



research institute

in pista per il valore. la legacy di competenze dei volontari di Milano Cortina 2026.

secondo Rapporto dell'Osservatorio Randstad Research
Milano Cortina 2026.



OLYMPIC AND PARALYMPIC PARTNER
OF MILANO CORTINA 2026



realizzato nell'ambito di:



settembre 2026.



“Dei 18.000 volontari selezionati, ognuno avrà l’opportunità di partecipare attivamente, apprendere e consolidare competenze fondamentali, in una prospettiva di crescita personale e professionale.

Sono una legacy non solo di cittadinanza attiva, ma anche un segnale tangibile di unità e un’opportunità unica per l’Italia, per formare i professionisti del futuro e presentarsi al mondo come un Paese pronto, competente e coeso.”

Diana Bianchedi, prefazione al primo
rapporto dell’Osservatorio Randstad
Research Milano Cortina 2026

indice.

introduzione.	p. 5
1. il volontariato. perimetro del fenomeno.	p. 6
1.1 comparazioni europee.	p. 7
1.2 il volontariato in Italia.	p. 9
2. il volontariato di Milano Cortina 2026.	p. 12
2.1 analisi socio-demografiche e descrittive del volontariato di Milano Cortina 2026.	p.14
3. le competenze attivate per i volontari e la loro legacy.	p. 18
3.1 distribuzione dei volontari per SEP e stato occupazionale.	p.21
3.2 figure e competenze attivate.	p.25
conclusioni.	p. 29
bibliografia.	p. 31

introduzione.

Le indicazioni di OCSE segnalano come gli individui che partecipano ad attività di volontariato mostrano mediamente livelli di alfabetizzazione, calcolo e risoluzione dei problemi più elevati rispetto a chi non vi prende parte. La stessa OCSE indica proprio i grandi eventi come i Giochi come un'occasione strategica per i Paesi per incoraggiare fin dalle più giovani età la pratica regolare del volontariato, non soltanto con fini puramente etici, ma anche come percorsi di apprendimento informale.

Il volontariato è un'attività spontanea e non retribuita con molteplici impatti che possono spaziare dall'ambiente, alla politica, alla religione, all'impatto sociale e via di seguito. Il suo andamento, nei vari Paesi, ci fornisce una fotografia dei tempi e dei diversi contesti. In Italia, le quote più alte di volontari si registrano nelle fasce più giovani e più anziane della popolazione in età lavorativa ed il numero assoluto segue una tendenza da tempo in calo.

Due sembrano essere i principali fattori d'incidenza. Il primo è il tempo: più ore lavorate per i più giovani a compensazione del costante calo dei salari reali ed età pensionabili sempre più alte per i più anziani, a compensazione degli squilibri demografici da tempo tuttavia strutturali. Il secondo fattore riguarda ciò che possiamo sintetizzare sotto il nome di welfare: in mancanza di un apparato di sostegno adeguato fornito dal Paese, ci viene richiesto di dedicare sempre maggiori ore del nostro tempo personale ad attività di cura, che siano dedicate dai giovani al sostegno degli anziani o dei figli piccoli, o dagli anziani a sostegno dei giovani e dunque, principalmente, cura dei nipoti e figli.

Con questa doverosa premessa dunque, perché analizzare il fenomeno del volontariato e da quale punto di vista?

Osservando le diverse rilevazioni si nota che le analisi variano in maniera significativa a seconda del punto di vista dal quale si osserva il fenomeno. L'aspetto forse meno esplorato è l'impatto diretto sullo sviluppo delle competenze di chi lo svolge.

Le attività di volontariato infatti, oltre ad avere un impatto diretto e tangibile verso l'esterno, operano in maniera analoga nel costruire ed arricchire un complesso variegato di competenze in chi le pratica. Competenze che si diffondono nei settori e nei territori e che in grandissima parte coincidono con uno dei più forti fabbisogni attuali del mercato ossia tutte le capacità soft e trasversali il cui peso vediamo da tempo crescere all'interno dei curriculum.

Il presente studio di analisi indipendente a cura di Randstad Research, basato su dati aggregati condivisi dalla Fondazione Milano Cortina 2026 nell'ambito della partnership tecnica intende indagare tale peculiare fenomeno relativamente alla legacy di competenze del volontariato olimpico dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026. Quali sono le competenze maggiormente attivate, come è composto il corpus dei volontari, da dove vengono ed in quali mercati, geografici e settoriali, si diffonderanno nei tempi a venire?

Partendo dalle figure di coordinamento dei volontari esaminate nel primo rapporto dell'Osservatorio Randstad Research sulla legacy di competenze di Milano Cortina 2026 abbiamo incrociato i dati interni di Randstad unitamente a quelli messi a disposizione dalla Fondazione Milano Cortina 2026 per dare rilievo a questo ulteriore e prezioso elemento di legacy.

1 Le valutazioni sulle competenze attivate rappresentano proiezioni basate sulle job description teoriche dei profili di supporto e sul confronto con i framework delle competenze standard (Inapp, OCSE). I dati descrittivi si riferiscono esclusivamente ai database degli iscritti al programma Team26 che hanno completato l'iter alla data di estrazione.

An abstract graphic on a blue background. It features several geometric elements: a large dark blue number '1' with a small dark blue dot below it; a light blue circle connected to the '1' by a thin white line; a light blue rounded rectangle; a bright cyan rounded rectangle; a black circle; a light blue circle; and a white circle. Two thin white diagonal lines cross the background.

1.

il volontariato.
perimetro del
fenomeno.

1.1 comparazioni europee.

Per inquadrare correttamente il fenomeno del volontariato in Italia, è fondamentale inserire la riflessione in una cornice comparativa che permetta di osservare le dinamiche nazionali in relazione a quelle dei principali Paesi OCSE. Per garantire l'omogeneità del confronto, si rende necessario l'utilizzo di fonti statistiche armonizzate a livello globale; a tal fine, l'indagine PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) promossa dall'OCSE rappresenta uno degli strumenti più autorevoli per mappare non solo le competenze della popolazione adulta tra i 16 e i 65 anni, ma anche i comportamenti sociali ad esse correlati, inclusa la partecipazione ad attività di volontariato.

L'analisi dei dati OCSE rivela una geografia della partecipazione diversificata (grafico 1), dove l'intensità del coinvolgimento civile sembra seguire traiettorie culturali e modelli di welfare profondamente differenti tra loro. Osservando la distribuzione dei tassi di volontariato, emerge con nettezza il primato dei Paesi dell'Europa settentrionale e dei contesti anglosassoni. La Norvegia si posiziona al vertice della classifica con una quota di partecipazione complessiva che supera il 50%, seguita da vicino dagli Stati Uniti, dalla Finlandia e dalla Danimarca. In questi contesti, la partecipazione non è solo diffusa, ma presenta anche una significativa componente di volontariato saltuario (meno di una volta al mese), che può fungere da porta d'accesso a un impegno civico più strutturato. Scendendo lungo la graduatoria, si nota come la media OCSE si attesti attorno al 32%. Paesi come la Germania e i Paesi Bassi mostrano tassi di partecipazione solidi, con una

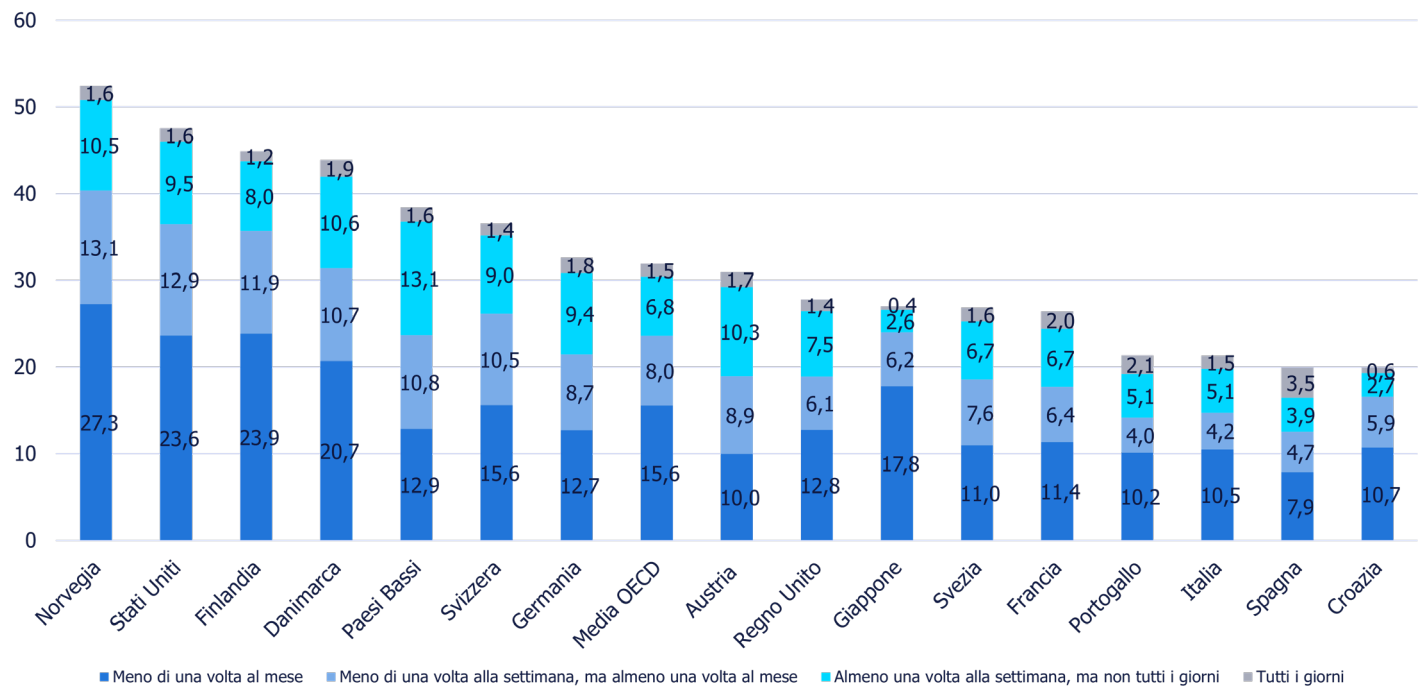
distribuzione equilibrata tra le diverse frequenze di impegno. Al contrario, l'Italia si colloca nella parte bassa della distribuzione, posizionandosi tra gli ultimi Paesi considerati, con una percentuale di partecipazione totale che si attesta al 21,2%. Questo dato pone il nostro Paese in una posizione di apparente debolezza rispetto alla vivacità civile dei vicini europei o dei partner transatlantici.

Una lettura corretta del posizionamento italiano richiede tuttavia alcune precisazioni metodologiche cruciali che stemperano il dato puramente quantitativo. In primo luogo, occorre considerare il perimetro anagrafico dell'indagine PIAAC, che limita la rilevazione alla fascia d'età 16-65 anni. Per la struttura demografica e sociale italiana, questa scelta esclude una porzione significativa di quello che può essere definito lo zoccolo duro del volontariato nazionale: la popolazione over 65². In Italia, infatti, il pensionamento coincide spesso con l'inizio di una fase di impegno civile intenso e costante, legata a reti di prossimità, associazionismo storico e volontariato di assistenza, segmenti che l'indagine OCSE non riesce a intercettare pienamente.

Inoltre, il grafico 1 evidenzia come la quota di volontari che effettuano attività di volontariato quotidiane o settimanali in Italia, pur numericamente inferiore in termini assoluti rispetto alla Norvegia, sia proporzionalmente rilevante all'interno del bacino dei partecipanti nazionali. Ciò suggerisce che, laddove il volontariato italiano si attiva, tende a farlo con una frequenza e una dedizione temporale significativa.

² Istituto Nazionale di Statistica. (2025, luglio). Il volontariato in Italia: Anno 2023 (Report Statistiche).

grafico 1.
Quota di volontari rispetto alla popolazione e frequenza di partecipazione in alcuni Paesi OCSE.
Anno 2025.



Fonte: [OECD Skills Outlook, 2025](#)



1.2 il volontariato in italia.

Per comprendere appieno la specificità del caso italiano, occorre ripartire dalla definizione stessa di volontariato che abbiamo adottato in apertura di questo rapporto: un'attività che, pur essendo frutto di una libera scelta individuale, si realizza attraverso un impegno costante e non retribuito a favore della comunità o di soggetti terzi. Come evidenziato nelle premesse teoriche, il volontariato in Italia non è un fenomeno statico, ma una realtà dinamica che si esprime in una pluralità di forme e modalità di partecipazione, influenzata profondamente dalle trasformazioni del tessuto sociale ed economico del Paese.

Fornire una dimensione univoca di questo impegno nel contesto nazionale è un'operazione complessa. La risposta varia sensibilmente a seconda della fonte utilizzata, poiché i principali enti che si occupano di tale rilevazione, ovvero ISTAT, OCSE ed ESS (European Social Survey), adottano lenti metodologiche differenti. Le divergenze riscontrate nei risultati non sono imputabili a errori statistici, ma a quattro dimensioni di analisi specifiche: l'unità

osservata (l'ente o il singolo cittadino), la definizione operativa di volontario, la metodologia di indagine e la finalità della ricerca.

Per approfondire il profilo del volontario nel contesto nazionale in questa analisi, si è scelto di utilizzare i dati della European Social Survey (ESS). Questa scelta è dettata dalla natura stessa dell'indagine che adotta una definizione di impegno civico particolarmente ampia e inclusiva, capace di catturare l'attivismo sociale nel suo senso più lato. Dall'analisi dei dati emerge che la quota di popolazione italiana che dichiara di aver svolto attività di volontariato negli ultimi dodici mesi è pari al 14,6%. Si tratta di un bacino di cittadini significativo che

presenta caratteristiche sociali e demografiche molto marcate.

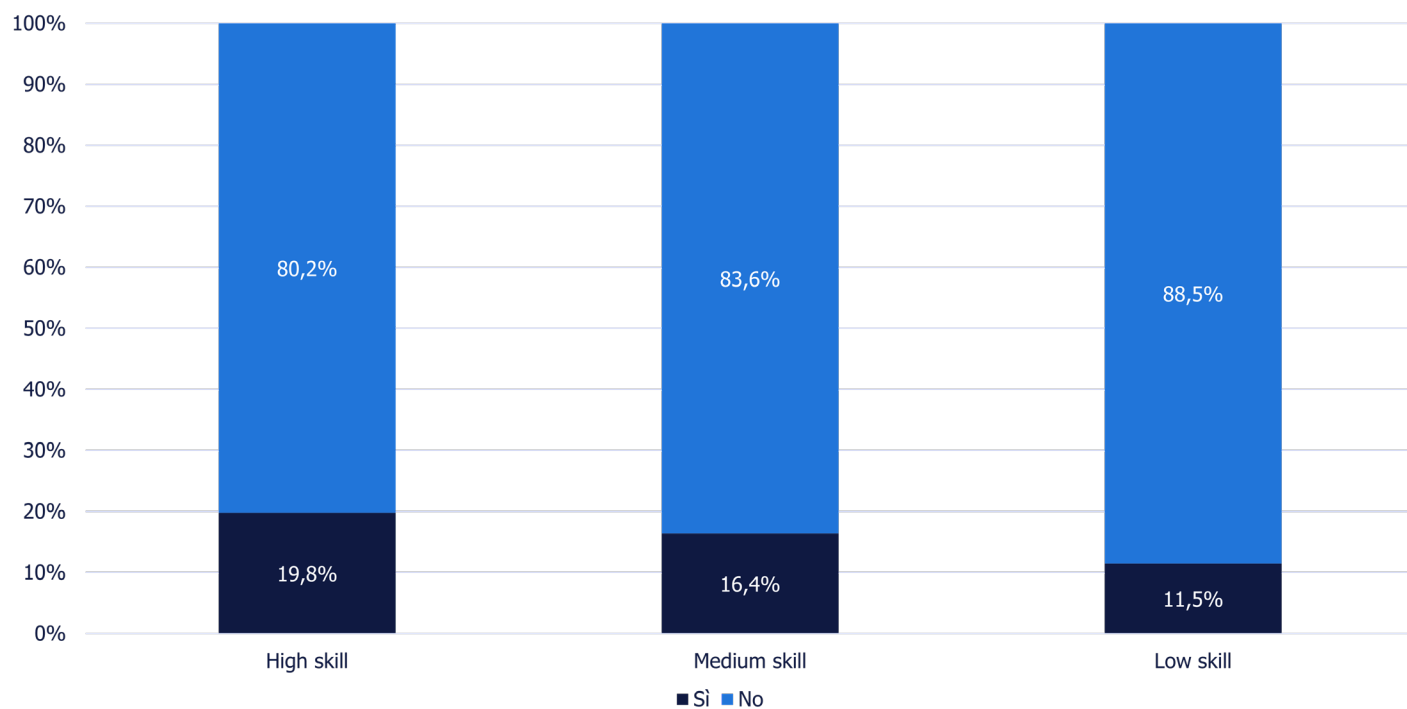
Osservando la distribuzione per genere, si nota una netta prevalenza della componente femminile, che rappresenta il 57,3% del totale dei volontari. Le donne mostrano inoltre una propensione individuale all'impegno volontaristico (pari al 16,1%) superiore a quella degli uomini (13%), delineando un profilo di cittadinanza attiva in cui il genere femminile assume un ruolo di primo piano nella partecipazione e gestione delle reti sociali. Sotto il profilo anagrafico, il volontariato non segue un andamento lineare: la partecipazione è vivace tra i giovanissimi (15-24 anni, con il 18,8%), subisce una flessione nelle fasce centrali (25-34 anni, con circa il 13% e 35-44 anni con il 14,3%) per poi risalire nella classe 55-64 anni (17,8%). Oltre i 75 anni, la percentuale di chi fa volontariato scende all'8,9%. L'analisi dei dati evidenzia una correlazione diretta e significativa tra il livello di qualificazione professionale³ e la propensione a impegnarsi in attività di volontariato nel contesto italiano (grafico 2). Osservando la distribuzione, emerge come l'attitudine al dono del proprio tempo cresca proporzionalmente all'aumentare delle competenze possedute.

Il segmento dei professionisti ad alta qualificazione, i cosiddetti "high skill", registra la partecipazione più elevata, attestandosi su una quota del 19,8%. Questo valore scende progressivamente con il diminuire della specializzazione, passando al 16,4% per i profili di medio livello, fino a toccare il punto minimo dell'11,5% tra i lavoratori con basse qualifiche professionali. In termini comparativi, la probabilità che un individuo altamente qualificato svolga attività di volontariato è quasi doppia rispetto a chi appartiene alla fascia low skill, evidenziando un divario di ben 8,3 punti percentuali tra i due estremi della scala.

3 Per maggior chiarezza abbiamo distinto gli occupati ISCO08 per livelli di qualifica: high skills (corrispondono ai primi tre grandi gruppi professionali ovvero dirigenti, professionisti intellettuali e tecnici), medium skills (impiegati e addetti ai servizi e alle vendite) e low skills (agricoltori e pescatori, operai, conduttori e non qualificati).

grafico 2.

Percentuale di chi fa volontariato per livello di qualificazione professionale.



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati ESS, 2025

Il capitale culturale funge da potente acceleratore: chi possiede un'istruzione superiore ha una propensione al volontariato del 20,1%, quasi il doppio rispetto a chi ha conseguito solo la licenza media (10,3%).

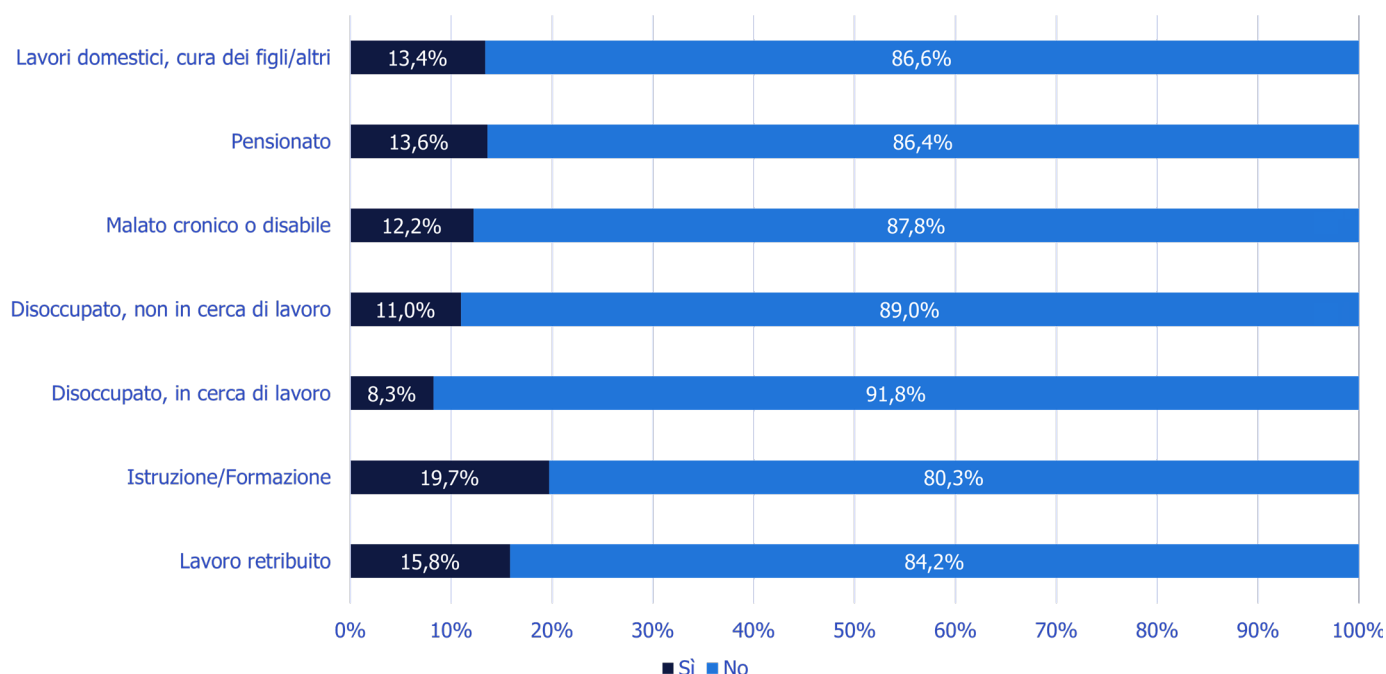
Sotto il profilo geografico e ambientale, la distribuzione territoriale presenta importanti differenze nel Paese. Il Centro Italia guida la classifica con una partecipazione del 21,1%, seguito dal Nord-Ovest (16,9%) e dal Nord-Est (14,3%); il Sud e le Isole mostrano invece i valori più bassi, rispettivamente il 9,4% e l'8,3%. Curiosamente, il contesto abitativo premia le zone meno densamente urbanizzate: la propensione è più alta nelle zone rurali (15,6%) e nelle periferie delle grandi città (17,5%), mentre scende nelle grandi città stesse (13,3%). Infine è interessante osservare che in termini di condizione professionale il volontariato è un'attività trasversale, ma influenzata dalla disponibilità di tempo e dalla fase della vita dei cittadini, come mostrato nel grafico 3.

La categoria più attiva è quella legata all'istruzione e alla formazione, dove quasi un individuo su cinque dedica parte del proprio tempo a scopi solidali. Questo picco del 19,7% suggerisce una forte propensione dei giovani e degli studenti verso l'impegno civico, probabilmente favorita da una maggiore disponibilità di tempo, da apertura culturale e da reti di socializzazione scolastiche o universitarie che fungono da volano per queste attività.

Al contrario, chi è attivamente alla ricerca di un impiego fa registrare la percentuale di partecipazione più bassa, fermandosi all'8,3%, in forte contrasto con quanti hanno un lavoro retribuito, per i quali la partecipazione è del 15,8%. Interessante è anche il comportamento di chi si occupa di lavori domestici o dei figli e dei pensionati, i quali si attestano su valori molto simili, intorno al 13,5%. In questi casi, la gestione della famiglia o il riposo post-lavorativo sembrano bilanciare la disponibilità di tempo con le responsabilità quotidiane o l'avanzare dell'età.

grafico 3.

Percentuale di chi fa volontariato per condizione professionale.



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati ESS, 2025

An abstract graphic on a blue background. It features several geometric elements: a large dark blue number '2.' on the left; a black circle on a cyan pill-shaped background; a light blue circle; a white circle on a cyan pill-shaped background; a light blue pill-shaped background; and a white circle on a light blue pill-shaped background. Two thin white diagonal lines cross the composition.

2.

il volontariato di
Milano Cortina 2026.

Dopo aver analizzato il panorama nazionale del volontariato, questo capitolo si focalizza su una delle esperienze di partecipazione civica più imponenti della storia recente del Paese: i Giochi Olimpici e Paralimpici invernali di Milano Cortina 2026. Il volontariato sportivo rappresenta una declinazione peculiare dell'impegno sociale, capace di mobilitare migliaia di cittadini attorno a valori di cooperazione e identità nazionale. In questo contesto, l'analisi dei flussi di attivazione e della gestione delle risorse umane permette di comprendere non solo l'entità del coinvolgimento popolare, ma anche le strategie organizzative adottate per garantire la resilienza dell'evento. Di seguito vengono esaminati i dati relativi alla composizione dei volontari, evidenziando le dinamiche che hanno differenziato l'esperienza olimpica da quella paralimpica.

Le procedure di reclutamento attivate per i Giochi hanno interessato complessivamente 22.296 aspiranti volontari per le Olimpiadi e 7.083 per le Paralimpiadi. Tuttavia, una quota significativa di questi soggetti non è stata attivata per l'evento ed è rimasta a disposizione come riserva: si tratta di 8.588 individui per l'evento olimpico e 767 per quello paralimpico.

Tali soggetti, pur avendo completato l'iter di formazione obbligatoria, non sono stati effettivamente impiegati nelle attività operative, né hanno avuto accesso ai moduli formativi specialistici successivi.

Al netto del contingente di riserva, il numero dei volontari effettivamente coinvolti si attesta dunque a 13.708 per le Olimpiadi e 6.316 per le

Paralimpiadi. Un elemento di particolare rilievo per l'analisi della continuità operativa è la presenza di un nucleo trasversale di 4.753 volontari che hanno prestato servizio in entrambe le manifestazioni; questa sovrapposizione evidenzia un elevato grado di fidelizzazione e una disponibilità all'impegno prolungato che ha interessato circa un terzo dei partecipanti totali.

Risulta particolarmente interessante l'analisi del rapporto tra riserve e volontari attivi: la quota cuscinetto ha rappresentato il 63% dell'organico effettivo nel primo caso, scendendo al 12% nel secondo.

Tale discrepanza può essere ricondotta a una pluralità di fattori di natura organizzativa e strategica. In primo luogo, la successione temporale dei due eventi suggerisce una gestione cautelativa per la manifestazione d'apertura, volta a costituire un ampio bacino di scorte per fronteggiare eventuali defezioni o imprevisti; l'esperienza acquisita avrebbe poi permesso una calibrazione più puntuale dei fabbisogni per le successive Paralimpiadi.

In secondo luogo, la differente scala dimensionale dei due eventi ha necessariamente imposto parametri di pianificazione distinti. Infine, non si può escludere che la natura specifica delle Paralimpiadi, caratterizzata da una maggiore complessità gestionale e dalla richiesta di competenze più settoriali, abbia agito in duplice senso: da un lato limitando l'offerta spontanea di volontariato e, dall'altro, orientando l'organizzazione verso la selezione di un nucleo di riserve più ristretto ma caratterizzato da un profilo tecnico più elevato.

2.1 analisi socio-demografiche e descrittive del volontariato di Milano Cortina 2026.

L'analisi si sposta ora su un piano di osservazione più specifico, focalizzando l'attenzione sulla componente dei volontari del Team26 per esaminare nel dettaglio attraverso una mappatura puntuale. Il confronto tra la platea degli iscritti che hanno completato l'iter per i

Giochi Olimpici (22.285 individui) e quella relativa alle Paralimpiadi (7.083 individui) permette di superare la dimensione teorica per far emergere analogie e differenze significative nella composizione della forza lavoro volontaria. I dati che seguono, relativi alla platea degli iscritti che hanno completato l'iter per i Giochi, derivano dal database ufficiale fornito dalla Fondazione Milano Cortina 2026.

Nazionalità e provenienza geografica

Sotto il profilo della nazionalità degli iscritti, entrambi gli eventi confermano una platea a forte trazione europea, sintomo di un legame culturale e normativo agevolato all'interno del continente. Tuttavia, l'analisi rivela sfumature diverse se si osserva la composizione internazionale dei passaporti nei due appuntamenti: se per le Olimpiadi la quota di iscritti con cittadinanza europea sfiora il 90%, nel caso delle Paralimpiadi questa percentuale sale ulteriormente fino al 93,3%.

Questa differenza suggerisce che, mentre i Giochi Olimpici esercitano un richiamo globale più marcato, con una quota di cittadini asiatici che si posiziona come seconda componente per nazionalità (5,7%), seguita da quella americana (3,7%), l'evento paralimpico tende a catalizzare l'attenzione di una platea avente prevalentemente la cittadinanza dei paesi europei o dello stesso Stato ospitante. Nonostante ciò, la presenza nel database di nazionalità appartenenti a tutti i continenti, seppur con quote più contenute per l'Africa e l'Oceania, testimonia la capacità dell'evento Milano Cortina 2026 di intercettare l'interesse di cittadini di culture e contesti giuridici diversi, attratti dal valore universale dello spirito a cinque cerchi.

L'analisi del database permette di distinguere la nazionalità dei candidati inferendola dal Paese di residenza, un dato fondamentale per comprendere la logistica e i flussi di mobilità che caratterizzano il Team26.

Nel caso dei Giochi Olimpici, i residenti in Italia rappresentano la quota maggioritaria ma lasciano ampio spazio all'internazionalità, attestandosi al 78,9% del totale (17.598 iscritti). Il restante 21,1% dei volontari si muove da contesti esteri, delineando una geografia della partecipazione molto precisa. La Francia si posiziona come il primo bacino di provenienza fuori dall'Italia con 878 residenti (3,9%), seguita dagli Stati Uniti (591 iscritti, 2,7%) e dalla Germania (548 iscritti, 2,5%). Sotto la soglia del 2% si collocano mercati storicamente vicini ai grandi eventi sportivi come la Gran Bretagna (1,3%) e la Svizzera (1,2%), seguiti da Canada (1,1%) e Cina (1,1%). Chiudono la top 10 i Paesi Bassi e la Spagna, ciascuno con lo 0,5% dei residenti. Questa distribuzione dimostra come la macchina olimpica riesca a mobilitare in modo rilevante non solo i paesi europei confinanti, ma anche importanti contingenti transatlantici ed asiatici.

Spostando il focus sui volontari delle Paralimpiadi, si osserva un fenomeno di maggiore polarizzazione e radicamento locale. La quota di volontari residenti in Italia sale infatti di oltre sei punti percentuali rispetto al dato olimpico, raggiungendo l'85,1% (6.030 iscritti). Di conseguenza, la componente internazionale risulta compressa, pur ricalcando fedelmente la gerarchia geopolitica osservata per le Olimpiadi. La Francia si conferma in cima alla classifica dei paesi esteri con 229 residenti (3,2%), seguita dagli Stati Uniti (2%) e dalla Germania (1,7%). Anche nel bacino paralimpico la Gran Bretagna mantiene il quarto posto (1,3%), mentre quote inferiori all'1% si registrano per Canada (0,7%), Svizzera (0,6%), Spagna, Paesi Bassi e Cina (tutte allo 0,3%).

Genere

Per quanto concerne la distribuzione di genere, si osserva una perfetta continuità tra i due bacini, confermando una tendenza già rilevata nelle indagini nazionali (ESS). In entrambi i segmenti la componente femminile è maggioritaria: il 55,3% per le Olimpiadi e il 53,3% per le Paralimpiadi. Questa prevalenza costante suggerisce che la partecipazione femminile non sia un dato episodico, ma un elemento strutturale del volontariato sportivo moderno. Le donne si confermano come il motore principale dell'impegno civico e del supporto organizzativo, dimostrando una propensione consolidata verso i grandi eventi che coniugano sport, inclusione e organizzazione della collettività.

Dinamiche demografiche e classi d'età

L'analisi demografica (grafici 1 e 2) evidenzia le divergenze più interessanti nella composizione

dei due contingenti. Il bacino olimpico è caratterizzato da una struttura estremamente giovane: la fascia 18-25 anni rappresenta da sola il 35,5% del totale e, se sommata alla categoria 26-35 anni, rivela che oltre la metà dei volontari olimpici è composta da under 35.

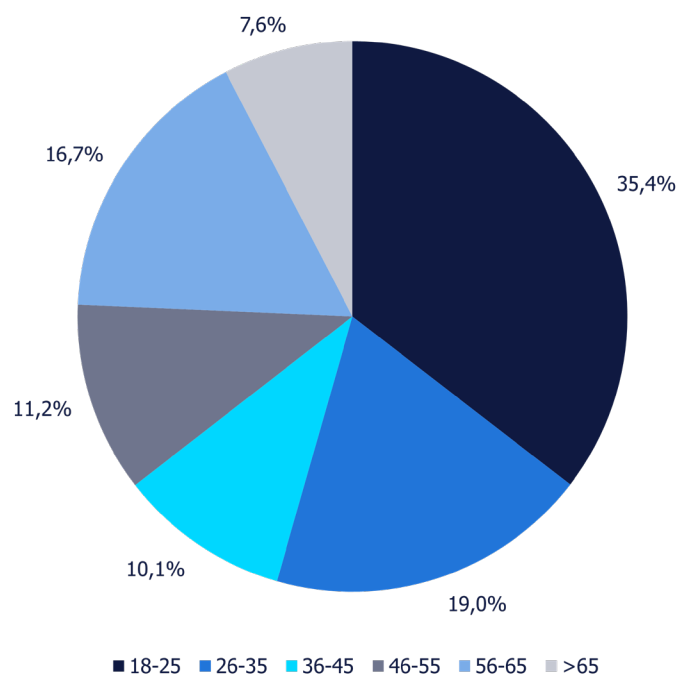
I Giochi offrono quindi ai più giovani un'occasione di formazione e cittadinanza attiva.

Al contrario, il profilo dei volontari paralimpici appare più maturo e bilanciato. Sebbene la base giovanile rimanga rilevante (27,2%), si nota un travaso di peso verso le fasce "senior". In particolare, la categoria tra i 56 e i 65 anni assume un rilievo maggiore nel contesto paralimpico, raggiungendo il 22,4% e superando la quota dei giovani adulti (26-35 anni).

Questa distribuzione indica che l'evento paralimpico riesce a intercettare in modo più incisivo volontari con una solida esperienza.

grafico 1.

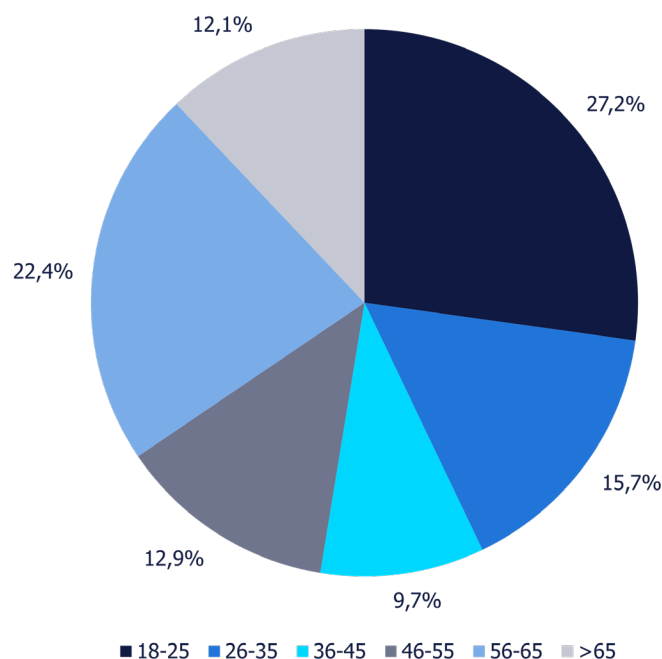
Composizione per classe d'età dei volontari delle Olimpiadi Milano Cortina 2026.



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Fondazione Milano Cortina 2026

grafico 2.

Composizione per classe d'età dei volontari delle Paralimpiadi Milano Cortina 2026.



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Fondazione Milano Cortina 2026

Condizione occupazionale e profili professionali

Infine, l'esame della condizione occupazionale (grafici 3 e 4) riflette coerentemente le differenze anagrafiche appena descritte. In entrambi i casi, i lavoratori occupati rappresentano il pilastro fondamentale della macchina organizzativa, costituendo oltre il 45% degli iscritti. Questo dato è di estrema rilevanza poiché indica che l'esperienza olimpica è percepita come un investimento di valore anche da chi ha già una carriera avviata.

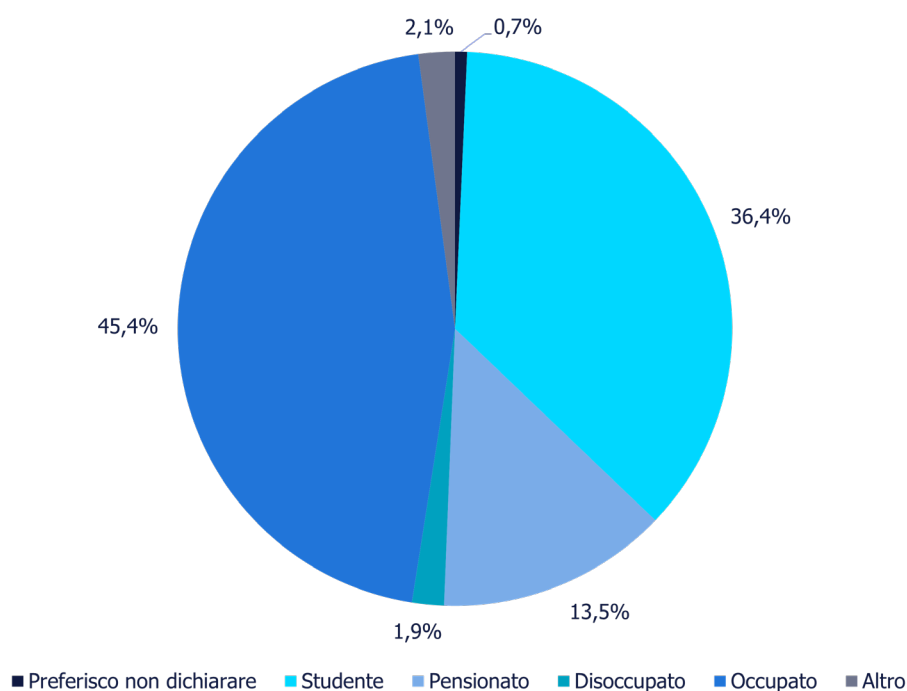
Le differenze sostanziali emergono nel peso relativo di studenti e pensionati.

Coerentemente con la natura più giovanile delle Olimpiadi, gli studenti vi partecipano con un'incidenza del 36,4%, contro il 27,8% rilevato nelle Paralimpiadi. Specularmente, la quota dei pensionati quasi raddoppia nel passaggio dal bacino olimpico (13,5%) a quello paralimpico (20,7%). In entrambi i contesti, rimangono del tutto marginali le quote di disoccupati (meno del 2%),

consolidando l'immagine di un volontariato d'eccellenza composto da individui inseriti attivamente nel tessuto sociale e produttivo, capaci di trasferire nel grande evento competenze trasversali e una spiccata maturità operativa.

grafico 3.

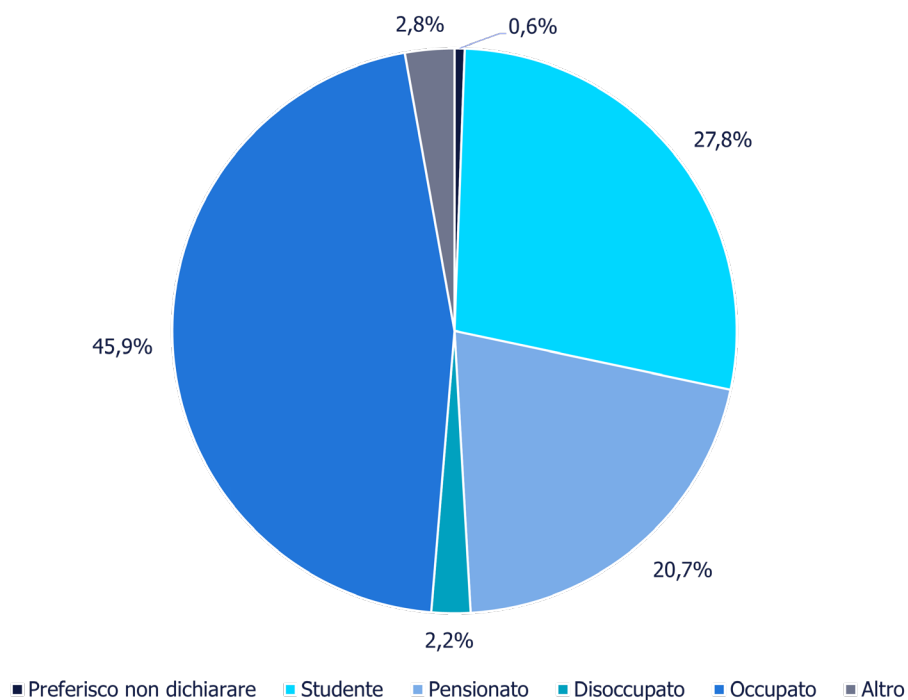
Composizione per condizione occupazionale dei volontari delle Olimpiadi Milano Cortina 2026.



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Fondazione Milano Cortina 2026

grafico 4.

Composizione per condizione occupazionale dei volontari delle Paralimpiadi Milano Cortina 2026.



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Fondazione Milano Cortina 2026

A large, bold, blue number '3' is positioned on the left. A white circle is located to the right of the number. A thin white line connects the right side of the number '3' to the center of the white circle. The background is a solid blue color.

Le competenze attivate per i volontari e la loro legacy.

Dopo aver mappato nel Capitolo 2 il profilo socio-demografico dettagliato del corpus dei volontari dei Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano Cortina 2026, la nostra analisi si concentra ora sull'impatto più profondo e duraturo di questa mobilitazione: la legacy di competenze. Questo capitolo si propone di indagare la natura del capitale umano attivato attraverso un'analisi disaggregata, che tenga conto sia della distribuzione dei volontari nei Settori Economico Professionali (SEP) definiti dall'Atlante del Lavoro di Inapp, sia del loro stato occupazionale di provenienza. Tale prospettiva è fondamentale per comprendere i meccanismi di trasferimento di competenze, upskilling e reskilling generati da un contesto di elevata complessità organizzativa e per valutare come le competenze acquisite sul campo si riverse- ranno concretamente nel mercato del lavoro e nel tessuto civile del Paese.

Prima di addentrarci nel corpus dei volontari osserviamo brevemente i professionisti di riferimento che si sono occupati della loro gestione nel corso dell'evento.

Nel primo rapporto dell'Osservatorio Randstad Research Milano Cortina 2026⁴ abbiamo analizzato 759 annunci di lavoro riguardanti le

posizioni aperte per lo svolgimento delle Olimpiadi Invernali di Milano Cortina 2026. Tra queste, le posizioni inerenti all'ambito del volontariato sono 8:

1. Engagement Manager
2. Volunteers Engagement Coordinator
3. Volunteer Coordinator Valtellina
4. Volunteers Recruitment Coordinator
5. Volunteers programme - Manager
6. Volunteers programme - Planning Manager
7. Volunteers programme - Coordinator
8. Volunteer programme - Specialist.

Addentrando negli annunci, osserviamo come le figure riguardano professionisti in ruoli di pianificazione, gestione strategica, coordinamento ed engagement. Si tratta di figure di livello mid, senior ed executive, con un sostanziale livello di esperienza richiesta, compresa tra gli "almeno 4 anni" e i "dagli otto anni in su", a seconda dei ruoli.

Le competenze richieste a questi professionisti riguardano un mix di capacità tecniche, relazionali e linguistiche, con un'enfasi sull'esperienza pregressa in grandi eventi e/o gestione di volontari. Nella tabella 1 sono riportate le competenze comuni richiesti alle figure.

⁴ Randstad Research, Oltre il traguardo: la legacy delle competenze di Milano Cortina 2026.

tabella 1.

Competenze condivise richieste ai professionisti in ambito volontari

Categoria	Competenza/Requisito	Dettaglio
Relazionali (Soft)	Forti competenze interpersonali e interculturali	Richiesto per 7 posizioni, evidenziando l'importanza di lavorare in team diversi e interagire con volontari e stakeholder internazionali
Linguistiche	Ottimo italiano (parlato e scritto) e ottimo inglese (parlato e scritto)	Essenziale per 6 posizioni
Esperienza	Precedente esperienza in programmi volontari	Un forte plus menzionato in 3 posizioni di coordinamento/ specialista, indicando la preferenza per chi ha già lavorato in contesti simili
Esperienza	Esperienza con eventi su vasta scala	Un requisito chiave, spesso unito all'esperienza di gestione del personale/volontari.

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad e Fondazione Milano Cortina 2026

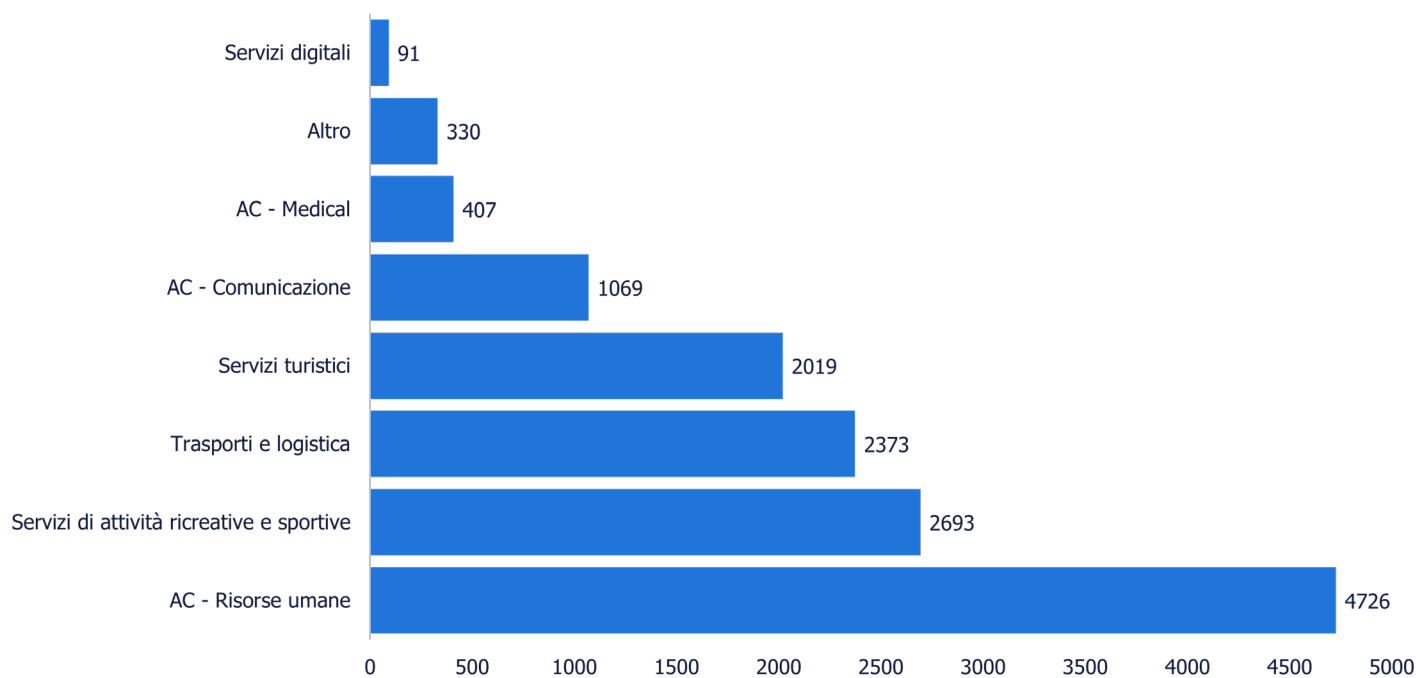
La tabella mette in luce una chiara priorità strategica del progetto: la prevalenza delle competenze relazionali e di esperienza sul campo rispetto alle qualifiche puramente tecniche. In particolare, possiamo osservare:

- **ruolo chiave delle competenze relazionali (soft)**, il requisito più richiesto, menzionato come essenziale per 7 delle 8 posizioni professionali analizzate. Questo dato evidenzia che la funzione di gestione dei volontari è innanzitutto una sfida di gestione del capitale umano in contesti eterogenei. I professionisti dovevano dimostrare la capacità di lavorare in team diversi, interagire con stakeholder internazionali e guidare un corpo di volontari composto da culture e fasce d'età differenti, ponendo l'abilità relazionale al centro del successo operativo.
- **Requisito linguistico standardizzato**, la fluidità nelle competenze linguistiche è un prerequisito non negoziabile per garantire il coordinamento delle operazioni e la comunicazione in un evento internazionale.
- **Ruolo dell'esperienza**, un requisito o un forte asset. Ciò indica che l'organizzazione ha cercato attivamente professionisti con know-how già consolidato, riconoscendo che la gestione della complessità di un grande evento sportivo richiede una conoscenza operativa che difficilmente può essere sviluppata ex novo. L'esperienza, quindi, agisce come filtro indispensabile per i ruoli di livello mid, senior ed executive.

3.1 distribuzione dei volontari per SEP e stato occupazionale.

grafico 1.

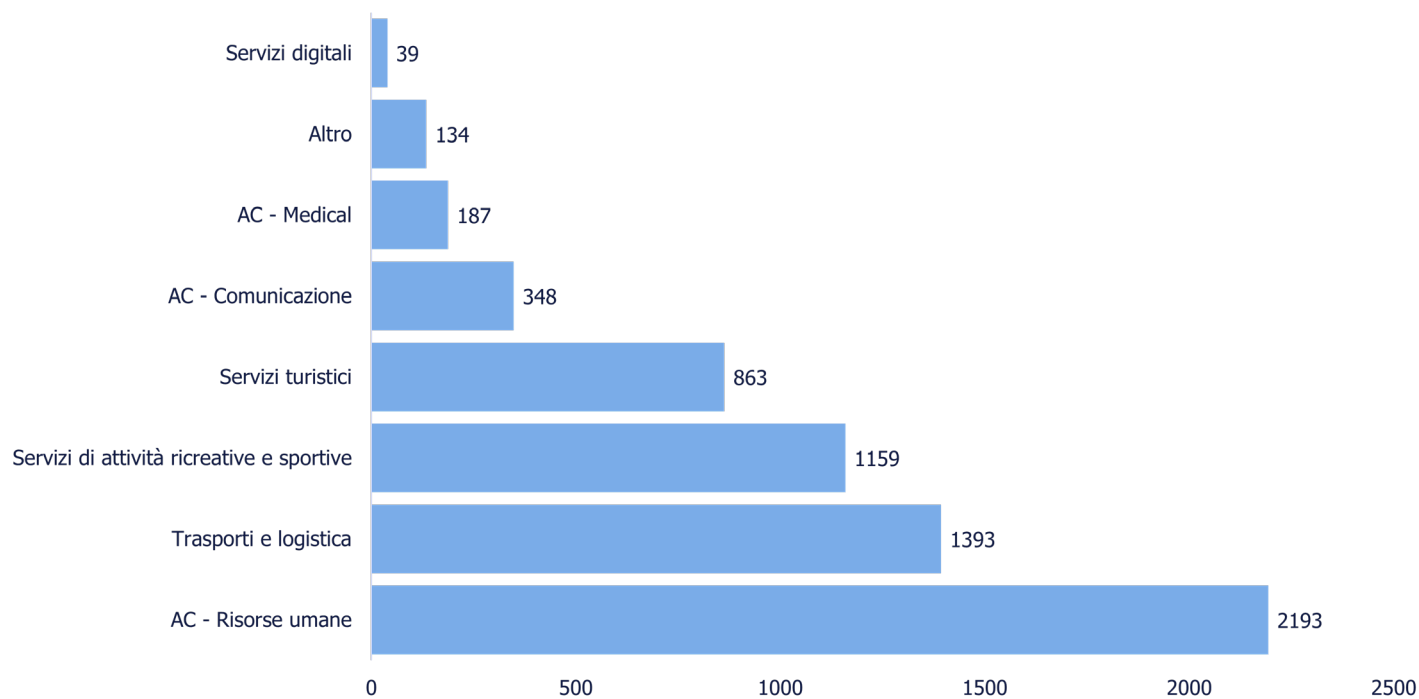
Distribuzione volontari Olimpiadi nei SEP ed Area Comune



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Fondazione Milano Cortina 2026

grafico 2.

Distribuzione volontari Paralimpiadi nei SEP ed Area Comune



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Fondazione Milano Cortina 2026

Come abbiamo visto, i totali finali dei volontari coinvolti, al netto delle riserve, conteggiano 13.708 soggetti per le Olimpiadi (grafico 1) e 6.316 per le Paralimpiadi (grafico 2). In questo capitolo li analizzeremo dal punto di vista della distribuzione nei Settori Economico Professionali (SEP) ossia le macro-categorie di attività lavorativa definite dall'Atlante del Lavoro di Inapp per la classificazione delle professioni. I Settori Economico Professionali di riferimento per gli annunci per Volontari per le Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali di Milano Cortina 2026 sono 5:

1. Trasporti e logistica
2. Servizi Turistici
3. Servizi Digitali
4. Servizi di attività ricreative e sportive
5. Area Comune.

All'interno dell'Atlante del Lavoro Inapp, l'Area Comune è una macro-categoria trasversale che raggruppa le funzioni di supporto essenziali per il funzionamento di un'organizzazione e non strettamente riconducibili ai settori operativi specifici.

Nel caso dei profili analizzati per questa indagine troviamo coinvolti tre sottosettori dell'Area Comune: Comunicazione, Medica e Risorse umane.

Distribuzione dei volontari

Il totale dei volontari è distribuito come da tabella 2, mentre nella tabella 3 è riportato il dettaglio per l'Area Comune.

tabella 2.

Distribuzione dei volontari per SEP

SEP	Totale volontari formati Olimpiadi	% sul totale Olimpiadi	Totale volontari formati Paralimpiadi	% sul totale Paralimpiadi
Trasporti e logistica	2373	17%	1393	22%
Servizi Turistici	2019	15%	863	14%
Servizi Digitali	91	1%	39	1%
Servizi di attività ricreative e sportive	2693	20%	1159	18%
Altro	330	2%	134	2%
Area Comune	6202	40%	2728	43%
TOTALE	13708	100%	6316	100%

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad e Fondazione Milano Cortina 2026

tabella 3.

Distribuzione dei volontari nell'Area Comune

SEP	Totale volontari formati Olimpiadi	% sul totale Olimpiadi	Totale volontari formati Paralimpiadi	% sul totale Paralimpiadi
Comunicazione	1069	17,24%	348	12,76%
Medical	407	6,56%	187	6,85%
Risorse umane	4726	76,20%	2193	80,39%
TOTALE	6202	100,00%	2728	100,00%

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad e Fondazione Milano Cortina 2026

Per le Olimpiadi, il settore più numericamente consistente è l'Area Comune (45,24%, 6.202 volontari), seguita dai Servizi di attività ricreative e sportive (19,65%, 2.693 volontari). Anche per le Paralimpiadi, l'Area Comune rappresenta la quota maggiore (43,20%, 2.728 volontari), seguita da Trasporti e logistica (22,05%, 1.393 volontari) e Servizi di attività ricreative e sportive (18,35%, 1.159 volontari). All'interno dell'Area Comune, il sottosettore Risorse umane è nettamente prevalente, coprendo il 76,20% delle posizioni (4.726 volontari) per le Olimpiadi e l'80,39% (2.193 volontari) per le Paralimpiadi. Le restanti posizioni sono divise tra Comunicazione e Medical.

Stato occupazionale dei volontari

Nella tabella 4 osserviamo la distribuzione dei volontari tra i vari SEP a seconda dello stato occupazionale. Dal momento che l'obiettivo dell'analisi è effettuare delle considerazioni di impatto di legacy sul mercato del lavoro, abbiamo raggruppato, per questa analisi, le categorie di risposta che non ci comunicano alcuna informazione utile, ossia le categorie: "0", "altro" e "preferisco non rispondere" in un'unica categoria denominata "Altro". Abbiamo inoltre omesso la categoria "Workforce", costituita da volontari generici non direttamente assegnati ad uno specifico compito e dunque non attribuibile a nessun SEP specifico⁵.

⁵ I volontari assegnati alla categoria "workforce" hanno avuto una funzione di "jolly", venendo assegnati di volta in volta a diversi compiti non precedentemente specificati, a seconda della necessità.

tabella 4.

Distribuzione dei volontari nei SEP per stato occupazionale. Dati %

SEP	Altro	Disoccupato	Studente/ Tirocinante	Lavoratore	Pensionato	Totale complessivo
Area comune	3,13%	1,93%	34,73%	46,52%	13,69%	100,00%
AC - Comunicazione	3,46%	1,40%	37,32%	46,59%	11,23%	100,00%
AC - Medical	2,95%	1,72%	22,60%	57,99%	14,74%	100,00%
AC - Risorse umane	3,07%	2,07%	35,19%	45,51%	14,16%	100,00%
Servizi di attività ricreative e sportive	2,34%	1,11%	29,19%	49,76%	17,60%	100,00%
Servizi digitali	1,10%	1,10%	26,37%	57,14%	14,29%	100,00%
Servizi turistici	4,16%	2,48%	34,32%	41,65%	17,38%	100,00%
Trasporti e logistica	2,87%	1,73%	15,89%	53,90%	25,62%	100,00%

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad e Fondazione Milano Cortina 2026

In linea con i consolidati standard operativi internazionali che regolano la gestione dei grandi eventi globali (IOC/IPC), il programma di volontariato prevede che i partecipanti gestiscano autonomamente le spese di viaggio, alloggio e i pasti fuori turno. Questo modello, ampiamente sperimentato nelle passate edizioni dei Giochi Olimpici e Paralimpici, riflette la natura puramente etica e spontanea della partecipazione civica, pur configurandosi come un investimento personale in termini di tempo e flessibilità, specialmente per le categorie dei lavoratori (richiesta di ferie) e degli studenti (concomitanza con le sessioni d'esame).

Fatte queste dovute premesse, la prima informazione rilevante è che, per tutti i settori, la categoria dei lavoratori che si sono candidati come volontari è quella più numerosa; in particolare, emergono i SEP dei servizi digitali e del Medical, per i quali quasi il 60% dei volontari

ricade in questa categoria.

I volontari-lavoratori sono certamente il gruppo in cui la causa-effetto di legacy delle competenze offerta dal grande evento ha il più immediato riscontro. I membri di questa categoria reimmettono nel mercato le proprie capacità rinnovate nel periodo immediatamente successivo al loro rientro a lavoro. La numerosità della categoria spinge poi, ancora una volta, a considerare la fortissima attrattività di un evento come questo.

Subito dopo, in termini di numerosità, troviamo la categoria degli studenti e tirocinanti, per i quali le percentuali più alte sono presenti nei sottosettori dell'Area Comune della comunicazione e delle risorse umane. In questo caso, l'esperienza dei Giochi può contribuire come acceleratore di carriera, andando a rinforzare una serie di competenze strategiche per chi si immette nel mercato del lavoro, come vedremo a breve.

L'ultima categoria dal punto di vista della numerosità è quella dei pensionati. Certamente in questo caso occorre considerare le condizioni sfidanti in termini di clima, in primis, ma anche una certa richiesta di prestanza fisica che potrebbe aver scoraggiato le adesioni da parte di questa categoria. Per i partecipanti, gli eventi sportivi promuovono senza dubbio principi di invecchiamento attivo

3.2 figure e competenze attivate.

Ciascun volontario coinvolto nei giochi, comprese le riserve, ha ricevuto una formazione obbligatoria sulla sicurezza sul lavoro e una formazione di base focalizzata sui temi dello sport, della conoscenza della storia dei giochi olimpici, del Team26 e su elementi di diversity & inclusion. Successivamente, ad ogni volontario è stata somministrata una formazione aggiuntiva sul proprio specifico ruolo assegnato e su ulteriori moduli aggiuntivi, stabiliti a seconda del ruolo svolto.

Osserviamo ora i singoli profili presenti per ciascuna categoria per effettuare un'analisi sugli annunci di lavoro. Dal momento che le categorie sono le medesime, così come gli annunci di lavoro non presentano differenze tra Olimpiadi e Paralimpiadi, effettueremo considerazioni univoche per il complesso dei volontari olimpici, senza distinzioni tra Olimpiadi e Paralimpiadi.

Le figure professionali presenti negli annunci per ciascuna categoria sono le seguenti:

Trasporti e logistica (5 figure):

- Arrivals & Departures Volunteer
- Client Services Volunteer
- Driver
- Ground Transport Volunteer
- Transport Volunteer

Servizi Turistici (12 figure):

- Accreditation Volunteer
- Dignitary Assistant
- Facility Volunteer
- Games Family Assistant
- Games Family Volunteer
- Info Point Volunteer
- NOC Assistant/ NPC Assistant

e di trasmissione del sapere intergenerazionale, due principi quanto mai preziosi e strategici, anche in termini di tendenze demografiche globali.

Una considerazione anche per la categoria dei disoccupati, per i quali la prestazione volontaria durante questa delicata fase della vita funge da riqualificatore, fornendo una spinta positiva per il reinserimento post-evento.

- NOC Service Centre Volunteer/ NPC Assistant
- Olympic Club Volunteer
- Rate Card Volunteer
- Residential Operations Volunteer
- Services Volunteer

Servizi Digitali (1 figura):

- Technology Volunteer

Servizi di attività ricreative e sportive (20 figure):

- Access Control Volunteer
- Athlete Services Volunteer
- Athlete Support Volunteer
- Competition Support Volunteer
- Field of Play Volunteer
- FOP Operations Volunteer
- FOP Support Volunteer
- Hill Support Volunteer
- Ice Support Volunteer
- Protocol Volunteer
- Race Office Volunteer
- Results Equipment Volunteer
- Results Volunteer
- Sliding Support Volunteer
- Sport Equipment Volunteer
- Sport Information Volunteer
- Sport Liaison Volunteer
- Sport Presentation Volunteer
- Technical Results Volunteer
- Timing Volunteer

AREA COMUNE

Comunicazione (8 figure):

- Communication Volunteer
- Language Services Volunteer
- OIS Press Volunteer

- Operations Support Volunteer
- Photo Volunteer
- Press Volunteer
- Rights Protection Volunteer
- Venue Communication Volunteer

Medical (1 figura):

- Chaperone

Risorse umane (8 figure):

- Athlete 365 Volunteer
- Ceremonies Volunteer
- Event Management Volunteer
- Event Services Resp. Volunteer
- Event Services Volunteer
- Mind Zone Volunteer
- Observers Programme Volunteer
- Uniform Volunteer.

Chiaramente la distribuzione delle posizioni per volontari presenta alcune differenze rispetto alle posizioni che sono state offerte per i professionisti. Un esempio su tutti è quello del sottosettore Medical dell'Area Comune, che presenta una sola figura. Ciò avviene per la natura della figura dei volontari. Va da sé che i professionisti in ambito medico presenti ai Giochi sono stati numerosi, ma una mansione così tecnica e delicata confluisce tra le professioni retribuite e non quelle di supporto, quali sono i volontari. In questo esempio su tutti, abbiamo catalogato nell'area medica gli annunci relativi alla figura denominata "Chaperone", il cui ruolo è quello di accompagnare gli atleti alle postazioni dei controlli anti doping.

Ritornando agli annunci, possiamo osservare come i Servizi di attività ricreative e sportive presentano il numero maggiore di figure professionali (20 figure), seguiti dai Servizi Turistici (12 figure), Comunicazione (8 figure) e Risorse umane (8 figure).

Legacy di competenze per Settore Economico Professionale

Analizzando il contenuto degli annunci per volontari per le Olimpiadi e Paralimpiadi invernali di Milano Cortina 2026 possiamo considerare che il processo di upskilling e reskilling attivato si articola su due fronti, entrambi cruciali e fortemente competitivi una volta reimmessi sul

mercato del lavoro:

- competenze tecnico-professionalizzanti: capacità specifiche del settore di impiego, rafforzate da un contesto sfidante in termini di clima e complessità organizzativa;
- competenze trasversali (Soft Skills): capacità cruciali e competitive per il mercato del lavoro, quali comunicazione, collaborazione, reattività, problem solving e gestione intergenerazionale e interculturale.

Procediamo ora con dei piccoli affondi sui singoli SEP per individuare i tratti più innovativi della legacy di competenze.

Trasporti e logistica

- Focus della legacy: transizione da ruoli operativi a profili di gestione della complessità.
- Competenze chiave: governance della logistica intermodale in condizioni di criticità, capacità di operare secondo protocolli di sicurezza internazionali e fleet management dinamico, spendibili nell'industria della logistica integrata e del trasporto multimodale.

Figura d'esempio: Arrivals & Departures Volunteer

Profili come l'Arrivals & Departures Volunteer hanno presidiato la sicurezza e il flusso in hub critici come Malpensa e Venezia sotto regimi di stress elevati. L'eredità professionale qui risiede nella capacità di operare secondo protocolli di sicurezza internazionale e nel fleet management dinamico, competenze che rendono questi soggetti pronti per l'industria della logistica integrata e del trasporto multimodale, settori dove l'Italia necessita di figure capaci di gestire la digitalizzazione dei flussi.

Servizi turistici

- Focus della legacy: elevazione degli standard di ospitalità.
- Competenze chiave: gestione dell'accoglienza olimpica con rigore operativo e personalizzazione del servizio, attitudine al servizio di alto profilo e mediazione linguistico-culturale, asset fondamentali per l'innalzamento dell'offerta turistica nazionale.

Figura d'esempio: Residential Operations Volunteer

Questa figura ha supportato le attività operative di accoglienza, check-in/out e facilitazione quotidiana per le delegazioni internazionali residenti. La legacy in questo caso risiede nell'apprendimento di standard strutturati di accoglienza e nella mediazione linguistico-culturale sul campo, trasferendo nel settore dei servizi turistici locali profili abituati a interagire in contesti multiculturali complessi.

Servizi digitali

- Focus della legacy: formazione di professionisti ibridati, con profilo tecnico arricchito dalle competenze del grande evento.
- Competenze chiave: garanzia di business continuity in ecosistemi interconnessi, risoluzione di problemi complessi in tempo reale, distribuzione e monitoraggio di asset tecnologici su vasta scala e acquisizione di competenze in cybersecurity.

Figura d'esempio: Technology Volunteer

L'esperienza del Technology Volunteer rappresenta un caso di upskilling accelerato. In un contesto dove la connettività è un requisito di sicurezza nazionale, il supporto tecnico in tempo reale e il monitoraggio delle reti diventano competenze critiche. La legacy per questo settore è sia tecnica che metodologica: il mercato delle aziende ICT beneficerà di professionisti abituati alla business continuity in scenari di massa, capaci di integrare hardware e software in tempi ridottissimi, un'abilità preziosa per la trasformazione digitale delle nostre città.

Servizi di attività ricreative e sportive

- Focus della legacy: eredità di competenze tecniche nella preparazione delle aree di gara e nella gestione dei regolamenti.
- Competenze chiave: rigore procedurale, conoscenza dei regolamenti internazionali e gestione della compliance in contesti che richiedono precisione estrema.

Figura d'esempio: Timing Volunteers

Queste figure introducono un rigore procedurale e una conoscenza dei regolamenti internazionali che professionalizzano l'intera filiera dello sport. La legacy consiste nella creazione di una classe di operatori capaci di gestire grandi eventi internazionali non necessariamente sportivi, in contesti che richiedono precisione estrema e gestione della compliance. Questo know-how tecnico trasforma le federazioni locali in soggetti capaci di attrarre e gestire autonomamente, ad esempio, futuri campionati mondiali o coppe del mondo.

Area Comune

Comunicazione

- Focus della legacy: supporto alla gestione dei flussi informativi e delle relazioni con i media internazionali.
- Competenze chiave: Global Media Liaison, gestione di operatori dell'informazione internazionali, tutela dell'immagine del brand in contesti di altissima visibilità.

Figura d'esempio: Press Volunteer

L'esperienza del Press Volunteer costituisce un banco di prova per la gestione della comunicazione di massa. Operando come volto del Media Operations Team, il volontario deve facilitare il lavoro di giornalisti e broadcaster internazionali, garantendo l'efficienza di strumenti critici come la Media Zone e le conferenze stampa. La legacy per questo settore risiede nella creazione di figure di supporto alle relazioni con i media: il mercato trarrà beneficio da profili formati nell'assistenza a stakeholder informativi globali e nella logistica delle attività stampa in contesti ad altissima visibilità.

Medical

- Focus della legacy: attivazione di capacità ibride in etica professionale e integrità procedurale.

- Competenze chiave: rigore normativo e vigilanza costante, competenze direttamente trasferibili in ambiti aziendali di Compliance e Audit (settori farmaceutico, legale e della certificazione di qualità).

Figura d'esempio: Chaperone Volunteer

L'esperienza del Chaperone Volunteer rappresenta un esercizio intensivo di etica professionale e rigore normativo. In un ambito dove l'integrità della competizione rappresenta un valore altissimo, il supporto al processo anti-doping richiede il rispetto pedissequo di standard internazionali e una vigilanza costante. La legacy per questo settore è prettamente legata alla Compliance e all'Audit: il mercato del lavoro, in particolare nei settori farmaceutico, legale e della certificazione di qualità, trarrà vantaggio da operatori addestrati al monitoraggio di protocolli rigidi, capaci di garantire processi equi e trasparenti anche in situazioni di forte tensione interpersonale.

Risorse umane

- Focus della legacy: sviluppo di profili agili con competenze avanzate nella gestione del capitale umano e del clima organizzativo.
- Competenze chiave: competenze di Corporate Welfare e Diversity & Inclusion, gestione su larga scala e capacità di agire come sensori per la salute mentale.

Figura d'esempio: Mind Zone Volunteer

Operando a supporto delle aree dedicate al relax e al recupero degli atleti (attraverso la logistica di spazi mindfulness o l'assistenza all'uso di tecnologie dedicate), la figura ha sviluppato sensibilità verso i temi del benessere organizzativo e dell'inclusione. La legacy risiede nell'aver consolidato capacità di accoglienza empatica e di comprensione delle dinamiche di stress e accoglienza, competenze spendibili nei moderni contesti aziendali attenti al clima di lavoro.

Considerazioni conclusive

Dalla totalità dell'analisi emergono tre pilastri fondamentali della legacy immateriale dei Giochi:

1. Accelerazione del "learn by doing"

L'esperienza dei Giochi agisce come un catalizzatore che offre un'esposizione accelerata a dinamiche organizzative complesse, stimolando una crescita rapida di alcune soft skill. Questa compressione temporale restituisce al mercato del lavoro profili ibridi e altamente qualificati.

2. Valore delle soft skills

Indipendentemente dal Settore Economico Professionale, quattro gruppi di competenze risultano universali:

- problem solving immediato in contesti complessi;
- lavoro in team ad alto coordinamento;
- comunicazione interculturale e linguistica;
- gestione dello stress e delle scadenze rigide.

3. Sostenibilità e innovazione

L'applicazione dell'Agenda Olimpica 2020+5 introduce competenze specifiche sulla sostenibilità (economia circolare, riuso di strutture esistenti) che diventeranno requisiti imprescindibili per il futuro mercato del lavoro italiano.

Proprio come rilevato per i professionisti, anche nel caso dei volontari il valore dell'esperienza diretta emerge come forma di apprendimento esperienziale che contribuisce a generare una legacy di cittadini più consapevoli, pronti a tradurre le competenze acquisite sul campo in un ruolo attivo di cittadinanza o addirittura di mentoring all'interno di realtà associative locali e organizzazioni del terzo settore.

conclusioni.

In conclusione, l'analisi dell'esperienza dei volontari di Milano Cortina 2026 permette di tracciare una parabola del tutto simile a quella osservata per le figure professionali, confermando come la legacy immateriale dell'evento si estenda ben oltre i confini del lavoro contrattualizzato. Il percorso del volontariato olimpico e paralimpico non deve essere interpretato come una semplice erogazione di tempo e servizi, bensì come un incubatore di competenze trasversali e sociali che, al termine dell'evento, si riversano sui territori e nelle comunità di appartenenza. Al contempo, questo ecosistema non si è limitato a trasferire competenze in maniera unidirezionale, ma ha saputo valorizzare e mettere a sistema il bagaglio pregresso dei partecipanti stessi: ben oltre la metà dei volontari è stato composto da lavoratori attivi o da pensionati con una carriera alle spalle. Si è così attivato un circuito virtuoso in cui l'evento ha capitalizzato le professionalità esistenti, dimostrando come il volontariato di alto livello sia un catalizzatore capace di attrarre expertise complesse e di restituirle potenziate al tessuto sociale.

In quest'ottica, la platea dei volontari ha rappresentato anche un ponte tra generazioni ai margini opposti, vedendo la coesistenza e la stretta collaborazione di moltissimi giovani e altrettanti pensionati. In un panorama nazionale segnato da trend demografici sfidanti, caratterizzati dall'invecchiamento della popolazione, dalla decrescita della platea dei giovanissimi e dall'aumento della solitudine nelle età avanzate, questa eccezionale mescolanza ha favorito un apprendimento intergenerazionale vicendevole: tralasciando per un attimo l'eccezionale esperienza umana vissuta e osservando il fenomeno anche solo dal punto di vista delle competenze, se da un lato i più giovani hanno assimilato l'esperienza e la resilienza dei senior, questi ultimi hanno beneficiato dell'energia e della familiarità dei primi con i nuovi linguaggi digitali e tecnologici.

Questa collaborazione intergenerazionale ha rappresentato un'interessante esperienza di scambio di competenze (esperienziali da un lato, digitali dall'altro), configurandosi come un modello positivo di coesione sociale. Il volontario non torna alla propria quotidianità identica a prima: vi fa ritorno come un soggetto portatore di un nuovo saper fare e saper essere, arricchendo il tessuto sociale di un'esperienza gestionale e relazionale maturata in un contesto di massima complessità.

Proprio come rilevato per i professionisti, anche nel caso dei volontari il valore dell'esperienza diretta, il learning by doing, emerge come l'antidoto più efficace a un possibile impoverimento delle capacità pratiche e decisionali. In un'epoca dominata dall'astrazione tecnologica, l'evento Milano Cortina 2026 ha offerto ai volontari la possibilità di operare in un contesto straordinario dove la densità delle informazioni e la velocità delle dinamiche relazionali hanno compresso tempi di apprendimento che, in contesti convenzionali, avrebbero richiesto molto più tempo per consolidarsi.

In definitiva, la forza di questa legacy risiede nella sua capacità di trasformare l'eccezionalità dell'evento in un patrimonio permanente. Il capitale umano mobilitato e formato durante i Giochi rappresenta una riserva di competenze preziose e pronte all'uso, la cui velocità di formazione è stata resa possibile solo dalla natura unica dell'esperienza dei Giochi. La riscoperta e il potenziamento di queste professionalità sul campo assumono una rilevanza nodale anche per il mercato civile: l'esperienza Olimpica funge da forte stimolo per spingere i cittadini a esportare la propria expertise tecnica e manageriale nei contesti del no-profit, professionalizzando ulteriormente il terzo settore. Inoltre, questo modello offre spunti decisivi per il mondo corporate, ponendosi come una leva fondamentale per rafforzare la Responsabilità Sociale d'Impresa.

Per le aziende, incentivare percorsi di questo tipo si rivela non solo altamente motivante per il personale, ma rappresenta una metodologia innovativa ed esperienziale per strutturare dinamiche di reskilling e sviluppo delle soft skills aziendali. Ignorare la rilevanza di questo arricchimento significherebbe trascurare

l'impatto più profondo dei Giochi: pur mantenendo la necessaria cautela interpretativa in assenza di un monitoraggio di lungo periodo, l'esperienza diretta (learning by doing) si è dimostrata un utile strumento complementare ai canali di apprendimento tradizionali per stimolare l'attivismo civico e l'efficacia decisionale sul campo.

bibliografia.

European Social Survey. (2023). ESS Round 11 (2023). Involvement in voluntary work (V39) [Data set]. Sikt - Norwegian Agency for Shared Services in Education and Research. <https://ess.sikt.no/en/datafile/242aaa39-3bb-b-40f5-98bf-bfb1ce53d8ef>

Fondazione Milano Cortina 2026. (2025). Team2026: Il programma volontari di Milano Cortina 2026. <https://team26.milanocortina2026.org/it>

Istituto Nazionale di Statistica. (2023, 11 luglio). Censimento permanente delle istituzioni non profit 2021. <https://www.istat.it/tavole-di-dati/censimento-permanente-delle-istituzioni-non-profit-2021/>

Istituto Nazionale di Statistica. (2024, luglio). Censimento permanente delle istituzioni non profit: Glossario. https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/07/Nonprofit_Glossario.pdf

Istituto Nazionale di Statistica. (2024, luglio). Censimento permanente delle istituzioni non profit: Nota metodologica. https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/07/Nonprofit_Nota-metodologica.pdf

Istituto Nazionale di Statistica. (2025, luglio). Il volontariato in Italia: Anno 2023 (Report Statistiche). https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/07/REPORT_Il-volontariato-in-Italia_anno-2023.pdf

OECD. (2024). Engaging in volunteering and its association with skills. In OECD Skills Outlook 2025: Skills for Social and Environmental Sustainability (Sez. 3.7). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/26163cd3-en>

OECD (2025), OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/26163cd3-en>

Randstad Research Institute, Oltre il traguardo: la legacy delle competenze di Milano Cortina 2026 (Primo Rapporto dell'Osservatorio Randstad Research Milano Cortina 2026). <https://research.randstad.it/rapporti/rapporto-mico-2026-premessa-bianchedi.pdf>

ringraziamo il gruppo degli esperti:

- Laura Betti, Delivery Center Key Client Manager, Randstad
- Simona Betti, Customer Support Coordinator, Randstad
- Diana Bianchedi, Chief Strategy Planning & Legacy Officer, Fondazione Milano Cortina 2026
- Laura Bozzi, HR Solutions Senior Consultant, Randstad
- Marlene Coppa, Team Leader Olimpiadi Milano Cortina 2026, Randstad
- Domenico De Maio, Education & Culture Director Olimpiadi e Paralimpiadi Milano Cortina 2026
- Giovanna Golia, Responsabile reclutamento Milano Cortina 2026, HRPO Team manager, Randstad HR Solutions
- Anna Laura Iacone, Human Resources Director, Fondazione Milano Cortina 2026
- Iacopo Mazzetti, Head of Legacy, Fondazione Milano Cortina 2026
- Liviana Todisco, Delivery Project Manager, Randstad
- Maria Cristina Vaccarisi, Keystone Executive Search, divisione Randstad.

ringraziamo i membri del comitato scientifico:

- Enrico Giovannini, Presidente, Professore di Statistica, Università di Roma Tor Vergata
- Daniele Checchi, Professore di Economia Politica, Università degli Studi di Milano
- Silvia Ciucciovino, Professoressa di Diritto del Lavoro, Università di Roma Tre
- Claudio Gagliardi, Vice Segretario Generale, Unioncamere
- Giuseppina Gualtieri, Presidente TPER
- Fabio Manca, Big Data Coordinator, Employment, Labour and Social Affairs, OCSE
- Mario Mezzanzanica, Pro-Rettore per l'Alta formazione e per le attività del Job Placement, Direttore di Dipartimento (Statistica e metodi quantitativi) Università Bicocca di Milano
- Francesca Morandi, Imprenditrice, Morandi Spa
- Isabella Pierantoni, Futurista, Generation Mover
- Stefano Sacchi, Professore di Scienza politica, Politecnico di Torino
- Paolo Sestito, Responsabile del Servizio Struttura economica, Banca d'Italia
- Alessandro Ramazza, Economista e Presidente di Ebitemp
- Giovanni Trovato, Professore di Statistica Economica, Università di Roma Tor Vergata.

randstad research institute:

Emilio Colombo (Coordinatore del Comitato Scientifico), Francesco Trentini (Coordinatore della ricerca), Federica Romano (Coordinatrice), Maria Berardi (Responsabile partnership), Giovanni Armillotta (Ricercatore quantitativo), Martina Gnudi (Ricerca quantitativa), Francesca Lettieri (Ricerca qualitativa).

La responsabilità di eventuali errori è da attribuire esclusivamente a Randstad Research.



partner for talent.



research
institute.