativa degli inglesi, simile a quella degli americani, ha quindi permesso di plasmare un modello ispirato alle grandi leghe sportive nordamericane, che in Europa è peraltro riscontrabile nell'odierna EuroLeague del basket.

Di conseguenza, la maggior esposizione della Premier League a livello globale, ha permesso ai club di ampliare una terza voce importante per quanto riguarda le entrate monetarie, ossia il licensing e tutto ciò che riguarda le attività commerciali (per esempio le sponsorizzazioni o il merchandising) (Cataliotti & Fabretti, 2019). Un esempio di licensing che ha contribuito alla notorietà anche delle serie minori inglesi (EFL e National League) è rappresentato dalle collaborazioni effettuate con i videogiochi FIFA di EA Sports e Football Manager di Sports Interactive e SEGA. Nel corso dell'ultimo decennio si è aggiunta pure la gestione dei social media, elemento che le società hanno preso seriamente in considerazione per un'ulteriore espansione del proprio brand e per la quale sono stati effettuati particolari investimenti volti a un costante ampliamento dell'offerta, in linea alle opportunità fornite dagli sviluppatori delle piattaforme stesse nel corso del tempo (Woods & Ludvigsen, 2021). La presenza dei social media ha fornito una maggior visibilità ai club che, grazie a tali spazi virtuali, hanno potuto allargare il loro bacino d'utenza a livello globale, superando quindi le logiche di mercato da un punto di vista geografico (figura 5) (Maderer & Holtbrügge, 2019; Toma & Catană, 2021).

Figura 5 – Pure le tournée estive intercontinentali sono diventate un must per le squadre calcistiche più quotate.



Fonte: (The Daily Telegraph, 2015).

Le società calcistiche possono poi contare su altre fonti di ricavo (es. player trading, ricavi dalla partecipazione a competizioni continentali, ...). Nonostante ciò, in particolar modo a

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale. Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012

seguito dei cambiamenti apportati all'inizio degli anni Novanta, è importante notare come i club abbiano voluto puntare sulle proprie strutture, adeguandole non unicamente per incrementarne il livello di sicurezza (sebbene la regolamentazione debba sempre venir applicata in maniera maniacale), quanto più per creare dei progetti architettonicamente attrattivi e funzionali, che possano soprattutto incrementare le entrate del club (Thompson, Tolloczko, & Clarke, 1998). Per le società le cifre investite in strutture sono da considerare dei debiti virtuosi visto che uno stadio, con il tempo, ripaga gli sforzi profusi. Infatti il calcio è un settore economico che nell'ultimo trentennio ha vissuto una forte crescita e i costanti cambiamenti irreversibili riscontrati all'interno di tale industria denotano il forte desiderio di voler sempre puntare sull'effetto novità al fine di generare ulteriori entrate monetarie, modificando pure le modalità di comunicazione che il club instaura con la propria base di supporters (Foglio, 2018; Kennedy & Kennedy, 2014). Andare allo stadio non significa soltanto assistere alla partita, bensì vivere un'esperienza che va oltre i novanta minuti di gioco, motivo per cui gli stadi disegnati negli ultimi anni sono strutture smart (la tecnologia e la robotica vengono utilizzate per scopi di logistica e d'intrattenimento e per fornire ulteriore visibilità ai vari sponsor) e multifunzionali, in grado di ospitare una moltitudine di eventi extracalcistici volti ad ampliare il pacchetto di opportunità di business (Maderer & Holtbrügge, 2019).

In tal senso il modello inglese dimostra come una strategia di trasformazione sia in grado di generare un costante e crescente effetto positivo sugli incassi nel lungo termine, anche se, d'altro canto, si discute spesso su quanto la Premier League, al contrario delle serie inferiori, stia perdendo in termini di atmosfera negli impianti, data la sua forte visibilità internazionale e quindi alla presenza di un tifo più pacato rispetto al modo di incitare la squadra che un tempo contraddistingueva il pubblico inglese (Bazell, 2015).

Sebbene le società sportive cerchino di ampliare costantemente il proprio raggio d'azione, è fondamentale rimarcare come i club stessi rivestano pure una forte componente locale legata al territorio di appartenenza: risulta quindi importante mantenere e perpetuare questo rapporto non solo da un profilo storico ma anche da un punto di vista umano (Cockayne, 2021). La componente sociale di una società sportiva riguarda l'impatto che essa genera nel tessuto sociale: la connessione che, nel corso degli anni, il club instaura con la comunità locale è fondamentale e rappresenta un valore intangibile dal grande potenziale data la sua unicità e inimitabilità (Cataliotti & Fabretti, 2019).

Per questo motivo è interessante rimarcare come in Inghilterra sia spesso in voga il motto "support your local club" (supporta il tuo club locale), scaturito dal particolare legame tra la società sportiva e la popolazione (nel Regno Unito pure i club delle leghe inferiori hanno un seguito importante), concetto sottolineato pure dalle attività svolte dai vari club nelle comunità locali (Garino & Pajaro, 2015). È sempre opportuno ricordare che i club sportivi, sebbene oggi siano delle aziende operanti in un mercato importante, inizialmente sono nati

grazie a persone desiderose di collaborare tra di loro, motivo per cui è fondamentale che un club porti avanti il suo operato anche da un punto di vista sociale, a immagine di quanto svolto dai fondatori nei primi anni di vita della società sportiva (Cockayne, 2021).

Il lavoro dei club con le comunità locali risulta pertanto di fondamentale importanza visto che le iniziative portate avanti dalle società sportive possono coinvolgere in modo efficace tutti gli individui, rendendoli parte di un unico insieme e incrementando quindi l'integrazione tra soggetti attinenti a culture, religioni e background differenti, grazie a un punto in comune come l'identificazione nella squadra di calcio locale (Curran, Bingham, Richardson, & Parnell, 2014; Blumrodt, Desbordes, & Bodin, 2013). Ovviamente questo aspetto viene facilitato nel momento in cui è presente un'infrastruttura moderna e multifunzionale: è così possibile operare sulla maggior flessibilità per quanto riguarda l'utilizzo degli spazi, con l'obiettivo di offrire molteplici e svariate attività. Una struttura sportiva può essere adibita ad ospitare concerti o eventi, ma può pure offrire aree dedicate allo studio, al co-working, senza dimenticare luoghi d'incontro e spazi per attività ricreative quotidiane a servizio delle persone (Watson, 2000). Insomma, una resa ottimale permette al club sportivo di ottemperare ai suoi obiettivi di responsabilità sociale, ma anche di generare un utilizzo sostenibile e costante della struttura.

Nel Regno Unito molti stadi vengono proprio dedicati alla popolazione locale. Essi sono noti con la nomenclatura di "community stadium" nel naming dell'impianto, spesso preceduta dal nome del luogo in cui è situato quest'ultimo. I community stadium sono strutture che offrono, al di là della loro attività principale, servizi e benefici alla comunità locale, e rendono accessibile l'infrastruttura per l'attività sportiva in qualsiasi momento della settimana (Cambridge Community Sporting Trust, 2015).

Per implementare degli spazi funzionali destinati ad attività specifiche utili a coinvolgere la popolazione è dunque richiesto un grado di conoscenza peculiare dell'area circostante lo stadio e della sua comunità locale, come pure un'attenta selezione delle persone a cui viene affidato il compito di portare avanti le iniziative proposte dal club. Non si tratta di un'operazione semplice in quanto è richiesto uno sforzo economico e un impiego di risorse rilevanti, anche se il vantaggio di rendere lo stadio un luogo di ritrovo a scopo sociale permette al club di ottenere dei ritorni "indiretti" (per es. l'ampliamento del potenziale bacino d'utenza, la divulgazione positiva della propria immagine e dei propri valori, ...) (Torchia, 2020; Cataliotti & Fabretti, 2019).

È quindi interessante comprendere come la gestione di uno stadio con un obiettivo sociale possa essere integrata nel business model di un club sportivo, rappresentando un'ulteriore opportunità di business per il club, anche per quanto riguarda le collaborazioni con l'amministrazione comunale, con le varie associazioni o fondazioni operanti in loco, con le imprese e con la comunità locali, al fine di creare un ambiente propositivo, inclusivo e in grado di coinvolgere tutti gli attori presenti nell'area stessa. Se la squadra sportiva locale è

un elemento in cui tutti i soggetti della zona si riconoscono, lo stadio è una struttura unica e particolare, incentrata ad accogliere una moltitudine di persone, motivo per cui è importante definire un progetto con e per le persone, estendendo questo concetto quotidianamente, al di fuori dei novanta minuti di gioco.

Domanda e obiettivo di ricerca

La stesura della domanda di ricerca, dell'obiettivo di ricerca e dei relativi sotto-obiettivi permettono al ricercatore di definire dei punti di riferimento utili alla costruzione dell'elaborato: durante questo processo vengono infatti considerati sia gli aspetti generali relativi all'argomento come pure gli elementi più specifici, in base ai quali viene poi configurata una metodologia precisa e funzionale per permettere un adeguato completamento del lavoro.

In questa tesi non risulta importante soffermarsi unicamente sugli aspetti strutturali e organizzativi che uno stadio deve presentare per ospitare eventi extra calcistici, bensì occorre considerare la rilevanza della comprensione che riguarda la realtà circostante e il contesto in cui l'impianto è ubicato, con lo scopo di supportare al meglio il processo decisionale volto alla definizione di un'offerta confacente con l'ambiente di riferimento, per integrare il sistema nel modello di business della società e per misurare i risultati definiti dalle iniziative messe in atto, incentivando così una mentalità volta al miglioramento continuo.

L'elemento cardine sul quale la ricerca si basa è la domanda di tesi, che in questo caso si presenta nel modo seguente:

***Quali esternalità positive può generare uno stadio a favore della comunità locale?
Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012.***

Tale domanda di ricerca, sottoforma di obiettivo, si propone di "identificare le esternalità positive che uno stadio genera per la comunità locale".

La definizione di un preciso disegno di ricerca identifica ciò che l'analisi deve osservare; pertanto, l'obiettivo principale della tesi viene supportato da sei sotto-obiettivi che fungono da "bussola" per il ricercatore durante le fasi di raccolta dei dati e di stesura del progetto:

- studiare la letteratura scientifica in merito al legame tra le società sportive e la comunità locale;
- approfondire il contesto urbano e socioeconomico dell'East End londinese e la sua evoluzione storica;
- identificare le attese e i risultati emersi dalla riqualifica della zona per le Olimpiadi del 2012;
- definire un processo innovativo volto alla comprensione del contesto locale, oltre che un pacchetto di iniziative affinché un impianto sportivo possa risultare fruibile per la comunità residente nell'area circostante;
- valutare la fattibilità economica e l'integrazione del processo sviluppato nel business model di un club sportivo.

Grazie a questi elementi il ricercatore dispone di una base per poter definire la struttura e i contenuti della ricerca, il cui metodo di realizzazione e le relative fonti forniscono la possibilità di determinare considerazioni adeguate e oggettive, garantendo un processo coerente al fine di fornire al pubblico un progetto attendibile, autorevole ed efficace.

Metodologia

Una volta determinata la domanda di ricerca, l'obiettivo principale e i relativi sotto-obiettivi risulta importante costruire un processo che permetta un raggiungimento di quest'ultimi, rispondendo propedeuticamente all'obiettivo e quindi al quesito principale. Per fare ciò è fondamentale individuare i contenuti, i mezzi e le idee che rientrano nella pianificazione relativa alla stesura dell'elaborato: per creare un lavoro preciso e coerente è necessario mantenere una connessione tra la domanda di ricerca e il procedimento da seguire nella costruzione del progetto, seguendo una strategia analitica in grado di generare un certo interesse nei destinatari della ricerca (Hunt, Pollock, Campbell, Estcourt, & Brunton, 2018; McGaghie, Bordage, & Shea, 2001; Merriam & Grenier, 2019).

A tal proposito è inoltre fondamentale notare come questa tesi di Master è sviluppata seguendo una logica di continuità della tesi di Bachelor, elaborata dall'autore e intitolata "Il cambio di stadio nell'era digitale: caso di studio dei club londinesi". Quest'ultima studia infatti come i club calcistici effettuano un cambio strutturale nell'era digitale, individuando i motivi per cui le società decidono di implementare il proprio stadio (per esempio rinnovando l'attuale impianto che ospita le partite casalinghe o trasferendo il club in una nuova arena) e analizzando sette casi di studio legati a società calcistiche londinesi che hanno effettuato una trasformazione significativa tra il 2005 e il 2021. La tesi di Bachelor espone inoltre delle raccomandazioni destinate alle società sportive che intendono introdurre un cambiamento, con l'obiettivo di effettuare la transizione in modo efficace e adeguato, mettendo al centro i tifosi e l'aspetto emotivo che li lega al club e ai suoi luoghi storici e significativi.

Nella tesi di Master si desidera comprendere come un club possa studiare il contesto locale nelle vicinanze del proprio stadio e proporre una strategia di azione sociale (facendo diventare lo stadio un hub per la comunità locale). Infatti la società sportiva dispone di uno spiccato valore identitario, che la porta pure a incrementare le opzioni di business nel lungo termine, identificando come organizzare il merchandising (differenziandosi e non limitandosi a strategie di marketing standard come effettuato da molti altri club), come attirare nuove sponsorizzazioni (soprattutto locali), come vendere meglio la propria comunicazione, come gestire gli eventi sportivi ed extra sportivi, senza dimenticare l'hospitality e molteplici altre opportunità (es. ridurre i rischi della presenza di tifosi facinorosi ai match, diminuendo i costi per la sicurezza).

La ricerca approfondisce uno dei sette casi di studio trattati nella tesi di Bachelor citata precedentemente, ovvero quello riguardante il West Ham United FC, club dell'East London che gioca le proprie partite casalinghe al London Stadium, ubicato all'interno del complesso delle Olimpiadi del 2012. In particolare, occorre menzionare come questo study case sia stato scelto per le caratteristiche di questa zona di Londra: l'East End londinese è un'area storicamente nota per essere economicamente più debole rispetto ad altre zone della

capitale britannica, anche se la candidatura di Londra in vista dei Giochi olimpici del 2012 rappresentava una svolta positiva per la popolazione locale, sia a livello di infrastrutture che dal punto di vista sociale. Nonostante ciò, nel decennio successivo a Londra 2012 si sono susseguiti continui spunti di discussione considerando i vantaggi ma anche il confronto tra aspettative e realtà che la rassegna olimpica ha lasciato ai residenti dell'East End (Harris, 2017).

Il seguente elaborato è una ricerca conoscitiva, visto che si desiderano approfondire più argomenti (es. evoluzione storica ed economica dell'East End, la candidatura olimpica di Londra, ...), gran parte dei quali già presenti nella letteratura scientifica e sul web: la natura dei dati secondari individuati può essere sia qualitativa che quantitativa e permette di ottenere una visione d'insieme relativa a tutti i temi citati nel lavoro, ma al contempo di esporre dettagliatamente i fatti storici e le informazioni chiave che costituiscono la contestualizzazione e il focus della tesi (per es. possono essere menzionati riferimenti legati ad altri sport, come pure a contesti aziendali e geografici differenti) (Roberts & Priest, 2006). L'analisi della letteratura desidera inoltre comprendere come viene studiato l'aspetto sociale e il suo legame con lo sport, visto che tutt'oggi si tende a porre l'accento sugli aspetti economici e di crescita dei ricavi per i club. Oltre alla presenza di informazioni provenienti da dati secondari, la ricerca presenta dei dettagli considerando la conoscenza personale del ricercatore in merito al caso di studio trattato, anche se poi i dati espliciti nel testo risultano comunque giustificati grazie al supporto della letteratura (Hancock, Algozzine, & Lim, 2021).

La tesi è costituita da quattro parti in cui vengono esposti tutti gli elementi dettagliati utili ad adempiere ai sotto-obiettivi e a rispondere all'obiettivo principale e alla domanda di ricerca. La suddivisione in quattro fasi permette di ottenere una panoramica circa l'argomento, il caso di studio analizzato e il processo sviluppato dal ricercatore (McGaghie, Bordage, & Shea, 2001). Nell'introduzione è presente un legame con la tesi di Bachelor, dato che sono esposti i concetti storici riguardanti l'evoluzione della struttura stadio, il perché del collegamento con il calcio inglese e le principali fonti di ricavo dell'industria calcistica. Dopo le motivazioni metodologiche, la seconda parte comprende un'esauriente descrizione circa l'East End londinese, la terza sezione della tesi riguarda le Olimpiadi del 2012 con i loro vantaggi e svantaggi, mentre l'ultima parte illustra il processo destinato ai club.

Nello specifico, dopo la dovuta introduzione che permette al lettore di comprendere al meglio gli argomenti trattati nell'elaborato, viene effettuata una profonda contestualizzazione circa il caso di studio trattato nel lavoro, in cui sono descritti l'evoluzione urbana che la zona ha subito durante gli anni e gli aspetti culturali considerando che l'East End conta una certa importanza nella scena artistica londinese, fino al racconto dello sviluppo socioeconomico e i cambiamenti avvenuti nel corso degli anni per quanto riguarda la popolazione. L'evoluzione storica dell'East London viene spiegata focalizzando l'attenzione sulle principali tematiche che hanno contraddistinto i diversi periodi storici, piuttosto che essere raccontata in ordine

cronologico, fornendo una lettura dinamica del contesto e in grado di esporre le leve che hanno favorito determinati cambiamenti sostanziali nel corso del tempo (Merriam & Grenier, 2019).

Successivamente la terza parte della tesi tratta le Olimpiadi del 2012, durante le quali la maggior parte delle competizioni hanno avuto luogo nell'East London. Questa sezione è volta alla comprensione delle aspettative che la popolazione locale nutriva nei confronti di Londra 2012 e di ciò che in realtà è stato lasciato a seguito dei Giochi, tenendo conto del decennio 2012-2022 e delle analisi che nel frattempo sono emerse. La profonda analisi in merito ai vantaggi e agli svantaggi delle Olimpiadi risulta un'importante fonte d'ispirazione per il processo sviluppato nell'ultima parte, dato che eventuali gap tra la fase di progettazione del pacchetto di iniziative a scopo sociale e la loro effettiva applicazione possono essere ridotti.

La parte conclusiva della tesi espone infatti un processo destinato principalmente alle società sportive e al management di esse, al fine di capire il contesto e di ottimizzare così il proprio business. Inizialmente tale modello propone di effettuare un'analisi esterna analizzando approfonditamente le circostanze storiche e socioeconomiche della popolazione residente nel luogo in cui il club in questione è localizzato, mentre successivamente viene indicata un'analisi interna al club volta a valutare la fattibilità del progetto e la sua integrazione nel modello di business della società. Seguono dei suggerimenti riguardanti la presa di contatto e la raccolta delle esigenze degli stakeholders "consumer" (economie domestiche, famiglie, ...) e "business" (aziende locali). Si è deciso per una suddivisione tra le due categorie in quanto esse dispongono di richieste e di obiettivi diversi, ma anche perché necessitano di un approccio comunicativo differente. Dopo la fase di raccolta dati, il club definisce un pacchetto attività da sviluppare all'interno dello stadio, con le relative risorse necessarie: i contenuti di questa fase sono elaborati tenendo conto della letteratura scientifica e dei vari siti web utili, ma anche grazie allo studio dei vantaggi e degli svantaggi generati dai Giochi del 2012. Infine sono menzionati gli aspetti operativi che un progetto simile comporta, considerando gli indicatori di performance legati a specifici ambiti (es. salute, educazione, ...) per misurare l'efficacia di quanto proposto, e gli aspetti finanziari. In questa fase i dati sono estrapolati da quanto individuato nella letteratura scientifica e sul web (focalizzando l'attenzione sullo sport come fattore di innovazione sociale e su metodi alternativi di stakeholder approach), analizzando pure i documenti contabili delle fondazioni dei club calcistici inglesi tramite il sito Companies House (il registro di commercio britannico).

1 East End of London

La capitale del Regno Unito, Londra, è composta da 33 boroughs (municipalità): uno rappresentato dal centro storico (la Città di Londra, meglio nota come City of London, il borough più piccolo nonché l'autorità locale più antica d'Inghilterra) e gli altri 32 raggruppati sotto la contea cerimoniale (particolare suddivisione amministrativa) della Greater London (London Councils, 2022). La parte est di Londra considera i boroughs di Barking & Dagenham, Bexley, Greenwich, Hackney, Havering, Lewisham, Newham, Redbridge, Tower Hamlets e Waltham Forest, ma quando si fa riferimento all'East End londinese molto spesso si intendono quei boroughs ubicati sulla riva nord del fiume Tamigi, escludendo quindi Bexley, Greenwich e Lewisham. L'East End confina con la regione dell'East of England, in particolare con la contea dell'Essex (Foley, 2017).

L'East End è una zona popolosa, basti pensare che nel 2020 i sette boroughs contavano su una popolazione pari a 2'025'532 abitanti, considerando che Londra complessivamente ne aveva 9'002'488 (Clark, 2021).

1.1 L'evoluzione urbana dell'East End

L'East End ha subito parecchi cambiamenti nel corso degli anni, in linea con la filosofia di una città sempre veloce e viva come Londra: la storia viene costruita ogni giorno per guardare al futuro con speranza e desiderio. È quindi interessante studiare lo sviluppo urbano di una città attraverso gli eventi storici accaduti nel tempo, e l'East London ne rappresenta sicuramente un esempio molto particolare.

1.1.1 Dal Medioevo fino al commercio marittimo

Sin dal Medioevo le terre che attualmente costituiscono l'East End erano situate poco fuori le mura che allora delimitavano la città di Londra (ancora oggi esistono alcuni punti di riferimento che determinano l'inizio dell'East End, come la Torre di Londra e la zona di Aldgate), motivo per cui già ai tempi lo sviluppo urbano e demografico di tale area risultava limitato rispetto al resto della città, dove si registrava una maggior presenza di attività commerciali e di sedi governative (Foley, 2017). Nel passato le terre situate a est della città venivano spesso utilizzate dai più benestanti e da alcuni membri della famiglia reale britannica per effettuare battute di caccia, anche se il vero traino economico dell'epoca erano l'agricoltura (il sud est dell'Inghilterra è tipicamente noto per la grande presenza di fattorie e di aziende agricole) e soprattutto l'accesso diretto al mare del Nord (l'estuario o foce del Tamigi dista poco meno di una sessantina di chilometri da Londra) (Bankoff, 2013; Galloway, 2015).

Come molte città, pure la Londra medievale non era invitante, con parecchie difficoltà e periodi complicati come la forte epidemia di peste bubbonica a cavallo tra il 1665 e il 1666. Un momento noto quanto complesso di quegli anni fu però il secondo grande incendio del

1666 (conosciuto come Great Fire of London), dopo quello già avvenuto nel 1212. Quella era una Londra grigia e triste, ciononostante sempre in grado di riscattarsi a seguito di momenti negativi. Un forte contributo a queste reazioni proveniva dall'East End, dato che la sua evoluzione contava sulla presenza del commercio che cresceva progressivamente e dal fatto che l'East London fosse la porta d'entrata, via acqua, della città. Sin dal 1300, i trasporti su nave e la proliferazione delle strutture pronte ad accogliere la merce importata dall'estero fornirono un'importante spinta all'evoluzione della zona, con la conseguente edificazione di strade e di abitazioni adibite a ospitare i commercianti (figura 6) (Field J. F., 2017; Galloway, 2015).

Figura 6 – Il porto di Londra ha sin da subito giocato un ruolo fondamentale nell'espansione e nello sviluppo della città.



Fonte: (Garfield, 2017).

Sebbene negli anni si registrò un costante miglioramento dal profilo dell'ospitalità, l'East End divenne sì maggiormente attrattivo per le imprese, ma, proprio vista la forte crescita di stabilimenti aziendali, non riuscì a soddisfare il desiderio delle classi benestanti di risiedere nella parte est di Londra (Bankoff, 2013). Uno dei maggiori svantaggi era rappresentato dal fatto che le attività imprenditoriali propagassero nell'ambiente un'elevata quantità di inquinamento (esattamente come il flusso del Tamigi, il vento soffiava spesso da ovest verso est, motivo per cui le imprese tendevano a trasferirsi nell'East London, evitando pertanto di inquinare il centro della città e i suoi quartieri più abbienti, anche perché i cattivi odori venivano spesso considerati un vettore di possibili virus) (Heblich, Trew, & Zylberberg, 2021).

L'East End, data la presenza delle industrie, era quindi ritenuta un'area povera e angusta. Gli abitanti della zona erano in gran parte lavoratori che operavano nel settore nautico e della logistica, ma in questa parte della città si stabilirono pure i primi immigrati giunti dai Paesi Bassi e dal Belgio, oltre che la nutrita comunità ebraica (Khan-Østrem, 2021). Tra la fine del Medioevo e il 1700 Londra era una città letteralmente spaccata in due, con l'East End e il centro-ovest di Londra che apparivano come due mondi diversi, incapaci di comunicare e di intendere le condizioni in cui la controparte versava (Foley, 2017).

1.1.2 Sviluppo industriale

Verso la fine del Settecento vennero effettuati ulteriori tentativi per rilanciare l'East End da un punto di vista immobiliare con l'edificazione di abitazioni eleganti destinate ai lavoratori. Nonostante ciò, la mancanza di fiducia nelle varie operazioni, una regolamentazione poco chiara in ambito immobiliare e soprattutto l'abbandono del progetto da parte di determinati investitori a fronte della sempre maggior concentrazione della popolazione, non favorirono le attese. La zona est di Londra si trovò quindi in una situazione particolarmente precaria, con la presenza di grande povertà a fronte di una popolazione che incrementava sempre di più (Marriott, 2011). L'East End non era un luogo ideale dove risiedere, ma risultava conveniente per coloro che non potevano avere accesso ad abitazioni standard, come ad esempio molti immigrati (all'epoca si registrava pure una nutrita comunità di irlandesi) (Khan-Østrem, 2021).

Evidentemente le due rivoluzioni industriali (la prima avvenuta tra la metà del Settecento e la metà dell'Ottocento, mentre la seconda tra gli anni Settanta dell'Ottocento e lo scoppio della Prima guerra mondiale nel 1914) definirono un ulteriore punto di svolta per la zona che, sebbene fosse poco accogliente da un punto di vista abitativo, garantiva una posizione strategica per le attività economiche che potevano operare liberamente, senza generare particolari problemi al centro città (Porter, 1998). La maggior parte delle industrie necessitava di ampi spazi, sia per immagazzinare il materiale giunto in azienda, che per permettere i processi di trasformazione delle materie prime: i famosi London Docks che costituivano il porto di Londra (e che erano adibiti proprio per gli scopi appena citati) sono tuttora un elemento architettonico testimone dell'evoluzione industriale della città che genera ancora un certo interesse (Leeson, 2019). Le aziende presenti nell'Est di Londra operavano maggiormente in settori economici come il tessile (l'industria conciaria), la produzione di energia elettrica, l'industria marittima e navale con i suoi cantieri (metalmeccanica, siderurgica e di produzione delle cime, i cavi utilizzati sulle navi), ma vi erano pure piccoli commerci e fabbriche operanti in altri comparti (per esempio quelli del tabacco, dello zucchero o della gestione di materie prime e di animali provenienti dagli allora territori coloniali) (Damesick, 1980).

La crescente presenza di attività economiche ben avviate e che potevano contare su un elevato numero di dipendenti suddivisi in più settori e funzioni, generò inevitabilmente una

veloce espansione urbana, in particolare grazie alla proliferazione delle reti ferroviarie (Porter, 1998). A partire dalla metà dell'Ottocento i chilometri di strada ferrata nella città di Londra e in modo particolare nella parte est crebbero a dismisura, dato che vi era la necessità di trasportare le persone al proprio posto di lavoro, ma si desiderava pure facilitare il trasferimento della merce su terra (Wolfe, 2015). L'incremento del numero di stazioni e la comodità d'accesso alle altre aree di Londra diedero una spinta positiva pure al mercato immobiliare: tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento nell'East End vennero costruiti circa 30'000 edifici. Di questi tempi erano pure in voga i mercati che, seppur diversi da quelli di altre zone londinesi, trasmettevano un certo senso di vivacità dato anche dal mix culturale che contraddistingueva la popolazione dell'East End (Foley, 2017).

Un esempio di azienda che ebbe un ruolo fondamentale per lo sviluppo economico e sociale dell'East End ottocentesco fu la Thames Ironworks and Shipbuilding Company, impresa siderurgica fondata nel 1837 che negli anni successivi diventò il più grande cantiere navale di tutta Londra. Questa organizzazione, tra i vari importanti progetti, produsse la HMS Warrior, la prima nave da guerra costruita per la maggior parte in ferro, che venne messa in attività dopo la metà dell'Ottocento (Armstrong, 2002). Una menzione particolare va ad Arnold Hills, direttore della Thames Ironworks durante gli anni Novanta dell'Ottocento. Uomo d'affari, filantropo e visionario per l'epoca (egli era vegetariano, oltre che particolarmente attivo nell'introdurre novità per i suoi lavoratori proponendo centri ricreativi in azienda, una maggiore flessibilità tra tempo libero e lavoro, e un giornale aziendale): nel corso del suo periodo a capo dell'azienda, Hills aveva deciso di vivere insieme ai suoi operai per interpretare meglio la loro realtà, con l'obiettivo di identificare miglioramenti volti a valorizzare il personale. Fu proprio lui (già a suo tempo appassionato sportivo nonché atleta), che accolse a braccia aperte la proposta di alcuni lavoratori di fondare una squadra di calcio aziendale denominata Thames Ironworks FC (Belton, 2015). Cinque anni più tardi, quella stessa squadra cambierà denominazione in West Ham United FC, visto che nel frattempo il club si affacciò al professionismo e dovette forzatamente scindersi dall'azienda (Gotta, 2018). Ancora oggi il West Ham è l'unico club di Premier League ad avere un punto di riferimento fisico circa la propria fondazione: infatti nei pressi in cui il fiume Lea sbocca nel Tamigi (vicino a Canning Town) si può ancora notare un capannone che apparteneva proprio alla Thames Ironworks and Shipbuilding Company. L'importanza secolare di questa azienda nell'est di Londra è stata inoltre rimarcata nel 2012 quando, per effettuare i lavori di costruzione della nuovissima Elizabeth Line (conosciuta pure come Crossrail), linea della metropolitana inaugurata a fine maggio 2022, nei pressi di Limmo Peninsula (proprio a ridosso del deposito appena menzionato) vennero ritrovati dei sostegni in legno che servivano da supporto per le navi in costruzione o per quelle che dovevano effettuare il varo (figura 7) (Crossrail, 2013; Doyle, 2022).

Figura 7 – I segni della Thames Ironworks and Shipbuilding Company sono rimasti nel tempo, pure in una Londra che guarda al futuro.



Fonte: (Barlin, 2020).

A tal proposito, per comprendere lo spirito dell'East End e della sua gente, è interessante menzionare un elemento curioso, che permane ancora ai giorni nostri, legato allo sport. Poco lontano dagli stabilimenti della Thames Ironworks di Canning Town, nell'Isle of Dogs (pressoché la zona in cui attualmente si stagliano i grattacieli di Canary Wharf), nel 1885 venne fondato il Millwall FC: iniziativa portata avanti da un gruppo di operai della J.T. Morton, un'impresa alimentare scozzese specializzata nella preparazione di conserve (Garino & Pajaro, 2015). Nel maggio 1926, i sindacati inglesi indissero uno sciopero nazionale a sostegno dei minatori che vivevano in condizioni pessime (vennero incrementate le ore di lavoro a fronte di una diminuzione degli stipendi, visto il decremento della produzione di carbone dopo la Prima guerra mondiale) (Manes, 2017). I dipendenti della J.T. Morton non parteciparono allo sciopero contrariamente ai colleghi della Thames Ironworks. Da qui nacque una forte rivalità calcistica tra il West Ham e il Millwall appunto, che nel corso del Novecento si è poi accentuata con l'hooliganismo, dato che le squadre avevano due delle "firm" più pericolose d'Inghilterra. Tutt'oggi, sebbene l'ultimo confronto tra i due club risalgia alla stagione 2011/12, la sfida appare ancora accesa quanto attrattiva agli occhi del pubblico: essa sintetizza la filosofia dell'East End, molto legata al sentimento duro e puro della working class nei confronti della propria terra di appartenenza e dei propri ideali (Galleri, 2014; Lewis, 2021).

1.1.3 Conflitti mondiali, deindustrializzazione e gentrificazione

Dopo la Belle Époque, il positivismo e la crescita economica della Seconda rivoluzione industriale (a cavallo tra l'età vittoriana e quella edoardiana), la Gran Bretagna e la Londra del Novecento, così come altri paesi e città importanti dell'Europa, vissero un importante periodo di cambiamento determinato dalla presenza di due conflitti mondiali nel giro di pochi decenni, con il Regno Unito peraltro schierato in prima linea in entrambe le guerre. Evidentemente, il fatto che l'intera Europa fosse risucchiata in un vortice negativo non permise nemmeno alla Gran Bretagna, una delle potenze vincitrici in ambedue i conflitti mondiali, di sottrarsi a ciò che stava accadendo.

Durante la Prima guerra mondiale Londra fu soggetta ad alcuni attacchi aerei tedeschi, ma è durante la Seconda guerra mondiale che la Germania avanzò una serie di offensive particolarmente pesanti (la nota "Battaglia d'Inghilterra"), che avevano come obiettivo di "annichilire" l'avversario, conquistando così i cieli inglesi, per poi dar seguito all'operazione "Leone marino", ovvero l'invasione tedesca della Gran Bretagna (Ray, 2012; Imperial War Museum, 2022a). Il Regno Unito, tra il 1939 e il 1941, divenne un chiaro obiettivo dei tedeschi dal momento che in precedenza le due parti non riuscirono a siglare un trattato di pace e che gli inglesi, insieme alla Francia, entrarono in conflitto nel '39 a seguito dell'invasione tedesca della Polonia. Il tentativo della Germania nazista si scontrò però con la resistenza della Royal Air Force [RAF] e della Royal Navy, che consentirono agli inglesi di mantenere la situazione sotto controllo e che portarono di fatto i tedeschi stessi a rinunciare all'operazione, già peraltro posticipata svariate volte (Cumming, 2013). Ambo le parti erano a conoscenza che un conflitto a terra sarebbe stato difficoltoso e dispendioso, mentre gli attacchi dal cielo risultavano sì impegnativi, ma allo stesso tempo molto efficaci, soprattutto se favoriti da condizioni meteorologiche in grado di confondere il nemico (il tempo nuvoloso del Regno Unito poteva essere un problema per gli aerei tedeschi, ma era al contempo uno svantaggio per gli inglesi che non sarebbero stati in grado di prevedere la caduta degli ordigni) (Ray, 2012).

Gli attacchi aerei tedeschi più conosciuti (noti pure con il nome di "The Blitz") sono quelli scagliati sulla capitale britannica a partire dal 7 settembre 1940 fino al maggio 1941 e il cui obiettivo era anche la distruzione degli importanti punti commerciali localizzati nell'East End (Field G. , 2002). Per una serie di limitazioni organizzative, basti pensare che gli aerei tedeschi, una volta giunti a Londra, sarebbero dovuti rientrare subito alla base per mancanza di carburante data la lunga distanza percorsa (decollavano dal Belgio, dall'Olanda, dalla Francia, ...) e anche a causa di errori strategici i tedeschi non riuscirono mai ad affondare la RAF. D'altro canto, gli inglesi potevano contare su una forte industria bellica e su strumenti avanzati come radar o palloni di sbarramento in grado di anticipare o di ridurre le probabilità di attacco, sviluppando quindi una contraerea che impose forzatamente la sua superiorità, ristabilendo la situazione e ribattendo l'offensiva tedesca (figura 8) (Cumming, 2013).

Figura 8 – Un velivolo della Luftwaffe sorvola Rotherhithe e l'Isle of Dogs durante gli attacchi del 7 settembre 1940.



Fonte: (Wikipedia, 2022).

Nonostante ciò, la capitale britannica visse letteralmente un periodo d'inferno, dove le fiamme innescate dalle bombe incendiarie ingurgitarono gran parte degli edifici, ma soprattutto le sostanze nocive rilasciate dagli esplosivi misero in seria difficoltà i pompieri e gli altri collaboratori intenti a salvare la città (Robb, 2015). Le persone erano rifugiate nelle stazioni della metropolitana, adibite proprio a rifugio antiaereo, e alcune attrazioni turistiche londinesi più importanti furono toccate dai bombardamenti: Buckingham Palace venne "scheggiato" da un ordigno, mentre la cattedrale di St Paul fu salvata miracolosamente dagli addetti della protezione civile e dai pompieri, che nel dicembre 1940 rimossero dalla struttura una bomba inesplosa (agli eroi che difesero la città dalle fiamme degli attacchi sulla capitale inglese durante il Secondo conflitto mondiale è stato dedicato un monumento proprio davanti alla cattedrale) (Stansky, 2007).

Negli anni successivi, fino al 1944, Londra come pure molte altre regioni e città inglesi furono toccate ripetutamente e in modo pesante dai raid tedeschi nella campagna del "Baedeker Blitz", con gli attacchi sferrati che distrussero più strutture civili e militari (per esempio possono saltare all'occhio il Merseyside e Liverpool, la zona più colpita al di fuori di Londra,

ma anche il nord-est e il sud dell'Inghilterra, le Midlands e Coventry nello specifico) (Clapson, 2019; Imperial War Museum, 2022b).

Al di là dei dettagli descritti nei precedenti paragrafi, è evidente che la Seconda guerra mondiale abbia lasciato grandi cicatrici in tutta Europa: la Gran Bretagna cercò anch'essa di assemblare nuovamente i cocci a seguito di un conflitto pesante e distruttivo non solo dal punto di vista strutturale, ma pure sotto l'aspetto economico e soprattutto umano (Garside, 1997). Londra e l'East End, pesantemente annientati, come purtroppo molte altre realtà, dovettero ripartire con le proprie forze per ricostruire quella speranza che era stata affogata così velocemente nel corso degli anni precedenti (Foley, 2017).

La distruzione lasciata dai bombardamenti della Seconda guerra mondiale e le grandi aree dismesse potenzialmente contaminate dalla presenza di sostanze nocive rilasciate dalle attività presenti in precedenza o perché divenute col tempo delle discariche, fecero in modo che l'East End dovesse essere ricostruito e riorganizzato. Per permettere il ripristino della zona, molti residenti rappresentati dai lavoratori e dalle loro famiglie dovettero quindi essere trasferiti ancor più a est, nella regione dell'Essex, affinché si potesse sgomberare l'area e riedificarla in modo adeguato (Watt, Millington, & Huq, 2014). Negli anni che seguirono trovarono così spazio i famosi "council estate" (il cui focus viene svolto nel capitolo 1.3.3 riguardante l'aspetto immobiliare), dei complessi residenziali, per la maggior parte costruiti dalle autorità statali, in grado di ospitare un'elevata quantità di economie domestiche a un costo contenuto: questi edifici vennero con il tempo occupati pure da persone giunte dalle ex colonie, come la Giamaica e altri paesi caraibici o il Bangladesh e altre nazioni del sud-est asiatico, per aiutare la Gran Bretagna nella ristrutturazione post-bellica (Porter, 1998; Khan-Østrem, 2021).

L'urbanizzazione di molte ex aree industriali dimostrò che l'East End stava andando incontro a un nuovo destino: il declino dell'industria pesante e le necessarie modifiche che vennero apportate per ridare vigore all'economia nazionale incrementando così la sua velocità di ripresa, videro la chiusura e il conseguente smantellamento di parecchie strutture precedentemente utilizzate (l'ultimo dock venne dismesso nel 1980), come pure lo spostamento del porto di Londra negli anni Sessanta a Tilbury (una quarantina di chilometri di distanza dalla capitale). In questo senso la deindustrializzazione e la perdita di mansioni poco qualificate rappresentarono l'ennesimo mutamento per quanto concerne l'evoluzione della zona (Jones, 1990; Leeson, 2019). Il boom economico presente in Europa (sospinto in parte anche dagli aiuti americani del secondo dopoguerra, attraverso il famoso Piano Marshall), portò infatti nei diversi settori economici varie innovazioni legate al processo produttivo, in particolar modo con l'automazione delle macchine e la maggior efficienza nell'organizzazione logistica (per esempio, nei trasporti marittimi, lo stoccaggio della merce sarebbe stato effettuato grazie a dei container, mentre in precedenza il trasporto delle

materie veniva pianificato in modo diverso), motivi per cui erano necessari spazi più ampi e luoghi non prossimi ai centri cittadini (Heaver, 2006).

Oltre a ciò, la Gran Bretagna, a cavallo tra la Seconda guerra mondiale e per gran parte della seconda metà del Novecento, dovette far fronte a un forte processo di decolonizzazione, con parecchi territori precedentemente controllati da Londra che avrebbero via via ottenuto la loro indipendenza: questo aspetto ebbe un impatto sull'economia inglese e sulla gestione delle risorse come l'import di materie prime (Hinds, 1999). Le logiche di mercato stavano mutando e i diversi mercati riguardanti parecchie materie prime provenienti dalle ormai ex colonie si sarebbero affacciati alla scena globale, diminuendo quindi il potere contrattuale che il Regno Unito godeva nei loro confronti, anche se è necessario menzionare che quest'ultimo negli anni seguenti avrebbe comunque mantenuto, considerando l'aspetto storico, una grande influenza su questi mercati (Butler L. , 2015).

I momenti d'instabilità economica e le conseguenti tensioni sociali che vennero a crearsi tra la classe dirigente e le specifiche categorie di lavoratori a cavallo tra la fine degli anni Cinquanta e la prima metà degli anni Ottanta, anche a causa di un tasso di disoccupazione ballerino, non contribuirono a migliorare la situazione dei quartieri urbani meno abbienti. Tuttavia, sebbene l'East End non rappresentasse la meta preferita degli immobiliari, dopo che le amministrazioni locali iniziarono a investire nelle case popolari tra gli anni Settanta e Ottanta e a fronte di una domanda crescente, alcuni investitori privati cominciarono a intravedere una possibilità di riqualifica della zona. A tal proposito, la trasformazione dei London Docklands diventò il progetto di rigenerazione immobiliare più grande d'Europa, culminatosi con la costruzione dei primi grattacieli a Canary Wharf, oltre che con lo sviluppo di molteplici collegamenti (tra cui l'inaugurazione, nel 1987, del Docklands Light Railway o DLR, la metropolitana leggera che serve prevalentemente l'East London e la zona dei Docklands) e soprattutto con l'apertura del City Airport sempre nel 1987 (scalo spesso utilizzato da viaggiatori che si recano a Londra per motivi lavorativi e di business) (figura 9) (Leeson, 2019; Museum of London, 2022).

Figura 9 – Le gru presenti nella Londra di fine anni Ottanta pongono le basi per la costruzione dei palazzi di Canary Wharf.



Fonte: (Brown, 2019).

Sebbene l'East End stesse proiettandosi verso un futuro migliore, esso dovette nuovamente affrontare un momento difficile: nel 1996, proprio nella zona di Canary Wharf, che rappresentava il simbolo della Londra moderna, più precisamente nel quartiere denominato South Quay, un attentato dell'IRA (il Provisional Irish Republican Army) nell'ambito delle tensioni del Conflitto nordirlandese generò importanti danni. Questo evento non impedì tuttavia l'evoluzione che l'area stava vivendo. Infatti, con il passare degli anni la sempre maggior presenza del settore terziario diede una spinta ulteriore nella strategia di sviluppo dell'East London, come dimostra l'insediamento di banche, di studi legali, di assicurazioni e di molte altre imprese finanziarie che trovano sede a Canary Wharf e sulla Isle of Dogs (Foley, 2017).

Il nuovo millennio ha poi portato con sé ulteriori esempi di miglioramento strutturale della zona, come ad esempio le Olimpiadi del 2012, che possono considerarsi parte del costante rilancio dell'East End e che hanno generato un interessante esempio di gentrificazione, ovvero la “trasformazione di un quartiere popolare in zona abitativa di pregio, con conseguente cambiamento della composizione sociale e dei prezzi delle abitazioni” (vedasi l'approfondimento nel capitolo 1.3.3 in merito alla situazione immobiliare) (Oxford Languages, 2022).

1.2 Aspetti culturali legati all'East London

L'East End è sempre stata una zona particolare rispetto agli altri quartieri di Londra: forse la sua conformazione sociale può risultare simile a South London oppure alla parte settentrionale di North London, ma la sua evoluzione storica fa sì che l'East London rappresenti un insieme unico di elementi che hanno sviluppato la propria identità nel corso del tempo (Briggs, 2012). Londra negli anni è diventata una città cosmopolita e aperta al mondo intero, culla dei sogni nel cassetto di molte persone che aspirano a viverla in prima persona, anche se molto spesso le loro aspettative possono scontrarsi con una realtà frenetica e ostica, tipica di una grande metropoli attiva 24 ore su 24 (McMillan, 2020).

La realtà cittadina scompagina le abitudini delle persone ed è per questo motivo che parecchi individui cercano di mantenere, nella vita quotidiana, parte delle usanze legate alle proprie origini o ai propri luoghi di provenienza, anche per attenuare i momenti di vita complicati che il nuovo contesto può presentare. Londra è una città che è stata forgiata negli anni grazie all'unione di persone con background differenti che hanno definito un mosaico in costante sviluppo, sempre vivace, colmo di speranze e soprattutto pieno di vita (The National Archives, 2022a). L'East End è poi una zona che, con il passare del tempo, anche attraverso il suo sviluppo urbano, è diventata la casa di parecchie persone che hanno deciso di stabilirsi in quel di Londra: in realtà l'East End è stata la porta per coloro che un tempo arrivavano nella capitale e gettavano, tra le mille difficoltà iniziali, le basi per un futuro prospero (Chimbiri, 2020).

Come detto, la "City" non solo ospita gente, bensì culture, abitudini e molti altri aspetti interessanti in grado di fornire, a quella che nel frattempo è diventata la Londra contemporanea, una moltitudine di spunti d'ispirazione che si possono riscontrare fisicamente e che rendono questa città unica e speciale: tutt'oggi passeggiando per le vie della capitale britannica è possibile imbattersi nei sapori di qualche mercato o dei chicken shop di quartiere, accompagnati dai ritmi di diversi generi musicali provenienti da tutto il mondo (Foley, 2017).

1.2.1 L'immigrazione verso il Regno Unito e la Windrush Generation

Londra è sempre stata contraddistinta per essere una metropoli multietnica, nonché culla di molteplici storie legate alle persone che l'hanno vissuta. Molti di questi sogni e speranze sono inevitabilmente legati a coloro che sono giunti nella capitale inglese per un futuro migliore. Per completare ulteriormente il discorso riguardante l'East London risulta infatti utile toccare l'aspetto migratorio che ha coinvolto il Regno Unito, focalizzando in particolar modo l'attenzione al ventesimo e al ventunesimo secolo. Occorre notare come l'immigrazione rappresenti un argomento particolarmente ampio e molto complesso da trattare in maniera esauriente in questa tesi, anche se riveste un importante punto di riferimento, dato che elementi storici come il fatto che il Regno Unito potesse contare su parecchi territori oltre

mare e il conseguente transito di persone e di merci all'interno di uno spazio economico rappresentato dal Regno stesso, sono utili ai fini di una precisa descrizione sociale e antropologica del caso di studio.

Per svolgere questo ragionamento occorre riannodare il filo della storia al 1492 quando l'esploratore Cristoforo Colombo giunse per la prima volta in America: a seguito di questo evento si assistette a un aumento delle operazioni attuate da alcuni Stati europei nel Nord, Centro e Sud America, in Africa, in alcuni territori asiatici e in Oceania. Con il passare degli anni vennero anche effettuate delle suddivisioni o degli scambi riguardanti le terre controllate dai vari imperi coloniali (Dirks, 1992). Le nazioni europee videro così sempre più l'opportunità di espandere lo sviluppo economico anche a quei territori, creando quindi un vero e proprio giro commerciale. Per incrementare nuove opportunità di scambio, anche grazie alla ricca presenza di risorse naturali nelle terre conquistate, coloro che governavano erano soliti avvalersi di schiavi costretti a svolgere lavori duri e di manovalanza: queste persone provenivano da popolazioni indigene presenti in loco oppure, per la gran parte, venivano trasportati appositamente dall'Africa (in particolare dalla costa ovest), nell'ambito del traffico di schiavi, verso le Americhe o verso altri territori coloniali (Restall & Lane, 2018; Bezemer, Bolt, & Lensink, 2009).

Con il passare degli anni le colonie subirono un veloce sviluppo dal punto di vista strutturale e a livello di collegamenti con il resto del mondo, divenendo un importante sbocco economico e di risorse (naturali, umane e strategiche) per i governi che controllavano tali aree (Bernhard, Reenock, & Nordstrom, 2004). Nelle varie colonie furono implementate delle strutture a supporto dell'intera comunità e ciò ebbe chiaramente un impatto sulla popolazione locale visto che, oltre alle imposizioni economiche, venivano introdotti elementi sociali, religiosi e di istruzione attinenti allo Stato che controllava la specifica colonia. Se inizialmente nelle "nuove terre" i conquistatori spagnoli o portoghesi erano soliti introdurre il Cristianesimo (per es. in ogni centro abitato veniva costruita una chiesa o un luogo di culto che fungeva anche da luogo di aggregazione sociale e di istruzione), altre nazioni divulgavano l'istruzione mediante l'edificazione di scuole e ai residenti delle colonie veniva impartito il concetto di "madre patria", improntato sui simboli della nazione che gestiva i territori colonizzati, al contrario della cultura originaria locale che veniva presa poco in considerazione. Tale concetto patriottico era comune non solo nelle scuole, bensì pure nei luoghi pubblici (per es. le pubblicazioni su giornali o manifesti erano delle modalità per incentivare la popolazione locale a lavorare per la bandiera o a entrare nell'esercito nazionale) (Chimbiri, 2020; Dirk Moses, 2008).

Il Regno Unito, che negli anni diventò l'impero coloniale più grande al mondo grazie agli interessi di cui godeva in Africa, in Canada, in Oceania, in alcuni territori del sud est asiatico, ma anche nel Centro America (in particolare in alcuni paesi caraibici), basava il concetto di madre patria a favore della Corona e del territorio della Gran Bretagna (Ferguson, 2012). Un

aspetto importante è che il discorso riguardante la madre patria portava gli abitanti delle colonie a nutrire una certa curiosità nell'intraprendere il viaggio verso il Regno Unito, con l'obiettivo di cercare lavoro per migliori prospettive. Infatti, per esempio la Prima rivoluzione industriale (avvenuta tra la seconda metà del Settecento e la prima metà dell'Ottocento) ha intensificato i collegamenti con le colonie e le persone residenti in quelle zone data la necessità di materie prime e di personale. Una delle conseguenze fu che i vari territori controllati furono lasciati in condizioni sfavorevoli, con un'elevata disoccupazione a causa della forza lavoro impoverita e poco istruita, e delle economie poco sviluppate per via della forte dipendenza e del controllo che il governo centrale esercitava nei loro confronti (McPherson-Smith, 2021; Sheffield Archives and Local Studies, 2022).

Il supporto alla madre patria veniva inoltre rimarcato nel momento in cui il Regno Unito avesse necessità di risorse umane in caso di conflitto: per esempio molti immigrati che si stabilirono poi in Gran Bretagna, avevano già avuto l'opportunità di viaggiare verso l'Europa in occasione delle due guerre (in particolar modo per la Seconda guerra mondiale), rimpolpando così le file dell'esercito e sapendo quindi che l'Inghilterra non viveva una situazione agiata, senza poi dimenticare aspetti già noti come le condizioni climatiche, le differenze culturali e l'ostilità di alcuni membri della popolazione locale (Minott, Premru, & Warhurst, 2017).

Al termine del Secondo conflitto mondiale il governo di Londra emise un atto parlamentare (il British Nationality Act 1948) che forniva la possibilità a tutti coloro che erano nati nelle varie colonie inglesi, e che quindi risultavano cittadini britannici a tutti gli effetti, di potersi trasferire nel Regno Unito. In particolare il governo britannico effettuò una grande campagna di "reclutamento" nei paesi caraibici, visto che in Gran Bretagna c'era carenza di manodopera (soprattutto poco qualificata o a basso costo) e bisognava rimarginare le ferite lasciate dalla Seconda guerra mondiale, ricostruendo il paese sia da un punto di vista strutturale che economico (The National Archives, 2022a). D'altro canto molte persone risposero presente alla richiesta del governo, data l'elevata domanda di lavoro presente in Gran Bretagna (Chimbiri, 2020).

Oltre al fattore della "madre patria", nei paesi caraibici vi era una tradizione migratoria anche a causa delle poche opportunità di lavoro a fronte di una popolazione crescente. Ciò spinse addirittura il governo di Barbados, preoccupato per la situazione, ad accordarsi formalmente con la London Transport e creando successivamente collaborazioni con altre aziende, tra il 1956 e il 1970, per avviare un'attività di reclutamento diretto (questo tipo di iniziative si verificarono pure in Giamaica e a Trinidad and Tobago) (Minott, Premru, & Warhurst, 2017).

Uno dei principali esempi che permette di analizzare il legame con il Regno Unito, in merito al passato coloniale, è un paese caraibico che ha ottenuto la sua indipendenza il 6 agosto 1962. Alla Giamaica è infatti legata una pagina di storia fondamentale per quanto riguarda l'immigrazione nel Regno Unito e a Londra: il 22 giugno del 1948 la HMT Empire Windrush,

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale. Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012

nave utilizzata dall'esercito tedesco durante la Seconda guerra mondiale, acquistata dagli inglesi a fine conflitto come risarcimento e resa poi nave da trasporto per il personale militare britannico per i trasferimenti nelle varie colonie, attraccò al porto di Tilbury con a bordo 1'027 passeggeri (la capienza massima della nave era di 1'541 persone) (Royal Museums Greenwich, 2023; The National Archives, 2022b). Le persone presenti sulla nave erano provenienti da Trinidad and Tobago (dove essa salpò), dalla città messicana di Tampico (luogo in cui si aggiunsero peraltro degli immigrati polacchi fuggiti dai tedeschi e poi dai sovietici presenti in Polonia) e da Bermuda, oltre che gente proveniente da altri paesi caraibici, sebbene il gruppo più nutrito fosse composto dai 492 individui saliti a Kingston, la capitale giamaicana (Chimbiri, 2020; Culture.pl, 2020).

Durante il viaggio vennero individuate pure alcune persone che erano riuscite a raggiungere il bastimento in maniera clandestina, ma i passeggeri si impegnarono di tasca propria a raccogliere la somma di denaro sufficiente per pagare loro il tragitto, affinché non venissero arrestate al loro arrivo: questo spirito di collaborazione e di aiuto per il prossimo contraddistinse la storia della Windrush e delle comunità di immigrati, soprattutto nei primi anni dal loro arrivo in Inghilterra (Mead, 2009). Il viaggio della Windrush fu uno dei primi grandi trasporti di immigrati verso il Regno Unito ed è noto in quanto quest'ultimi contribuirono alla creazione della società moderna e multiculturale britannica (figura 10) (Ransinha, 2010).

Figura 10 – L'attracco della HMT Empire Windrush al porto di Tilbury, un'immagine iconica nella storia del Regno Unito.



Fonte: (The Guardian, 2018).

I passeggeri della Windrush, così come altri gruppi di immigrati che giunsero successivamente, vissero delle esperienze differenti durante il loro percorso. Per molti di essi gli inizi non furono facili; il governo non forniva un supporto particolare per garantire il processo d'integrazione² e, nel caso in cui i neo arrivati non fossero riusciti a trovare immediatamente un lavoro e/o la possibilità di permettersi una residenza propria o messa a disposizione dal datore di lavoro, venivano ospitati in prossimità dei propri posti di lavoro o nei rifugi antiaerei sotterranei a Clapham, non lontano da Brixton (dove appunto si stabilirono poi gran parte delle comunità caraibiche e africane) e spesso dovevano condividere alloggi sovraffollati (Minott, Premru, & Warhurst, 2017; Sheffield Archives and Local Studies, 2022). Inoltre la componente culturale rendeva tutto molto più complicato: poteva capitare che coloro giunti dalle colonie venissero respinti nei posti di lavoro malgrado la necessità di manodopera, ma accadeva anche che parte della gente locale non era disposta a dare in affitto i propri immobili a persone con un passato migratorio, non perché non fossero in grado di pagare la pigione bensì per pregiudizi razziali (Nwonka, 2020). Nonostante le condizioni poco promettenti, dopo un solo mese dall'arrivo a Tilbury tutti i passeggeri della Empire Windrush riuscirono a trovare occupazione. Solitamente le persone provenienti dalle colonie venivano impiegate nelle imprese statali come i trasporti pubblici (la già citata London Transport impiegò molti individui provenienti dai paesi caraibici), l'esercito (la RAF in particolare), la Royal Mail, l'NHS (il sistema sanitario britannico) e altre industrie, ma parecchi giungevano in Gran Bretagna anche per ragioni di studio (Chimbiri, 2020). Con il passare del tempo e avendo dimostrato grinta e determinazione, i nuovi lavoratori furono accettati e gradualmente promossi assumendo ruoli di maggiore responsabilità (Minott, Premru, & Warhurst, 2017).

Le persone che lavoravano in Gran Bretagna inviavano parte dei loro guadagni alle proprie famiglie e, dopo aver fatto fortuna nel Regno Unito, nei progetti di molti di esse vi era l'idea di tornare nella propria terra natale. Tuttavia, la maggior parte degli immigrati decise di stabilirsi nel Regno Unito, dando il là a una comunità che ora si attesta come una delle più importanti della nazione: coloro che giunsero con la Windrush Empire o che comunque sbarcarono nei periodi vicini alla Windrush, vennero conosciuti con il nome di "Windrush Generation", ovvero la generazione che a partire da quel 22 giugno 1948 scrisse una pagina importante per quanto riguarda la storia migratoria del Regno Unito e dello sviluppo multietnico di Londra e dell'intera Gran Bretagna (Wardle & Obermuller, 2018). A tal proposito, a Brixton è presente la Windrush Square che commemora tale momento storico, mentre a partire dal 2018, in occasione del settantesimo anniversario, è stato istituito il Windrush Day (Peplow, 2019). Inoltre, per celebrare la cultura caraibica e nei primi anni pure per contrastare l'astio nei confronti delle varie comunità stabilitesi nella capitale, dal 1959 si tiene il Notting Hill Carnival

² Per es. vi era gente con un livello d'istruzione elevato, costretta però ad accettare lavori poco qualificati perché i loro diplomi non erano riconosciuti in Gran Bretagna, oppure le madri single che erano ostacolate da incertezze burocratiche e finanziarie nel portare i propri figli in Inghilterra.

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale. Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012

che unisce colori, musica e arte culinaria, del quale se ne discute più a fondo nel sotto capitolo successivo (figura 11) (Tompsett, 2005).

Figura 11 – La fiumana di persone che invade le strade di West London in occasione del Notting Hill Carnival.



Fonte: (Muir, 2022).

Pure l'East End divenne la dimora di una nutrita parte della comunità caraibica, anche se in questa parte della città, come per esempio a Canning Town, a Forest Gate e ad Hackney, si stabilirono soprattutto individui giunti da ex colonie situate sulla costa ovest dell'Africa (come il Ghana, la Nigeria, la Somalia e lo Zimbabwe), dal sud est asiatico (Bangladesh, India e Pakistan) e pure, sebbene non fosse una colonia, dalla Cina (Khan-Østrem, 2021). Le persone provenienti dall'Africa lavoravano soprattutto negli ospedali o nei cantieri navali, mentre coloro che giungevano dal sud est asiatico erano storicamente impiegati, a cavallo tra il diciassettesimo secolo e l'inizio del Novecento, nella British East India Company (l'azienda che gestiva il commercio nell'Oceano Indiano per mano del governo britannico), come pure nel settore dei tessili (indiani e pakistani in particolare) e della ristorazione. Tendenzialmente gli asiatici erano più propensi a gestire delle attività in proprio a causa della poca conoscenza dell'inglese che non facilitava l'accesso al mondo del lavoro, ma anche perché praticavano usanze religiose differenti, motivi per cui non erano soliti interagire e quindi integrarsi al meglio nelle varie attività sociali presenti in città (Chatterjee, 2021; Hammond Perry, 2015; Sheffield Archives and Local Studies, 2022).

Pure nel secondo dopoguerra molte persone intrapresero il viaggio dall'Asia verso Londra e altre città industriali britanniche: un esempio è rappresentato dalla folta comunità bengalese

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale. Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012

(proveniente dal Bangladesh) stabilitasi a Londra, che trovò residenza proprio nell'East End e in modo particolare nelle zone di Brick Lane, Spitalfields e Tower Hamlets, e che ancora oggi costituisce una parte considerevole della popolazione londinese e britannica (Hammond Perry, 2015). Queste aree, data la vicinanza alle industrie, garantivano maggiori opportunità di lavoro e quindi l'accesso a un reddito soddisfacente per gli standard dell'epoca (Young, Gavron, & Dench, 2011).

1.2.2 La musica come elemento di espressione e di integrazione

Come definito nel sotto capitolo precedente, per coloro che giungevano dai territori oltre mare, il periodo successivo all'arrivo nel Regno Unito era spesso ostico: la realtà era ben più difficoltosa rispetto alle aspettative e alle speranze riposte alla partenza. Per "addolcire" il contesto e staccare la mente dalla realtà quotidiana, le abitudini e gli aspetti culturali che le persone portavano con sé dal proprio luogo d'origine erano di primaria importanza. La cucina e altre forme di espressione tra cui la musica, hanno avuto un ruolo centrale nel favorire un certo senso di resilienza nelle varie comunità (Bradley L. , 2013; Chimbiri, 2020).

Citando nuovamente l'esempio della Windrush, si può confermare come il fenomeno culturale avrebbe avuto un peso determinante; basti pensare che durante il viaggio i passeggeri venivano intrattenuti dai concerti delle band che suonavano il calypso (stile musicale afrocaraibico con origine a Trinidad and Tobago, attraverso il quale i cantanti, i "calypsonian", già esprimevano i sentimenti di parte del popolo prima dell'indipendenza dell'isola). Inoltre, in una delle prime interviste effettuate ai passeggeri all'arrivo a Tilbury, il musicista Lord Kitchener cantò in diretta TV "London is the place for me", un momento che ancora oggi ricopre un significato rilevante per questa pagina di storia inglese (Chimbiri, 2020). Il mix tra le varie culture unite a quella britannica e la proliferazione delle nuove tecnologie, fecero poi sì che la musica diventasse sempre più un elemento di espressione volto a rimarcare le proprie origini e l'importanza che queste avevano per gli immigrati: tale energia creativa portò Londra a diventare la culla di tantissimi gruppi e sottoculture, ognuna delle quali aveva i propri segni distintivi da notare in modo particolare nell'abbigliamento, nelle abitudini, ... (U.net, 2022; Gentleman, 2019).

Dalle limitazioni sull'immigrazione alle rivolte popolari

Tuttavia, la presenza dei primi immigrati (per lo più giovani uomini) e in seguito la crescita delle diverse comunità che stavano forgiando la Londra cosmopolita, generava pure delle reazioni controverse in parte della popolazione e soprattutto in alcuni ambienti sindacali e politici: persisteva il timore che gli immigrati potessero sottrarre i posti di lavoro accettando stipendi relativamente bassi oppure accedere ai benefit del welfare senza svolgere una mansione professionale (Sheffield Archives and Local Studies, 2022). Una delle decisioni fu di imporre delle quote sul numero di reclute provenienti dai territori d'oltre mare e sui lavori che essi potevano svolgere (Minott, Premru, & Warhurst, 2017). Oltre a ciò il governo

britannico, in un momento storico contraddistinto dal decolonialismo, tendeva a ridurre le regolamentazioni definite in precedenza che incentivavano il libero spostamento di persone all'interno del Commonwealth (con particolare attenzione all'accesso in Gran Bretagna): il Commonwealth Immigrants Act 1962 e altri atti parlamentari entrati in vigore tra la seconda metà degli anni Sessanta e gli anni Ottanta avevano proprio come obiettivo di mettere dei paletti all'immigrazione verso il Regno Unito (per esempio, per richiedere asilo occorreva avere un posto di lavoro o, successivamente, che un genitore o un nonno fossero nati in Gran Bretagna). Vennero pure imposte delle restrizioni per ottenere la cittadinanza britannica (Khan-Østrem, 2021; Bradley L., 2008).

Questo susseguirsi di eventi unito all'Immigration Act 1971 (nel quale vennero limitate le entrate agli immigrati di prima generazione in virtù dell'indipendenza ottenuta dai vari Stati del Commonwealth e ridotti i tempi di permanenza in Gran Bretagna) hanno creato delle tensioni portate avanti negli anni e che tutt'oggi rappresentano un dossier complesso sul quale chinarsi. Per esempio nel 2018 si è verificato il "Windrush scandal": il Ministero dell'Interno ha esteso le restrizioni riguardanti la residenza nel Regno Unito pure a coloro che erano nati nell'allora Impero britannico e/o arrivati prima del 1973, quando la regolamentazione incentivava proprio la circolazione di persone e l'Immigration Act 1971 non era ancora in vigore, visto che entrò in azione il primo gennaio 1973. Colpiti da queste misure furono pure le persone che giunsero a Londra con la Empire Windrush o che rientravano nella Windrush Generation, che vennero quindi considerate degli immigrati illegali a quasi mezzo secolo dal loro arrivo sul suolo britannico (Gentleman, 2019; Barkawi & Brighton, 2013; Sheffield Archives and Local Studies, 2022).

Le decisioni prese all'interno delle stanze governative erano chiaramente percepite dalla popolazione e l'ambiente ostile che veniva a crearsi poteva far nascere delle tensioni in grado di sfociare in grattacapi a livello di ordine pubblico, con rivolte popolari o manifestazioni pacifiche che poi si trasformavano in veri e propri scontri. Il denominatore comune di tale nervosismo che però generava uno spaccato nella società, era la costante presenza di tensioni a sfondo razziale: la questione dell'immigrazione era strettamente legata a elementi politici, motivo per cui spesso si affrontavano, da una parte i gruppi schierati politicamente contro gli immigrati e dall'altra le comunità di immigrati con parte della popolazione indigena che li supportava (Khan-Østrem, 2021; Hagan & Palloni, 1990; U.net, 2022). Sono parecchi gli eventi che potrebbero essere citati (anche nei secoli precedenti al ventesimo), ma ai fini di un'esposizione riassuntiva e al contempo precisa per descrivere al meglio il contesto, risulta utile evidenziare alcuni episodi accaduti a partire dagli anni Cinquanta e che tutt'oggi riscuotono un interesse particolare (Waddell, 2020).

Gli scontri del 1958 nel sobborgo di St Ann's a Nottingham ne sono un esempio, ma soprattutto quelli di Notting Hill (Londra) avvenuti tra il 29 agosto e il 5 settembre dello stesso anno: una delle conseguenze di questo evento fu il ritorno nei propri luoghi d'origine di

all'incirca 4000 immigrati e, in risposta a queste rivolte violente, a partire dall'anno successivo, nello stesso periodo degli scontri venne organizzato il già citato "Notting Hill Carnival". In seguito si registrarono i riots del 1976 proprio durante il carnevale stesso e la "Battle of Lewisham" del 1977. Tuttavia, la più nota rivolta, conosciuta come "Brixton Riot", si verificò tra il 10 e il 12 aprile 1981 in quel di Brixton e raggiunse il picco massimo nel "Bloody Saturday", denominato così dal giornale Time, visto che la zona divenne praticamente un campo di battaglia dal quale uscirono più di 300 feriti. Altri esempi che rappresentavano una situazione gestita in modo precario furono le varie sommosse del 1985 (tra Lambeth, Brixton, Peckham e successivamente Tottenham), la rivolta civile del 1995 sempre a Brixton e le tensioni che le comunità pakistane e bengalesi dovettero affrontare tra gli anni Sessanta e gli anni Novanta (Bloom, 2010; Hilliard, 2022). Anche il nuovo millennio ha avuto il suo spazio nella cronaca, con i disordini del 2011 che inizialmente sono scoppiati nei quartieri londinesi di Brixton, Tottenham e che hanno coinvolto altri boroughs tra cui alcuni dell'East End (Hackney e Walthamstow), per poi estendersi in altre città. Come accaduto in altre occasioni nel secolo precedente, il malcontento si manifestò in tutto il Regno Unito (figura 12) (Till, 2013).

Figura 12 – Mezzi blindati e un edificio in fiamme (al cui interno vi erano un negozio e diversi appartamenti) a Tottenham, durante i riots dell'agosto 2011.



Fonte: (Minicucci, 2011).

Insomma, sebbene non sia facile determinare con chiarezza i motivi scatenanti di ogni singolo evento, risulta evidente che vi fosse, come citato precedentemente, oltre a una discutibile gestione dell'integrazione da parte del governo, un malcontento riguardo le

pesse condizioni sociali ed economiche in cui le varie comunità di immigrati vivevano (peraltro peggiorate a causa delle varie recessioni degli anni Settanta e Ottanta, con il tasso di disoccupazione dei quartieri meno abbienti che risultava più elevato in confronto ad altre zone) (Barkawi & Brighton, 2013). Inoltre, la discussione si estendeva al trattamento autoritario della polizia sulla base di pregiudizi e la conseguente mancanza di fiducia nelle istituzioni da parte delle comunità di immigrati. Generalmente, parecchi contrasti erano mossi nei confronti della popolazione afrocaraibica, a cui era correlata la “diaspora africana”, ovvero la migrazione in tutto il mondo delle persone con origini africane, in virtù del fatto che tali individui fossero discendenti di soggetti coinvolti nella tratta atlantica degli schiavi tra il 1500 e il 1800 (Bradley L. , 2008).

Il reggae e il suo influsso nella società

In tutto ciò la cultura e la musica in particolare, ebbero un ruolo centrale: generi come l'R&B, il soul, ma soprattutto il reggae, influenzarono l'espandersi di ulteriori generi e subgeneri. L'influsso non fu unicamente da un punto di vista melodico ma anche per esprimere valori e credenze che la musica portava con sé (Bradley L. , 2013). Per dimostrare la significatività che la musica rappresentava nel contesto sociale è utile focalizzare l'attenzione sul reggae, genere musicale strettamente legato al rastafarianesimo, religione monoteista diffusasi in maniera importante in Giamaica, il cui messia è rappresentato da Hailé Selassié I, ultimo imperatore d'Etiopia tra il 1930 e il 1974. Dal momento della sua ascesa al potere egli venne conosciuto come “Ras Tafari” (“ras” è un titolo nobiliare etiope per definire il “capo”, mentre “tafari” significa “temibile”, anche se era pure il nome di battesimo dello stesso Selassié) (Campbell, 2004). Inizialmente il rastafarianesimo è nato come culto dell'etiopismo, movimento religioso e politico nazionalista d'inizio Novecento, e combinava pensieri legati a più religioni, ma uno dei messaggi principali del rastafarianesimo era che la schiavitù e l'oppressione coloniale fossero una prova imposta da Dio alle persone, in cui esse, qualora avessero superato le avversità, sarebbero state riportate nella loro terra d'origine (Encyclopedia Britannica, 2023; Sapere, 2023). Evidentemente il riferimento è legato alla diaspora africana, con l'obiettivo di riunire tutte le popolazioni di origine africana che originariamente erano state portate in tutto il mondo durante il colonialismo, insieme ai loro discendenti (Edmonds, 2012). Infatti proprio Hailé Selassié I mise a disposizione, per ospitare quest'ultimi, dei grandi appezzamenti di terreno nei pressi della città etiope di Sciasciamanna. Oltre a ciò l'Etiopia è nota per aver intrapreso più volte dei combattimenti volti a ribattere un potenziale controllo coloniale nel proprio territorio (ad esempio con l'Italia) (Campbell, 2004).

La musica porta con sé idee, messaggi e filosofie. Essa risulta un elemento profondo ma la sua diffusione è altresì importante: il reggae veniva trasmesso mediante l'utilizzo dei “sound system” che consistevano in un gruppo di giradischi e di amplificatori spesso caricati su un furgoncino e ciò permetteva di creare un sistema sonoro mobile per portare la musica in

strada (U.net, 2022). I sound system vennero sviluppati a Kingston negli anni Cinquanta, dove inizialmente venivano proposte le canzoni ska (genere tipico giamaicano), blues e swing, ma è soprattutto con l'afrobeat e con il reggae che i sound system divennero noti, visto che questi due generi necessitavano di grandi casse per riprodurre i suoni dei bassi (Bradley L. , 2013). Il sound system trovò quindi il suo spazio pure in Inghilterra e a Londra, grazie alle forti influenze caraibiche in un periodo di sviluppo culturale, riassunto nella famosa Swinging London degli anni Sessanta (sviluppatasi pure con il boom economico), durante la quale i giovani scoprivano una libertà d'espressione tra comportamenti, musica (i Beatles ne sono una prova), moda, cinema e arte (per esempio la pop art) (Rycroft, 2010; Museum of London, 2021).

Il reggae e il sound system, attraverso i loro ritmi, furono da ispirazione alla nascita di parecchi generi alternativi come il ragga o tipi di musica "urban" come l'hip hop britannico e il road rap (in alternativa UK gangsta rap o UK rap), musiche nate all'inizio degli anni Ottanta e fortemente legate al contesto underground (Williams J. A., 2021). Pure la musica elettronica e dance, contraddistinte da basi piuttosto ritmate, subirono l'influenza del reggae, basti pensare alla musica jungle, sviluppatasi all'inizio degli anni Novanta insieme al drum & bass, allo UK Garage e successivamente allo UK funky (Bradley L. , 2013; Black Cultural Archives, 2018).

La tecnologia come elemento di diffusione della musica

L'evoluzione tecnologica portò però la musica nelle case e i programmi radiofonici rappresentavano la fonte d'eccellenza per scovare le nuove uscite musicali. Tuttavia, è utile menzionare come all'epoca i generi sopracitati o costituiti da battiti per minuto relativamente elevati non venivano trasmessi dai media mainstream, che preferivano spesso musica proveniente dagli Stati Uniti. I brani dell'underground britannico non erano ritenuti consoni al pubblico ed erano percepiti di bassa qualità, oltre che, secondo diverse opinioni, certi generi non venivano riprodotti perché rappresentavano la controcultura con il suo spirito giovanile e vivace, in contrasto al classico palinsesto offerto dalle stazioni ufficiali. Affinché tali produttori potessero diffondere la loro musica trovarono quindi spazio, già a partire dagli anni Sessanta, le radio pirata, dei canali illegali che spesso erano situate all'interno dei tower block, i palazzi popolari sui quali era possibile installare delle antenne di trasmissione a un'altezza tale da non poter essere individuate e quindi rimosse dalle autorità (l'East End con gli anni conobbe una concentrazione di radio pirata molto elevata) (figura 13) (Bramwell, 2015; Rendezvous Projects, 2021).

Figura 13 – Sui tetti dei tower block trovavano spazio ingegni particolari con antenne fai da te, in grado di diffondere quanto trasmesso dalle radio pirata.



Fonte: (Inside Housing, 2013).

I temerari gestori delle radio pirata non solo salivano sui tetti dei tower block per installare le antenne, ma addirittura alcune frequenze trovarono sede in mare aperto. Gli abbandonati Maunsell Army Sea Forts, dei fortini costruiti al largo di Southend-on-Sea nell'Essex (installati dall'esercito britannico per anticipare i tedeschi nel caso di un eventuale tentativo d'invasione durante la Seconda guerra mondiale) e alcune navi mercantili o pescherecci permettevano di trasmettere lontano dalla terra ferma, con lo scopo di sottrarsi ai controlli della Ofcom (l'autorità per le società di comunicazione del Regno Unito). Oltre alla diffusione via radio, negli anni Ottanta riscontrarono un grande successo i rave, delle feste non autorizzate e pubblicizzate tramite manifesti o passaparola. L'argomento dei rave è del tutto particolare, visto che i giovani desideravano conoscere gli artisti dei generi non considerati dai canali radio-televisivi e ascoltare le nuove uscite musicali. Inoltre, malgrado la presenza di sostanze stupefacenti, tali feste destavano curiosità siccome venivano organizzate in luoghi angusti e poco esposti (Berlin, 2020).

L'East End e il grime

I rave destavano una grande attrazione anche tra i minorenni che ambivano a uscire dal contesto di strada. Sebbene queste feste fossero loro vietate, parecchi di essi tentavano di entrarci, a volte con successo e altre volte meno. Nonostante ciò è proprio grazie alle

canzoni presentate nei rave che un gruppo di ragazzi, negli anni Novanta, diede vita a un genere musicale che trova origine proprio tra i blocks, nei centri giovanili e nei record shop (i negozi di dischi) dell'East End. Il grime fu plasmato da giovani che sarebbero poi divenuti artisti apprezzati e conosciuti (per es. Wiley, Dizzee Rascal, DJ Target, ...): si trattava di un genere simile al rap (la cultura hip hop statunitense ebbe pure il suo effetto a Londra con i dischi che arrivavano da oltreoceano), ma differente per i suoi ritmi veloci (i famosi 140 battiti per minuto), la struttura e i suoni aggressivi ispirati al dancehall reggae, all'hip hop e alla musica jungle (DJ Target, 2019). Coloro che portarono avanti il grime fecero una scelta azzeccata, testimoniata dalla grandissima crescita tra la fine degli anni Novanta e l'inizio degli anni Duemila. I testi delle canzoni raccontavano la vita quotidiana e le storie di gioventù che i ragazzi affrontavano in situazioni sociali non del tutto semplici, dove la musica rappresentava una delle vie per un futuro diverso (una delle opinioni è che l'appellativo "grime" sia stato attribuito dalla stampa, che descriveva tale genere musicale come "grimy", dall'inglese "sudicio", per via del contesto di provenienza della musica e di ciò che presentavano i testi delle canzoni) (Bramwell, 2015).

Esattamente come per i brani trasmessi tramite le radio pirata e i rave, la diffusione del grime nella Londra giovanile non risultava di semplice fattura e doveva essere effettuata lontana dai rigidi controlli degli enti preposti tra cui la polizia. Gli autori registravano quindi i loro pezzi su dischi in vinile che inizialmente venivano scambiati per far conoscere alla piazza i vari MCs (acronimo di "Master of Ceremonies" o "Mic controller", termine che descrive l'autore della canzone). Successivamente la loro musica veniva diffusa nei rave e nelle radio pirata (per esempio Kool FM o Rinse FM, creata nel 1994 come radio pirata, nel 2010 ha poi ricevuto la licenza della Ofcom nell'ambito del programma "Community Radio", volto a fornire una licenza anche alle micro-stazioni o alle radio no-profit, che tuttora è un'importante emittente a Londra) (Hancox, 2018; DJ Target, 2019).

Nel corso degli anni l'espansione del grime permise l'organizzazione di concerti legali, anche se, a causa di screzi in svariate occasioni tra alcuni spettatori, pure le esibizioni vennero messe alle strette dalla MET Police, che tra il 2008 e il 2017 introdusse il noto "Form 696", un formulario in cui gli organizzatori dovevano indicare le generalità di chi si sarebbe esibito (Spencer, 2021). Queste misure scaturirono delle polemiche: si sosteneva che le autorità erano solite attribuire la causa della violenza alla musica grime, senza invece analizzare i reali problemi di base del contesto socioeconomico dal quale provenivano gli autori, che denunciavano la situazione attraverso i testi dei brani. Infatti, i momenti in cui si registravano le canzoni, permettevano ai ragazzi di stare lontani dalle strade e quindi da potenziali problemi (DJ Target, 2019).

Anche a causa di questi aspetti, inizialmente, le case discografiche non desideravano investire nel grime; pertanto, o nascevano parecchi label indipendenti, oppure i pezzi venivano spesso registrati in piccoli studi situati nei tower blocks, noti come "basement"

(perché ubicati nei seminterrati) e accessibili ai ragazzi dei quartieri più difficili, tramite conoscenze (Boakye, 2018). Quando si parla di basement, non si può non citare Jammer, importante artista britannico della scena grime: il locale in questione, situato proprio sotto la casa dei suoi genitori, ha dato luogo a infinite sfide a suon di “bars” (le strofe delle canzoni) tra giovani MCs che con il passare degli anni sarebbero divenuti degli assoluti protagonisti della scena grime, come il già citato Wiley, ma pure artisti del calibro di Kano o Skepta. I “clash” tra i vari MCs venivano filmati proprio da Jammer che creò insieme a un altro rapper una serie di video nominata “Lord of the Mics”, tradotto in “padrone del microfono” (White, 2018; Spencer, 2021)³.

L’impatto della musica sulla lingua e la crescente notorietà internazionale

La musica è l’espressione di una Londra che cambia pure nella lingua e nel modo di esprimersi, visto che nel corso degli anni parecchi accenti o vocaboli appartenenti a specifici idiomi si sono mescolati con l’inglese: il patois⁴ giamaicano (anche denominato “jafaican”) o il pidgin nigeriano (in alternativa “Naija”) sono solamente due esempi che si sono mixati con i dialetti delle varie zone londinesi creando il cosiddetto “Multicultural London English” (Bramwell, 2015). A tal proposito, l’East End è contraddistinto da un dialetto relativamente noto, il cockney, che rispetto al classico inglese dispone di un accento più aperto (Lynch, 2018). Il cockney, termine inizialmente utilizzato per descrivere una persona proveniente dall’East End o appartenente alla working class, viene proprio legato alla classe proletaria che ha da sempre risieduto nella zona (nel secondo dopoguerra il cockney ha influenzato pure alcune zone dell’Essex dato che le famiglie dell’East End furono trasferite lì per poter permettere la ricostruzione post-bellica della città) (Cole A. , 2021). La musica ha fortemente influito l’evoluzione linguistica, fintantoché i canali mainstream riconobbero l’importanza che tali generi rivestirono nella cultura di massa durante gli anni: grazie anche alla presenza di Channel U (un canale televisivo che trasmetteva la musica delle radio pirata), successivamente pure la BBC decise di dedicare un canale radiofonico noto come BBC Radio 1Xtra, in onda dal 2002 (BBC, 2017; Spencer, 2021).

Sebbene il grime in sé non subì un’espansione all’estero, la sua importanza è fondamentale siccome ha portato la musica di uno specifico contesto sociale dall’essere uno strumento di pura espressione culturale fino a diventare un fenomeno mainstream come il pop, affacciando di conseguenza il rap inglese a un pubblico più vasto: negli anni artisti provenienti da tutta Londra hanno spopolato, come la So Solid Crew, i Ruff Sqwad e

³ Dal 2019, sulla porta d’entrata della casa della famiglia di Jammer, è presente una targa commemorativa attribuita dalla municipalità di Waltham Forest per celebrare il contributo che il noto basement ha fornito alla scena musicale e culturale britannica (Keefe & Snoussi, 2022).

⁴ Il patois (o patwah) è un idioma parlato in una particolare area geografica che si differenzia dalla lingua ufficiale del paese risultando, secondo la Repubblica (2018), “un dialetto privo di testimonianze letterarie” con “mutamenti della lingua ufficiale, parlato in un ambiente ristretto” (la Repubblica, 2018).

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale. Analisi dell’East End londinese e delle Olimpiadi 2012

successivamente Stormzy, J Hus, AJ Tracey e Santan Dave che hanno portato il rap britannico oltre i confini inglesi (Bradley L. , 2013).

A partire dagli anni Duemiladieci ha infine iniziato la sua rapida scalata un ulteriore genere che, sebbene abbia origine negli USA e in particolare a Chicago, in Inghilterra è stato influenzato pure dal grime e da altri generi sviluppatisi tra gli anni Novanta e gli anni Duemila, ossia la UK drill (U.net, 2022). Questo genere ha subito riscontrato problemi con le autorità: nel 2019 la MET Police ha deciso di rimuovere dalla piattaforma di contenuti multimediali YouTube tutti i video legati a canzoni UK drill, ree di inneggiare alla violenza, attraverso i racconti riguardanti scontri tra gruppi nemici (le gang) (Fatsis, 2019). La drill presenta una maggior aggressività nei propri testi, anche perché i contesti da cui provengono molti artisti sono segnati dalla presenza di criminalità giovanile (argomento che viene studiato nel capitolo 1.3.2 in merito alla criminalità e alle politiche giovanili) (U.net, 2022; Lynes, Kelly, & Kelly, 2020). Nonostante ciò, la drill, anche per il fatto che sia già nota negli Stati Uniti, è probabilmente il genere che sta riscuotendo un maggiore successo, con la scena underground britannica in particolare che viene sempre più considerata a livello mondiale per mezzo di artisti come, per esempio, il noto Central Cee.

1.3 Dinamica socioeconomica dell'East End

Come emerso nei capitoli precedenti, è evidente che da un punto di vista economico l'East End abbia vissuto parecchi periodi tumultuosi, contraddistinti da fatti e da situazioni che sembravano mai indirizzarsi verso un cambiamento positivo. L'aspetto economico, oltre che da molteplici altri fattori, è influenzato dalle decisioni politiche, che hanno sempre un forte impatto su determinate leggi o regolamentazioni, che a loro volta generano degli effetti sul pubblico (Lowndes, Pratchett, & Stoker, 2006).

D'altro canto, l'East End è una zona che ha sempre nascosto grandi potenzialità, sia dal punto di vista spazio-strutturale che in un'ottica culturale e sociale, mai sfruttate appieno o che non hanno ancora raggiunto il picco massimo della propria espressione: è quindi interessante tastare con mano alcuni elementi che hanno limitato una crescita economica adeguata della zona.

1.3.1 Lo sviluppo della situazione sociale ed economica dei residenti

Il mutamento sociale che questa zona di Londra ha subito negli anni è l'immagine di un mondo che cambia ma che, nel contempo, si scontra con una politica non particolarmente incline a distaccarsi da modelli che in passato avevano sì garantito una crescita e un certo livello di sviluppo ma che attualmente dovrebbero essere sostituiti da approcci differenti, in grado di comprendere le necessità e le complessità del mondo (Meadowcroft, 2007). Alla luce di un contesto in costante mutamento, un esempio è legato al già citato concetto di "madre patria", inizialmente nutrito nei confronti della bandiera britannica e che con gli anni è venuto a scemare, soprattutto nelle nuove generazioni che si sono sì integrate ma che,

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale. Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012

anche di fronte a decisioni politiche poco efficaci, hanno desiderato approfondire maggiormente le origini dei loro ascendenti e soprattutto la cultura che quest'ultimi portarono in Inghilterra (White, 2020). Questo processo è poi stato accentuato con il richiamo dell'identità nazionale: immediatamente a seguito delle indipendenze ottenute, le varie ex colonie adottarono una propria bandiera, un inno, un motto o altri simboli volti a commemorare e a far trasparire un'identità che in realtà era differente rispetto al passato coloniale (Bradley L. , 2008). Tali segni distintivi avevano pure sospinto e motivato la lotta per l'indipendenza, elementi che vengono spesso ricordati dai discendenti degli immigrati in risposta a determinate decisioni del governo britannico o delle autorità (Nwonka, 2020).

Come anche evidenziato nel capitolo 1.2.2 riguardante la musica come elemento di espressione e di integrazione, l'insoddisfazione era rappresentata da una sorta di emarginazione; pertanto, le persone che si trovavano in queste circostanze dovevano attivarsi pure per far fronte ai costi della vita. Le pessime situazioni economiche in cui versava parte della popolazione, hanno avuto il loro impatto sia sull'aspetto sociale che sull'istruzione. Sebbene molte persone appartenenti alla working class o alle comunità di immigrati siano riuscite a ottenere un lavoro, c'è pure chi ha usufruito del benefit system o welfare: l'assistenza sociale inglese prevede un supporto finanziario alle economie domestiche che dispongono di un reddito esiguo, al fine di garantire un accesso all'istruzione, all'assistenza sanitaria, a un alloggio e ai beni di prima necessità (Hills, 2011). Un aspetto importante per quanto riguarda la situazione degli alloggi è che, come viene spiegato in modo più preciso nel capitolo riguardante il comparto immobiliare (1.3.3), inizialmente la popolazione meno abbiente o appartenente alla working class trovava spazio nei council estate, edificati durante la ricostruzione post-bellica e parte di un programma immobiliare previsto dalle autorità locali affinché tutti potessero disporre di un'abitazione a un prezzo ragionevole (Hanley, 2012).

La difficile situazione economica dell'East End e il continuo degrado di certi boroughs possono infine essere riassunti in ciò che è accaduto nel 2000 ad Hackney, quando il governo impose l'amministrazione controllata visti i pesanti debiti che pendevano sulla municipalità londinese e le conseguenti condizioni negative che la popolazione viveva quotidianamente. Ad esempio le lampadine dell'illuminazione pubblica non venivano più sostituite, all'istruzione furono tagliati i fondi, le visite a domicilio per gli anziani non più autosufficienti vennero ridotte da un'ora a mezz'ora, mentre con il passare delle settimane i sacchi della spazzatura prendevano sempre più spazio nelle strade vista la mancanza di fondi per permettere la raccolta dei rifiuti (Gotta, 2018). Nel corso degli anni, pure altri boroughs dell'East End si sono trovati in condizioni precarie, con elevati tassi di povertà a tal punto da risultare i più alti dell'intera Inghilterra e con le amministrazioni comunali obbligate a tagliare continuamente i costi e quindi impossibilitate a fornire aiuti concreti alla popolazione (Young, Gavron, & Dench, 2011; Butler & Hamnett, 2011).

1.3.2 Criminalità e politiche giovanili

Le conseguenze di una situazione economica poco soddisfacente sono chiaramente negative soprattutto per i giovani, in quanto maggiormente incentivati a intraprendere strade poco adeguate e rischiando di compromettere il loro futuro. Parecchie produzioni cinematografiche sono esempi che testimoniano il comportamento dei giovani in contesti economicamente fragili: la famosa serie TV “Top Boy” che, seppur non faccia riferimento a storie vere e interpretata da personaggi fittizi (anche se la scenografia della produzione di Netflix è ispirata al borough di Hackney), rappresenta pure fatti che purtroppo possono realmente accadere (White, 2020). Sebbene questa serie fornisca un esempio utile per comprendere i contenuti del presente capitolo, è doveroso menzionare come i film o le serie TV debbano essere prese con le pinze per analizzare una specifica realtà, in quanto spesso tendono a esaltare o a presentare elementi non contestualizzati e quindi facilmente soggetti a pregiudizi.

Solitamente il protagonista di queste vicende è un ragazzino in età di scuola media, che spesso condivide l'abitazione con la madre ed eventualmente con uno o più fratelli e/o sorelle (Malik & Nwonka, 2017). La madre lavora in una struttura sanitaria o esegue le pulizie presso altre organizzazioni, ma a un certo punto viene licenziata a causa di complicazioni riguardanti il permesso di soggiorno o per altri aspetti burocratici. Il ragazzino, sovraccarico dal peso della situazione, per evitare il tracollo di una condizione economica già di per sé precaria, cerca da solo e spesso all'insaputa dei propri familiari delle soluzioni per raccogliere un minimo di liquidità per la propria famiglia. La risposta viene individuata nelle gang che, oltre ad attività illecite come il riciclaggio di denaro, la prostituzione, la frode, il traffico di armi e altri reati, importano, producono e vendono sostanze stupefacenti (Andrews, 2017).

Nel Regno Unito le gang esistono da molti anni e sono strutturate in maniera particolare⁵, ma proprio negli ultimi decenni l'attività e la cultura delle gang persuade le persone giovani (può anche capitare che venga fatta loro pressione), in quanto sono garantiti dei regali o delle ricompense economiche immediate al momento in cui si risponde alle richieste del gruppo o dei suoi superiori (per i giovani è frequente il trasporto di sostanze stupefacenti direttamente ai “clienti” che le richiedono) (Malik & Nwonka, 2017; Bradley P. , 2019). D'altro canto, le gang reclutano minorenni anche perché essi, qualora vengano scoperti nel trasporto di

⁵ Le gang sono spesso strutturate con diversi ruoli e livelli gerarchici: gli olders (adulti che si trovano a capo e che svolgono affari, incassando il denaro dalle attività illecite), gli elders (soggetti maggiorenni che gestiscono le varie operazioni e i membri più giovani), gli youngers (adolescenti che possono essere coinvolti in crimini con oggetti contundenti e che gestiscono gli incassi derivanti dalle attività illegali, da versare ai piani più alti), i runners (giovani che trasportano o vendono le sostanze stupefacenti), i teenies (individui spesso sotto i 10 anni che trasportano droga, armi, ... e che non possono essere imputati penalmente per ciò che svolgono) e i links (ragazze che vengono sfruttate per il sesso) (Thurrock Council, 2023). Sebbene i soggetti operanti nelle gang cerchino di non essere riconosciuti, può capitare che alcuni individui presenti nella catena subiscano delle incursioni della polizia nelle proprie abitazioni, in relazione a operazioni antidroga.

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale. Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012

sostanze stupefacenti, non sono imputabili e quindi non permettono agli inquirenti di raggiungere i mandanti. Evidentemente, oltre che trattarsi di un'attività illegale, questo aspetto malavitoso allontana il ragazzo dagli studi che richiedono tempo prima di poter ottenere un lavoro, incitandolo ad avvicinarsi alle vicende di strada (per es. è nota la figura del "roadman", anche spesso caricaturata o stereotipata, che rappresenta gli individui che si aggirano in determinate zone con giacca invernale, tuta e talvolta il passamontagna, cellulare di vecchia generazione per evitare qualsiasi tipo di tracciamento e un'arma a scopo di difesa) (Collins, 2022).

Trasportare la "merce" è un'attività tutt'altro che semplice e nasconde delle insidie molto rischiose: le gang che fanno capo ad altri leader o originarie di un altro luogo cercano di "tagliare" i rami di distribuzione dei gruppi concorrenti e così avvengono spesso accoltellamenti o sparatorie che a loro volta innescano altri attacchi sulla base del farsi giustizia da soli, e che possono coinvolgere giovani che in realtà avrebbero desiderato stare lontani da tale giro (Özer, 2019). Una delle tendenze relative alle gang riguarda le cosiddette "Postcode Wars" (guerre dei codici postali) che coinvolgono gang disposte a difendere la propria zona di provenienza e quindi molto attente alla presenza di membri "estranei" nel loro territorio (BT Sport & Noah Media Group, 2021; Bradley P. , 2019; Rapman, 2019).

Il coinvolgimento dei giovani in gruppi poco raccomandabili non è però riconducibile unicamente all'aspetto economico, così come i crimini per mezzo di oggetti contundenti o di altri tipi di armi che non riguardano soltanto il giro della droga pur essendovi strettamente correlati (nel 2020 un quarto degli omicidi a Londra era legato alle gang, mentre nell'intero Regno Unito, tra il 2014 e il 2019 è stato registrato un incremento del 150% di omicidi commessi dalle gang). Entrambi gli aspetti si amplificano infatti in relazione a una bassa autostima del soggetto in questione o a una scarsa salute mentale a causa di esperienze vissute durante l'infanzia (per esempio condizioni di povertà o delicate situazioni familiari, genitori alcolizzati, divorzi o separazioni⁶, abusi e bullismo) (Kirchmaier, Machin, & Villalera, 2020; BT Sport & Noah Media Group, 2021).

Nonostante ciò, sebbene si parli anche di famiglie monoparentali, è importante capire come spesso la responsabilità non sia unicamente da riversare sui genitori, ma considerando che parte dei giovani assume atteggiamenti in linea con il contesto in cui vivono (con la presenza di droga, gioco d'azzardo, alcol, violenza, ...), aspirando a modelli di riferimento come taluni rapper, il loro status sociale e la promozione della "cultura di strada". Oltre a ciò, un trend attuale riguarda il sentimento di gelosia che può venirsi a creare tra le persone di una specifica area a causa dei contenuti pubblicati dai vari individui sui social media. Inoltre, vi è

⁶ I giovani, in particolare maschi, cresciuti in famiglie monoparentali, precisamente senza la figura del padre, tendenzialmente hanno una probabilità maggiore di incappare in problemi di violenza legati alle gang, soprattutto senza la presenza di fratelli o sorelle e il supporto di base fornito da nonni e/o zii (Achinewhu-Nworgu, Nworgu, Azaiki, & Nworgu, 2013).

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale. Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012

il timore che, sempre attraverso le foto che ritraggono determinate persone in possesso di un'arma, le piattaforme social possano promuovere la violenza normalizzando il fatto di detenere un'arma, anche per motivi di difesa (Secker & Braithwaite, 2021).

I dati riguardanti la criminalità

A Londra, negli ultimi anni si è infatti purtroppo denotato un incremento di accoltellamenti, considerando che, se tra il 2011 e il 2012 sono stati registrati 14'000 casi, dopo alcuni anni di flessione il numero di incidenti è risalito raggiungendo il picco massimo tra il 2019 e il 2020 quando si sono verificati circa 15'600 casi, poi diminuiti l'anno successivo principalmente a causa dei vari lockdown imposti dalla pandemia da Covid-19 (Allen & Harding, 2021). Nel 2019/20 i primi sei boroughs con il maggior numero di crimini per mezzo di oggetti contundenti sono stati Westminster (1'134 casi), Haringey (1'020), Enfield (786), Newham (765), Hackney (757) e Southwark (748) (Allen & Harding, 2021). Newham, nell'East End, è invece il borough in cui è stato registrato il numero maggiore di casi nel 2020/21 (551 totali) pur denotando appunto una decrescita del 28% rispetto all'anno precedente (Action on Armed Violence, 2022). Ovviamente questi dati sono da confrontare con il numero di abitanti dei boroughs menzionati, visto che per esempio Newham (355'266 abitanti nel 2020) ed Enfield (333'587 nel 2020) risultavano il terzo rispettivamente il quinto borough più popolati della capitale britannica (Clark, 2021).

I dati da snocciolare sarebbero ancora parecchi, ma occorre pure notare come il crimine giovanile non riguardi solamente la capitale inglese e che la violenza giovanile non ha una particolare relazione con il genere (sebbene a causa di determinati fattori siano i maschi ad esserne maggiormente coinvolti) e con una determinata etnia (Haylock, et al., 2020; HM Inspectorate of Probation, 2022). Tuttavia crescere nei quartieri meno abbienti non è semplice e spesso implica una maturazione precoce rispetto a vivere in contesti più armoniosi: un elemento che salta all'occhio nell'analisi di tali ambienti è pure la presenza della mascolinità tossica⁷ che ha un impatto negativo sulla salute mentale sia dei ragazzi che delle ragazze a causa della presenza e dell'espressione di comportamenti violenti, anche a sfondo sessuale. Occorre menzionare come in determinati contesti, specifici argomenti (come il sesso in questo caso) possano risultare dei tabù. Di conseguenza la mancanza di informazioni e di approfondimento induce i soggetti a comportarsi d'istinto o in base a cliché, spesso adottando comportamenti scorretti. In alcuni quartieri londinesi, all'inizio degli anni Duemila, erano talvolta i testi delle canzoni grime a risultare da esempio, raccontando le vicende quotidiane, tra cui le relazioni amorose e l'importanza di raggiungere un certo status sociale (Carty-Williams, 2021).

⁷ Sebbene intorno al concetto di "mascolinità tossica" vi siano parecchie teorie ma non ancora un significato preciso, questo termine può essere legato a comportamenti come rabbia, pressione psicologica e voglia di potere e prevaricazione assunti da soggetti di sesso maschile (Forni, 2022; Huion & Ayçiçek, 2021; Botto & Filippi, 2022).

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale. Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012

Presentarsi come un individuo desiderato e forte era motivo di protezione dal pericolo di essere bullizzati. Inoltre occorre capire come nelle “ends” (i cosiddetti quartieri popolari), i ragazzi provavano “vergogna” nel mostrare sensibilità, mentre per le ragazze tale sentimento era legato all’essere sessualmente autonome o comunque a non conformarsi alle percezioni della società poiché altrimenti soggette a determinati insulti, considerando pure che, nei quartieri meno abbienti, esse erano costrette a crescere velocemente visto che in famiglia dovevano assumere già molto giovani dei ruoli di responsabilità (Burton, 2007; Carty-Williams, 2021). È importante analizzare questi aspetti per due motivi: in primo luogo perché la violenza sessuale passa spesso inosservata al contrario della violenza giovanile per mezzo di armi da taglio o da sparo che risulta invece più nota al pubblico; il secondo perché tali comportamenti spingono gli individui di sesso maschile a tramutare questo tipo di condotta in atti violenti, commettendo crimini con coltelli in maggior misura rispetto alle ragazze (Femi, 2021).

Il ruolo dei centri giovanili e le politiche di austerità

Uno dei modi per ridurre la criminalità giovanile o i comportamenti antisociali può essere quello di conoscere meglio i vicini o di contare su una comunità unita da anni e in grado di garantire ai giovani un ambiente sicuro. Inoltre, nel corso degli anni, i centri giovanili e le organizzazioni che si occupano dei giovani meno fortunati nell’ambito delle attività extrascolastiche, hanno giocato un ruolo fondamentale nel ridurre i comportamenti antisociali, nel tenere i giovani lontani dalle strade fornendo loro maggiori opportunità e concedendo degli spazi sicuri in cui poter svolgere attività educative, di studio, sportive e di svago o semplicemente per permettere loro di esprimersi e di parlare dei loro problemi e delle loro preoccupazioni (Fredriksson, Geidne, & Eriksson, 2018). Oltre a ciò è importante aggiungere come pure i semplici spazi da gioco come le “cage”, i campetti di quartiere con il fondo in cemento, delimitati da alte recinzioni e adibiti al calcio a cinque o al basket e i personaggi noti della zona come sportivi, artisti o gente che è riuscita a studiare nelle università ottenendo poi una posizione professionale soddisfacente, rappresentino ulteriori fonti d’ispirazione per i giovani (Billingham, 2020).

Nei contesti sociali difficili i bambini crescono in fretta visto che devono abituarsi a fronteggiare un contesto complesso: ciò può costituire un problema perché essi non sanno che cosa sia giusto o sbagliato e soprattutto che certe cose non si devono fare: motivo per cui educare sin dalla tenera età risulta efficace e la prevenzione viene fatta anche nei centri giovanili, evitando che i soggetti a rischio possano in futuro incorrere in guai giudiziari (es. arresto e/o prigione) (Wheatley, 2014). Inoltre nei quartieri meno abbienti sono infatti poche le alternative per sfuggire alle cattive compagnie e i centri giovanili, oltre a rappresentare un luogo in cui le giovani generazioni possono studiare, sviluppare un talento sportivo o artistico e scoprire altre attività ricreative che solitamente le famiglie non possono permettersi per motivi economici, svolgono un ruolo importante nella comunità. Purtroppo i centri giovanili

devono spesso fronteggiare problemi legati a una penuria di strutture e di personale, contando in gran parte sul volontariato (White, 2020; Gunter & Watt, 2009).

Nei decenni sono state parecchie le proposte relative a programmi e a politiche giovanili promosse dai vari governi che si sono succeduti, anche se purtroppo esse non sono mai state introdotte o non hanno ricevuto un sostegno tale da risultare efficaci. In tal senso uno dei fattori è che nel corso degli anni sono stati effettuati dei tagli alle spese dedicate proprio ai programmi e ai servizi giovanili, alle strutture sportive locali e agli spazi per i giovani, in relazione ai programmi di austerità (inclusi nella riduzione del welfare) decretati dal governo britannico a partire dal 2010, al fine di diminuire la spesa e il debito pubblico. È eclatante il dato che rileva come a Londra, nel 2011, fossero presenti 299 centri giovanili, mentre nel 2021 il numero si è quasi dimezzato con ben 133 chiusure (nell'East End, il borough di Tower Hamlets ha subito il taglio più pesante) (Youdell & McGimpsey, 2015; Berry AM, 2021; MacNamara, 2021). Pure la pandemia da Covid-19 ha rappresentato un elemento negativo per quanto riguarda i centri giovanili siccome, solamente in quel di Newham, i lockdown hanno portato alla chiusura di 13 centri giovanili su 18 aperti peraltro nel 2019, lasciando senza impiego il personale dipendente (Keefe & Snoussi, 2022; HM Inspectorate of Probation, 2022). Queste considerazioni hanno pure portato l'opinione pubblica a interrogarsi se il concetto odierno di centro giovanile sia ancora adeguato e se oggi giorno la sua organizzazione attuale abbia ancora senso.

1.3.3 L'aspetto immobiliare

Il contesto al quale appartengono parecchie economie domestiche confrontate con problemi economici è principalmente rappresentato dai già citati tower blocks o council estate, dei palazzi che presentano un'elevata densità di spazi al loro interno, in grado di ospitare un numero sostanziale di famiglie e di individui (Clement, 2018). Queste strutture, sebbene siano state spesso associate alla decadenza e alle attività illecite, hanno però una lunga storia e soprattutto un ruolo particolare nel Regno Unito: i council estate (o council houses, gli asset che rappresentavano le operazioni immobiliari effettuate dall'ente pubblico, mediante le politiche note come social o public housing) furono inizialmente concepiti dal governo britannico e dalle relative autorità locali per fornire un alloggio agli operai che lavoravano nell'industria bellica durante la Prima guerra mondiale (all'epoca si trattava di casette singole simili tra loro e costruite in una determinata area) (Kennett, 2015; Bayliss, 2001). In seguito, dopo i due conflitti mondiali e in particolare a ridosso del 1945, i council estate divennero importanti anche per favorire una ricostruzione delle varie zone di Londra rapida e conveniente dal profilo economico (Márquez Muñoz, 2018). Il governo diede quindi la possibilità alle varie municipalità di commissionare l'edificazione di scuole, di negozi o di centri utili alla comunità e di case popolari caratterizzati da un'altezza particolare, noti come "tower blocks": in questo modo, oltre a far fronte all'elevata domanda di spazi abitativi, i futuri

residenti avrebbero potuto beneficiare di pigioni maggiormente economiche essendo gli edifici di proprietà dell'ente pubblico (Slater, 2018).

Inizialmente i blocks, simboli del brutalismo⁸, erano definiti come degli edifici innovativi anche se con il passare degli anni le economie domestiche con capacità economiche più elevate lasciarono tali estates (o complessi residenziali) per trovare delle soluzioni più spaziose, riferendosi quindi a investitori privati (Márquez Muñoz, 2018). Inoltre, l'attrattività nei confronti dell'innovazione portata dai council estate subì un'importante frenata a seguito del parziale crollo del block "Ronan Point" situato a Newham, proprio nell'East End. Occorre infatti definire che i tower blocks sono costruiti secondo tre modalità ben specifiche: tramite l'edificazione in loco, mediante l'assemblaggio di pannelli prefabbricati in cemento oppure attraverso l'aggiunta di placche di cemento a una struttura in acciaio preinstallata (questi ultimi due stili di costruzione sono noti come "Plattenbau") (Zahiri & Elsharkawy, 2017; Grindrod, 2018). Si tratta di metodi che permettono una veloce edificazione anche se con il tempo possono emergere importanti problemi strutturali come la formazione di crepe, cedimenti del calcestruzzo e reazioni chimiche dei materiali utilizzati a fronte delle temperature che si registrano nei vari periodi dell'anno (Briggs Ramsey, 2015). Infatti, la mattina del 16 maggio 1968, a soli due mesi circa dal completamento del tower block Ronan Point, l'accensione di un fornello a gas per mezzo di un fiammifero da parte di una residente che voleva prepararsi un tè, innescò un'esplosione di gas che fece crollare le pareti del locale. Di conseguenza, data la modalità d'assemblaggio della torre, lo scoppio coinvolse anche gli altri piani del palazzo, sventrando di fatto un'ala dello stesso: quattro persone persero la vita e 17 furono i feriti, tra i quali la signora che si salvò essendo stata sbalzata dall'onda d'urto dell'esplosione in un altro locale (Pearson & Delatte, 2005). Come citato in precedenza, a seguito di questo evento, la fiducia nei confronti degli edifici con un'altezza molto elevata, ma soprattutto progettati e costruiti in un lasso temporale molto breve per il tipo di struttura che erano (per esempio il Ronan Point, più di sessanta metri d'altezza, venne edificato in due anni), diminuì. Si sosteneva che il fattore relativo alla sicurezza fosse sottostimato e che i ritmi di costruzione erano troppo rapidi (come peraltro dimostratosi dall'inchiesta avvenuta a seguito del crollo parziale del Ronan Point) (Jacobs & Manzi, 1998).

Questo aspetto fu un ulteriore elemento che destinò i tower blocks alle fasce meno abbienti della popolazione e ai lavoratori giunti dall'estero che desideravano ottenere un alloggio a un costo relativamente contenuto, visto che, perdendo l'interesse di una fetta del mercato, vi era comunque l'intenzione da parte di chi aveva investito nella costruzione di tali edifici di

⁸ Il brutalismo è uno stile architettonico sviluppatosi in Gran Bretagna negli anni Cinquanta per far fronte alla ricostruzione post-bellica. Questa corrente è nota per la progettazione di edifici moderni e robusti, le cui forme squadrate evidenziano il materiale grezzo utilizzato in queste costruzioni, prevalentemente il cemento a vista (le strutture non sono rivestite con l'intonaco o altri materiali ed espongono così la materia usata per l'edificazione) (Clement, 2018).

Lo stadio come luogo di aggregazione sociale per la comunità locale. Analisi dell'East End londinese e delle Olimpiadi 2012

vendere e/o affittare gli appartamenti. Nonostante ciò, un incremento delle pigioni è stato comunque registrato a seguito dell'atto parlamentare del 1980 (Housing Act 1980), volto a permettere ai privati o agli inquilini di acquistare ad un prezzo adeguato, in base agli anni di residenza, le council houses, gli immobili popolari di proprietà dello Stato destinati a scopo residenziale (il cosiddetto "right to buy" per casette o appartamenti) (Partington, 1983). Questo piano era parte della politica di privatizzazione definite dal governo Thatcher (Ginsburg, 2005). Ciò si rivelò tuttavia un'ulteriore spina nel fianco per le economie domestiche che versavano in condizioni economiche difficili: il mercato, rappresentato in gran parte da locatori privati, applicava delle pigioni molto più elevate rispetto a quelle dell'ente pubblico. Inoltre, le council houses non erano più nuovissime e, come citato in precedenza, erano state costruite velocemente con difetti che venivano facilmente a galla, ulteriore motivo per cui le zone in cui erano situati i tower blocks versavano in un degrado piuttosto avanzato (Campkin, 2013).

La fatiscenza delle strutture, nell'immaginario collettivo, è inoltre legata alla presenza di attività illecite rappresentate in particolar modo dallo spaccio di sostanze stupefacenti, data la maggior probabilità di incorrere in luoghi angusti, poco curati e soprattutto poco frequentati (Özer, 2019). La diffidenza del pubblico nei confronti dei tower block è spesso stata idealizzata dalla stampa come "sink estate", termine che simboleggiava tali strutture e i loro abitanti come parte del declino economico britannico, essendo in prevalenza immigrati, appartenenti alle classi sociali più basse e quindi destinatari del welfare (Slater, 2018). Questa idea era inoltre sospinta dal fatto che le zone dei blocks fossero poco controllate in quanto essi sono ubicati in un contesto di periferia (noto in Gran Bretagna come "end"), al quale nel corso degli anni è stato di frequente attribuito uno stato di degrado urbano, in primis per i bombardamenti della Seconda guerra mondiale e successivamente a causa della dismissione degli stabilimenti industriali avvenuta con la deindustrializzazione (White, 2020; Campkin, 2013).

Le interpretazioni sui tower blocks sono molteplici e si potrebbe pure dire che l'incuria degli stabili o le riparazioni eseguite in fretta e furia con materiali economici di scarsa qualità siano legate a una mancanza d'interesse nei confronti di quest'ultimi e delle loro comunità: infatti, ultimamente i blocks sono stati spesso oggetto di discussione per la mancanza di un'adeguata gestione, per i tagli governativi al social housing e per le poche misure di sicurezza a tutela degli abitanti, soprattutto per quanto riguarda le norme antincendio (i moderni sistemi di sicurezza ad alto standard sono poco applicati negli stabili obsoleti come i tower blocks, ma soprattutto non vengono controllati anche per una questione di costi) (McKenna, et al., 2019; Slater, 2018; Helsel, 1991; Reuters, 2010). In tal senso alcuni eventi riscontrati nel corso degli anni hanno fatto da capofila nelle discussioni. Sono noti l'incendio del block Lakanal House nel 2009, ma soprattutto quello della Grenfell Tower (West London), avvenuto nella notte del 14 giugno 2017 proprio a causa di un sistema poco

controllato dopo che un frigorifero difettoso innescò un cortocircuito e dove persero la vita 72 persone, mentre i feriti furono circa una settantina. In questo caso le fiamme invasero velocemente la torre sfruttando il rivestimento non ignifugo, peraltro installato in una sessione di ristrutturazione effettuata non più di tre anni prima dell'incendio (Berlant, 2019; MacLeod, 2018). Il disastro, definito come la più grande tragedia per quanto riguarda gli incendi a stabili residenziali dopo i bombardamenti della Seconda guerra mondiale, ha profondamente segnato la zona pure a livello emotivo e attualmente la torre, seppur rivestita e rinforzata da appositi sostegni, è ancora in piedi. La sua imponenza fa letteralmente impressione e quando si cammina nelle vicinanze è impossibile rimanere indifferenti alle troppe vite spezzate in una maledetta notte d'inizio estate e a una vicenda che chiede giustizia ancora oggi, visto che già negli anni precedenti si sapeva che la torre potesse essere vulnerabile a eventuali incendi, senza dimenticare i lunghi tempi burocratici per risolvere il caso a livello giudiziario.

L'era dei tower blocks, con il tempo, è volta a scomparire visto che a partire dagli anni Novanta vi è sempre più il desiderio di investire in progetti di riqualifica che consistono in opportunità immobiliari: sebbene nel Regno Unito la domanda per sistemazioni a basso costo rimanga molto importante, questa tendenza è rappresentata dallo sviluppo della gentrificazione che sostituisce gli stabili vecchi con alloggi moderni esteticamente appetibili, offerti a costi relativamente elevati (molti proprietari delle ex council houses sono incentivati a vendere gli immobili agli speculatori immobiliari per opportunità di guadagno) (Márquez Muñoz, 2018).

A tal proposito, un fattore importante menzionato frequentemente in relazione all'evoluzione immobiliare ma poco considerato dagli addetti ai lavori, è la forte connessione che lega la comunità di un determinato "yard" (stabile per i palazzi o per i tower blocks) con il luogo in cui esso è situato. Con il passare del tempo, sebbene le condizioni strutturali non siano ottimali, uno specifico edificio diventa un nido per la sua comunità, che peraltro costruisce un legame tra i suoi componenti. La sostituzione della comunità residente in uno specifico quartiere che avviene con la gentrificazione, tende a dissipare questa connessione riducendo le opportunità di interazione tra gli abitanti e il sentimento comunitario (White, 2020; Elliott-Cooper, Hubbard, & Lees, 2020; Cole I., 2013). In particolare, Londra, che come già più volte ricordato è una città multietnica, nei vari quartieri ha sempre evidenziato un senso di "diversità comune", ovvero la presenza di una moltitudine di storie ed esperienze, di background sociali, culturali ed educativi, ma anche di religioni, che viene vissuta in modo armonioso nella vita sociale (Wessendorf, 2013). Questa caratteristica è stata rappresentata proprio dagli estates che, malgrado parte dell'opinione pubblica li reputi un elemento negativo, in realtà sono cultura (es. con la musica e le radio pirata), storia, ma anche fautori di un tessuto sociale tutto loro, composto da famiglie e da individui che si

adoperano per la comunità senza mai perdere lo spirito di collaborazione e di supporto verso il prossimo.

2 Le Olimpiadi di Londra 2012

Nel luglio del 2005 il Comitato Olimpico Internazionale [CIO] attribuì alla città di Londra i Giochi olimpici del 2012: la candidatura inoltrata nel 2003 e risultata vittoriosa due anni più tardi, ha fatto sì che la capitale britannica diventasse la prima e unica città a ospitare le Olimpiadi per ben tre volte (dopo il 1908 e il 1948), primato che però verrà raggiunto da Parigi nel 2024 (Thornley, 2012). La decisione in merito alla sede londinese dei Giochi olimpici cadde sull'East London, una zona che allora, come descritto nei capitoli precedenti, risultava piuttosto degradata (erano presenti discariche, aree abbandonate e terreni divenuti ormai paludosi) e le Olimpiadi vennero viste come un punto di partenza verso una riqualifica della zona (Evans, 2014b). Le spese sostenute per l'organizzazione dei Giochi vennero prese a carico in maggior misura dagli enti pubblici, suddivisi tra il governo britannico, la National Lottery (la lotteria nazionale con concessione statale) e le municipalità londinesi in coabitazione con la London Development Agency (l'organizzazione che si occupava dello sviluppo economico della città), oltre che da altre fonti pubbliche e private che hanno contribuito in modo marginale (Watt, 2013).

Gli importanti investimenti in vista della rassegna avevano come scopo soprattutto quello di generare un'eredità futura dei Giochi (la "legacy"), con particolare riferimento ai residenti dell'East London. Oltre a ciò, a margine di mega eventi come i Mondiali di calcio o le Olimpiadi, il discorso legato alle strutture sportive diventa di rilevante importanza per quanto concerne il loro utilizzo futuro: situazioni di degrado e di abbandono sono state riscontrate in diverse sedi olimpiche come per esempio Atene o Rio de Janeiro, comunemente note come "spreco olimpico", considerando appunto l'ammontare elevato degli investimenti effettuati a ridosso dell'evento in questione (Thornley, 2012).

2.1 I Giochi come riqualifica dell'East London

In pochi prima del 2012 avrebbero pensato di assistere a un concerto, seguire un evento sportivo o semplicemente farsi un giro per negozi e ristoranti in quel di Newham. Eppure, quella zona, da un decennio a questa parte è attiva, vivace e attira ogni anno una miriade di visitatori e di lavoratori. Il 2004 fu l'anno in cui vennero svelati i piani che avrebbero rivoluzionato quell'enorme distesa e, per come il comparto è stato trasformato o per come lo si vive tuttora, sembra impensabile che prima dell'edificazione delle strutture dei Giochi quest'area fosse abbandonata e nota come "fridge mountain", appellativo legato al fatto che sul sedime del futuro London Stadium erano impilati una moltitudine di frigoriferi che raggiungevano addirittura i sei metri di altezza, facendo dell'area la più grande discarica di elettrodomestici d'Europa (Doustaly & Zembri-Mary, 2019).

La decadenza dell'East End e la conseguente presenza delle Olimpiadi fecero in modo che Londra poté definire un punto d'inizio per riqualificare l'intera città iniziando da quelle zone che effettivamente necessitavano di un "restyling", in modo da rendere la città maggiormente

sicura e soprattutto attrattiva, considerando il sempre crescente numero di abitanti. Il vantaggio dell'East End è che si tratta di una zona pianeggiante, molto vasta, in grado di fornire delle elevate potenzialità di sviluppo, dando così vita a progetti interessanti e innovativi (come il principio di smart city attraverso la proliferazione di distretti d'innovazione o living lab) utili a fornire un miglioramento della qualità di vita per i residenti (Poynter, Viehoff, & Li, 2015).

Sebbene non tutte le competizioni si siano svolte a Londra, nella capitale sono cinque i boroughs che avrebbero ospitato le Olimpiadi del 2012: Barking & Dagenham, Greenwich, Hackney, Newham, Tower Hamlets e Waltham Forest (International Olympic Committee, 2017). Le attese che queste municipalità riponevano nei Giochi olimpici erano parecchie, visto che la rassegna avrebbe creato i presupposti (soprattutto dal profilo finanziario) per l'implementazione di nuove infrastrutture che avrebbero generato dei benefici diretti per la popolazione (es. centri comunitari, nuovi posti di lavoro, ...). Le municipalità avrebbero inoltre potuto godere di benefici indiretti dato che la violenza e le attività malavitose sarebbero state disincentivate a operare in zona, siccome le nuove strutture avrebbero incrementato il numero di visitatori e quindi una maggior sorveglianza del luogo da parte delle autorità (Keefe & Snoussi, 2022).

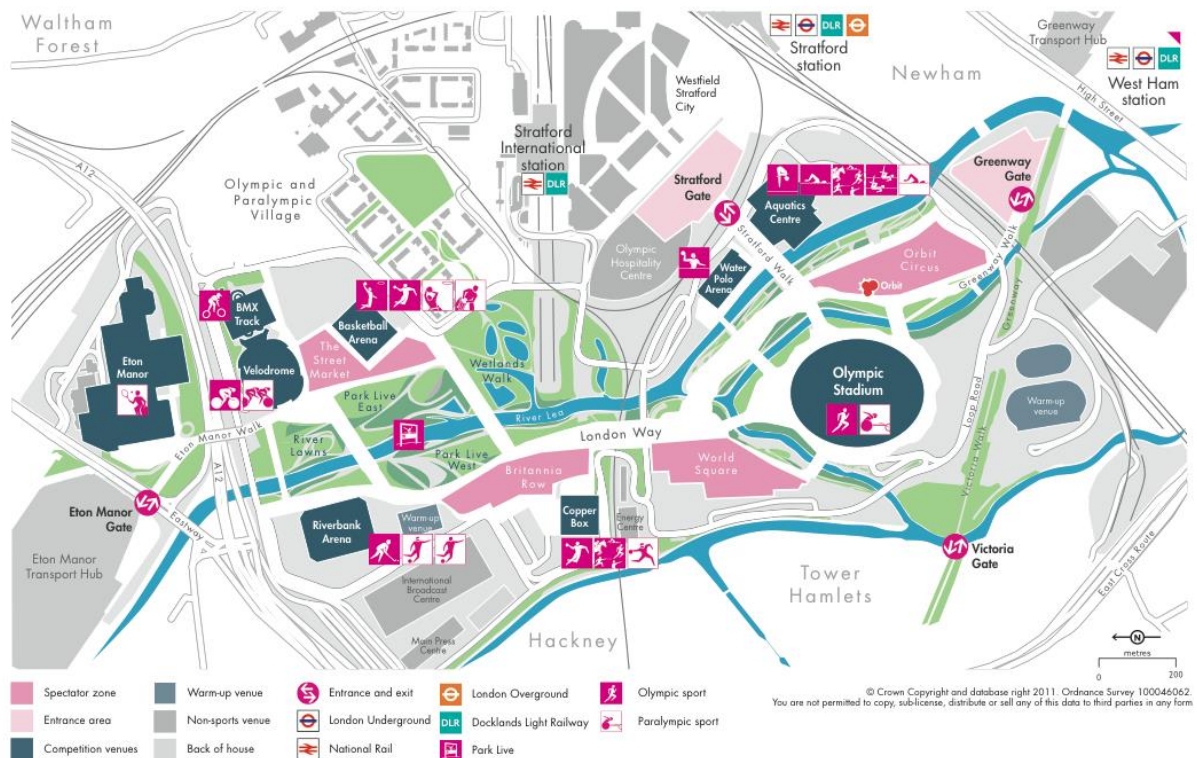
Nel 2005, già nei mesi successivi all'assegnazione dei Giochi, il comitato organizzatore (presieduto dall'ex mezzofondista olimpionico Sebastian Coe) procedette all'acquisto dei siti interessati, ai lavori di pulizia dell'area e, nel 2006, alla demolizione delle varie discariche presenti in loco, fino all'edificazione delle strutture olimpiche (tra l'ottobre del 2006 e il maggio del 2008 vennero forniti tutti i permessi necessari e la costruzione dello stadio olimpico poté iniziare) (Harris, 2017). La rigenerazione avrebbe coinvolto tutti, dato che vennero a crearsi circa 3000 posti di lavoro (di cui circa 1600, pari al 44% della forza lavoro complessiva, risiedevano in zona) (ArcelorMittal Orbit, 2023). Alla costruzione dello stadio in cui avrebbero avuto luogo le cerimonie di apertura e di chiusura, oltre alle competizioni di atletica, seguì, nel 2009, l'edificazione delle altre strutture permanenti come il London Aquatics Centre (sede delle gare di nuoto e di tuffi), la Copper Box Arena (dove appunto si tennero gli eventi di pugilato, nonché attuale casa dei London Lions del basket), il Lee Valley VeloPark (il velodromo) e il Lee Valley Hockey & Tennis Centre (dove avevano luogo le partite di hockey su prato). Nel contempo vennero poi costruite tre strutture temporanee che al termine dei Giochi furono smantellate e i loro materiali impiegati per ulteriori utilizzi in altre località: tra di esse si può citare la Basketball Arena (ospitò le partite dei tornei di pallacanestro e, tra l'altro, i suoi seggiolini finirono al The Hive, stadio del Barnet FC), la Riverbank Arena (struttura destinata all'hockey su prato) e la Water Polo Arena (dove si svolsero i tornei di pallanuoto).

Nel complesso olimpico trovarono spazio pure altre strutture che avrebbero fornito supporto all'organizzazione della manifestazione: l'East Village, il villaggio olimpico pronto a ospitare i

circa 10'700 atleti e i relativi staff (si stima fino a circa 23'000 persone), il complesso Here East che durante le Olimpiadi era il London Olympics Media Center e altre importanti strutture come l'ArcelorMittal Orbit (la più grande opera d'arte pubblica del Regno Unito con i suoi 114.5 metri d'altezza, meta di turisti per la veduta sullo skyline di Londra) e il parco olimpico che si estende su una superficie pari a circa 227 ettari tra Bow, Hackney Wick, una parte di Hackney Marshes, Leyton e Stratford, quindi tra i boroughs di Hackney, Newham e Tower Hamlets (Olympic Delivery Authority, 2013; International Olympic Committee, 2021). A proposito dei lavori di costruzione, l'Olimpiade di Londra fu la prima senza vittime nel corso della realizzazione delle infrastrutture e con un tasso d'infortunio molto basso rispetto alle ore di lavoro, mentre gran parte delle risorse utilizzate provenivano da materiali di costruzione riutilizzati (BioRegional Development Group, 2011).

Il garante della gestione del parco olimpico e delle strutture utilizzate sia per le Olimpiadi che per le Paralimpiadi è il London Legacy Development Corporation, che si occupa della gestione delle strutture di Londra 2012 oltre che di attestare che le aree circostanti e le relative comunità possano beneficiare anche in futuro della legacy fornita dai Giochi. Un progetto sicuramente interessante e ambizioso, quanto impegnativo da concretizzare, considerando le ingenti risorse impiegate nell'organizzazione di London 2012. Il sedime olimpico ha una superficie di circa 2'266'240 metri quadrati (560 acri pari a 226.62 ettari, poco più di 317 campi da calcio, considerando che un ettaro di terreno corrisponde a circa 1.4 campi). Sicuramente i Giochi avrebbero contribuito a implementare le infrastrutture per la comunità, ma a destare alcune preoccupazioni circa il suo utilizzo futuro era lo stadio olimpico da 80'000 posti, per il quale si paventò anche l'idea di un suo smantellamento e del riutilizzo delle componenti per altre strutture sparse nel Regno Unito, seguendo il destino di altre strutture temporanee edificate appositamente per i Giochi (figura 14) (International Olympic Committee, 2022; Davis, 2020; BioRegional Development Group, 2011).

Figura 14 – La pianta del complesso olimpico londinese durante i Giochi, in basso a sinistra si prosegue verso Hackney Marshes.



Fonte: (Mapping London, 2012).

Nonostante ciò, già prima dei Giochi, la presenza di un nuovo stadio attirò l'attenzione di tre club calcistici che avanzarono il loro interesse per l'utilizzo di quest'ultimo al termine delle Olimpiadi: il Leyton Orient FC (che allora militava in terza serie e che desiderava trovare una nuova sistemazione), il Tottenham Hotspur FC (il cui stadio White Hart Lane aveva una capacità limitata rispetto alla domanda di tagliandi per ogni partita casalinga) e il West Ham United FC (non più in grado di ampliare il proprio stadio, il Boleyn Ground, a causa della vicinanza con gli stabili abitativi) (Fawbert, 2017). Non mancarono le trattative ma, nel 2011, venne decretata la concessione dello stadio al West Ham, società che insieme al Leyton Orient era pure originariamente la più vicina da un punto di vista geografico (Banks, 2018).

2.1.1 Un'eredità per le generazioni future

Uno degli aspetti fondamentali nell'organizzazione dei Giochi olimpici fu la pianificazione per destinare, alla conclusione dei Giochi, le infrastrutture olimpiche alle comunità locali dell'East End: la "legacy" dei Giochi ha sempre rivestito un'importanza tale da essere spesso motivo di discussione, oggi come un tempo, soprattutto in relazione allo sviluppo dei boroughs coinvolti nell'edizione di Londra 2012 (Evans, 2014a). Sono stati molti gli obiettivi posti dal comitato della London Legacy Development Agency, che avrebbe avuto il compito di gestire le infrastrutture delle Olimpiadi, con il fine di renderle accessibili alla popolazione locale. A tal proposito risulta utile citare qualche cifra che illustra l'importanza che il parco olimpico

avrebbe rivestito per i quartieri antistanti: occorre notare che i lavori per lo sviluppo dello stesso siano stati il più grande progetto di costruzione in Europa ed è stato stimato che, per ogni sterlina investita in tale opera, circa 75 centesimi avrebbero fornito dei benefici duraturi ai residenti dell'East London (inizialmente si prevedeva una spesa di circa 300 milioni di sterline a seguito delle Olimpiadi per adattare il comparto alle necessità della popolazione, poi lievitata con il passare degli anni). Inoltre, durante la riqualifica della zona sono stati estratti più di 2.3 milioni di metri cubi di terreno contaminato e i progetti legati ai Giochi, secondo le previsioni degli economisti, avrebbero generato migliaia di posti di lavoro pure dopo la rassegna (International Olympic Comitee, 2012a). Chiaramente occorre notare che tali analisi vennero effettuate in un periodo a seguito della crisi finanziaria avvenuta tra il 2007 e il 2008, motivo per cui la misurazione di alcuni dati potrebbe essere stata influenzata da tale aspetto.

Per quanto riguarda la popolazione locale, nel complesso si può dire che le Olimpiadi erano viste con un certo ottimismo, visto che avrebbero incrementato la qualità dei servizi oltre che trasformare un'area che non risultava accogliente. Inoltre, la popolazione vedeva i Giochi con buon auspicio siccome essi avrebbero dato il là a una trasformazione su ampia scala per quanto riguarda gli immobili: il punto iniziale sarebbe stato l'East Village (il villaggio olimpico) che avrebbe fornito circa 2'800 appartamenti ubicati in un contesto verde e spazioso (Bernstock, 2020). Chiaramente questo dato non sarebbe stato sufficiente per soddisfare la totalità della domanda di spazi abitativi ma anzi, avrebbe creato i presupposti per uno sviluppo dell'area circostante, fornendo ulteriore spazio alle economie domestiche dei boroughs coinvolti. In programma vi fu la costruzione di circa 11'000 residenze di cui un terzo sarebbe stata venduta a prezzi accessibili (grazie alla presenza di diverse modalità contrattuali maggiormente flessibili, come l'affitto a breve e a lungo termine o l'acquisto della proprietà), senza contare lo sviluppo del comparto immobiliare a prezzi adeguati che avrebbe conosciuto uno sviluppo come conseguenza alla presenza delle strutture dei Giochi (International Olympic Comitee, 2012a; Olympic Delivery Authority, 2013).

Lo sviluppo del comparto sarebbe pure passato dalla riorganizzazione, dall'ampiamiento e dai miglioramenti apportati ai trasporti pubblici, visto che i cambiamenti hanno effettivamente compreso una moltitudine di linee ferroviarie, della metropolitana e pure del Docklands Light Railway (Sumner, 2012). Gli organizzatori della rassegna olimpica, sebbene all'inizio si fossero trovati in difficoltà proprio in relazione alla necessità di migliorare la rete dei trasporti, puntarono molto sull'utilizzo dei mezzi pubblici sia per gli atleti che per i visitatori visti gli efficienti collegamenti e i tempi veloci di percorrenza da una sede all'altra. Infine, un'attrazione apprezzata di Londra è stata ideata proprio per ottimizzare gli spostamenti durante le Olimpiadi: si tratta della Emirates Air Line, la prima cabinovia urbana del Regno Unito che, ergendosi sopra le acque del Tamigi, collega la Greenwich Peninsula (dove è

situata la O2 Arena o Millenium Dome) al Royal Victoria Dock e dalla quale è possibile scorgere il costante sviluppo dell'est londinese (Randall, 2013).

Sicuramente gli elementi strutturali sarebbero stati alla base di una rigenerazione completa a beneficio della popolazione locale: oltre al rinnovamento urbano e pianificatorio, pure la qualità di vita dal punto di vista sanitario sarebbe migliorata, poiché le Olimpiadi avrebbero portato una ventata di sostenibilità. Le strutture moderne a basso impatto ambientale e la costruzione del parco olimpico, avrebbero favorito la biodiversità laddove prima erano situate discariche o luoghi poco salubri, con acque reflue e altre sostanze tossiche e inquinanti a causa della presenza in passato di industrie chimiche e metallurgiche (a tal proposito sia il fiume Lea che il City Mill River, corsi d'acqua presenti nelle vicinanze dello stadio, vennero ripuliti) (Hou, Al-Tabbaa, & Hellings, 2015).

Ciò ha chiaramente portato alla definizione di un contesto favorevole per ulteriori strutture, destinando il loro utilizzo, insieme ai vari impianti sportivi, alle scuole e ai giovani, senza dimenticare la moltitudine di organizzazioni benefiche e di associazioni a supporto della comunità locale. Inoltre, il complesso olimpico ha aperto le porte a future competizioni sportive agonistiche (per esempio i Campionati europei di hockey su prato del 2016, i Mondiali di atletica del 2017 e l'edizione annuale del meeting della Diamond League) (London Legacy Development Corporation, 2022b; London Legacy Development Corporation, 2022a; E20 Stadium LLP, 2019).

2.1.2 La proliferazione di enti a supporto della comunità locale

La trasformazione di un comparto così esteso, la maggior presenza di infrastrutture moderne e di alto standard e una visione volta al medio-lungo termine per garantire l'utilizzo degli impianti sportivi dedicati in primo luogo alle Olimpiadi del 2012, hanno favorito lo sviluppo di un ambiente a supporto della comunità locale. Oltre alla definizione della legacy dei Giochi olimpici, la London Legacy Development Corporation confermò che le comunità locali avrebbero beneficiato dell'investimento effettuato per il parco olimpico: nei vent'anni successivi ai Giochi sarebbero sorti cinque nuovi quartieri composti da 8'000 abitazioni, con nuove infrastrutture scolastiche, centri sanitari, un centro artistico comunitario, parchi giochi e distretti commerciali per le attività di business (New London Architecture, 2012). Inoltre, in merito alla legacy olimpica, uno dei punti importanti definiti dal Dipartimento responsabile della cultura, dei media e dello sport del governo britannico, fu quello di sensibilizzare le future generazioni a partecipare nel volontariato locale per garantire a tutti l'accesso alla cultura e allo sport (Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2011).

A proposito di strutture dedicate all'istruzione situate proprio nell'ex comparto dei Giochi, è importante citare il ruolo della Chobham Academy, istituto in grado di ospitare fino a 1'800 bambini e ragazzi, ma anche dell'Here East, l'ex centro media olimpico, divenuto in parte un campus universitario utilizzato da un paio di istituti accademici e come incubatore

d'innovazione per le start-up, oltre che casa dell'emittente BT, di altre organizzazioni e pure adibito a spazi co-working (Olympic Delivery Authority, 2013; Here East, 2022). Oltre a ciò, è utile rimarcare che all'interno della cittadina olimpica molteplici organizzazioni hanno trovato spazio per poter svolgere le loro attività liberamente e senza particolari problemi organizzativi. Il vantaggio delle strutture di Londra 2012 fu che esse non diventarono delle cosiddette "cattedrali nel deserto" che non avrebbero più trovato un utilizzo a seguito delle Olimpiadi: l'obiettivo fu sin da subito quello di ridurre il numero di strutture o di ridimensionarle, ottimizzandone il grado di accessibilità utile a soddisfare le necessità dei residenti della zona, come pure per ospitare una molteplicità di eventi diversi tra loro (dai concerti fino alle London Series della Major League Baseball o agli eventi legati ai Monster Jam) (International Olympic Committee, 2012b; Kellison & McCullough, 2017; Davis, 2020). L'organizzazione dei Giochi esprime il desiderio di assegnare simbolicamente gli impianti della rassegna ai club sportivi locali e alle varie associazioni di beneficenza per l'impegno profuso nel tessuto sociale.

Chiaramente la trasformazione da zona unicamente adibita a ospitare competizioni sportive fino a diventare un importante centro per la comunità locale e un quartiere residenziale, ha necessitato di diversi accorgimenti che erano già stati peraltro pianificati affinché le varie strutture potessero fornire agli utenti una qualità in linea con le loro richieste, non analoghe rispetto a quelle degli atleti olimpionici (es. dimensione degli appartamenti, organizzazione degli spazi, ...) (Azzali, 2017). Gli alloggi vennero ideati per risultare semplici e comodi, anche per semplificare e velocizzare i lavori di adattamento (Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2011).

Il villaggio olimpico comprende però molteplici infrastrutture per fornire i servizi necessari alla comunità residente e pertanto fu la conformazione dell'intero complesso a essere adeguata, in modo da creare un ambiente favorevole volto ad ampliare l'offerta per la popolazione locale (es. palestre, centri sociali, negozi di quartiere e ristoranti) e a incrementare il numero di organizzazioni, di fondazioni e di associazioni operanti in loco (per esempio dedicate allo sport giovanile, ai disabili, all'autismo, alla salute mentale, ...). Questi enti possono così operare in un ecosistema che permette loro di creare una rete di collaborazione, contando su strutture all'avanguardia nelle quali svolgere le proprie attività. Inoltre la presenza di un grande afflusso di persone nella zona offre l'opportunità a questi gruppi di promuovere le loro azioni, contando su un bacino d'utenza maggiore per quanto riguarda i potenziali donatori (International Olympic Committee, 2021).

In fondo, la creazione di una "legacy" dello spirito olimpico passa pure attraverso una filosofia di riutilizzo delle infrastrutture, avvicinando le persone al mondo dello sport, favorendo quindi un ambiente inclusivo e accogliente (Charlton, 2010). Questa visione permette di concretizzare quanto previsto dall'eredità olimpica, sostenendo le comunità dei sei boroughs dell'East End coinvolti in questo processo di rigenerazione, al fine di ottenere,

entro il 2030, le stesse opportunità di vita sociale ed economica al pari della media londinese (Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2011; Spirit of 2012, 2022).

2.2 Da regeneration a gentrification

Che il parco olimpico avrebbe attirato una moltitudine di visitatori non era un segreto: il fatto che parte di Stratford avrebbe completamente cambiato volto ha pure modificato la visione dei londinesi nei confronti dell'East End, zona che prima dei Giochi veniva ritenuta come un posto poco sicuro e non particolarmente raccomandabile per uscite serali. D'altronde, uno degli obiettivi costituenti la legacy, prevedeva che, a partire da luglio 2013, il parco olimpico sarebbe divenuto una destinazione in grado di attrarre un elevato numero di persone (New London Architecture, 2012). Non è difficile immaginare che i Giochi olimpici abbiano gettato le basi per la creazione di una sede importante pure per i vari business e per le attività imprenditoriali: infatti, quando si pensa al complesso olimpico, ricorre spesso il nome di Westfield Stratford City, il famoso centro commerciale appartenente all'omonima catena che è stato aperto nel settembre 2011 e che, da lì in poi, ha accompagnato lo sviluppo della zona antistante il London Stadium (la nuova denominazione dello stadio olimpico) (Rhys-Taylor, 2017).

Sì, perché Stratford nel frattempo è divenuta Stratford City, un importante distretto commerciale che ha generato un forte interesse nei confronti di questa fetta del borough di Newham, non solamente da parte di visitatori o di imprenditori, ma soprattutto da parte di investitori pronti a scommettere sulla costante evoluzione dell'area vicina al comparto olimpico. L'East End che, come indicato nei capitoli precedenti, storicamente non è mai riuscito a sfondare nel mercato immobiliare e, in particolare, non ha mai convinto pienamente gli esperti del settore, è diventato improvvisamente una zona su cui puntare, il cui potenziale di ricavi economici è rilevante (Watt, 2013). Non manca di certo il numero di acquirenti e i parecchi cambiamenti che sono avvenuti e che caratterizzano la costante evoluzione del posto, sembrano favorire un'ulteriore proliferazione di investimenti immobiliari.

Questo trend non riguarda esclusivamente le strutture vicine al complesso olimpico, ma pure le strutture sportive stesse, visto che, ad esempio, lo stadio fulcro dei Giochi di Londra, dopo lunghe trattative che hanno coinvolto diversi interlocutori interessati al suo utilizzo, a partire dalla stagione 2016/17 è diventato la nuova casa del West Ham United. Dopo ben 112 anni di permanenza al Boleyn Ground (ubicato qualche chilometro più a est rispetto all'Olympic Stadium), il club ha siglato con l'amministrazione comunale di Newham un accordo di utilizzo dell'impianto per la durata di 99 anni, in cambio di un compenso significativo pari a 2.5 milioni di sterline l'anno (Williams B. , 2017). L'insieme di attività concentrate in un unico comparto ha generato un circolo virtuoso, considerando inoltre che il West Ham gioca in Premier League, il campionato di calcio più seguito al mondo, e che di conseguenza ha incrementato ulteriormente la notorietà della zona.

La presenza di investimenti innescatasi a seguito delle Olimpiadi londinesi, ha reso Stratford un'area in continua evoluzione ed espansione a livello di pianificazione (per es. la East Bank sul fiume Lea), di accesso con i vari mezzi di trasporto, come pure da un punto di vista economico dato che le varie attività in zona hanno creato numerosi posti di lavoro. Nonostante ciò, l'arrivo di più investitori ha pure fatto in modo che parte dell'East End diventasse terreno fertile per la speculazione edilizia (London Legacy Development Corporation, 2022c). Questo aspetto è stato ed è tuttora al centro di parecchie discussioni anche di tipo politico, in quanto reo di aver portato il comparto olimpico dall'essere un'area che doveva subire un rinnovamento non soltanto da un punto di vista strutturale ma pure a livello di inclusione per comunità meno abbienti, in una zona nella quale si sta verificando un continuo processo di gentrificazione che sfavorisce ulteriormente le classi sociali meno fortunate (Bernstock & Davis, 2019).

La gentrificazione solitamente avviene in quartieri dove in passato si tendeva a disinvestire (o dove non si investiva del tutto), ma che con il tempo hanno subito un cambiamento a causa di un mega-evento o per altri motivi che ne hanno mutato il loro ruolo nel tessuto urbano (Poynter, Viehoff, & Li, 2015). Spesso si tratta di luoghi dotati di ampi spazi, che forniscono maggiori margini di manovra per effettuare iniziative volte alla creazione di guadagno: in tal senso sin dall'inizio dell'operazione si sarebbe capito che in quel di Stratford i prezzi degli immobili sarebbero saliti alle stelle (White, 2020; Ahlfeldt & Kavetsos, 2011). Sebbene la zona abbia effettivamente giovato della presenza delle Olimpiadi, in relazione alla gentrificazione e ai prezzi elevati degli alloggi, la rassegna sportiva è spesso stata definita una "missed opportunity", un'opportunità persa per fornire un aiuto concreto e sostenibile alle economie domestiche più in difficoltà (Tomlinson, 2014).

2.2.1 L'altra faccia di Stratford

Il processo di gentrificazione crea infatti un'ulteriore spaccatura, oltre che tra le comunità, pure tra le zone che subiscono miglioramenti strutturali e quelle che invece non vengono incluse nei progetti di rinnovamento (Elliott-Cooper, Hubbard, & Lees, 2020). Nel caso dell'East End, nei sei boroughs coinvolti nel complesso olimpico potrebbero essere citati diversi quartieri, ma restando in quel di Stratford risulta utile menzionare l'esempio di Maryland, zona confinante con le moderne strutture del distretto commerciale e residenziale di Stratford City. Camminando verso est a partire dal London Stadium e passando per l'East Village non verrebbe in mente di tornare nel 2005, eppure, poco più in là, si passa vicino alle casette monofamiliari e ai pochi e vetusti blocks rimasti in piedi e sorretti alla base da impalcature che ne anticipano una probabile demolizione futura. Maryland, che si trova letteralmente all'ombra delle moderne strutture dell'area olimpica e del centro commerciale di Westfield, nonostante la presenza dei Giochi e la vicinanza al fulcro di Londra 2012, non è stata toccata dalla rigenerazione, lasciando i suoi abitanti nella situazione in cui versavano precedentemente, pure nello stesso anno in cui le Olimpiadi stavano svolgendosi e in cui

milioni di spettatori si avvicinavano al complesso situato poche centinaia di metri più in là (Wheatley, 2014). E così il quartiere al di là dei palazzi che si stagliano sull'East End è rimasto fermo nel tempo e, se ci si incammina nelle sue vie durante la giornata, è facile trovarvi i ragazzini che tornano a casa da scuola, la nonna che porta a spasso i nipotini, il postino che consegna le lettere o la vicina che butta la spazzatura. Tuttavia, occorre considerare che questa zona ha avuto per anni un tasso di criminalità elevato e la situazione risultava difficile, soprattutto per i giovani che tendevano ad avere una salute mentale più fragile. Tutt'oggi molte persone conoscono Newham per le Olimpiadi e per la gentrificazione, dimenticando la vera rappresentazione dell'East End negli anni precedenti che attualmente può essere riscontrata passeggiando per le vie di Maryland.

Gentrificazione ed extra policing

La rigenerazione di una zona viene eseguita conservando l'area e le sue particolarità: l'obiettivo è tuttavia quello di migliorare le condizioni abitative dei residenti, sviluppare i servizi nelle vicinanze, ma essa risulta pure indispensabile per ridurre la presenza di comportamenti antisociali e violenti (White, 2020). Nonostante ciò, nel momento in cui una rigenerazione sostenibile si trasforma in gentrificazione, ecco che, oltre ai prezzi esorbitanti delle abitazioni e degli spazi commerciali, possono nascere ulteriori situazioni in grado di creare disagio alla popolazione locale, come l'extra policing, ovvero un controllo eccessivo della zona da parte della polizia. Citando l'esempio di Stratford e di Maryland, si può affermare che, sebbene il grande dispositivo di sicurezza attuato nel 2012 fosse giustificato dai Giochi olimpici, negli anni successivi la presenza delle autorità ha per certi versi avuto come obiettivo quello di rendere meno trasparente la reale situazione agli occhi dei visitatori, cercando di mostrare unicamente la parte bella e pulita dell'area (Wheatley, 2014).

La presenza delle autorità in determinate aree risulta assolutamente necessaria visti gli alti tassi di violenza, ma d'altra parte è pure opportuno comprendere come la popolazione abbia poca fiducia nei confronti degli agenti, rei di attuare controlli eccessivamente duri e ingiustificati pure nei confronti di gente innocente (il noto stop-and-search effettuato in determinate aree qualora vi siano dei "motivi ragionevoli" per sospettare che il soggetto stia portando con sé droga, armi oppure oggetti rubati), provocando talvolta delle conseguenze negative alla persona fermata nel caso in cui essa reagisca con veemenza (Falkner, 2021; HM Government, 2022). La polizia opera in questo modo anche perché negli anni si è assistito a tagli del numero di agenti attivi nelle strade: il problema è che questo atteggiamento da parte delle forze di polizia rischia un'estensione di diffidenza a tutte le autorità (per es., nel caso qualcuno si ferisca in uno scontro armato tra gang, chi è coinvolto evita di chiamare i paramedici perché comporterebbe comunque un coinvolgimento della polizia, rischiando di esporre le attività illecite) (Bradley P., 2019). L'opinione pubblica discute di questi argomenti, facendo spesso notare come le istituzioni operino in modo

reattivo, senza però risolvere o cercando di mitigare a priori le situazioni socioeconomiche di determinate aree.

Il cambiamento della popolazione e l'anima del quartiere

Un altro fattore rilevante da tenere in considerazione è che queste aree presentano spesso una composizione demografica multietnica (per esempio il borough di Newham storicamente ha questa vocazione) e definiscono quindi il loro valore proprio nella multiculturalità, che però rischia di subire un cambiamento qualora la zona dovesse attraversare un processo di gentrificazione non adeguato: i negozi di quartiere (per esempio i famosi corner shop ubicati agli angoli degli edifici) e i locali storici vengono chiusi per lasciare spazio a nuovi edifici, disperdendo quindi l'anima che contraddistingue un determinato quartiere e riducendo così le probabilità di relazione e di integrazione tra la popolazione (Keefe & Snoussi, 2022). L'ambiente pubblico risulta un luogo associativo e di interazione sociale dove si crea un'identità grazie alle esperienze e al vissuto delle persone, mentre una gentrificazione inefficace rischia di portare parecchi cambiamenti, creando un ambiente che di primo acchito può risultare asettico e senz'anima.

Oltre all'aspetto strutturale, occorre notare come una gentrificazione inadeguata possa rappresentare una minaccia all'identità di un quartiere, per il motivo che i residenti sono tenuti a cambiare casa. Le famiglie che occupavano le abitazioni precedenti vengono sostituite da chi si può permettere spazi abitativi moderni, innescando una sorta di esclusione velata che mette in pericolo il collante creatosi nel tempo tra le diverse culture (White, 2020; Cole I. , 2013; Wessendorf, 2013).

Un ulteriore tema riguardante la gentrificazione sono le tempistiche in merito allo sfollamento delle persone tenute a lasciare il quartiere. Tali finestre temporali devono essere gestite in modo adeguato, al fine di permettere agli abitanti di adattarsi al cambiamento e alla nuova realtà in cui risiederanno, oltre che per diminuire la probabilità di un'altra conseguenza del ricollocamento. Infatti, qualora le persone e le famiglie non dispongano di un'immediata soluzione abitativa, provvisoriamente rischiano di ritrovarsi senza un'abitazione o fanno affidamento a parenti, amici o conoscenti (a tal proposito, recentemente, in certe zone di Londra si è notato il fenomeno del sovraffollamento di specifiche abitazioni e appartamenti, che non permette condizioni abitative soddisfacenti) (Elliott-Cooper, Hubbard, & Lees, 2020; Watt, 2013; Watt, 2021). È inoltre importante ricordare come in parecchi complessi abitativi vi siano persone che necessitano di supporto o anziani che vi risiedono da quaranta o cinquant'anni, motivo per cui un possibile trasferimento deve considerare tali aspetti.

Sebbene negli ultimi anni le amministrazioni comunali londinesi abbiano migliorato la situazione riguardante gli alloggi, incrementando il numero di sistemazioni a prezzi accessibili, ancora oggi si registrano famiglie in lista d'attesa per una sistemazione migliore. La pandemia, unita in parte all'effetto Brexit, non hanno contribuito a facilitare la situazione

che queste persone vivono dovendo fronteggiare un sempre maggior rincaro del costo della vita (figura 15) (Hancox, 2018).

Figura 15 – Lo spaccato che divide ancora oggi l'opinione pubblica tra legacy olimpica e problemi irrisolti. Nella foto uno scorcio del complesso olimpico visto da una sezione del Carpenters Estate di Stratford, marzo 2012.



Fonte: (Wainwright, 2022).

Un esempio legato al comparto olimpico che ha riscosso una particolare attenzione mediatica è il caso di un piccolo quartiere demolito proprio per far spazio alle strutture di Londra 2012: il Clays Lane Estate, un complesso residenziale costruito verso la fine degli anni Settanta e che all'epoca risultava la seconda cooperativa più grande d'Europa per far fronte alla penuria di alloggi, aveva l'obiettivo di creare una comunità in grado di fornire supporto e di reinserire nella vita sociale le persone sole e vulnerabili dell'est di Londra, anche se al suo interno vi risiedevano pure famiglie e studenti (Hatcher, 2012). Questo progetto, pianificato in maniera funzionale per le esigenze dei suoi abitanti, risultava singolare quanto importante per la comunità locale. La sua demolizione nel 2007 per far posto al villaggio olimpico e al velodromo, peraltro già ventilata a inizio anni Duemila a causa di problemi nell'organizzazione interna che aveva portato a una diminuzione dello spirito comunitario rispetto agli anni precedenti, ha di fatto tolto l'opportunità ai residenti, al di là di un alloggio a basso costo (circa 450 affitti), di disporre di un ambiente "protetto" con aree comuni per poter socializzare (Husni-Bey, 2012; CLAYSLANERS, 2007; Davis, 2012).

2.2.2 Le promesse e le polemiche

Complessivamente si può confermare che il sedime olimpico ha generato dei benefici all'East End e al borough di Newham: i mutamenti in quella che prima era definita un'area indesiderata hanno sicuramente attirato tanti soggetti incrementando la probabilità di successo dei business locali e creando un certo movimento economico. Questo era pure il sentore della popolazione locale, che prima dei Giochi attendeva un effettivo miglioramento della zona. Tuttavia, il problema è che la rigenerazione si è sviluppata solamente in un'area limitata: da una parte ciò potrebbe rappresentare un punto di partenza che mira ad espandersi al resto di Newham e dell'East End. D'altro canto occorre puntualizzare che questo cambiamento può generare uno spaccato sociale (peggiorato dalla situazione economica attuale), senza tenere conto del concetto iniziale della legacy olimpica, volta al coinvolgimento della comunità nel favorire un ambiente d'integrazione (Watt, 2013).

Prima dei Giochi olimpici non vi era una folta presenza di negozi o attività commerciali e soltanto chi è arrivato successivamente ha potuto coglierne i benefici, con la restante parte della popolazione che si è trasferita oppure è rimasta dove già risiedeva, nei luoghi non toccati da un'eventuale riqualifica (Hancox, 2018). In un'area soggetta a gentrificazione non è necessariamente tassativo notare una ricchezza ostentata, bensì le residenze o anche l'accesso alle attività d'intrattenimento presenti in zona sono semplicemente offerte a prezzi più alti rispetto al normale potere d'acquisto medio della popolazione locale. In questo modo si cerca di mettere in secondo piano le zone antistanti che risultano meno belle e poco attrattive. Stratford risulta un interessante esempio in quanto i visitatori del complesso olimpico pensano che quella sia un'area ridente, anche se in molti non sono a conoscenza che nelle vicinanze o semplicemente più a est la situazione non risulta essere la stessa (per es. ad Upton Park, a Bow o in altre zone dell'East London non sono ancora stati implementati piani di riqualifica ad ampio raggio) (Keefe & Snoussi, 2022).

Newham e l'East End in generale presentano un'elevata concentrazione di popolazione (dovuta anche ai movimenti creatisi in città nel corso degli anni) e i Giochi avrebbero dovuto essere una sorta di modello di inclusione sociale (Hancox, 2018). Molto spesso, sebbene le prime idee di rigenerazione dell'East End fossero definite senza considerare la presenza dei Giochi, si collega la candidatura olimpica di Londra a un modo per ottenere dal governo i fondi necessari per rilanciare effettivamente l'East End, fermo restando che, in quanto ai progetti, altre città in lizza come Madrid, New York e Parigi potevano contare su una base di per sé più solida. Per questo motivo gli organizzatori londinesi vennero presi alla sprovvista al momento della sorprendente vittoria sulle concorrenti. Negli anni si sono susseguite critiche e molti quesiti in merito all'eredità olimpica di Londra 2012, mentre sono ancora aperti i dibattiti a proposito degli effettivi miglioramenti che la rassegna stessa avrebbe dovuto apportare: è infatti vero che, sebbene l'area fosse degradata, prima della costruzione

del parco olimpico il quartiere poteva contare su una comunità piuttosto folta, considerando che nelle vicinanze vi era un giro di imprese che impiegava parecchia gente (Davis, 2012).

La trasformazione della zona ha sì portato nuovi posti di lavoro, ma ha evidentemente cambiato le funzioni professionali (dal settore secondario si è passati al terziario). Nel corso degli anni è stato più volte discusso il mantenimento o meno delle aziende che già occupavano quello che sarebbe poi diventato il sedime olimpico, soprattutto considerando che le circa 280 imprese (operanti in attività che andavano dalla produzione di accessori da indossare alla preparazione di prodotti alimentari) impiegavano intorno ai 5'000 dipendenti (Davis, 2012). Oltre a ciò, nel corso degli anni sono pure sorte polemiche in relazione alla vendita a privati, con prezzi piuttosto economici, di strutture create per le Olimpiadi e finanziate dalla collettività. I nuovi proprietari di quest'ultime hanno evidentemente adeguato l'utilizzo in funzione dei propri interessi, invece di sostenere una crescita adeguata per la comunità e per i piccoli business locali (Hancox, 2018).

Se da una parte le Olimpiadi hanno portato all'East End dei benefici da un punto di vista economico, d'altro canto la legacy è stata criticata perché manca di dettagli importanti per poter concretamente raggiungere parte degli obiettivi definiti in precedenza, dato che lo sviluppo di un'area genera un inevitabile impatto su come lo spazio considerato viene suddiviso, tenendo conto delle fasi di progettazione, di trasformazione e, successivamente, di utilizzo. In alcuni quartieri dell'East End, le condizioni abitative, e di conseguenza i relativi contesti sociali, sono ancora pessimi: in una condizione ideale di sviluppo gli interessi di chi risiede e di chi gestisce i progetti di riqualifica devono essere allineati alla ricerca di un punto in comune, affinché si possa attuare un'implementazione sostenibile per tutti (White, 2020). Inoltre, a Londra, gli abitanti dei quartieri meno abbienti e dei blocks hanno un senso di appartenenza molto forte che li rende piuttosto riluttanti a cambiare la propria sistemazione, perciò chi sviluppa un progetto di riqualifica deve proporre una comunicazione costruttiva e trasparente, in grado di esporre eventuali piani di sviluppo futuri che possano pure coinvolgere la popolazione verso un'evoluzione sostenibile, proficua ed efficace (es. creando dei momenti di discussione durante le riunioni condominiali, ...). Effettivamente le critiche mosse nei confronti della definizione della legacy e dei suoi obiettivi, oltre alla difficoltà nel poterli quantificare, riguardano soprattutto la mancanza di un'approfondita conoscenza delle comunità della zona, tenendo conto delle differenze culturali e dei diversi modi di comunicare (Thornley, 2012).

3 Innovazione

La presenza di un club sportivo nel tessuto sociale è di fondamentale importanza, motivo per cui è indispensabile studiare il ruolo che una società e le sue strutture giocano, considerando gli spazi che potenzialmente sono in grado di ospitare attività a favore della comunità locale, con la possibilità di creare un centro aggregativo (Roberts & Dickson, 1998). Per entrare nel merito della discussione, è interessante comprendere come nei pressi di uno stadio, a qualsiasi ora del giorno, vi sia gente che passeggia, che scatta qualche foto o che visita il negozio del club: si tratta di visitatori, lavoratori o studenti che percorrono la strada casa-lavoro/scuola o semplici residenti, sta di fatto che questo costante movimento di persone rappresenta un segnale inequivocabile di come uno stadio sia un punto di aggregazione in grado di calamitare le attenzioni di una comunità intera.

Oggigiorno la costruzione di nuovi stadi o la ristrutturazione di impianti già esistenti viene effettuata per sviluppare nuovi modi di generare introiti monetari, suscitando anche parecchie discussioni nell'opinione pubblica in merito a potenziali legami con la pianificazione locale e quindi con la gentrificazione (Bazell, 2015). Tuttavia, non viene tenuto conto che la presenza di una struttura sportiva legata a un club locale può fornire alla popolazione un elemento di unione in cui viene favorito l'aspetto comunitario. In tal senso lo sport ha degli effetti importanti sugli individui e sulle loro relazioni, considerando soprattutto la natura informale degli incontri nei momenti in cui si segue o si pratica un'attività sportiva (Torchia, 2020). Inoltre, qualora lo stadio ospiti una moltitudine di eventi diversi tra loro, maggiore sarà la possibilità di attrarre un pubblico eterogeneo (Sfintes, 2019). La creazione di presupposti per permettere un'aggregazione informale può creare opportunità di business aggiuntive per il club stesso (obiettivo privato), oltre che svolgere funzioni d'integrazione (obiettivo pubblico), come verrà approfondito nel sotto capitolo 3.1.2 riguardante l'analisi interna, la fattibilità del progetto e le implicazioni sul business model della società sportiva.

L'innovazione che viene presentata in quest'ultima parte della tesi si divide in quattro step: la fase conoscitiva (che comprende in maniera approfondita il contesto dell'area circostante lo stadio e un'analisi interna riguardante la struttura organizzativa del club), la fase di contatto con gli stakeholder (in cui si prende contatto con la comunità locale, definendo le esigenze della stessa), la fase di creazione e di implementazione delle proposte (pianificazione di iniziative per la comunità locale e per i partner business) e un capitolo riguardante gli aspetti operativi (che include gli indicatori di performance per mantenere un'offerta costantemente aggiornata, senza dimenticare gli aspetti finanziari).

3.1 Fase conoscitiva

Inizialmente risulta importante sviluppare un ragionamento che permetta di conoscere la situazione attuale, considerando un'analisi esterna riguardante la zona in cui lo stadio è ubicato, al fine di definire la composizione della popolazione ed eventuali punti di

miglioramento per quanto riguarda la sua situazione socioeconomica. Oltre a ciò, occorre effettuare un'analisi interna alla società sportiva, cercando di capire se il club sia effettivamente organizzato per far fronte a un progetto simile e definendo come la società possa integrare adeguatamente le attività a sfondo sociale nel proprio modello di business.

3.1.1 Comprensione dell'ambiente di riferimento

Lo studio di un quartiere o di una determinata zona urbana risulta determinante, oltre che per porre le basi a legami relazionali di medio-lungo termine, pure per rafforzare quel senso di appartenenza tra il club sportivo e la propria area d'origine, visto che per la società il legame con il territorio rappresenta un patrimonio inestimabile, unico e che deve essere mantenuto nel tempo (Cataliotti & Fabretti, 2019; Watson, 2000). Di conseguenza è possibile favorire un rapporto con la popolazione, visto che essa si identifica nel club e quest'ultimo rappresenta un punto di dialogo per persone con background differenti. In tal senso, la creazione di un punto d'incontro permette anche di sviluppare un processo d'integrazione per coloro che intendono stabilirsi nel quartiere.

Lo studio dell'area deve considerare l'evoluzione storica, non tanto per capire cosa è accaduto in passato ma che tipo di scenari sono stati innescati da eventuali eventi storici. Oltre a ciò, è interessante identificare i fattori chiave circa l'evoluzione economica e sociale avvenuta nel corso del tempo. È importante focalizzare l'attenzione nei confronti della popolazione, studiandone i dati sociodemografici, i cambiamenti della sua composizione nel tempo, le informazioni relative alla situazione economica, le cifre in merito alla popolazione giovanile e anziana (es. il tasso di criminalità giovanile, l'età media in cui i giovani lasciano la scuola, il numero di anziani che necessitano di assistenza, ...) e molteplici altri dati che possono risultare più importanti a dipendenza delle particolarità del contesto (Curran, Bingham, Richardson, & Parnell, 2014). Infine, per conoscere ulteriormente l'area analizzata, è opportuno effettuare un check che tenga conto dell'aspetto digitale, analizzando i contenuti presenti sul web e sui social media.

L'analisi preliminare in merito alla comunità locale può essere effettuata basandosi su quanto evidenziato dai dati secondari presenti sul web, raccogliendo in particolare statistiche attendibili effettuate da enti governativi e organizzazioni che operano a supporto della comunità locale. Come ulteriore fonte è interessante analizzare l'archivio della società sportiva stessa, visto che vi potrebbero essere degli spunti particolari in merito al rapporto tra il club e la comunità locale (es. origini del club, evoluzione storica, eventi organizzati in passato e volti a incrementare il coinvolgimento della popolazione, ...). Inoltre la conoscenza, le opinioni e l'esperienza di coloro che operano nel club possono essere utili anche se devono essere adeguatamente giustificate e supportate da fonti attendibili.

Una maggior comprensione del contesto e della comunità locale permette così al club di porsi in un certo modo, sia per quanto riguarda l'approccio e le modalità di comunicazione,

sia per quel che concerne la comprensione delle esigenze della popolazione: è importante attuare una visione inclusiva e ampia, considerando i vari aspetti in gioco e rispettando i tempi del processo decisionale, senza fornire giudizi o conclusioni affrettate che potrebbero rappresentare una barriera tra il club e la popolazione (Torchia, 2020).

3.1.2 Analisi interna, fattibilità del progetto e implicazioni nel business model

Oltre allo studio riguardante il contesto locale, è altresì importante capire la struttura del club e come esso potrebbe organizzarsi al fine di rafforzare il legame con l'area circostante. Tra gli obiettivi di crescita della società sportiva, oltre alla parte sportiva e a quella economica, è necessario identificare la tematica sociale, con l'obiettivo di integrarla coerentemente nel modello di business e favorendo così un processo adeguato per quanto riguarda la pianificazione, lo svolgimento e il continuo miglioramento delle iniziative a favore della comunità (Cataliotti & Fabretti, 2019).

Integrare un programma di iniziative a scopo sociale nella struttura societaria permette al club sportivo di studiare le funzioni specifiche, le strutture e i processi sociali forniti dallo sport nel risolvere i problemi della società, ad esempio, attraverso il suo ruolo nei processi di socializzazione e di integrazione (Beech & Chadwick, 2007). La società deve prestare particolare attenzione a questi aspetti, onde evitare un apparente legame con la comunità locale che poi però non si concretizza in un vero e proprio ascolto delle esigenze di quest'ultima (Curran, Bingham, Richardson, & Parnell, 2014).

Molto spesso le società sportive svolgono già delle azioni a scopo sociale attraverso una fondazione o, basandosi al contesto britannico, "community trust", ovvero un ente creato appositamente per adempiere a tali compiti. Queste organizzazioni sono composte da dipendenti del club ma contano fortemente pure sull'apporto di volontari, spesso coadiuvati da soggetti che operano nel club stesso nel ruolo di quadri aziendali (Watson, 2000). È fondamentale che la società sportiva si avvalga di un gruppo di lavoro che si occupi della gestione del processo innovativo e delle questioni inerenti allo stadio: il team di lavoro deve focalizzarsi sulla parte "teorica" dell'innovazione come le fasi di analisi pre e post implementazione, mentre per la messa in pratica delle iniziative proposte, il club agisce tramite la propria fondazione o attraverso un gruppo costituito da volontari e da dipendenti creato appositamente per le attività sociali della società sportiva.

L'integrazione del processo nel business model di un club sportivo fornisce a quest'ultimo la possibilità di enfatizzare un nuovo modo di stakeholder approach. Lo sport, infatti, fornisce un contributo importante in qualsiasi situazione visto che può essere utilizzato come strumento per stimolare il raggiungimento di obiettivi personali, ma funge anche come metodo d'integrazione per coloro che devono affrontare una nuova realtà o che necessitano di una distrazione da situazioni complesse (The International Platform on Sport & Development, 2013).

La società sportiva, tramite il tool a disposizione (lo stadio) e implementando il processo presentato, rafforza il rapporto con la comunità locale attraverso un approccio sociale e soprattutto identitario utilizzando il proprio impianto come uno strumento di dialogo con nuovi stakeholders, visto che si innesca un doppio effetto. Il primo è un intervento di carattere sociale e di interesse pubblico, visto che si favorisce l'integrazione e il dialogo tra persone di culture, religioni e background differenti (una social innovation in grado di garantire una specie di "appeasement" del quartiere che favorisca un dialogo, per esempio, nel momento in cui è necessaria una nuova pianificazione locale, favorendo quindi la presenza di investimenti responsabili e non speculativi) (Kriesberg, 2018; Watson, 2000; Elliott-Cooper, Hubbard, & Lees, 2020; Zinganel, 2010; Thornley, 2002). La seconda implicazione rappresenta invece la risposta a un interesse privato del club nell'identificare potenziali clienti e nell'incrementare il proprio bacino d'utenza, moltiplicando quindi le proprie entrate in maniera sostenibile nel tempo (Yiapanas, Thrassou, & Vrontis, 2023; Blumrodt, Desbordes, & Bodin, 2013). Gli utenti da considerare sono i clienti "consumer" (es. una persona che, provenendo da un paese estero, si stabilisce nel quartiere e diventa tifoso del club acquistando gadgets o recandosi alle partite, oppure un giovane cresciuto in zona che entra a far parte del settore giovanile della società) e i clienti "business" che, grazie al coinvolgimento da parte del club, possono diventare degli sponsor della squadra (Svensson & Hambrick, 2019; Beech & Chadwick, 2013).

Chiaramente il club non deve e non può prendersi a carico l'intera gestione dell'area, ma è corretto che la società analizzi il proprio modo di operare e soprattutto il proprio potenziale di coinvolgimento nella popolazione, visto che può fungere da elemento autorevole e di garanzia per gli abitanti pur non rappresentando un'istituzione governativa che invece potrebbe essere percepita dalla comunità come un'entità autoritaria o di controllo (Ahlfeldt & Maennig, 2010; Pringle, Zwolinsky, & Lozano-Sufrategui, 2021). D'altro canto, la collaborazione tra il club e gli enti locali o le autorità rimane comunque rilevante e si traduce in una sorta di public-private management svolto in maniera innovativa e differente, utilizzando un fenomeno identitario in cui tutti i soggetti si riconoscono: la squadra sportiva locale.

Risulta importante che il management del club sportivo allinei in un unico "sistema" la gestione dello stadio e le iniziative a scopo sociale con la propria struttura organizzativa, la comunicazione, la cultura, i metodi di gestione delle persone e il processo decisionale. In questo modo una parte del modello di business può influenzare tutte le altre e, nel contempo, nessuna area strategica d'affari può essere trattata o modificata in modo singolare, rimarcando quindi l'importanza e l'impatto positivo generato dalla presenza di una struttura sportiva in una determinata zona rispetto alla situazione in cui l'impianto non esistesse (Beech & Chadwick, 2007).

Infine, nel caso in cui lo stadio sia di proprietà del club, risulterebbe più semplice effettuare una completa e flessibile gestione delle iniziative promosse da quest'ultimo. Nonostante ciò, qualora invece l'impianto non risulti parte del patrimonio della società, l'implementazione di un progetto adeguato e la conseguente creazione di una rete collaborativa tra più soggetti, incentiva ugualmente la destinazione dell'impianto per scopi sociali (Church & Penny, 2013).

3.2 Fase di contatto con gli stakeholders

Per guadagnare la fiducia del pubblico occorre ragionare "step by step", conoscendo in primis il contesto e la popolazione di riferimento, per poi sviluppare, comunicare e introdurre gli elementi specifici evidenziati sia dal club che dalla comunità (Torchia, 2020; Watson, 2000).

Il club sportivo deve sapere che la popolazione locale è costituita da una moltitudine di soggetti differenti tra loro, con abitudini e interessi che divergono: non tutti seguono lo sport o sono supporter del club in questione e, di conseguenza, non tutte le persone hanno la percezione che lo sport possa fungere come denominatore comune e quindi, potenzialmente, come piattaforma di dialogo. A tal proposito è opportuno effettuare delle indagini per comprendere il potenziale del progetto e il tipo di attività a cui i cittadini potrebbero essere interessati, considerando tutte le fasce d'età (Pringle, Zwolinsky, & Lozano-Sufrategui, 2021).

Non è semplice identificare uno strumento di raccolta dati che presenti un minor numero di svantaggi rispetto ad altri metodi di ricerca; pertanto, è opportuno utilizzare due metodi tenendo conto, da una parte dei giovani, e dall'altra di adulti e anziani. Per il primo gruppo viene consigliato il focus group da effettuare nelle scuole, mentre ai secondi è destinato l'utilizzo del questionario. Il fine ultimo della raccolta dei dati primari è di raccogliere maggiori indicazioni circa gli interessi personali, il legame con il club locale e la percezione degli individui nei confronti dello sport e di ciò che esso può offrire alla popolazione, ma anche per meglio conoscere eventuali esigenze. Evidentemente, prima di procedere alla preparazione e all'utilizzo degli strumenti di raccolta dei dati primari, è necessario creare un contatto con le autorità e con altri gruppi formali che operano in loco (es. enti con scopi sociali, ma anche organizzazioni religiose locali, ...). Questo modo di interagire permette alla società sportiva di verificare se quest'ultimi in passato abbiano già effettuato o svolgono tuttora delle attività di raccolta dati primaria nella popolazione in merito agli argomenti ricercati dal club, evitando doppiioni, incrementando quindi l'efficacia del processo e richiedendo eventuali risultati scaturiti dalle relative inchieste.

Focus group

Il focus group è una "tecnica di analisi qualitativa che ha trovato largo impiego nelle scienze sociali, accanto ai sondaggi e all'analisi testuale" (Treccani, 2023a). Tale strumento risulta interessante al fine di raggiungere due obiettivi: il primo riguarda la comprensione ulteriore in

merito ai comportamenti e alle abitudini delle persone che vivono nel quartiere, mentre il secondo riguarda il tracciamento di eventuali attività desiderate.

Visto che il focus group basa la propria idea sulla costruzione di interazione tra le persone e quindi sulla condivisione di idee e di proposte, esso si traduce in un'importante fonte di creatività (L&E research, 2023). Pertanto, l'analisi del focus group deve essere applicata nelle scuole obbligatorie e post-obbligatorie, considerando che, anche la scuola tramite l'insegnamento, stimola la creatività dei giovani (Glăveanu, 2011). Inoltre, la creazione di un legame tra il club e coloro che hanno vissuto nel quartiere sin dalla tenera età, potrebbe favorire ulteriormente il discorso di un'integrazione efficace delle relative famiglie. In tal senso il ruolo della scuola è già di per sé centrale visto che essa è un luogo d'incontro e di dialogo tra più culture, che facilita la partecipazione alla società (Manzoni & Rolfe, 2019).

In merito all'organizzazione del focus group, si consiglia al club di considerare le scuole (pubbliche e private) elementari, medie e gli istituti superiori, cercando di operare con le relative direzioni affinché si possa inserire questo progetto scolastico nell'ambito di una specifica materia. Ovviamente il focus group non deve essere svolto ogni anno, bensì con una tempistica meno frequente (ogni due o tre anni) e occorre che sia introdotto agli allievi in modo stimolante, grazie anche all'ausilio di persone che operano nel club (es. dipendenti, volontari, giocatori, ...).

Le sessioni sono organizzate, per ciò che attiene la durata degli incontri e la composizione dei gruppi (preferibilmente misti sia considerando il genere che il background culturale dei membri), a discrezione del corpo docente, ma è importante applicare un approccio ibrido nel focus group: inizialmente gli studenti hanno a disposizione un terzo del tempo dell'attività per sviluppare delle idee individualmente, mentre per il resto della seduta essi si riuniscono in gruppo per condividere ciò che hanno precedentemente individuato (preferibilmente in team di cinque o sei allievi) (University of Wisconsin-Madison School of Education, 2014; Kellogg Insight, 2022; Liang & Schartner, 2022). Quest'ultima fase è utile per discutere le idee generate, trovare soluzioni comuni a eventuali problemi aumentando la consapevolezza interculturale, identificare nuove possibilità di iniziative e definire il tutto su cartelloni. Il gruppo deve essere seguito da un docente o da una persona del club, in modo tale da osservare il confronto di opinioni e valorizzare le idee di tutti i partecipanti (Treccani, 2023a; Sfintes, 2019).

Questionario

Il questionario offre la possibilità di ottenere delle informazioni specifiche in modo completo e flessibile (Watson, 2000). Il linguaggio del questionario deve essere semplice, al fine di rendere la somministrazione snella e comprensibile (la durata del sondaggio non deve essere eccessiva, al massimo quattro minuti). La sua diffusione viene svolta in due modalità, considerando le aziende e le persone fisiche.

Le persone giuridiche possono accedere al formulario online, ricevendo un avviso via e-mail da parte del club. Per quanto riguarda le persone fisiche, la somministrazione del questionario viene svolta nelle strade o all'entrata dei vari commerci della zona, considerando che un'analisi via web non risulta rappresentativa dal momento che i potenziali partecipanti potrebbero non risiedere nel quartiere considerato dall'analisi (Cataliotti & Fabretti, 2019). In questo caso la raccolta dei dati viene effettuata mediante la compilazione di un form tramite tablet, con un intervistatore che inserisce le risposte fornite dal soggetto intervistato. In qualità di intervistatori si raccomanda di coinvolgere gli atleti che giocano nel settore giovanile del club o soggetti che già partecipano ad attività a scopo sociale organizzate dalla società sportiva. La presenza di individui, magari cresciuti nel quartiere stesso o che conoscono le persone che lo abitano, permette di infondere fiducia, creando così un maggior legame con i residenti e ottenere così un tasso di risposta più elevato (Curran, Bingham, Richardson, & Parnell, 2014).

Questo modo di operare va pensato soprattutto per la presenza di fasce che vivono in contesti meno agiati o di persone appartenenti a culture differenti, che, a seconda delle abitudini, potrebbero risultare poco inclini a partecipare perché si sentono escluse o giudicate (Department for International Development, 2005; Wessendorf, 2019). Per questo motivo è indispensabile effettuare un lavoro di comunicazione adeguato, trasmettendo alla comunità le esperienze positive vissute da persone del luogo a contatto con il club (es. partecipanti alle iniziative, genitori dei giocatori del settore giovanile, ...).

Infine, il fattore temporale risulta un elemento determinante, siccome la costruzione di un rapporto di fiducia reciproca necessita di tempo da ambo le parti: a tal proposito si consiglia di ripetere l'analisi tramite questionario, ad esempio ogni tre anni, in modo da aggiornare le iniziative proposte al pubblico e favorire quindi la creazione di un network a supporto dell'intero processo decisionale (Watson, 2000; Beech & Chadwick, 2013).

3.3 Fase di creazione e di implementazione delle proposte

Gli stadi moderni o ristrutturati permettono la creazione di ulteriori spazi e, grazie alla presenza di un impianto attivo e accessibile a tutti, è possibile rendere il quartiere più vivo e attrattivo (Spaziante & Vanni, 2022). In questo capitolo vengono esposti alcuni consigli destinati ai club che decidono di intraprendere il processo proposto nella tesi. Evidentemente la raccolta delle seguenti raccomandazioni si limita unicamente ad alcuni aspetti che potrebbero trovare spazio nel day-by-day, lasciando tuttavia libera scelta alla società sportiva di modificare o di aggiungere delle iniziative, in base al contesto in cui essa si configura.

Per dare un ordine alle proposte a cui il club può attingere, i destinatari di tali azioni vengono suddivisi, considerando le persone fisiche e i business locali. Tale ripartizione viene svolta in quanto le proposte, come pure la comunicazione che intercorre tra club e soggetto, divergono: nelle azioni a favore della gente (o stakeholder "consumer") possono trovare

spazio attività sportive o extrascolastiche per i giovani, così come momenti di ritrovo per gli adulti o per gli anziani (Curran, Bingham, Richardson, & Parnell, 2014). Per quanto riguarda invece l'aspetto che tiene conto delle imprese (o partner "business"), si definisce un quadro che implica un maggior coinvolgimento collaborativo, con l'obiettivo di far risaltare i partner locali e attribuire loro un valore aggiunto.

3.3.1 Proposte per gli stakeholder "consumer"

Un aspetto costantemente studiato in ambito sociologico è il fondamentale ruolo dello sport nei processi d'integrazione e di socializzazione tra gli individui: la presenza di un'attività sportiva o di un club in una determinata area porta dei benefici alla popolazione locale, visto che lo sport stesso è in grado di offrire delle soluzioni a eventuali avversità che possono presentarsi in una determinata comunità (Beech & Chadwick, 2013).

Sono parecchie le proposte che possono essere portate avanti da parte di un club per quanto riguarda gli stakeholder "consumer": sarebbe inopportuno menzionarle tutte in questo lavoro dal momento che un programma varia in base al contesto e alla disponibilità d'investimento della società sportiva nel progetto (sia a livello economico, strutturale che di risorse umane). Inoltre, un impianto sportivo polifunzionale può ospitare molteplici attività, senza dimenticare che, con il passare del tempo, possono essere sviluppate nuove idee da introdurre nel programma offerto alla comunità locale. Tuttavia, siccome la tesi prevede la completa costruzione di un programma a favore della popolazione, risulta ugualmente importante definire degli esempi da proporre. Per semplificare l'esposizione delle proposte, i target delle iniziative sono suddivisi secondo le fasce d'età: i giovani (da 0 a 25 anni), gli adulti (da 26 a 65 anni), gli anziani (da 66 anni in poi) e la popolazione in generale (sono compresi i soggetti di tutte le età). È utile menzionare come le fasce d'età ma pure lo stesso criterio di suddivisione delle attività possono differire, a discrezione del club e tenendo conto del contesto di riferimento.

Giovani (fino a 25 anni)

Per le giovani generazioni occorre tenere conto di due aspetti quali l'istruzione e l'intrattenimento. Di conseguenza è fondamentale creare i presupposti affinché le ragazze e i ragazzi vengano seguiti nel prosieguo del loro percorso formativo: la presenza di spazi dedicati allo studio e la proposta di attività per supportare le giovani e i giovani nello svolgimento dei compiti richiesti dalla scuola possono essere efficaci, inoltre un ambiente consono e accogliente favorisce un certo gradimento nei confronti dello studio (Watson, 2000; Pringle, Zwolinsky, & Lozano-Sufrategui, 2021). Un'ulteriore proposta prevede la possibilità di adibire degli spazi per l'accoglienza e l'accudimento di bambini (per es. una mensa scolastica, un asilo nido, ...), viste le necessità dei genitori di conciliare attività lavorativa e famiglia.

Per quanto riguarda invece l'intrattenimento, il club può proporre attività legate allo sport (per es. calcio, basket, ...), alla musica, ma è pure possibile adibire degli spazi ludici in cui i giovani possono disegnare, giocare e imparare in uno spazio sicuro e amichevole (Curran, Bingham, Richardson, & Parnell, 2014). A tal proposito è importante creare dei momenti di discussione tra i giovani su svariati temi (es. tramite la cucina o pic-nic, ...), facendo sì che essi possano condividere i propri background culturali o le proprie esperienze (queste iniziative possono essere promosse anche grazie alla presenza di giocatori della prima squadra maschile e/o femminile) (Pringle & Sayers, 2004; West Ham United FC, 2022).

In tutto ciò è importante che lo stadio sia dotato di una "sensory room" (attiva anche all'infuori delle partite), un'area principalmente destinata alle persone autistiche, in cui vengono stimolati i cinque sensi attraverso giochi e attività varie: questo ambiente terapeutico incrementa la motivazione e la concentrazione dell'individuo, per prepararsi meglio all'apprendimento e all'interazione con gli altri, rilassandosi e riducendo possibili comportamenti negativi (Autism in Museums, 2021). Diversi club inglesi, tra cui l'Arsenal che l'ha introdotta dal 2017, hanno già provveduto a predisporre tali spazi (figura 16) (Arsenal FC, 2017b).

Figura 16 – La sensory room presente all'interno dell'Emirates Stadium.



Fonte: (Arsenal FC, 2017b).

La definizione dell'offerta per questa fascia d'età risulta particolarmente rilevante siccome la gioventù necessita di un accompagnamento significativo visto che tutti hanno il diritto di poter costruire un futuro che possa soddisfare le proprie aspettative o i propri desideri, riducendo il rischio di imboccare una cattiva strada (Watson, 2000). Oltre a ciò, la categoria dei giovani risulta essenziale pure da un punto di vista organizzativo, dal momento che, per determinate

attività, si necessita pure del contributo di professionisti (per es. educatori, docenti di lingue, ...) e di una stretta collaborazione con le autorità scolastiche locali e con le associazioni dei genitori o di organizzazioni che si occupano di doposcuola.

Adulti (da 26 a 65 anni)

La categoria d'età degli adulti è la più ampia, motivo per cui è necessario un importante sforzo soprattutto per quanto riguarda lo sviluppo di un pacchetto di iniziative variegato e in grado di riscontrare un elevato tasso di rispondenza. Le attività per adulti rappresentano una sorta di dopolavoro: in questo senso possono essere proposte delle conferenze con persone esterne in merito ad argomenti d'interesse comune, dei corsi specifici per adulti (es. ginnastica, yoga, ...). Il club può mettere a disposizione una struttura più importante, grazie alla presenza di professionisti, aprendo una palestra, organizzando corsi di lingue o pianificando delle attività per persone disoccupate o in malattia/infortunio (Pringle & Sayers, 2004; Curran, Bingham, Richardson, & Parnell, 2014; Pringle, Zwolinsky, & Lozano-Sufrategui, 2021). Inoltre, alcuni locali dello stadio possono presentare un'importante opportunità per la creazione di spazi coworking facilmente accessibili.

Anziani (da 66 anni in poi)

Per la fascia d'età che considera gli anziani sono proposte attività simili a quanto ideato per gli adulti, anche se occorre pure considerare i soggetti che hanno esigenze particolari (es. a causa di problemi motori, ...). Occorre porsi l'obiettivo di apportare un certo benessere ai partecipanti, proponendo dei corsi per mantenersi attivi dal punto di vista fisico e psichico, delle attività ricreative e di animazione (es. pittura, ...) e delle conferenze attraverso le quali le persone possono mantenere vivo l'interesse nei confronti di tematiche varie (Curran, Bingham, Richardson, & Parnell, 2014). Lo stadio è un luogo di ritrovo ed è corretto che anche le persone più anziane possano utilizzare questa struttura: il club necessita, oltre che di volontari, di personale preparato e formato, anche per organizzare eventuali trasporti per coloro che presentano problemi di deambulazione. Per definire un piano efficace destinato alle fasce d'età più elevate, risulta infine interessante creare un dialogo con le case di riposo della zona (Pringle, Zwolinsky, & Lozano-Sufrategui, 2021; Pringle & Sayers, 2004).

Attività destinate a tutte le categorie d'età

Come rimarcato in precedenza è importante formulare delle proposte in modo flessibile, affinché lo stadio possa essere accessibile e inclusivo proponendo attività dedicate a tutte le fasce d'età. In tal senso vi sono esempi come l'organizzazione di attività ludiche di gruppo (es. un piccolo concerto o uno spettacolo teatrale, la proiezione di un film, ...), facendo dello stadio un centro ricreativo (Curran, Bingham, Richardson, & Parnell, 2014). Un altro elemento che può generare interesse, come peraltro già accaduto in Inghilterra (es. il Blackburn Rovers FC e l'Oldham Athletic AFC), è destinare lo stadio come spazio per momenti di raccoglimento in occasione di feste religiose: questa opzione può favorire un

dialogo interculturale qualora si organizzi un incontro à côté (es. tramite una cena o un aperitivo con le specialità culinarie di un determinato paese, ...), ma soprattutto rende il club ulteriormente inclusivo e favorisce, qualora i tifosi appartenenti a una specifica fede ne risultino soddisfatti, lo stakeholder approach del club unendo due fattori come l'integrazione e l'identità (Sfintes, 2019; Blackburn Rovers FC, 2022).

Anche in questo caso sono parecchi gli elementi che potrebbero essere introdotti e sui quali vi sarebbe parecchio da discutere. Nonostante ciò, occorre rimarcare come il club, qualora decida di intraprendere il processo presentato nella tesi, deve impegnarsi tenendo conto di una visione a lungo termine. Il calcio o lo sport in generale sono linguaggi in grado di unire dal profilo sociale: è pertanto utile gestire adeguatamente quanto di buono un club sportivo possa trasmettere alle persone.

3.3.2 Proposte per partner “business”

Un ruolo importante è rappresentato dalle attività imprenditoriali presenti in loco: l'implementazione di un sistema volto a destinare lo stadio e i suoi spazi alla popolazione locale necessita di una cooperazione tra il club e le aziende della zona, anche per perpetuare questa iniziativa. Il lavoro con i commerci locali ha lo scopo di infondere ulteriore fiducia ai residenti, dimostrando che il club desidera incrementare concretamente la qualità di vita nella zona sotto tutti gli aspetti (Torchia, 2020).

In primo luogo occorre identificare le attività che beneficiano maggiormente della presenza di uno stadio e degli eventi organizzati presso l'impianto, come per esempio quelle che operano nel settore della ristorazione o dell'hôtellerie, impostando un dialogo con esse. Per quanto riguarda le imprese che non ottengono un ritorno diretto dalla vicinanza dello stadio, la società sportiva potrebbe pensare a uno spazio pubblicitario dedicato a quest'ultime, come svolge per esempio il Watford durante i propri match casalinghi, mostrando dei banner con i partner locali. Considerando la visibilità e il marketing di un club sportivo, questi sono due esempi per avvicinare i partner “business”, che possono poi a loro volta favorire, nella comunità locale, un passaparola positivo o fungere da promotori e garanti delle azioni svolte dal club nella zona.

In merito al mantenimento dei rapporti o alla presa di contatto con futuri partner “business”, è compito della società organizzare una volta all'anno un momento d'incontro durante il quale è possibile fare networking, comunicando le esigenze della comunità e del club, gli obiettivi da raggiungere, i risultati ottenuti, i possibili miglioramenti futuri e dare spazio, attraverso una discussione costruttiva, a eventuali richieste dei partecipanti. Il club è inoltre invitato a indicare eventuali cambiamenti o specifici risultati intermedi tre o quattro volte all'anno, tramite delle e-mail o dei volantini da trasmettere a tutti i business. D'altro canto è importante fornire alle imprese una disponibilità costante nel caso esse vogliano contattare il club per determinate questioni (richieste, possibili inconvenienti, ...), tramite un'apposita piattaforma

presente sul sito web della società sportiva (es. form di contatto, ...) (Tottenham Hotspur FC, 2023).

Quanto proposto per i partner business può chiaramente differire in base al contesto di appartenenza e considerando il modo di operare del club. Tuttavia è essenziale rimarcare come la nascita di un rapporto di fiducia con le imprese determini ulteriormente la strategia di cura dell'area da parte del club, per esempio, senza vincolare i ricavi delle attività imprenditoriali ai giorni delle partite, in cui i tassi di affluenza nel quartiere sono elevati. La presenza di eventi sportivi non è infatti uno strumento razionale per stimolare la crescita economica sia di breve che di medio-lungo termine; pertanto, è utile identificare ulteriori soluzioni per mantenere costantemente attiva l'area adiacente allo stadio (Beech & Chadwick, 2013).

3.4 Aspetti operativi

Una volta che il club implementa le proprie iniziative deve essere in grado di mantenerle nel tempo, favorendo un approccio sensibile, paziente e operando con costanza. I risultati positivi di una specifica iniziativa possono anche essere definiti nel medio-lungo termine, per questo risulta importante coltivare un contatto continuo sia con i clienti consumer che con i partner business (Watson, 2000; Ahlfeldt & Maennig, 2010; Pringle, Zwolinsky, & Lozano-Sufrategui, 2021).

Una verifica degli aspetti finanziari e l'analisi dei dati che il club riesce a raccogliere nel tempo permettono di perfezionare l'offerta destinata alla comunità locale, di effettuare dei miglioramenti sul piano logistico e soprattutto di identificare eventuali punti deboli, riducendo la probabilità di potenziali problemi che potrebbero sorgere all'interno delle strutture condivise dalla società sportiva (Torchia, 2020; Roberts & Dickson, 1998).

3.4.1 Indicatori di performance

Il tracciamento dei dati riguardanti le attività permette di ottimizzare la propria comunicazione, di identificare quali iniziative riscontrano maggior successo e quali invece necessitano di modifiche, considerando inoltre i cambiamenti delle preferenze del pubblico e, in maniera indiretta, gli effetti generati da una specifica iniziativa. La definizione di un cruscotto di indicatori inerenti all'efficacia delle proprie attività funge da strumento strategico grazie al quale il club può trarre delle informazioni importanti per revisionare la propria offerta, diminuendo quindi la minaccia di potenziali situazioni problematiche (es. eventuali conflitti tra i partecipanti, ...) e coinvolgendo ulteriori fette di mercato. In tal senso gli studi preliminari presentati nei capitoli precedenti sono di primaria importanza, ma la comprensione ex-post offre un'ulteriore opportunità di approfondimento per quanto riguarda i rapporti tra club, partner commerciali e comunità locale (Church & Penny, 2013).

Gli indicatori proposti sono suddivisi in tre categorie: indicatori di raggiungimento, indicatori di efficacia delle iniziative e indicatori “business”. Si tratta di alcuni esempi ma è pure utile comprendere come vi siano molteplici altri indicatori a cui attingere, poiché in taluni casi i benefici sono difficili da stimare o non risultano direttamente quantificabili (Beech & Chadwick, 2013). La composizione del cruscotto aziendale rimane a scelta della società sportiva e differisce in base al contesto, alle necessità e al periodo storico. Discorso analogo per la frequenza di calcolo degli indicatori, anche se è consigliata una verifica quadrimestrale, in modo da avere un lasso di tempo sufficiente per poter analizzare, definire delle soluzioni e soprattutto comunicare ai partner business eventuali correttivi o nuove misure da introdurre.

Indicatori di raggiungimento

Gli indicatori di raggiungimento hanno lo scopo di misurare il numero di individui convinti dalle azioni del club in rapporto al totale della popolazione locale (numero di interazioni o di contatti avvenuti tra club e comunità rispetto al totale della popolazione). Questa categoria di indicatori è utile alla società sportiva, permette di analizzare il modo in cui essa si pone nei confronti del pubblico di riferimento: un tasso di rispondenza elevato da parte della comunità locale indica che il club sta svolgendo un lavoro adeguato, mentre una cifra più bassa ricorda al club di verificare cosa migliorare (Curran, Bingham, Richardson, & Parnell, 2014). Gli aspetti da approfondire sono spesso di carattere culturale e comunicativo, considerando che una popolazione eterogenea presenta molteplici modi di interpretare i messaggi (Torchia, 2020).

Oltre a ciò, si desidera misurare la quantità di persone che hanno preso parte alle diverse attività proposte per identificare quale iniziativa è da mantenere nel programma o meno. In questo caso occorre definire il numero di partecipanti e confrontarlo con il numero di posti disponibili. Il club è tenuto a decidere il valore standard ritenuto accettabile in base al contesto di riferimento (qualora non vi fosse un valore, si ritiene il 70% come un risultato più che soddisfacente). L'affluenza può essere misurata pure in base alle categorie d'età, confrontando il numero totale di partecipanti appartenenti a una specifica classe con il numero complessivo di persone residenti appartenenti alla stessa fascia d'età: questo indicatore risulta utile per migliorare ulteriormente la comunicazione tenendo conto di specifici target di stakeholder “consumer”.

Indicatori di efficacia delle iniziative

Il discorso degli indicatori legati alla misurazione dell'efficacia delle iniziative del club desidera misurare le esternalità positive generate da quest'ultime (per es. considerando le proposte per lo studio, quelle a scopo culturale, quelle dedicate all'attività fisica, ...). In questa categoria di indicatori, considerando per esempio gli effetti delle proposte che riguardano l'attività sportiva, può essere menzionato il tasso di infortuni o di persone in

malattia (dati ottenuti mediante le statistiche dell'amministrazione locale), come pure la soglia dei costi di sanità sostenuti dalle autorità locali tenendo conto che un maggior numero di persone che svolge attività fisica genera infatti un risvolto positivo sulla società (Tranquillo, 2020).

Gli indicatori di efficacia non risultano particolarmente importanti per implementare nuove attività o per gestire le attuali, quanto più per diffondere un messaggio concreto circa l'efficacia delle azioni svolte dal club, sia nei confronti della comunità locale che per i partner "business" e per le autorità locali (Pringle, Zwolinsky, & Lozano-Sufrategui, 2021).

Per quanto riguarda altre tematiche, occorre mantenere un'ottica concentrata sulle externalità delle iniziative, rivalutando gli indicatori analizzati nella fase di analisi del contesto come il tasso di abbandono in età scolare, il numero di diplomati e altri elementi simili (Curran, Bingham, Richardson, & Parnell, 2014).

Indicatori business

Gli indicatori business si concentrano sulle attività commerciali della zona, considerando l'espansione del club nel territorio locale: è quindi opportuno indicare quante attività imprenditoriali hanno deciso di cooperare con la società sportiva rispetto al totale delle imprese che operano nell'area (quest'ultimo dato può essere tratto dalle banche dati statali, come un registro delle aziende, ...). Il club deve cercare di massimizzare il numero di collaborazioni, fissando quindi una soglia di accettabilità che deve incrementare nel corso del tempo. Sebbene il valore da ritenere sufficiente sia a pura discrezione della società, è indispensabile, qualora il club non abbia un valore standard, fissare un 60% di aziende fidelizzate nel primo anno di implementazione del processo innovativo, incrementando poi questo dato tra i 5 e i 10 punti percentuali ogni singolo anno. Contemporaneamente è compito della società sportiva di dare spazio a uno scambio proficuo di opinioni, così da evitare di perdere aziende affiliate nel corso del tempo.

Infine è interessante analizzare la fonte a cui le persone hanno attinto per avvicinarsi alle iniziative del club: comprendere se quest'ultima risulta essere la società sportiva stessa oppure i partner business fornisce un aiuto in relazione al miglioramento della comunicazione e dell'organizzazione delle iniziative proposte dal club. Questo dato può essere raccolto nel questionario che si ripete negli anni successivi all'implementazione del progetto.

3.4.2 Aspetti finanziari

La società sportiva è un'azienda (o un'associazione nel contesto dilettantistico) e quando essa introduce delle iniziative a scopo sociale, opera su due binari paralleli: da una parte il club assume il ruolo di impresa no-profit svolgendo un ruolo importante per la comunità, d'altro canto invece rimane un'organizzazione che deve generare un guadagno. Per questo

motivo è importante bilanciare e organizzare lo sviluppo delle varie attività, tenendo in considerazione la responsabilità sociale (obiettivo per il no-profit e vincolo per il profit) e l'economicità (obiettivo per il profit e vincolo per il no-profit), al fine di ottenere un'integrazione efficace tra i diversi ambiti (Tranquillo, 2020).

Attualmente le società sportive cercano di diversificare i propri ricavi con l'obiettivo di perseguire una costante massimizzazione degli stessi (Church & Penny, 2013). La creazione di un progetto a scopo sociale rientra pertanto nelle strategie commerciali dei club, dato che l'organizzazione di attività destinate alla popolazione necessita di un'adeguata comunicazione e di solidi rapporti con le istituzioni e con i servizi locali (Cataliotti & Fabretti, 2019).

È quindi chiaro che la promozione di ulteriori eventi legati all'ambito della responsabilità sociale, essendo questo aspetto integrato appieno nel business della società, contribuisce inevitabilmente nel generare un'ulteriore fonte di ricavo, visto che tramite le attività promosse il club rafforza la propria immagine e suscita consenso nell'opinione pubblica, fidelizza il pubblico ampliando le proprie relazioni e incentiva sponsor e persone a supportare le iniziative mediante, ad esempio, la vendita di prodotti del club o sponsorizzazioni (Foglio, 2018; Ahlfeldt & Maennig, 2010).

Infatti le entrate utili a finanziare le attività promosse dal club possono provenire da enti governativi o da altre organizzazioni disposte a sostenere i progetti del club (in tal caso la società sportiva dovrebbe agire attraverso una propria fondazione o associazione affinché possa dimostrare la destinazione dei fondi ricevuti). Oltre a ciò le attività a scopo sociale possono essere supportate dalla federazione o dalla lega calcistica a cui il club è affiliato, dagli sponsor societari, da eventuali donatori e dai tifosi tramite raccolte fondi dirette dentro e fuori lo stadio nei giorni in cui si giocano le partite casalinghe, oppure attraverso donazioni simboliche a margine dell'acquisto di prodotti della squadra (West Ham United Foundation, 2022; Palace For Life Foundation, 2022). Altre idee per incrementare i ricavi e valorizzare l'aspetto locale sono rappresentate dall'organizzazione di specifici eventi d'intrattenimento per i tifosi (es. lo "Sleep Out", momento durante il quale il club ospita i propri supporters a dormire all'interno dello stadio in cambio di un sostegno finanziario alle azioni sociali della società sportiva) (Aston Villa FC, 2023). Inoltre è possibile coinvolgere un giocatore della squadra proveniente dalla zona come strumento di marketing per le attività del club, ma è pure stimolante ideare partnership "creative" con organizzazioni che si occupano di sport e di cultura (es. Copa90, Art of Football, riviste varie, ...) e promuovere il merchandising dedicato alle azioni sociali della società sportiva (figura 17).

Figura 17 – Lo store del Fulham FC propone articoli dedicati alla Fondazione del Club.

Fonte: (Fulham FC, 2023).

Analogamente a quanto indicato nel capitolo 3.3.2 inerente alle proposte per i partner business, in cui si fa riferimento all'esempio del Watford che promuove i partner locali attraverso spazi dedicati sui propri banner pubblicitari, è utile comprendere come un accresciuto compito sociale da parte del club, che interessa anche le imprese locali, possa tradursi in sponsorizzazioni per quest'ultimo. Questo tipo di approccio apre a un potenziale di sviluppo nella valorizzazione di ciò che il club svolge per definire delle collaborazioni con i partner business. Un altro esempio è rappresentato da alcune società calcistiche de LaLiga spagnola, tra cui il Real Madrid: la società madrilenha ha degli obiettivi sociali, concretizzati grazie alla propria Fondazione che opera a stretto contatto con la comunità. Questo modo di operare crea i presupposti per definire diverse partnership con specifiche aziende e organizzazioni, sia locali ma anche esterne al quartiere (LaLiga, 2021).

In generale si può dire che le azioni sociali della società sportiva permettono di esprimere i valori sociali della stessa ai vari stakeholders, creando quindi le condizioni per una condivisione di tali valori con le imprese che riconoscono il ruolo del club e che decidono di avviare un accordo con esso (Pope, 2010). Si tratta di un discorso intrigante in quanto, al di là dell'esposizione globale offerta dallo sport, quest'ultimo crea un elemento emotivo in grado di rendere speciale un determinato legame, visto che per i clienti finali (tra cui i tifosi) una squadra sportiva rappresenta un legame a vita, oltre che un elemento identitario molto particolare. È quindi fondamentale capire come questo modo di operare permette di creare relazioni altrettanto intense tra il club e i propri partner locali, portando benefici commerciali (sviluppo commerciale) e sociali (vantaggio emotivo), che insieme generano un vantaggio competitivo per entrambe le controparti (Beech & Chadwick, 2013; LaLiga, 2021).

L'arena sportiva deve quindi essere il risultato di una comprensione molto approfondita della comunità locale, delle sue abitudini e dei suoi bisogni e desideri: lo sfruttamento adeguato di uno stadio polifunzionale soddisfa esigenze sociali multidirezionali, tenendo conto degli

utenti “consumer”, dei partner “business” e delle istituzioni coinvolte (Sfintes, 2019). Un progetto efficace favorisce un impatto sociale, economico e culturale che si concretizza nell'utilità (o valore) sociale, ovvero il riscontro positivo del mercato a seguito delle esternalità generate da un'attività aziendale (Tranquillo, 2020).

Conclusione

La tesi è stata sviluppata in modo da porre attenzione sia alle esigenze economiche dell'impresa (la società sportiva) che alla dimensione sociale (il club, grazie alle sue infrastrutture, diventa un punto di aggregazione e di integrazione). In particolare, lo studio si è concentrato a rispondere alla domanda "Quali esternalità positive può generare uno stadio a favore della comunità locale?": come espresso nella ricerca, la presenza di un club sportivo in una determinata area genera delle esternalità dirette e indirette sull'ambiente circostante, rappresentando un fattore di identificazione attorno al quale, grazie a infrastrutture confacenti (per es. uno stadio moderno), è possibile organizzare una serie di attività in grado di creare dinamiche sociali significative. Il raggio d'azione di un'operazione simile non deve essere d'altronde considerato statico (per es. a livello virtuale con il web e i social media), ma è tendenzialmente in aumento pure per quanto riguarda la dimensione territoriale, in quanto anche soltanto l'evoluzione familiare tende ad ampliarlo (per es. figli che lasciano la famiglia di origine per crearne una nuova), permettendo una fruizione accresciuta delle attività che il club organizza, ma d'altro canto una fidelizzazione alla società sportiva stessa (le proposte del club possono sortire un impatto locale ma anche globale). In tal senso chi promuove iniziative con un fine positivo, soprattutto se si tratta di un club sportivo o di un'associazione culturale, ne trae vantaggio in termini di immagine, espandendo quindi l'interesse verso altri soggetti. In questo aspetto si inserisce la particolarità del mercato sportivo che, dal lato dei consumatori, si distingue rispetto ad altri comparti economici visto che un legame con una squadra risulta difficile da interrompere. Per questo motivo l'elemento identitario viene sottolineato dal momento in cui la squadra stessa e il suo stadio rappresentano un punto in comune dove più persone di estrazione sociale, culturale o religiosa differente possono identificarsi creando uno spazio per condividere esperienze e crescere insieme.

La realizzazione della tesi ha permesso di ottenere una visione su parecchi temi, considerando in particolare il collegamento con la tesi di Bachelor (per es. storia degli impianti sportivi nel Regno Unito), come pure l'evoluzione storica, economica, culturale e sociale dell'East End e l'impatto delle Olimpiadi. È poi utile evidenziare come i dettagli trattati (es. parte della storia migratoria nel Regno Unito o le sfide sociali che le persone dovevano affrontare all'arrivo in Gran Bretagna) permettano di incrementare la conoscenza in merito a un contesto molto ampio come l'East End. Infine, la presenza di un processo innovativo ha permesso di ampliare ulteriormente gli orizzonti sul bilanciamento che le società sportive devono mantenere, considerando l'aspetto economico da una parte ma pure l'applicazione di una concreta responsabilità sociale dall'altra.

Tutto ciò che è stato studiato in questa ricerca fa riferimento a dati secondari provenienti da testi scientifici, dal web e da contenuti multimediali. In tal senso è opportuno menzionare come un possibile limite della tesi può essere l'assenza di dati primari: l'idea iniziale era di intervistare una persona cresciuta nell'East End che potesse spiegare il contesto locale e la

sua trasformazione con l'avvento dei Giochi olimpici. Oltre a ciò si è pensato di effettuare un'intervista a uno stadium manager di un club inglese, al fine di ottenere informazioni in merito alla gestione logistica degli impianti da parte dei club e il loro rapporto con la comunità locale. Le interviste sarebbero state un complemento ai dati secondari, fornendo dei dettagli non menzionati dai testi scientifici trovati in rete ma, benché vi siano stati dei contatti, la già folta presenza di contenuti nella tesi ha fatto desistere questa opzione.

Per quanto riguarda le raccomandazioni per ricerche future, occorre dire che, secondo quanto analizzato da questo lavoro, per un club sportivo è estremamente importante focalizzare l'attenzione sull'ambiente di riferimento e sulla dinamicità dello stesso come base di un processo decisionale efficace. Oltre a ciò, in merito a eventuali focus riguardanti gli argomenti trattati dalla tesi, è importante capire come la ricerca stessa risulti flessibile di fronte a molteplici approfondimenti, come per esempio:

- la presenza di elementi che fungono da ponte per effettuare collegamenti con parecchie altre tematiche (es. il social housing, la gentrificazione, il ruolo dello sport nelle comunità, ...);
- la possibilità di applicare il processo presentato a un contesto reale, magari attraverso un progetto pilota a stretto contatto con un club sportivo, per mettere in discussione le singole fasi e tenendo conto di eventuali punti salienti come, per esempio, l'allineamento delle iniziative proposte rispetto alle richieste da parte del pubblico o l'ottimizzazione del sistema, sia in merito alle risorse necessarie che da un punto di vista logistico (es. pianificazione e organizzazione per trasformare gli spazi tra giorno partita e non, tenendo conto degli aspetti igienici, ...);
- l'approfondimento di una specifica parte del processo, visto che sia la fase conoscitiva, sia le fasi di contatto con gli stakeholders e di implementazione delle proposte, che gli aspetti operativi (indicatori di performance e aspetti finanziari) presentano degli interessanti spunti di focalizzazione (es. approfondimento su un determinato pacchetto di indicatori, ...). In questo caso è importante capire come e con quali strumenti si devono captare gli interessi dei soggetti (siano essi persone fisiche o partner business), in particolare coloro che originariamente comunicano in modo differente o che possono sembrare reticenti a determinate proposte promosse dal club.

Lo sport ha un potenziale elevato visto che esso incentiva un coinvolgimento comune, aumenta il senso di appartenenza e promuove l'inclusione: i tempi cambiano, per questo motivo occorre trovare delle soluzioni semplici ed efficaci in grado di tramutare le complessità in opportunità, tenendo conto che una società sportiva o uno stadio non sono degli ambienti esclusivi, bensì possono approcciarsi alla popolazione con uno stile di costante adattamento e di assertività indispensabili ad affrontare le sfide imposte dal futuro.

Bibliografia

- Achinewhu-Nworgu, E., Nworgu, C., Azaiki, S., & Nworgu, H. (maggio 2013). Examining the Reasons Black Male Youths Give for Committing Crime with Reference to Inner City Areas of London. *Paper presentato all'Annual International Conference della Bulgarian Comparative Education Society*.
- Action on Armed Violence. (2022). *London's Murders Examined: key figures in the UK capital's homicides*. Tratto il giorno 29. Luglio 2022 da Action on Armed Violence: <https://aoav.org.uk/2022/londons-murders-examined-key-figures-in-the-uk-capitals-homicides/>
- Ahlfeldt, G., & Kavetsos, G. (2011). Form or Function? The Impact of New Football Stadia on Property Prices in London. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (Statistics in Society)*, 177(1), 169-190. doi:10.2139/ssrn.1676928
- Ahlfeldt, G., & Maennig, W. (2010). Stadium Architecture and Urban Development from the Perspective of Urban Economics. *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(3), 629-646. doi:10.1111/j.1468-2427.2010.00908.x
- Allen, G., & Harding, M. (2021). Knife Crime in England and Wales. *Commons Library Research Briefing*(CP4304), 12-31.
- Andrews, K. (2017). The iconic ghetto on British television: Black representation and Top Boy. In S. Malik, & D. M. Newton, *Adjusting the contrast: British television and constructs of race* (p. 111-131). Manchester: Manchester University Press. doi:10.7765/9781526128737.00011
- ArcelorMittal Orbit. (Agosto 2023). Visit the ArcelorMittal Orbit. Londra.
- Armstrong, J. (2002). Iron Shipbuilding on the Thames, 1832-1915: An economic and business history. *The Journal of Transport History*, 23(2), 197.
- Arsenal FC. (2017a). *History - 7. Highbury's first game under floodlights*. Tratto il giorno 13. Luglio 2022 da Arsenal FC Official Website: <https://www.arsenal.com/news/news-archive/highbury-s-first-game-under-floodlights>
- Arsenal FC. (2017b). *The Arsenal Sensory Room*. Tratto il giorno 9. Agosto 2023 da Arsenal FC Official Website: <https://www.arsenal.com/news/arsenal-sensory-room>
- Aston Villa FC. (2023). *Big Villa Sleep Out: Back for 2023!* Tratto il giorno 12. Settembre 2023 da Aston Villa Football Club - The official club website: <https://www.avfc.co.uk/news/2023/august/25/big-villa-sleep-out--back-for-2023/>

- Autism in Museums. (2021). *Football Clubs and Sensory Rooms - a visit to Arsenal and Chelsea, April 2021*. Tratto il giorno 9. Agosto 2023 da Autism in Museums: <https://www.autisminmuseums.com/football-clubs-and-sensory-rooms-a-visit-to-arsenal-and-chelsea-apr-2021/>
- Azzali, S. (2017). Queen Elizabeth Olympic Park: an assessment of the 2012 London Games Legacies. *City, Territory and Architecture*, 4(11), 1-12. doi:10.1186/s40410-017-0066-0
- Bankoff, G. (2013). The 'English Lowlands' and the North Sea Basin System: A History of Shared Risk. *Environment and History*, 19(1), 3-37. doi:10.3197/096734013X13528328438992
- Banks, R. (2018). *An Irrational Hatred of Everything: My Continuing Odyssey as a West Ham Fan 2003-2018*. Londra: Biteback Publishing.
- Barkawi, T., & Brighton, S. (2013). Brown Britain: post-colonial politics and grand strategy. *International Affairs*, 89(5), 1109-1123. doi:10.1111/1468-2346.12062
- Barlin, M. (2020). *Thames Iron Works*. Tratto il giorno 26. Settembre 2022 da Flickr: https://www.flickr.com/photos/maureen_barlin/49446996612
- Bayliss, D. (2001). Revisiting the cottage council estates: England, 1919–39. *Planning Perspectives*, 16(2), 169-200. doi:10.1080/02665430010018211
- Bazell, M. (2015). *Stadi o teatri? Il modello inglese e l'anima persa del calcio*. Massa: Eclettica Edizioni.
- BBC. (2017). *Launch of 1Xtra*. Tratto il giorno 10. Settembre 2022 da BBC: <https://www.bbc.com/historyofthebbc/anniversaries/august/launch-of-1xtra/>
- Beech, J. G., & Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sport*. Harlow: Pearson Education.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2013). *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Belton, B. (2015). *The Thames Ironworks: A History of East London Industrial and Sporting Heritage*. Cheltenham: The History Press.
- Berlant, L. (2019). The Grenfell Tower fire. In J. Edkins, *Change and the politics of certainty* (p. 168-193). Manchester: Manchester University Press. doi:10.7765/9781526147264
- Berlin, C. L. (2020). *Rave Art: Flyers, Invitations and Membership Cards from the Birth of Acid House*. Londra: Welbeck.
- Bernhard, M., Reenock, C., & Nordstrom, T. (2004). The Legacy of Western Overseas Colonialism on Democratic Survival. *International Studies Quarterly*, 48(1), 225-250. doi:10.1111/j.0020-8833.2004.00298.x

- Bernstock, P. (2020). Evaluating the contribution of planning gain to an inclusive housing legacy: a case study of London 2012. *Planning Perspectives*, 35(6), 927-953. doi:10.1080/02665433.2019.1639210
- Bernstock, P., & Davis, J. (Settembre 2019). *Mega-events, urban transformation and displacement: a case study of employment and housing in London's 2012 Olympic site, 2005-2019*. Tratto da Presentazione tenuta in occasione della RC21 Conference, New Dehli: https://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/7472/1/Mega-events_Urban_Transformation_and_Displacement_.pdf
- Berry AM, S. (2021). *London Youth Service Cuts 2011-2021: A Blighted Generation*. Tratto il giorno 8. Settembre 2023 da London gov: https://www.london.gov.uk/sites/default/files/sian_berry_youth_services_2021_blighted_generation_final.pdf
- Bezemer, D., Bolt, J., & Lensink, R. (2009). Indigenous Slavery in Africa's History: Conditions and Consequences. *World Economic History Congress Utrecht*, 1-38.
- Billingham, L. (2020). *Sports Cages & Multi-Use Games Areas: Places of safety, places of harm, places of potential*. Tratto il giorno 8. Novembre 2022 da Changing Violence: https://changingviolence.org/documents/7/Sports-cages-MUGAs-places-of-safety-places-of-harm-places-of-potential-final_13.pdf
- BioRegional Development Group. (2011). Reuse and Recycling on the London 2012 Olympic Park - Lessons for demolition, construction and regeneration. 22-33.
- Black Cultural Archives. (2018). *Garage: The sound of a generation that changed the UK music scene*. Tratto il giorno 8. Settembre 2023 da Black Cultural Archives: <https://blackculturalarchives.org/news/garage-ukgenerationsound>
- Blackburn Rovers FC. (2022). *Eid @ Ewood returns!* Tratto il giorno 12. Settembre 2023 da Blackburn Rovers FC: <https://www.rovers.co.uk/news/2022/july/01/eid-wood-park-returns--/>
- Bloom, C. (2010). *Violent London: 2000 Years of Riots, Rebels and Revolts*. Londra: Palgrave Macmillan.
- Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management*, 3(3), 205-225. doi:10.1108/SBM-04-2011-0050
- Boakye, J. (2018). *Hold Tight: Black Masculinity, Millennials and the Meaning of Grime*. Londra: Influx Press.

- Bond, A. J., Cockayne, D., Ludvigsen, J. L., Maguire, K., Parnell, D., Plumley, D., . . . Wilson Rob. (2020). COVID-19: the return of football fans. *Managing Sport and Leisure*, 1-10. doi:10.1080/23750472.2020.1841449
- Botto, M., & Filippi, D. (2022). Maschilità tossica: potenzialità e limiti di un concetto diffuso. *AG AboutGender - International Journal of Gender Studies*, 11(21), 346-372. doi:10.15167/2279-5057/AG2022.11.21.1995
- Bradley, L. (2008). *Bass culture. La musica dalla Giamaica: ska, rocksteady, roots reggae, dub e dancehall*. Milano: Shake Edizioni.
- Bradley, L. (2013). *Sounds Like London: 100 Years of Black Music in the Capital*. Londra: Serpent's Tail.
- Bradley, P. (2019). *Postcode Wars - A Brief History of Crime*. Tratto il giorno 22. Agosto 2023 da Service Care Solutions: <https://www.servicecare.org.uk/blog/2019/01/postcode-wars-a-brief-history-of-crime?source=google.com>
- Bramwell, R. (2015). *UK Hip-Hop, Grime and the City: The Aesthetics and Ethics of London's Rap Scenes*. Londra: Routledge.
- Briggs Ramsey, S. (2015). Concrete's Many Fair-Faces. *Room One Thousand*, 3(3), 273-288.
- Briggs, D. (2012). What we did when it happened: a timeline analysis of the social disorder in London. *Safer Communities*, 11(1), 6-16. doi:10.1108/17578041211200065
- Brown, T. (2019). *A tube driver's view of the East End – in pictures*. Tratto il giorno 26. Settembre 2022 da The Guardian: <https://www.theguardian.com/artanddesign/gallery/2019/may/07/east-end-in-colour-1980-1990-london-in-pictures>
- BT Sport & Noah Media Group. (2021). *South Of The River [documentario]*. Tratto da <https://www.bt.com/sport/football/features/south-of-the-river-story-of-the-documentary>
- Burton, L. (2007). Childhood Adultification in Economically Disadvantaged Families: A Conceptual Model. *Family Relations*, 56(4), 329–345. doi:10.1111/j.1741-3729.2007.00463.x
- Butler, L. (2015). British Decolonization. In M. Thomas, B. Moore, & L. Butler, *Crises of Empire: Decolonization and Europe's Imperial States* (p. 13-110). Londra: Bloomsbury Publishing.
- Butler, T., & Hamnett, C. (2011). *Ethnicity, Class and Aspiration: Understanding London's New East End*. Bristol: Policy Press.

- Cambridge Community Sporting Trust. (2015). *What is a Community Stadium?* Tratto il giorno 29. Maggio 2023 da Cambridge Community Sporting Trust: <https://ccst.commonplace.is/schemes/community-stadium/overview/details>
- Campbell, H. (2004). *Resistenza rasta*. Milano: ShaKe Edizioni.
- Campkin, B. (2013). *Remaking London: Decline and Regeneration in Urban Culture*. Londra: Bloomsbury Publishing.
- Caremani, F. (2003). *Le verità sull'Heysel. Cronaca di una strage annunciata*. Libri di Sport.
- Carty-Williams, C. (2021). Sexc. In Jade LB, *Keisha the Sket* (p. 319-331). Londra: #Merky Books.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*, 89(1-2), 100-107.
- Cataliotti, J.-C., & Fabretti, T. (2019). *Il business nel pallone*. Milano: Mursia Editore.
- Charlton, T. (2010). 'Grow and Sustain': the role of community sports provision in promoting a participation legacy for the 2012 Olympic Games. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(3), 347-366. doi:10.1080/19406940.2010.519340
- Chatterjee, A. K. (2021). *Indians in London: From the Birth of the East India Company to Independent India*. Londra: Bloomsbury Publishing.
- Chimbiri, K. N. (2020). *The Story of the Windrush*. Londra: Scholastic Children's Book.
- Cho, H., Khoo, E. C., & Lee, H.-W. (2019). Nostalgia, motivation, and intention for international football stadium tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(9), 912-923. doi:10.1080/10941665.2019.1653339
- Christensen, G. (2013). Soccer Stadium Architecture and Archibald Leitch. *Architectural Studies Integrative Projects*, 50.
- Church, A., & Penny, S. (2013). Power, space and the new stadium: the example of Arsenal Football Club. *Sport in Society*, 16(6), 819-834. doi:10.1080/17430437.2013.790888
- Clapson, M. (2019). *The Blitz Companion: Aerial Warfare, Civilians and the City since 1911*. Londra: University of Westminster Press.
- Clark, D. (2021). *Population of London in 2020, by borough*. Tratto il giorno 14. Luglio 2022 da Statista: <https://www.statista.com/statistics/381055/london-population-by-borough/>
- CLAYSLANERS. (2007). *INTERVIEW WITH LANER [filmato]*. Tratto da https://www.youtube.com/watch?v=V4pSnG4XQ&list=PLWxFLT6RsGwTAtU14Zn_sbgtyzym18R97s
- Clement, A. (2018). *Brutalism: Post-War British Architecture*. Ramsbury: The Crowood Press.

- Cockayne, D. (2021). Whose side are we on? Balancing economic interests with social concerns through a service-thinking approach. *European Sport Management Quarterly*, 21(1), 1-19. doi:10.1080/16184742.2019.1674354
- Cole, A. (2021). Cockney moved East: the dialect of the first generation of East Londoners raised in Essex. *Dialectologia et Geolinguistica*.
- Cole, I. (2013). Whose place? Whose history? Contrasting narratives and experiences of neighbourhood change and housing renewal. *Housing, Theory and Society*, 30(1), 65-83. doi:10.1080/14036096.2012.683295
- Collins. (2022). *Definition of 'roadman'*. Tratto il giorno 7. Novembre 2022 da Collins Online Dictionary: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/roadman>
- Coluccia, G. (2020). *Città stadio*. Roma: Edizioni SLAM.
- Crossrail. (2013). *The Thames Iron Works*. Tratto il giorno 25. Settembre 2022 da Crossrail: <https://www.crossrail.co.uk/benefits/archaeology/the-thames-iron-works#>
- Culture.pl. (2020). *The Windrush Poles: From Deportation to New Life*. Tratto il giorno 19. Luglio 2022 da Culture.pl: <https://culture.pl/en/article/the-windrush-poles-from-deportation-to-new-life>
- Cumming, A. J. (2013). *The Royal Navy and the Battle of Britain*. Annapolis (USA): Naval Institute Press.
- Curran, K., Bingham, D. D., Richardson, D., & Parnell, D. (2014). Ethnographic engagement from within a Football in the Community programme at an English Premier League football club. *Soccer & Society*, 15(6), 934-950. doi:10.1080/14660970.2014.920627
- Da Silva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389. doi:10.1016/j.lrp.2013.08.004
- Damesick, P. (1980). The Inner City Economy In Industrial and Post-industrial London. *The London Journal*, 6(1), 23-35. doi:10.1179/ldn.1980.6.1.23
- Davis, J. (2012). *Urbanising the event: how past processes, present politics and future plans shape London's Olympic legacy (Tesi di dottorato, London School of Economics and Political Science, Londra)*. Tratto da <http://etheses.lse.ac.uk/382/>
- Davis, J. (2020). Avoiding white elephants? The planning and design of London's 2012 Olympic and Paralympic venues, 2002-2018. *Planning Perspectives*, 35(5), 827-848. doi:10.1080/02665433.2019.1633948
- Day, S., & Stanley, E. (2021). Surviving State-Led Disaster: The Legacies of Hillsborough. *State Crime Journal*, 10(2), 197-216.

- Department for Digital, Culture, Media & Sport. (2011). *Government Olympic Executive London 2012 Olympic and Paralympic Games Annual Report February 2011*. Tratto il giorno 4. Agosto 2022 da Publishing service Gov UK: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/77633/DCMS_GOE_annual_report_february_2011.pdf
- Department for International Development. (2005). *Reducing poverty by tackling social exclusion*. Londra: Department for International Development.
- Di Maio, G. R. (2015). *L'economia del calcio - Una prospettiva comparata Italia-Inghilterra*. Chieti: Edizioni Tabula Fati.
- Dirk Moses, A. (2008). Empire, Colony, Genocide: Keywords and the Philosophy of History. In A. Dirk Moses, *Empire, Colony, Genocide: Conquest, Occupation, and Subaltern Resistance in World History* (p. 3-54). Oxford (USA): Berghahn Books.
- Dirks, N. B. (1992). Introduction: Colonialism and Culture. In N. B. Dirks, *Colonialism and Culture* (p. 1-26). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- DJ Target. (2019). *Grime Kids: The Inside Story of the Global Grime Takeover*. Londra: Trapeze.
- Doustaly, C., & Zembri-Mary, G. (2019). The role of heritagization in managing uncertainties linked to major events and mega urban projects - Comparing the Olympic Games in London (2012) and Athens (2004). In M. Delaplace, & P.-O. Schut, *Hosting the Olympic Games: Uncertainty, Debates and Controversy* (p. 93-126). Londra: Routledge.
- Doyle, S. (2022). Farringdon Welcomes the Elizabeth Line. *Engineering & Technology*, 17(6), 24-25. doi:10.1049/et.2022.0613
- E20 Stadium LLP. (2019). *About*. Tratto il giorno 30. Agosto 2022 da London Stadium: <https://www.london-stadium.com/stadium/about.html>
- Edensor, T., Millington, S., Steadman, C., & Taecharungroj, V. (2021). Towards a comprehensive understanding of football stadium tourism. *Journal of Sport & Tourism*, 25(2). doi:10.1080/14775085.2021.1884589
- Edmonds, E. B. (2012). *Rastafari: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Elliott-Cooper, A., Hubbard, P., & Lees, L. (2020). Moving beyond Marcuse: Gentrification, displacement and the violence of un-homing. *Progress in Human Geography*, 44(3), 492-509. doi:10.1177/0309132519830511
- Encyclopedia Britannica. (2023). *Ethiopianism*. Tratto il giorno 3. Settembre 2023 da Encyclopedia Britannica: <https://www.britannica.com/topic/Ethiopianism>

- Evans, G. (2014a). Designing legacy and the legacy of design: London 2012 and the Regeneration Games. *Architectural Research Quarterly*, 18(4), 353-366. doi:10.1017/S1359135515000081
- Evans, G. (2014b). London 2012 and Regional Regeneration: Legacy Games. *Regions Magazine*, 295(1), 11-13. doi:10.1080/13673882.2014.11006051
- Falkner, S. (2021). *Knife Crime in the Capital*. Tratto il giorno 9. Agosto 2022 da Policy Exchange: <https://policyexchange.org.uk/wp-content/uploads/Knife-Crime-in-the-Capital.pdf>
- Fatsis, L. (2019). Policing the beats: The criminalisation of UK drill and grime music by the London Metropolitan Police. *The Sociological Review*, 67(6), 1300–1316. doi:10.1177/0038026119842480
- Fawbert, J. (2017). West Ham United in the Olympic Stadium: A Gramscian Analysis of the Rocky Road to Stratford. In P. Cohen, & P. Watt, *London 2012 and the Post-Olympics City* (p. 259-286). Londra: Palgrave Macmillan.
- Femi, C. (2021). Sex and Masculinity in the Endz. In Jade LB, *Keisha the Sket* (p. 333-342). Londra: #Merky Books.
- Ferguson, N. (2012). *Empire: How Britain Made the Modern World*. Londra: Penguin Books.
- Field, G. (2002). Nights Underground in Darkest London: The Blitz, 1940–1941. *International Labor and Working-Class History*, 62, 11-49. doi:10.1017/S0147547902000194
- Field, J. F. (2017). *London, Londoners and the Great Fire of 1666*. Londra: Routledge.
- Foglio, A. (2018). *Il marketing sportivo*. Milano: Ulrico Hoepli Editore.
- Foley, M. (2017). *London's East End History Tour*. Stroud: Amberley Publishing.
- Forni, D. (2022). L'Eco gender gap nei film d'animazione. Differenze di genere nella sensibilità ambientale tra realtà e fantasia. *Formazione & insegnamento*, 20(1), 603-611. doi:10.7346/-fei-XX-01-22_52
- Fredriksson, I., Geidne, S., & Eriksson, C. (2018). Leisure-time youth centres as health-promoting settings: Experiences from multicultural neighbourhoods in Sweden. *Health Promotion in the Nordic Countries*, 46(20), 72–79. doi:10.1177/1403494817743900
- Fulham FC. (2023). *Fulham FC Foundation 20th Anniversary Football*. Tratto il giorno 17. Agosto 2023 da Fulham FC Online Store: https://shop.fulhamfc.com/giftssouvenirs/equipment/footballs/5067_fulham-fc-foundation-20th-anniversary-football.html

- Galleri, G. (2014). *La città del football. Viaggio nella Londra del calcio*. Avellino: Urbone Publishing.
- Galloway, J. A. (2015). London and the Thames Estuary in the Later Middle Ages: Economic and Environmental Change. In A. Wilkin, J. Naylor, D. Keene, & A. J. Bijsterveld, *Town and Country in Medieval North Western Europe: Dynamic Interactions* (p. 119-144). Turnhout: Brepols.
- Garfield, L. (2017). *Amazing images of London show the city's evolution over nearly 2,000 years*. Tratto il giorno 27. Settembre 2022 da Business Insider: <https://www.businessinsider.com/images-old-london-2017-2>
- Garino, L., & Pajaro, I. (2015). *Local derbies in the UK - Derby e rivalità nella terra di Sua Maestà*. Avellino: Urbone Publishing.
- Garside, P. L. (1997). The significance of post-war London reconstruction plans for East End industry. *Planning Perspectives*, 12(1), 19-36. doi:10.1080/026654397364762
- Gentleman, A. (2019). *The Windrush Betrayal: Exposing the Hostile Environment*. Londra: Faber & Faber.
- Ginsburg, N. (2005). The privatization of council housing. *Critical Social Policy*, 25(1), 115-135. doi:10.1177/0261018305048970
- Glăveanu, V. P. (2011). Children and creativity: A most (un)likely pair? *Thinking Skills and Creativity*, 6(2), 122-131. doi:10.1016/j.tsc.2011.03.002
- Gotta, R. (2018). *Le reti di Wembley - Viaggio nostalgico nella Londra del calcio*. Milano: Kenness Publishing.
- Gow, P., & Rookwood, J. (2008). Doing it for the team — examining the causes of hooliganism in English football. *Journal of Qualitative Research in Sports Studies*, 2(1), 71-82.
- Grindrod, J. (2018). *How to Love Brutalism*. Londra: Batsford.
- Gunter, A., & Watt, P. (2009). Grafting, going to college and working on road: youth transitions and cultures in an East London neighbourhood. *Journal of Youth Studies*, 12(5), 515-529. doi:10.1080/13676260903083364
- Hagan, J., & Palloni, A. (1990). The Social Reproduction of a Criminal Class in Working-Class London, Circa 1950-1980. *American Journal of Sociology*, 96(2), 265-299. doi:10.1086/229530
- Hammond Perry, K. (2015). *London is the Place for Me: Black Britons, Citizenship, and the Politics of Race*. Oxford: Oxford University Press.

- Hancock, D. R., Algozzine, B., & Lim, J. H. (2021). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. New York: Teachers College Press.
- Hancox, D. (2018). *Inner City Pressure: The Story of Grime*. Londra: William Collins.
- Hanley, L. (2012). *Estates: An Intimate History*. Londra: Granta Books.
- Harris, L. (2017). The London Olympics of 2012: politics, promises and legacy. *Sport in History*, 37(4), 533-535. doi:10.1080/17460263.2017.1315013
- Hatcher, C. (2012). Legacies of dislocation on the Clays Lane Estate. In H. Powell, & I. Marrero-Guillamón, *The Art of Dissent: Adventures in London's Olympic State* (p. 197-206). Londra: Marshgate Press.
- Haylock, S., Boshari, T., Alexander, E. C., Kumar, A., Manikam, L., & Pinder, R. (2020). Risk factors associated with knife-crime in United Kingdom among young people aged 10–24 years: a systematic review. *BMC Public Health*, 20, 1451. doi:10.1186/s12889-020-09498-4
- Heaver, T. (2006). The evolution and challenges of port economics. In K. Cullinane, & W. K. Talley, *Port Economics* (p. 11-41). Amsterdam: Elsevier.
- Heblich, S., Trew, A., & Zylberberg, Y. (2021). East-Side Story: Historical Pollution and Persistent Neighborhood Sorting. *Journal of Political Economy*, 129(5), 1508-1552. doi:10.1086/713101
- Hesel, S. (1991). *Trellick Tower*. Tratto da Building Sights (SE 3, EP 4) [filmato]: <https://www.youtube.com/watch?v=66z3ppdDElc>
- Here East. (2022). *Introducing Here East*. Tratto il giorno 19. Dicembre 2022 da Here East: <https://hereeast.com/whos-here/>
- Hilliard, C. (2022). Mapping the Notting Hill Riots: Racism and the Streets of Post-war Britain. *History Workshop Journal*, 93(1), 47-68. doi:10.1093/hwj/dbac012
- Hills, J. (2011). The changing architecture of the UK welfare state. *Oxford Review of Economic Policy*, 27(4), 589-607. doi:10.1093/oxrep/grr032
- Hillsborough Independent Panel. (2012). *The Report of the Hillsborough Independent Panel*. Londra: The Stationery Office.
- Hinds, A. (1999). STERLING AND DECOLONIZATION IN THE BRITISH EMPIRE, 1945–1958. *Social and Economic Studies*, 48(4), 97–116.
- HM Government. (2022). *Police powers to stop and search: your rights*. Tratto il giorno 21. Dicembre 2022 da GOV.UK: <https://www.gov.uk/police-powers-to-stop-and-search-your-rights>

- HM Inspectorate of Probation. (2022). Promising approaches to knife crime: an exploratory study. *Research & Analysis Bulletin*, 3, 4-10.
- Holt, R. (1989). *Sport and the British. A Modern History*. Oxford: Oxford University Press.
- Hou, D., Al-Tabbaa, A., & Hellings, J. (2015). Sustainable site clean-up from megaprojects: lessons from London 2012. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers*, 168(2), 61-70. doi:10.1680/ensu.14.00025
- Huion, P., & Ayçiçek, M. H. (2021). Not All Migrant Men Embrace Toxic Masculinity, Do They? *Rief*, 18(2), 41-50. doi:10.36253/rief-10521
- Hunt, H., Pollock, A., Campbell, P., Estcourt, L., & Brunton, G. (2018). An introduction to overviews of reviews: planning a relevant research question and objective for an overview. *Systematic Reviews*, 7(39), 1-9. doi:10.1186/s13643-018-0695-8
- Husni-Bey, A. (2012). Clays Lane Live archive. *Visual Studies*, 27(2), 148-150. doi:10.1080/1472586X.2012.677272
- Imperial War Museum. (2022a). *The Air Raids That Shook Britain In The First World War*. Tratto il giorno 21. Luglio 2022 da Imperial War Museums: <https://www.iwm.org.uk/history/the-air-raids-that-shook-britain-in-the-first-world-war>
- Imperial War Museum. (2022b). *The Blitz Around Britain*. Tratto il giorno 27. Settembre 2022 da Imperial War Museums: <https://www.iwm.org.uk/history/the-blitz-around-britain>
- Inglis, S. (2005). *Engineering Archie. Archibald Leitch - football ground designer*. Swindon: English Heritage Publications.
- Inside Housing. (2013). *Family wins fight to be moved from tower block*. Tratto il giorno 15. Febbraio 2023 da Inside Housing: <https://www.insidehousing.co.uk/news/news/family-wins-fight-to-be-moved-from-tower-block-36538>
- Institution of Fire Engineers. (2016). *1985 - Bradford City Football Stand*. Tratto il giorno 26. Settembre 2022 da Institution of Fire Engineers: <https://www.ife.org.uk/Incidents-of-Interest-1/bradford-city-football-stand-1985/34609>
- International Olympic Comitee. (2012a). *FACTSHEET - LONDON 2012 FACTS & FIGURES - Update November 2012*. Tratto il giorno 3. Agosto 2022 da Olympics: https://stillmed.olympic.org/Documents/Reference_documents_Factsheets/London_2012_Facts_and_Figures-eng.pdf
- International Olympic Comitee. (2012b). *Olympic Games concept and legacy - Volume 1*. Tratto il giorno 4. Agosto 2022 da Wayback Machine: <https://web.archive.org/web/20120227113307/https://www.london2012.com/documents/candidate-files/theme-1-olympic-games-concept-and-legacy.pdf>

International Olympic Comitee. (2021). *London 2012: engaging, inspiring and transforming*. Tratto il giorno 4. Agosto 2022 da Olympics: <https://olympics.com/ioc/legacy/london-2012/london-2012-engaging-inspiring-and-transforming>

International Olympic Committee. (2017). *Mayor reveals Olympic host boroughs as London's fastest-growing area*. Tratto il giorno 28. Novembre 2022 da Olympics: <https://olympics.com/ioc/news/mayor-reveals-olympic-host-boroughs-as-london-s-fastest-growing-area>

International Olympic Committee. (2022). *London 2012: a spectacular show of equality, growth and innovation*. Tratto il giorno 28. Novembre 2022 da Olympics: <https://olympics.com/ioc/news/london-2012-a-spectacular-show-of-equality-growth-and-innovation>

Jacobs, K., & Manzi, T. (1998). Urban renewal and the culture of conservatism: changing perceptions of the tower block and implications for contemporary renewal initiatives. *Critical Social Policy*, 18(55), 157-174. doi:10.1177/026101839801805502

Jewell, R. T., Simmons, R., & Szymanski, S. (2014). Bad for Business? The Effects of Hooliganism on English Professional Football Clubs. *Journal of Sports Economics*, 15(5), 429-450. doi:10.1177/1527002514535169

Joern, L. (2009). Nothing to hide, nothing to fear? Tackling violence on the terraces. *Sport in Society*, 12(10), 1269-1283. doi:10.1080/17430430903204777

Jones, E. L. (1990). La deindustrializzazione come forma di aggiustamento economico: il caso dell'Inghilterra sud-occidentale. *Quaderni Storici*, 25(73), 247-268.

Keefe, R. ., & Snoussi, D. (2022). Grime Stories: from the corner to the mainstream. *Mostra tenuta al Museum of London, Londra*.

Kellison, T. B., & McCullough, B. P. (2017). A pragmatic perspective on the future of sustainability in sport. In B. P. McCullough, & T. B. Kellison, *Routledge Handbook of Sport and the Environment* (p. 445-455). Londra: Routledge.

Kellogg Insight. (2022). *Gender-Balanced Teams Do Better Work*. Tratto il giorno 19. Agosto 2023 da Kellogg Insight: <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/gender-diversity-successful-teams#:~:text=Mixed%2Dgender%20teams%20significantly%20outperformed,team%20of%20the%20same%20size>.

Kennedy, P., & Kennedy, D. (2014). *Football Supporters and the Commercialisation of Football: Comparative Responses across Europe*. New York: Routledge.

- Kennett, J. P. (2015). *Progress Estate*. Tratto il giorno 18. Ottobre 2022 da Ideal Homes: A History of South-East London Suburbs: <https://www.ideal-homes.org.uk/case-studies/progress-estate.html>
- Khan-Østrem, N. (2021). *London: Immigrant City*. Londra: Robinson.
- Kirchmaier, T., Machin, S. J., & Villa-Llera, C. (2020). Gangs and Knife Crime in London. *Centre for Economic Performance*, 1-17. doi:10.2139/ssrn.3521766
- Kriesberg, J. (2018). *STRATEGIES FOR RESPONDING TO GENTRIFICATION*. Tratto il giorno 7. Agosto 2023 da Harvard Joint Center for Housing Studies: <https://www.jchs.harvard.edu/blog/strategies-for-responding-to-gentrification>
- L&E research. (2023). *THINK OUTSIDE THE BOX: CREATIVE IDEAS FOR BETTER QUALITATIVE RESEARCH*. Tratto il giorno 6. Agosto 2023 da L&E Research - Qualitative Research & Focus Group Facilities: <https://www.leresearch.com/creative-ideas-for-better-qualitative-research/>
- la Repubblica. (2018). *patois*. Tratto il giorno 27. Luglio 2022 da Dizionario di Italiano online - La Repubblica: <https://dizionari.repubblica.it/Italiano/P/patois.html>
- LaLiga. (2021). *Why LaLiga clubs are embracing social sponsorship*. Tratto il giorno 25. Agosto 2023 da Global Fútbol - The LaLiga Newsletter: <https://newsletter.laliga.es/global-futbol/laliga-clubs-embracing-social-sponsorship>
- Leeson, L. (2019). Our land: creative approaches to the redevelopment of London's Docklands. *International Journal of Heritage Studies*, 25(4), 365-379. doi:10.1080/13527258.2018.1485166
- Legendary Football Grounds. (2016). *Millwall - The New Den - South End 1 - August 1993*. Tratto il giorno 26. Settembre 2022 da Fine Art America: <https://fineartamerica.com/featured/millwall-the-new-den-south-end-1-august-1993-legendary-football-grounds.html>
- Lewis, D. (2021). *The Boleyn's Farewell: West Ham United's Upton Park Swansong*. Worthing: Pitch Publishing.
- Liang, Y., & Scharfner, A. (2022). Culturally Mixed Group Work and the Development of Students' Intercultural Competence. *Journal of Studies in International Education*, 26(1), 44-60. doi:10.1177/1028315320963507
- London Councils. (2022). *The essential guide to London local government*. Tratto il giorno 24. Settembre 2022 da London Councils: <https://www.londoncouncils.gov.uk/who-runs-london/essential-guide-london-local-government>

- London Legacy Development Corporation. (2022a). *Education and young people*. Tratto il giorno 19. Dicembre 2022 da Queen Elizabeth Olympic Park: <https://www.queenelizabetholympicpark.co.uk/our-story/supporting-communities/education-and-young-people>
- London Legacy Development Corporation. (2022b). *Schools and services*. Tratto il giorno 19. Dicembre 2022 da Queen Elizabeth Olympic Park: <https://www.queenelizabetholympicpark.co.uk/the-park/homes-and-living/schools-and-services>
- London Legacy Development Corporation. (2022c). *What is East Bank?* Tratto il giorno 8. Agosto 2022 da Queen Elizabeth Olympic Park: <https://www.queenelizabetholympicpark.co.uk/east-bank/what-is-east-bank>
- Lowndes, V., Pratchett, L., & Stoker, G. (2006). Local political participation: The impact of rules-in-use. *Public Administration*, 84(3), 539-561. doi:10.1111/j.1467-9299.2006.00601.x
- Ludvigsen, J. L. (2020). The Premier League-globalization nexus: notes on current trends, pressing issues and inter-linked “-ization” processes. *Managing Sport and Leisure*, 25(1-2), 37-51. doi:10.1080/23750472.2019.1657784
- Lynch, O. (2018). *What Ya Chattin Bout?: A Guide to Multicultural London English, Jafaican and Roadman Slang*. United Kingdom: Amazon.
- Lynes, A., Kelly, C., & Kelly, E. (2020). THUG LIFE: Drill music as a periscope into urban violence in the consumer age. *The British Journal of Criminology*, 60(5), 1201-1219. doi:10.1093/bjc/azaa011
- MacLeod, G. (2018). The Grenfell Tower atrocity: Exposing urban worlds of inequality, injustice, and an impaired democracy. *City*, 22(4), 460-489. doi:10.1080/13604813.2018.1507099
- MacNamara, C. (2021). *Siân Berry AM's report on a decade of cuts to London's youth services*. Tratto il giorno 8. Settembre 2023 da London Youth: <https://londonyouth.org/sian-berry-ams-report-on-a-decade-of-cuts-to-londons-youth-services/>
- Maderer, D., & Holtbrügge, D. (2019). International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 26(4), 410-425. doi:10.1057/s41262-018-0136-y
- Malik, S., & Nwonka, C. J. (2017). Top Boy: Cultural Verisimilitude and the Allure of Black Criminality for UK Public Service Broadcasting Drama. *Journal of British Cinema and Television*, 14(4), 423-444. doi:10.3366/jbctv.2017.0387

- Mandle, W. F. (1973). Games people played: cricket and football in England and Victoria in the late nineteenth century. *Australian Historical Studies*, 15(60), 511-535. doi:10.1080/10314617308595487
- Manes, L. (2017). *Millwall vs West Ham. Il derby della working class londinese*. Torino: Bradipolibri Editore.
- Manzoni, C., & Rolfe, H. (2019). *HOW SCHOOLS ARE INTEGRATING NEW MIGRANT PUPILS AND THEIR FAMILIES*. Londra: National Institute of Economic and Social Research.
- Mapping London. (2012). *The Olympic Park – New Names, New Map*. Tratto il giorno 12. Settembre 2023 da Mapping London – Highlighting the best London maps: <https://mappinglondon.co.uk/2012/the-olympic-park-new-names-new-map/>
- Márquez Muñoz, I. J. (2018). The rise and fall of concrete tower blocks in Britain: a love-hate relationship with the material. *International Conference on construction research - Architecture, Engineering, Concrete (AEC)*, 1-8.
- Marriott, J. (2011). *Beyond the Tower: A History of East London*. Londra: Yale University Press.
- McGaghie, W. C., Bordage, G., & Shea, J. A. (2001). Problem Statement, Conceptual Framework, and Research Question. *Academic Medicine*, 76(9), 923-924.
- McKenna, S. T., Jones, N., Peck, G., Dickens, K., Pawelec, W., Oradei, S., . . . Hull, T. R. (2019). Fire behaviour of modern façade materials – Understanding the Grenfell Tower fire. *Journal of Hazardous Materials*, 368, 115-123. doi:10.1016/j.jhazmat.2018.12.077
- McMillan, C. (2020). *The London Dream: Migration and the Mythology of the City*. Winchester: John Hunt Publishing.
- McPherson-Smith, O. (2021). Incentivized Migration in Colonia Contexts - The Challenge of Asymmetric Information in Public Policy Nudges. In R. Fike, S. Haeffele, & A. John, *Nudging Public Policy: Examining the Benefits and Limitations of Paternalistic Public Policies* (p. 69-89). Lanham: Rowman & Littlefield.
- Mead, M. (2009). Empire Windrush: The cultural memory of an imaginary arrival. *Journal of Postcolonial Writing*, 45(2), 137-149. doi:10.1080/17449850902819920
- Meadowcroft, J. (2007). Who is in Charge here? Governance for Sustainable Development in a Complex World. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 9(3-4), 299-314. doi:10.1080/15239080701631544
- Merriam, S. B., & Grenier, R. S. (2019). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. San Francisco: John Wiley & Sons.

- Minicucci, D. (2011). *The role of digital and social media in the London riots*. Tratto il giorno 11. Ottobre 2022 da Global News: <https://globalnews.ca/news/143082/the-role-of-digital-and-social-media-in-the-london-riots/>
- Minott, R., Premru, F., & Warhurst, C. (2017). *London on the move: West Indian transport workers*. Tratto da Our Migration Story: <https://www.ourmigrationstory.org.uk/oms/london-on-the-move-west-indian-transport-workers>
- Muir, E. (2022). *Notting Hill Carnival guide 2022*. Tratto il giorno 11. Ottobre 2022 da Time Out London: <https://www.timeout.com/london/things-to-do/notting-hill-carnival-guide>
- Museum of London. (2021). *Dub London: Bassline of a City*. Tratto il giorno 12. Febbraio 2023 da Museum of London: <https://www.museumoflondon.org.uk/museum-london/whats-on/exhibitions/dub-london>
- Museum of London. (2022). *New Port, New City - 1945-present*. Tratto il giorno 7. Novembre 2022 da Museum of London Docklands: <https://www.museumoflondon.org.uk/museum-london-docklands/permanent-galleries/new-port-new-city>
- New London Architecture. (2012). *London Legacy Development Corporation*. Tratto il giorno 3. Agosto 2022 da New London Architecture: <https://nla.london/members/london-legacy-development-corporation>
- Nicholson, M. (2016). *The Hillsborough Disaster: In Their Own Words*. Stroud: Amberley Publishing Limited.
- Nwonka, C. J. (2020). Love knows no colour bar: Windrush, racism and Flame in the Streets. *Ethnic and Racial Studies*, 43(12), 2199-2216. doi:10.1080/01419870.2019.1677929
- Olympic Delivery Authority. (2013). *Annual Report and Accounts 2012–13*. Tratto il giorno 2. Agosto 2022 da Publishing service Gov UK: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/223528/ODA_Annual_Report___Accounts_2012-2013.pdf
- Oxford Languages. (2022). *Dizionario - gentrificazione*. Tratto il giorno 16. Luglio 2022 da Google: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=gentrificazione>
- Özer, L. (2019). Marginalised tower blocks: Crime and community on the council estate in Top Boy (2011-2013). In C. Lusin, & R. Haekel, *Community, Seriality, and the State of the Nation: British and Irish Television Series in the 21st Century* (p. 193-212). Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag.
- Pajaro, I. (2020). *15 aprile 1989. La verità sul disastro di Hillsborough*. S. Andrea di Conza: Urbone Publishing.

- Palace For Life Foundation. (2022). *Financial Statements for the Year Ended 30 June 2022*. Tratto il giorno 17. Agosto 2023 da Companies House - GOV.UK: https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/document-api-images-live.ch.gov.uk/docs/9Bhne67y-zOLP96lQgld30cYYuc_UfAm-idJAMID1Co/application-pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIAWRGBDBV3GRCJSVHN%2F20230817%2Feu-west-2%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-
- Paramio, J., Buraimo, B., & Campos, C. (2008). From modern to postmodern: the development of football stadia in Europe. *Sport in Society*, 11(5), 517-534. doi:10.1080/17430430802196520
- Partington, M. (1983). The Housing Act 1980: A Practical Guide. *The Modern Law Review*, 46(2), 254-256.
- Pearson, C., & Delatte, N. (2005). Ronan Point Apartment Tower Collapse and its Effect on Building Codes. *Journal of Performance of Constructed Facilities*, 19(2), 172-177.
- Penn, R., & Penn, M. (2020). The contours of contemporary English football: conjunctural change in the Premier League since 1992. *European Journal for Sport and Society*, 1-21. doi:10.1080/16138171.2020.1841917
- Peplow, S. (2019). 'In 1997 Nobody Had Heard of Windrush': The Rise of the 'Windrush Narrative' in British Newspapers. *Immigrants & Minorities*, 37(3), 211-237. doi:10.1080/02619288.2020.1781624
- Pope, R. (2010). The making of social sponsorship. *Journal of Sponsorship*, 3(3), 242-248.
- Populous. (2018). *Archie's Legacy: Remembering The First Stadium Architect*. Tratto il giorno 11. Luglio 2022 da Populous: <https://populous.com/archies-legacy-remembering-the-first-stadium-architect>
- Porter, R. (1998). *London, a Social History*. Cambridge (USA): Harvard University Press.
- Poynter, G., Viehoff, V., & Li, Y. (2015). *The London Olympics and Urban Development: The Mega-Event City*. Londra: Routledge.
- Pringle, A. R., Zwolinsky, S., & Lozano-Sufrategui, L. (2021). Investigating the delivery of health improvement interventions through professional football club community trusts-strengths and challenges. *Public Health in Practice*, 2(9), 100104. doi:10.1016/j.puhip.2021.100104
- Pringle, A., & Sayers, P. (2004). It's a Goal!: basing a community psychiatric nursing service in a local football stadium. *Journal of the Royal Society for the Promotion of Health*, 124(5), 234-238. doi:10.1177/146642400412400522

- Randall, M. (2013). Delivering the Emirates Air Line, London – Britain's first urban cable car. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers*, 166(4), 162-169. doi:10.1680/cien.13.00025
- Ransinha, R. (2010). Changes in the Canon: After Windrush. In K. Cockin, & J. Morrison, *The Post-War British Literature Handbook* (p. 177-193). Londra: A&C Black.
- Rapman. (2019). Blue Story [film]. Regno Unito.
- Ray, J. (2012). *Battle of Britain*. Londra: eBook Partnership.
- Reddit. (2016). *Arsenal F.C.'s Highbury Stadium in London during a match where floodlights were used for the 2nd Time ever, c. 1952*. Tratto il giorno 13. Luglio 2022 da Reddit - Dive into anything: https://www.reddit.com/r/Gunners/comments/4vrnnd/arsenal_fcs_highbury_stadium_in_london_during_a/
- Rendezvous Projects. (2021). *Sweet Harmony: Radio, Rave & Waltham Forest, 1989-1994*. Londra: Rendezvous Press.
- Restall, M., & Lane, K. (2018). *Latin America in Colonial Times*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reuters. (2010). *British government cuts social housing budget*. Tratto il giorno 22. Agosto 2023 da Reuters: <https://www.reuters.com/article/britain-spending-housing-idUSLDE69J1E720101020>
- Rhys-Taylor, A. (2017). Westfield Stratford City: A Walk Through Millennial Urbanism. In A. Rhys-Taylor, & C. Bates, *Walking Through Social Research* (p. 104-127). Londra: Routledge.
- Robb, L. (2015). 'The Front Line': Firefighting in British Culture, 1939–1945. *Contemporary British History*, 29(2), 179-198. doi:10.1080/13619462.2014.969715
- Roberts, P., & Dickson, M. (1998). Stadium planning in today's townscapes. In P. Thompson, J. Tolloczko, & N. Clarke, *Stadia Arenas and Grandstands: Design, Construction and Operation* (p. 3-14). Boca Raton: CRC Press.
- Roberts, P., & Priest, H. (2006). Reliability and validity in research. *Royal College of Nursing Publishing Company (RCN)*, 20(44), 41-46.
- Royal Museums Greenwich. (2023). *The story of the Windrush*. Tratto il giorno 4. Aprile 2023 da Royal Museums Greenwich: <https://www.rmg.co.uk/stories/windrush-histories/story-of-windrush-ship>
- Rycroft, S. (2010). *Swinging City: A Cultural Geography of London 1950–1974*. Londra: Routledge. doi:10.4324/9781315611662

- Sandiford, K. A. (1982). English Cricket Crowds During the Victorian Age. *Journal of Sport History*, 9(3), 5-22.
- Sapere. (2023). *etiopismo*. Tratto il giorno 3. Settembre 2023 da Sapere.it: <https://www.sapere.it/enciclopedia/etiopismo.html>
- Secker, R. M., & Braithwaite, E. C. (2021). Social Media Induced Secondary Traumatic Stress: Can Viewing News Relating to Knife Crime Via Social Media Induce PTSD Symptoms? *Psychreg Journal of Psychology*, 5(2), 39-49.
- Sfintes, R. (2019). Sport Arena – A Key Player in Changing Mentalities in A Community. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 471(11), 1-7. doi:10.1088/1757-899X/471/11/112077
- Sheffield Archives and Local Studies. (2022). *Changes in British Society 1955 – 1975: Immigration*. Tratto il giorno 14. Febbraio 2023 da Sheffield City Council: https://www.sheffield.gov.uk/sites/default/files/2022-10/immigration_low_res_version_with_audio_v.1.2.pptx
- Slater, T. (2018). The invention of the 'sink estate': Consequential categorisation and the UK housing crisis. *The Sociological Review*, 66(4), 877-897. doi:10.1177/0038026118777451
- Spagnolo, P. (2017). *I ribelli degli stadi. Una storia del movimento ultras italiano*. Bologna: Odoja.
- Spaziante, M., & Vanni, F. (2022). *Il calcio ha perso. Vincitori e vinti nel mondo del pallone*. Milano: Mondadori.
- Spencer, E. (2021). 8 Bar - The Evolution of Grime [documentario]. Regno Unito.
- Spirit of 2012. (2022). *About Us*. Tratto il giorno 3. Agosto 2022 da Spirit of 2012: <https://spiritof2012.org.uk/about-us/>
- Sports Grounds Safety Authority. (2021). *Guide to Safety at Sports Grounds 'Green Guide'*. Tratto il giorno 12. Luglio 2022 da Sports Grounds Safety Authority: <https://sgsa.org.uk/greenguide/>
- Stansky, P. (2007). *The First Day of the Blitz: 7-Sep-40*. Londra: Yale University Press.
- Sumner, H. (2012). Delivering London 2012: Transport legacy. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers*, 165(4), 267-275. doi:10.1680/tran.12.00041
- Svensson, P. G., & Hambrick, M. E. (2019). Exploring how external stakeholders shape social innovation in sport for development and peace. *Sport Management Review*, 22(4), 540-552. doi:10.1016/j.smr.2018.07.002

Tempany, A. (2016). *And the Sun Shines Now: How Hillsborough and the Premier League Changed Britain*. London: Faber & Faber.

The Daily Telegraph. (2015). *Manchester United confirm they will tour US again this summer*. Tratto il giorno 26. Settembre 2022 da The Telegraph: <https://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/manchester-united/11539664/Manchester-United-confirm-they-will-tour-US-again-this-summer.html>

The Guardian. (2018). *The Guardian view on the Windrush generation: the scandal isn't over*. Tratto il giorno 19. Luglio 2022 da The Guardian: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/oct/17/the-guardian-view-on-the-windrush-generation-the-scandal-isnt-over>

The International Platform on Sport & Development. (2013). *Social innovation through sport*. Tratto il giorno 19. Agosto 2023 da sportanddev: <https://www.sportanddev.org/latest/news/social-innovation-through-sport>

The National Archives. (2022a). *Bound for Britain - Experiences of immigration to the UK*. Tratto il giorno 20. Luglio 2022 da The National Archives: <https://www.nationalarchives.gov.uk/education/resources/bound-for-britain/>

The National Archives. (2022b). *The story of HMT Empire Windrush (1930–1954)*. Tratto il giorno 4. Aprile 2023 da The National Archives: <https://blog.nationalarchives.gov.uk/the-story-of-empire-windrush/>

Thompson, P., Tolloczko, J., & Clarke, N. (1998). *Stadia Arenas and Grandstands: Design, Construction and Operation*. Boca Raton: CRC Press.

Thornburn, S. (1999). Safety at Sports Grounds in the UK. *Structural Engineering International*, 9(3), 186-188. doi:10.2749/101686699780481880

Thornley, A. (2002). Urban Regeneration and Sports Stadia. *European Planning Studies*, 10(7), 813-818. doi:10.1080/0965431022000013220

Thornley, A. (2012). The 2012 London Olympics. What legacy? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4(2), 206-210. doi:10.1080/19407963.2012.662617

Thurrock Council. (2023). *Gangs and gang crime - Gang structure*. Tratto il giorno 6. Settembre 2023 da Thurrock Council: <https://www.thurrock.gov.uk/gangs-and-gang-crime/gang-structure>

Till, J. (2013). The broken middle: The space of the London riots. *Cities*, 34, 71-74. doi:10.1016/j.cities.2012.01.004

Toma, S.-G., & Catană, Ș. (2021). The Value Of Brand In The Football Industry. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu - Economy Series*(1), 27-31.

- Tomlinson, A. (2014). Olympic legacies: recurrent rhetoric and harsh realities. *Journal of the Academy of Social Sciences*, 9(2), 137-158. doi:10.1080/21582041.2014.912792
- Tompsett, A. R. (2005). "London Is the Place for Me": Performance and Identity in Notting Hill Carnival. *Theatre History Studies*, 25, 43-60.
- Torchia, D. (2020). Creating and managing community in a community football club. *Managing Sport and Leisure*, 25(1-2), 79-98. doi:10.1080/23750472.2019.1684837
- Tottenham Hotspur FC. (2023). *Local*. Tratto il giorno 11. Settembre 2023 da Tottenham Hotspur FC: <https://www.tottenhamhotspur.com/the-stadium/local/>
- Tranquillo, F. (2020). *Lo sport di domani. Costruire una nuova cultura*. Torino: add editore.
- Treccani. (2023a). *Focus group in Vocabolario*. Tratto il giorno 5. Agosto 2023 da La cultura Italiana - Vocabolario - Treccani: <https://www.treccani.it/vocabolario/focus-group/>
- Treccani. (2023b). *Subcultura in Vocabolario*. Tratto il giorno 12. Luglio 2022 da La cultura Italiana - Vocabolario - Treccani: <https://www.treccani.it/vocabolario/subcultura/>
- U.net. (2022). *Original London Style. Hip hop, sound systems & black british culture*. Milano: Agenzia X.
- University of Wisconsin-Madison School of Education. (2014). *Study indicates students may learn better in mixed-gender groups*. Tratto il giorno 7. Agosto 2023 da UW-Madison School of Education: <https://education.wisc.edu/news/study-indicates-students-may-learn-better-in-mixed-gender-groups/>
- Waddell, B. (2020). *Evil May Day: anti-alien riots in 1517*. Tratto il giorno 7. Agosto 2022 da Our Migration Story: <https://www.ourmigrationstory.org.uk/oms/londons-evil-may-day-riots>
- Wainwright, O. (2022). *'A massive betrayal': how London's Olympic legacy was sold out*. Tratto il giorno 23. Agosto 2022 da The Guardian: <https://www.theguardian.com/uk-news/2022/jun/30/a-massive-betrayal-how-londons-olympic-legacy-was-sold-out>
- Walker, G. (2004). The Ibrox Stadium Disaster of 1971. *Soccer & Society*, 5(2), 169-182. doi:10.1080/1466097042000235191
- Wardle, H., & Obermuller, L. (2018). The Windrush generation. *Anthropology today*, 34(4), 3-4. doi:10.1111/1467-8322.12445
- Watson, N. (2000). Football in the community: 'What's the score?'. *Soccer & Society*, 1(1), 114-125. doi:10.1080/14660970008721253
- Watt, P. (2013). 'It's not for us' - Regeneration, the 2012 Olympics and the gentrification of East London. *City*, 17(1), 99-118. doi:10.1080/13604813.2012.754190

- Watt, P. (2021). *Estate Regeneration and Its Discontents: Public Housing, Place and Inequality in London*. Bristol: Policy Press.
- Watt, P., Millington, G., & Huq, R. (2014). East London Mobilities: The 'Cockney Diaspora' and the Remaking of the Essex Ethnoscape. In P. Watt, & P. Smets, *Mobilities and Neighbourhood Belonging in Cities and Suburbs* (p. 121-144). Londra: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9781137003638_7
- Wessendorf, S. (2013). Commonplace diversity and the 'ethos of mixing': perceptions of difference in a London neighbourhood. *Identities*, 20(4), 407-422. doi:10.1080/1070289X.2013.822374
- Wessendorf, S. (2019). Migrant belonging, social location and the neighbourhood: Recent migrants in East London and Birmingham. *Urban Studies*, 56(1), 131-146. doi:10.1177/0042098017730300
- West Ham United FC. (2022). West Ham United Foundation's young people had their voices heard through Premier League Youth Summit. *Official Programme - West Ham United FC-Tottenham Hotspur FC - 31.08.2022(4)*, 101-103.
- West Ham United Foundation. (2022). *Annual Report and Financial Statements for the Year Ended 31 May 2022*. Tratto il giorno 17. Agosto 2023 da Companies House - GOV.UK: https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/document-api-images-live.ch.gov.uk/docs/JhJZgyw7ucSUMGJ3sAGrKRYrsBJxOv-S_Rf4gtpCHYI/application-pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIAWRGBDBV3MQA7JHOM%2F20230817%2Feu-west-2%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-
- Wheatley, S. (2014). *M-TOWN: The Hidden Olympic Village*. Tratto da Don't Call Me Urban! [filmato]: <https://dontcallmeurban.com/portfolio/example-project>
- White, J. (2018). The Business of Grime. *CAMEo Research Institute for Cultural and Media Economies, University of Leicester*, 6, 1-13.
- White, J. (2020). *Terraformed: Young Black Lives in the Inner City*. Londra: Repeater Books.
- Wigan Athletic FC. (2022). *Hospitality just £40 for Latics' Papa John's Trophy clash with Sutton United*. Tratto il giorno 14. Luglio 2022 da Wigan Athletic FC: <https://wiganathletic.com/news/2022/february/21/hospitality-just--40-for-latics--papa-john-s-trophy-clash-with-sutton-united/>
- Wikipedia. (2022). *The Blitz*. Tratto il giorno 26. Settembre 2022 da Wikipedia, l'enciclopedia libera: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Blitz
- Williams, B. (2017). *Home from Home - A West Ham Supporter's Struggle to Reach the Next Level*. Londra: Biteback Publishing.

- Williams, J. A. (2021). *Brithop: The Politics of UK Rap in the New Century*. Oxford: Oxford University Press.
- Wolfe, J. (2015). *The Industrial Revolution*. Chicago: Encyclopaedia Britannica.
- Woods, J., & Ludvigsen, J. L. (2021). The changing faces of fandom? Exploring emerging 'online' and 'offline' fandom spaces in the English Premier League. *Sport in Society*, 1-16. doi:10.1080/17430437.2021.1904902
- Yiapanas, G., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2023). The contemporary football industry: a value-based analysis of social, business structural and organisational stakeholders. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. doi:10.1108/AAAJ-06-2022-5855
- Youdell, D., & McGimpsey, I. (2015). Assembling, disassembling and reassembling 'youth services' in Austerity Britain. *Critical Studies in Education*, 56(1), 116-130. doi:10.1080/17508487.2015.975734
- Young, M., Gavron, K., & Dench, G. (2011). *The New East End: Kinship, Race and Conflict*. Londra: Profile Books.
- Zahiri, S., & Elsharkawy, H. (2017). Building performance optimisation for the retrofit of a council tower block in London. *International Conference for Sustainable Design of the Built Environment*, 20-21.
- Zinganel, M. (2010). The Stadium as Cash Machine. In S. Frank, & S. Steets, *Stadium Worlds: Football, Space and the Built Environment* (p. 77-97). New York: Routledge.