

# DALL'ENUNCIAZIONE DELL'ETICA SPORTIVA AL CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI. STRATEGIE E STRUMENTI DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE NELLO SPORT.

di Maurizio Marano, Professore di Economia Aziendale nell'Università di Bologna e Direttore Scientifico della Scuola Regionale dello Sport del Comitato Regionale CONI Emilia Romagna.

## **1. Introduzione. Le organizzazioni sportive dilettantistiche come organizzazioni eticamente orientate.**

Le organizzazioni dello sport dilettantistico (ASD, SSD, Srl senza scopo di lucro e cooperative sportive) dovrebbero pensare a se stesse non semplicemente come operatori del settore dello sport, ma come soggetti dell'Economia sociale.

L'Economia Sociale è infatti l'insieme di quegli operatori organizzati che a) agiscono in vista di scopi ideali incentrati sulla risposta ai bisogni del cittadino e della società, anziché dello scopo di dividersi gli utili dell'attività organizzativa, come è viceversa proprio delle organizzazioni lucrative; b) strutturando i propri modelli di governance sulla base del principio di democraticità.

Così considerate, le organizzazioni sportive ben gestite appaiono a pieno titolo quali soggetti dell'Economia sociale. Infatti, organizzano attività sportive per giovani ed adulti, il che significa che offrono servizi di *welfare* idonei a generare un impatto positivo sia sul benessere dei cittadini, (fornendo opportunità educative, contribuendo alla tutela della salute grazie all'attività motoria, promuovendo la diffusione di sani stili di vita), sia sulle dinamiche della società (favorendo l'integrazione, la socializzazione, la partecipazione).

Proprio in relazione a tale natura, nel prendere parte a campionati e gare, tenere corsi di avviamento, organizzare eventi e in generale nel programmare le proprie attività, molte organizzazioni sportive pongono alla base della propria azione chiari valori *etici* che ne costituiscono la stella polare: dal rispetto delle regole al fair play, dal riconoscimento dell'atleta come persona - anziché come mero strumento della performance agonistica - alla tutela della salute di ogni soggetto coinvolto nell'offerta e nella fruizione dei servizi sportivi. In modo più o meno formalizzato, queste organizzazioni sportive esprimono la ragione d'essere della propria esistenza in termini di bisogni ai quali dare risposta e fanno propri robusti valori di etica sportiva.

Queste organizzazioni affrontano tuttavia una sfida:

- tradurre il proprio finalismo in risultati corrispondenti alle mete;
- incorporare sistematicamente e coerentemente gli elementi valoriali in formule strategiche, assetti organizzativi, processi operativi.

È a questa sfida che la dirigenza sportiva deve dare risposta. Una risposta che non può affidarsi unicamente alla buona volontà, ma che richiede, insieme ad una forte coerenza, l'adozione di percorsi e strumenti manageriali utili a trasformare i principi ideali in realtà, i fini in performance.

Facendo ricorso ad un notevole grado di sintesi, si presentano dapprima le strategie di responsabilità sociale nello sport e successivamente i profili di alcuni strumenti evoluti dei quali un'organizzazione sportiva dilettantistica può dotarsi per accrescere l'attitudine a realizzare i propri fini.

## ***2. Dall'enunciazione dei principi etici al comportamento orientato: la strategia di responsabilità sociale nelle organizzazioni sportive dilettantistiche***

Proprio in quanto organizzazioni eticamente orientate, che mirano a soddisfare bisogni espressi dalle persone e dalla società, è opportuno che le realtà sportive ben gestite facciano propria una chiara strategia di responsabilità sociale.

Per responsabilità sociale dell'organizzazione sportiva dilettantistica si può intendere l'inclusione nei suoi processi decisionali e nelle sue attività operative di preoccupazioni per le conseguenze sociali ed ambientali delle attività sportive.

Tali preoccupazioni dovrebbero essere in particolare avvertite verso le diverse categorie di portatori di interesse (in inglese *stakeholder*) che sono influenzati dall'attività dell'organizzazione sportiva e che sono, a loro volta, in grado di influenzarla: dai praticanti alle loro famiglie, dalle imprese sponsor alle pubbliche amministrazioni, dal personale retribuito o volontario ai media, fino alla società nel suo complesso e all'ambiente naturale. Una strategia di responsabilità sociale dovrebbe quindi prendere simultaneamente in considerazione diverse categorie di portatori di interesse, tra le quali assume peso primario la persona posta al centro del finalismo dell'organizzazione sportiva: il praticante, quale sia il livello dell'attività svolta (dal bambino che frequenta i centri di avviamento all'atleta di alta prestazione con ambizioni olimpiche).

Prima di procedere occorre tuttavia dileguare possibili fraintendimenti. La responsabilità sociale non si limita a imporre il pieno rispetto delle normative di legge vigenti, sebbene l'operare secondo legalità sia un suo fondamentale ingrediente. Infatti, essa va necessariamente oltre la conformità alle disposizioni dell'ordinamento giuridico e si pone il più ambizioso scopo di affrontare il problema degli impatti che l'attività sportiva produce a carico dei propri portatori d'interesse.

Allo stesso modo va chiarito che la responsabilità sociale non è una strategia che s'impenna semplicemente sull'attuazione di singole esperienze di beneficenza o solidarietà a carattere episodico. Infatti, simili momenti di natura filantropica potrebbero essere persino introdotti all'interno di un modello gestionale potenzialmente inefficace rispetto alle aspettative degli interlocutori dell'organizzazione. La responsabilità sociale non può avere un ruolo marginale od occasionale, ma deve informare l'intera vita organizzativa.

Ciò posto, qual è il portato di tale strategia? Essa sicuramente traduce l'enunciazione etica posta alla base dell'azione sportiva in indirizzi ai quali concretamente rifarsi per lo sviluppo delle attività sportive. Inoltre, essa costituisce una significativa fonte di vantaggio competitivo per quelle organizzazioni che sappiano rappresentare adeguatamente all'esterno e all'interno la propria natura, i propri fondamenti, le proprie peculiarità, con ritorni che non sono destinati ad arrestarsi al piano dell'immagine, ma che possono innescare un potenziamento delle relazioni fiduciarie con i diversi interlocutori dell'organizzazione sportiva dilettantistica, una maggiore capacità di attrazione e fidelizzazione dei propri pubblici di riferimento e, infine, una maggiore attitudine a generare flussi incrementali di entrate per l'organizzazione.

Quale che sia il modello di etica sportiva di riferimento e il fine perseguito (dal consentire ad ognuno di partecipare all'attività sportiva secondo le proprie inclinazioni, includendo ed integrando ogni identità, all'accompagnare la persona dotata di uno speciale talento alla realizzazione di se stesso e del suo potenziale nell'ambito dell'attività agonistica di alto livello), è dunque fondamentale dar luogo al passaggio dall'enunciazione di un'etica sportiva e di un fine ideale all'elaborazione di una strategia di responsabilità sociale che conduca a delineare modalità appropriate di relazione con ciascun portatore di interesse.

Alcuni risultati di ricerca (Altieri, 2013) – suggeriscono l'idea che molti dirigenti sportivi non siano realmente consapevoli del significato e del potenziale connesso ad una strategia di responsabilità sociale, spesso a causa dell'erronea convinzione che lo sport sia in sé già *responsabile* e, come tale, inevitabilmente produttivo di effetti positivi. Ne può persino discendere la proiezione

dell'immagine di ogni attività sportiva come bene in sé (Godfrey, 2009), a prescindere dunque dalle modalità con cui lo sport è praticato.

La realtà è differente: se non si esplicita una strategia di responsabilità sociale permane il rischio che la seppur valida base etica di molte organizzazioni sportive dilettantistiche non possa tradursi in significativi esiti, disperdendo buona parte del potenziale di utilità sociale di cui sono portatrici.

Il dirigente sportivo consapevole dei benefici che una simile strategia può portare allo sport deve dunque farsi carico della sua formulazione, ma dovrà ulteriormente riflettere sul fatto che la sua realizzazione suscita di necessità l'adozione di opportuni strumenti. Si tratta di una consapevolezza che il dirigente sportivo potrà facilmente cogliere considerando il contiguo ambito tecnico, nel quale il fine dell'eccellenza della prestazione è usualmente destinato a non realizzarsi se non supportato da una pianificazione del percorso di preparazione e da opportuni strumenti di lavoro e monitoraggio.

### **3. Gli strumenti di gestione della responsabilità sociale delle organizzazioni sportive**

Il novero degli strumenti di gestione e comunicazione della responsabilità sociale dell'organizzazione sportiva è particolarmente ampio. Si tratta di strumenti che possono essere variamente classificati a seconda che interessino la fase della formulazione della strategia o la fase della sua traduzione operativa; oppure a seconda che assumano un rilievo prettamente interno o, al contrario, vi abbinino una rilevanza esterna nell'interazione con i portatori di interesse che non fanno parte dell'organizzazione.

Si tratta infine di strumenti caratterizzati da un diverso grado di onerosità. L'adozione di ciascuno di essi rende necessario l'impiego di risorse, ma alcuni comportano essenzialmente il sacrificio di ore lavoro delle risorse umane chiamate a metterlo a punto; altri richiedono il sostenimento di uscite finanziarie. In ogni caso, sarebbe miope concepire questi strumenti come meri determinanti di costi. Al contrario devono essere visti come investimenti, cioè come impieghi di risorse effettuati allo scopo di ottenere superiori ritorni nel futuro.

In ogni caso, si tratta di strumenti che iniziano a conoscere forme di diffusione all'interno del mondo dello sport dilettantistico, come mostra dettagliatamente la più recente letteratura sul tema (Esposito, 2012), anche in relazione al modo in cui le organizzazioni più innovative tendono a rappresentarsi, cioè come “progetti di responsabilità sociale” (Giovenzana, 2015).

Tali strumenti appaiono destinati a diffondersi sempre più, poiché da parte della società si manifesta una crescente richiesta di comportamenti responsabili. Una richiesta che si rivolge ad ogni organizzazione, profit o non profit, comprese le organizzazioni sportive (Marano, 2006, p. 36). Queste ultime devono dunque assumere comportamenti rispettosi delle aspettative dei propri stakeholder (il bisogno di un contesto favorevole per lo sviluppo psico-fisico dei praticanti l'attività giovanile; forme di impiego del personale adeguate all'investimento in professionalità cui hanno dato luogo i tecnici; comportamenti conformi all'interesse collettivo di socialità ed inclusione ricercato dalle amministrazioni locali). Inoltre, di fronte alla sfida del cambiamento climatico e del degrado ambientale si manifesta l'attesa che gli eventi sportivi e le realizzazioni impiantistiche facciano propri criteri di sostenibilità e di contenimento degli impatti negativi.

L'esigenza della diffusione di tali strumenti è infine sostenuta con forza anche da istituzioni guida dello sport, con funzioni di organizzazione e potenziamento dello sport con riferimento a significativi contesti territoriali (CONI Comitato Regionale Emilia Romagna, 2015, p. 187 e ss.); a livello nazionale e locale è promossa culturalmente dalle loro strutture formative (Scuola dello sport e scuole regionali dello sport).

Ma a quali strumenti è possibile fare ricorso? Nel prosieguo si indicano i principali strumenti che le organizzazioni sportive possono adottare per la gestione e la comunicazione della responsabilità sociale, presentandone le principali caratteristiche. In particolare, ci si sofferma sui seguenti:

- a) la dichiarazione di missione
- b) la carta dei valori
- c) il codice etico
- d) il bilancio sociale
- e) la certificazione etica

*a) La dichiarazione di missione.*

Identifica la ragion d'essere dell'organizzazione sportiva, chiarendo puntualmente ad un dato pubblico di destinatari il contenuto della sua offerta ed i primari valori sui quali l'organizzazione basa la sua attività. Quando adottata da un'organizzazione sportiva che si propone lucidamente come soggetto socialmente responsabile, la mission dovrà incorporare l'identificazione dei benefici che si propongono ai primari stakeholder organizzativi, autentici destinatari della sua attività, e i valori etici che ne guidano con continuità l'azione. I benefici derivanti dalla formulazione e dalla comunicazione della dichiarazione di missione sono sia interni, che esterni. Interni, nel consentire la condivisione della metà verso la quale tutti (dirigenti, tecnici, atleti, staff) devono tendere, accrescendo la probabilità di realizzazione dei risultati perseguiti; esterni, per la possibilità di attrarre pubblici compatibili con l'identità organizzativa, nonché svariate forme di risorse e sostegni (donazioni, volontariato, opportunità di collaborazione, sponsorizzazioni, ecc.). Si tratta di uno strumento di rilevanza strategica che impegna risorse umane nella sua definizione, ma non comporta usualmente uscite finanziarie.

*b) La carta dei valori*

È un documento che identifica i valori praticati dall'organizzazione, con valenze anche in questo caso sia interne, sia esterne. Internamente indica un'aspettativa circa i criteri di fondo ai quali l'azione di ogni persona dovrà conformarsi, favorendo processi di identificazione organizzativa e la costruzione di una cultura che renda coeso il gruppo sociale; esternamente segnala aspetti dell'identità profonda dell'organizzazione sportiva, favorendo i processi di scelta da parte di persone ed organizzazioni compatibili.

*c) Il codice etico*

È un documento che sulla base dei valori di riferimento dell'organizzazione e dei suoi scopi istituzionali formalizza norme di riferimento alle quali le persone che costituiscono l'organizzazione devono conformarsi, allo scopo di assicurare l'efficace svolgimento dei processi decisionali ed operativi. Sebbene usualmente rivolto ai soggetti interni, può contenere norme di condotta riferite a quei pubblici che interagiscono più strettamente con l'organizzazione sportiva, proponendo la conclusione di un "patto sociale" e favorendo comportamenti convergenti verso esiti condivisi. Dovrebbe usualmente includere l'identificazione dell'organismo interno incaricato della vigilanza sulla sua attuazione, destinatario di segnalazioni in materia di violazione delle norme e preposto ad attivare procedimenti per sanzionare le violazioni accertate. Anche il codice etico è strumento costruito e gestito con risorse essenzialmente interne e non comporta usualmente esborsi finanziari.

#### *d) Il bilancio sociale*

Documento col quale annualmente l'organizzazione sportiva si interroga sui risultati raggiunti nel perseguimento della propria mission e nell'attuazione di una strategia di responsabilità sociale. Documento fondamentale nel processo di pianificazione, programmazione e controllo, perché – con l'ausilio di opportuni indicatori quantitativi – fornisce le basi informative per esprimere i risultati raggiunti, confrontarli con gli obiettivi ed identificare i correttivi da introdurre nei nuovi cicli gestionali. Al contempo, è documento di comunicazione col quale si può dare conto agli stakeholder degli obiettivi perseguiti, delle azioni poste in essere e degli esiti conseguiti, anche attraverso opportuni processi di coinvolgimento; mostra la capacità dell'organizzazione di operare in modo trasparente, favorisce il rafforzamento dell'immagine di organizzazione credibile e responsabile, meritevole controparte di relazioni fiduciarie. Si tratta di uno strumento che può essere costruito in modo autonomo da parte dell'organizzazione, sebbene possa essere anche coadiuvato da figure professionali esterne sia per gli aspetti metodologici di impostazione, sia per la componente di presentazione grafica qualora il bilancio sociale sia usato per processi di comunicazione esterna. In tal caso vi sono conseguenti implicazioni di natura finanziaria.

#### *e) La certificazione etica*

Costituisce la verifica indipendente della conformità dell'organizzazione sportiva rispetto ad una data norma (standard) di riferimento, costruita in modo da assicurare lo sviluppo di modelli strutturali, formule gestionali e processi operativi allineati con obiettivi di responsabilità sociale: dalla tutela dell'ambiente, al rispetto per le risorse umane e, soprattutto, in ambito sportivo il rispetto della persona atleta e praticante. Lo sport italiano sta conoscendo la diffusione di diverse forme di certificazione etica. Il percorso antecedente alla certificazione vera e propria comporta usualmente una preliminare verifica dei principali gap tra la situazione organizzativa e lo standard e, di conseguenza, l'identificazione di un itinerario di miglioramento che conduca nel tempo ad allineare la società sportiva alle previsioni dello standard; una volta adottato un sistema organizzativo ed operativo coerente con lo standard, può essere richiesta la certificazione, della quale si occupa un ente certificatore indipendente dotato di opportuna competenza professionale. Dati modelli di certificazione etica prevedono l'assegnazione di punteggi legati al livello di conformità allo standard (al di là di quello minimo necessario per l'ottenimento della certificazione). Il percorso descritto comporta sia benefici interni (il miglioramento di strutture organizzative, procedure, formule di servizio, ecc.), sia esterni (l'attestazione all'esterno delle qualità organizzative resa da soggetto esperto, con conseguenti impatti sulla credibilità dell'organizzazione). Comporta necessariamente esborsi finanziari in relazione alle attività rese dal certificatore. Nell'ambito del documento Sport Plan del CONI-Comitato Regionale Emilia Romagna (2015) viene presentato il caso di studio di un'ASD modenese che ha conseguito la certificazione etica, di seguito riproposto.

#### **LA CERTIFICAZIONE ETICA NELLE ASD E SDD: IL CASO INVICTA SKATE MODENA**

L'ASD Invicta Skate è una realtà di dimensioni relativamente contenute (conta attualmente circa 265 tesserati), ma caratterizzata da una marcata impronta etica, manifestata dal suo finalismo – riassumibile nella mission di “organizzare attività sportive per il bene dei giovani” – e dalla specifica cultura organizzativa che la contraddistingue. Sebbene si tratti di una realtà portatrice di ambizioni agonistiche, come attestano i titoli e i piazzamenti di rilievo raggiunti da alcuni suoi atleti partecipanti a campionati europei e mondiali, essa si propone infatti di favorire primariamente la condivisione da parte dei propri tesserati dei valori etici dello sport; è così che l'Invicta promuove in particolare il fair play, operando conseguenti scelte di composizione dell'organico non soltanto in

funzione del potenziale fisico—tecnico degli atleti, ma anche in relazione alla congruenza della loro condotta con i valori di riferimento societari.

Come passo conseguente all'orientamento valoriale che caratterizza l'associazione sportiva, nel 2013 l'Invicta Skate ha deciso di intraprendere un percorso volto al conseguimento di una primaria certificazione etica sportiva, la certificazione Esicert, rilasciata previa valutazione operata da una terza parte indipendente rappresentata da Bureau Veritas.

Si tratta sinteticamente di un modello di certificazione che comporta l'adesione ad una articolata Carta dei valori, un percorso di formazione per il referente etico dell'ASD o SSD, un esame indipendente operato su ottanta voci di valutazione, nonché verifiche annuali volti a verificare sia l'eliminazione dei punti deboli dell'organizzazione, sia le azioni intraprese.

Sebbene le certificazioni etiche siano generalmente intese come strumenti organizzativi utili a rappresentare alle diverse categorie di portatori di interesse – e in particolare a clienti e partner - la coerenza tra i fini e i valori enunciati dall'organizzazione, da una parte, e le modalità operative poste in essere nella produzione dei servizi, dall'altra, l'esperienza dell'Invicta Skate evidenzia ulteriori potenzialità dello strumento. In effetti, l'ASD ha mirato intenzionalmente al raggiungimento di obiettivi sintetizzabili nella crescita e rafforzamento organizzativo.

L'Invicta Skate, mettendo in discussione l'adeguatezza del proprio sistema organizzativo e ponendosi il problema di come migliorarlo, ha infatti inteso operare interventi di sviluppo della propria struttura, assicurandone la razionalizzazione. Ha pertanto guardato a ciascun iter di valutazione del modello Esicert come una chiave di lettura per un percorso di autoriflessione, di identificazione di potenziali criticità e di conseguente ideazione di interventi correttivi. Il tutto coinvolgendo nell'analisi anche figure di esperti fortemente orientati alla promozione dell'etica sportiva.

L'Invicta Skate, una delle nove ASD/SSD che si fregiano attualmente della certificazione Esicert, reputa di aver raggiunto gli obiettivi di sviluppo interno che si era prefissa, valutando inoltre positivamente l'efficacia dell'investimento di risorse finanziarie dedicate. Ha infatti razionalizzato la propria organizzazione (anche con l'inserimento di nuovi ruoli organizzativi; ha cambiato il modello di relazioni tra le figure tecniche e dirigenziali, da un lato, e genitori ed atleti, dall'altro, in particolare per mezzo dell'elaborazione di un codice etico, la cui sottoscrizione è condizione necessaria per l'iscrizione all'ASD; ha incrementato ulteriormente il grado di condivisioni dei valori etici all'interno della propria organizzazione. Infine, ha potenziato il proprio modello di relazioni con il pubblico attraverso la trasmissione delle partite della squadra di Hockey via streaming.

L'ASD era ovviamente consapevole che il conseguimento della certificazione e i miglioramenti del suo profilo organizzativo avrebbero avuto un riflesso esterno nel miglioramento dell'immagine e della reputazione societaria. I primi risultati si sono già riscontrati nell'ultima annata sportiva, con un incremento di richieste di iscrizioni ai centri di avviamento nelle varie discipline praticate

### **Bibliografia:**

- Altieri A. (2013), *Framing Social Responsibility In Italian Sport Sector*, research paper  
CONI-Comitato Regionale Emilia Romagna (2015), *Sport Plan. Un piano per lo sport in Emilia Romagna*  
Esicert (2010), *Certificazione etica nello sport. Leali nello sport, leali nella vita. Guida all'organizzazione e alla gestione dell'etica nello sport*  
Esposito G. (2012), *La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive*, Edizioni SDS, Roma  
Giovenzana R. (2015), *Scuola di pallavolo Anderlini*, in CONI-Comitato Regionale Emilia Romagna (2015)

Godfrey, P.C.(2009), *Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. Journal of Sport Management*, 23

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. (2006) *Responsabilità sociale e bilancio sociale nelle organizzazioni dello sport*, Angeli, Milano