

La gestione della responsabilità sociale nelle organizzazioni sportive¹

Una ricerca sulle buone prassi italiane

Giovanni Esposito, PhD

Collaboratore del Centro Studi FIDAL

Consulente e docente della Scuola dello Sport – Coni Servizi

1) Introduzione

Il tema della responsabilità sociale d'impresa (RSI) sta ottenendo negli ultimi anni maggior spazio in tutti i settori dell'agire quotidiano, dove ogni entità organizzata si trova a dover operare tenendo in considerazione le aspettative di molteplici portatori di interesse a cui rendere conto del proprio operato non solo in termini economici, ma anche sociali (Perrini, Vurro 2011).

Il bisogno di trasparenza, reputazione, etica è sempre più sentito dall'opinione pubblica, anche a livello internazionale, a seguito di emergenze ambientali, scandali e crack finanziari che hanno favorito la diffusione di un nuovo modello di "utenza", molto esigente verso le aziende, le associazioni e le istituzioni, alle quali viene chiesta con in-

sistenza, oltre alla qualità dei prodotti e servizi, una sostanziale coerenza globale e correttezza dei comportamenti (Hinna 2005).

Le abitudini e le forme di attività degli sportivi sono profondamente mutate, con una crescita della pratica a tutti i livelli, accompagnata da forti interessi legati al *business* che hanno alimentato diverse distorsioni legate alle ripetute vicende di corruzione, alle problematiche connesse al doping, sia farmacologico che amministrativo, alle marcate disparità nelle divisioni delle risorse economiche disponibili tra i partecipanti, alle crescenti scommesse clandestine, alla violenza in particolari tipologie di manifestazioni (Coni, Censis 2008).

Fenomeni questi che offuscano il valore dello sport e richiamano ad un forte senso di responsabilità tut-

ti gli operatori che a vario titolo influenzano la cultura del mondo sportivo (atleti, tecnici, dirigenti, procuratori, giudici, formatori, amministratori pubblici, consulenti, ecc.). La cultura, intesa come serie di valori, principi, norme e prassi, diventa dunque un elemento fondamentale per orientare i comportamenti verso un'etica che deve necessariamente permeare i singoli e quindi le organizzazioni sportive (Borellini 2009).

Nell'evoluzione del concetto di responsabilità sociale si può notare un lento passaggio da una enfasi sulla rendicontazione (*accountability*) ad una attenzione sulla sua matrice strategica che incide sulla *governance* e quindi sulle modalità di assunzione delle decisioni che impattano sull'assetto globale dell'organizzazione.

In tal senso un passaggio chiave è quello effettuato dalla Commissione europea che ha proposto nel 2001 il Libro Verde dal quale si desume che la Responsabilità Sociale d'Impresa o *Corporate Social Responsibility* diviene uno degli elementi basilari della cultura imprenditoriale, caratterizzata dall'integrazione nella gestione aziendale dell'etica e del business; la RSI viene, infatti, definita come "integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".

Nel 2011 la Commissione europea è nuovamente intervenuta con una comunicazione definendo la RSI come "la responsabilità delle imprese per le loro conseguenze sulla società".

Una delle recenti definizioni di re-

¹L'articolo è tratto dal volume "La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive – Condividere valori per creare valore" pubblicato nel 2012 da Edizioni Scuola dello Sport – Coni Servizi.



sponsabilità sociale è rintracciabile nella ISO 26000 che fornisce una Linea Guida sui principi e sui temi fondamentali della responsabilità sociale, offrendo delle indicazioni su come integrare volontariamente un comportamento socialmente responsabile nelle strategie, nei sistemi, nelle pratiche e nei proces-

si di un'organizzazione ed evidenziando l'importanza dei risultati e dei miglioramenti nella *performance* organizzativa. Tra l'altro proprio quest'ultimo tema vede la FIDAL in prima linea da oltre un decennio grazie a diverse pubblicazioni scientifiche ed interventi in contesti sportivi internazionali (Madella

1998; 2000; 2002; 2003; 2006; 2010; Madella, Esposito 2004; Esposito, Madella 2004).

In particolare la responsabilità sociale è definita in ISO 26000 come "la responsabilità da parte di un'organizzazione nei confronti delle conseguenze delle proprie decisioni e attività sulla società e sull'am-



biente, attraverso un comportamento etico e trasparente che: contribuisce allo sviluppo sostenibile, inclusi la salute e il benessere della società; tiene in conto le aspettative delle parti interessate; è conforme alle leggi applicabili e in accordo alle norme internazionali di comportamento; è integrata in tutta l'organizzazione e praticata nelle sue relazioni”.

2) Il rapporto tra sport e responsabilità sociale

Il ruolo sociale delle organizzazioni sportive è stato esaltato nel Libro Bianco pubblicato nel 2007 dalla Commissione europea ed è stato confermato dal Trattato di Lisbona (entrato in vigore il primo dicembre 2009) che sottolinea come l'Unione debba tener conto della speci-

ficità dello sport e della sua funzione sociale ed educativa.

Tale funzione sociale costituisce una delle più evidenti conferme all'idea che i principi della responsabilità sociale possono assumere un particolare rilievo nel management dello sport (Giulianotti 2005; Maddella 2006; 2010; Porro 2001; 2006; Genzale 2006).

La comunità scientifica internazionale si è interessata all'intreccio tra responsabilità sociale ed organizzazioni sportive, con contributi in un primo tempo contenuti, per dare spazio in anni più recenti ad un interesse crescente per un'analisi più puntuale dell'argomento con riferimento alle priorità da definire per identificare ed attuare una strategia concreta di RSI (Sheth 2006; Sheth, Babiak 2010).

In questa cornice sono da rilevare, ad esempio, gli studi relativi alle diverse attività di responsabilità sociale della NBA americana (Kent, Walker 2008), del Super Bowl XL (Babiak, Wolfe 2006), della National Football League (NFL) a confronto con la UEFA (Dietl, Franck, Hillebrandt, 2008).

Un'analisi più sistematica del rapporto tra sport e responsabilità sociale è rintracciabile nel 16° Congresso Europeo di Management dello Sport tenutosi a Bayreuth/Heidelberg nel 2008, all'interno del quale è stata dedicata una sessione specifica al tema della responsabilità sociale nello sport dal titolo: “Il lato brillante dello sport: la responsabilità sociale”². Particolare attenzione è stata rivolta al rapporto tra club di calcio e tifosi (Scher, Rossi, Bof, Montanari 2008), alle dinamiche socializzanti nelle comunità dei supporter (Harada, Tezuka 2008), al forte impac-

to sociale delle politiche finalizzate alla promozione dello sport (Zakus, Skinner 2008) mentre un altro filone interessante di indagine ha approfondito il concetto di responsabilità sociale legato allo sviluppo ed alla formazione degli atleti nei college americani (Polite, Rider, Modell, Lattimer 2008).

Altri recenti segmenti di ricerca hanno indagato sul legame tra responsabilità sociale e reputazione nell'ottica dell'attenzione delle possibili scelte commerciali del tifoso (Walker, Kent 2009; Walker, Kent, 2010) ma non sono mancati autori che hanno scelto un approccio più generale al tema (Godfrey 2009; Bradish, Cronin 2009; Walker, Parent 2010).

L'evoluzione della responsabilità sociale nelle organizzazioni sportive professionistiche ha trovato un terreno fertile nel mondo accademico riferendosi alle possibili conseguenze legate al marketing sociale (Irwin, Lachowetz, Cornwell & Clark, 2003; Kern 2000; Robinson 2005; Babiak, Wolfe 2009) con approfondimenti particolari dedicati al football business (Breitbarth, Harris 2008; Hamil, Walters, Watson 2010; Hamil, Morrow 2011) e riflessioni inerenti le sponsorizzazioni negli eventi sportivi (Benoit, Parent, O'Reilly 2010).

Il delicato tema delle relazioni tra società sportive e *stakeholder* in chiave strategica è stato affrontato da alcuni autori italiani con particolare attenzione agli enti non profit sportivi chiamati ad includere strumenti di responsabilità sociale nell'evoluzione della propria gestione manageriale (Marano 1999, Buscarini, Manni Marano 2006; Esposito 2007, 2008, 2010, 2011; Angelucci 2009).

² Cfr. *Book of Abstracts della 16thEASM Conference di Bayreuth/Heidelberg 2008.*

Alcune riflessioni hanno riguardato anche le aziende operanti nel settore dello sport (Buscarini 2005) e più in particolare le Federazioni sportive italiane (Buscarini 2006; Madella 2006).

Diversi convegni e giornate di studio hanno poi evidenziato il ruolo del dirigente sportivo chiamato ad anticipare ed interpretare il cambiamento trasformando le organizzazioni sportive in partner attivi ed indispensabili per iniziative con forte valenza sociale in grado di favorire un modello di crescita condivisa in grado di proporre nuove filosofie di partnership e nuovi strumenti operativi (Buscarini, Manni, Marano 2006; Ghiretti 2007)³.

All'interno del 15° Convegno Europeo di Management dello Sport tenutosi a Torino (Gestire la passione per lo sport: eventi sportivi e sviluppo sostenibile) si è svolta anche la 1ª Giornata Italiana di Management dello sport destinata ai manager dello sport e a ricercatori e docenti che afferiscono a questo settore. L'evento Italiano aveva la finalità di offrire un'opportunità di incontro e scambio per i manager dello sport italiani e coloro che si occupano di formazione e di ricerca in quest'ambito. Il 14 settembre 2007 si è svolta una sessione parallela dedicata alla responsabilità sociale e bilancio sociale delle organizzazioni sportive⁴.

Tale iniziativa culturale è rimasta comunque relativamente isolata e con quelli appena descritti delinea una cornice culturale ancora debole per raccogliere le opportune

riflessioni sul legame tra organizzazioni sportive italiane e responsabilità sociale.

Non va peraltro dimenticato che la tematica della sostenibilità nella gestione degli eventi sportivi, strettamente collegata alla responsabilità sociale, ha assunto in questi ultimi anni una sempre maggiore rilevanza (Segre 2002; Andriola 2006; Bottero 2007; Andriola, Gazzotti, Buzzi, Dal Plaz 2007; Cherubini 2010; Esposito 2011).

3) Obiettivi e strategia della ricerca

Il progetto di ricerca è nato dall'esigenza di approfondire il tema della responsabilità sociale nelle organizzazioni sportive italiane, con l'intento di verificare le modalità di diffusione della RSI, la valenza strategica di tale orientamento e la coerenza tra gli obiettivi e gli strumenti impiegati per allineare la propria organizzazione ai principi della responsabilità sociale.

Due sono le domande poste alla base della ricerca:

come viene percepita la responsabilità sociale da parte dei dirigenti sportivi italiani?

perché vengono scelte modalità diverse di adozione della responsabilità sociale nelle organizzazioni sportive italiane?

La strategia di questa ricerca si è focalizzata sullo studio di caso multiplo, un metodo capace di integrare una prospettiva sia qualitativa che quantitativa con un approccio atto a descrivere e verificare le ipotesi tratte dalla precedente analisi

della letteratura (Travaglini 2002).

I casi multipli sono considerati come esperimenti multipli o indagini multiple (Yin 1981). A queste condizioni la generalizzazione è una "generalizzazione analitica" dove una teoria sviluppata precedentemente funge da calibro cui riferire i risultati empirici dello studio di caso. Qualora due o più casi mostrassero di supportare la stessa teoria, potrebbe essere sostenuta la replicabilità. Le prove che la realtà presenterà consentono di validare o falsificare la teoria (Lipset, Trow, Coleman, 1956). Pertanto il caso studiato può essere assimilato all'esperimento scientifico.

In altre parole, lo studio di caso ha consentito di applicare una strategia di ricerca completa per indagare sulla responsabilità sociale nelle organizzazioni sportive seguendo una serie di procedure ben identificate (Yin 2003). La strutturazione dell'impianto di ricerca ha previsto un primo momento imprescindibile nel quale si è analizzato ciò che è stato argomentato in sede teorica in merito alla responsabilità sociale nelle organizzazioni sportive italiane.

La letteratura esistente ha fornito un supporto nutrito per quanto riguarda l'inquadramento generale del concetto di RSI mentre è stata rilevata qualche debolezza per quanto riguarda l'applicazione specifica in ambito sportivo. L'approccio (prevalentemente qualitativo) ha riservato ampio spazio a descrizioni analitiche dei processi e dei documenti relativi a quattro organizzazioni sportive scelte in quanto particolarmente sensibili al-

³ Una fonte in tal senso sono gli Atti della giornata di studio tenutasi a Roma, presso l'Università – Foro Italico, nel gennaio del 2006, dal titolo "La responsabilità sociale delle organizzazioni dello sport"; da segnalare altresì gli Atti del convegno: Lo sport responsabile – dal marketing alla rendicontazione sociale, tenutosi presso l'Università di Parma il 20 gennaio 2007.

⁴ Cfr. Atti della 1ª Giornata Italiana di Management dello sport, Torino, 14 settembre 2007. www.managementdello sport.org

la tematica della responsabilità sociale e quindi potenziali narratori di uno scenario il più possibile "completo" dell'oggetto di studio (una società consortile a responsabilità limitata, una società a responsabilità limitata, una società per azioni ed una associazione senza scopo di lucro) in virtù della adozione di un codice etico (Maratona di Treviso e Virtus Basket Roma) e di un bilancio sociale (Padova calcio e Federazione Motociclistica Italiana).

L'utilizzo più importante della documentazione è stato quello di avvalorare e supportare le prove

derivanti da altre fonti tenendo in giusta considerazione la possibilità che ogni documento possa essere stato scritto per un obiettivo preciso e per un pubblico speciale, diverso da quello dello studio di caso.

Al fine di rendere i documenti immediatamente fruibili per un esame approfondito o un controllo successivo è stato previsto un elenco dei documenti presi in esame (tabella n. 1).

Tenendo conto della loro complementarità, un'altra fonte di prova utilizzata è stata quella dell'intervista semistrutturata (Merton, Fiske,

Kendall, 1990), somministrata ad alcuni dei dirigenti delle quattro organizzazioni in esame⁵.

Essi sono stati intervistati per un'ora circa secondo un ordine di domande derivate dal protocollo dello studio di caso (Tabella n. 2).

L'uso di fonti multiple di prova ha consentito lo sviluppo della convergenza delle linee di inchiesta, ossia un processo di triangolazione grazie al quale ogni scoperta o conclusione ha potuto essere corroborata dal confronto con differenti fonti di informazione (Patton, 1987) seguendo il metodo della reciproca conferma (Figura n. 1).

Tabella n. 1 - Documenti esaminati nello studio di caso

- Statuto maratona di Treviso
- Codice etico maratona di Treviso
- Magazine Maratona di Treviso
- Sito web www.trevisomarathon.it
- Statuto Pallacanestro Virtus Roma
- Codice etico Pallacanestro Virtus Roma
- Sito web www.virtusroma.it
- Stampa specializzata con interviste al Direttore Generale Virtus Roma
- Statuto Calcio Padova Spa
- Bilancio sociale Calcio Padova
- Sito web www.padovacalcio.it
- Stampa specializzata con interventi del presidente Calcio Padova
- Statuto Federazione Motociclistica Italiana
- Bilancio sociale Federazione Motociclistica Italiana
- Sito web www.federmoto.it
- Stampa specializzata con interventi del presidente FMI

⁵ E' doveroso quindi un ringraziamento a Matteo Salvadego (Padova Calcio), Alfredo Mastropasqua (Federazione Motociclistica Italiana), Francesca del Bo (Maratona di Treviso), Michele Uva (Virtus Basket Roma) per il prezioso contributo offerto. Devo al Prof. Alain Ferrand, Direttore del Business and Management Centre dell'Università di Poitiers (Francia), l'elaborazione del modello teorico che ha guidato anche la strutturazione delle interviste.

Sezione 1 - Descrizione generale del progetto dello studio di caso

- obiettivi del progetto e previsioni con esplicitazione delle domande di ricerca: “come viene percepita la responsabilità sociale da parte dei manager sportivi italiani?” “Perché vengono scelte modalità diverse di erogazione della responsabilità sociale nelle organizzazioni sportive italiane?”
- analisi delle problematiche dello studio di caso, letture rilevanti sull’argomento oggetto di studio e riferimenti al quadro teorico.

Sezione 2 - Procedure sul campo

1. credenziali per accesso ai “siti” dello studio di caso tramite una lettera di presentazione dell’Università degli Studi di Teramo e tramite fonti generali di informazione sul dottorato di ricerca in Critica Storica, Giuridica ed Economica dello Sport
2. promemoria procedurale per lo svolgimento della visita per l’incontro con un dirigente dell’organizzazione sportiva che ha preventivamente accettato il fatto che l’intervista fosse registrata
3. creazione di una tabella per le attività di raccolta dei dati
4. rispetto dei principi dell’uso di fonti multiple e del concatenamento di prove

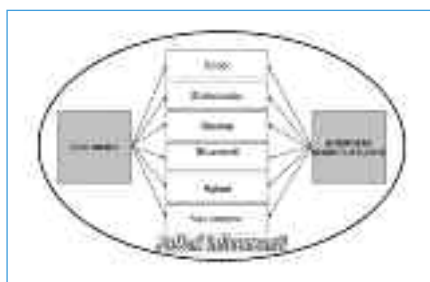
Sezione 3 – Domande dello studio di caso (costruite sulla base del modello di indagine scaturito dall’analisi teorica in modo da riflettere tutti i nodi concettuali derivanti dal progetto iniziale)

- come viene percepita la responsabilità sociale?
- a quali scopi viene associata la responsabilità sociale?
- quali sono le azioni concrete relative alla responsabilità sociale?
- quali sono gli strumenti riconducibili alla responsabilità sociale?
- quali sono le funzioni organizzative e quali risorse sono coinvolte nel progetto di responsabilità sociale?
- a quali *stakeholder* si rivolge la responsabilità sociale?
- esistono dei criteri per valutare il grado di responsabilità sociale?
- cosa rappresenta per l’organizzazione il codice etico/bilancio sociale?
- quali sono i principali fattori influenzanti la responsabilità sociale?

Sezione 4 – Guida per la relazione dello studio di caso

- invio del testo sbobinato dell’intervista per relativa approvazione
- analisi integrata delle interviste e della documentazione raccolta (statuti, bilanci sociali, codici etici, pubblicazioni, materiali dai siti internet, ecc.) e compilazione di una bibliografia ragionata nella quale catalogare tale documentazione
- confronti tra i comportamenti di variabili simili in modelli operativi diversi per evidenziare le relazioni causali rilevate esplicitando la concatenazione delle prove con una connessione esplicita tra le domande poste, i dati raccolti e le conclusioni tratte
- proposta di un modello per l’implementazione della responsabilità sociale delle organizzazioni sportive italiane

Figura n. 1 – La convergenza delle fonti multiple di prova



Tra i diversi metodi con cui è possibile effettuare il collegamento logico dei dati alle proposizioni progettuali ne è stato scelto uno particolarmente adeguato per gli studi di caso, rappresentato dal “raffronto delle configurazioni”, ovvero una verifica induttiva delle ipotesi teoriche della ricerca attraverso il loro confronto empirico con i risultati ottenuti sul campo. In tale approccio descritto da *Donald Campbell* (1975) come *Pattern-matching*, singoli pezzi di informazione tratti dallo stesso caso, sono stati confrontati con le proposizioni teoriche.

Il “raffronto delle configurazioni” ha consentito il confronto tra i comportamenti di variabili simili in modelli operativi diversi. Un sorta di “investigazione controllata”, intendendo con questa espressione la deliberata ricerca di occasioni, anche in contrasto tra loro, nelle quali il fenomeno oggetto di studio si è manifestato in modi sia identici che differenti.

Si è proceduto così al confronto tra il modello teorico e la realtà empirica - rappresentata proprio dai quattro casi esaminati - in modo da verificare come alcune realtà rappresentative del mondo sportivo italiano stiano attualmente affrontando la tematica della responsabilità sociale e quanta eventuale diversità ci sia nell’approccio ad un

argomento così trasversale e strategico per la reputazione delle organizzazioni sportive italiane. Al fine di trattare le prove in modo equo, produrre conclusioni rigorose e convincenti ed escludere – per quanto possibile – interpretazioni alternative, è stata utilizzata una strategia analitica che ha consentito di utilizzare le informazioni in ordine diverso. In particolare è stata prevista un’analisi verticale in riferimento alla coerenza tra le varie dimensioni ed un’analisi orizzontale per un confronto tra le singole dimensioni nell’ambito delle quattro organizzazioni oggetto dello studio di caso.

4) La responsabilità sociale nella società consortile “Maratona di Treviso”

La *Treviso Marathon* è una delle più popolari corse italiane sulla distanza dei 42,195 km. Promossa da sei società sportive attive nel territorio trevigiano per sostenere, ad ogni livello, la pratica dell’atletica leggera (e del Triathlon), ha debuttato il 14 marzo 2004, diventando subito una tra le più partecipate maratone italiane.

Nell’anno precedente alla prima edizione è stata fondata una società consortile a responsabilità limitata, denominata *Maratona di Treviso*, i cui soci fondatori sono membri delle seguenti società, da anni impegnate nell’organizzazione di eventi sportivi ad alto livello (Atletica industriali Conegliano, Jager Atletica Vittorio Veneto, Nuova Atletica Tre Comuni, Athletic Lamparredo Paccagnan, Atletica Silca Ogliano, Silca Ultralite Triathlon). Un primo elemento distintivo del caso esaminato è la forma giuridica prescelta, che non trova molte applicazioni concrete nel mondo

sportivo italiano in quanto presuppone un accordo tra diversi soggetti non sempre facilmente realizzabile in un ambiente caratterizzato spesso da litigiosità e autoreferenzialità.

Per descrivere meglio l’oggetto sociale della Società consortile a responsabilità limitata è stato ritenuto utile riportare una parte dell’ art. 3 dello Statuto dell’Ente:

Scopo sociale della Maratona di Treviso

“La società ha scopo consortile e mutualistico ai sensi degli artt. 2615 ter e 2602 del Codice civile.

La società ha per oggetto le seguenti attività:

- l’organizzazione della “maratona di Treviso”, concernente lo svolgimento di una competizione podistica ufficiale ed omologata sulla distanza classica di km 42,195 da disputarsi nel territorio della provincia di Treviso, nel cui contesto potranno essere inseriti eventi collaterali ritenuti utili al fine di garantire il successo della manifestazione sportiva;
- la promozione e l’organizzazione, anche mediante accordi con enti esterni, privati o pubblici, di eventi atti ad incentivare la diffusione dell’atletica leggera;
- la promozione e l’organizzazione di appuntamenti e incontri atti a divulgare i benefici di una pratica sportiva sana;
- la promozione turistica della provincia di Treviso tramite la divulgazione mediatica degli eventi sportivi organizzati;

- l'elaborazione dati contabili manuali e meccanizzati, solo quale mera trascrizione materiale dei dati, nonché l'effettuazione di studi, di ricerche di mercato, di marketing, destinati alla promozione di eventi sportivi;
- ogni altra attività collegata e/o complementare.

La società può inoltre:

- commercializzare capi di abbigliamento sportivo e non, articoli di cancelleria nei quali vengono riprodotti il proprio o i propri marchi;
- registrare propri marchi e definire tramite regolamento interno le condizioni per il loro uso, utilizzo e loro revoca".

La Maratona Treviso si è messa in mostra per i suoi forti rapporti con il territorio e perché si è dotata di un codice etico che rappresenta una carta dei diritti, dei doveri e delle responsabilità. Tale documento è stato sottoscritto dal Comitato organizzatore e da tutti i collaboratori e volontari, a dimostrazione del fatto che la dirigenza lo ha ritenuto di fondamentale importanza.

Il codice rappresenta in effetti una tangibile espressione della difesa dei valori etici connessi allo sport come salvaguardia dei principi di lealtà, equità, tolleranza. Una sorta di area di moralità con la quale tutti i sottoscrittori si sono impegnati a valorizzare il proprio operato con massimo impegno, in un particolare momento dove l'etica fatica a trovare spazio, anche nel mondo dello sport.

I valori di imparzialità, riservatezza e trasparenza sono stati posti alla base dello standard etico atteso nella convinzione che "agire a vantaggio dell'azienda non giustifica assolutamente l'adozione di comportamenti contrari ai principi indicati nel Codice".

La particolare attenzione al clima organizzativo, all'eliminazione delle conflittualità "mantenendo rapporti improntati a fiducia e collaborazione, ispirati a correttezza, trasparenza e reciproco rispetto" ha esaltato l'importanza della gestione e valorizzazione delle risorse umane.

L'organizzazione della Scrl Maratona di Treviso è stata concepita come il risultato di una cooperazione tra diversi *stakeholder* che forniscono diversi *input* – forza lavoro, capitale, risorse fisiche e conoscenza – per produrre i beni e servizi descritti dalla missione sociale. I valori individuati hanno reso possibile tale cooperazione e hanno facilitato il coordinamento tra tutti gli *stakeholder*, in primo luogo i collaboratori, definendone le regole, i diritti, i doveri dei diversi gruppi di portatori di interesse nelle loro interazioni con l'organizzazione e i corrispondenti doveri dell'organizzazione nei loro confronti.

Oltre ai dipendenti, ai collaboratori ed ai volontari, l'ambito di applicazione del Codice è esteso ai rapporti che "comportino una prestazione d'opera o la fornitura di un servizio ed a persone autorizzate a frequentare le sedi della Maratona di Treviso". E' chiara la tutela dell'immagine del sodalizio sportivo in un contesto più ampio di *stakeholder* che coinvolge l'intera opinione pubblica.

Anche in questa cornice di RSI più estesa, i valori sono stati chia-

mati a svolgere una funzione centrale non solo nell'iterazione sociale, ma anche all'interno di transazioni economiche che – soprattutto in presenza di asimmetrie informative - si reggono sulla reputazione e fiducia tra le parti. I valori e i principi etici della Maratona di Treviso permettono ancora oggi la formazione di precise aspettative degli *stakeholder* sui comportamenti attesi da parte dell'organizzazione in situazioni in cui ci sono eventi imprevedibili (o non completamente descrivibili *ex-ante* nei contratti) oppure in casi nei quali non è possibile raccogliere alcuna evidenza (o, se disponibile, non è facilmente decifrabile) in merito ai comportamenti dell'organizzazione.

Stabilendo gli impegni dell'organizzazione che possono essere ricondotti anche al verificarsi di situazioni imprevedibili, il Codice etico ha permesso ai diversi *stakeholder* di fissare un parametro per decidere se fidarsi o non fidarsi della Scrl Maratona di Treviso.

In ordine alle eventuali inadempienze il Codice etico prevede particolari meccanismi di verifica da parte degli organi di controllo interno con un modello organizzativo basato sul citato Decreto legislativo 231/2001 che dovrebbe consentire alla Scrl Maratona di Treviso di non essere responsabile e di non dover rispondere al verificarsi di reati da parte di persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso e da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei

soggetti già menzionati.

La presenza di uno strumento efficace come il codice etico, è un primo indizio che poi è stato confermato dall'analisi della responsabilità sociale del *Consortio Maratona di Treviso*. Occorre infatti segnalare che si tratta di uno dei rarissimi eventi in Italia che ha iniziato ad affrontare in maniera strutturata questa tematica così delicata con particolare riferimento ad un evento sportivo complesso.

La costruzione di una cultura fortemente ispirata dai principi etici ha conferito un valore ed una forza trainante ad una organizzazione che si è mossa molto bene nel lancio di un progetto risultato fin da subito innovativo ed accattivante anche dal punto di vista della comunicazione. Rimarrà nella storia l'idea di una agevolazione iniziale in virtù della quale è stata restituita – nei primi anni - la quota di iscrizione agli atleti arrivati. Anche i servizi offerti ai podisti sono apparsi un elemento di caratterizzazione della manifestazione che si è distinta per la capacità di coinvolgimento di tutta la provincia di Treviso, trasformandosi anche in uno strumento di marketing territoriale.

Forza e motore della manifestazione è stato di certo il volontariato. Una macchina organizzativa di oltre 2000 persone che si sono dedicate (e si dedicano) tutto l'anno alla buona riuscita della gara e delle iniziative ad essa collegate.

Sono stati diversi gli eventi collaterali attraverso i quali si sono espresse in maniera evidente le attenzioni verso determinate categorie di *stakeholder*. Certamente la diffusione di una cultura sportiva che possa anche contri-

buire alla tutela della salute attraverso la promozione di una corretta attività fisica ha stimolato diverse iniziative rivolte ai diversi componenti di una famiglia tipo. Lo sport è un valore da coltivare fin da bambini e la maratona di Treviso non si è sottratta a questo impegno morale. Anche l'attenzione al *target* femminile merita un cenno per l'impegno e la professionalità con la quale è stata concretizzata attraverso molteplici iniziative di sensibilizzazione e di informazione. E' nato ad esempio proprio a Treviso il progetto "*Running in rosa*" che già dal 2009 propone un ciclo di incontri sull'alimentazione e l'allenamento mentale e test psicofisici per le maratonete, i Corsi di Corsa per avviare le donne alla pratica del *running*, oltre a tante piccole attenzioni a livello organizzativo, come l'introduzione ad esempio del pacco gara differenziato rispetto a quello maschile.

Vanno altresì ricordati i diversi progetti legati alla tutela dell'ambiente incentrati sul principio che il gesto sportivo va abbinato a comportamenti ecologicamente corretti.

Il cuore verde della maratona di Treviso ha continuato a pulsare grazie ad una serie di accordi intervenuti tra diversi soggetti che hanno coadiuvato il comitato organizzatore per realizzare un evento a bassissimo impatto ambientale. In quest'ottica sono stati utilizzati prodotti riciclabili e materiale biodegradabile (ad esempio i bicchieri utilizzati dagli atleti per dissetarsi), sacchi, tovaglie e pattumiere di cartone lungo il percorso (posizionati nei punti di ristoro), raccolta differenziata dei rifiuti, smaltimento dei materiali secondo logiche di massima tutela

del territorio.

Interessanti anche le iniziative di formazione dei volontari per favorire dei comportamenti orientati alla suddivisione dei materiali di scarto e l'avvio allo smaltimento.

Non a caso questo messaggio di sostenibilità è stato lanciato in quella che è definita una delle province più "riciclone" d'Italia, un territorio in cui, in alcuni comuni, si raggiunge il 70% della raccolta differenziata dei rifiuti.

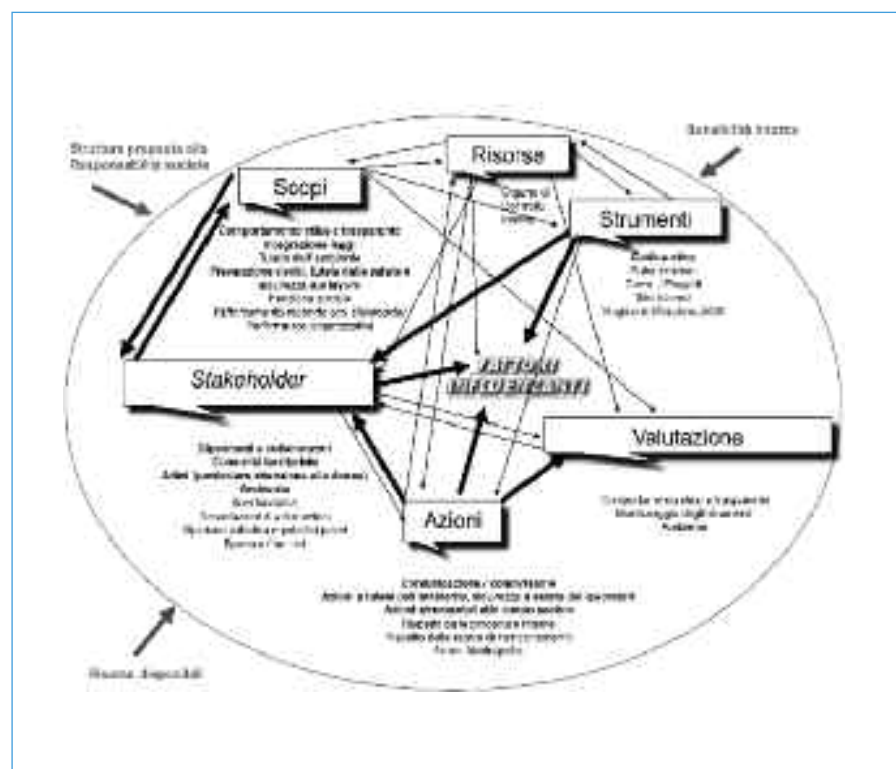
Al pari della celebre maratona di New York, anche a Treviso gli indumenti abbandonati alla partenza sono recuperati e riutilizzati per scopi sociali, mentre l'idea di utilizzare per il pasta party prodotti realizzati con materie prime di provenienza locale, rafforza la politica orientata alla riduzione dell'inquinamento.

La coincidenza della gara con la domenica ecologica è solo una conferma dello spirito ecologico della maratona trevigiana.

Una forte sensibilità è emersa anche nel legame con diversi *sponsor*, soprattutto per agevolare la loro comunicazione valoriale che rappresenta un ottimo punto di partenza per un *marketing* integrato che tenga in considerazione la forte valenza sociale della gara che riesce a coinvolgere l'intera comunità trevigiana.

L'analisi della relazione tra le diverse dimensioni della responsabilità sociale nella Maratona di Treviso è stata sintetizzata nella prossima rappresentazione grafica (Fig. n. 2). Per indicare il livello della relazione è stata adottata una freccia con doppio spessore che indica un'intensità molto forte ed una freccia di spessore normale che indica un'intensità della relazione forte (in neretto le dimensioni maggiormente significative).

Figura n. 2 – Relazione tra le dimensioni della responsabilità sociale nella Maratona di Treviso



5) La responsabilità sociale nella Pallacanestro Virtus Roma Srl

La Pallacanestro Virtus Roma è una delle più importanti compagini di basket in Italia e in Europa. La Virtus è una società di pallacanestro impegnata nella promozione dello sport professionistico, con l'obiettivo più volte dichiarato di far divertire il pubblico che va a vedere le partite. Assieme a questo si è aggiunto un altro scopo - non meno importante - che è quello di trasmettere dei valori etici. Anche per tale motivo è stato adottato dal sodalizio sportivo un Codice etico, una sorta di riflessione scritta sul comportamento dello sportivo, sia giovane sia adulto. Il Codice etico della Virtus Roma vanta il primato di es-

sere stato un vero pioniere nello sport professionistico⁶.

Il Codice etico vuole sancire l'importanza del rispetto delle regole ed ha rappresentato uno strumento per coinvolgere tutti i soggetti che sono entrati a contatto con la società sportiva. Non solo amministratori, sindaci, dirigenti, dipendenti, atleti, medici, paramedici, masso-fisioterapisti, tesserati, ma anche collaboratori, consulenti esterni ed ogni altro soggetto che agisce nell'interesse della società sportiva e quindi anche genitori, supporter della squadra e sponsor.

Si tratta di una linea guida che ricalca lo spirito di un regolamento interno che è diventato poi un regolamento per tutti. Ecco perché la sua redazione ha visto il coinvolgimento delle componenti sociali

che ruotano attorno alla società. Il Codice etico è diventato parte integrante del contratto che lega soprattutto i giocatori, gli allenatori e i medici alla società sportiva. Più in generale la sua sottoscrizione ha espresso la condivisione dei principi in esso contenuti con la conseguente assunzione di responsabilità per le eventuali violazioni.

Il rispetto dell'ordinamento sportivo è stato garantito da una politica societaria ispirata alla massima correttezza, trasparenza e legittimità formale e sostanziale. Sono proprio i doveri della società, formalizzati in impegni concreti, a caratterizzare la prima parte del Codice etico nella quale è appunto prevista la promozione della cultura sportiva e delle sue finalità educative, formative e sociali, il sostegno delle iniziative rivolte allo sport per tutti e al benessere psico-fisico degli atleti, l'impegno a promuovere la lotta al doping e alla violenza, l'adozione di iniziative rivolte alla sensibilizzazione del pubblico sportivo al rispetto degli atleti, degli avversari, delle istituzioni sportive e delle forze dell'ordine, la promozione di un tifo leale e responsabile, l'astensione da qualsiasi comportamento discriminatorio o lesivo dell'immagine, reputazione o della dignità personale di altri soggetti operanti nell'ordinamento sportivo, l'astensione da qualsiasi azione foriera di conflitti di interesse, la garanzia del costante aggiornamento di tutte le componenti interne con riferimento alle specifiche funzioni affidate e l'impegno a non premiare nessun comportamento sleale.

In questo contesto si colloca il particolare impegno per il settore giovanile che viene individuato come uno specifico obiettivo della socie-

⁶ Alla stesura del documento ha collaborato Luca Pancalli, Vice Presidente del Coni e Presidente del Comitato Paralimpico Italiano.

tà. Ecco spiegate le campagne di comunicazione, la diffusione di materiale educativo, le opportunità formative, il rispetto delle particolari esigenze dei giovani e dei bambini in crescita, l'adizione di particolari azioni per temperare l'attività agonistica e non, con quella scolastica, l'attenzione ad evitare percorsi di precoce sfruttamento dei talenti, l'impegno ad assicurare la migliore qualificazione dei soggetti impegnati con i giovani garantendo altresì la necessaria correttezza delle relazioni con i giovani.

Tra le diverse regole di comportamento previste, va sottolineata quella che esorta i responsabili delle singole attività a non abusare del proprio ruolo rispettando i collaboratori, favorendone la crescita professionale nonché lo sviluppo delle potenzialità.

Particolari prescrizioni previste per gli atleti, i tecnici, lo staff medico, i genitori e le tifoserie rendono il documento etico davvero unico. Anche la sua veste grafica, accattivante e giovanile, contribuisce ad impreziosirlo favorendone altresì una agevole lettura.

Nel Codice viene richiamato il modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dalla società ed è stato previsto un Comitato dei garanti avente una serie di compiti tra i quali quello di vigilare sul rispetto delle norme in esso contenute, di pronunciarsi sulle violazioni ed adottare gli eventuali provvedimenti sanzionatori, di esprimere pareri sulla strategia societaria (per una sua coerenza con il Codice) e di procedere ad una sua revisione.

La presenza di una serie di strumenti efficaci, certamente guidati dal Codice etico ed una catena di iniziative ad esso collegate,

hanno fatto sì che la responsabilità sociale della Pallacanestro Virtus Roma fosse in una fase di implementazione con notevoli possibilità di sviluppo. Non a caso i diversi progetti sono stati molto legati alla formazione dedicata a diversi portatori di interesse tra i quali si è posto in evidenza il settore giovanile. Ad esso sono state dedicate molte risorse per conciliare la crescita sana dei ragazzi non solo dal punto di vista agonistico, ma anche considerando l'aspetto umano collegato strettamente al livello di istruzione.

In tale contesto il tentativo di coinvolgere massicciamente i genitori si è rivelato un ottimo viatico per il raggiungimento di buoni risultati in termini di responsabilità sociale.

La Pallacanestro Virtus Roma e l'Unicef, insieme ai *Looney Tunes* della *Warner Bros* in veste di testimonial, si sono uniti nella stesura di un manuale di gioco e dello sport (dal titolo: *Lo sport è bello finché è un gioco*) dedicato ai ragazzi ed ai bambini che si avvicinano alla pratica sportiva, con l'intento di contribuire a rendere questo diritto effettivo nel nostro paese.

Il manuale ha offerto un ulteriore spunto per poter apprendere come giocare, come muoversi, come misurarsi con la fatica e lo sforzo fisico. Lo scopo del progetto è stato quello di offrire un contributo per far distinguere ai giovani i valori fondamentali della vita in comune.

Nel manuale si parla quindi anche del rapporto tra genitori e figli, tra alunno e professore, fra giocatore e allenatore, con i compagni di squadra, gli avversari e l'arbitro, ma si trattano anche il tema della

salute e dell'alimentazione. Piccoli atleti che sapranno così distinguere i valori orientanti della vita condividendoli con i loro compagni di giochi, di squadra, di banco. Reso a misura di bambino grazie all'animazione dei *Looney Tunes*, il manuale ha contribuito a rendere effettivo il diritto al gioco e allo sport ed ha ben seguito il Codice Etico rinforzando il percorso di RSI.

Un altro progetto molto importante dal punto di vista della responsabilità sociale è stato denominato "Obiettivo Giovani". Oltre a curare con particolare attenzione il settore giovanile, la Virtus Roma ha dato vita a una serie di iniziative rivolte ai più giovani con lo scopo di diffondere fra i ragazzi la cultura, non solo del basket, ma dello sport in generale.

Con il progetto "Obiettivo giovani" la Virtus Roma ha avvicinato e appassionato - tramite le proprie risorse tecniche e la preziosa collaborazione dei Partner - bambini, ragazzi, studenti, allenatori ed un alto numero di praticanti coinvolgendoli in un programma specifico composto da eventi, iniziative promozionali e formative. E' stato così possibile promuovere lo sport come pratica sportiva favorendo le attività ludiche e di base contribuendo in questo modo all'integrazione e all'interazione dei ragazzi, attivare un rapporto con le Entità Istituzionali e Sportive che operano sul territorio, promuovere la conoscenza e la diffusione dello sport attraverso l'organizzazione di manifestazioni sportive, attivare azioni di supporto finalizzate alla tutela sanitaria e alimentare delle attività sportive, nel rispetto delle normative vigenti e coinvolgere emotivamente tutti i partecipanti intorno al progetto e alla



la lettura del report padovano che contribuisce a valorizzare l'idea del Calcio Padova come "public company", cioè come "Società privata che opera per finalità economiche e sportive svolgendo al contempo un ruolo di rilevanza collettiva".

Per ragioni di spazio l'analisi della relazione tra le diverse dimensioni della responsabilità sociale nel Calcio Padova è stata sintetizzata nella prossima rappresentazione grafica (Fig. n. 4). Per indicare il livello della relazione è stata adottata una freccia con doppio spessore che indica un'intensità molto forte ed una freccia di spessore normale che indica un'intensità della relazione forte (in neretto le dimensioni maggiormente significative).

7) La responsabilità sociale nella Federazione Motociclistica Italiana

La Federazione Motociclistica Italiana riunisce in un unico ente associativo, a carattere apolitico,

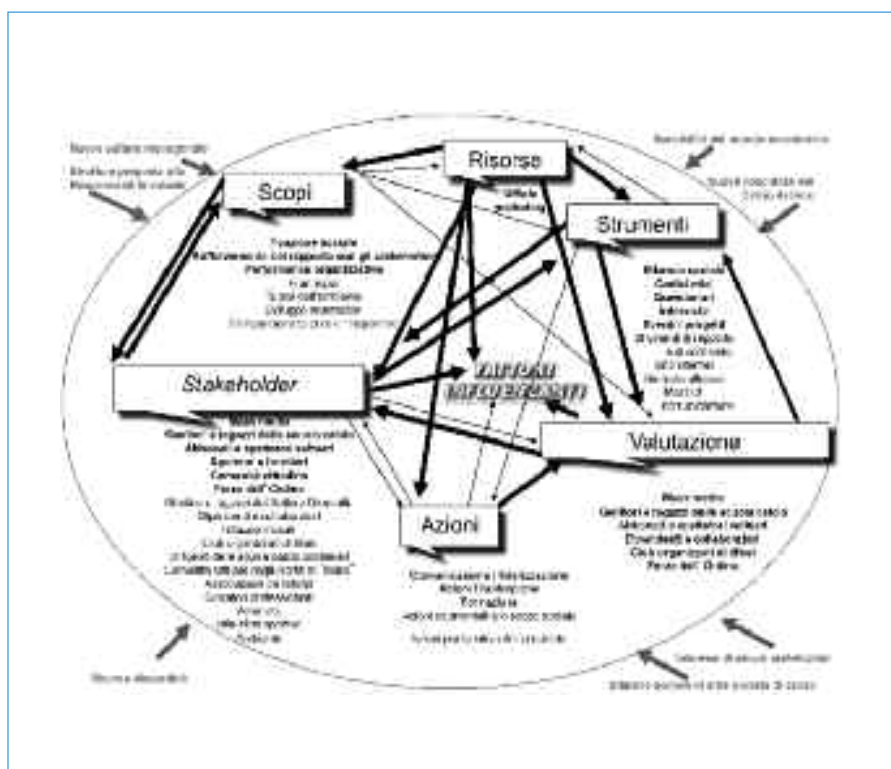
apolitico e non lucrativo, tutte le società e associazioni sportive costituite nel settore dilettantistico (ai sensi dell'articolo 90 della legge 289/02, come modificato dalla legge 128/04) che senza scopo di lucro praticano nel territorio nazionale il motociclismo.

La Federazione Motociclistica Italiana è stata la prima tra le Federazioni Sportive Nazionali a pubblicare integralmente il proprio Bilancio sociale. A partire dal 2005 ha continuato ad avere quello che il presidente federale ha definito "il coraggio sociale di mettersi pubblicamente allo specchio". Attraverso questo documento, è stato diffuso un periodico resoconto di ciò che è stato fatto ogni anno per raggiungere i propri fini istituzionali mettendo in condizione chiunque di poter dare un giudizio. Fulcro di tutto il sistema del Bilancio sociale

sono i portatori di interesse, coinvolti attraverso la sua diffusione e il conseguente ascolto. Ecco perché il Bilancio sociale della FMI rappresenta una esperienza davvero unica, la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per proclamare il legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di Federazione sportiva come ente che agisce per migliorare la qualità della vita dei membri della società.

E' opportuno segnalare che nel gennaio 2011 la FMI ha pubblicato il suo quinto bilancio sociale relativo all'anno 2009 ed in tale documento è confermato il trend crescente del valore aggiunto in tutte le sue dimensioni.

Figura n. 4 – Relazione tra le dimensioni della responsabilità sociale nel Calcio Padova Spa



Per ragioni di spazio l'analisi della relazione tra le diverse dimensioni della responsabilità sociale nella Federazione Motociclistica Italiana è stata sintetizzata nella prossima rappresentazione grafica (Fig. n. 5). Per indicare il livello della relazione è stata adottata una freccia con doppio spessore che indica un'intensità molto forte ed una freccia di spessore normale che indica un'intensità della relazione forte (in neretto le dimensioni maggiormente significative).

8) Il confronto tra i quattro casi di studio

Il confronto tra i quattro casi esaminati è stato effettuato analizzando i fattori comuni e quelli specifici (seppur con le differenti intensità) rispetto alle singole dimensioni in precedenza esaminate. Partendo dalla *mission* delle singole

organizzazioni si è giunti all'identificazione dei diversi scopi per i quali si può notare una condivisione sostanziale su:

1. Funzione sociale
2. Comportamento etico e trasparente
3. Rafforzamento del rapporto con gli *stakeholder*
4. Tutela dell'ambiente
5. Performance organizzativa

E' emersa quindi la consapevolezza della funzione sociale dello sport, della necessità di un comportamento etico e trasparente una preoccupazione verso le aspettative dei diversi portatori di interesse che sono stati comunque individuati (si veda in seguito) in maniera molto eterogenea dai singoli sodalizi sportivi.

Tutela dell'ambiente, interesse verso una misurazione della *performance* che non sia solo legata agli

obiettivi economici e agonistici hanno completato il quadro comune di riferimento.

Per quanto riguarda invece gli aspetti specifici, sviluppo sostenibile e azioni filantropiche sono aspetti comuni nelle organizzazioni che hanno utilizzato il Bilancio sociale, mentre per quelle che hanno adottato il Codice etico è affiorata una maggiore attenzione all'integrazione delle leggi ed alle preoccupazioni derivanti dalla prevenzione dei rischi, tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Passando alla seconda analisi orizzontale, quella riferita agli *stakeholder*, il confronto ha evidenziato sostanzialmente tre categorie comuni:

1. Giocatori / atleti
2. Dipendenti e collaboratori
3. Sponsor / fornitori

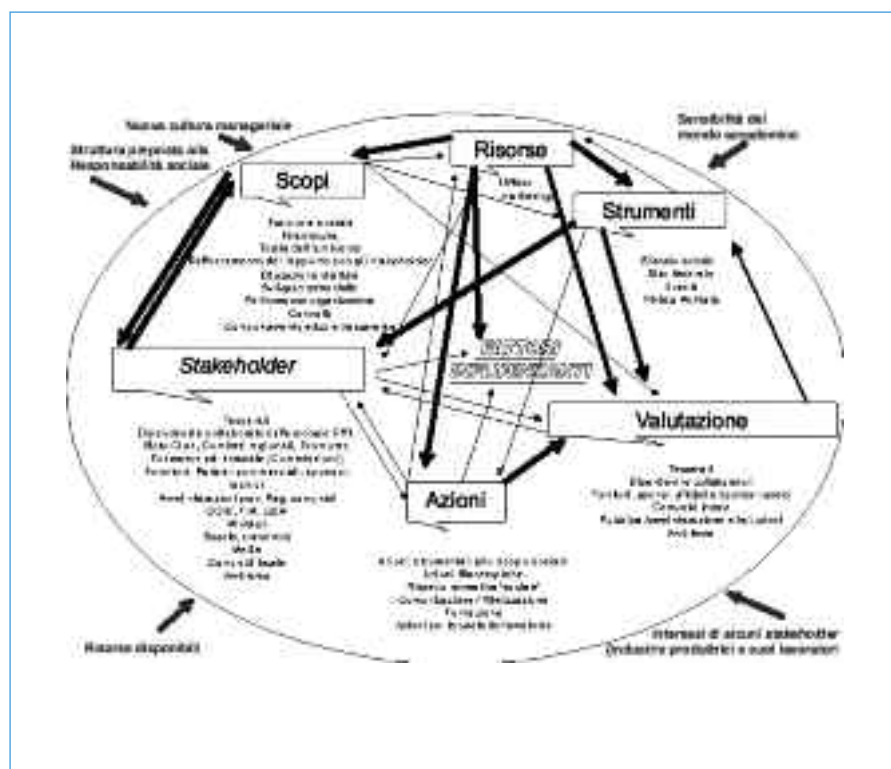
Sulle altre categorie sono emerse invece molte diversità (giustificate anche dalle differenti discipline sportive e dalle dissimili forme giuridiche adottate) perché, giustamente, ogni organizzazione ha identificato gli *stakeholder* in maniera personalizzata.

Per quelle che hanno utilizzato i Bilanci sociali è chiaro il percorso di individuazione mentre per le altre due entità che hanno adottato il Codice etico, i portatori di interesse sono emersi con maggiore evidenza dall'analisi dei documenti e dell'intervista.

La terza analisi orizzontale, quella riferita alle risorse, ha evidenziato che per le organizzazioni che hanno redatto il Bilancio sociale, è risultato centrale e strategico un apposito ufficio individuato per gestire i progetti legati alla responsabilità sociale.

Nelle organizzazioni sportive che

Figura n. 5 - La responsabilità sociale nella Federazione Motociclistica Italiana



hanno invece adottato il Codice etico, pur in presenza di un settore *marketing*, l'attenzione è stata posta maggiormente su un organo di controllo interno deputato alla verifica della puntuale applicazione del documento ed all'irrogazione delle sanzioni previste per gli eventuali inadempimenti dei destinatari che hanno sottoscritto lo strumento etico.

Passando alla quarta analisi orizzontale, quella riferita agli strumenti, il confronto ha evidenziato sostanzialmente due categorie comuni:

1. Sito internet
2. Eventi e progetti

È da segnalare che nel caso del Calcio Padova è stata scelta la strada dell'adozione di un Bilancio sociale e di un Codice etico anche se per quest'ultimo si tratta di una sottoscrizione di due documenti già promulgati a livello europeo, vale a dire il Codice europeo di etica sportiva e la Dichiarazione del *Panathlon International* su "L'etica nello sport giovanile".

La quinta analisi orizzontale, quella riferita alle azioni, ha evidenziato sostanzialmente quattro categorie comuni:

1. Comunicazione / fidelizzazione
2. Azioni strumentali allo scopo sociale
3. Azioni filantropiche
4. Azioni per la tutela dell'ambiente

Nelle organizzazioni che hanno adottato il Codice etico, la tutela dell'ambiente è stata esplicitamente intesa in senso più allargato coinvolgendo altresì le tematiche della sicurezza sul lavoro. Non a caso, negli strumenti adottati da questi sodalizi sportivi, è emersa una

maggiore enfasi per il rispetto delle regole e delle procedure interne appositamente individuate. La sesta analisi orizzontale, quella riferita alle modalità di valutazione, ha evidenziato sistemi non comuni di valutazione.

Ogni organizzazione sportiva ha scelto di percorrere una strada più o meno impegnativa. Certamente la sensibilità al monitoraggio della responsabilità sociale ha brillato maggiormente laddove si è utilizzato lo strumento del Bilancio sociale ed in particolare nel Calcio Padova che ha utilizzato i questionari e le interviste per avere un *feedback* dai propri *stakeholder*.

Va peraltro ribadito che la valutazione appare come uno dei principali "punti delicati" nelle organizzazioni sportive che vogliono accreditarsi come socialmente responsabili. Dalla settima ed ultima analisi orizzontale, riguardante i fattori influenzanti, sono emersi tre elementi comuni:

1. Struttura preposta alla responsabilità sociale
2. Risorse disponibili
3. Nuova cultura manageriale

L'adozione di politiche legate alla responsabilità sociale richiede sempre di più non solo risorse economiche ma anche umane, possibilmente strutturate in unità che si occupino di tale tematica, ormai trasversale a tutte le funzioni delle organizzazioni sportive. Una nuova cultura manageriale, soprattutto interna, ha rappresentato il terzo elemento emerso con forza in tutti i casi studiati.

9) Conclusioni e prospettive

I risultati dello studio dimostrano che la responsabilità sociale viene percepita come un argomento im-

portante da parte dei dirigenti sportivi italiani intervistati, ma esiste un certo divario tra la sua rappresentazione ed i concetti teorici ad essa connessi. In particolare è emerso che sono state scelte modalità diverse di applicazione della RSI non sempre corrispondenti a logiche strategiche consapevoli. Ciò che qualche volta è risultata debole è la coerenza tra le varie dimensioni che la compongono.

La scelta di modalità diverse di erogazione della responsabilità sociale appare legata principalmente ad una scarsità di risorse (tra le quali il *Know How*) da dedicare al tema, la cui trattazione è spesso legata a coincidenze particolari e ad interessi di ben particolari *stakeholder*. La gestione corretta della responsabilità sociale ha comunque offerto alle quattro organizzazioni sportive analizzate la possibilità di trovare degli strumenti per misurare e contabilizzare anche in bilancio alcuni preziosissimi valori quali la reputazione, la conoscenza, il clima organizzativo, la creatività, i valori aggreganti, il consenso, la trasparenza e non ultima la passione della gente che lavora nello sport, per lo sport.

Oltre ad una maggiore integrazione e coordinamento degli strumenti per il futuro sarebbe auspicabile la trasformazione degli *stakeholder* da *stakeholder target* a *stakeholder partner* con i quali concordare non solo i percorsi di responsabilità sociale, ma anche prevedere un loro coinvolgimento nel processo di controllo. Si pensi ad esempio ad un Bilancio sociale della FIDAL reso partecipato attraverso il *panel* degli esperti, oppure ad un Codice etico ed alla relativa convocazione, all'interno del Comitato deputato a vigilare sulla sua applicazione, di varie categorie di *stakeholder* inte-

ressati (es. sponsor).

Naturalmente essere socialmente responsabili non vuol dire solo redigere un Bilancio sociale, ma significa avere anche un rapporto diverso con tutta la platea degli *stakeholder* attivando una serie di strumenti gestionali in modo da creare un sistema organizzativo foriero di valore e, come tale, percepito.

Ecco quindi l'importanza di una cultura manageriale che sappia concepire in maniera sistemica, oltre al bilancio sociale, i codici etici, le buone prassi, il marketing sociale, la filantropia, le relazioni con gli *stakeholder*, la formazione e la sensibilizzazione del personale e dei volontari, i controlli interni, il rispetto di *standard* qualitativi fino ad arrivare, nelle realtà sportive più complesse, agli indici di borsa per una finanza responsabile.

Non esistono processi di responsabilità sociale migliori di altri, ma solo risultati differenti raggiungibili attraverso percorsi che non sono uguali l'uno all'altro e che propongono una diversa integrazione della RSI nella gestione quotidiana dell'intera catena del valore. Quest'ultima può rappresentare uno strumento cardine per comprendere a fondo la natura del vantaggio competitivo delle organizzazioni sportive. Ciascuna delle attività che esse svolgono (i settori giovanili, i campionati di vertice, i servizi rivolti ai tifosi, l'organizzazione di eventi, la formazione dei collaboratori, la gestione di progetti sociali, ecc.) sono collegate da una "catena" influenzata dal contesto, dalla storia, dalle persone, dalla cultura e dalla *governance* di una organizzazione sportiva.

Il "valore" è la somma di quello che gli *stakeholder* sono disposti ad offrire per ciò che l'organizzazione

fornisce e che loro hanno percepito. Può essere del denaro, nel caso dell'acquisto di un biglietto o di una quota per la partecipazione ad un corso sportivo, ma può anche essere del tempo libero che i volontari sono disposti ad offrire poiché condividono la missione e gli obiettivi del sodalizio sportivo.

Solo dalla condivisione e dalla promozione dei valori è possibile creare un valore che è la somma di una componente economica a cui vanno aggiunte le dimensioni competitive ed agonistiche dello sport senza dimenticare quelle etiche, sociali ed ambientali.

E' quindi evidente la necessità che la ricerca riguardante la responsabilità sociale nello sport continui il suo percorso per investigare ancora meglio una tematica che il lavoro appena sintetizzato ha cercato di collocare in un ambito sistematico, seppur in maniera parziale, in considerazione del metodo adottato e dell'esiguo campione esa-

minato. E' giunto davvero il momento che anche i dirigenti sportivi prendano coscienza delle potenzialità dello sport e delle responsabilità dello sport. E' necessario aprirsi al dialogo, alla cooperazione con il proprio contesto di riferimento per mantenere un orientamento di lungo periodo, ma soprattutto per creare un valore sostenibile.

Affinché la responsabilità sociale possa apportare i suoi massimi benefici nelle diverse aree di gestione, è opportuno considerarla non come un *addendum* alle attività ed ai processi organizzativi consolidati, ma come un elemento cardine della cultura e delle strategie che a tutti i livelli devono ormai inevitabilmente generare un posizionamento valoriale per le organizzazioni sportive che vogliono vincere le sfide proposte da un ambiente sempre più competitivo e complesso.



Bibliografia

- Andriola L. (2006), Il progetto di gestione ambientale dei Campionati Mondiali di Calcio Germania 2006, *Gestione Ambientale*, 3, 15-20.
- Andriola L., Gazzotti F., Buzzi D., Dal Platz M., (2007), Pianificazione, gestione e certificazione ambientale di un evento sportivo invernale: l'esperienza pilota italiana della Val di Fiemme, *Gestione ambientale*, 2, 35-47.
- Angelucci A. (2009), *La responsabilità sociale nello sport*, Aracne Roma.
- Babiak K., Wolfe R. (2009), Determinant of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: internal and external factors., *Journal of Sport Management*, 23, 717-742.
- Babiak K., Wolfe R. (2006), More than just a game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL, *Sport Marketing Quarterly*, 15-4, 214-222.
- Benoit S., Parent M., O'Reilly N. (2010), Corporate support: a corporate social responsibility alternative to traditional event sponsorship, *International Journal of Sport Management & Marketing*, 7, 51-65.
- Borellini V. (2009), *Quaderni del Corso di Management sportivo*, Scuola dello Sport, CONI Servizi – Luiss Business School.
- Bradish C., Cronin J.J., (2009), Corporate Social Responsibility in Sport, *Journal of Sport Management*, 23, 691-697.
- Breitbarth T., Harris P., (2008), The role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model, *European Sport Management Quarterly*, 8, 179-206.
- Buscarini C. (2005), Responsabilità sociale nella gestione delle aziende del settore sport, SDS-Scuola dello Sport, XXV, 65 pp. 61-62.
- Buscarini C., Manni F., Marano M. (2006) *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano
- Campbell D. T. (1975), Degrees of freedom and the case study, *Comparative Political Studies*, 8, pp. 178-193.
- Cherubini S. (2010), Sostenibilità economica, sociale e ambientale, *Spazio Sport*, Coni Servizi, n. 14, 74-79.
- Codice di comportamento sportivo*, approvato dal Consiglio Nazionale del CONI con delibera 1270 del 15 luglio 2004 e modificato il 2 febbraio 2012.
- Esposito G., Madella A., Quanto corre l'atletica? La valutazione della performance organizzativa del "sistema atletica" in Italia, *Atletica-studi* 3-4, pp. 3-26, 2003.
- Esposito G. (2007), Marketing delle organizzazioni sportive e responsabilità sociale ed etica, SdS-Scuola dello Sport, n.74, luglio-settembre.
- Esposito G. (2007), Responsabilità sociale ed etica nelle organizzazioni sportive, *Lavoro e Medicina*, n. 3, Maggio-Dicembre.
- Esposito G. (2007), Responsabilità sociale ed etica: per un marketing sostenibile degli eventi sportivi, in *Atti della 1ª Giornata Italiana di Management dello sport*, Torino, 14 settembre 2007.
- Esposito G. (2008), Verso le Olimpiadi verdi, scientifiche e umanistiche, *Il Sole24ore*, n.1 Gennaio.
- Esposito G. (2008), Responsabilità sociale ed etica nelle organizzazioni sportive, *Lavoro e Medicina*, n. 1-2, Gennaio-Agosto.
- Esposito G. (2010), *La responsabilità sociale nelle organizzazioni sportive italiane: una ricerca*, SdS-Scuola dello Sport, n.87, novembre-dicembre.
- Esposito G. (2011), La responsabilità sociale nelle organizzazioni sportive italiane: un modello di indagine (parte seconda), SdS-Scuola dello Sport, n.88, gennaio-febbraio.
- Esposito G. (2011), La terza volta di Londra – A Londra 2012 vince la sostenibilità, SdS-Scuola dello Sport, n.91, novembre-dicembre.
- Ghiretti R., (2007), Lo sport responsabile – dal marketing alla rendicontazione sociale, *Atti del Convegno*, Parma 20 gennaio 2007
- Genzale J., (2006), Sports and social responsibility, *Sport Business Journal*, 34 – 37.
- Giulianotti R., (2005), Sport: A critical sociology, Polity Press, Cambridge
- Godfrey P. C., (2009), Corporate Social Responsibility in Sport: An Overview and Key Issues, *Journal of Sport Management*, 23, 698-716.
- Hamil S., Walters G., Watson L. (2010), The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance, *Soccer & Society*, 11, 475-505.
- Hamil S., Morrow S. (2011), Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 11, No. 2, 143-170.
- Hinna L. (2005), *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il sole24ore, Milano

- International Olympic Committee (2000), *Olimpic Movement's Agenda 21- Sport for a sustainable development*, Lusane, IOC.
- International Olympic Committee (2005), Guide on Sport, Environment and sustainable development, VI *World Conference on Sport and Environment*, Nairobi 10 novembre 2005.
- Irwin R.L., Lachowitz T., Cornwell T.B. & Clark J. S., 2003, Cause-related sport sponsorship: An Assessment of spectators beliefs, attitudes and behavioral intentions, *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 131-139.
- Kern W.S., 2000, Introuction, in W.S. Kern (Ed.), *The Economics of Sports*, W.E. Upjohn Insitute for Employment Research.
- Lipset S., Trow M., Coleman J. (1956), *Union democracy: The inside politics of the International Typografical Union*, New York, Free Press, pp. 419-420.
- Madella A., (1998), La performance di successo delle organizzazioni sportive, *Aleticastudi* 1-2-3 pp. 101-112.
- Madella A., (2000), Measuring the Performance of National Sport Federation: an Applied Methodology, *Official proceedings of The 8th Congress of the European association for sport management*, San Marino 6-10 Sett., pp.171-175.
- Madella A., (2002), *Performance organizzativa delle Associazioni e delle Federazioni Sportive: un modello di valutazione*, *Aleticastudi* n. 34, pp. 47-58.
- Madella A., (2003), La qualità delle organizzazioni sportive: cos'è e come si misura, *SDS-Scuola dello Sport*, luglio-dicembre, pp. 2-7.
- Madella A., Esposito G., (2004), La performance delle organizzazioni sportive: il caso della Federazione Italiana della Atletica Leggera, *Movimento*, Vol 20, 2 pp. 40-45.
- Madella A. (2006), Misurare la performance delle Federazioni Sportive Nazionali, in Buscarini C., Manni F., Marano M., *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano
- Madella A. (2006), Sport e intervento sociale, *SdS-Scuola dello sport*, Luglio-Settembre, pp. 7-18.
- Madella A. (2010), *Sociologia dello sport*, (a cura di Simone Di Gennaro), Edizioni SdS, Roma.
- Marano M., (1999), Le strategie di sviluppo delle società sportive di base, *Non Profit*, 3.
- Marano M., (2001) Implementing Mangement Control and Performance Measurement Systems in large Non-profit Sport Organizations, in *Proceedings of the 9th Congress of the European Association for Sport Management*, Vittoria-Gasteiz, pp. 201-202.
- Marano M. (2006), Gli strumenti di rendicontazione sociale nel governo e nella comunicazione delle aziende sportive non profit, in Buscarini C., Manni F., Marano M., *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano.
- Merton R. K., Fiske M., Kendall P. L. (1990), *The focused interview: A manual of problems and procedure* (2nd Ed.), Free Press, New York.
- Patton M. Q. (1987), *How to use qualitative methods in evaluation*, Sage, Newbury Park, CA.
- Perrini F., Vurro C. (2011), *L'integrazione della CSR nei rapporti di filiera delle PMI*, CReSV, Egea, Milano
- Porro N. (2001), *Lineamenti di sociologia dello sport*, Carocci, Roma.
- Porro N. (2006), *L'attore sportivo*, La Meridiana, Firenze.
- Porro N., (2006), *Le organizzazioni dello sport come soggetti dell'economia civile*, in Buscarini C. Manni R. Marano M., *Responsabilità sociale e bilancio sociale delle organizzazioni sportive*, Franco Angeli, Milano.
- Porter M., Kramer M. (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84 (12) pp. 78-92.
- Robinson R., (2005), *Sports philanthropy: An analysis of the charitable foundations of major league teams*, Unpublished master's thesis, University of San Francisco, San Francisco, CA.
- Salcedo J. (2001), *The Portuguese Athletic Federation and the strategies for the development of the Portuguese Athletics in the beginning of the third millenium*, Memos 2000, Final Project.
- Segre A. (2002), Olimpiadi e Ambiente, in L. Bobbio e C. Guala (a cura di), *Olimpiadi e grandi eventi. Verso Torino 2006*, Carocci, Roma, pp. 115-144.
- Shet H. (2006), *Beyond the Game: Corporate Social Responsibility in the sport industry*, Thesis submitted to the Faculty of the University of North Carolina at Chapel Hill.
- Sheth H., Babiak K. M. (2010), Beyond the Game: Perceptions and practies of corporate social responsibility in the professional sport industry, *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450.
- Travaglini R. (2002), *La ricerca in campo educativo*, Carocci, Roma.
- Walker M., Kent A., (2009), Do Fans Care? Assessing the Influence of

Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry, *Journal of Sport Management*, 23, pp. 743-769.

Walker M., Parent M., (2010), Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport, *Sport Management Review*, 13, pp. 198-214.

Walker M., Kent A., (2010), CSR on tour: attitudes towards Corporate Social Responsibility among golf fans, *International Journal of Sport Management*, 11, pp. 179-207.

Yin R. K. (1981)., The case study as a serious research strategy, *Knowledge*, 3.

Yin R.K. (2003), *Case study research: Design and methods*, (3rd ed.), Sage publications, Thousand Oaks, CA

In Europa

Libro bianco sullo sport 2007

Codice Europeo di Etica Sportiva approvato nella 7^a Conferenza dei Ministri europei responsabili dello Sport (Rodi, 13-15 maggio 1992)

Commissione della Comunità Europea, Libro Verde (2001), *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles 18.07.2001, 366. def.

Comunicazione della Commissione europea del 25 ottobre 2011 "Una rinnovata strategia comunitaria sulla responsabilità sociale d'impresa per il periodo 2011-2014".

Atti - Rapporti di ricerca

Atti della giornata di studio tenutasi a Roma, presso l'Università – Foro Italico, nel gennaio del 2006, dal titolo "La responsabilità sociale delle

organizzazioni dello sport".

Atti del convegno: *Lo sport responsabile – dal marketing alla rendicontazione sociale*, tenutosi presso l'Università di Parma il 20 gennaio 2007.

Atti della 1^a Giornata Italiana di Management dello sport, Torino, 14 settembre 2007.

16thEASM Conference 2008, Bayreuth/Heidelberg, Book of Abstracts:

Kent A., Walker M. (2008), *Corporate Social Responsibility (CSR) in Sport*; Zalus D., Skinner J. (2008), *Can the heart of sport deliver social policy?*; Polite F., Rider B., Modell S., Lattimer C., (2008), *A study of attitude regarding social responsibility and social accountability among NCAA College/University athletes and administrators*; Harada M., Tezuka M., (2008), *Socialization into football fans: role of children as a socialization agent*; Dietl H., Franck E., Hillebrandt J. (2008), *Corporate social responsibility in professional team sports: National Football League (NFL) versus UEFA Champions League*; Scher Y., Rossi L., Bof F., Montanari F. (2008), *Corporate Social Responsibility: Analysis of supporters trust model and its applicability into the Italian context*.

19thEASM Conference 2011, Madrid, Book of Abstracts:

Anagnostopoulos C. (2011), *Corporate Social Responsibility in sport: towards a context-intensive and sector-specific empirical examination*; Trendilova S. (2001), *Corporate Social Responsibility in European Sport Clubs: Analysis and Classification of activities/programs*; Webster I. (2011), *Getting the message across: website presence and Corporate Social Responsibility in English Football*.

CONI – CENSIS (2008), 1° Rapporto Sport & Società.

CONI – ISTAT (2011), I numeri dello sport italiano.

Sitografia

www.aists.org/sustainable

www.accountability.org

www.ansa.it

www.bilanciarsi.it

www.bilanciosociale.it

www.bsr.org

www.campagnaseeitalia.it

www.censisservizi.com

www.cnel.it

www.codiceatletico.it

www.coni.it

www.copenhagencentre.org

www.cs london.org

www.csr.unioncamere.it

www.esicert.it

www.eticaesport.it

www.eticadellosport.it

www.europarl.europa.eu

www.federmoto.it

www.fidal.it

www.fondazionezanotto.it

www.iso.org

www.managementdellosport.org

www.padovacalcio.it

www.panathlon.net

www.studioghiretti.it

www.trevisomarathon.it

www.uni.it

www.virtusroma.it

http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

http://europa.eu/indexhttp://ec.europa.eu/sport/index_en.htm