



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE, SOCIOLOGIA, COMUNICAZIONE

Corso di laurea magistrale in
ORGANIZZAZIONE E MARKETING PER LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA
Cattedra di COMUNICAZIONE PER IL MANAGEMENT D'IMPRESA

DAL RETURN ON INVESTMENT AL RETURN ON ENGAGEMENT

**L' APPLICAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE NEL CASO DELLA
FEDERAZIONE ITALIANA CANOA KAYAK**

RELATORE

Chiari.ma Prof.ssa Barbara Mazza

LAUREANDA

Ilaria Spagnuolo

Matricola n° 1312161

CORRELATORE

Chiari.mo Prof. Enrico Castrucci

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

Lo sport ha il potere di cambiare il mondo.
(Nelson Mandela)

INDICE

• INTRODUZIONE..... 5

• PARTE PRIMA - IL CAMBIO DI PARADIGMA ALL'INTERNO DELLE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI: LA VALORIZZAZIONE DEL RETURN ON ENGAGEMENT ATTRAVERSO LA RESPONSABILITÀ SOCIALE.

1.1 L'ordinamento sportivo italiano e la sua natura giuridica-economica.....	9
1.2 La catena di valore del sistema sport in Italia: numeri e bacino di mercato.....	14
1.3 Il superamento della tradizionale comunicazione di marketing all'interno delle Federazioni Sportive Nazionali.....	18
1.4 Comunicare e “vendere” il valore dello sport: le Federazioni Sportive Nazionali verso una strategia di intervento univoca ed eticamente responsabile.....	23
1.5 Il <i>brand value</i> delle Federazioni Sportive tra l' <i>equity</i> e la <i>reputation</i> , indicatori importanti per lo stakeholder engagement.....	29
1.6 L'indice SROI: dal Return On Investment al Return On Engagement, il cambio di paradigma.....	33
1.7 Accountability, un modello di stakeholder engagement.....	42
1.8 Origine ed evoluzione accademica della Responsabilità Sociale d'Impresa.....	50
1.9 La Responsabilità Sociale d'Impresa come opportunità di comunicazione.....	58

• PARTE SECONDA - IL BILANCIO SOCIALE COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE NELLE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI: TRA TEORIA ED APPLICABILITÀ.

2.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa degli enti senza fini di lucro.....	62
2.2 La Responsabilità Sociale d'Impresa ed il suo rapporto con lo sport: coinvolgere, comunicare e rendicontare.....	66
2.3 La ISO 26000, un codice di valori.....	71
2.4 Il Bilancio Sociale come strumento di rendicontazione nel mondo sportivo: definizione e modelli di redazione.....	76
2.4.1 Il modello GRI - Global Reporting Iniziative.....	82
2.4.2 Il modello GBS - Gruppo Studio Bilancio Sociale.....	89
2.5 Le fasi operative per la realizzazione del Bilancio Sociale delle Federazioni Sportive Nazionali su modello del GBS.....	94

2.6 L'approccio del CIO e del CONI alla Responsabilità Sociale.....	103
2.7 Confronto tra i modelli di rendicontazione sociale all'interno delle Federazioni Sportive.....	109
2.7.1 Il Bilancio Sociale della FIGC.....	111
2.7.2 Il Bilancio Sociale della FIDAL.....	113
2.7.3 Il Bilancio Sociale della FIP.....	116
2.7.4 Considerazioni tra analogie e differenze.....	118

• **PARTE TERZA - IL CASO DI STUDIO: LA PROPOSTA DI BILANCIO SOCIALE PER LA FEDERAZIONE ITALIANA CANOA KAYAK.**

3.1 Progettazione e impianto metodologico.....	123
3.2 Sezione I - Descrizione dell'identità aziendale.....	126
3.3 Sezione II - Prospetti di determinazione e di distribuzione del valore aggiunto....	163
3.4 Sezione III - Prospetto di rappresentazione dell'efficacia aziendale.....	172
3.5 Sezione IV - Relazioni con gli interlocutori sociali e politiche ambientali.....	182
3.6 Sezione V - Prospetto di valutazione degli indicatori sociali e prospetto di calcolo dell'indice di responsabilità sociale.....	202
3.7 Validazione, controllo e pubblicazione del documento.....	212

• **CONCLUSIONE.....** 215

• **BIBLIOGRAFIA.....** 218

• **STANDARD E REPORT DI RIFERIMENTO.....** 226

• **SITOGRAFIA.....** 227

• **RINGRAZIAMENTI.....** 228

INTRODUZIONE

La tesi di laurea si propone l'obiettivo di approfondire il tema della rendicontazione sociale all'interno delle Federazioni Sportive Nazionali. L'idea di sviluppare questo lavoro è nata da una sfida che la Federazione Italiana Canoa Kayak, ente per cui collaboro nell'area comunicazione, ha voluto intraprendere: ovvero quella di provare a redigere il suo primo Bilancio Sociale. L'iniziativa è stata per me occasione di ricerca ed ho iniziato ad appassionarmi alle diverse sfaccettature del complesso processo di rendicontazione sociale e della Corporate Social Responsibility (CSR), strettamente legata alla macro area della comunicazione. La motivazione è, quindi, riconducibile a due motivi di carattere personale. In primo luogo, vista l'importanza che il tema della sostenibilità e della CSR stanno avendo in campo aziendale, c'era era un forte interesse ad approfondire questa tematica, anche in funzione della possibilità di acquisire ulteriori competenze da utilizzare in campo lavorativo. In secondo luogo, ho deciso di analizzare e approfondire il tema della rendicontazione sociale applicandolo alle Federazioni Sportive, poiché quest'ultime rappresentano la realtà aziendale che vivo quotidianamente e concretamente. A dar ancora più valore aggiunto alla scelta, c'è un grande interesse da parte del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) e del Comitato Olimpico Internazionale (CIO) verso tale tematica. Questa particolare situazione mi ha permesso, di conseguenza, di toccare con mano e sperimentare concretamente i diversi aspetti che verranno successivamente illustrati nel corso del lavoro, rinforzando la motivazione ad approfondire la tematica. Dopo aver illustrato i motivi personali che mi hanno indotto alla realizzazione di questa tesi di laurea, è opportuno individuare le ragioni che rendono interessante analizzare la rendicontazione sociale all'interno delle Federazioni Sportive. Mentre per le aziende con fini di lucro il Bilancio Sociale è principalmente un mero strumento di marketing, per le Federazioni Sportive, così come per diverse entità appartenenti terzo settore, una accurata rendicontazione sociale rappresenta l'unico strumento in grado di quantificare, rappresentare e soprattutto comunicare in modo trasparente il contributo che queste forniscono alla crescita e allo sviluppo del livello di benessere della collettività di riferimento, il quale costituisce il particolare fine istituzionale perseguito per legge. Mediante il Bilancio Sociale l'ente rendicontato potrà valutare, in modo approfondito, l'efficacia e l'efficienza della gestione aziendale potendo, quindi, ricavare indicazioni utili per ridefinire le strategie future; gli stakeholder e la collettività di riferimento avranno, invece, la possibilità di apprezzare come sono state impiegate le risorse da loro conferite, come è stata soddisfatta la domanda e l'utilità generata dalla gestione aziendale, rendendo bidirezionale il processo di comunicazione e di interazione.

Attraverso i tre capitoli ho cercato di inquadrare e definire l'uso che una Federazione Sportiva potrebbe ricavare da tale strumento, usandolo come mezzo per acquisire la fiducia e la legittimazione ad operare da parte dei propri stakeholder, risorse indispensabili per garantirsi la sopravvivenza e la durabilità nel lungo periodo. L'obiettivo che si intende raggiungere attraverso questo lavoro è quello di evidenziare e dimostrare che il perseguimento del Return on Engagement è diventato ancor più importante del perseguimento del Return on Investment. Per fare questo, il Bilancio Sociale rappresenta una rilevante opportunità strategica poiché consente sia di migliorare la qualità della gestione, sia di acquisire il consenso e l'appoggio degli stakeholder e della comunità di riferimento. Durante la stesura del lavoro, mi sono proposta di comprendere ed acquisire le competenze, le tecniche e le modalità necessarie per introdurre ed implementare in modo corretto e vantaggioso un Bilancio Sociale all'interno di una Federazione Sportiva. Funzionale è stata la settimana di ricerca passata a Ginevra, presso il centro studi e ricerca dell'International Olympic Committee: oltre a vivere una positiva esperienza di crescita professionale, ho potuto accedere a numerose banche dati e risorse bibliografiche a livello internazionale. Nel primo capitolo verranno analizzate e delineate le principali peculiarità che caratterizzano le Federazioni Sportive Nazionali, partendo dai caratteri giuridico amministrativi, quantificando il mercato in cui esse operano e cercando di ricavarne i principali valori. Un approfondimento rilevante verrà fatto sul cambio di paradigma che in questi anni si è verificato nel mondo del marketing e della comunicazione sportiva, ovvero l'adozione del marketing sportivo socialmente orientato che si pone come obiettivo l'incremento della reputazione e l'accrescimento della competitività all'interno delle organizzazioni sportive, perseguendo finalità di rilevanza sociale. Le stesse organizzazioni dovranno a loro volta impegnarsi a diffondere la cultura della responsabilità sociale, con il fine di migliorare l'immagine del mondo sportivo percepita dall'esterno. All'interno del lavoro verrà affrontato un percorso che parte dal ROI (Return On Investment), passa dall'SROI (Social Return On Investment) e introduce un nuovo parametro, il ROEn (Return On Engagement), con l'obiettivo di misurare e contabilizzare un più ampio concetto di valore che si focalizza sul livello di coinvolgimento degli stakeholder e non solo sul mero ritorno economico. Proprio questi ultimi saranno i protagonisti della successiva analisi su *stakeholder engagement* e *accountability*, strumenti per la costruzione della strategia d'impresa, deputati al coinvolgimento dei diversi interlocutori e utili per realizzare con essi un rapporto di soddisfazione reciproca garantendo una positiva *reputation* all'azienda. Definita l'importanza che hanno i portatori d'interesse nel rappresentare soggetti "attivi" che si relazionano con l'azienda e partecipano alla creazione del valore e

della sua reputazione, l'analisi verterà sul concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa e sulla sua evoluzione storica, descrivendola tra la teoria della Piramide di Carroll e la visione Triple Bottom Line di Elkington. Nel secondo capitolo verrà esaminato l'aspetto distintivo della tesi, ovvero l'applicazione del concetto di Responsabilità Sociale alle Federazioni Sportive Nazionali, incentrando una prima analisi generale sulla specificità del settore non profit. Verranno poi illustrati i principi guida dell'ISO 26.000, lo standard internazionale per la *Social Responsibility of Organization* e si cercherà di applicare quest'ultimo alla realtà sportiva, indagandone le modalità possibili e attuabili. Sarà così introdotto lo strumento del Bilancio Sociale, cercando di comprendere, da un lato, come si esplica la Responsabilità Sociale all'interno delle Federazioni Sportive e, dall'altro, quale percorso può essere seguito per introdurre tale strumento all'interno di questa particolare tipologia di organizzazioni. Dopo un'analisi degli indici maggiormente utilizzati nella rendicontazione sociale, il GBS (Gruppo Bilancio Sociale) ed il GRI (Global Reporting Initiative), saranno descritti minuziosamente i passaggi che una Federazione Sportiva deve compiere per poter realizzare e pubblicare un corretto Bilancio Sociale: si proverà ad individuare quale potrebbe essere il processo di rendicontazione sociale maggiormente adeguato alle diverse realtà sportive, descrivendone le fasi principali. Il secondo capitolo si chiuderà con una analisi di *benchmarking* tra i Bilanci Sociali delle principali Federazioni Sportive Nazionali: tale analisi servirà a valutare eventuali analogie nella procedura di realizzazione per poter fornire un quadro di più completo sull'evoluzione del fenomeno e sulla scelta degli indici. Nel terzo capitolo l'attenzione si sposterà, infine, sull'applicazione di quanto esplicitato nella tesi, provando ad impostare il Bilancio Sociale della Federazione Italiana Canoa Kayak secondo lo standard GBS adattato peculiarmente per il settore sportivo. Importante sarà il processo di riclassificazione del conto economico volto a quantificare il Valore Aggiunto (VAG) prodotto e le sue modalità di redistribuzione agli stakeholder. Il calcolo finale ci porterà a definire l'indice di Responsabilità della Federazione sportiva in oggetto. Concluderemo il lavoro dimostrando come la corretta implementazione di un Bilancio Sociale consenta alle Federazioni Sportive di soddisfare i bisogni della collettività e di conseguire un notevole vantaggio competitivo, divenendo un valido strumento di governance e comunicazione, fondamentale per pianificare le strategie future e migliorare la qualità della gestione.

PARTE PRIMA

**IL CAMBIO DI PARADIGMA ALL'INTERNO DELLE FEDERAZIONI
SPORTIVE NAZIONALI. LA VALORIZZAZIONE DEL RETURN ON
ENGAGEMENT ATTRAVERSO LA RESPONSABILITÀ SOCIALE.**

1.1 L'ORDINAMENTO SPORTIVO ITALIANO E LA SUA NATURA GIURIDICO - ECONOMICA.

L'organigramma sportivo italiano è formato da diversi soggetti, distinti per funzione ma accomunati dal fine di promuovere l'attività sportiva ad ogni livello. Lo Stato italiano ha inteso regolarizzare la gestione e l'organizzazione di questi soggetti istituendo il CONI, organo che disciplina per conto dello Stato tutti gli altri soggetti del mondo sportivo¹. L'organizzazione dello sport italiano vede ancora il CONI in posizione di centralità rispetto alle altre realtà che agiscono nel microcosmo sportivo nazionale: Federazioni Sportive, Enti di Promozione, Enti Locali, Scuola, Forze Armate ecc. La struttura si configura dunque come una costruzione virtuale al vertice della quale opera il CONI, mentre la base è costituita dal 71.973 società sportive². In posizione mediana si pongono le Federazioni Nazionali che fungono da raccordo fra CONI e società sportive. Il CONI nasce come Ente pubblico con la legge 426 del 1942, la quale ne definisce i compiti principali, ovvero l'organizzazione ed il potenziamento dello sport nazionale, l'indirizzo di esso verso il perfezionamento atletico, con particolare riguardo a: miglioramento fisico e morale, conservazione e incremento delle strutture adibite alla pratica sportiva sul territorio, tutela e sorveglianza di tutte le altre organizzazioni operanti nello stesso ambito³. In dettaglio, la legge imponeva al CONI di *“provvedere alla conservazione, al controllo ed all'incremento del patrimonio sportivo nazionale; coordinare e disciplinare l'attività sportiva comunque e da chiunque esercitata; sorvegliare e tutelare tutte le organizzazioni che si dedicano allo sport e ratificarne, direttamente o per mezzo delle Federazioni Sportive Nazionali, gli statuti ed i regolamenti; approntare gli atleti ed i mezzi idonei per le Olimpiadi e per tutte le altre manifestazioni sportive nazionali o internazionali, con riguardo alla preparazione olimpionica o per il raggiungimento di altre finalità.”*⁴. Per mezzo di questa legge, e delle successive modificazioni, al CONI è stata attribuita ampia autonomia ed il potere di nomina (e revoca) e riconoscimento di propri organi e nuove Federazioni Nazionali. In funzione dei compiti ai quali è chiamato ad assolvere, il CONI, è definito un ente non economico, con organizzazione non imprenditoriale, ma finalizzato al perseguimento di interessi comuni nell'ambito sportivo. Le ulteriori, e principali, caratteristiche che

¹ C. Alvisi, *Autonomia privata e autodisciplina sportiva. Il C.O.N.I. e la regolamentazione dello sport*, Giuffrè, Milano, 2000.

² Rapporto “Lo Sport in Italia, numeri e contesto 2014” pubblicato dal CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) con il contributo dell'ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica).

³ Art.2 della L. 426/42

⁴ Art.3 della L. 426/42 e successivi D.Lgs. 242/1999, DL 138/2002.

lo contraddistinguono sono l'autarchia, ovvero la possibilità di emanare atti amministrativi equiparabili a quelli dello Stato, l'autonomia, l'autogoverno e l'autotutela⁵. Questi poteri sono cresciuti sempre di più con il passare del tempo e per mezzo di leggi e decreti emanati nel corso degli anni. L'articolazione del CONI si presenta su base regionale, provinciale e locale, in cui dispone di propri uffici di competenza territoriale. Per ciascuno sport poi, il CONI, si avvale delle Federazioni Sportive Nazionali. Le suddette Federazioni sono dunque organi del CONI, aventi scopi aderenti a quelli dell'ordinamento sportivo generale e si occupano, ognuna nel suo ambito di competenza, della promozione e dell'ottimizzazione (tecnica e amministrativa) dello sport di competenza. Alle Federazioni compete poi, per delega del CONI, il riconoscimento delle Società che intendono operare nell'ambito sportivo offrendo al cittadino la possibilità di praticare o usufruire delle discipline sportive. In merito alle Federazioni, sul piano giuridico, si sono affermate due differenti tesi interpretative, una che considera le Federazioni stesse in un'ottica pubblicistica, l'altra privatistica. A supportare la teoria pubblicistica, è la legge istitutiva⁶ che le equipara al CONI, qualificandole come "organi" dello stesso, ritenendole quindi pubbliche.⁷ Ma, la stessa legge, afferma che le Federazioni sono costituite dalle società e dagli organismi ad esse affiliati, di natura privata, col potere di controllo e vigilanza. Le Federazioni si avvalgono di personale CONI solo negli uffici centrali, utilizzando, invece, privati per le attività di carattere tecnico sportivo. Altro elemento a dimostrazione della tesi privatistica è il fatto che, le Federazioni, esistono e si formano prima del loro riconoscimento da parte del CONI. Esse sono nate prima dell'istituzione del CONI e, anzi, sono stati i rappresentanti delle stesse a dar vita al CONI quale organismo permanente nel lontano 1914 su impulso dell'onorevole Carlo Cantù⁸. A partire da questi elementi si è arrivati a riconoscere la natura mista delle Federazioni, sostenendo che la loro natura pubblica non deve prevaricare la componente privata. Inoltre, la natura mista delle Federazioni è delineata nel 2°

⁵ C. Alvisi, *Autonomia privata e autodisciplina sportiva. Il CONI e la regolamentazione dello sport*, Giuffrè, Milano, 2000.

⁶ L. 426/42

⁷ E' proprio con la legge istitutiva del 1942 che viene data al CONI la natura di ente pubblico ed è sempre nella stessa legge istitutiva che per la prima volta sostituisce al «fanno parte» dello statuto fascista del CONI del 1927 la locuzione «organi» per indicare le Federazioni Sportive che aderiscono al CONI qualificando per la prima volta «organico» il rapporto tra queste ultime ed il CONI.

⁸ I. Marani Toro, *Gli ordinamenti sportivi*, Giuffrè, Milano, 1977.

comma dell'art. 14 della legge 91/1981⁹ che riconosce alle Federazioni Sportive Nazionali l'autonomia tecnica e organizzativa¹⁰. Secondo tale comma *“le federazioni sportive nazionali sono costituite dalle società e dagli organismi ad esse affiliati e sono rette da norme statutarie e regolamenti sulla base del principio di democrazia interna (...) alle federazioni sportive nazionali è riconosciuta l'autonomia tecnica, organizzativa e di gestione, sotto la vigilanza del CONI”*; da quanto esplicitato è facile capire come la qualificazione giuridica delle Federazioni sia stata in bilico poiché da un lato si considera la forma associativa che la qualifica come struttura privatistica e dall'altro le attività di interesse pubblico svolte su investitura del CONI e sotto la sua vigilanza che le definiscono in ottica pubblicistica. Al fine di fare maggior chiarezza sulla struttura istituzionale dell'organizzazione sportiva italiana, la sua natura è stata riscritta dal decreto legislativo 242/1999, con lo scopo di riordinare il Comitato Olimpico Nazionale Italiano ed il suo rapporto con le Federazioni Sportive Italiane. Tale decreto, meglio noto come Decreto Melandri, al secondo comma dell'art. 15 qualifica le Federazioni Sportive Nazionali riconosciute dal CONI quali *“associazioni con personalità giuridica di diritto privato”*, disciplinate dal codice civile e dalle disposizioni di attuazione del codice stesso¹¹. E' altresì da segnalare che il primo comma del sopracitato articolo 15 continua comunque a riconoscere, *“specifiche tipologie di attività delle Federazioni Sportive Nazionali individuate nello Statuto del CONI”* a *“valenza pubblicistica”*. A supporto di questo primo comma dell'art.15 c'è quindi il quarto comma dell'art. 20 dello statuto del CONI che conferma *“la rilevanza pubblicistica di specifici aspetti di tale attività”*,

⁹ *“Le federazioni sportive nazionali sono costituite dalle società e dagli organismi ad esse affiliati e sono rette da norme statutarie e regolamentari sulla base del principio di democrazia interna. Alle federazioni sportive nazionali è riconosciuta l'autonomia tecnica, organizzativa e di gestione, sotto la vigilanza del CONI. Per l'espletamento delle attività di amministrazione da parte degli uffici centrali, le federazioni sportive nazionali si avvalgono di personale del CONI, il cui rapporto di lavoro è regolato dalla legge 20 marzo 1975, n. 70. Per le attività di carattere tecnico e sportivo e presso gli organi periferici, le federazioni sportive nazionali possono avvalersi, laddove ne ravvisino l'esigenza, dell'opera di personale, assunto, pertanto, in base a rapporti di diritto privato. La spesa relativa graverà sul bilancio delle federazioni sportive nazionali.”* (Art.14 Legge, 23/03/1981 n° 91, G.U. 27/03/1981)

¹⁰ S. Cherubini, C. Franchini, *La riforma del CONI: aspetti giuridici e gestionali*, Franco Angeli, Milano, 2004, pag.11.

¹¹ *“Le Federazioni Sportive Nazionali e le Discipline Sportive Associate hanno natura di associazione con personalità giuridica di diritto privato. Esse non perseguono fini di lucro e sono soggette, per quanto non espressamente previsto nel presente decreto, alla disciplina del codice civile e delle relative disposizioni di attuazione.”* (Art.15 del D. Lgs n. 242 del 23/07/1999)

aspetti esplicitati poi nel primo comma dell'art. 23¹² e nel successivo comma 1 bis, il quale specifica, onde evitare fraintendimenti, che *“la valenza pubblicistica di tali attività non modifica, tuttavia, l'ordinario regime di diritto privato dei singoli atti e delle situazioni giuridiche soggettive connesse”*¹³. Alla luce di quanto esplicitato possiamo quindi riassumere che attualmente le Federazioni hanno natura di persone giuridiche di diritto privato; il loro rapporto con il CONI, come ha sottolineato Sensale, *“non ha natura organica se non in senso improprio riferendosi al diverso fenomeno per cui funzioni e servizi amministrativi vengono svolti da soggetti estranei alla Pubblica amministrazione”*¹⁴ e, come conclude Perlingieri, *“in una società come quella attuale diventa difficile individuare un interesse privato che sia completamente autonomo, indipendente, isolato dall'interesse della collettività o cosiddetto pubblico”*¹⁵. Fatti recenti mettono, però, in discussione l'inquadramento delle Federazioni Sportive Nazionali, le quali attualmente si trovano in un limbo: mentre la natura di ente pubblico non economico del CONI non è mai stata messa in discussione, dal 1999 le Federazioni sono diventate associazioni di diritto privato senza fini di lucro continuando a percepire finanziamenti pubblici per tramite del Comitato Olimpico. Proprio in virtù di questi contributi, da anni si parla del loro ingresso nel paniere Istat, con una sorta di nuova equiparazione agli enti pubblici e quindi alle norme che li vincolano. Nel 2006 l'Istat inserì le Federazioni Sportive, che rispondono tutte al CONI, negli elenchi delle amministrazioni pubbliche. Dopo diversi ricorsi al Tar, nel novembre 2007 l'Istituto di statistica ne aveva reinserite 31 su 45, ma il Tribunale amministrativo del Lazio nel 2010¹⁶ le cancellò nuovamente dai pubblici registri fin quando il 10 settembre 2014, la Serie Generale n. 210 della Gazzetta Ufficiale, ha diramato l'elenco delle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 3 della legge 31 dicembre 2009, n. 196 e ss.mm. nel quale, con approccio diametralmente opposto all'analogo elenco pubblicato nel 2013, vengono inserite la maggior parte

¹² *“Ai sensi del decreto legislativo 23 luglio 1999, n. 242, e successive modificazioni e integrazioni, oltre quelle il cui carattere pubblico è espressamente previsto dalla legge, hanno valenza pubblicistica esclusivamente le attività delle Federazioni sportive nazionali relative all'ammissione e all'affiliazione di società, di associazioni sportive e di singoli tesserati; alla revoca a qualsiasi titolo e alla modificazione dei provvedimenti di ammissione o di affiliazione; al controllo in ordine al regolare svolgimento delle competizioni e dei campionati sportivi professionistici; all'utilizzazione dei contributi pubblici; alla prevenzione e repressione del doping, nonché le attività relative alla preparazione olimpica e all'alto livello, alla formazione dei tecnici, all'utilizzazione e alla gestione degli impianti sportivi pubblici.”*

¹³ Sensale, La legge 23 marzo 1981, n. 91 e la natura giuridica delle Federazioni Sportive, in Riv. dir. sport., 1984, p. 501.

¹⁴ Ibidem

¹⁵ P. Perlingieri, *Profili istituzionali del diritto civile*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 1975, pag. 32.

¹⁶ Sentenza n. 06502/2011 del 12 luglio 2011.

delle Federazioni Sportive Nazionali. A reinserire le Federazioni Sportive Nazionali nel sopracitato elenco delle PA, è stata l'entrata in vigore di un nuovo Sistema dei Conti Europeo (c.d SEC 2010) che, sostituendo il precedente SEC 95¹⁷, ha legittimato l'ISTAT a creare un nuovo presupposto normativo annullando la decisione del TAR Lazio che nel 2010 le cancellò dai pubblici registri. L'inserimento delle Federazioni nel settore S13¹⁸, ovvero quello delle unità controllate dalle amministrazioni pubbliche, è definita dal nuovo SEC 2010¹⁹ che prevede l'utilizzo del test market/non market²⁰ (test del 50%) e l'analisi delle condizioni di concorrenzialità in cui si opera per verificare il comportamento economico delle stesse. Secondo la procura della Corte dei Conti²¹, quindi, è proprio l'esito del cosiddetto "test market", ovvero la verifica della quota di contributi pubblici sul fatturato totale, la prova che consente di considerare "pubbliche" le Federazioni. Questo comporterebbe che le Federazioni, essendo equiparate ad enti di diritto pubblico, sarebbero costrette ad adottare il contenimento delle spese previsto dalla legislazione vigente, con ingenti oneri burocratici e pesanti da sostenere. Ad oggi, con una proroga di governo, il Presidente del Consiglio Matteo Renzi, ha fatto differire al 1° gennaio 2016 l'inserimento delle Federazioni Sportive Nazionali²², affiliate al Comitato Olimpico Nazionale Italiano, nell'elenco dell'ISTAT delle amministrazioni pubbliche²³.

¹⁷ Per i paesi dell'Unione Europea, il Sistema Europeo dei Conti Economici e Finanziari Integrati (SEC 95) adottato nel 1995 rappresentava la base metodologica (uno schema contabile) su cui venivano costruiti i conti nazionali che a loro volta costituivano la base operativa per le politiche economiche e sociali, dato che descrivevano in forma quantitativa il funzionamento del sistema economico del Paese.

¹⁸ Il Settore S13 "è costituito dalle unità istituzionali che agiscono da produttori di beni e servizi non destinabili alla vendita, la cui produzione è destinata a consumi collettivi e individuali e sono finanziate da versamenti obbligatori effettuati da unità appartenenti ad altri settori, nonché dalle unità istituzionali la cui funzione principale consiste nella redistribuzione del reddito della ricchezza del paese" (Paragrafo 2.111 del SEC2010).

¹⁹ cfr. i paragrafi 2.111- 2.117 del SEC2010

²⁰ "Il test market/non market è funzionale alla distinzione tra produttori di beni e servizi destinabili alla vendita e produttori di altri beni e servizi non destinabili alla vendita e verifica in quale quota le vendite coprono i costi di produzione dell'unità istituzionale considerata. Le condizioni di concorrenzialità in cui operano le unità istituzionali devono essere verificate mediante valutazioni qualitative che riguardano la struttura della domanda e dell'offerta." (<http://www.istat.it/it/files/2011/01/Nota-esplicativa-sett2014.pdf>)

²¹ L'ISTAT nel mese di marzo 2015 ha chiesto alla Corte dei Conti di definire in maniera certa la questione e, alla vigilia di una serie di sentenze sulle singole Federazioni Sportive, la procura generale ha consegnato ai giudici una prima memoria di diciannove pagine che ribadisce che le Federazioni Sportive devono essere considerate "a tutti gli effetti" istituti di pubblica amministrazione.

²² Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, anno 155°, n°302, pag.5, art.13.

²³ cfr. articolo 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, e successive modificazioni.

1.2 LA CATENA DI VALORE DEL SISTEMA SPORT IN ITALIA: I SUOI NUMERI ED IL SUO BACINO DI MERCATO.

Lo sport non è solo un'attività di svago e di benessere personale, ma ha anche un grande impatto sull'industria. Dato che contribuisce con 294 miliardi di euro al valore aggiunto lordo dell'UE e dà lavoro a 4,5 milioni di persone²⁴, questo settore è considerato un importante fattore di crescita. Nella sua accezione più ampia, quella dello sport è una vera e propria industria, che può essere vista come un motore di crescita per l'economia in generale in quanto crea valore aggiunto e occupazione in tutta una serie di comparti, sia manifatturieri che dei servizi, e stimola lo sviluppo e l'innovazione. Dal punto di vista macroeconomico, si stima che lo sport nazionale generi circa l'1,6% dell'intero PIL italiano, circa 25 miliardi di euro²⁵. Il "Sistema Sport" in Italia a fine 2013 era composto da 4.500.327 atleti tesserati delle FSN e delle DSA riconosciute dal Coni, un milione in più rispetto ai dati rilevati nel 2003; 71.973 nuclei sportivi, di cui 64.829 Società e 7.144 altri nuclei e 1.016.598 operatori sportivi tra cui: dirigenti sportivi e federali, tecnici e ufficiali di gara. Per quanto riguarda la ripartizione associativa, sono state rilevate 45 Federazioni Sportive Nazionali, 10 Discipline Sportive Associate, 15 Enti di Promozione Sportiva, 19 Associazioni Benemerite, 21 Comitati Regionali e 107 Delegati Provinciali²⁶. I tesserati di FSN e DNA sono passati da oltre 3 milioni nel 2001 a circa 4,5 milioni nel 2013 con un aumento di circa il 36% in dodici anni. Le istituzioni sportive costituiscono il settore più ampio del non profit italiano, pari al 30,8% delle istituzioni non profit censite. Oltre sei istituzioni sportive su dieci sono nate nell'ultimo decennio, a conferma della particolare dinamicità del settore: rispetto al 1999 la crescita è del 63%. Nel settore è attivo un milione di volontari, 13 mila lavoratori dipendenti e 75 mila lavoratori esterni. Tra il 1999 e il 2011 le risorse (retribuite più volontarie) sono cresciute del 93%. I volontari che operano nelle istituzioni sportive sono tra i più giovani, il 23,7% è under 30. Tra le risorse retribuite prevalgono le forme di lavoro flessibile: l'85% è costituito da collaboratori coordinati e continuativi, collaboratori a progetto e prestatori d'opera. Secondo le stime Istat dell'indagine multiscopo sulle famiglie, la pratica dello sport in Italia ha coinvolto tra il 2013 ed il 2014 oltre 12,5 milioni di soggetti che svolgono attività sportiva in modo continuativo (pari al 21,3% della popolazione dai 3 anni in su) e 5,1 milioni di

²⁴ <http://www.europa.eu/>

²⁵ Rapporto "Lo Sport in Italia, numeri e contesto 2014" pubblicato dal CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) con il contributo dell'ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica).

²⁶ Ibidem

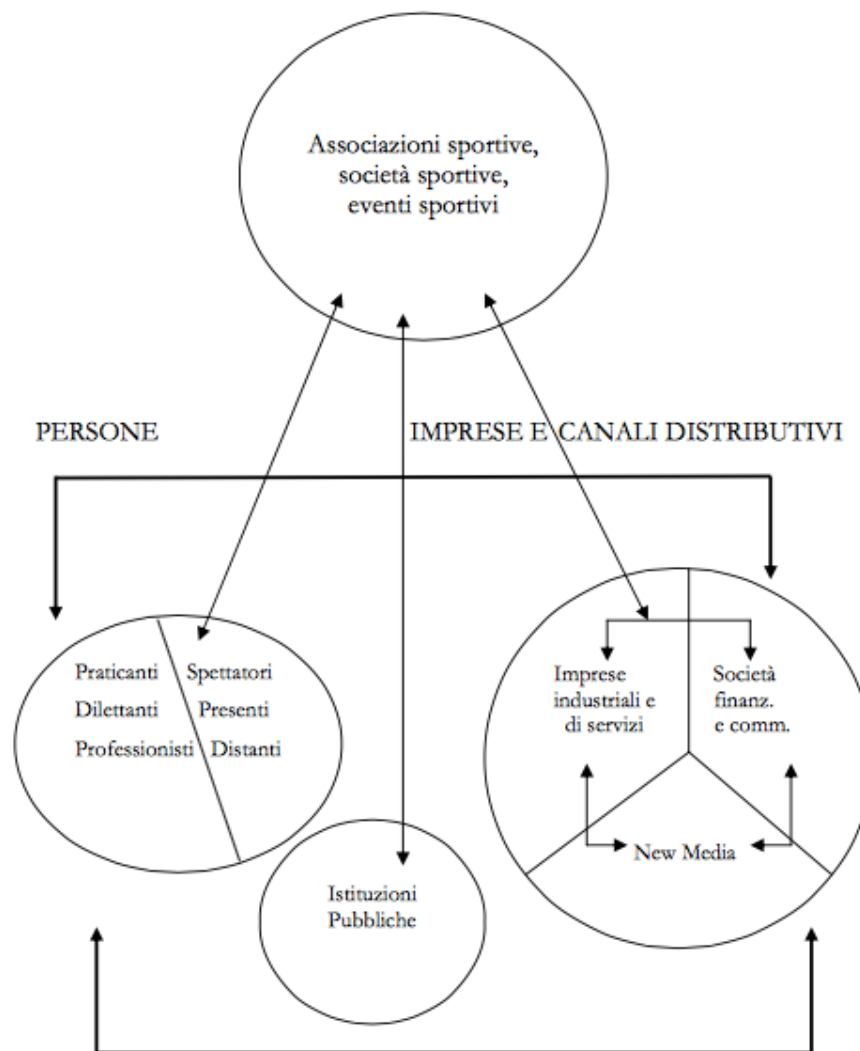
persone che praticano sport in modo saltuario (pari all'8,7% della popolazione di riferimento) per un totale di 17,7 milioni di individui. Lo sport rappresenta quindi un irrinunciabile strumento di crescita collettiva e pertanto non va letto solo in ottica agonistica. Tali dati dimostrano la capacità dello sport italiano di esprimere, oltre ad un forte universo valoriale, anche un elevato potenziale economico. La conoscenza della domanda di un prodotto e/o servizio costituisce la base informativa su cui ogni impresa, anche quella sportiva, imposta le proprie strategie cercando sia di conquistare un vantaggio competitivo nei confronti delle imprese concorrenti, sia di offrire un servizio adeguato alla "clientela". Il mercato, nella sua accezione generale, è un luogo dove sono presenti un gran numero di prodotti e servizi in grado di soddisfare bisogni espressi da diversi tipi di consumatore. Secondo la definizione e la differenziazione data da Raimondi *"il mercato è tradizionalmente inteso come luogo in cui si incontrano domanda e offerta. Il mercato della domanda è l'attività svolta da un insieme di compratori che hanno esigenze da soddisfare, risorse disponibili e intenzione di acquistare. Il mercato dell'offerta è l'attività svolta dall'insieme dei produttori/venditori di un certo tipo di prodotti-servizi"*²⁷. Il mercato dello sport presenta lo stesso funzionamento, ma è strutturato in modo da coinvolgere un numero eterogeneo di soggetti: i diversi "prodotti sportivi" accompagnano le diverse "domande di sport", le quali rappresentano delle sottocategorie con svariate e differenti esigenze di utilizzo in rappresentanza dei diversi segmenti del mercato sportivo. Zagnoli e Radicchi²⁸ hanno provato a fornire una rappresentazione schematica dei diversi attori, analizzando le frammentate domande che concorrono a formare il mercato dello sport. Come possiamo vedere nella figura sottostante, tali domande, risultano essere espresse da un nutrito numero di persone con caratteristiche, interessi e bisogni diversi, e pertanto conducono ad una prima suddivisione del bacino del mercato sportivo fra persone e imprese²⁹. Come precisa Radicchi, possiamo notare che tra i due segmenti della domanda di sport (persone e imprese), *"esiste una relazione bidirezionale, nel senso che ciascun segmento alimenta l'altro"*³⁰. All'interno del cluster "persone" troviamo tutta quella parte di domanda di sport espressa da coloro che lo "utilizzano" per soddisfazione di un bisogno individuale e soggettivo.

²⁷ M. Raimondi, *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli Editore, Milano, 2009, pag.15.

²⁸ P. Zagnoli, E. Radicchi, *Sport marketing e nuovi media*, Franco Angeli, Milano, 2011.

²⁹ P. Zagnoli, E. Radicchi, *Sport marketing e nuovi media*, Franco Angeli, Milano, 2011.

³⁰ Osservando la definizione di mercato data da Raimondi e da noi riportata precedentemente, è doveroso precisare che gli atleti, oltre a creare domanda di sport, contribuiscono alla formazione dell'offerta sportiva, fornendo alle stesse società sportive e ai media l'apporto necessario alla creazione del "prodotto sport".



Fonte: Zagnoli P., Radicchi E., 2005

Come possiamo facilmente osservare, la sua rappresentazione non è omogenea e all'interno del gruppo troviamo un'ulteriore frammentazione: da una parte tutte quelle persone che possono agire in ambito amatoriale, dilettantistico o professionistico, dall'altro tutte quelle persone che assistono all'evento sportivo (sia dal vivo che mediato). Se gli atleti rappresentano il motore, il pubblico può essere definito il carburante che permette la sussistenza dell'intero sistema. Il secondo cluster è rappresentato, invece, dal segmento imprese che raggruppa tutte quelle aziende che operano in settori diversi dallo sport, quali industria, media, servizi, credito, commercio, stampa, ecc. e intendono investire molto nel mondo dello sport poiché vedono in quest'ultimo un importante mezzo per incrementare i propri utili. Anche questa categoria di soggetti è costituita da attori fra loro eterogenei (imprese industriali, società finanziarie, media nuovi e tradizionali, ecc...) e verso i quali è necessario attuare strategie di marketing che siano non soltanto diverse rispetto a quelle realizzate nei confronti del segmento di domanda delle persone, ma anche "mirate" alle specifiche esigenze di ognuno. Si pensi alle industrie di abbigliamento

sportivo, le quali offrono da un lato, agli atleti, i materiali da gara, mentre dall'altro concorrono a far parte della domanda di sport al fine di poter accrescere il proprio mercato, utilizzando ad esempio società ed eventi sportivi come strumento di promozione e comunicazione. Le aziende scelgono lo sport poiché esso è in grado di coinvolgere individui di ogni estrazione sociale rappresentando un potente contenuto di comunicazione. E' facile notare che nella rappresentazione grafica di Zagnoli e Radicchi il cerchio delle imprese risulta rappresentato di dimensione maggiore, a significare il ruolo egemone di trascinamento che queste esercitano nei confronti dello sport. Con il termine istituzioni si intendono soggetti quali stato, regioni, province e comuni e quindi organi di governo statale, ma anche il Coni (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) e le varie federazioni sportive che ne fanno parte. L'ultimo cluster, il più piccolo, è rappresentato dallo stato e dagli enti locali (regioni, province e comuni) concorrono nell'offerta sportiva grazie a stanziamenti di denaro pubblico utili a creare programmi di promozione della pratica sportiva. Anche questi soggetti concorrono alla formazione della domanda di sport, utilizzando quest'ultimo come utile strumento di promozione del proprio territorio³¹. Alla luce di quanto analizzato, possiamo concludere che il mercato dello sport è diventato uno dei più importanti settori di attività per l'economia italiana poiché coinvolge un gran numero di soggetti, tra loro eterogenei, appartenenti a diversi scenari della vita sociale, politica ed economica del nostro paese. E' compito delle Federazioni Sportive Nazionali individuare tali soggetti e sviluppare con essi, in ottica di marketing e comunicazione, specifiche relazioni adattate al tipo di interlocutore.

³¹ P. Zagnoli, E. Radicchi, *Sport marketing e nuovi media*, Franco Angeli, Milano, 2011.

1.3 IL SUPERAMENTO DELLA TRADIZIONALE COMUNICAZIONE DI MARKETING ALL'INTERNO DELLE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI.

Lo sport management, inteso come gestione del fenomeno sportivo attraverso gli strumenti propri delle discipline di economia, marketing e comunicazione, trova le sue origini nella genesi dello sport moderno. *“La trasformazione dello sport da fenomeno popolare e di intrattenimento a industria e attività economica pone in essere una serie di considerazioni sui significati che ricopre all'interno della società”*³². E' oramai un dato certo che le Federazioni Sportive Nazionali vadano ben oltre lo sviluppo della mera competizione agonistica. La sfera del business ha assunto negli ultimi tempi una rilevanza cruciale per la sussistenza delle stesse, a volte più rilevante dei risultati sportivi per quanto riguarda i risvolti economici³³. Il tutto appare contornato da considerevoli bacini d'utenza, diritti televisivi sempre più alti e crescenti opportunità legate allo sviluppo dei nuovi media, che rendono le stesse Federazione Sportiva facilmente *“marketable”*. La crescita degli interessi economici attorno al fenomeno sportivo, ormai un vero motore di comunicazione e di business, è una realtà consolidata³⁴. Le Federazioni Sportive Nazionali sono proiettate verso un vero e proprio status aziendale operante nel mondo dello sport-spettacolo, con l'abbandono del semplice aspetto sportivo e competitivo nel suo essere preminente. Lo sport può essere rappresentato come un vero e proprio ambiente di mercato, di cui se ne occupano non solo produttori di sport, consumatori e altri operatori, ma anche una nascente disciplina di economia e management dello sport. Società sportive, Federazioni, comitati organizzatori sono tutte entità chiamate a rapportarsi al mercato dei potenziali clienti improntando un nuovo percorso basato su una filosofia denominata *“market oriented”*. E' possibile considerare una Federazione Sportiva come *“orientata al mercato”* quando essa mette al centro della sua attività i suoi clienti considerando la loro soddisfazione e la loro fedeltà come dei pilastri sui quali basare il proprio sviluppo³⁵. Il termine *“cliente”* per le Federazioni viene inteso con un significato ampio che considera il vasto bacino di tesserati (gli atleti, i tecnici, i dirigenti) e non solo (i partner commerciali e istituzionali di una manifestazione), fino a ricomprendere il concetto di stakeholder, ovvero di portatore di interesse. Il nuovo millennio ha attenuato la funzione classica del marketing

³²A. Prunesti, *Comunicazione e marketing delle imprese sportive: dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2008, pag.17.

³³ <http://www.sportemultimedia.net>

³⁴ B. Mazza, *Giochi di retroscena*, Franco Angeli, Milano, 2007.

³⁵ S. Cherubini, *Marketing sportivo: analisi, strategie, strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2003.

sportivo inteso come forma di sponsorizzazione *old style* legata unicamente alla *brand exposure* a favore di un'evoluzione di concetto e di contesto. La diminuzione di efficacia della comunicazione istituzionale, ossia quel tipo di comunicazione che sfrutta canali *above the line*, è data dall'assunto che interattività e coinvolgimento del consumatore sono quasi del tutto inibite³⁶. E' proprio qui invece, che lo sport marketing può esprimere il suo valore aggiunto. Oggi la principale esigenza delle Federazioni Sportive Nazionali è quella di essere presenti con le dovute declinazioni su più piattaforme possibili, di andare oltre la *brand exposure* comunicando contenuti più complessi, ricercando un dialogo attivo con il "consumatore di sport" e cercando di razionalizzare e tracciare il ritorno dell'investimento non solo sotto l'aspetto prettamente economico. Questo cambiamento di scenario ha comportato la crescita di interesse e partecipazione da parte del consumatore e di conseguenza delle aziende verso sport considerati "minori", o come è meglio chiamarli "*sport altri*"³⁷, dove il ruolo svolto dalla componente valoriale e dall'appeal dei protagonisti ha attirato nuovi investitori: la disciplina, l'impegno, i forti valori simbolici e l'immagine pulita degli atleti rappresentano le principali motivazioni di interesse da parte del pubblico. Sul versante etico e socialmente responsabile, sempre più aziende scelgono di affiancare atleti con disabilità intervenendo in un contesto di forte coinvolgimento emotivo. La tecnologia si è rivelata un punto cardine all'interno del panorama strategico di comunicazione e marketing sportivo: è sempre più forte la volontà di investire in Federazioni che hanno scelto l'innovazione come carattere distintivo dell'offerta di marketing. Prima di fornire una definizione specifica sul marketing sportivo e capire come sta cambiando l'approccio intrapreso dalle Federazioni Sportive, è necessario prendere in esame il concetto generale di marketing. La definizione maggiormente utilizzata e riconosciuta dagli studiosi e da tutti gli operatori che lavorano in questo campo è quella proposta dall'American Marketing Association: "*Il marketing è il processo di pianificazione ed esecuzione del concetto di fissazione del prezzo, di comunicazione e di distribuzione di idee, beni e servizi per creare scambi che soddisfino obiettivi individuali e di organizzazione*"³⁸. Non è sufficiente una singola proposizione per definire cos'è il marketing, essendo presenti centinaia di definizioni che pongono l'accento sui

³⁶ M. Di Salvo, *Evoluzione di concetto e di contesto per il marketing sportivo*, Media Laws, Law and Policy of the Media in a Comparative Perspective, <http://www.medialaws.eu>

³⁷ Cit. di F. Giorgino in occasione del Seminario di Management Sportivo "Comunicare lo Sport" svoltosi nel febbraio 2014 presso la Scuola dello Sport del CONI.

³⁸ "AMA Board New Marketing Definition", in Marketing News, 1 marzo 1985, p. 1. In merito all'evoluzione della definizione del termine marketing si veda: Ferrell O.C., Lucas G., *An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing*, in Journal of the Academy of Marketing Science, 1987, pp. 12-23.

diversi aspetti dei fenomeni ai quali esso si riferisce. Il panorama accademico che definisce il termine risulta ampio e vario; per semplificazione prenderemo in considerazione ed interpreteremo la chiave di lettura fornita da Philip Kotler il quale sostiene che il marketing “*satisfying needs and wants through an exchange process*”³⁹; tale assunto identifica una funzione volta ad instaurare un rapporto con il consumatore, identificare i suoi bisogni/desideri ed approntare specifiche azioni volte al loro soddisfacimento. Il marketing sportivo, fa parte della categoria definita “metamarketing” (dal termine marketing al quale si applica il prefisso meta che in greco significa oltre) termine con il quale si definisce il marketing applicato a realtà diverse da quelle aziendali, ed ha come scopo quello di soddisfare specifiche esigenze di consumo che hanno come tema di mercato dominante lo sport, fornendo una serie di benefici a soggetti quali atleti, pubblico e sponsor⁴⁰. La differenza sostanziale con il marketing tradizionale si riscontra già a partire dall’oggetto, che nel settore sportivo non può essere ridotto ad elemento materiale, bensì viene interpretato quale concetto immateriale ed intangibile. I valori in oggetto, oltre tutto, sono riassumibili in termini quali “passione”, “fede sportiva”, “senso di appartenenza ad un gruppo”. Ci si trova di fronte a forme di hobby che contribuiscono a generare comportamenti ed azioni dettate da valutazioni che scaturiscono da spinte emotive. Anche il mercato di riferimento risulta peculiare, non paragonabile a quello tradizionale quanto a vastità, concorrenza, posizionamento. Ne consegue il fatto che domanda ed offerta sono spesso “di nicchia”, specie in discipline sportive meno conosciute. Nello specifico, troviamo che il marketing sportivo può essere suddiviso in una serie di sottogruppi⁴¹, ognuno relativo ad un definito contesto: il marketing delle società sportive, delle Federazioni, degli eventi sportivi, dei singoli atleti, dei prodotti e servizi connessi all’attività sportiva, delle attrezzature e dell’abbigliamento sportivo, di aziende che utilizzano lo sport come media comunicativo. Prendendo in esame quello relativo alle Federazioni Sportive Nazionali, il fine ultimo delle stesse è la creazione di valore attorno allo sport che rappresentano. Questo si concretizza nel cercare di incrementare il numero di tesserati di una specifica disciplina sportiva: più aumenta il numero di tesserati, maggiore è il bacino/mercato di riferimento. La concezione sembra oramai superata, in quanto oggi il concetto di tesserato difficilmente rispecchia il reale numero di “clienti” associati alla Federazione considerata. I rapidi cambiamenti di origine economica, finanziaria e sociale che si sono verificati nell’ambiente sportivo internazionale nel corso dell’ultimo decennio,

³⁹ P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Pearson Prentice Hall, 1976.

⁴⁰ M. D. Shank, *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, Pearson Prentice Hall, 2005.

⁴¹ S. Cherubini, *Comunicare con gli eventi*, Franco Angeli, Milano, 2007.

hanno esercitato una notevole influenza sulle applicazioni pratiche dell'attività di marketing sportivo. Dovendo operare con il mondo esterno, le Federazioni Sportive Nazionali devono sapersi adattare con rapidità ed efficacia alle mutate condizioni dell'ambiente circostante. Cresce nelle Federazioni la consapevolezza che i destinatari dei propri messaggi non sono soltanto meri "clienti" da convincere a praticare o sponsorizzare lo sport, ma un pubblico ben più ampio, composto da una varietà di attori con cui occorre invece intrattenere solidi rapporti, improntati soprattutto su valori e trasparenza. In tal senso, il marketing socialmente responsabile può incrementare la reputazione e la competitività delle organizzazioni sportive, il cui ruolo sociale è fondamentale per il raggiungimento del benessere di tutti i protagonisti coinvolti nel movimento sportivo fino ad arrivare all'intera società. Giovanni Esposito, pioniere dell'evoluzione del concetto di responsabilità sociale applicato alle Federazioni Sportive Nazionali sostiene che *"in un contesto di marketing il concetto di responsabilità sociale e quello di etica possono assumere significati per certi versi distinti, anche se in realtà rimangono strettamente interrelati"*⁴². Per avviare un processo di marketing socialmente responsabile è necessario definire un percorso strutturato che si proponga di avvicinare gli operatori dello sport alla responsabilità sociale grazie a strumenti come le buone prassi, il codice etico e il bilancio sociale che analizzeremo in seguito nel dettaglio⁴³. In Italia sono ancora poche le organizzazioni sportive che hanno applicato ed attuato tali processi, i quali potrebbero rivelarsi utili a recuperare la fiducia dei portatori di interesse nei valori positivi che lo sport da sempre rappresenta, ottenendo notevoli vantaggi competitivi, soprattutto alla luce dei recenti scandali che hanno invaso il modo dello sport ed in particolare del calcio⁴⁴. Inserire la responsabilità sociale ed etica nel marketing applicato allo sport non è semplice ed è un processo che si sta diffondendo solo di recente. Il marketing sportivo socialmente orientato vuole porsi come obiettivo l'incremento della reputazione e l'accrescimento della competitività all'interno delle organizzazioni sportive che dovranno impegnarsi a diffondere al loro interno la cultura della responsabilità sociale. I compiti di una produttiva strategia di marketing sarebbero, quindi, *"quelli di migliorare l'immagine del mondo sportivo percepita dall'esterno, attraverso strategie orientate alla responsabilità sociale e all'etica, volte quindi a contribuire, economicamente e non, ad una causa sociale"*⁴⁵.

⁴² G. Esposito, *Marketing delle organizzazioni sportive e responsabilità sociale ed etica*, SDS Rivista di cultura sportiva, n° 74, Calzetti e Mariucci Editore, Perugia, 2007.

⁴³ Ibidem

⁴⁴ Si prenda per esempio il caso FIFA: <http://www.theguardian.com/football/2015/jun/03/south-africa-denies-fifa-corruption-world-cup>

⁴⁵ G. Esposito, op. cit.

Responsabilità sociale d'impresa ed etica sono due fattori che, posti in relazione all'interno della cornice del marketing sportivo, contribuiscono a generare sull'ambiente un effetto stimato positivamente dai soggetti coinvolti. Lo sport diventa “*attore sociale*”⁴⁶ a cui richiedere, oltre al ruolo tecnico ed economico, anche quello morale e culturale. Il marketing socialmente responsabile renderà, quindi, l'organizzazione sportiva un soggetto attendibile davanti alla comunità, assicurando quella autorevolezza e credibilità che i meri risultati agonistici non garantiscono⁴⁷.

⁴⁶ Ibidem

⁴⁷ G. Esposito, op. cit.

1.4 COMUNICARE E “VENDERE” IL VALORE DELLO SPORT: LE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI VERSO UNA STRATEGIA DI INTERVENTO UNIVOCA ED ETICAMENTE RESPONSABILE.

Come abbiamo visto nei precedenti paragrafi, per impostare e realizzare una strategia di mercato, è necessario definire e conoscere in modo preciso i mercati nel quale si vuole operare. Le Federazioni Sportive Nazionali negli anni hanno sempre lavorato parallelamente tra due sottoclassi: il mass marketing (da applicare al segmento “persone”) e il business marketing (da applicare al segmento “imprese”). I due mercati presentano caratteristiche differenti, pertanto anche le iniziative di marketing e comunicazione devono essere adattate al tipo di mercato. Le logiche del mercato di massa sono più emotive, mentre nel mercato aziendale sono maggiormente razionali ed in quest’ultimo caso l’obiettivo perseguito è sempre l’incremento delle risorse finanziarie della Federazione, congiuntamente ad un miglioramento delle relazioni esterne e pubbliche. Le differenze con il mass marketing sono evidenti già nell’analisi della domanda; risulta chiaro che per ognuno degli ambiti scelti si dovrà formulare una strategia specifica rispetto ai segmenti di domanda e mettere a punto un’offerta che potrà essere indifferenziata, differenziata o concentrata nei riguardi dei segmenti di domanda identificati come target. Ciò che contraddistingue la tipologia del pubblico legato allo sport di massa è la presenza di grandi quantità di persone, con un target così detto trasversale, ovvero caratterizzato da grande varietà. Il coinvolgimento è di tipo emotivo, con un peculiare senso di fedeltà alla disciplina ed alla Federazione. Se si considerano simpatizzanti, appassionati e semplici praticanti, ovvero il pubblico che già conosce la disciplina sportiva o l’organizzazione, sarà necessario adottare una strategia di rafforzamento che avrà come obiettivo l’aumento dell’attaccamento alla Federazione con crescita costante dei livelli di interesse nei confronti della stessa. Verso il pubblico catalogato come “latente”, invece, è opportuno attuare un’azione di persuasione, mediante iniziative che possano agevolare la conoscenza e la praticabilità della disciplina sportiva. Una strategia di intercettazione. Un pubblico più ampio e variegato può infine essere avvicinato attraverso iniziative particolari basate ad esempio sul sociale.⁴⁸ Analizzando l’evoluzione delle diverse strategie resta fondamentale, oggi più che mai, la necessità di superare la concezione dei due mercati differenziati a cui rivolgersi, lavorando sulle peculiarità comuni che possano interessare entrambi i segmenti. Una delle strade intraprese da diverse Federazioni

⁴⁸ A.A.V.V. *Dentro lo sport: primo rapporto sullo sport in Italia : dinamiche sociali, economiche e valoriali*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003, pag.159.

Sportive Nazionali ed Internazionali e dallo stesso CONI, è quella di lavorare sugli aspetti etici e socio-economici, puntando sulla trasparenza e sull'aumento di coinvolgimento, fiducia e appeal nei confronti del sistema sportivo italiano. Le Federazioni Sportive Nazionali vengono sempre più considerate uno strumento di comunicazione socialmente ed eticamente efficace in un'epoca di grandi cambiamenti, incertezza e instabilità nella quale è opportuno non dimenticare la funzione sociale dello sport. Considerate le premesse, possiamo pensare di proporre una iniziativa di rendicontazione sociale quale strumento volto a legare il mass marketing alla componente del business marketing, intraprendendo un percorso univoco e funzionale. Un percorso volto a sensibilizzare ed avvicinare le differenti categorie di pubblici, incrementando la quota di *awareness* da entrambi i bacini. Attraverso la rendicontazione sociale diventa centrale il tema della responsabilità sociale d'impresa, applicata poi al contesto sportivo, definita come una leva di marketing che può posizionare meglio sul mercato il brand di una federazione. Questa nuova leva si dovrà basare sulla capacità dell'impresa sportiva di aprire un dialogo con i propri interlocutori per capire e soddisfare i loro bisogni e le loro attese di etica, socialità e solidarietà. Se per le Federazioni Sportive la sfida del passato era quella di creare *brand* sempre più "grandi", la sfida del futuro sarà invece quella di creare *brand* "migliori", consapevoli del loro ruolo verso la società e capaci di rispondere anche ai suoi bisogni etico-morali. L'affermazione della cultura della Responsabilità Sociale all'interno delle Federazioni apre le porte a nuovi paradigmi di governance, più attenti al coinvolgimento degli stakeholder; così facendo, la logica della responsabilità sociale aprirebbe anche a nuovi paradigmi di comunicazione⁴⁹. Da questo punto di vista, la comunicazione è una fase fondamentale del processo di responsabilità sociale di una impresa sportiva per almeno tre ragioni⁵⁰:

- apre stabili e duraturi canali di relazione con gli interlocutori interessati alla federazione;
- massimizza i vantaggi derivanti dall'adozione di strategie e comportamenti socialmente responsabili per costruire rapporti fiduciari e durevoli con gli stakeholder;
- crea reputazione.

Soffermandoci su quest'ultimo punto, è proprio il rischio reputazionale della Federazione Sportiva che si lega fortemente ai cambiamenti intervenuti nell'ambiente della comunicazione con l'avvento e la diffusione dei new media.

⁴⁹ N. Cerana (a cura di), *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Franco Angeli, Milano, 2004.

⁵⁰ Ibidem

La comunicazione online, attraverso i media digitali, ha reso l'impresa sempre più vulnerabile al danno reputazionale. Con il termine reputazione si definisce l'insieme di reazioni, positive o negative, che i consumatori (nel nostro caso praticanti amatori e tesserati), le aziende, le istituzioni, in una parola i cosiddetti stakeholders, maturano nei confronti del brand identificativo della Federazione Sportiva⁵¹. Ripercorrendo alcune delle principali definizioni accademiche, Fombrun⁵² la definisce come “*the overall estimation in which a particular company is held by its various constituents*” mentre Zyglidopoulos la riprende qualche anno dopo, introducendo gli stakeholder: “*the set of knowledge and emotions held by various stakeholder groups concerning aspect of a firm and its activities*”⁵³. Nelle accezioni più recenti, invece, il lavoro di Grunig e Hunt, effettuato nei successivi anni 2000, si è concentrato prevalentemente sulla crescita della funzione manageriale strategica della reputazione⁵⁴ che i due studiosi definiscono come un asset intangibile da gestire come “*a valuable composite of all of the cognitions and attitudes of all stakeholder*”⁵⁵, confermando che oggi più che mai, la reputazione dovrebbe rappresentare un asset strategico non solo per costruire vantaggio competitivo ma anche per fidelizzare il pubblico e creare engagement comunicando il proprio valore in termini di responsabilità sociale. Si potrà quindi parlare di un'organizzazione sportiva che “*si mostra decisa a superare una visione meramente economica di sé in favore di una visione ampia e sociale, che generi del valore aggiunto diversamente calcolato per sé stessa ma anche per i portatori d'interesse che la circondano*”⁵⁶. Nel corso degli anni si è arrivati a concludere che il valore complessivo della comunicazione, come già anticipato, risiede nel costruire relazioni di lungo periodo con gli stakeholder di rilievo, all'interno del bacino d'utenza in cui opera l'organizzazione e/o l'azienda. Sarà necessario quindi guidare un'organizzazione sportiva, come le Federazioni prese in esame, nel soddisfare gli obiettivi sia degli stakeholder che della stessa

⁵¹ S. Romenti, *Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*, Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA, n. 2, 2008.

⁵² C.J. Fombrun, *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, Harvard Business School Press, 1996, pag.37.

⁵³ S.C. Zyglidopoulos, *The impact of accidents on firms' reputation for social performance*. *Business and Society*, n°40, 2001, pag.418.

⁵⁴ A. Mazzei, S. Ravazzani, *Dialogare con gli stakeholder. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2013.

⁵⁵ E. Carroll; *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Wiley-Blackwell, New York, 2015, pag.488.

⁵⁶ M. Gherardini, *Reputazione e rischio reputazionale in economia*, XXII Ciclo di Dottorato, Università degli Studi di Trieste, 2009.

organizzazione. Se questo processo non venisse inserito all'interno dell'organizzazione, il rischio⁵⁷ sarebbe quello di creare astio, distacco e antagonismo negli stakeholder, i quali faranno pressioni affinché l'organizzazione modifichi i propri comportamenti, mettendo a rischio la stessa reputazione e, nei casi più gravi, sopravvivenza dell'organizzazione⁵⁸. A riguardo, Allegrini⁵⁹ commenta che *“l'entità del danno che un comportamento errato può apportare alla reputazione di un'azienda è tanto più alto quanto il suo settore di riferimento o le sue caratteristiche fanno leva su valori immateriali, quali l'immagine, la fiducia e la creatività”*. Proprio la Responsabilità Sociale d'Impresa, che affronteremo nel dettaglio nei successivi paragrafi, è stata riconosciuta di particolare rilevanza nel processo di costruzione di una solida reputazione⁶⁰. Pertanto, vedremo in seguito come rendere noto il comportamento adottato da parte delle Federazioni Sportive Nazionali, attraverso lo strumento del Bilancio Sociale, può influenzare notevolmente la reputazione di cui esse godono nel contesto economico e sociale⁶¹. Oggi, tuttavia, acquisire e mantenere una buona reputazione non è sempre facile: un tempo le Federazioni avevano un rilevante controllo sui flussi di comunicazione; organizzavano ed implementavano campagne di comunicazione per condizionare i pubblici/tesserati, ma lo sviluppo e la diffusione delle applicazioni del web 2.0 hanno comportato la perdita del controllo dei contenuti della comunicazione da parte dell'impresa⁶². Alfonso Siano, prof. ordinario di Economia e gestione delle Imprese, sostiene che *“da una comunicazione tendenzialmente impresa-centrica si è passati ad una comunicazione policentrica in rete”*⁶³. Butera, considerato tutt'oggi uno dei più autorevoli studiosi delle imprese reticolari, sostiene che le relazioni tra soggetti

⁵⁷ La reputazione diviene un rischio nella misura in cui minaccia il rendimento: *“Definiamo il rischio come l'evento per cui il rendimento di un'attività economica (un'impresa, un progetto d'investimenti, un portafoglio titoli ecc.) risulta inferiore a quello atteso”* (F. Bernè, *Logica del valore e processo di pricing*, Giuffrè Editore, Milano, 2005)

⁵⁸ A. Mazzei, S. Ravazzani, *op. cit.*

⁵⁹ M. Allegrini, *Rischio aziendale e comportamenti non etici, l'utilizzo del lavoro minorile*, in *Economia e Management*, n°5, 2000, pag.51.

⁶⁰ Cfr C.J Fombrun, *Building corporate reputation through CSR initiatives: Evolving standards*, in *Corporate Reputation Review*, n°8, pp. 7-11, 2005.

⁶¹ C.J Fombrun, *Reputation: realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

⁶² C.J Fombrun, *op. cit.*

⁶³ A. Siano, *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Sinergie, rivista di studi e ricerche n°89, settembre-dicembre 2012, pp. 3-23.

interagenti rappresentino l'elemento regolatore dei processi aziendali⁶⁴; ovvero, i contenuti della comunicazione sono generati non più solo dalle imprese e dai tradizionali mass media ma sempre di più anche, e soprattutto, dagli individui, nelle loro conversazioni in rete. Nell'era del post modernismo e della comunicazione digitale, affollata da social media, ci si può facilmente accorgere come le conversazioni tra utenti riguardano anche i brand aziendali e le relative imprese. I social media si caratterizzano come *consumer-generated media*, ovvero comportano, tra i loro effetti, i fenomeni di *user/consumer-generated content* e di *consumer/stakeholder empowerment*⁶⁵. Le organizzazioni risulteranno, quindi, maggiormente vulnerabili a causa di questi fenomeni che nel corso degli anni hanno modificato il modo di pianificare e realizzare le attività di comunicazione online. Sulla base di quanto spiegato, la rete diventa così lo spazio virtuale dove si denunciano eventuali incongruenze, incoerenze e contraddizioni nell'operato delle Federazioni Sportive, pertanto la facilità e l'immediatezza di denuncia tramite la rete, le espongono a seri *reputational risk*⁶⁶. La comunicazione delle Federazioni eticamente sostenibili ha funzione di trasmissione e diffusione degli impegni presi, al fine di non alimentare il *reputational risk*, garantendo un costante bilanciamento tra promesse e risultati realisticamente conseguibili, attraverso una comunicazione socialmente responsabile destinata ad accrescere il capitale reputazionale. Occorre riflettere su quali siano i requisiti necessari affinché si creino le migliori condizioni per affermare la funzione sociale dello sport, mediante i quali la performance di una organizzazione sportiva possa essere valutata sempre di più in un'ottica di sostenibilità e quindi in funzione del suo contributo, combinato alla prosperità economica, alla tutela dell'ambiente e alla promozione del contesto sociale.⁶⁷ Nell'arco di alcuni decenni si è imposta anche nel campo sportivo-manageriale, l'idea della Sustainability Revolution⁶⁸, secondo cui la sopravvivenza e lo sviluppo futuro sia di macro-sistemi che di micro-sistemi (come ad esempio le Federazioni Sportive prese in esame) presuppone l'equilibrio tra tre aspetti fondamentali: gli impatti ambientali, le implicazioni sociali e il conseguimento di risultati economici: "*sustainability refers to the*

⁶⁴ F. Butera, *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano, 1990

⁶⁵ G.D. Pires, J. Stanton, P. Rita, *The internet, consumer empowerment and marketing strategies*, European Journal of Marketing, 2006, vol. 40, n° 9-10.

⁶⁶ A. Siano, op. cit.

⁶⁷ J. Elkington, *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21 Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.

⁶⁸ A.R Edwards, *The Sustainability Revolution: Portrait of a Paradigm Shift*; New Society Publishers, Gabriola Island, Canada, 2005.

long-term maintenance of systems according to environmental, economic and social considerations”⁶⁹. Questi tre aspetti dovranno rendere comparabili le performance dell’organizzazione, consentendo di soddisfare le aspettative di un numero sempre maggiore di *stakeholder*.

⁶⁹ A. Crane, D. Matten, *Business Ethics*, 2° ed., Oxford University Press, New York, 2007, pag.34.

1.5 IL *BRAND VALUE* DELLE FEDERAZIONI SPORTIVE TRA L'*EQUITY* E LA *REPUTATION*, INDICATORI IMPORTANTI PER LO *STAKEHOLDER ENGAGEMENT*.

Il *brand* è definito dalla American Marketing Association, come il nome, il design, simbolo o qualsiasi altra caratteristica che identifica un prodotto o un servizio del venditore distinto da quelli degli altri venditori⁷⁰. Si tratta di uno strumento di identificazione della società e la sua offerta sul mercato, e nella mente dei clienti diventa un'immagine soggettiva, chiamata *brand image*. L'immagine della marca è descritta come "la percezione di un marchio nella mente delle persone"⁷¹: rappresenta quello che la gente crede, i loro pensieri, sentimenti e le aspettative nei confronti di un marchio. Un'immagine di marca positiva è fattore importante nelle scelte dei consumatori e nel processo di acquisto, perché rende le decisioni più facili da prendere. Dal punto di vista opposto contribuisce ad acquisire nuovi clienti e si preoccupa di quelle attuali, determinando l'acquisizione o il mantenimento di una posizione di mercato forte. Pertanto, un forte brand sarà caratterizzato dalla sua familiarità e dal riconoscimento da parte dei consumatori, attraverso fattori come la qualità percepita, la fedeltà, e la visibilità sul mercato⁷². Analizzando il panorama dei diversi casi di "*brand in sport*", possiamo trovare anche quello relativo alle Federazioni Sportive. Ciò che distingue il marchio nel settore dello sport è la forza del suo impatto e la capacità di influenzare le emozioni, così come la passione e l'impegno che uniscono fan/consumatori creando forti legami tra di loro⁷³. Un'organizzazione sportiva, quindi, dovrà saper gestire il complesso rapporto tra il brand ed il consumatore prendendosi cura di elementi come l'immagine, la qualità e la consapevolezza, strettamente legati alla performance dell'organizzazione/Federazione Sportiva e al difficile concetto di reputazione. Sempre nel Dizionario dell'American Marketing Association, troviamo la definizione di immagine come "la percezione da parte del consumatore di un prodotto, istituzione, marchio o persona che può o non può corrispondere alla realtà o realtà"⁷⁴. Il concetto di reputazione è, invece, più ampio poiché ingloba

⁷⁰ AMA Dictionary, American Marketing Association, consultabile su: <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx>

⁷¹ Ibidem

⁷² D.A. Aaker, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, 1991.

⁷³ K. Babiak, R. Wolfe, *Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors*, Journal of Sport Management, 2009, Vol. 23, pp. 717-742.

⁷⁴ AMA Dictionary, American Marketing Association, consultabile su: <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx>

una sintesi delle opinioni, percezioni e degli atteggiamenti forniti dagli stakeholder di riferimento. La reputazione è quindi un concetto strategico nel quale sono definite le impressioni a lungo termine sull'organizzazione e la corporate image che la stessa condivide⁷⁵. Nel nostro caso, lo scarso rendimento di una federazione può portare alla scarsa autostima di fan, tesserati, dipendenti e media. Avere una buona immagine e reputazione diventa uno dei vantaggi più competitivi al giorno d'oggi, rendendo necessario che le organizzazioni/ Federazioni Sportive focalizzino l'investimento sulla gestione di questi due componenti. Le molteplici attività di comunicazione online ed offline da parte delle Federazioni Sportive possono rappresentare uno strumento utile a costruire la fiducia e la fedeltà dei fan/consumatori di sport verso il proprio brand ma, come abbiamo analizzato nel precedente paragrafo, se non adeguatamente controllate e ponderate, possono contribuire all'effetto contrario affossando la *reputation*. La *loyalty* verso una marca è la misura in cui i consumatori mantengono un atteggiamento positivo in relazione ad un dato brand, sono fedeli e disposti ad usufruire dei propri prodotti o servizi, a prescindere dai mutevoli fattori che potrebbero indurli a non farlo. Sulla base di questo assunto, definiamo fedeli "consumatori di sport" tutti coloro i quali detengono atteggiamenti favorevoli nei confronti di una federazione/organizzazione/squadra sportiva, consigliandola e promuovendola tra gli altri⁷⁶. La fiducia, all'interno delle Federazioni Sportive, si può definire una *key value* costruita sull'entusiasmo, sull'identificazione e sulla passione, alimentata dalla costruzione di forti relazioni interpersonali attraverso l'esperienza condivisa di forti emozioni costruiti su una base irrazionale⁷⁷. Tuttavia, per consentire alle persone di essere disposte a rappresentare e promuovere il marchio di una Federazione Sportiva, è necessario risvegliare la loro passione attraverso la fiducia nei confronti del *brand*. Il concetto di *brand equity* è spesso utilizzato per analizzare come un brand sia in grado di aggiungere valore a un prodotto o servizio⁷⁸. Ne consegue che il principale strumento per comunicare efficacemente una Federazione Sportiva è costruire, attraverso la positiva *key value* della fedeltà, una rete di diffusione del valore basata sull'*asset*

⁷⁵ K. G. Corley, P. L. Cochran, T. G. Comstock, *Image and the Impact of Public Affairs Management on Internal Stakeholders*. Journal of Public Affairs, 2001, n°1, 53-68.

⁷⁶ S. R. S Javadein, A. Khanlari, M. Estiri, *Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust*, International Journal of Human Sciences, 2008, Vol. 5, n° 2., pp. 1-19.

⁷⁷ K.A. Hunt, T. Bristol, R.E. Bashaw, *A Conceptual Approach to Classifying Sports Fans*, Journal of Services Marketing, 1999, Vol. 13, n°6, pp. 439-452.

⁷⁸ D. Aaker, *Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press, 1991.

della *brand equity*, veicolata dagli stessi consumatori di sport. La presenza di numerosi *intangibile assets* all'interno delle Federazioni risulta determinante per la loro sopravvivenza. Il controllo della gestione dovrà essere in grado di monitorare, oltre ai fattori tradizionali, anche tali elementi, nel caso specifico la *brand equity*, sebbene i relativi caratteri di immaterialità rendano difficoltosa l'individuazione dei parametri di valutazione. Nell'attuale contesto competitivo, pertanto, la nuova sfida che si pone alle Federazioni per il mantenimento dei presupposti di successo, riguarda lo sviluppo di specifiche capacità di controllo degli *intangibile*, attraverso l'individuazione di appositi indicatori da misurare mediante una rendicontazione che possa soddisfare tutti gli attori. Lo sport risulta molto sensibile al filone del *tribe marketing* e spesso è considerato come un potente strumento per la costruzione di una comunità⁷⁹. E' necessario, quindi, che Federazioni Sportive decidano di incoraggiare, tra le buone pratiche, la responsabilità sociale d'impresa attraverso attività che coinvolgono i diversi *stakeholder*⁸⁰ formandoli ed educandoli su temi che possano migliorare il rapporto etico e sociale tra loro e l'azienda sportiva, dando maggiore rilevanza al tema dell'*accountability*, (analizzato nel dettaglio nei paragrafi successivi). Nella considerazione degli aspetti legati al *brand* di una Federazione Sportiva ciò che rappresenta il risultato, al di là della performance prettamente agonistica e quindi del risultato degli atleti stessi, è definibile come reputazione. Si tratta dell'insieme di reazioni, positive o negative, che i così detti *stakeholders*, maturano nei confronti del *brand* federale. Godere di una buona reputazione comporta un vantaggio competitivo, ma è innegabile che la reputazione necessita di tempi anche piuttosto dilatati per essere costruita ed una apposita strategia volta a radicarla e mantenerla. Essa, inoltre, non risponde necessariamente a variabili economiche o finanziarie, ma è acquisibile attraverso una serie di iniziative, determinati comportamenti, particolari strategie rivolte soprattutto alla comunicazione socialmente ed eticamente responsabile. Il marchio, la *brand equity* e la *reputation* sono portatori di un valore economico, definito *brand value*. Per valore del *brand*, pertanto, non si intende solo ed esclusivamente un connotato economico, bensì una valenza che tocca i concetti di prestigio, importanza, influenza e reputazione. Il concetto di reputazione implica giudizi valutativi da parte degli *stakeholder*, sulla base delle percezioni avute e della condotta della Federazione e dei suoi membri. E' bene sottolineare che la reputazione è un

⁷⁹ S. Warner, M. A. Dixon, L. Chalip., *The Impact of Formal Versus Informal Sport: Mapping the Differences in Sense Of Community*, Journal of Community Psychology, 2012, Vol. 40, n° 8.

⁸⁰ V. Ratten, *Practical Implications and Future Research Directions for International Sports Management*, Thunderbird International Business Review, 2011, Vol. 53, n° 6.

processo si stratifica lentamente nel corso degli anni, man mano che si consolida la fiducia da parte degli stakeholder⁸¹. In effetti, intesa come ammirazione, stima e credibilità presso i pubblici⁸², la reputazione aziendale è una risorsa che riflette la storia delle azioni poste in essere dalla federazione⁸³. Essa si basa sui comportamenti della stessa e sulla sua capacità di soddisfare le aspettative e creare valore per gli stakeholder⁸⁴. A differenza dell'immagine, la reputazione è fondata, perciò, su elementi concreti e percepibili, che si prestano ad essere rendicontate a terzi.

⁸¹ A. Siano, *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Sinergie, rivista di studi e ricerche n°89, settembre-dicembre 2012, pp. 3-23.

⁸² C. J. Fombrun, *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

⁸³ C. J. Fombrun, C.B.M. Van Riel, *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall, Financial Times Upper Saddle River, NJ, 2004.

⁸⁴ R. Bennet, J. Kottasz, *Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation*, Corporate Communications: an International Journal, vol. 5, n° 4, 2000.

1.6 L'INDICE SROI: DAL RETURN ON INVESTMENT AL RETURN ON ENGAGEMENT, IL CAMBIO DI PARADIGMA.

Nel panorama economico internazionale l'evoluzione dei sistemi di governo dell'impresa si delinea attraverso scenari e prospettive nelle quali il risultato economico non è più l'unico cardine dell'attività del management. Oggi si considera non più sufficiente, pur continuando ad essere una condizione necessaria, che l'impresa miri alla sola massimizzazione del profitto. Le imprese, come spiegato nel paragrafo precedente, iniziano ad investire in *asset* immateriali come la reputazione, la congruenza dei comportamenti al codice etico d'impresa, il prestigio sociale, etc... Tale tendenza non può essere ignorata dal sistema sportivo in cui, soprattutto per quelle discipline come il calcio o i motori, il risultato agonistico con quello economico sembrano occupare ancora un ruolo preminente nella determinazione della performance organizzativa. Il parametro della competitività/reddittività non è l'unico elemento che fornisce alla Federazione successo, notorietà e credibilità. Infatti, all'interno dello sport dilettantistico e di quello professionistico sono molteplici le variabili che permettono il raggiungimento di un obiettivo: a partire da come esso è stato perseguito fino all'interesse che l'organizzazione sportiva mostra nei confronti di temi che oltrepassano i risultati agonistici ed economici per raggiungere quelli della sostenibilità⁸⁵. Pur non avendo, per definizione, scopo di lucro⁸⁶, in questo lavoro considereremo alcune fasi della gestione posta in essere dai sistemi Sportivi Federali paragonabili a processi gestionali aziendali. Secondo una visione prettamente aziendalistica, il principale indicatore della redditività è il ROI⁸⁷, ovvero il ritorno economico dell'insieme degli investimenti effettuati nell'anno, calcolato come reddito operativo/capitale investito netto operativo. Tale indicatore esprime la capacità dell'impresa di generare ritorni economici e valuta la qualità della gestione del capitale aziendale⁸⁸, rappresentando una percentuale che indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica⁸⁹. Lo stesso,

⁸⁵ G. Esposito, *Marketing delle organizzazioni sportive e responsabilità sociale ed etica*, SDS Rivista di cultura sportiva, n° 74, Calzetti e Mariucci Editore, 2007.

⁸⁶ Art. 20, Statuto del Comitato Olimpico Nazionale Italiano

⁸⁷ Il ROI, detto anche tasso interno di rendimento generale del sistema aziendale è l'indicatore sintetico per antonomasia scelto per misurare quanto capitale hanno assorbito gli investimenti e che capacità reddituale essi producono. Questo indicatore originariamente utilizzato in modo uniforme, da qualche decennio, viene costruito in modo molto differente a seconda delle finalità dell'indagine che si vuole conseguire.

⁸⁸ G. Azzone, *Sistemi di Controllo e Gestione*, Milano, Etas, 2006.

⁸⁹ M. Dallochio, A. Salvi, *Finanza d'azienda*, Egea, Milano, 2005, pp. 89-91.

secondo Giuseppe Lettini, consente soprattutto di giudicare l'efficienza degli organi di governo dell'impresa, tenuti a rendere conto dell'amministrazione di un capitale impiegato nella gestione d'impresa⁹⁰. Il ROI diviene, poi, importante anche in qualità di misura e strumento della programmazione di una azienda, rappresentando un indice finanziario che applicato al marketing, diventa un efficace strumento per valutare il "ritorno" aziendale. Tuttavia, per le Federazioni Sportive Nazionali, la sola valutazione della redditività del capitale, risulta non essere sufficiente per giudicare la qualità degli investimenti effettuati. Gli obiettivi di una Federazione Sportiva non sono quasi mai direttamente legati al ritorno economico sull'investimento e possono essere davvero numerosi, perciò serve un valore sostitutivo del ROI che possa misurare altri parametri ed altre grandezze come la customer retention⁹¹, la brand reputation⁹², la creazione di fiducia, il coinvolgimento, la creazione di nuove opportunità, la valorizzazione di progetti sociali, l'applicazione di buone pratiche. Spesso nessuna di queste apporta introiti immediati e tutte necessitano di formule che prevedano varianti specifiche applicate alla singola realtà, risultando di difficile misurazione. La necessità di costruire metriche per la misurazione dell'impatto sociale e fornire una attenzione dedicata al coinvolgimento continuo degli stakeholder è condivisa anche dalla Pubblica Amministrazione, la quale avverte il bisogno di rendicontare con trasparenza le risorse utilizzate⁹³. Le organizzazioni non profit, a loro volta, devono essere in grado di dimostrare il proprio impatto sociale. In quest'ottica per le Federazioni Sportive Nazionali, organizzazioni senza fini di lucro, e per lo Stesso Comitato Olimpico Nazionale Italiano (pubblica amministrazione), risulta essere cruciale il tema degli strumenti da usare per misurare l'impatto sociale delle diverse attività. Analogamente al Return On Investment (ROI), l'indice sopra descritto e tradizionalmente utilizzato per misurare la redditività del capitale investito, lo SROI (Social Return On Investment) tenta di misurare la redditività

⁹⁰ G. Lettini, *Valutazione d'azienda*, CoreBook Perugia, 2009.

⁹¹ La Customer Retention è definita come il mantenimento di continue relazioni con i clienti nel lungo periodo affinché esse si possano consolidare assicurandosi un vantaggio competitivo e benefici economici duraturi (S. Coyles, C. Timothy, *Customer retention is not enough*, The McKinsey Quarterly, 2002, N°2)

⁹² La Brand Reputation consiste nel monitorare la reputazione aziendale del proprio marchio di riferimento. Essa esercita una notevole influenza sulla competitività aziendale, intesa sia come capacità di generare un vantaggio competitivo, sia come potenziale di attrazione di nuovi clienti sia come fidelizzazione di quelli già esistenti. (E. Invernizzi, S. Romenti, *Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2013)

⁹³ A. Tanese (a cura di), *Rendere conto ai cittadini*, Dipartimento della funzione Pubblica per l'efficienza delle amministrazioni, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

sociale di un'organizzazione o di un'attività, monetizzando il valore sociale generato negli stakeholder e confrontandolo con il valore complessivo degli investimenti effettuati⁹⁴. Molte sono già le organizzazioni che, con successo, hanno deciso di applicare queste metodologie, affiancandole alle tradizionali rendicontazioni economico-finanziarie, per aumentare la credibilità e la reputazione aziendale. Lo SROI non è solamente un numero, ma ci permette di mappare il cambiamento attraverso casi di studio, informazione qualitativa, quantitativa e finanziaria⁹⁵. Non si tratta di un'operazione semplice, se si considera che il concetto di valore sociale per definizione⁹⁶:

- è soggettivo, ossia dipende dai diversi interessi e aspettative che nel tempo maturano gli attori interessanti;
- è esprimibile con più unità di misura: numero di beneficiari, numero di servizi erogati dai beneficiari, ecc.;
- generalmente è il risultato di una pluralità di interventi non isolabili tra loro rendendo così difficile per una federazione, misurare il suo impatto.

L'analisi quantitativa del valore sociale prodotto, definita come Social Impact Assessment, è un processo difficoltoso in quanto si pone l'obiettivo di misurare fattori che nella maggior parte dei casi sono ad alta componente qualitativa e difficilmente monetizzabili: tale valutazione rappresenta invece una fase fondamentale del processo di rendicontazione poiché, monetizzando l'importanza del lavoro svolto dall'organizzazione sociale, conferirebbe alla stessa maggiore credibilità e attrattività verso gli stakeholder⁹⁷. L'utilizzo della metodologia SROI per definire il ritorno sociale degli investimenti nel contesto di un'attività senza scopo di lucro è stata introdotta per la prima volta nel 2000 dalla Roberts Enterprise Development Foundation, una organizzazione filantropica di San Francisco che finanzia con sovvenzioni a lungo termine le organizzazioni che gestiscono le attività di utilità sociale⁹⁸. L'approccio a tale materia si è evoluto attraverso studi e ricerche, in favore dell'analisi della sostenibilità aziendale. L'interesse per lo SROI è stato poi alimentato negli anni dal crescente riconoscimento dell'importanza di sistemi di misurazione per la valutazione degli impatti che non sono misurabili secondo il mero calcolo dei profitti e delle perdite

⁹⁴ New Economics Foundation (nef) *Measuring social impact: the foundation of social return on investment (SROI)*, SROI Primer, 2004.

⁹⁵ A.A.V.V., *A guide to Social Return on Investment*, the Scottish Government, Society Media, 2009.

⁹⁶ C. Cici, D. D'Isanto, *Valore Sociale e strategie di calcolo*, RGA Associati, Ernest & Young Report, 6 giugno 2010.

⁹⁷ G. Fiorentini, F. Calò, *Impresa sociale & innovazione sociale*, Franco Angeli, Milano, 2013.

⁹⁸ Robert Enterprise Development Foundation (REDF), *SROI Metodology*, San Francisco, REDF, 2000.

tradizionali, ma che invece hanno ricadute positive sulla qualità del contesto sociale, coinvolgendo attivamente il pubblico degli *stakeholder*⁹⁹. Lo SROI si basa sull'assunto che la creazione di valore sociale si sviluppa in tre direzioni: economica, socio-economica e sociale¹⁰⁰. Tale indicatore può essere definito sia come processo sia come metodo ed il suo scopo è proprio quello di attribuire ai risultati sociali un valore economico, con il fine di misurare la quantità di valore creata in comparazione all'investimento iniziale, come il ROI¹⁰¹. In questo momento storico-politico si propone l'esigenza di avere strumenti che possano di trasformare i risultati sociali in valori monetari tangibili in modo da fornire risposte e dati che siano più affini al linguaggio ed alle finalità tradizionali dell'economia. *“(...) La tentazione è sempre quella di misurare ciò che è (facilmente) misurabile, piuttosto che ciò che è importante. In questo modo le misurazioni tendono a coprire due aspetti dei progetti. Il primo riguarda i cambiamenti fisici: il numero delle case costruite o degli alberi piantati. Il secondo riguarda le attività: il numero di persone formate o il numero di posti di lavoro creati (...) Non vengono però misurati gli effetti sulle persone che hanno preso parte a questi progetti e sulla comunità di cui questi fanno parte. Sebbene questo sia ciò che ha realmente importanza.”*¹⁰² Non esiste un'unica definizione ufficiale di SROI. Soprattutto nei paesi anglosassoni, la definizione accademica principale è quella data dalla New Economics Foundation, una delle prime scuole che si è interrogata su tale concetto, secondo la quale lo SROI è uno strumento utile a misurare e contabilizzare un più ampio concetto di valore, che comprende al suo interno costi sociali, ambientali, economici, fornendo un quadro più completo di quanto valore è creato o distrutto¹⁰³. La definizione della Roberts Enterprise Development Fund (REDF), invece, interpreta lo SROI come un indicatore che rappresenta il ritorno in termini socio-economici per ogni unità monetaria spesa dall'organizzazione, con l'obiettivo di dimostrare il valore

⁹⁹ L. Bisio, *Bilancio sociale: strumenti e modalità di individuazione e coinvolgimento degli stakeholder*, Regione Emilia Romagna, Team di innovazione regionale sul bilancio sociale, 2005.

¹⁰⁰ P. Scholten, J. Nicholls, S. Olsen, B. Galimidi, *Social Return on Investment: A Guide to SROI Analysis*, Amstelveen, 2007.

¹⁰¹ D. Arli, D. e G. Zappala, *Why do companies ignore measuring the social impact of their Corporate Community Involvement programs?*, The Centre for Social Impact, CSI Briefing Paper, 2009.

¹⁰² L. Darby, e H. Jenkins, *Applying sustainability indicators to the social enterprise business model*, International Journal of Social Economics, 2006, Vol. 33, N° 5/6, 2006, pag.416.

¹⁰³ New Economics Foundation (nef), *Measuring Value: a guide to Social Return on Investment (SROI)*, 2° ed., London, 2008.

sociale dato alla collettività rispetto al totale degli investimenti¹⁰⁴. L'indicatore viene calcolato come segue:

$$\text{SROI} = \text{Net Present Value of Benefits} / \text{Net present Value of Investment}$$

Lo SROI può essere applicato a qualsiasi tipo di organizzazione appartenente a qualsiasi settore, anche se recentemente alcuni autori tra i quali Mook, Quarter e Ryan¹⁰⁵, ritengono sia più adatto alle imprese operanti nell'economia sociale, piuttosto che nelle organizzazioni senza fini di lucro. Nel caso analizzato dal presente lavoro, lo SROI potrebbe servire a misurare il valore intangibile creato delle Federazioni Sportive attraverso la misurazione dei risultati sopra descritti, utilizzando poi valori monetari per rappresentarli. Ad esempio, un rapporto di 4:1 nel settore riservato allo sviluppo dell'attività sportiva paralimpica (diversamente abili) indica che un investimento di un euro offre quattro euro di valore sociale. Ciò consente di calcolare il rapporto costi-benefici. Questo strumento permette di verificare se gli obiettivi sociali sono stati raggiunti e di raccogliere informazioni utili per lo sviluppo delle strategie finalizzate ad aumentare il valore sociale creato. Infine, consente un confronto con il valore atteso programmato e agevola la comunicazione con gli stakeholder. Misurare l'impatto sociale e darsi l'obiettivo di massimizzare la performance sociale di progetti, interventi e servizi diventa quindi un driver fondamentale di crescita e sviluppo per le organizzazioni sportive ed in particolare per le Federazioni. Lo SROI però rimane comunque uno strumento di analisi relativo al valore, che viene identificato quantitativamente mediante il denaro. La conversione di principi extra-finanziari in monetari è considerata una parte di fondamentale importanza per il calcolo del SROI ma può generare problemi nel momento in cui viene reclamata come requisito universale, poiché il prezzo rappresenta il valore di scambio, ma mai totalmente il valore che interessa al venditore o al consumatore.¹⁰⁶ Proprio questo punto è stato oggetto di diverse critiche, mosse alla metodologia e al rigore attuato nel quantificare gli impatti sociali generati. La prima riguarda la monetizzazione dei risultati e l'assegnazione di un valore finanziario che però, come già specificato, serve solo da elemento di comparazione per i risultati e non come parametro oggettivo di

¹⁰⁴ Roberts Enterprise Development Fund (REDF) SROI Methodology, *Analyzing the Value of Social Purpose Enterprise Within a Social Return on Investment Framework*, 2001.

¹⁰⁵ L. Mook, J. Quarter, S. Ryan, *Business with a difference: Balancing the social and the economic*, Toronto, Scholarly Publishing Division, University of Toronto, 2013.

¹⁰⁶ E. Invernizzi, S. Romenti, *Progetti di misurazione dei risultati della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2014, pag. 288.

comparazione o di redditività. La seconda si riferisce all'eccessivo calcolo qualitativo proposto dal metodo e alla sua mancanza di oggettività, dovuto all'ambito difficoltoso e difficilmente quantificabile come quello del valore e dell'impatto sociale a cui il calcolo si riferisce. Sette sono i principi sui cui si basa l'indice SROI¹⁰⁷:

1. Coinvolgimento degli stakeholder: informare gli stakeholder su ciò che sarà misurato e valorizzato.
2. Individuazione del cambiamento provocato dall'azione: spiegare come si è prodotto il cambiamento e valutarlo attraverso i dati raccolti, riconoscendo i cambiamenti positivi e negativi così come i cambiamenti attesi ed inattesi.
3. Principio di monetizzazione: ricavare un valore economico dagli indicatori forniti dagli stakeholder per identificare e definire i dati presi in considerazione, anche se molti non possiedono un valore riconosciuto.
4. Includere solo ciò che è "materiale"¹⁰⁸ ovvero in grado di incidere sugli stakeholder: determinare quali dati devono essere inclusi nei calcoli per fornire un'immagine realistica ed onesta, consentendo agli stakeholder di avanzare proposte e conclusioni.
5. Non sovrastimare: rivendicare solo la creazione di valore di cui l'organizzazione è direttamente responsabile;
6. Essere trasparenti: effettuare una analisi accurata ed onesta e mostrare ciò che è stato raccolto e discusso con gli stakeholder.
7. Verificare i risultati: garantire una certificazione appropriata e indipendente, condividendo i risultati ed aiutando gli stakeholder a valutare se le decisioni prese da chi ha commissionato l'analisi sono fondate.

Gli stakeholder giocano un ruolo chiave in questo processo perché, in qualità di destinatari dell'iniziativa, possono fornire informazioni più verosimili sui benefici ottenuti. Raccolti o elaborati tutti i dati necessari, il calcolo dello SROI si rivela piuttosto semplice: il valore sociale generato sarà, infatti, dato dal rapporto tra i benefici, intesi come sommatoria del valore sociale associato a ciascun impatto, e gli investimenti.¹⁰⁹ Si rimettono alcune considerazioni tratte dall'intervista a Erik Janessen, che ha scritto il report sullo sforzo formativo sostenuto dalla Svezia per incrementare la conoscenza e l'uso del metodo SROI all'interno dell'economia

¹⁰⁷ New Economics Foundation (nef), *Measuring Value: a guide to Social Return on Investment (SROI)*, 2° ed., London, 2008.

¹⁰⁸ Secondo la definizione dello AA1000 AccountAbility Principles Standard, la materialità è "l'identificazione dei temi importanti per un'organizzazione e i suoi stakeholder".

¹⁰⁹ C. Cici, D. D'Isanto, *Valore Sociale e strategie di calcolo*, RGA Associati Ernest & Young Report, 6 giugno 2010, <http://www.rgassociati.it>

$$\text{ROI} \quad \text{—————} \quad (\text{S})\text{ROI} \quad \text{—————} \quad \text{ROE(n)}$$

¹¹⁰ <http://www.thesroinetwork.org/home/social-value-international-uk>

¹¹² V. Cosenza, *Social Media ROI*, Apogeo, Milano, 2012.

ovvero quello che misura il successo del messaggio condiviso con il pubblico e ha lo scopo di creare “legami” forti tra il brand e i suoi pubblici, aumentando fedeltà ed autorevolezza. Nella tabella sottostante approfondiremo alcune delle definizioni odierne maggiormente utilizzate per identificare tale concetto.

Andriof et al., <i>Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement</i> , 2002, pag.9	“Un processo che crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco, dialogo e cambiamento, non una gestione unilaterale degli stakeholder”.
AA1000 <i>Stakeholder Engagement Standard, Accountability</i> , 2005	“L’impegno a far proprio il principio dell’inclusività, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati ed accettare l’impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte”
SustainAbility, <i>Successful Stakeholder Engagement</i> , 2007	“Un processo di scambio di informazioni, apprendimento e ascolto degli Stakeholder con l’obiettivo di costruire reciproca comprensione e fiducia su problemi di mutuo interesse”
Future 500 Stakeholder Group, www.future500.org .	“Lo stakeholder engagement è la sistematica e proattiva integrazione di feedback da parte di individui ed organizzazioni che ritengono di avere un interesse nelle attività di una organizzazione”

La definizione data da Andriof muta il quadro iniziale definito da Freeman¹¹³, definendo l’engagement degli stakeholder “un processo” di reciprocità. C’è un cambio di attenzione che passa dagli stakeholder alle relazioni che le imprese hanno con essi, aprendo così a “reciprocità, interdipendenza e potere”¹¹⁴. Nella definizione più recente dell’AA1000 viene rimesso al centro dell’intero processo lo stakeholder, facendo leva sul suo diritto di essere ascoltato, per far sì che si possa rispondere ai principi di rilevanza, rispondenza e completezza descritti dallo standard. Dall’incisività scaturisce quindi la necessità di focalizzarci sullo scambio di informazioni data dalla definizione di SustainAbility, fino a quella data dalla no profit Future 500, che ritiene che il processo di *stakeholder engagement* debba rappresentare un dibattito proattivo tra quello che suggerito dagli stakeholder e quello di cui ha necessità l’organizzazione. Ritornando al concetto del ROE(n), il valore che si verrà a creare dalla sua analisi non è espresso solo in termini monetari, ma in tante altre forme quali il miglioramento delle capacità, delle

¹¹³ Freeman, nel suo *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, descrive il modello degli stakeholder come una ruota, il cui fulcro è l’impresa e gli stakeholder ne rappresentano i raggi.

¹¹⁴ J.Andriof, S. Waddock, *Unfolding Stakeholder Engagement*, in J. Andriof, *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleag Publishing, Sheffield, 2002, pp. 19-42.

risorse umane, della *brand identity* e della *reputation* dell'azienda. Il valore ed il grado di performance aziendale scaturiranno dalla somma di tutti questi elementi. Tale concetto si vuole provare ad inserirlo all'interno delle Federazioni Sportive Nazionali, quale importante indicatore di misurazione dell'autorevolezza delle stesse. E' importante, per tali enti senza fini di lucro, comunicare alla platea degli stakeholder il valore delle loro attività, misurando i livelli di coinvolgimento e valutando l'efficacia dei loro messaggi. L'engagement sembra, oggi, l'approccio più adatto da utilizzare nei confronti dei pubblici, cercando di coinvolgerli e di renderli portavoce delle idee e dei valori del brand. Il Web 2.0 ha dato inizio all'epoca in cui i pubblici sono caratterizzati dalla cultura della partecipazione, che però deve sempre essere controllata al fine di evitare comportamenti che potrebbero denigrare l'immagine e la reputazione dell'organizzazione di riferimento. Per raggiungere tale scopo, preservando l'integrità della nostra organizzazione, è ovviamente necessario utilizzare degli strumenti adeguati, in grado di coinvolgere ed interessare il consumatore, come social report o la rendicontazione sociale, documenti redatti al fine di soddisfare le richieste degli stakeholder e descrivere le buone pratiche adottate sia dalle imprese che dagli enti, aumentando la fidelizzazione. Questi nuovi strumenti possono portare grandi benefici alla Federazione Sportiva se essa li utilizza in maniera adeguata, ovvero basando la propria cultura sulla trasparenza e sulla coerenza in modo da creare un dialogo duraturo e onesto con i propri stakeholder.

1.7 ACCOUNTABILITY, UN MODELLO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT.

Il concetto di stakeholder è stato più volte richiamato per indicare i portatori di interesse (non solo di diritti) che si contrappongono agli shareholder, i possessori di interessi e diritti economici ben identificati. Il termine apparve per la prima volta nel 1963 in un memorandum interno allo Stanford Research Institute (STI) per identificare “*quei gruppi senza cui l'appoggio l'organizzazione cesserebbe di esistere*”¹¹⁵. Letteralmente il termine *stake* significa posta, scommessa, e gli stakeholder in generale rappresentano tutti i soggetti detentori di un interesse nei confronti dell'attività produttiva e che sono in grado di condizionare le scelte strategiche ed operative¹¹⁶. Si è soliti attribuire la diffusione del concetto di stakeholder al contributo di Freeman¹¹⁷ dove viene definito come “qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento delle scopo dell'organizzazione”. In quella prima formulazione, l'autore si concentra in particolare sullo stakeholder engagement come strumento per la costruzione della strategia d'impresa, mentre gli sviluppi successivi del suo approccio¹¹⁸, hanno approfondito il valore del concetto nel fondare un'etica normativa dove l'interesse degli stakeholder è fine, e non solamente mezzo, dell'attività dell'impresa. Nella tabella di seguito viene ripercorsa l'evoluzione del concetto: gli stakeholder, da soggetti passivi deputati a subire le conseguenze delle attività aziendali, sono divenuti, grazie al contributo della letteratura economica, soggetti “attivi” che si relazionano con l'azienda e partecipano alla creazione del valore e della sua reputazione¹¹⁹. Riportiamo nelle tabelle di seguito uno specchio sull'evoluzione accademica del concetto di stakeholder nel tempo¹²⁰:

Fase 1 - Stakeholder condizionati all'azienda

¹¹⁵ G. Rusconi, *Il Bilancio Sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, 1988.

¹¹⁶ D. Wheeler, M. Silana, *The stakeholder corporation. A blue print for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, London, 1997.

¹¹⁷ R. E. Freeman, *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

¹¹⁸ R. E. Freeman, W. M. Evan, *Corporale governance: a stakeholder interpretation*, Journal of Behavioural Economics, n°19, 1990.

¹¹⁹ A. Valdani, A. Brioschi, *La filantropia aziendale in Italia: una ricerca empirica*, working paper dell'osservatorio di marketing, n°6, SDA Bocconi, Milano, 1995.

¹²⁰ Rielaborazione di G. Esposito, *La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive. Condividere valori per creare valore*, Edizioni SDS, Roma, 2012 su dati di R. Mitchell, D. Wood, *Toward a theory of stakeholder identificati and salience: defining the principle of who and what really count*, Academy of Management Review, n°4, 1997.

Fase 1 - Stakeholder condizionati all'azienda

1964	E. Rhenman	"Dipendono dall'azienda per il raggiungimento dei loro obiettivi personali e da essi dipende l'esistenza dell'azienda."
1971	L. Ahlstedt, I. Jahnukainen	"Guidati dai loro interessi ed obiettivi partecipano all'azienda, così da essa dipendono, mentre dalla loro benevolenza dipende l'esistenza dell'azienda."

Fase 2 - Stakeholder condizionano e sono condizionati all'azienda

1983	R. E. Freeman, D. L. Reed	"Possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi aziendali o sono condizionati dagli stessi."
1984	R. E. Freeman	"Possono incidere o essere condizionati dagli obiettivi aziendali."
1991	G. T. Savage	"Hanno un interesse nelle azioni di una azienda e capacità di influenzarla."
1994	M. Starik	"Sono e potrebbero essere influenzati, influenzano o potenzialmente potrebbero influenzare un'azienda."

Fase 3 - Stakeholder hanno un rapporto giuridico forte con l'azienda

1988	W. M. Evan, R. E. Freeman	"Hanno un interesse o una richiesta nei confronti dell'azienda"
1989	A. B. Carroll	"Coloro che sono in possesso di un diritto (morale o legale) di proprietà."
1990	W. M. Evan, R. E. Freeman	"Sono possessori di contratti impliciti o espliciti."
1995	M. Clarkson	"Hanno rivendicato proprietà, diritti o interessi in una azienda e nelle sue attività."
1995	T. Donaldson, L. E. Preston	"Persone o gruppi con interessi legittimi sugli aspetti procedurali e/o concreti dell'attività aziendale"

Fase 4 - Stakeholder hanno un rapporto di relazione con l'azienda

1991	J. K. Thompson	"Sono in relazione con un'azienda"
1992	C. W. Hill T. M. Jones	"Coloro che hanno richieste derivanti dall'instaurazione di una relazione di scambio, che apportano risorse critiche e che in cambio si attendono di vedere soddisfatto il proprio interesse."
1993	S. N. Brenner	"Hanno una legittima, significativa relazione con un'azienda: relazione di scambio o responsabilità morali."
1994	A. C. Wicks	"Interagiscono con un'azienda e ne rendono possibile il funzionamento."

Fase 5 - Stakeholder partecipano al processo di creazione del valore

1994	R. E. Freeman	"Coloro che partecipano al processo di creazione di valore comune"
------	---------------	--

Fase 5 - Stakeholder partecipano al processo di creazione del valore

1994	R. E. Freeman	“Coloro che partecipano al processo di creazione di valore comune”
1996	M. Clarkson	“Comportano un rischio conseguentemente al fatto di avere investito un capitale umano od economico in un’azienda.”
2010	ISO 26.000	“Individuo o gruppo che ha un interesse in qualunque delle decisioni o attività di un’organizzazione.”

Come abbiamo potuto notare analizzando l’excursus effettuato nei precedenti paragrafi di tale lavoro, negli ultimi vent’anni è avvenuto un radicale cambiamento del ruolo dell’impresa nella società. Alcuni accadimenti chiave che l’hanno causato sono la globalizzazione dei mercati, l’emergere di sfide globali sociali ed ambientali, così come la diminuzione della capacità dei governi nazionali di trovare, da soli, soluzioni a queste problematiche. Un effetto di questi orientamenti è stata la crescita della complessità e del dinamismo dell’ambiente operativo per tutti i tipi di organizzazioni, incluse quelle sportive, come le Federazioni da noi prese in esame. Per comprendere e avvicinare le problematiche emergenti da questa complessità in evoluzione, imprese e organizzazioni stanno diventando sempre più dipendenti dal condividere la conoscenza, l’operato, le decisioni e dal lavorare sinergicamente. Se in tempi passati l’attenzione era focalizzata sull’aumento di valore per gli azionisti (*shareholder value*), inteso come finalità ed obbligo dell’azienda, più di recente la teoria degli stakeholder ha sottolineato l’aspetto essenziale del “coinvolgimento nella creazione di valore a lungo termine”. I diversi stakeholder gestiscono attraverso la leva del consenso un potere enorme: quello di condannare al declino o esaltare il successo di una impresa. L’attenzione ai portatori di interesse renderebbe, quindi, socialmente responsabili creando reputazione e consenso. Di conseguenza, la comunicazione rappresenta, per qualsiasi organizzazione un’importante opportunità volta ad aumentare la propria credibilità sociale e ad offrire il proprio punto di vista corredandolo di informazioni per quanto possibile comprensibili, oggettive e verificabili. La creazione di valore per tutti coloro che sono coinvolti direttamente o indirettamente nelle attività dell’organizzazione è essenziale per la costruzione di uno scopo comune e pare la condivisione di un valore sostenibile. Va quindi configurandosi il già accennato *stakeholder engagement*, inteso come coinvolgimento strategico integrato per una competitività sostenibile. Dovrà essere riconosciuta l’importanza che vari soggetti coinvolti, attraverso interlocuzione continua e scambio di informazioni, possono apportare

all'organizzazione stessa, assicurandole una più longeva sopravvivenza e redditività. Importante sarà quindi garantire ai portatori di interesse un adeguato diritto ad essere informanti, consultati e coinvolti nei processi decisionali. Nonostante non sia facile attuare un processo di coinvolgimento, le best practice ricavate motivano gli sforzi necessari a metterlo in atto: l'efficacia la si potrà vedere attraverso l'aumento di leadership aziendale, il miglioramento della reputazione ed in un sostanziale cambiamento gestionale orientato allo sviluppo sostenibile. Pertanto, un coinvolgimento degli stakeholder efficace e strategicamente allineato può¹²¹:

- condurre ad uno sviluppo sociale più equo e sostenibile dando a chi ha il diritto di essere ascoltato l'opportunità di essere coinvolto nei processi decisionali;
- permettere una migliore gestione del rischio e accrescere la reputazione;
- tenere conto dell'insieme delle risorse (conoscenza, persone, disponibilità economica e tecnologica) per risolvere problemi e raggiungere obiettivi che non possono essere perseguiti dalle singole organizzazioni;
- permettere la comprensione in profondità dell'ambiente in cui opera l'impresa, compresi gli sviluppi del mercato e l'identificazione di nuove opportunità strategiche;
- consentire alle imprese di imparare dagli stakeholder, ottenendo risultati nei prodotti e miglioramenti nei processi;
- informare, educare e influenzare i portatori di interessi e l'ambiente esterno perché migliorino i loro processi decisionali e le azioni che hanno un impatto sull'impresa e sulla società;
- costruire la fiducia tra un'impresa e i suoi stakeholder.

Si possono identificare tre generazioni di stakeholder engagement¹²²:

1. La prima generazione si caratterizza per un coinvolgimento sollecitato da condizionamenti esterni, iniziati con una metodologia ad hoc e limitati alle tematiche causa di conflitti con gli stakeholder.
2. La seconda generazione vede uno sviluppo di approcci al coinvolgimento maggiormente sofisticati e sistematici, da parte di molte aziende, che iniziano ad intuire i benefici di un dialogo più proattivo, ampio e costante. Il risultato una crescita nella capacità di comprendere, di gestire il rischio e di trovare una soluzione dei conflitti più efficace.

¹²¹ AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates, Il Manuale dello Stakeholder Engagement, vol. 2, <http://www.accountability.org/images/content/2/0/205.pdf>, 2005.

¹²² AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc., www.accountability.org.uk.

3. La terza generazione permette alle aziende di allineare la performance sociale, ambientale ed economica alla strategia, cominciando a sviluppare la consapevolezza che il coinvolgimento degli stakeholder può contribuire all'apprendimento e all'innovazione di prodotto e di processo, e migliorare la sostenibilità delle decisioni strategiche dentro e fuori l'impresa.

1. Nella prima fase si considerano gli obiettivi strategici dell'organizzazione, come questi si collegano agli stakeholder e a tematiche specifiche e come si può intraprendere un'iniziale definizione delle priorità.
2. Nella seconda fase si introducono i diversi livelli del coinvolgimento e guida nell'analizzare le relazioni, le risorse disponibili e i legami organizzativi. Si selezionano i rappresentanti degli stakeholder e si decide quale tipo di relazione si vuole sviluppare con loro.
3. Nella terza fase si affrontano questioni che riguardano competenze interne ed esterne unitamente alle capacità di coinvolgere.
4. Nella quarta fase si illustrano le diverse tecniche di coinvolgimento disegnando il processo più efficace a perseguire gli obiettivi stabiliti.
5. Da ultimo, nella quinta fase, si pianificano le attività di *follow up*, si rivede il coinvolgimento e si verifica la rendicontazione agli *stakeholder*.

¹²³ A.A.V.V., *AccountAbility: Stakeholder Engagement: Measuring and Communicating Quality*, *AccountAbility Quarterly*, n°19, London, 2002.

Applicando lo *stakeholder approach* al sistema di governo deputato alla conduzione e alla gestione organizzativa, si migliora il coinvolgimento dei diversi interlocutori, realizzando con essi un rapporto di soddisfazione reciproca¹²⁴. Si adotta in tal modo un modello di governance definito *multi-stakeholder*, ovvero il soggetto deputato al governo di una organizzazione acquisisce responsabilità che oltrepassano l'osservanza dei doveri fiduciari nei soli riguardi della proprietà e convergono nei confronti di tutti i portatori di interesse verso l'impresa¹²⁵. Questo porta alla creazione di nuove leve strategiche fondate sul dialogo, sulla collaborazione e sulla conoscenza reciproca. La gestione degli stakeholder diviene così un vero e proprio modello di governo aziendale. Pertanto, la definizione degli attori coinvolti o potenzialmente interessati al processo di *policymaking* è il presupposto senza il quale non è possibile definire alcun criterio di *accountability* o stabilire le concrete procedure di partecipazione ai meccanismi di governance. Solo a partire dalla definizione degli attori è quindi possibile stabilire dei principi di *accountability*¹²⁶ che, quando rispettati, aiutano a costruire una cultura condivisa all'interno dell'organizzazione, contribuendo a diffondere una cultura pervasiva, rinforzando la dialettica interna e accrescendo il grado di democraticità sostanziale dell'organizzazione. Il coinvolgimento degli stakeholder si sta quindi affermando come strumento vitale per sviluppare un'intesa sul significato di sostenibilità per le organizzazioni e sul modo di aggiungere valore alle loro scelte quotidiane. Esso necessita di strumenti specifici e di una particolare sensibilità all'*accountability*¹²⁷. A riguardo all'origine semantica del termine *accountability* esistono diverse teorie: secondo Bovens¹²⁸ la parola è di origine anglo-normanna ed è storicamente legata all'*accounting*, inteso in senso letterale come tenuta dei conti. Nel 1085, durante il regno di William I in Inghilterra, il sovrano chiese ai proprietari terrieri di rendicontare (to render a count letteralmente) le terre da loro possedute. Negli anni, il concetto di *accountability* si è slegato da quello di *accounting* e non è più associato al rigore contabile ma è più concentrato sulle

¹²⁴ R. Mura, C. Buscarini, *La "buona" governance ed il ruolo dell'etica nelle organizzazioni dello sport*, Rivista Internazionale di Diritto ed Etica dello Sport 1, 2014, pag.29-38.

¹²⁵ G. Walters, R. Tacon, *Stakeholder engagement in European football*, In J.L. Paramio-Salcines, K. Babiak, G. Walters (a cura di), *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*, London, Routledge, 2013.

¹²⁶ E. Cardillo, *I presupposti scientifici e culturali nei percorsi di social accounting nel settore pubblico*, Giappichelli, Torino, 2008,

¹²⁷ C. Rohde, M. Becchimanzi, *La responsabilità sociale diventa strumento di comunicazione*, L'impresa, n°2, 1995.

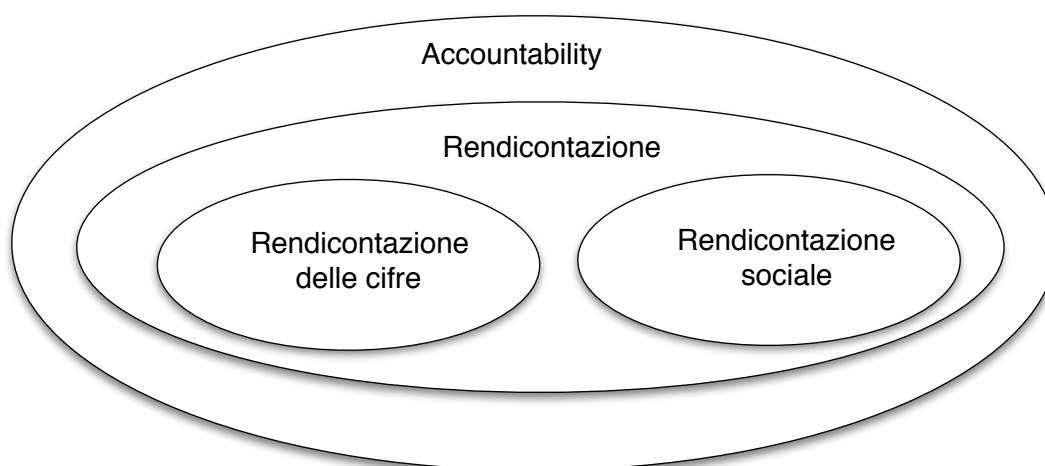
¹²⁸ M. Bovens, *Analysing and assessing Public Accountability. A conceptual framework*, European Governance Papers, dal sito internet www.connex-network.org/eurogov, 2006.

modalità di gestione delle risorse pubbliche. Secondo Yakel¹²⁹ invece l'origine semantica del termine può essere ricostruita attraverso l'Oxford English Dictionary che identifica due origini:

- dal vocabolo latino “accomputare”, che significa calcolare;
- dal termine francese “a conter” che esprime il racconto di una storia.

Secondo Munro¹³⁰ il termine “accounts” assume il duplice significato di storie, spiegazioni, ragioni e dall'altro punto di vista gli accounts posso essere intesi come rappresentazioni codificate e documenti espressi in forma numerica.

Una organizzazione può essere considerata *accountable* quando rende conto ai propri stakeholder riguardo le tematiche rilevanti, risponde agli stessi riguardo queste tematiche su base continuativa, si conforma a degli standard cui si è impegnata volontariamente a rispettare le regole che deve osservare per adeguarsi alla legge. L'oggetto dell'*accountability* può essere riassunto nei tre concetti di efficacia, efficienza ed economicità che possono sintetizzare la performance di qualsiasi tipologia di organizzazione. Una possibile distinzione vede una *accountability* che riguarda le somme impiegate o assorbite dall'organizzazione e un'*accountability* che concerne l'attività svolta dall'organizzazione e della sua ricaduta sociale. A tal proposito è opportuno sottolineare che il concetto di *accountability* non coincide con quello di rendicontazione sociale; tra i due concetti esiste una vera e propria gerarchia¹³¹:



¹²⁹ E. Yakel, *The social Construction of Accountability: Radiologists and their Recordkeeping*, The information society, 2001.

¹³⁰ R. Munro, *Alignment and identity work: the study of accounts and accountability*, in R. Munro, J. Mouritsen, *Accountability: power, ethos and the technologies of managing*, International Thompson Business Press, London, 2006.

¹³¹ A. Hinna, F. Monteduro, *Responsabilità sociale, accountability e strumenti di rendicontazione sociale*, in G. Conte (a cura di), *La Responsabilità sociale d'impresa*, Laterza, Bari, 2005.

La nascita di una nuova domanda di *accountability*, legata alla rendicontazione sociale, è connessa al fatto che componenti come il consenso e lo spirito di appartenenza contribuiscono al successo di una organizzazione e al suo valore economico ma, come abbiamo già visto nel precedente paragrafo, non vengono normalmente rilevati dai sistemi contabili. Da qui la necessità di un nuovo sistema di *accounting*, inteso come un sistema innovativo di misurazione prima e di rendicontazione poi, del concreto valore sociale espresso. E' proprio a partire dalla "responsabilità di rendere conto", che nei prossimi paragrafi analizzeremo i principi della responsabilità sociale definiti sulla base dell'ISO 26.000 e li applicheremo al contesto dello sport e delle relative Federazioni Sportive Nazionali.

1.8 ORIGINE ED EVOLUZIONE ACCADEMICA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA.

Nel tredicesimo secolo *Albertanus Brixiensis* disse che “*il profitto o il vantaggio deve essere onesto e non turpe, deve essere moderato e non contro natura. È equo che nessuno si faccia più ricco con nocumento altrui*¹³²”. Si potrebbe ricondurre a questo principio la prima comparsa di quello che più di un secolo dopo venne descritto nel termine Responsabilità¹³³. La Corporate Social Responsibility (CSR) che in italiano viene definita come Responsabilità Sociale d'Impresa, è considerata uno strumento che permette di realizzare una società più competitiva e rafforzare il modello sociale europeo¹³⁴. Il primo contributo, definito “moderno”, di Corporate Social Responsibility viene introdotto per la prima volta da Howard R. Bowen con il testo “*Social Responsibility of the businessman*” del 1953 all'interno del quale lo studioso americano ne propose la definizione: “*il dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società*¹³⁵”. Come sottolineano Perrini e Tencati, nel suo lavoro, Bowen sottolinea come siano importanti non solo dei risultati economici, ma anche le conseguenze di natura sociale¹³⁶. La definizione di Bowen si è poi evoluta nel corso dei successivi vent'anni in seguito alla crescente attenzione verso le componenti sociali ed ambientali dell'attività economica. Nel 1960 lo studioso californiano Davis inizia a sostenere che gli imprenditori adottano spesso decisioni e azioni basate, in parte, su motivazioni che vanno oltre l'interesse economico dell'impresa¹³⁷. Tra il 1963 e il 1967 inizia a delinearsi un fitto dibattito accademico che alimenta la nascita di diversi filoni e ambiti di ricerca tra i quali Joseph W. Mc Guire e Clarence C. Walton che sottolineano la funzione etica della responsabilità sociale e sostengono che le

¹³² L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico-operativo*. Processi, strumenti e modelli. *La redazione del Bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.

¹³³ Hinna nota che sarebbe stato più opportuno usare il termine “sensibilità” o “consapevolezza” sociale, anziché responsabilità che in italiano presenta una negativa accezione giuridica.

¹³⁴ <http://www.csr.unioncamere.it/>

¹³⁵ Howard R. Bowen in Luciano Hinna, *op. cit.*, p. 9. Si riprende altresì lo stralcio originale di H. Bowen, *Social responsibilities of the Businessman*, 1983, cit. da L. Ferrari, S. Renna, R. Sobrero in *Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, 2009, Isedi, Torino, p. 41, : “*It refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*”

¹³⁶ F. Perrini, A. Tencati, *CSR. Un nuovo approccio strategico alla gestione dell'impresa*, Egea, Milano, 2008.

¹³⁷ K. Davis, *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, California Management Review, Spring 1960.

imprese non hanno solo impegni economici e legali, ma anche evidenti responsabilità nei confronti della società¹³⁸. Negli anni '70 si sviluppa una linea di pensiero contrastante che si oppone al legame tra comportamento economico e comportamento etico. Questa affermazione è sostenuta da Milton Friedman¹³⁹, il quale ritiene nel suo *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* che l'unica vera responsabilità dell'impresa è quella di massimizzazione dei profitti, nel rispetto delle leggi, delle regole comuni della società e dei costumi etici, ovvero operando in aperta e libera competizione¹⁴⁰. Questa critica all'applicazione e all'utilità della Responsabilità Sociale d'Impresa è stata ripresa di recente da Luigi Zingales: "In molti casi la RSI è solo uno strumento di marketing. Se i consumatori sono disposti a pagare di più per il caffè eco-solidale o per la benzina meno inquinante, vendere questi prodotti non è avere una responsabilità sociale, ma buon fiuto di mercato¹⁴¹". Rimane comunque predominante il punto di vista accademico secondo cui l'azienda ha responsabilità che vanno oltre il solo perseguimento del profitto, e lo si può osservare con Carroll¹⁴², il quale individua quattro tipologie di responsabilità che vanno a formare "La Piramide della Responsabilità Sociale"¹⁴³. Alla base della piramide troviamo le responsabilità economiche, quindi la realizzazione dei profitti sulla quale si fondano tutte le altre responsabilità. Al secondo gradino ci sono le responsabilità legali, ovvero il rispetto della legge e dei regolamenti di business. Il terzo blocco racchiude le responsabilità etiche che consistono nell'obbligo di fare ciò che è considerato corretto e giusto dalla società civile, senza arrecare danno. Al vertice troviamo le responsabilità filantropiche, poiché la società civile si aspetta che l'organizzazione e/o l'azienda promuova e sostenga il benessere della comunità.

¹³⁸ Joseph W. McGuire, *Business and Society*, McGraw-Hill, New York, 1963.

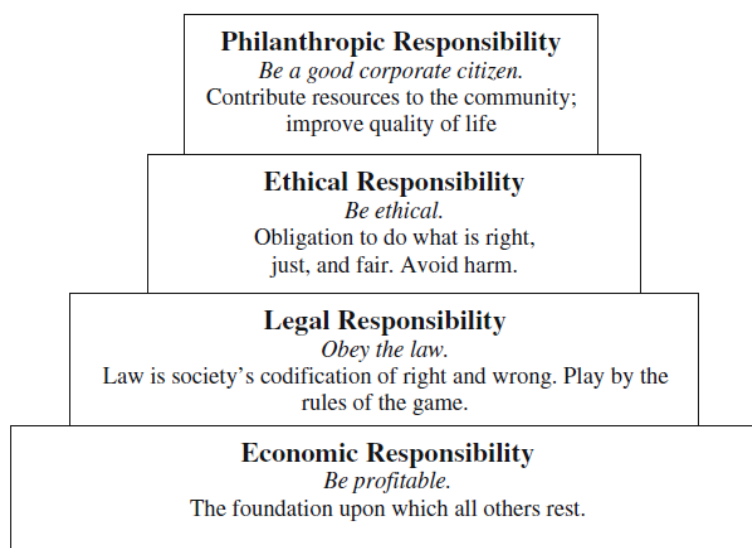
¹³⁹ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Time Magazine, 13 settembre, 1970, pp.122-126.

¹⁴⁰ "There is one and only one social responsibility of business: to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud" in M. Friedman, *The social Responsibility of business is to increase its profits*, New York Times Magazine, 13 settembre 1970.

¹⁴¹ L. Zingales, *L'impresa è più sociale se fa bene la sua parte*, Il Sole 24 Ore, 9 luglio, 2008.

¹⁴² Docente di Ethic Business all'Università della Georgia

¹⁴³ A. B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.



Fonte: A. B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.

Il momento che segna il passaggio dallo *shareholder management* basato sulla creazione di valore per gli azionisti, allo *stakeholder management* basato sulla creazione di valore condiviso, è l'introduzione, come abbiamo già nel precedente paragrafo citato, della *Stakeholder Theory*¹⁴⁴, formulata da Freeman nel 1984. Freeman è il primo a concentrarsi sul ruolo degli stakeholder, che nel suo lavoro definisce come “*those groups who can affect or are affected by achievement of an organization's purpose*”¹⁴⁵. La Stakeholder Theory è una teoria manageriale con un esplicito contenuto etico, poiché i valori e la morale sono considerati fondamentali nella gestione delle organizzazioni. Lo scopo principale della teoria di Freeman “*era di trovare metodi per governare le relazioni tra l'azienda e i molteplici gruppi di stakeholder di cui essa deve tenere conto nel perseguimento dei propri obiettivi*”¹⁴⁶. Secondo Freeman, quindi, l'adozione di un approccio stakeholder al management di un'organizzazione genera e sviluppa relazioni vantaggiose per i tutti i portatori d'interesse e per tutti i soggetti coinvolti: tali relazioni incentivano, stimolano e consolidano la fiducia e la collaborazione tra i soggetti¹⁴⁷. Sulla base di tale teoria, l'organizzazione che è in grado di gestire al meglio queste relazioni, anche in termini di comunicazione, può sfruttare la ricchezza relazionale prodotta in termini di reputazione e vantaggio competitivo. Secondo questo approccio la Responsabilità

¹⁴⁴ E. R. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

¹⁴⁵ Ibidem

¹⁴⁶ L. Ferrari, S. Renna, R. Sobrero, *Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, Isedi, Torino, 2009, pag. 87.

¹⁴⁷ R. Passeri, C. Mazzi, *Etica nell'impresa e negli affari*, Franco Angeli, Milano, 2013, pag.65.

Sociale d'Impresa si presenta come un modello di gestione strategica dell'azienda, con il merito principale di promuovere un modo differente di fare business che integri società, etica e impresa. Diverse sono quindi le definizioni fornite a riguardo nel corso degli anni, motivate dalla pluralità degli ambiti coinvolti, dall'applicabilità pressoché internazionale e dalla moltitudine di punti di vista che la Responsabilità Sociale presenta (economico, giuridico, sociologico, manageriale, istituzionale), oltre che dalla consapevolezza da parte delle imprese di non possedere solo risorse tangibili, ma anche quelle di tipo intangibile, che vanno portate avanti rafforzando i rapporti i propri stakeholder. Pertanto, data la poliedricità del concetto, è difficile dare una definizione chiara, lineare ed univoca. Di seguito illustreremo sinteticamente alcuni dei contributi principali:

Definizioni di RSI a confronto

1953	H.R. Bowen	“Il dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società.”
1960	K. Davis	“Azioni e decisioni prese dagli imprenditori almeno parzialmente oltre l'interesse economico o tecnico dell'azienda.”
1963	J. McGuire	“L'idea di RSI presuppone che l'impresa non abbia soltanto obbligazioni economiche o legali, ma anche responsabilità nei confronti della società che si estendono al di là di esse.”
1984	R.E. Freeman	“Ciascun gruppo di stakeholder ha diritto a non essere trattato come mezzo orientato a qualche fine, ma deve partecipare alla determinazione dell'indirizzo futuro dell'impresa. L'autentico fine dell'impresa è quello di operare come veicolo per coordinare gli interessi degli stakeholder.”
1989	A.B. Carroll	“La RSI ricomprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società dovrebbe avere nei confronti di un'organizzazione in un determinato momento.”
2004	M. Molteni	“L'esercizio autentico della responsabilità sociale da parte dell'impresa si verifica quando essa si fa carico delle attese degli stakeholder anche oltre gli obblighi di legge, non come puro moto di liberalità, ma in quanto tale comportamento è iscritto nella strategia dell'impresa si da tendere a costruire una fonte di vantaggio competitivo.”
2005	L. Hinna	“La consapevolezza dell'impresa e del suo management delle ricadute sociali che i comportamenti e le decisioni aziendali hanno sulla società civile nel breve come nel medio termine; essa si colloca nella sfera dei comportamenti etici volontari e può essere declinata rispetto ai grandi temi dei diritti umani, dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile, della tutela delle minoranze e del mezzogiorno del mondo, della sicurezza sul lavoro, dello sviluppo professionale dei lavoratori.”

Sintesi di L. Bagnoli, *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Nell'insieme delle definizioni contemporanee che identificano la Responsabilità Sociale d'Impresa, prenderemo in considerazione una tra le più recenti, fornita da L. Sacconi¹⁴⁸, secondo il quale con Responsabilità Sociale d'Impresa si intende: *“Un modello di governance allargata, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder”*. Come si può vedere dalla definizione, l'impresa o l'organizzazione che vuole adottare i criteri di responsabilità sociale, deve puntare a soddisfare una moltitudine di soggetti. Lo scopo primario dell'impresa/organizzazione, quindi, non sarà più la sola generazione di profitto, ma dovrà essere volto a promuovere l'adesione a orientamenti valoriali e culturali che integrino la Responsabilità Sociale d'Impresa, predisponendo strumenti che ne valorizzino le peculiarità, e ne stimolino la partecipazione attiva ai tavoli di concentrazione nella co-creazione di politiche e strumenti di responsabilità, divengono strategie chiave nel fornire alle imprese nuove opportunità competitive di differenziazione e di sostenibilità¹⁴⁹. Il processo di definizione della Responsabilità Sociale d'Impresa appena affrontato, oltre ai singoli autori, ha interessato anche le istituzioni internazionali. Il Libro Verde della Commissione Europea, lanciato il 18 luglio 2001 dalla Commissione Europea, fornisce un'ulteriore definizione di Responsabilità Sociale grazie alla quale è possibile fare un approfondimento in materia; esso definisce la RSI come: *“L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”*¹⁵⁰; una proposta considerata fattore strategico per l'attuazione delle linee politiche delineate a Lisbona durante il Consiglio Europeo del 2000¹⁵¹. Il libro attribuisce un ruolo centrale alla promozione della responsabilità sociale a tutti i tipi di imprese e società, di qualunque dimensione e categoria. Si diffonde così una visione alternativa dell'impresa: essa deve assumere nuovi ruoli che non si limitano più al rispetto dei soli obblighi giuridici, ma anche sociali e ambientali. La definizione contenuta nel Libro Verde richiama il concetto di *“Triple Bottom Line”*, una visione a tre

¹⁴⁸ L. Sacconi (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.

¹⁴⁹ F. Perrini, C. Vurro, *L'integrazione della CSR nei rapporti di filiera delle PMI*, Egea, Milano, 2011.

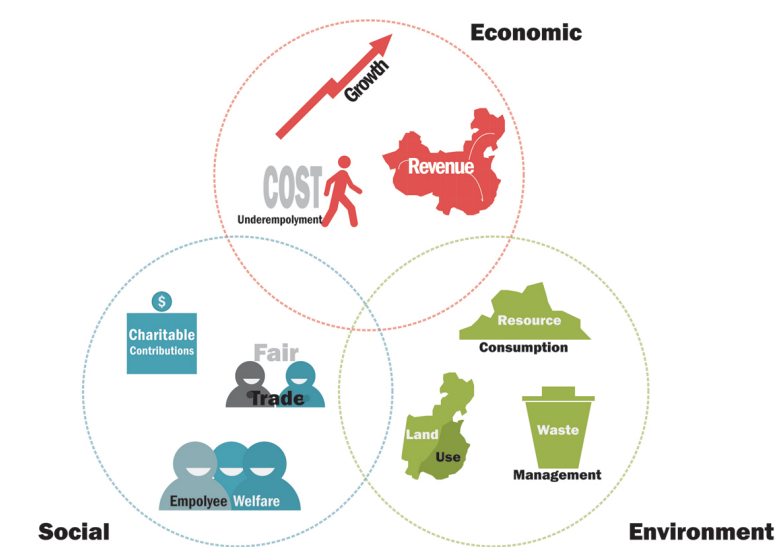
¹⁵⁰ Commissione Europea, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio, 2001.

¹⁵¹ Lisbona, Consiglio Europeo 2000. Viene definito l'obiettivo strategico dell'U.E. per il 2010; *“divenire l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da una maggiore coesione sociale”*

dimensioni adottata da parte delle imprese e delle organizzazioni, che definisce tre diverse tipologie di risultati perseguibili dall'impresa:

- i risultati economici, utili sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa;
- i risultati sociali, utili alla soddisfazione delle attese degli stakeholder;
- i risultati ambientali, che pongono l'attenzione sull'impatto ecologico e territoriale.

Tale logica, definita *TBL*, ovvero “*Triple Bottom Line*¹⁵²”, chiamata anche “*Triple P Approach*” (People = persona; Planet = pianeta, ambiente; Profit = profitto), presuppone che risultati non devono mai essere considerati singolarmente, poiché il successo dell'impresa è determinato dal raggiungimento del loro insieme, sulla base della loro natura sistemica¹⁵³.



Rappresentazione grafica della TBL - Fonte: Commissione Europea, Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 18 luglio, 2001.

Tappe della Responsabilità Sociale in Europa

2001	Libro verde della Commissione Europea; “ <i>Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese</i> ”.
2002	Comunicazione della Commissione Europea “ <i>Responsabilità sociale: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile</i> ”.
2002-2004	Lavori dell' <i>European Multistakeholder Forum</i> , “Gruppo di lavoro costituito da organizzazioni rappresentative dei datori di lavoro, sindacati, consumatori, società civile e associazioni professionali.”

¹⁵² Il termine Triple Bottom Line è stato coniato da John Elkington nel 1994, per indicare il triplice carattere delle aziende: economico, sociale e ambientale

¹⁵³ J. Elkington in G. Rusconi et al., *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Tappe della Responsabilità Sociale in Europa

2006	Comunicazione della Commissione Europea <i>“Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di RSI”</i> .
2009	Comunicazione della Commissione Europea <i>“Contribuire allo sviluppo sostenibile: il ruolo del commercio equo e solidale e dei programmi non governativi in ambito commerciale a garanzia della sostenibilità”</i> .
2010	Risoluzione del Parlamento Europeo del 25 novembre 2010 sulla responsabilità sociale delle imprese negli accordi commerciali internazionali.
2010	Forum Multistakeholder sulla RSI, organizzato dalla Commissione Europea.
2011	Comunicazione della Commissione Europea del 25 ottobre 2011: <i>“Una rinnovata strategia comunitaria sulla responsabilità sociale d'impresa per il periodo 2011-2014”</i> .

G. Esposito, *La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive. Condividere valori per creare valore*, Edizioni SDS, Roma, 2012.

Secondo il Libro Verde, l'impatto economico della CSR può essere ripartito in effetti diretti e effetti indiretti¹⁵⁴:

- Effetti diretti: un aumento di impegno e di produttività da parte dei lavoratori, derivato da un miglioramento dell'ambiente di lavoro, o da una gestione efficace delle risorse naturali.
- Effetti indiretti: crescente fiducia da parte dei consumatori e degli investitori, che garantirà un maggior successo dell'impresa/organizzazione sul mercato.

Uno dei più recenti contributi sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, è dato nel 2007 da Porter e Kramer, docenti e ricercatori statunitensi, che pubblicano su l'Harvard Business Review l'articolo *“Il punto di incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility”* all'interno del quale criticano l'approccio dominante, affermando la necessità di integrare gli obiettivi del business con quelli della società, finalizzati al raggiungimento del benessere sociale. Nell'articolo i due studiosi sostengono che è necessario *“un investimento di lungo termine sulla competitività futura dell'organizzazione”*¹⁵⁵, sottolineando come impresa e società ne ricavano benefici. Gli studiosi identificano due tipi di legami tra

¹⁵⁴ Commissione Europea, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio, 2001.

¹⁵⁵ E. Porter, M.R. Kramer, *Il punto di incontro tra il vantaggio competitivo e Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, gennaio - febbraio, 2007, pp. 1-18.

impresa/organizzazione e società: interno-esterno ed esterno-interno. Il primo legame considera l'impatto generato sulla società, il secondo l'andamento delle attività dell'organizzazione in base alle condizioni esterne che l'hanno influenzata. Porter e Kramer nel loro lavoro sostituiscono l'espressione responsabilità sociale delle imprese e delle organizzazioni con "*integrazione sociale delle imprese*¹⁵⁶", sottolineando come la Responsabilità Sociale debba essere inserita nell'assetto strategico delle imprese e delle organizzazioni. Dopo questo ampio excursus storico-accademico, volendo concludere, si può dire per mezzo delle parole di Sobrero che la Responsabilità Sociale d'Impresa è in sostanza quell'atteggiamento che sa tenere insieme: la logica imprenditoriale del profitto; la logica dell'ambiente e della sua difesa; la logica della comunità in cui l'impresa opera, armonizzandole e rivitalizzando l'intera impresa¹⁵⁷. Alla luce di quanto detto, la rendicontazione sociale rappresenta quindi quell'imprescindibile strumento capace di coniugare la storica attenzione dell'Europa per la solidarietà e coesione sociale con il raggiungimento di più elevate prestazioni competitive.

¹⁵⁶ Ibidem

¹⁵⁷ R. Sobrero, *La Comunicazione Sociale*, paper presentato in occasione del seminario "Comunicazione e responsabilità sociale d'impresa", Università degli Studi di Bologna, 13 marzo 2006.

1.9 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA COME OPPORTUNITÀ DI COMUNICAZIONE.

L'introduzione del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa ha radicalmente rivoluzionato la cultura delle organizzazioni, introducendo nuove forme di governance che coinvolgono maggiormente tutti i portatori d'interesse della stessa. A livello aziendale, l'adozione di tali logiche sta rivoluzionando anche il modo di fare comunicazione d'impresa e introducendo la nascita di un nuovo paradigma. Le organizzazioni scalano i gradini della piramide di Carrol (cfr. paragrafo 1.8) e affiancano alla responsabilità economica anche la responsabilità sociale, ancor più quando le organizzazioni sono senza fini di lucro. La comunicazione della responsabilità sociale può offrire, alle diverse organizzazioni che decidono di adottarla, numerose opportunità: permette infatti di portare alla luce i fattori distintivi di un'impresa o organizzazione, migliorando l'interazione con i diversi pubblici e accrescendo la loro partecipazione e fiducia. Diventa quindi uno strumento utile a trasmettere e diffondere i valori dell'organizzazione¹⁵⁸. Un corretto utilizzo della Responsabilità Sociale come strumento di comunicazione aiuterà l'organizzazione a svilupparsi e mettersi al riparo da eventuali rischi per la sua reputazione, a consolidare la sua presenza sul mercato e a gestire in modo più soddisfacente il rapporto con dipendenti e collaboratori. Secondo Nicoletta Cerana¹⁵⁹, le principali caratteristiche di questo nuovo paradigma sono:

- La comunicazione simmetrica e l'ascolto: Una comunicazione a due vie, simmetrica e bilanciata, che rappresenta un dialogo costante tra l'organizzazione e i suoi stakeholder. Sarà compito dell'impresa ascoltare attentamente le richieste dei portatori di interesse, in modo tale da individuare attese e aspettative che garantirebbero all'organizzazione credibilità e maggior fiducia.
- Un approccio sistemico: è auspicabile che l'impresa, nel comunicare le sue iniziative, si rivolga a tutti i suoi stakeholder, senza esclusioni: tale esclusione, infatti, potrebbe portare danni sia in termini reputazionali, sia in termini economici. L'impresa deve mirare a stabilire relazioni durature, e non temporanee ed effimere, con i suoi interlocutori.
- Dal target agli stakeholder: non bisogna considerare i destinatari della nostra comunicazione come un "target", ma come stakeholder, ossia come portatori attivi di interessi.

¹⁵⁸ L. Ferrari, S. Renna, R. Sobrero, *Oltre la CSR. L'impresa del duemila verso la stakeholder vision*, Isedi, Torino, 2009.

¹⁵⁹ N. Cerana (a cura di), *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Franco Angeli, Milano, 2004.

Considerato quanto già detto, la comunicazione socialmente responsabile, non solo deve essere efficace, deve risultare innanzitutto credibile. Per questo motivo comunicare la Responsabilità Sociale d'Impresa non significa fare dichiarazioni utopiche né creare aspettative che potrebbero essere deluse. Il rischio al quale l'azienda potrebbe andare in contro sarebbe quello di perdere la credibilità, influenzando gravemente e negativamente sulla reputazione. Quindi, è necessario preparare programmi e progetti concreti, adottando indicatori che possano valutarne l'efficacia. Alla luce di quanto detto, possiamo individuare alcuni tratti distintivi del processo di comunicazione della Responsabilità Sociale¹⁶⁰:

- Le politiche di comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa devono essere continue e definite strategicamente.
- La gestione e il coordinamento delle strategie di comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa deve essere sempre affidata ad apposite strutture organizzative, collocate presso gli uffici comunicazione o relazioni esterne.
- Chiarezza, trasparenza e coerenza con il sistema valoriale dell'organizzazione sono elementi imprescindibili della comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa.
- Il processo di comunicazione deve essere sempre di tipo bidirezionale al fine di garantire equilibrio e rispetto tra gli interlocutori.
- E' opportuno far sì che i programmi di comunicazione siano assoggettati a una continua misurazione, valutazione e rendicontazione sia di tipo quantitativo, che di tipo qualitativo, con riferimento ai risultati sociali raggiunti.

La presenza di tutti questi elementi distingue una buona comunicazione della responsabilità sociale, strumento indispensabile per incrementare la reputazione dell'impresa o dell'organizzazione che ha deciso di seguire logiche socialmente responsabili. La comunicazione deve considerarsi integrata ai comportamenti economici, produttivi, e sociali dell'impresa. E' necessario quindi controllare soprattutto la responsabilità dei comportamenti comunicativi attraverso alcuni criteri di giudizio come trasparenza, veridicità, chiarezza, completezza, tempestività, correttezza e rilevanza, che, se presenti, garantirebbero una comunicazione davvero socialmente responsabile. Ricordiamo, altresì che l'informazione non è mai fine a se stessa, ma è strumentale alla realizzazione di altri scopi. La funzione informativa giova all'immagine dell'azienda/organizzazione; e tramite la rendicontazione sociale essa può enfatizzare il suo impegno sia sul fronte interno, agendo sul miglioramento delle condizioni e della qualità della vita dei propri dipendenti, sia su quello esterno, evidenziando la sua attività sociale e il suo rapporto con gli interlocutori esterni.

¹⁶⁰ N. Cerana, op. cit.

In particolare, una Federazione Sportiva, per essere socialmente responsabile, deve rendere trasparente e comunicare all'esterno la propria gestione. Di conseguenza dovrà predisporre appositi strumenti di comunicazione esterna che le consentano di conseguire¹⁶¹:

- La trasparenza amministrativa: perseguita tramite la diffusione di informazioni volte a permettere la verifica del rispetto dei vincoli legali. Per esempio dimostrando che gli eventuali utili di gestione vengono reinvestiti all'interno della gestione e non ridistribuiti ad alcuni particolari soggetti;
- La trasparenza gestionale: perseguita tramite la diffusione di informazioni idonee a verificare il rispetto delle condizioni di economicità. Lo strumento tipico per realizzare questa trasparenza è il bilancio d'esercizio;
- La trasparenza istituzionale: perseguita tramite la diffusione di informazioni adatte a permettere il controllo dell'effettivo orientamento alle finalità istituzionali e a verificare il livello di raggiungimento di tale obiettivo. Come vedremo in seguito, lo strumento ideale ad assolvere le trasparenze sopracitate sarà il bilancio sociale.

¹⁶¹ A. Maticena in L. Hinna, *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

PARTE SECONDA

IL BILANCIO SOCIALE COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE NELLE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI: TRA TEORIA ED APPLICABILITÀ.

2.1 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA DEGLI ENTI SENZA FINI DI LUCRO.

Al termine di questa analisi storico - teorica è possibile ora delineare una definizione di Responsabilità Sociale di Impresa su cui si vuole basare questo lavoro. Si può partire dalla riflessione sul significato della parola “responsabilità” che contiene al suo interno i termini “risposta” ed “abilità” che definiscono “responsabile” chi sa dare risposte. Detto ciò, definiremo convenzionalmente la Responsabilità Sociale d'Impresa come un modo etico di fare impresa, in un'ottica di soddisfacimento delle aspettative di tutti gli stakeholder attraverso la creazione di valore. Sarà quindi “responsabile” l'organizzazione che adopera, volontariamente, una strategia fondata sulla gestione delle relazioni con tutti i propri stakeholder, ponendo l'attenzione anche su valori di natura ambientale, etica e sociale nell'ottica del miglioramento continuo, della sostenibilità, e dell'innovazione. La Responsabilità Sociale d'Impresa oltre ad essere un mero costo, rappresenta un innovativo sistema, utile a creare valore nel lungo periodo soprattutto per le organizzazioni senza fini di lucro. La consapevolezza, da parte delle organizzazioni, del legame esistente tra loro e la società permetterà ad una strategia di Responsabilità Sociale di creare valore per entrambe le parti. Un'organizzazione profit/non profit che introduce pratiche di responsabilità sociale può ottenere effetti positivi in diversi ambiti¹⁶²:

- Interno: ovvero nei confronti dei propri dipendenti e collaboratori, che accresceranno quindi la loro motivazione;
- Esterno: è utile a migliorare la reputazione del brand e accresce la fiducia dei propri stakeholder;
- Sociale: favorisce le diverse relazioni
- Istituzionale: permetterà all'organizzazione/azienda di ottenere agevolazioni amministrative;

L'area operativa della Responsabilità Sociale d'Impresa, secondo il Libro Verde¹⁶³, è formata da due dimensioni, una interna ed una esterna:

- La dimensione interna, si occupa della tutela dei diritti dei lavoratori che operano all'interno dell'organizzazione, della salvaguardia della loro sicurezza, della difesa delle risorse naturali, considerando di estremo riguardo gli effetti che l'attività aziendale può avere sull'ambiente;
- La dimensione esterna, invece, gestisce e controlla le relazioni tra l'organizzazione e i suoi stakeholder.

¹⁶² A. Beda, R. Bodo, *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004

¹⁶³ Commissione Europea, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio, 2001.

Pertanto, l'adozione di logiche della Responsabilità Sociale all'interno di una organizzazione senza fini di lucro richiede che essa tenga in considerazione e cerchi di soddisfare, in misura sempre crescente, le aspettative e le attese dei suoi differenti stakeholder, sia interni che esterni, nel momento in cui definisce le strategie e svolge la gestione operativa¹⁶⁴. La Responsabilità Sociale vuole quindi enfatizzare le relazioni di interdipendenza che si vengono ad instaurare tra organizzazioni e i suoi stakeholder allargando la sfera di responsabilità. Infatti, le organizzazioni senza fini di lucro possono, attraverso la loro attività gestionale, generare degli impatti positivi o negativi sull'ambiente di riferimento e sugli stakeholder che in esso si trovano. Così come, all'opposto, questi ultimi possono generare, con i loro comportamenti, impatti positivi o negativi sull'efficacia delle organizzazioni senza fini di lucro. Da qui la necessità di gestire questo rapporto tra organizzazione e portatori d'interesse con il reciproco e comune obiettivo di limitare gli impatti negativi generati dalle rispettive attività¹⁶⁵. Alla luce di quanto esposto, pur essendo stato introdotto in origine solo all'interno del mondo delle imprese, il concetto di Responsabilità Sociale, risulta adattabile e applicabile anche alle organizzazioni senza fini di lucro come le Federazioni Sportive Nazionali e ciò è dovuto alle seguenti ragioni¹⁶⁶:

1. *Anche le organizzazioni senza fini di lucro sono chiamate a creare valore.* Così come le imprese e lo Stato, sono soprattutto le aziende senza fini di lucro ad essere chiamate a creare valore, cioè ad operare per accrescere il benessere della comunità di riferimento. Tale valore non è misurabile solo da valori monetari ma richiede anche l'adozione di indicatori quantitativi non monetari e qualitativi volti a quantificare l'effettivo impatto prodotto sul benessere della collettività locale dalla gestione.
2. *Le organizzazioni senza fini di lucro perseguono un finalismo che dipende dalla capacità di dotarsi di un orientamento di lungo periodo aperto all'ambiente di riferimento e in grado di perseguire i principi di efficacia¹⁶⁷, economicità¹⁶⁸ ed*

¹⁶⁴ A. Francesconi, *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, Cedam, Padova, 2007.

¹⁶⁵ M. Porter, R. Kramer, *Strategia e società: il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review Italia, n° 1/2, gennaio-febbraio 2007.

¹⁶⁶ V. Melandri, *L'accountability nelle aziende non profit*, Guerini e associati, Milano, 2005.

¹⁶⁷ "Per efficacia si intende la capacità dell'azienda di perseguire gli obiettivi prefissati." (M. Molteni, *Le misure di performance nelle aziende non profit di servizi alla persona*, Cedam, Padova, 1997)

¹⁶⁸ "Per economicità si definisce come quella particolare condizione di funzionamento dell'azienda che consente alla stessa di perseguire, in modo autonomo e duraturo, le finalità generali dell'istituto." (A. Propersi, *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, Etas, Milano, 2001)

*efficienza*¹⁶⁹. Lo sviluppo e la durabilità dell'organizzazione dipendono dalla capacità della stessa di operare in modo efficace, soddisfacendo i bisogni degli stakeholder e realizzando la mission che ci si è posti. Allo stesso tempo devono essere rispettati vincoli di economicità che garantiscono durabilità e autonomia all'organizzazione. L'adozione di logiche di responsabilità sociale, di conseguenza, stimola e facilita l'adozione di un orientamento strategico di lungo periodo e il coinvolgimento dei differenti interlocutori sociali nella gestione.

3. *Le aziende non for profit sono anch'esse esposte al rischio di assolutizzazione di un obiettivo della gestione.* Ovvero, si possono verificare delle situazioni dove gli amministratori si concentrano sul perseguire in modo preponderante uno degli obiettivi sopracitati, tralasciando gli altri due. Per esempio, possono focalizzarsi solo sul perseguimento dell'efficacia, tralasciando l'economicità e l'efficienza, mettendo a rischio l'autonomia dell'organizzazione. La responsabilità sociale, facendo emergere ed evidenziando lo specifico ruolo che le organizzazioni senza fini di lucro sono chiamate a svolgere all'interno della comunità e a quali fini deve aspirare l'attività, consente di evitare queste situazioni.
4. *Le organizzazioni senza fini di lucro necessitano di una strategia lungimirante che le inserisca e le mantenga su un percorso di sviluppo sostenibile da intendersi anzitutto come crescita qualitativa.* Questo vuol dire che la strategia perseguita dall'organizzazione deve aspirare ad uno sviluppo sostenibile. Una crescita che sia in grado di incrementare, in tal modo, la capacità dell'organizzazione di assolvere la sua funzione sociale all'interno della comunità di riferimento attraverso una crescita sostenibile, realizzabile e proporzionata alle dimensioni, alle caratteristiche, alle esigenze dell'organizzazione stessa¹⁷⁰.
5. *Le organizzazioni senza fini di lucro, appartenendo alla comunità, devono essere trasparenti e rendere conto del loro operato ai diversi interlocutori sociali.* Tali organizzazioni in relazione alla particolare funzione sociale da esse svolta, sono chiamate a rendere trasparente alla comunità di riferimento le strategie, le azioni intraprese e i risultati raggiunti. La responsabilità sociale e il collegato processo di redazione del bilancio sociale, che analizzeremo nei particolari nei paragrafi

¹⁶⁹ "Per efficienza si intende la capacità di impiegare nel modo più razionale i fattori in vista di produrre determinati output. Si calcola come il rapporto tra i beni o i servizi prodotti e le risorse assorbite per la loro produzione, il tutto espresso o in valore monetario o in quantità." (M. Grumo, *Introduzione al management delle aziende non profit*, Etas, Milano, 2001)

¹⁷⁰ C. Buccione, *Modelli di Governance e prospettive manageriale nelle imprese non profit*, Franco Angeli, Milano, 2010.

successivi, consente di assolvere a questo dovere di rendicontazione nei confronti della comunità in cui si opera.

Le organizzazioni senza fini di lucro, sono definite “buone” per natura, poiché appartengono al terzo settore, ma allo stesso tempo, devono guadagnarsi la legittimazione ad operare, dimostrando di mirare effettivamente a creare utilità sociale per la comunità di riferimento. Questo richiede un notevole sforzo, ovvero quello di ampliare e potenziare il sistema informativo in modo riuscire a produrre dati e informazioni volti a render conto nel modo più trasparente possibile:

1. Delle decisioni assunte e delle azioni effettivamente intraprese.
2. Di come si sono utilizzate le risorse tangibili, intangibili e umane donate dalla comunità.
3. Dei risultati che si sono raggiunti¹⁷¹.

Se, al contrario, l'organizzazione senza fini di lucro opererà in modo “chiuso” non tenendo in considerazione le attese dei soggetti finanziatori, dei lavoratori volontari e dipendenti e cercando solo di massimizzare l'utilità dei soggetti promotori o degli stakeholder primari, rischia di compromettere la sua durabilità e la sua autonomia, poiché questi soggetti potrebbero da un momento all'altro interrompere i loro contributi mettendo in notevole difficoltà la stessa organizzazione. Pertanto sarà interesse della stessa costruire dei canali di dialogo con questi soggetti da utilizzare per coinvolgerli nella gestione, per comprendere i loro interessi e per veicolare informazioni atte a soddisfare le loro attese conoscitive¹⁷².

¹⁷¹ L. Pucci, E. Vergani, *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano, 2002.

¹⁷² A. Francesconi, *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, Cedam, Padova, 2007

2.2 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA ED IL SUO RAPPORTO CON LO SPORT: COINVOLGERE, COMUNICARE E RENDICONTARE.

Dopo aver chiarito il concetto di base, per capire come è possibile applicare tale principio allo sport in generale ed alle Federazioni Sportive in particolare, partiremo dall'analisi del primo documento ufficiale che segna la nascita del processo di elaborazione di politiche sportive europee condivise: il “Libro Bianco sullo Sport¹⁷³”, documento presentato dalla Commissione Europea l'11 luglio 2007. Il documento è stato definito una “Carta Europea dei Principi” alla quale lo sport dovrebbe ispirarsi. Esso afferma l'impatto che può avere lo sport sull'insieme delle politiche europee; identifica le esigenze e le specificità proprie del mondo dello sport e apre prospettive future per lo sport su scala europea nel rispetto del principio di sussidiarietà, dell'autonomia delle organizzazioni sportive e del diritto comunitario. Partendo da tali presupposti, il Libro Bianco contiene al suo interno un'analisi delle politiche sportive nei paesi afferenti all'Unione Europea, suddivisa nei seguenti quattro capitoli:

- Il ruolo sociale dello sport
- La dimensione economica dello sport
- L'organizzazione dello sport
- La cooperazione ed il dialogo sociale

Successivamente, nel dicembre dello stesso anno è il Trattato di Lisbona¹⁷⁴, a confermare il riconoscimento della specificità dello sport che dovrà adottare l'Unione Europea. L'art. 124 sancisce, infatti, che *“L'Unione Europea dovrà contribuire alla promozione delle attività sportive, tenendo conto della specifica natura dello sport, delle sue strutture basate sull'attività volontaria e della sua funzione sociale ed educativa. La dimensione europea va sviluppata anche nello sport, promuovendo l'imparzialità nelle competizioni sportive e la cooperazione tra gli organismi responsabili del settore sportivo e proteggendo l'integrità fisica e morale degli atleti e delle atlete, specialmente tra i più giovani”¹⁷⁵*. Secondo quanto

¹⁷³ Libro bianco sullo sport, dell' 11 luglio 2007, presentato dalla Commissione Europea al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato delle Regioni e al Comitato Economico e Sociale Europeo, presentato dall'allora Commissario Europeo della Cultura Jan Figel. I Libri Bianchi sono documenti che contengono proposte di azione comunitaria in un settore specifico; spesso fanno seguito a un Libro Verde pubblicato per promuovere una consultazione a livello europeo. La differenza sostanziale è che mentre i Libri Verdi espongono una gamma di idee ai fini di un dibattito pubblico, i Libri Bianchi contengono una raccolta ufficiale di proposte in settori politici specifici e rappresentano lo strumento per la loro realizzazione.

¹⁷⁴ Trattato di Lisbona che modifica il Trattato sull'Unione Europea e il Trattato che istituisce la Comunità Europea, firmato a Lisbona il 13 dicembre 2007, GUCE C 306 del 17 dicembre 2007; entrato in vigore il 1 gennaio 2009.

¹⁷⁵ Risoluzione del Parlamento Europeo dell' 8 maggio 2008 sul Libro Bianco sullo Sport, art.124

definito in tale articolo, l'azienda/organizzazione sportiva vive e opera per soddisfare dei bisogni della collettività locale e da essa riceve le risorse (tangibili e intangibili) necessarie per poter sopravvivere e operare in modo efficace ed autonomo. Il ricevere risorse dalla collettività locale e l'avere un ruolo attivo nel poter accrescere il loro benessere, fanno sorgere nelle organizzazioni sportive l'esigenza di rendere conto, in maniera chiara, trasparente ed attendibile, delle scelte fatte, delle azioni poste in essere, dei risultati conseguiti¹⁷⁶. L'azienda sportiva non for profit che adotti nella sua gestione logiche di Responsabilità Sociale d'Impresa dovrà, quindi, predisporre e adottare dei processi di comunicazione e di rendicontazione verso gli stakeholder. Tra tutti, l'adozione del bilancio sociale, che analizzeremo nel dettaglio nei prossimi paragrafi, rappresenta lo strumento principe. Dopo aver descritto il contesto di riferimento ed il ruolo delle organizzazioni sportive, possiamo facilmente notare come la funzione sociale costituisce una delle più evidenti conferme all'idea che i principi della responsabilità sociale possono assumere un particolare rilievo nel management dello sport¹⁷⁷. Il tema delle relazioni tra società sportive e stakeholder in chiave strategica è stato affrontato da alcuni autori italiani con particolare attenzione agli enti senza scopo di lucro, chiamati ad includere gli strumenti di responsabilità sociale nell'evoluzione della propria gestione manageriale¹⁷⁸. La conseguenza dell'adozione di pratiche di responsabilità sociale da parte degli enti senza fini di lucro è individuabile nell'ottenimento di legittimazione ad operare e di consenso duraturo nei confronti della governance adottata dall'organizzazione sportiva¹⁷⁹. Da questo deriverebbero altri effetti positivi, come:

- La disponibilità a prestare il proprio lavoro e a dedicare le proprie energie e competenze, qualificandosi come lavoratore volontario oppure come lavoratore dipendente;
- La disponibilità a conferire risorse finanziarie e materiali all'interno dell'azienda sportiva a titolo gratuito o a condizioni economiche più vantaggiose;
- Un'immagine aziendale positiva che si riflette in un incremento del numero di fruitori del servizio e in una variabile da sfruttare strategicamente nel mercato degli sponsor e delle risorse umane;

¹⁷⁶ M. Mazzoleni, *Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini*, Franco Angeli, Milano, 2004.

¹⁷⁷ J. Genzale, *Sport and Social Responsibility*, Sport Business Journal, 2006, pag. 34-37.

¹⁷⁸ M. Marano, *Gli strumenti di rendicontazione sociale nel governo e nella comunicazione delle aziende sportive non profit*, Il Sole 24 Ore Sport, 30 marzo 2006.

¹⁷⁹ M. Mazzoleni, *Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini*, Franco Angeli, Milano, 2004.

- La possibilità di comprendere meglio i bisogni e le aspettative degli stakeholder e di conseguenza, plasmare su queste la progettazione e l'erogazione del servizio sportivo;
- La facilità nella gestione e nel coordinamento delle diverse persone poiché rende esplicito e conosciuto a tutti gli stakeholder interni ed esterni la mission e la strategia che l'organizzazione intende perseguire, nonché i valori di riferimento che guidano l'organizzazione sportiva.

Da quanto appena detto, si può notare come l'adozione delle logiche e degli strumenti di Responsabilità Sociale d'Impresa sia in grado di generare degli effetti positivi sulla catena di valore dell'organizzazione sportiva accrescendo, di conseguenza, l'ammontare di valore sociale creato. In chiave prettamente di marketing e con accezione più materialistica, invece, la Responsabilità Sociale può definire per una organizzazione sportiva il dovere di massimizzare il proprio impatto positivo e minimizzare quello negativo con riferimento sia all'ambiente interno che a quello esterno¹⁸⁰. Nel momento in cui le organizzazioni sportive riescono ad instaurare una relazione di fiducia con i propri associati, i tesserati, i media, gli sponsor, i fornitori, i rappresentanti delle istituzioni ed in genere con i diversi stakeholder, si sviluppa un rapporto in simbiosi: il successo dell'organizzazione sportiva e la soddisfazione della comunità di riferimento si rafforzano a vicenda¹⁸¹. Azioni poco responsabili potrebbero compromettere l'immagine dell'organizzazione sportiva, generando ripercussioni negative di carattere finanziario e addirittura legale mentre una strategia di sviluppo influenzata dai principi di responsabilità sociale pone l'organizzazione sportiva come interlocutore in grado di riscuotere e generare consenso in una mappa di portatori di interesse. In quest'ottica, possiamo affermare che anche le organizzazioni sportive devono necessariamente adottare un orientamento strategico al fine di assolvere le responsabilità sociali, economiche, legali, etiche e filantropiche. Possiamo quindi adattare l'approccio di Carroll (precedentemente descritto nel paragrafo 1.8) al contesto sportivo¹⁸² focalizzandoci sui punti di intreccio tra le attività ed i processi dell'organizzazione sportiva rispetto alle quattro dimensioni fondamentali della responsabilità sociale:

Dimensione Economica

Fornire beni e servizi alla collettività rappresenta l'obiettivo principale delle

¹⁸⁰ M. Pride, O.C. Ferrel, *Marketing*, Egea, Milano, 2005.

¹⁸¹ A. Ferrand, L. Torriggiani, *Marketing of Olympic Sport Organisations*, Human Kinetics, Champaign, IL, 2005.

¹⁸² G. Esposito, *La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive. Condividere valori per creare valore*, Edizioni SDS, Roma, 2012.

Dimensione Economica

organizzazioni sportive attente al bisogno di sport che il pubblico manifesta. In particolare, soprattutto quando parliamo i enti senza fini di lucro, è necessario perseguire la propria *mission* tenendo in considerazione la funzione sociale dello sport promossa con dedizione da tutti i dirigenti che con la loro opera, spesso volontaria, riescono ad offrire ai cittadini opportunità di crescita culturale, di educazione, di confronto, di realizzazione, di prevenzione, di integrazione e diffusione dello spirito di appartenenza.

Dimensione Legale

Le organizzazioni sportive devono necessariamente essere attente alle leggi ed ai regolamenti dell'ordinamento statale. Ma questo non basta poiché l'ordinamento sportivo prevede una serie di ulteriori norme che devono essere osservate per mantenere l'intero sistema entro una condotta standardizzata: rientrano tra queste, ad esempio, le regole tecniche che assicurano il corretto svolgimento delle competizioni sia per gli aspetti inerenti al confronto agonistico, sia per quelli inerenti alla corretta preparazione dei campi di gara. Rispettare le regole è una delle caratteristiche fondamentali che lo sport implicitamente promuove.

Dimensione Etica

L'etica di una organizzazione sportiva va ben oltre il rispetto delle regole e promuove comportamenti in grado di generare quella fiducia indispensabile per costruire reazioni solide e durature. La crescente diffusione dell'etica come fattore competitivo ha portato l'organizzazione sportiva a porre maggiore attenzione anche ai valori da esprimere e comunicare attraverso una strategia ben codificata.

Dimensione Filantropica

Un'altra dimensione importante della responsabilità sociale delle organizzazioni sportive è quella filantropica con la quale si tende a promuovere il benessere umano. Per le organizzazioni sportive, supportare le cause sociali costituisce un importante strumento per aumentare la propria reputazione e diffondere anche all'interno dell'organizzazione la cultura della responsabilità sociale. Avere un rapporto di filantropia strategica può significare per le organizzazioni sportive impiegare le competenze distintive e le risorse per favorire gli interessi di particolari stakeholder in modo da generare benefici a livello organizzativo e sociale.

L'agenda sociale da adottare, quindi, dovrà privilegiare le scelte che offrono opportunità dirette in tema di competitività o che appaiono come sorgenti di idee innovative, potenzialmente trasformabili in differenziali di posizionamento non solo agonistico ed economico ma anche e soprattutto sociale. Ovvero, sarebbe opportuno trasformare la responsabilità sociale delle organizzazioni sportive in opportunità

sociale, ripensando le proprie strategie con maggiore attenzione alle performance e alla creazione di valore attraverso le persone e gli “intangibles” (capitale umano, capitale organizzativo, capitale relazionale, capitale simbolico). Come possiamo osservare da quanto detto, la Responsabilità Sociale nelle organizzazioni sportive senza fini di lucro, mette in luce il legame tra organizzazione sportiva no profit e comunità di riferimento. In conclusione, è necessario ribadire come questi effetti positivi possono essere colti solo se i principi della Responsabilità Sociale d’Impresa sono inclusi all’interno dell’orientamento strategico dell’organizzazione sportiva senza fini di lucro. Un orientamento strategico che dovrà essere volto a creare valore sociale per tutti i differenti stakeholder dell’organizzazione; a comprendere ed adottare in modo adeguato lo specifico mandato sociale che le è stato attribuito dalla collettività¹⁸³. Solo in questo caso possiamo parlare di organizzazione socialmente responsabile la quale è in grado di comprendere e interiorizzare le aspettative della comunità di riferimento e di operare al servizio della stessa. L’adozione di strumenti di rendicontazione sociale assolve, così, la specifica funzione di supportare il processo di adozione della responsabilità sociale, dimostrando all’esterno come queste aspettative sono state tenute in considerazione e quali impatti su di esse ha generato la gestione.

¹⁸³ L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell’impresa. Manuale pratico - operativo. Processi, strumenti e modelli. La redazione del Bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.

2.3 LA ISO 26.000, UN CODICE DI VALORI.

Negli ultimi anni si sono affermati standard e sistemi di gestione che trattano diversi aspetti della Responsabilità Sociale d'Impresa, si rivolgono a diversi gruppi di stakeholder e hanno per oggetto diversi processi legati alla gestione della responsabilità sociale. Sono proprio questi molteplici approcci che hanno generato una confusione terminologica data dalla coesistenza dei numerosi e diversi standard. Risulta quindi molto difficile per un'organizzazione decidere quale approccio, quale standard o strumento rappresenti quello più adatto per inserire il concetto di Responsabilità Sociale nella gestione d'impresa in modo efficace e coerente con gli obiettivi strategici, i valori e la cultura dell'organizzazione. E' proprio questo nuovo ambito di ricerca ad affiancare la prospettiva etica a quella economico-imprenditoriale, descrivendo la cultura corporate, la fiducia e la reputazione, come *asset* intangibili primari per ogni organizzazione/azienda, utili a incrementare l'efficienza della stessa e favorirne il raggiungimento degli obiettivi economici di crescita e redditività preposti. Come sottolineato da Sacconi¹⁸⁴, la logica del sistema di gestione per la Responsabilità Sociale si compone dei tre seguenti criteri:

- Adozione di principi generali (*Generality and abstractness of principles*): tali principi definiscono un contratto sociale che l'organizzazione/azienda propone ai propri stakeholder; definendo un trattamento equo tra manager e stakeholder. Tali principi devono essere astratti e generali, in modo che si applicano ad un'ampia varietà di eventi, compresi quelli che non possono essere previsti.
- Definizione di norme di comportamento (*Precautionary protocols of behaviour*): la definizione dei principi generali consente l'identificazione di aree a rischio nelle diverse relazioni con gli stakeholder nelle quali comportamenti opportunistici potrebbero costituire un potenziale pericolo. Per ognuna di queste aree, l'organizzazione può sviluppare delle regole precauzionali di condotta che evitano forme di opportunismo nei confronti degli stakeholder. La loro reale applicazione costituisce la prova che nessun principio è stato internazionalmente violato e permette all'organizzazione/azienda di proteggere la propria reputazione e far accrescere la fiducia nei propri confronti;
- Comunicazione e reporting coinvolgendo gli stakeholder (*Communication and dialogue with the stakeholders*): tali norme precauzionali e regole di condotta devono essere comunicate e capite dagli stakeholder, dal momento che la reputazione dipende da esse. Gli stakeholder baseranno il proprio giudizio sulla

¹⁸⁴ L. Sacconi, *CSR as a model of extended corporate governance, an explanation based on the economic theory of social contract, reputation and reciprocal conformism*, LIUC paper n°142, LIUC University, 2004, pag. 29.

base delle norme esposte ex-ante e i comportamenti organizzativi adottati ex-post. Un elemento portante del sistema di gestione per la Responsabilità Sociale è quindi costituito dalle attività di comunicazione e di rendicontazione sociale, volta a mettere in relazione le misurazioni rilevate con le regole di condotta annunciate. A partire dal 2001 L'International Standard Organisation (ISO) ha iniziato ad occuparsi di Corporate Social Responsibility, formando due gruppi di lavoro finalizzati ideare e sviluppare di uno standard internazionale per la Responsabilità Sociale d'Impresa. E' solo nel 2004, però, che il Technical Board dell'ISO ha deciso di formalizzare lo sviluppo dell' ISO 26.000, lo standard internazionale per la *Social Responsibility of Organization*¹⁸⁵. L'ISO ha da sempre dichiarato di voler produrre una "linea guida" valida per diversi tipi di organizzazioni, ovvero uno standard non certificabile, ma in grado di indirizzare e guidare tutti coloro che decidano di affacciarsi al concetto di responsabilità sociale¹⁸⁶. L'ISO ha deciso di adottare per lo sviluppo del nuovo standard ISO 26.000 un processo nuovo rispetto alle procedure finora seguite¹⁸⁷: la novità è rappresentata dalla creazione di un working group (comitato tecnico) composto da "esperti", appartenenti a circa quaranta paesi aderenti all'ISO, nominati e selezionati in rappresentanza di sei diverse categorie di stakeholder¹⁸⁸. L'ISO ha così deciso di seguire l'approccio multi-stakeholder fin dalla fase di nascita dello standard, formando un working group difficile da governare ma altamente rappresentativo dei diversi stakeholder interessati al tema della responsabilità sociale. Il 1 novembre 2010, al termine di un iter burocratico lungo cinque anni, la ISO 26000 è stata approvata con il 94% dei consensi¹⁸⁹, ed è stata definita dall'allora Segretario Generale dell'ISO, Robert Steele, una guida sulla responsabilità sociale atta a responsabilizzare tutti i tipi di organizzazioni riguardo l'impatto delle loro attività sulla società e sull'ambiente. Le organizzazioni e le aziende che scelgono e decidono, in modo volontario, di rispettare la guida ISO 26000 ottengono diversi benefici, tra i quali un vantaggio competitivo, un

¹⁸⁵ La decisione è stata presa a seguito della conferenza internazionale sulla Social Responsibility organizzata dall'ISO in Stoccolma nel giugno 2004 (ISO Technical Management Board resolution 35/2004, Stockholm, 24-25 June 2004).

¹⁸⁶ ISO, *The ISO Advisory Group reached consensus in February 2003 that an SR Management System Guideline standard should exclude third-party certification*, 2004, p. 70. Un chiarimento terminologico pare opportuno: nel linguaggio ISO una "linea guida" è comunque uno "standard", anche se non è uno standard certificabile, poiché non contiene requisiti specifici il cui raggiungimento possa essere verificato da un ente terzo.

¹⁸⁷ <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

¹⁸⁸ Ogni Paese ha potuto nominare sei esperti scelti in rappresentanza di: governo, lavoratori, imprenditori, consumatori, ONG e altri stakeholder.

¹⁸⁹ Fonte UNI, Ente Italiano di Normazione, <http://www.uni.com>

miglioramento reputazionale; maggiore facilità nel mantenimento di lavoratori e clienti; alto impegno e motivazione da parte dei dipendenti; miglioramento dei rapporti con investitori, azionisti, sponsor, media, fornitori e comunità in cui l'azienda opera. In sostanza, la ISO 26000 è utile per qualsiasi tipo di organizzazione e fornisce delle linee guida volte a spiegare le principali caratteristiche della Responsabilità Sociale d'Impresa¹⁹⁰:

1. Concezioni, termini e definizioni della responsabilità sociale d'impresa;
2. Contesto, orientamento e caratteristiche della responsabilità sociale;
3. Principi e pratiche connessi alla responsabilità sociale;
4. Soggetti, problematiche ed argomenti principali della responsabilità sociale;
5. Integrazione, implementazione e promozione di comportamenti socialmente responsabili all'interno dell'impresa e della sua sfera di influenza;
6. Identificazione e coinvolgimento degli stakeholder;
7. Impegno nella comunicazione della responsabilità sociale d'impresa.

Tale norma incoraggia le organizzazioni ad andare oltre il rispetto delle leggi, le sprona a trovare nuovi strumenti ed iniziative per sviluppare la responsabilità sociale considerando la società, l'ambiente, la legge, la politica e la cultura. La ISO 26.000 propone sette temi principali verso i quali ogni organizzazione dovrebbe porre attenzione. Questi temi, presentati nel testo della guida attraverso specifiche sezioni dedicate, sono:

Governo dell'Organizzazione

Governance, struttura aziendale e meccanismi decisionali

Diritti Umani

Rispetto e salvaguardia dei diritti umani, inclusi i diritti civili e politici, diritti economici, sociali e culturali, i principi fondamentali ed i diritti sul lavoro

Rapporti e condizioni di lavoro

Occupazione e rapporti di lavoro, condizioni di lavoro e protezione sociale, dialogo sociale, salute e sicurezza sul lavoro, sviluppo delle risorse umane e formazione sul luogo di lavoro.

L'ambiente

Prevenzione dell'inquinamento, uso sostenibile delle risorse, mitigazione dei cambiamenti climatici e adattamento, protezione dell'ambiente, biodiversità e ripristino degli habitat naturali.

¹⁹⁰ ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*, 2010: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546

Corrette prassi gestionali

Lotta alla corruzione, coinvolgimento politico responsabile, concorrenza leale, promuovere la responsabilità sociale nella catena del valore, rispetto dei diritti di proprietà

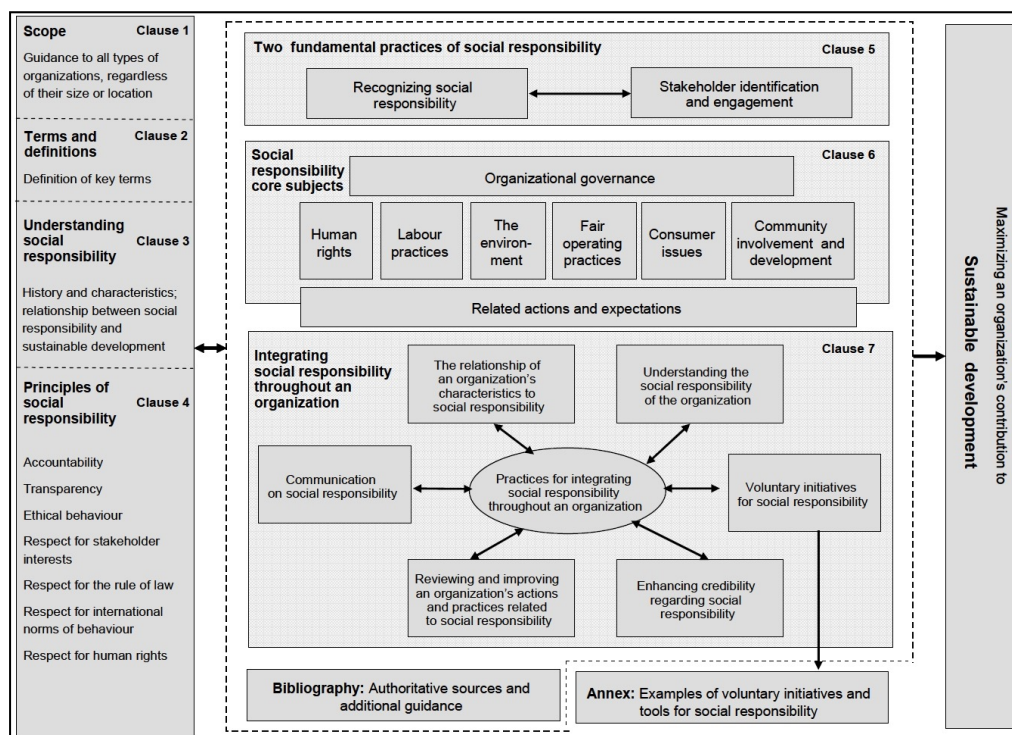
Aspetti specifici relativi ai consumatori

Comunicazione commerciale onesta, protezione della salute dei consumatori, consumo sostenibile, servizi e supporto ai consumatori, risoluzione dei reclami, privacy, accesso ai servizi, educazione e consapevolezza.

Coinvolgimento e sviluppo della comunità

Coinvolgimento della comunità, educazione e cultura, creazione di nuova occupazione e sviluppo delle competenze, sviluppo tecnologico e accesso alla tecnologia, creazione di ricchezza, salute, investimento soci.

La ISO 26000 è quindi un esempio di strumento di autoregolazione in grado di supportare qualsiasi tipo di organizzazione (quindi anche sportiva) interessata nel disegno, graduale, di processi modelli innovativi e specifiche attività volte alla creazione di un valore condiviso con gli interlocutori dell'organizzazione stessa. Lo schema di seguito sintetizza i contenuti della norma e fornisce informazioni sulla sua struttura generale ¹⁹¹:



¹⁹¹ Le linee guida della ISO 26000 presentate nel sito ufficiale <http://www.iso.org>. Fonte dell'immagine: M. De Silvio, Le linee guida UNI ISO 26.000 sulla Responsabilità Sociale delle Organizzazioni quale strumento di coinvolgimento nella green economy, ICSR, Milano, 12 aprile 2012, www.i-csr.org

Nello specifico caso applicato allo sport, l'ampiezza degli argomenti trattati, porta il dirigente sportivo a fare delle scelte ben precise per identificare gli elementi specifici della propria realtà sui quali intervenire per qualificare in senso più responsabile la propria organizzazione, mediante l'impiego di una norma internazionale di evidente impatto nella cultura organizzativa¹⁹². In particolare, ripercorrendo lo schema logico della norma, è necessario, anche per una organizzazione sportiva, in primis prendere confidenza con le caratteristiche della responsabilità sociale ed il suo collegamento con lo sviluppo sostenibile (punto 3), per poi trattare e rispettare i sette principi della Responsabilità Sociale (punto 4). Prima di analizzare i temi fondamentali già descritti in precedenza (punto 6), una organizzazione sportiva dovrebbe considerare due pratiche fondamentali di responsabilità sociale (punto 5): riconoscere la propria responsabilità sociale all'interno della propria sfera di influenza e identificare e coinvolgere i propri stakeholder approfondendo, come suggerisce Giovanni Esposito, principalmente tre relazioni¹⁹³:

- Relazione tra l'organizzazione sportiva e la società: per avere una maggiore consapevolezza sul modo in cui le proprie decisioni impattano sulla collettività e sull'ambiente approfondendo la conoscenza sulle aspettative di comportamento responsabile che la società ha nei confronti di questi impatti;
- Relazione tra l'organizzazione sportiva e i propri stakeholder: per conoscere le diverse aspettative dei portatori di uno o più interessi che possono essere influenzati dalle decisioni e dalle attività del sodalizio sportivo;
- Relazione tra gli stakeholder e la società: per comprendere quando gli interessi di alcuni stakeholder non sono coerenti con le aspettative della società.

Nel considerare la propria responsabilità sociale ciascuna organizzazione sportiva dovrebbe poi identificare gli aspetti pertinenti al proprio contesto, alle diverse aspettative e alle decisioni da adottare. L'ultimo punto (punto 7) prevede, infine, l'impegno all'integrazione della responsabilità sociale in tutta l'organizzazione. Concludendo, la Responsabilità Sociale può diventare un elemento importante della propria strategia. E' opportuno ricordare che l'adozione della guida ISO 26000 è prettamente volontaria e adattabile anche da una federazione sportiva che voglia far diventare lo sviluppo sostenibile uno dei suoi principali obiettivi.

¹⁹² G. Esposito, *La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive. Condividere valori per creare valore*, Edizioni SDS, Roma, 2012.

¹⁹³ Ibidem

2.4 IL BILANCIO SOCIALE COME STRUMENTO DI RENDICONTAZIONE NEL MONDO SPORTIVO: DEFINIZIONE E MODELLI DI REDAZIONE.

Fino a pochi anni fa, la dimensione economica e la dimensione sociale risultavano coincidenti e il bilancio d'esercizio era lo strumento adatto a soddisfare entrambe le esigenze informative; oggi però, le due dimensioni non coincidono più e il bilancio d'esercizio riesce a soddisfare solo le esigenze informative di natura economica. La crescita di tali esigenze informative, da parte della società, ha posto in evidenza i "limiti" del bilancio d'esercizio, il quale è sostanzialmente in grado di rispondere solo ad una minima richiesta di informazione. Il bilancio di esercizio tradizionale, quindi, non rappresenta più uno strumento sufficiente a rendere conto al pubblico dell'operato di una organizzazione sportiva. Come sostiene Corrocher, *oggi siamo in presenza della necessità di comunicare bene raccogliendo il consenso necessario per continuare a produrre con successo senza ostacoli e ostilità*¹⁹⁴. Applicando tali considerazioni all'area di nostro interesse, possiamo facilmente notare come i dati economico-finanziari di una Federazione Sportiva non fotografano l'attività e i risultati della stessa dal punto di vista del tesserato/affiliato/stakeholder¹⁹⁵, il quale in qualità di "azionista"¹⁹⁶, è interessato principalmente a capire in che modo l'organo federale assolve ai suoi compiti: ovvero le priorità e gli obiettivi di intervento all'interno dell'area tecnico-sportiva e dell'area gestionale, i livelli di prestazione attesi e realizzati dagli atleti agonisti della squadra azzurra e soprattutto gli effetti prodotti dalla propria azione sul territorio e sul pubblico di riferimento. Scaturisce da qui la necessità, in particolare per le organizzazioni senza fini di lucro, di nuovi strumenti di governo e di comunicazione che possano soddisfare la natura e le finalità perseguite dalle stesse. Le esigenze informative, di cui i soggetti terzi necessitano, sono cresciute molto più rapidamente della quantità di informazioni esterne che l'impresa riesce a fornire con i tradizionali strumenti. Per sopperire a tali esigenze, la prassi ha approntato nuovi strumenti che vanno ad integrare ed accrescere le capacità informative del bilancio, in grado di contribuire alla richiesta da parte della domanda di comunicazione, non sempre soddisfatta dal bilancio tradizionale. Nella logica di gestione della Corporate Social Responsibility, il

¹⁹⁴ A. Corrocher, *Il bilancio sociale*, Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 75.

¹⁹⁵ A. Tanese (a cura di), *Rendere conto ai cittadini, Dipartimento della funzione Pubblica per l'efficienza delle amministrazioni*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

¹⁹⁶ Virgolettiamo il concetto di "azionista", in quanto ogni tesserato/affiliato versa annualmente una quota alla Federazione Sportiva Nazionale per la quale richiede il tesseramento/affiliazione, contribuendo così ad incrementare gli utili in entrata che saranno poi reinvestiti dalla stessa Federazione nelle attività ordinarie di promozione e diffusione sportiva.

processo di rendicontazione sociale volto alla realizzazione del bilancio sociale si configura come il principale. Il bilancio sociale, infatti, è oggi lo strumento più diretto e chiaro con il quale un'organizzazione può definire e realizzare una funzionale *accountability* verso i suoi stakeholder. In particolare, le organizzazioni senza fini di lucro hanno dimostrato un'attenzione in crescendo nei confronti del bilancio sociale, poiché esso consente sia di rappresentare uno strumento in grado di rilevare e mostrare agli stakeholder e alla collettività di riferimento il valore sociale generato dalle attività e l'effettiva applicazione dei principi della responsabilità sociale all'interno della sua gestione, sia di favorire l'adozione di queste logiche all'interno del suo orientamento strategico¹⁹⁷. La rendicontazione sociale, attraverso la redazione del bilancio sociale, rappresenta per le organizzazioni sportive uno strumento di fondamentale importanza per il loro successo e sviluppo, in quanto, da un lato, consente di accrescere la fiducia e la legittimazione ad operare da parte degli stakeholder di riferimento e, dall'altro, di migliorare la qualità, l'efficacia e l'efficienza della gestione, poiché permette di definire e conservare in un unico documento i risultati che si sono raggiunti¹⁹⁸. Quindi, una gestione corretta e prolungata del bilancio sociale, ne fa non solo uno strumento di dialogo, ma un vero e proprio strumento di consapevolezza, attraverso cui creare e mantenere fiducia con i propri interlocutori. Il bilancio sociale è quindi uno strumento utile per tutti i tipi di organizzazioni: per le aziende è un canale per rendere conto della gestione socialmente responsabile di impresa e permette, quindi, di migliorare la reputazione e la fiducia degli stakeholder; per le istituzioni pubbliche è uno strumento di misurazione degli impatti sociali delle attività realizzate da un ente; per le associazioni non profit infine è un mezzo per ottenere legittimazione a operare nella comunità e, di conseguenza, per agevolare la raccolta delle risorse necessarie per realizzare la propria mission¹⁹⁹. Possiamo pertanto affermare che, per il caso specifico preso in esame relativo alle Federazioni Sportive Nazionali, la rendicontazione sociale, a differenza di quanto avviene nelle imprese, non si affianca alla rendicontazione economico-finanziaria ma la sovrasta, assumendo un ruolo centrale. Il bilancio sociale può, in primis, essere definito come un documento di sintesi, redatto dopo un attento processo di rendicontazione sociale, attraverso il quale l'organizzazione descrive se stessa e rende pubbliche le attività, i risultati e gli impatti generati dalla gestione, coinvolgendo attivamente nel processo i propri

¹⁹⁷ D. Maggi, *Il bilancio di missione delle aziende non profit: modelli di rendicontazione sociale, profili teorici ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano, 2008.

¹⁹⁸ A. Francesconi, *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, Cedam, Padova, 2007.

¹⁹⁹ L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico - operativo. Processi, strumenti e modelli. La redazione del Bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005, pp.241-246.

stakeholder²⁰⁰. Partendo da questa definizione, Ciminiello considera il bilancio sociale *una prassi di contabilizzazione e rendicontazione volta all'identificazione di specifici vantaggi prodotti dalla gestione caratteristica a determinate categorie di rischioesposti*²⁰¹ (stakeholder), non esiste infatti una utilità globale, ma bensì una serie di utilità, ognuna con un pubblico di riferimento. Il bilancio sociale diviene pertanto *“la somma di una serie di bilanci, unificati per il fatto che l'impresa è una ed è l'unico soggetto in grado di compierne una sintesi*²⁰²” Secondo la definizione, specificatamente adattata al mondo sportivo, data da Buscarini, Manni e Marano, il bilancio sociale è uno strumento tramite il quale rappresentare informazioni qualitative, quantitative e monetarie sull'operato dell'organizzazione sportiva, raccolte con l'ausilio di schemi e procedure coerenti e ripetibili nel tempo, con lo scopo di monitorare, programmare, stabilire e valutare obiettivi che caratterizzano l'organizzazione stessa²⁰³. Corrocher²⁰⁴ individua una lista di otto proprietà che un bilancio sociale deve possedere per poter certificare la responsabilità sociale dell'organizzazione o azienda che lo presenta. Di seguito le adattiamo al contesto delle Federazioni Sportive elencandole:

1. Leggibilità: dovrà essere comprensibile e sarà necessario adottare un linguaggio semplice atto a stimolare la lettura del documento.
2. Trasparenza: i dati contenuti dovranno risultare comprensibili, veritieri e complete riflettendo e rispecchiando la specifica realtà osservata, senza omissioni, accompagnati da opportuni riferimenti che ne facilitino la comprensione.
3. Significatività: le informazioni ed i dati contenuti dovranno vertere su argomenti ritenuti rilevanti per gli stakeholder, al fine di permettere ad essi di formulare un giudizio sull'efficacia, l'efficienza, l'economicità e la correttezza dell'agire della Federazione Sportiva.
4. Sistematicità: garantire uno standard continuativo nel corso del tempo, rispondendo con cadenza biennale e/o quadriennale²⁰⁵ alle attese degli stakeholder di riferimento, limitandone l'insoddisfazione.

²⁰⁰ G.M. Colombo, G. Stitz, *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, IPSOA, Milano, 2003.

²⁰¹ R. Ciminiello, *Il significato cristiano della responsabilità sociale dell'impresa*, Roma, Tipo Arti Grafiche, 2008, pag.44.

²⁰² <http://www.bilanciosociale.it/obiettivi.html>

²⁰³ C. Buscarini, F. Manni, M. Marano, *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano, 2006.

²⁰⁴ A. Corrocher, *Il bilancio sociale*, Franco Angeli, Milano, 2005.

²⁰⁵ Si ipotizza un lasso temporale quadriennale poiché esso coincide con il mandato del Presidente e del Consiglio Federale.

5. Percezione: valutare la modalità con cui le informazioni e le azioni verranno percepite dagli stakeholder;
6. Verificabilità: creare un documento attendibile che rifletta effettivamente la situazione dell'organizzazione, affinché possa essere considerata affidabile.
7. Socialità: coinvolgere i diversi portatori d'interesse nella gestione e nella valutazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione sportiva. La principale funzione del bilancio sociale dovrà dunque essere quella di accrescere la fiducia e la legittimazione ad operare, non rimanendo meramente un documento con soli fini di marketing.
8. Completezza e integrità: sarà necessario descrivere accuratamente la Federazione Sportiva, indicando la mission, la strategia e i valori che la guidano. Tali informazioni saranno utili al fine di comprendere meglio le cause che hanno prodotto i risultati rendicontati.

Corrocher sostiene, dunque, che solo un bilancio sociale che verifica queste otto condizioni può essere considerato completo. Esso diventerà un riferimento per tutta la collettività locale che è coinvolta dall'attività e, contemporaneamente, un impegno verso la stessa nelle scelte gestionali che la Federazione Sportiva dovrà affrontare. E' da sottolineare, altresì che se la Federazione Sportiva concentra la sua attenzione solo sulla realizzazione del documento, il rischio nel quale potrebbe incorrere sarebbe quello di avere un report poco legato alle problematiche gestionali e organizzative quindi considerato come uno strumento promozionale e di marketing piuttosto che come uno strumento di *accountability*²⁰⁶. Essendo, infine, una Federazione sportiva prevalentemente concentrata sul processo di rendicontazione sociale, l'implementazione del bilancio sociale vedrà un elevato livello di partecipazione di tutta la struttura organizzativa. La Federazione sportiva, in tal modo, cercherà di diffondere i principi della responsabilità sociale all'interno della sua "cultura" e del modo di pensare e di agire di chi lavora all'interno. Infatti, il processo di rendicontazione sociale agisce sui valori personali, sugli atteggiamenti e sulla motivazione dei volontari e del personale dipendente, generando un cambiamento culturale nel loro modo di operare. I collaboratori cercheranno di comprendere gli stakeholder e di tenere in considerazione e gli effetti che le loro scelte e le loro prestazioni possono generare su di essi. Sintetizzando quanto detto in precedenza, è possibile affermare che il bilancio sociale è l'unico strumento in grado di garantire il pieno sviluppo e il raggiungimento delle finalità che dovrebbero

²⁰⁶ M. Mazzoleni, *Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini*, Franco Angeli, Milano, 2004.

caratterizzare un processo di rendicontazione sociale, le quali sono di seguito elencate²⁰⁷:

- L'impegno a rendicontare con chiarezza, attendibilità e trasparenza, la complessiva attività, i risultati da essa raggiunti e gli impatti generati sugli stakeholder e sulla collettività, con un forte coinvolgimento della struttura interna;
- Un elevato coinvolgimento effettivo degli stakeholder e della comunità di riferimento nella valutazione delle attività realizzate e dei risultati raggiunti, e nella ridefinizione e riorientamento delle strategie per il futuro;
- L'utilizzo sistematico del bilancio sociale come strumento gestionale e di governo.

Il bilancio sociale si trova quindi a svolgere diverse funzioni complementari, tra cui una funzione di comunicazione, una funzione parametrica di riscontro in riferimento ai processi di pianificazione e controllo ed una funzione organizzativa, poiché come già ampiamente spiegato, quest'ultima rafforza il processo di identificazione degli stakeholder²⁰⁸.

	Interna	Esterna
Funzione di comunicazione	Il bilancio sociale è strumento per assicurare la trasparenza nelle relazioni con gli stakeholder interni. Concorre ad una democrazia effettiva.	Il bilancio sociale è strumento per l'accountability verso i soggetti esterni all'azienda senza fini di lucro.
Funzione di controllo	Il bilancio sociale è strumento di controllo strategico supporto dell'attività decisionale svolta dal vertice associativo.	Il bilancio sociale è strumento di controllo esterno: sia controllo strategico sia di controllo da parte di sconti esterni (auditi).
Funzione organizzativa	Il bilancio sociale favorisce all'interno dell'organizzazione sportiva l'identificazione organizzativa, alimenta la dialettica interna, contribuisce a diffondere una cultura pervasiva.	Il bilancio sociale è strumento utile a gettare le basi per la condivisione di principi valorizzati e di logiche di rendicontazione all'interno di aggregati di aziende componenti dati movimenti o sistemi sportivi.

Fonte: Elaborazione di Rusconi (1988) a cura di Marano "Gli strumenti di rendicontazione sociale dell'azienda sportiva non profit: una proposta tassonomica" in C. Buscarini, F. Manni, M. Marano, *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano, 2006.

Per quanto riguarda il contenuto, esso dovrà consentire al lettore di apprezzare il contenuto e l'efficacia dell'attività istituzionale e gli effetti positivi e negativi che la complessiva gestione ha generato sulla collettività di riferimento e sugli stakeholder

²⁰⁷ Ibidem

²⁰⁸ G. Rusconi, *Il bilancio sociale d'impresa: problemi e prospettive*, Giuffrè, Bari, 1988.

dell'organizzazione. Il bilancio sociale dovrà, quindi, contenere informazioni atte a mostrare e descrivere²⁰⁹:

1. *L'identità aziendale contenente tutte le informazioni necessarie a descrivere gli elementi peculiari e distintivi dell'associazione sportiva.*
2. *Le attività svolte e i risultati effettivamente conseguiti.*
3. *Le positività generate dalla gestione individuate, anche, attraverso una valutazione congiunta con gli stakeholder.*
4. *Le negatività generate dalla gestione individuate, anche, attraverso una valutazione congiunta con gli stakeholder.*
5. *Particolari informazioni destinate ai singoli interlocutori sociali riferite a interessi, aspettative e questioni rilevanti per loro e riguardanti i giudizi, le valutazioni e le opinioni espresse da questi soggetti sulla gestione e sui risultati raggiunti.*
6. *Le azioni di miglioramento che si intende realizzare per i periodi successivi.*

Ad oggi non esistono ancora regole consolidate per la rendicontazione del bilancio sociale né, tantomeno, una definizione univoca. Esistono alcuni modelli, orientati a creare standard condivisi, che sono frutto dell'elaborazione di gruppi di studio, società di consulenza, organizzazioni internazionali e centri di ricerca. L'approccio seguito dai vari modelli è inevitabilmente differente, poiché, ognuno di essi, è nato e si è sviluppato in diversi paesi, in cui la realtà aziendale o il rapporto fra aziende e stakeholder assume connotazioni culturali differenti. L'applicabilità dei modelli, inoltre, non è la stessa per tutte le organizzazioni: la metodologia della rendicontazione sociale non può essere rivolta indifferentemente ad imprese o organizzazioni senza fini di lucro o pubbliche amministrazioni. Si è scelto, quindi, di focalizzare l'approfondimento sui modelli per la redazione di bilanci sociali maggiormente diffusi in Italia tra le organizzazioni e Federazioni Sportive. Di seguito sono presentate due delle linee guida più famose: il GRI elaborato dal Global Reporting Iniziative adottato dal Comitato Olimpico Nazionale Italiano nel 2014 per la pubblicazione del primo Bilancio di Sostenibilità ed il GBS, il modello di bilancio sociale più diffuso in Italia, sia fra le aziende profit che dalle organizzazioni senza fini di lucro, formulato dal Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale nel 2001. Sarà proprio quest'ultimo che prenderemo come base di lavoro nel prossimo capitolo per costruire il bilancio sociale della Federazione Italiana Canoa Kayak.

²⁰⁹ F. Manfredi, A. Zangrandi, (a cura di) *Le aziende sportive non profit*, in *Aziende non profit: dall'eterogeneità all'economicità*, Egea, Milano, 2000; pp. 249-262.

2.4.1 IL MODELLO GRI - GLOBAL REPORTING INIZIATIVE

Il “*Global Reporting Initiative*”, abbreviato in GRI, rappresenta oggi uno dei più importanti standard di rendicontazione sociale internazionale. Venne creato nel 1997 dall’organizzazione governativa CERES “*Coalition for Environmentally Responsible Economics*” in collaborazione con il Programma Ambientale delle Nazioni Unite, con il compito di “*migliorare la qualità, il rigore e l'utilità dei rapporti di sostenibilità*”²¹⁰ e definire linee guida univoche per creare una rendicontazione che riesca ad arricchire le dinamiche dell’organizzazione con le componenti economiche, sociali e ambientali perseguendo la logica dei triple bottom line e comunicandola attraverso un unico documento. L’obiettivo alla base è proprio quello di creare e formulare standard di facile comprensione e riconosciuti a livello internazionale al fine di facilitare e uniformare la redazione di questi report, agevolando imprese ed organizzazioni ad ottenere informazioni standardizzate non solo per quanto riguarda l’aspetto finanziario, ma anche per quello sostenibile²¹¹. La loro prima stesura ufficiale risale al 2000 con la versione “*GRI Sustainable Reporting Guidelines*” sperimentata su diverse aziende, aggiornata ed emanata poi ufficialmente nel 2002. Oltre all’aggiornamento del 2002, gli standard sono stati revisionati nuovamente nel 2006 con l’introduzione del G3 guidelines, nel 2011 con l’aggiornamento G3.1 e a maggio 2013 con la pubblicazione del nuovo standard G4 durante la quarta conferenza mondiale GRI dal titolo, “*Informazione - Integrazione - Innovazione*” che visto riunirsi 1.600 delegati provenienti da 69 paesi²¹². Tali linee guida sono in continua revisione con il fine di garantirne maggiore puntualità. Le aziende e le organizzazioni, attraverso la stesura di report di sostenibilità sottolineano le proprie responsabilità nei confronti dei pubblici; comunicano con i propri portatori d’interesse coinvolgendo diversi interlocutori sociali e riescono a quantificare e controllare gli aspetti sociali, economici ed ambientali. Le linee guida GRI sono il risultato di un lavoro effettuato congiuntamente dal mondo della ricerca, da quello dell’impresa e prendendo in considerazione gli output ottenuti attraverso l’approccio multi-stakeholder²¹³. Nelle linee guida GRI, lo stakeholder engagement è una fase

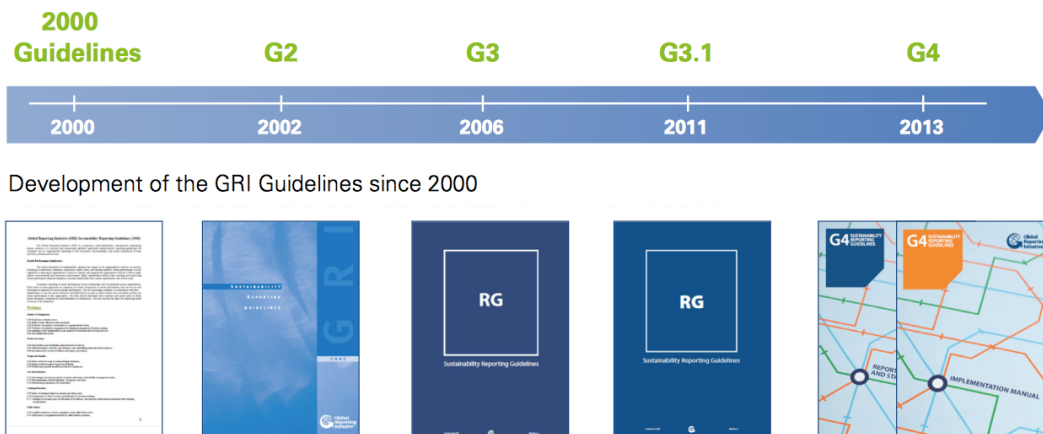
²¹⁰ L. Condosta, *Il bilancio sociale d'azienda. Teoria e tecniche di redazione*, Ipsoa, Milano, 2008, pag. 77.

²¹¹ A. Pistoni, L. Songini, *Reporting e Valore. Misurazione delle performance aziendali*, Egea, Milano, 2002.

²¹² www.globalreporting.org

²¹³ Un’organizzazione che agisce secondo una logica multi stakeholder, coinvolge tutti i propri interlocutori, rispettandone bisogni e aspettative. Verrà adottata quindi una strategia orientata al perseguimento degli obiettivi dell’organizzazione, in ottemperanza a quelli che sono gli effettivi bisogni e aspettative emersi dall’analisi degli stakeholder.

obbligatoria per stilare un report sociale che possa essere preso in considerazione²¹⁴.



La sua semplicità di comprensione e la facilità di adattamento alle differenti realtà organizzative è stato il fattore vincente che ha permesso la grande diffusione di questo standard²¹⁵. La prima revisione del GRI era improntata sull'aspetto della flessibilità e della trasparenza, mentre l'aggiornamento del G3.1 ha aperto all'inserimento di nuove tematiche (come ad esempio l'impatto nella comunità sociale, i diritti umani, etc...). L'ultima, ovvero la quarta revisione, è datata 2013 ed ha visto la formulazione del G4 guidelines, le quali hanno apportato sottili ma importanti cambiamenti. Si può osservare una maggiore integrazione, armonizzazione ed uniformità con gli altri standard di reporting, nuovi obblighi di comunicazione di governance e le nuove esigenze di sostenibilità nelle relazioni con la supply chain²¹⁶. Fattore chiave da non sottovalutare è la maggiore accessibilità e facilità di utilizzo²¹⁷, e l'accento importante posto sul concetto di "materialità²¹⁸". Il termine materialità identifica gli aspetti economici, ambientali e sociali maggiormente significativi dell'organizzazione, atti a influenzare fortemente le

²¹⁴ G. Manetti, *The quality of stakeholder Engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 18, 2011, pag.110.

²¹⁵ J.M. Prado Lorenzo, I. Gallego Alvarez, I. M. Garcia Sanchez, *Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 16, 2009, 94-107.

²¹⁶ KPMG, *GRI's G4 Guidelines: the impact on reporting*, 2013

²¹⁷ I livelli di applicazione che ne definivano il grado di applicabilità (A,B,C), vengono sostituiti con un nuovo schema formato da solo due opzioni: "Core" e "Comprehensive". L'opzione "Core" risulta più semplice e contiene solo gli elementi essenziali di un Sustainability Report, mentre la "Comprehensive" includerà al suo interno tutta l'informativa standard e tutti gli indicatori pertinenti per ogni aspetto materiale.

²¹⁸ GRI, An introduction to G4, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-An-introduction-to-G4.pdf>

valutazioni e le decisioni degli stakeholder²¹⁹. Pertanto, periodicamente le organizzazioni dovranno monitorare, gestire, identificare e rendicontare solo gli aspetti davvero fondamentali al fine di gestire meglio i propri impatti sulla società. L'immagine seguente, elaborata dalla società di consulenza internazionale *Deloitte Touche Tohmatsu Limited* vuole fornire una breve ed esaustiva panoramica dei principali cambiamenti avvenuti con la transazione dal G3.1 al G4.

	Materialità	Ogni organizzazione dovrà determinare gli aspetti che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi per l'organizzazione stessa o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Il report dovrà essere focalizzato solo su questi aspetti.
	Perimetro	Descrizione relativa al perimetro entro il quale si verificano gli impatti per ciascun «material aspect» (all'interno e/o all'esterno dell'organizzazione).
	DMA	Una nuova DMA per spiegare in modo più preciso e dettagliato come sono gestiti gli impatti ambientali, sociali ed economici relativi a ciascun «material aspect». G4 prevede una DMA generica (applicabile ad ogni aspetto) e specifica (caratteristica ed applicabile solo ad alcuni aspetti).
	«In accordance» Approach	Sostituzione dell'Application Level del G3 e G3.1 (scala C-B-A) con due nuove opzioni di «In accordance» con le linee guida: Core e Comprehensive.
	Governance & Remuneration	Una nuova e più ampia sezione in materia di governance e remuneration con l'obiettivo di essere universalmente applicabile a tutti i Paesi e a tutti i tipi di organizzazione.
	Supply Chain	Richiesta di una rendicontazione sulla Supply Chain più ampia attraverso l'aggiunta di nuovi specifici aspetti ed indicatori e/o l'ampliamento dell'informativa già prevista dalle linee guida G3 e G3.1.

Le guidelines del GRI G4 costituiscono, quindi, un modello articolato di reporting composto da principi che serviranno ad indicare cosa dovrà contenere e come dovrà essere stilato un report di sostenibilità, seguendo indicatori di performance standardizzati. Tali linee guida sono presentate attraverso due documenti separati: *Reporting Principles* (Principi di Reporting) e *Standard Disclosures* (Informative Standard). I principi base (*Reporting Principles*) del G4 sono i criteri guida da utilizzare per prendere decisioni durante il processo di reporting²²⁰, essi sono divisi

²¹⁹ “Relevant topics are those that may reasonably be considered important for reflecting the organization’s economic, environmental and social impacts, or influencing the decisions of stakeholders, and, therefore, potentially merit inclusion in the report. Materiality is the threshold at which Aspects become sufficiently important that they should be reported” G4 Sustainability Reporting Guidelines, May 2013.

²²⁰ Pronti per il Report? Introduzione al reporting di sostenibilità per le PMI. <https://www.globalreporting.org/resource/library/Ready-to-Report-SME-booklet-online-Italian.pdf>

in due gruppi: i primi quattro che vedremo nella tabella sottostante sono a supporto della definizione degli argomenti e degli indicatori da includere nel report (*Principles for Defining Report Content*), i restanti sono a garanzia della qualità e dell'adeguatezza delle informazioni inserite (*Principles for Defining Report Quality*)²²¹:

Stakeholder Inclusiveness - Inclusività degli stakeholder

L'organizzazione deve identificare i propri stakeholder, e spiegare come ha risposto alle loro aspettative e ai loro interessi. Queste devono rappresentare un punto di riferimento fondamentale per le decisioni che si dovranno attuare nel redigere il report.

Materiality - Materialità

Il report deve includere tutte le informazioni economiche, ambientali e sociali relative agli impatti generati, che potrebbero in qualche modo influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.

Completeness - Completezza

Tale concetto riguarda l'obiettivo, il perimetro e la tempistica. L'"obiettivo" si riferisce alla gamma di argomenti di sostenibilità trattati nel report: l'organizzazione deve garantire che le informazioni contenute nel documento rappresentino tutti gli aspetti di carattere socio-economico ed ambientale, affinché gli stakeholder possano effettuare le opportune considerazioni; Per "tempistica" si intende un riferimento ad un particolare periodo di tempo: il report deve includere tutte le informazioni del periodo contabile selezionato, effettuate in un determinato arco temporale; Per "perimetro" si considera l'insieme di entità la cui performance è rappresentata nel report: l'organizzazione deve definire le entità che influenza e sulle quali presta controllo.

Sustainability Context - Contesto di Sostenibilità

Il report dovrà illustrare la performance dell'azienda con riferimento al più ampio tema della sostenibilità. Ovvero si richiede di indicare cosa si intenda per sostenibilità come la stessa è parte della sua strategia e come viene internamente gestita.

Balance - Equilibrio

Bisognerà evitare omissioni, realizzando una rappresentazione imparziale della organizzazione, sia inserendo gli effetti positivi, sia di quelli negativi, in modo tale da non influenzare le decisioni degli stakeholder.

Comparability - Comparabilità

Sarà necessario presentare informazioni e argomenti in modo coerente, in modo tale da consentire agli stakeholder di effettuare comparazioni nel tempo e analizzare i cambiamenti.

²²¹ GRI, *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, Section 4, pp.16-18. <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

Accuracy - Accuratezza

I dati dovranno essere affidabili e provenire da fonti certe affinché gli stakeholder possano valutare la performance dell'organizzazione. L'intero processo che ha portato al dato finale iscritto nel report dovrà essere documentato, specificando il metodo adottato per raccogliere, preparare e analizzare i dati.

Timeliness - Tempestività

Il report dovrà essere presentato con cadenza regolare ed in modo strutturato, affinché gli stakeholder possano essere informati tempestivamente.

Clarity - Chiarezza

Le informazioni dovranno essere presentate in modo accessibile e comprensibile.

Reliability - Affidabilità

Tutte le informazioni e i processi utilizzati per redigere il report devono essere raccolti, registrati, preparati, analizzati e comunicati in modo tale da poter essere oggetto di verifica esterna.

Le Informative Standard (*Standard Disclosures*), invece, rappresentano l'insieme di richieste che deve soddisfare il report e sono suddivise in Informative Standard Generali (*General Standard Disclosures*) e Informative Standard Specifiche (*Specific Standard Disclosures*)²²². Il GRI G4 presenta un'implementazione degli aspetti da includere nella *Standard General Disclosures*. Essi sono riassunti nella seguente tabella²²³:

General Standard Disclosures

Strategy and Analysis - Strategia e analisi dell'organizzazione	G4-1/ G4-2	Questo primo standard fornisce una visione dettagliata e strategica della sostenibilità generale dell'organizzazione che redige il report.
Organizational Profile - Profilo dell'organizzazione	G4-3/ G4-16	Il secondo standard fornisce una panoramica delle caratteristiche del profilo dell'organizzazione e descrive la struttura di governance.

²²² Pronti per il Report? Introduzione al reporting di sostenibilità per le PMI. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online-Italian.pdf>

²²³ Rielaborazione dei concetti esposti nel G4 Sustainability Reporting Guidelines, Section 5, pag. 24-42. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

General Standard Disclosures

Identified Material Aspects and Boundaries - Identificare aspetti materiali e i confini	G4-17/ G4-23	Questo standard serve a definire quali sono i temi riconosciuti “materiali” per la stessa organizzazione.
Stakeholder Engagement - Coinvolgimento dei portatori di interesse	G4-24/ G4-27	Lo standard descrivere le modalità adottate per il coinvolgimento degli stakeholder dell’organizzazione nel periodo di riferimento ed espone i risultati emersi.
Report Profile - Il profilo del report	G4-28/ G4-33	All’interno di questo standard viene deciso l’approccio “ <i>in accordance</i> ” che si vuole adottare, il GRI Content Index e le modalità di credibilità e diffusione del report.
Governance	G4-34/ G4-55	Lo standard descriverà la struttura di governance, la politica retributiva, il ruolo dell’organo di governo, il responsabile per i report di sostenibilità e la politica retributiva.
Ethics and Integrity	G4-56/ G4-58	All’interno verranno riportati valori, principi, standard e norme adottate dall’organizzazione, e verranno controllate eventuali violazioni di tali principi e norme.

Gli *Specific Standard Disclosures*, invece, comunicano aspetti specifici riguardanti tre aree dell’organizzazione: economica, sociale ed ambientale. Questi sono divisi in *Disclosure on Management Approach (DMA)* e negli indicatori relativi agli aspetti materiali che si sono identificati. Comunicare l’approccio manageriale adottato dall’organizzazione mette in luce come questa riesca a gestire in modo ottimale gli impatti economici, sociali ed ambientali riferiti agli aspetti materiali. E’ quindi di primaria importanza per descrivere il contesto in cui l’organizzazione opera. L’analisi finale sarà quantitativa ed avverrà tramite la comunicazione di KPIs²²⁴ utili a stabilire il livello raggiunto dalle performance organizzative nelle varie aree esposte. In sintesi, sei sono le fasi che l’organizzazione dovrà seguire per formulare un report conforme alle linee guida del GRI G4:

- Adottare una visione globale;
- Decidere se adottare il criterio *in accordance* “core” o “comprehensive”;
- Definire e comunicare i *General Standard Disclosures*;
- Definire e comunicare gli *Specific Standard Disclosures*;
- Creare e divulgare il report di sostenibilità.

²²⁴ Indicatori chiave di prestazione, utili a monitorare l’andamento di un processo aziendale, ovvero aree di particolare rilevanza del business.

Sarebbe opportuno che l'organizzazione richiedesse un *external assurance*²²⁵ per il controllo del report, al fine di renderlo maggiormente credibile, verificandone la coerenza con i fatti reali. Come abbiamo in precedenza accennato (nota 203) la versione GRI G3.1 permetteva alla stessa organizzazione di autodichiarare il livello di applicazione del GRI attraverso il “*GRI Applications Levels*”, il quale considerava tre livelli A, B o C, che variavano in base al rispetto o meno delle linee guida. In questo caso l'*external assurance* integrava il livello solo con un “più” (+) utile a dimostrare che il contenuto del report rappresentava in maniera ottimale l'organizzazione. Tali livelli, a seguito di alcune perplessità sollevate dagli stakeholder riguardo l'eccessiva autoreferenzialità, sono stati poi eliminati nella versione attuale GRI G4.

²²⁵ “To activities designed to result in published conclusions on the quality of the report and the information (whether it be qualitative or quantitative) contained within it. External assurance may also refer to activities designed to result in published conclusions on systems or processes (such as the process for defining report content, including the application of the Materiality Principle or the stakeholder engagement process). This is different from activities designed to assess or validate the quality or level of performance of an organization, such as issuing performance certifications or compliance assessments” Global Reporting Initiative, “G4 sustainability reporting guidelines – implementation manual”, pag.51

2.4.2 IL MODELLO GBS - GRUPPO STUDIO BILANCIO SOCIALE

Lo standard GBS, acronimo di “Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale” è uno degli standard più utilizzati e più importanti, all’interno del panorama italiano, per quanto riguarda la redazione del bilancio sociale. Lo standard è stato creato da un’associazione scientifica composta da accademici, ordini professionali, consulenti e società di revisione, che a partire dall’ottobre del 1998 ha deciso di occuparsi della tematica sociale con il nome di “Gruppo di Studio per la statuizione dei Principi di redazione del Bilancio Sociale”. Dopo tre intenso anni di intensa attività di ricerca, documentazione e redazione, nel maggio del 2001 viene presentato a Roma, per la prima volta, presso il CNEL lo standard di base “Principi di redazione del Bilancio Sociale”, unico documento a livello nazionale riconosciuto e condiviso dai cultori della materia e utilizzato come riferimento scientifico. Nell’ottobre dello stesso anno si costituisce formalmente l’associazione di ricerca non profit “G.B.S. Gruppo di studio per il bilancio sociale”. Soci sostenitori e promotori dello standard GBS, sono il CNDCEC - Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e l’ASSIREVI, ovvero l’Associazione Italiana Revisori Contabili. La “mission” dell’associazione prevede *“lo sviluppo e la promozione della ricerca scientifica sul bilancio sociale e sulle tematiche inerenti alla sua rappresentazione e diffusione; lo studio, l’approfondimento e lo sviluppo di una cultura d’impresa che trova fondamento nella centralità della persona e lo studio di modelli di Bilancio sociale appropriati per aziende operanti in settori specifici, anche nell’ambito pubblico e della cooperazione, nonché lo studio e la diffusione nelle imprese di codici etici, quale strumento di prevenzione di comportamenti irresponsabili”*²²⁶. Ad oggi sono due gli standard formulati: il primo sui “Principi di redazione del Bilancio sociale” ed il secondo sulla “Rendicontazione nel settore sociale e pubblico”. In aggiunta sono stati formulati ben dodici documenti di ricerca tematici, dedicati alla rendicontazione sociale applicata alle diverse tipologie di aziende. La pubblicazione dello standard che andremo ad illustrare e che utilizzeremo per realizzare i diversi punti del bilancio sociale della Federazione Italiana Canoa Kayak risale al 2013. In particolare, sarà analizzato il documento di ricerca n°10, ovvero quello dedicato alla rendicontazione sociale delle aziende non profit, appendice B2, specificatamente suggerito per la rendicontazione sociale delle Federazioni Sportive Nazionali. Nell’ottica di iniziare con una breve descrizione del documento, possiamo fin da subito chiarire che i principi di redazione del GBS includono la sfera etica, giuridica e contabile, con particolare attenzione ai principi contabili nazionali e internazionali.

²²⁶ Prof.ssa Luisa Pulejo (Vice Presidente del Consiglio Direttivo GBS), *Breve storia del GBS*, 11 maggio 2015, <http://www.gruppobilanciosociale.org/associazione-gbs/chi-siamo/>

Secondo quanto scritto nel documento standard di base, esso è considerato uno strumento²²⁷:

- Autonomo, ovvero in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività aziendale.
- Consuntivo e con un forte orientamento al futuro, quindi in grado generare un quadro conclusivo nonché le linee programmatiche per il futuro.
- Pubblico, quindi rivolto agli interlocutori che direttamente e/o indirettamente sono coinvolti nell'attività di impresa.

Nella prima parte del documento vengono identificate le finalità alle quali deve rispondere il documento che verrà prodotto: in primis, dovrà fornire a tutti gli stakeholder un quadro complessivo delle performance d'azienda aprendo un processo interattivo di comunicazione utile ad esporre gli obiettivi di miglioramento che l'azienda si impegna a perseguire²²⁸. Le informazioni contenute nel documento saranno, quindi, rappresentative della qualità dell'attività aziendale e fondamentali per ampliare e migliorare, anche sotto il profilo etico-sociale, le conoscenze e le possibilità di valutazione e scelta degli stakeholder. Il rispetto dei diciassette principi fondamentali (sintetizzati nella tabella seguente) garantiscono la qualità del processo di formazione del bilancio sociale e delle informazioni in esso contenute²²⁹.

Responsabilità

L'organizzazione deve identificare le categorie di interlocutori ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività.

Identificazione

L'organizzazione deve fornire la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. E' necessario che sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione).

Trasparenza

I destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione nelle sue componenti procedurali e tecniche, e riguardo agli elementi discrezionali adottati.

²²⁷ GBS, *Il bilancio sociale. Standard di base e documenti di ricerca*, Giuffrè, Milano, 2005.

²²⁸ GBS, *Il Bilancio Sociale. GBS 2013 Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, Milano, 2013.

²²⁹ Ibidem

Inclusione

Bisognerà “dar voce” a tutti gli stakeholder identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni dovranno essere motivate.

Coerenza

Ci dovrà essere corrispondenza tra scelte strategico-politiche adottate dal management e valori dichiarati.

Neutralità

Il documento finale dovrà essere imparziale ed indipendente da interessi specifici degli attori coinvolti o da particolari coalizioni.

Autonomia delle terze parti

Nel caso in cui terzi si occupino della redazione di specifiche sezioni del bilancio sociale, deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio, al fine di garantire le qualità del processo.

Competenza di periodo

Gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (realizzazione dell'impatto sociale) e non in quello in cui si ha l'esborso economico per ottenerli.

Prudenza

Il quadro della realtà aziendale non deve essere sopravvalutato.

Comparabilità

Deve essere consentito il confronto tra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto.

Periodicità e ricorrenza

il bilancio sociale, essendo complementare al bilancio d'esercizio, deve fare riferimento all'ultimo periodo amministrativo.

Omogeneità

Tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto.

Utilità

Le notizie divulgate attraverso il bilancio sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza.

Comprensibilità, chiarezza e intelligibilità

Le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere chiare e comprensibili. Sarà quindi necessario garantire un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito.

Significatività e rilevanza

Bisogna limitare le stime e le valutazioni soggettive tenendo conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante.

Verificabilità dell'informazione

Si deve dare al lettore la possibilità di verificare le fonti dei dati contenuti nel bilancio, attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni.

Attendibilità e fedele rappresentazione

Le informazioni devono essere prive di errori e pregiudizi, con un focus sugli aspetti sostanziali, in modo da poter essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto al quale si riferiscono.

Proseguendo nell'analisi dei contenuti del documento, lo standard GBS, nella sua forma più generale, si compone di tre parti:

Identità aziendale

Identifica i valori chiave dell'organizzazione, la sua storia e una mappatura completa degli stakeholder. Essa si divide in sei sub-sezioni: missione; natura dell'organizzazione; scenario e ambiente di riferimento; sistema di governance ed assetto organizzativo; ambiti di intervento; strategie e politiche.

Produzione e distribuzione del valore aggiunto

Rappresenta l'anello di congiunzione con il bilancio d'esercizio, partendo da una sua riclassificazione per identificare indicatori della performance sociale, ambientale ed economica dell'organizzazione.

Relazione sociale

Questa sezione rende espliciti i programmi attuati e risultati ottenuti, indagando sui benefici ottenuti tutti i principali stakeholder e individuando per ogni categoria indicatori ed obiettivi strategici che possano migliorare l'impatto dell'organizzazione nella società.

In merito a questo punto è necessario precisare che, se l'organizzazione senza fini di lucro viene finanziata in prevalenza da amministrazioni pubbliche e private o da attività di raccolta fondi, il valore aggiunto descritto perde di significato, poiché è la creazione di "capitale sociale" a diventare il valore principale della produzione.

Come possiamo facilmente immaginare, gli obiettivi che si prefiggono le diverse organizzazioni senza fini di lucro sono soprattutto la creazione di reti di rapporti, di attività di ricerca e formazione, culturali, le quali non presentano un prezzo di mercato. Sono queste le attività che concorrono alla creazione del “valore sociale” e che spesso non corrispondono ai contributi forniti da Stato, istituzioni o quote associative²³⁰. Si potrebbe argomentare che, nel caso in esame, il valore aggiunto non si configura propriamente come “ricchezza prodotta”, cosicché, come riporta Tieghi²³¹, risulterebbe forzato lo schema di riclassificazione del conto economico proposto. Si potrebbe quindi sostenere, riportando le parole di Marano, che *“nell’ambito dell’associazionismo sportivo, il valore aggiunto sia il risultato della somma algebrica di valori economicamente non correlati, i quali sorgono nell’ambito di due paralleli circuiti gestionali: in un caso l’acquisizione della ricchezza (ad esempio per le Federazioni Sportive l’acquisizione dei contributi CONI); nell’altro l’impiego della ricchezza (ad esempio per l’impiego di beni e servizi acquistati sul mercato per lo svolgimento dell’attività federale), cosicché ogni risultato economico rivelerebbe un processo di risparmio di risorse anziché un processo di creazione di ricchezza”*²³². Quanto descritto finora non è altro che una brevissima presentazione di uno dei modelli più importanti applicabili alla nostra realtà; pertanto approfondiremo la struttura appena vista nel prossimo paragrafo, quando ci troveremo ad applicare nel dettaglio le linee guida appositamente adattate al contesto delle Federazioni Sportive Nazionali in particolare e delle organizzazioni sportive in generale.

²³⁰ GBS, *Il Bilancio Sociale. GBS 2013 Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, Milano, 2013.

²³¹ Cfr. M. Tieghi, *Il bilancio di esercizio delle aziende sanitarie pubbliche: uno schema di analisi*, Bologna, CLUEB, 2000, pp. 211-212.

²³² C. Buscarini, F. Manni, M. Marano, *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano, 2006, pag. 54

2.5 LE FASI OPERATIVE PER LA REALIZZAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE DELLE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI SU MODELLO DEL GBS.

Parlando nello specifico del settore dello sport e continuando a seguire lo schema di analisi proposto da Marano e Buscarini, possiamo identificare gli scopi principali del bilancio sociale per le Federazioni Sportive Nazionali. Essi sono riassumibili in queste due enunciazioni:

- *Valutare l'efficacia istituzionale realizzata nel dare vita ad un sistema di decisioni ed operazioni di gestione finalizzate al perseguimento di una mission a contenuto sociale o ideale;*
- *Valutare il grado di responsabilità sociale realizzato nel sistema delle relazioni interorganizzative tra l'ANP sportiva e i propri stakeholder²³³.*

Il tipo di bilancio sociale che andremo a descrivere in questo capitolo (e ad adottare nel prossimo), è stato appositamente suggerito ed adattato alle Federazioni Sportive Nazionali e si pone l'obiettivo di realizzare e sviluppare un processo di *accountability* coerente ed esaustivo per questa tipologia di organizzazioni. Come già ampiamente sottolineato, il settore dello sport richiede una valutazione complessiva che vada oltre gli aspetti puramente economici, pertanto il solo bilancio d'esercizio appare irrilevante nel rappresentare l'efficacia istituzionale di una organizzazione sportiva senza fini di lucro. Le ulteriori cause, per cui risulta più che necessario iniziare a pensare all'adozione del bilancio sociale per una valutazione più oggettiva e completa, sono da ricercarsi nell'assenza di un singolo parametro di risultato in grado di esprimere sinteticamente le condizioni di efficienza ed efficacia della gestione associativa e federale; nella complessità della funzione - obiettivo, spesso composita ed articolata, dovuta ai diversi compiti che la Federazione Sportiva ha ed infine nelle semplificazioni introdotte da alcuni pubblici esterni nella lettura dei risultati delle Federazioni Sportive, come ad esempio il numero di medaglie vinte nelle competizioni internazionali²³⁴. Analizzandone il sistema dei valori, possiamo sottolineare che si tratta di organizzazioni per le quali la responsabilità sociale è il principale fine istituzionale, pertanto adottare il bilancio sociale costituisce il normale approccio per gestire i rapporti con i propri interlocutori, offrendogli un'informazione più comprensibile ed estesa rispetto ai canonici rendiconti finanziari, con l'obiettivo di aumentare la fiducia ed il consenso, elementi primari utili alla Federazione Sportiva per conseguire i propri obiettivi. Il Bilancio Sociale applicato al contesto sportivo si rivela, quindi, uno strumento indispensabile

²³³ C. Buscarini, F. Manni, M. Marano, *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano, 2006, pag. 42

²³⁴ Ibidem, pag 44-46

per misurare l'efficacia della Federazione Sportiva Nazionale, poiché permette di rendicontare i risultati ottenuti dall'organizzazione in termini di utilità sociale prodotta e di comunicare l'effettivo svolgimento dell'agire sociale. La costruzione di indicatori di dialogo con gli stakeholder della Federazione Sportiva Nazionale serve, altresì, ad impostare politiche di gestione maggiormente efficaci rapportando gli effetti sociali realmente prodotti e quelli attesi. Come evidenziato nell'appendice B2 del documento di ricerca n°10, ovvero quello dedicato alla rendicontazione sociale delle aziende non profit, il Bilancio Sociale della Federazioni Sportive “rende possibile evidenziare i livelli di coerenza tra finalismo dei soggetti per i quali l'azienda vive, obiettivi gestionali di chi gestisce e aspettative di chi mette a disposizione le risorse finanziarie chiamato a misurare l'operato dei gestori.”²³⁵ Per arrivare ad una corretta e dettagliata stesura di un bilancio sociale, è necessario suddividere le diverse fasi in cui si articola tale processo di rendicontazione. Quattro sono le macro fasi in cui suddivideremo preliminarmente il processo²³⁶:

- *Impostazione e avvio del processo di rendicontazione e coinvolgimento degli stakeholder interni*: formazione di un gruppo di lavoro deputato alla raccolta di informazioni, alla stesura del bilancio, alla verifica interna ed esterna ed alla comunicazione del documento finito;
- *Stesura e validazione interna del bilancio sociale*: realizzazione di stesure intermedie e preliminari realizzate in collaborazione con i principali stakeholder, sia interni che esterni che interni. Una volta condiviso e corretto, il documento finale dovrà essere vagliato dagli organi di governo, dagli stakeholder e, ove ritenuto opportuno, validato da un *assurance* esterna (revisori e società di revisione).
- *Comunicazione del bilancio sociale e coinvolgimento degli stakeholder esterni*: una volta approvato e vagliato, il documento dovrà essere divulgato secondo un piano di comunicazione concordato con gli stakeholder interni attraverso canali e strumenti che permettano una adeguata trasparenza informativa.
- *Valutazione e follow-up*: valutazione del lavoro complessivo e definizione dei successivi obiettivi da perseguire nel prossimo bilancio sociale, correggendo e migliorando eventuali errori e imprecisioni.

Nella prospettiva descritta si rende necessario fornire linee guida atte ad indirizzare le Federazioni Sportive al processo di rendicontazione, rielaborate sulla base dello standard GBS, fornendo un documento integrativo che possa dare maggiore evidenza dei risultati sociali connessi alla peculiare attività svolta da queste organizzazioni. Le

²³⁵ GBS, *Il Bilancio Sociale. Documenti di ricerca n°10. La rendicontazione sociale delle aziende non profit*, Giuffrè, Milano, 2013, Appendice B2, pag. 124.

²³⁶ Ivi, pag. 142

linee guida hanno subito un peculiare adattamento alla particolarità della struttura aziendale, viste le caratteristiche istituzionali, organizzative e gestionali delle Federazioni Sportive Nazionali. Ricordiamo che lo studio del modello che illustreremo è ancora in una fase di studio “pionieristica” per il settore dello sport, data la complessità della tematica e i diversi (e ancora poco diffusi) casi di applicazione. La struttura del bilancio sociale di una Federazione Sportiva Nazionale si presenta suddivisa in cinque parti²³⁷, tutte strettamente correlate e connesse tra loro. In particolare, il grado di performance sociale della Federazione è formalizzato nell’ultima sezione, attraverso l’analisi e lo sviluppo degli indicatori definiti durante il complesso lavoro di ricerca. Le cinque sezioni individuate e contenute nell’appendice B2 del documento di ricerca GBS n°10 saranno nell’ordine: descrizione dell’identità aziendale, determinazione e distribuzione del valore aggiunto, prospetto di rappresentazione dell’efficacia aziendale, relazione con gli interlocutori sociali e politiche ambientali, prospetto di valutazione degli indicatori sociali e conseguente calcolo dell’indice di responsabilità sociale. Tali sezioni vengono descritte nel dettaglio attraverso lo schema tabellare riportato di seguito²³⁸.

Sezione I - Descrizione dell’identità aziendale

La prima sezione del documento fa emergere l’identità distintiva della Federazione, correlata ai valori divulgati e ai programmi di governo adottati. In questa prima parte sono quindi esplicitate le caratteristiche proprie della Federazione, con particolare riferimento all’assetto istituzionale. Passaggio qualificante di questa prima parte è l’individuazione dei valori di riferimento, utili ad orientare in modo coerente alla *mission* federale, le strategie adottate, le scelte di intervento e le linee politiche. Inoltre vengono mappati i diversi *stakeholder*. Possiamo dire che le informazioni esplicitate in questa prima parte servono come chiave di lettura dell’intero bilancio, poiché sono utili alla comprensione della coerenza tra gli interessi istituzionali, gli obiettivi perseguiti e comportamenti adottati. In breve, questi i punti generali da sviluppare:

1.1 STORIA DELLA FEDERAZIONE

Illustrare l’anno di nascita, il luogo, i fondatori, i risultati agonistici conseguiti negli anni, l’evoluzione della disciplina sportiva, ecc.

1.2 VALORI DI RIFERIMENTO

Riportare i valori guida che esplicitamente o implicitamente influenzano le scelte strategiche e le relazioni con i diversi interlocutori della Federazione.

²³⁷ C. Buscarini sottolinea come le classiche tre sezioni obbligatorie secondo lo schema GBS, ovvero identità aziendale, produzione e distribuzione del valore aggiunto e relazione sociale, vengano adattate ed integrate secondo le esigenze specifiche del sistema federale. C. Buscarini, F. Manni, M. Marano, *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano, 2006.

²³⁸ GBS, *Il Bilancio Sociale. Documenti di ricerca n°10. La rendicontazione sociale delle aziende non profit*, Giuffrè, Milano, 2013, Appendice B2.

1.3 LA MISSIONE

Enunciare e finalità dell'organizzazione in campo sociale, economico e sportivo

1.4 ASSETTO ISTITUZIONALE

Definire l'organigramma federale

1.5 STRATEGIE

Esporre gli obiettivi a medio-lungo termine che la federazione sportiva intende perseguire e i programmi, le iniziative e le azioni che vorrebbe attuare per la loro realizzazione

1.6 POLITICHE

Illustrare gli obiettivi a breve termine e gli interventi da attuare per raggiungerli

1.7 IDENTIFICAZIONE DEGLI INTERLOCUTORI SOCIALI

Mappare la rete di possibili stakeholder (tesserati, cittadini, dipendenti e collaboratori, fornitori, finanziatori, partner commerciali, media, enti locali e territoriali, comunità locale, affiliati, federazioni concorrenti)

Sezione II - Determinazione e distribuzione del valore aggiunto (VAG)

Tabella con il prospetto del conto economico riclassificato per il calcolo del VAG.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO PER IL CALCOLO DEL VAG			
A	VALORE DELLA PRODUZIONE	n	n+1
	1. Attività centrale		
	2. Attività struttura territoriale		
	RICAVI DELLA PRODUZIONE TIPICA E ATIPICA		
B	COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE		
	1. Costi per attività sportiva		
	2. Funzionamento e costi generali		
	3. Accantonamenti per rischi e oneri		
	VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO		
C	COMPONENTI ACCESSORI E STRAORDINARI		
	1. Saldo gestione accessoria		
	2. Saldo componenti straordinari		
D	VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO (A+B+C)		
E	Ammortamenti della gestione		
F	VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO (D-E)		

Il prospetto di determinazione del valore aggiunto rappresenta la modalità con cui viene generato valore nell'esercizio. Questo serve evidenziare l'effetto economico che l'attività della federazione ha prodotto sulle principali categorie di stakeholder. In particolare, è il valore aggiunto globale netto a definire quale valore economico è stato prodotto dalla federazione attraverso lo svolgimento delle diverse attività (ad esclusione degli importi relativi agli ammortamenti e alla gestione accessoria e straordinaria). E' possibile constatare che non esiste un mercato di riferimento (luogo di scambio economico finanziario) per le federazioni sportive. Tali realtà spesso utilizzano lavoro volontario e la maggior parte delle volte si trovano a dover erogare servizi intangibili (es. promozione sportiva). E' per questo che è stato creato un prospetto di determinazione e ripartizione del valore aggiunto speculare allo schema di bilancio adottato dalle stesse Federazioni.

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO			
A	REMUNERAZIONE DEL PERSONALE	n	n+1
	Personale dipendente		
	Personale non dipendente		
	Totale remunerazione del personale		
B	REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE		
	Imposte dirette		
	Imposte indirette		
	Totale remunerazione della Pubblica Amministrazione		
C	REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO		
	Totale remunerazione del capitale di credito		
D	REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI RISCHIO*		
E	LIBERALITA' ESTERNE		
	Costi per attività sportiva		
	Funzionamento e costi generali		
F	RISULTATO DI ESERCIZIO		
F	VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO (A+B+C+D+E+F)		

* Questo importo risulterà pari a 0 in quanto nelle Federazioni Sportive Nazionali è assente un capitale di proprietà apportato dai soci. Essa è costituita da un capitale di dotazione erogato dallo Stato.

Il prospetto di distribuzione del valore aggiunto netto definisce, invece, la modalità di ripartizione di tale valore aggiunto tra i diversi interlocutori: *il personale a vario titolo coinvolto; la pubblica amministrazione, idealmente coinvolta per i servizi generali "prestati" alla federazione e retribuita attraverso le imposte dirette e indirette; i finanziatori che hanno concesso finanziamenti e retribuiti tramite gli oneri finanziari; associazioni e società sportive*

affiliate, ecc. (GBS, “Il Bilancio Sociale. Documenti di ricerca n°10. La rendicontazione sociale delle aziende non profit”, Giuffrè, Milano, 2013, Appendice B2, pag 126). Nella maggior parte dei casi è la stessa Federazione a ripartirsi “l’accumulazione”, data la sua natura non profit, volta a produrre un “bene comune” (Osservazione espressa da O. Gabrovec Mei in “Responsabilità sociale di impresa, sviluppo sostenibile e rendicontazione sociale”, IV Simposio Europeo dei Docenti Universitari, Roma, 22-25 Giugno).

Sezione III - Prospetto di rappresentazione dell’efficacia aziendale

Nella terza sezione del documento (aggiunta rispetto al modello classico del GBS) si descrivono le attività svolte dalla Federazione, raggruppate in sette macro aree, utili per elaborare un prospetto di rappresentazione dell’efficacia aziendale mediante il quale comunicare agli stakeholder le performance e le attività della Federazione:

- RISULTATI AGONISTICI.
- DIFFUSIONE DELLA PRATICA SPORTIVA
- STRUTTURA FEDERALE
- ATTIVITA’ PROMOZIONALI E DI SVILUPPO
- COMUNICAZIONE E MARKETING
- FORMAZIONE DIDATTICA E RICERCA
- IMPIANTISTICA SPORTIVA

All’interno di ciascuna macro area sono stati formulati degli indicatori volti ad esprimere in termini quantitativi (attraverso indicatori numerici) le specifiche attività effettuate nell’area tematica selezionata. Gli indicatori sopra illustrati hanno valenza puramente indicativa, poiché dovremmo essere costruiti partendo dalla scomposizione della mission federale e dall’enunciazione degli obiettivi strategici. Infatti, nel suo lavoro, C. Buscarini osserva che *“sarebbe interessante procedere alla misurazione di efficacia di ciascuna macroarea attraverso la determinazione di indici costruiti con opportune scale di valutazione. Questo tipo di misurazione è ancora in fase di elaborazione poiché i molteplici aspetti sui quali indagare richiedono una elaborazione complessa.”* (C. Buscarini, F. Manni, M. Marano, “La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport”, Franco Angeli, Milano, 2006, pag.122)

Sezione IV - Relazione con gli interlocutori sociali e politiche ambientali

Il quarto punto del documento ci mostrerà una precisa analisi delle politiche attuate dalla Federazione Sportiva e nei confronti dei propri diversi stakeholder individuati. Per identificare gli stakeholder, sarà necessario analizzare nello specifico le relazioni instaurate con i propri interlocutori sociali, al fine di mappare interlocutori primari e secondari che abbiano interessi nell’attività federale. Sono inoltre individuati parametri aziendali e indici per rilevare la capacità che ha la Federazione stessa di perseguire obiettivi sociali attraverso le azioni e le attività promosse. Tali parametri dovranno risultare idonei a misurare la capacità gestionale e l’utilità sociale così prodotta dalla Federazione.

- **INDIVIDUAZIONE DELLE TEMATICHE E DELLE CONNESSE SUB-TEMATICHE RIGUARDANTI SPECIFICI ARGOMENTI:** Per ogni tematica dovranno essere descritte le pratiche aziendali e verranno poi dichiarati degli indici utili alla misurazione del livello di impatto e di impegno sociale della Federazione Sportiva.

- **TESSERATI**

Etica nello sport, servizi/assistenza tesserati, fedeltà dei tesserati alla disciplina sportiva.

- **DIPENDENTI E COLLABORATORI**

Area dello svantaggio, pari opportunità, salute e sicurezza dei lavoratori, formazione e sviluppo professionale, comunicazione con i dipendenti ed i collaboratori, remunerazione ed altri benefici, gestione del cambiamento.

- **FORNITORI E PARTNER COMMERCIALI**

Criteri di selezione e gestione delle relazioni con i fornitori e partner commerciali.

- **COMUNITA' LOCALE**

donazioni e supporto alle iniziative sociali, scuole e università, coinvolgimento degli atleti nella comunità locale.

- **PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

Programmi di collaborazione tra le istituzioni, attività istituzionali finanziate da CONI ed enti territoriali.

- **AMBIENTE**

Rapporto ambientale, impatto ambientale, trasporti/logistica, sensibilità e conoscenza ambientale.

Sezione V - Prospetto di valutazione degli indicatori sociali e calcolo dell'indice di responsabilità sociale

Anche quest'ultima sezione è stata aggiunta rispetto al classico modello GBS, poiché si è ritenuto un fattore indispensabile adattare i prospetti alle peculiarità delle rispettive Federazioni Sportive. Il risultato finale di questa sezione sarà l'espressione di un indice, frutto di un sistema di applicazione e misurazione creato *ad hoc* per confrontare nel tempo le performance federali allo steso tempi uniformare la metodologia in modo tale da poter comparare i valori delle diverse Federazioni Sportive Nazionali. All'interno del "Prospetto di valutazione degli indicatori sociali" verrà descritto, attraverso uno schedario qualitativo, quanto rilevato e raccolto dagli indicatori inseriti nella quarta sezione, seguendo le aree tematiche e sub-tematiche.

Il giudizio espresso per ciascuna tematica sarà un valore in scala crescente tra:

• **PER NIENTE**

Non esiste documentazione riguardante la pratica in oggetto e non sono mai stati intrapresi attuati impegni concreti ed iniziative relative al tema in oggetto.

• **IN PICCOLA PARTE**

Lo sviluppo di buone pratiche federali è documentato occasionalmente e ottiene un buon livello in alcune aree.

• **IN BUONA PARTE**

Lo sviluppo delle buone pratiche federali è sistematicamente documentato e ottiene un alto livello in alcune aree ed una costante crescita.

• **IN MODO AMPIO**

Lo sviluppo delle buone pratiche federali è ampiamente documentato e ottiene un positivo sviluppo nella maggior parte delle aree.

Per arrivare ad un valore complementare, per ciascuna sub-tematica presa in considerazione, si indicherà un valore compreso tra il range da 0 a 100, che indichi sotto forma di punteggio, il risultato della valutazione dichiarata. La valutazione deve essere effettuata per tutte le aree tematiche individuate nella quarta sezione.

A titolo esemplificativo, analizziamo e ipotizziamo un prospetto parziale di valutazione per l'area "Fornitori e partner commerciali".

4.3.1 Criteri di selezione e gestione dei fornitori e partner commerciali	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta criteri etici di selezione di partner e fornitori?			75	
La Federazione ha fornitori che possiedono certificazioni ambientali ed etiche?		45		
	5/10	15/20/25/30/35/40/45/50	55/60/65/70/75/80/85/90	95/100

Dopo aver classificato tutti gli indicatori nel "Prospetto di valutazione degli indicatori sociali" si procederà a calcolare, per ogni singola sub-tematica, una media aritmetica di dei parziali dati a ciascun parametro, così da far risultare un unico punteggio medio complessivo. La media di tali valori verrà poi inserita nello schema di calcolo "Prospetto di calcolo dell'indice di responsabilità sociale", in corrispondenza della sub-tematica di riferimento. Nell'esempio esplicitato sopra, il punteggio sarà 60 ovvero $(45+75)/2$. Dopo aver calcolato tutti i punteggi dei vari indicatori, verrà attribuito un peso specifico ad ogni sub-tematica. Il peso specifico può variare tra il 0.2, 0.4 o 0.6 in base all'importanza delle tematiche. Per l'indicatore da noi scelto è definito a 0,06, pertanto il calcolo da effettuare sarà $60 \times 0,06$, con risultato di 3,6. La somma di tutti i risultati delle diverse sub-tematiche fornirà un risultato indicativo che servirà a determinare quantitativamente l'indice di responsabilità della Federazione, su una scala da 0 a 100, producendo le seguenti conclusioni:

- 0-10: la Federazione non agisce in modo socialmente responsabile
- 11-31: la Federazione agisce in modo socialmente responsabile molto limitatamente
- 32-62: la Federazione agisce in modo socialmente responsabile in modo limitato
- 63-83: la Federazione agisce in modo socialmente responsabile ad un buon livello*
- 84-100: La Federazione agisce in modo socialmente responsabile ad un alto livello.

*Fonte: Laboratorio di Economia e Management dell'Università degli Studi di Roma "Foro Italico", Prof.ssa C. Buscarini

Come ricordato all'inizio del paragrafo, questo schema rappresenta un modello ancora in fase "pionieristica" e si propone di essere migliorato ed adattato alle diverse realtà federali. Sono state le mutazioni del nuovo millennio e le diverse problematiche economico-sociali, a costringere ad un'evoluzione virtuosa del management delle Federazioni Sportive. E' proprio da questo che deriva la particolare attenzione del settore dello sport nei confronti dei modelli e degli

strumenti di management, con l'introduzione di pratiche avanzate come il bilancio sociale descritto. Data infatti la visione dell'organizzazione sportiva come azienda sportiva nella prospettiva economico-aziendale originaria di Zappa²³⁹ (1956) e modificata da Marano²⁴⁰, il management non può sottrarsi dal comunicare il proprio operato ai diversi stakeholder della realtà sportiva. Inoltre, possiamo osservare come le aziende sportive erogano servizi riconducibili al welfare: dalla connotazione sociale ed educativa a quella sanitaria. Tuttavia, non è assicurato che (nonostante questa visione delle organizzazioni sportive nell'ottica di welfare) esse operino solo a vantaggio della collettività e rispettando i diversi e molteplici interessi degli stakeholder. Le realtà sportive federali devono rispondere alle aspettative che la collettività ha nei loro confronti, come ad esempio il rifiuto del doping, il rispetto per l'ambiente, il valore sociale della pratica sportiva giovanile, l'organizzazione di attività solidali e il rispetto dei diritti dei lavoratori²⁴¹. Il contributo fornito si propone di mettere in luce e portare all'attenzione quanto utili possono essere i principi della responsabilità sociale per le Federazioni Sportive, sottolineando l'opportunità che tali modelli sperimentali di rendicontazione possono fornire. Il bilancio sociale vuole tentare di superare i tecnicismi dei consuntivi gestionali per agevolare il processo di comunicazione con gli interlocutori interni ed esterni, permettendo l'attivazione di un circolo virtuoso di “programmazione - gestione - rendicontazione - verifica dei risultati²⁴²” in grado di accrescere le responsabilità in seno agli amministratori e dirigenti, affinché si raggiungano gli scopi sociali ed istituzionali prefissati. E' proprio da questo processo che dipende la fiducia dei portatori di interesse.

²³⁹ G. Zappa *Le produzioni nell'Economia delle Imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1956, pag. 37.

²⁴⁰ “Azienda sportiva nella prospettiva economico-aziendale che identifica nell'azienda un istituto che sviluppa processi di produzione e consumo in vista della soddisfazione diretta od indiretta di bisogni umani” in C. Buscarini, F. Manni, M. Marano, *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano, 2006, pag. 37.

²⁴¹ C. Buscarini, F. Manni, M. Marano, *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano, 2006, pag. 38.

²⁴² Ibidem

2.6 L'APPROCCIO DEL CIO E DEL CONI ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE.

Il Comitato Olimpico Internazionale, sotto l'egida di Thomas Bach dal 2013, è l'espressione più alta dell'organo sportivo e si occupa di coordinare i Comitati Olimpici Nazionali e le diverse organizzazioni collegate, che insieme formano il Movimento Olimpico; con la mission di promuovere l'olimpismo e guidare il movimento olimpico²⁴³. L'ultimo ventennio (a partire dagli anni 1990) ha segnato l'integrazione del concetto di sostenibilità anche all'interno del movimento olimpico. In seguito a dibattiti sviluppati nel 1994, all'interno del Congresso Olimpico dell'Unità tenutosi a Parigi²⁴⁴, il CIO ha riconosciuto l'importanza dello sviluppo sostenibile e delle pratiche di responsabilità sociale, aggiungendo la promozione dello sviluppo sostenibile nella Carta Olimpica. In seguito, di particolare rilevanza sull'argomento è stata la terza Conferenza mondiale del CIO su sport e ambiente, tenutasi a Rio nel 1999²⁴⁵. Questa conferenza ha raccomandato l'adozione della "UN's Agenda 21" da parte dell'intero movimento olimpico; approvata poi nella Sessione del CIO a Seoul, nel giugno 1999. La "UN's Agenda 21" istituisce un programma d'azione che permette ai membri del movimento olimpico di promuovere lo sviluppo sostenibile, in particolare, in relazione alle attività ed agli eventi sportivi. Tali raccomandazioni riguardano il campo della sostenibilità ambientale come, ad esempio, l'uso di risorse rinnovabili, l'adozione di soluzioni di risparmio energetico, l'uso di un minor numero di prodotti tossici e il rilascio di un minor numero di sostanze inquinanti nell'aria, acqua e suolo, nonché la necessità di redigere periodicamente un report valutativo da presentare ai propri stakeholder²⁴⁶. Nel 2000 è stato avviato un nuovo progetto, noto come lo studio "*Olympic Games Global Impact* - OGGI" (poi diventato "*Olympic Games Impact*" - OGI) con l'obiettivo di migliorare la valutazione degli impatti complessivi dei Giochi Olimpici sulla città ospite, sul suo ambiente e sui suoi cittadini, nonché di implementare una metodologia coerente per catturare i tutti i dati relativi all'evento. Il sistema è stato creato dall'*Académie Internationale des Sciences et Techniques du Sport* (AISTS)²⁴⁷. Il complesso sistema comprende cento indicatori di ricerca

²⁴³ <http://www.olympic.org/ioc>

²⁴⁴ Olympic Charter, pag. 12: http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf

²⁴⁵ P. Furrer, *Giochi Olimpici sostenibili: utopia o realtà?*, Bollettino della Società Geografica Italiana, serie XII, volume VII, n°4, 2002.

²⁴⁶ P. Furrer, *Sustainable Olympic Games: A dream or a reality?*, 2002: [http://www.omero.unito.it/web/Furrer%20\(eng.\).PDF](http://www.omero.unito.it/web/Furrer%20(eng.).PDF), pag. 11-12

²⁴⁷ Ivi, pag. 21-22

raggruppati in “economici”, “socioculturali” e “ambientali”, utili a facilitare il monitoraggio dei dati all'interno di evento olimpico. Oltre a raccogliere informazioni riguardanti l'impatto dei Giochi Olimpici, OGI è stato fondato per aumentare l'impegno del CIO verso i principi dello sviluppo sostenibile, e verso una migliore gestione etica maggiormente responsabile e trasparente. Nel Dicembre 2014, durante la 127esima sessione del CIO a Montecarlo, il Presidente Thomas Bach ha presentato quaranta proposte sotto il nome di “Agenda Olimpica 2020”, approvate all'unanimità. Tra tutte la “*Recommendation 4 - Include sustainability²⁴⁸ in all aspects of the Olympic Games*” e la “*Recommendation 5 - Include sustainability within the Olympic Movement's daily operations*”, rappresentano un chiaro inserimento del concetto di Responsabilità Sociale all'interno del mondo a cinque cerchi. La Carta Olimpica dichiara “*The IOC's role is... to encourage and support a responsible concern for environmental issues, to promote sustainable development in sport and to require that the Olympic Games are held accordingly...²⁴⁹*”. E' lo stesso CIO, all'interno del IOC Annual Report 2014²⁵⁰, a dichiarare di impegnarsi maggiormente, nel quadriennio 2016-2020, a costruire uno sport sostenibile, lavorando con l'aiuto di Federazioni e partner, alla costruzione di un quadro globale di azione, promuovendo nuovi sistemi di gestione ambientale, innovazioni nella progettazione e costruzione; nell'energia, nell'acqua e nella gestione dei rifiuti; infrastrutture di trasporto più efficienti e gestioni maggiormente etiche degli eventi. E' proprio sulla base di questi principi che la Sostenibilità e la Responsabilità Sociale dello sport, in questi anni, sono stati considerati sempre più importanti a livello internazionale e rappresentano, oggi, un concetto centrale nell'iniziativa “Agenda Olimpica 2020”. Possiamo ricordare come l'Italia sia pionieristica in materia: il primo Report di Sostenibilità di una edizione dei Giochi Olimpici lo vanta proprio l'Italia, con la produzione del *Sustainability Report* in occasione delle Olimpiadi Invernali di Torino 2006. Tuttavia a livello internazionale, per il settore sport, non esiste ancora un consolidato e univoco metodo di reportistica per valutare la responsabilità sociale degli eventi olimpici, che attualmente viene misurata dal CIO utilizzando l'approccio Triple Bottom Line attraverso l'applicazione di OGI. Diverse Federazioni Internazionali, (soprattutto quelle di maggiori dimensioni) utilizzano, invece, le linee di reportistica diramate dal già descritto GRI (*Global Reporting Initiative*). A livello italiano, invece, l'organo intorno a cui ruota tutto il

²⁴⁸ Il termine “sustainability” viene associato in management a “corporate social responsibility (CSR)”

²⁴⁹ Olympic Charter, pag.19: http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf

²⁵⁰ IOC Annual Report: <http://www.olympic.org/content/footer-pages/documents/ioc-annual-report/>

movimento dello sport nazionale è il CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano), ente di diritto pubblico istituito nel 1942. Esso rappresenta a livello nazionale l'emanazione del Comitato Olimpico Internazionale (CIO) e i compiti che gli spettano sono quelli di coordinamento, indirizzo e controllo dell'attività sportiva in Italia. La CONI Servizi SpA, partecipata al 100% dal Ministero dell'Economia, è la società operativa delle attività del Comitato Olimpico Nazionale Italiano e svolge questa funzione attraverso un contratto di servizio con il CONI. La missione della CONI Servizi è quella di creare valore per lo sport italiano attraverso l'efficienza nella gestione del mandato conferitole dal CONI e consentendo ad esso di poter destinare maggiori contributi economici alle Federazioni Sportive Nazionali²⁵¹. Alla luce del periodo di recessione globale in cui viviamo, il finanziamento pubblico dedicato a supporto dello sport e all'organizzazione di grandi eventi è stato messo sotto pressione. Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano si è quindi trovato, sempre più, a giustificare l'investimento sia destinato alle singole Federazioni Sportive (attuato attraverso i contributi) sia destinato ai grandi eventi. E' all'interno di questa dinamica, che è stato deciso di sviluppare nuove strategie per comunicare con gli stakeholder e costruire una identità eticamente responsabile. L'approccio del Comitato Olimpico Nazionale Italiano con il Social Reporting e con la Responsabilità Sociale d'Impresa è avvenuto, per la prima volta, con la presentazione in data 28 Ottobre 2014 del primo Bilancio di Sostenibilità, stilato sulla base delle linee guida promosse dal *Global Reporting Initiative* (GRI), in conformità alle linee guida “*Sustainability Reporting Guidelines G4*”, attraverso un livello di applicazione massimo, definito “Comprehensive²⁵²”. Lo stesso bilancio è stato oggetto di *assurance* esterna limitata da parte della società di revisione KPMG. In chiusura del report, è presente una sintesi degli indicatori, denominata “GRI-G4 Index” che sintetizza qualitativamente la performance di sostenibilità. All'interno viene descritto il biennio 2012-2013, al fine di poter permettere un confronto ed una comparabilità tra i risultati. La raccolta dati è avvenuta nelle banche dati CONI, ISTAT e CONI Servizi, oltre che coinvolgendo gli appositi uffici di settore e i diversi Comitati Regionali. Interessante è stato il lavoro primario dell'analisi di materialità, una raccolta degli input con il fine di identificare le tematiche rilevanti sia esterne (promosse dagli stakeholder) che interne. Si è partiti con una prima definizione di una lista contenente una serie di tematiche materiali individuate sulla base di una lista di temi rilevanti per il comparto sportivo, per poi, con un

²⁵¹ CONI - Bilancio di Sostenibilità, 28 ottobre 2014, www.coni.it

²⁵² Vedi paragrafo 2.3.1

team di manager della CONI Servizi, assegnare un punteggio di prioritizzazione anche sulla base degli interessi mostrati dagli stakeholder. L'analisi si conclude poi con l'elaborazione della matrice di materialità e con l'analisi e condivisione dei risultati. Il CONI ha quindi aperto ad un approccio diretto maggiormente verso la creazione di valore condiviso, promuovendo una via di crescita sostenibile dell'intero sistema sportivo. L'ente ha promosso un percorso di responsabilità sociale che tocca cinque pilastri²⁵³:



Fonte: CONI - Bilancio di Sostenibilità, 28 ottobre 2014, pag.11

- Governance trasparente: il CONI si pone l'obiettivo di garantire integrità, trasparenza, responsabilità e correttezza, rispettando ed ispirandosi alla carta olimpica del CIO; inoltre costruisce un sistema di gestione e controllo dei rischi con il fine di garantire ai propri stakeholder un adeguato utilizzo delle risorse.
- Inclusione e coinvolgimento degli stakeholder: il CONI si propone di favorire un costante scambio di informazioni con i principali portatori di interesse,

²⁵³ CONI - Bilancio di Sostenibilità, 28 ottobre 2014, www.coni.it

assecondandone esigenze ed interessi, utili a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

- Attenzione alle persone: il CONI cerca di valorizzare le competenze, le capacità ed i diversi profili professionali, in un ambiente lavorativo competitivo e stimolante.
- Rendicontazione trasparente: il CONI rendiconta in modo trasparente e completo le attività sociali, economiche ed ambientali, impegnandosi con cadenza annuale ad informare la collettività degli impegni portati a termine.
- Attenzione all'impatto sociale dello sport: il CONI ha attuato politiche di intervento sociale in quattro particolari filoni di intervento: giovani, educazione, comunità ed ambiente. Per ognuno di essi ha promosso iniziative e progetti coerenti con i valori educativi dell'olimpismo.

Nel primo capitolo del report di sostenibilità viene descritto il “sistema” CONI, con l'analisi dell'assetto organizzativo, dell'assetto giuridico, regolamentare e di quello quantitativo, con l'analisi dettagliata e completa della pratica sportiva in Italia, basati sui dati del “Monitoraggio CONI-FSN-DSA” rilevato nel 2013. La seconda sezione analizza la storia del Comitato Olimpico Nazionale Italiano, dalla sua costituzione ad oggi, elencando le iniziative a carattere culturale promosse in occasione del centenario e la nuova brand identity, comprendente il restyling del logo effettuato nel 2013. Importante è l'esposizione della struttura organizzativa e l'esplicitazione del sistema di controllo e di gestione dei rischi, con un focus su corruzione e trasparenza, temi particolarmente importanti per una chiara e esaustiva rendicontazione sociale. Il terzo capitolo affronta il contributo del CONI allo sport, stilando un insieme integrato e sinergico di attività con cui persegue la sua mission e i suoi obiettivi di supporto, organizzazione e promozione dello sport, spaziando dall'attività dedicata alla preparazione olimpica a quella di vigilanza sulle Federazioni e di controllo del doping pe concludere con l'alfabetizzazione motoria e l'aspetto sociale dello sport promosso su base regionale. Il quarto punto riguarda la relazione economica ed il calcolo del valore aggiunto (VAG) ridistribuito tra gli stakeholder, calcolato attraverso una riclassificazione dello schema di conto economico del bilancio di esercizio²⁵⁴. Tale valore aggiunto rappresenterà, attraverso un indicatore quali-quantitativo, l'impatto sociale stimato. Tra i dati rilevanti possiamo notare un impiego delle risorse finanziarie maggiormente efficiente che mostra un sostanziale decremento delle spese sostenute nell'anno preso in esame (-17%). Il capitolo quinto elenca le

²⁵⁴ Ricordiamo che con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e del Ministro per la Semplificazione Normativa del 19 novembre 2008, il CONI è stato incluso nell'elenco degli Enti pubblici non economici e come tale non ha finalità lucrative.

relazioni con gli stakeholder, attraverso un mappatura suddivisa in “interni”, “esterni appartenenti al sovra sistema in cui opera il CONI”, “esterni destinatari principali dei servizi e delle attività del CONI” e “esterni appartenenti al contesto socio-territoriale in cui opera il CONI”. Continuando ad osservare il capitolo quinto, si assiste ad una analisi della qualità del lavoro delle persone che operano in nell’ente, con un 97% di dipendenti che vantano un contratto di lavoro a tempo indeterminato ed una maggioranza di personale femminile (53,6%) incrementata rispetto al 2012. Si conclude il lavoro con la descrizione delle attività effettuate con partner e fornitori e la valutazione dell’impatto ambientale. In chiusura viene poi stilato il GRI Content Index, controllato e revisionato da KPMG attraverso *l’external assurance* secondo quanto previsto dall’ISAE 3000²⁵⁵.

²⁵⁵ ISAE (International Standards on Assurance Engagements) è uno standard di revisione internazionale utilizzato per la verifica delle informazioni non-finanziarie, emesso dall’International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB), ente di diretta emanazione dell’International Federation of Accountants (IFAC). Serve a certificare i bilanci sociali ed i report di sostenibilità con il fine di garantire la qualità del lavoro effettuato ed impedire che tale bilancio rappresenti mero strumento di marketing aziendale. (PwC - *Assurance delle Informazioni non-eco.finanziarie* - www.pwc.com)

2.7 CONFRONTO TRA I MODELLI DI RENDICONTAZIONE SOCIALE ALL'INTERNO DELLE FEDERAZIONI SPORTIVE.

Diverse sono state le Federazioni Sportive Nazionali che hanno mostrato interesse verso i sistemi di misurazione e controllo delle proprie performance organizzative, seppur mancando un univoco metodo di calcolo. Numerosi sono tutt'oggi i limiti e le difficoltà incontrate dalle diverse culture organizzative federali, accentuati dalla diffidenza e dalla paura dell'adottare un modello che metta in luce pregi e difetti delle rispettive organizzazioni. E', quindi, ancora molto faticoso stimolare le Federazioni Sportive ad utilizzare ed accettare pienamente i modelli di analisi e controllo. Le barriere, più che tecniche, sembrano essere culturali, legate alla difficoltà di sviluppare e fare accettare sistemi di controllo aperti e condivisi²⁵⁶. Nonostante ciò, le Federazioni Sportive sembrano sempre più orientate strategicamente verso la creazione e l'implementazione di processi gestionali coerenti con i principi della responsabilità sociale. Dopo un primo periodo di studio del sistema durato dal 2005 al 2011 attraverso realtà federali che si sono poste come campione (tra le prime, la Federazione Italiana Canottaggio nel 2008); ma è a partire dal 2012 che diverse Federazioni, convinte sempre più dalla forza che poteva generare lo strumento del bilancio sociale, hanno deciso di avvicinarsi alla rendicontazione sociale. Notevole è stato lo sforzo strategico e informativo delle Federazioni che hanno deciso di rendere pubblico il proprio Bilancio Sociale, orientandosi verso un processo di accountability, atto a manifestare e comunicare la propria cultura aziendale, agevolando i propri portatori di interesse, i quali potranno valutare con trasparenza le attività e risultati sociali della stessa²⁵⁷. E' necessario sottolineare che non basta redigere un bilancio sociale per essere classificati come "socialmente responsabili", ma è necessario stabilire un rapporto trasversale e osmotico con gli stakeholder, creando valore condiviso. Sarà proprio la catena del valore a rappresentare uno strumento di vantaggio competitivo per le Federazioni Sportive, intendendo per "valore" la somma di ciò che i portatori di interesse sono propensi ad offrire per quello che la Federazione Sportiva fornisce e fa percepire loro²⁵⁸. Federazione Italiana Giuoco Calcio, Federazione Italiana Pallacanestro, Federazione Italiana Motociclistica,

²⁵⁶ A. Madella, La performance organizzativa delle Associazioni e delle Federazioni Sportive: un modello di valutazione, *Atleticastudi*, n° 34, 2004, pag. 47-58.

²⁵⁷ C. Buscarini, R. Mura, *Nuovi sviluppi in tema di rendicontazione sociale nelle Federazioni Sportive Nazionali (FSN)* in *Azienda Pubblica. Teoria ed esperienze di management*, Regione Abruzzo, n° 4, 2011, p. 395-407.

²⁵⁸ G. Sorgi (a cura di), *Le scienze dello sport: il Laboratorio atriano*, Atti del Convegno, Atri. 14-15 maggio 2012, Edizioni Nuova Cultura, 2012, pag. 479.

Federazione Italiana Atletica Leggera sono solo alcune delle Federazioni che hanno deciso di aderire all'ambizioso progetto di rendicontazione sociale; tante altre sono quelle che hanno provato a farlo ma non hanno ritenuto utile pubblicarne l'esito. In una prima ottica, possiamo ampiamente dichiarare che nei bilanci sociali analizzati, la rendicontazione sociale vuole essere prima di tutto uno strumento di comunicazione, con il quale consolidare il legame con i propri stakeholder; ma l'aspetto maggiormente rilevante e più nascosto è la capacità di utilizzare il bilancio sociale non solo come strumento informativo, ma anche di governo, capace di sostenere una gestione maggiormente efficace ed efficiente. Come già discusso, sono i due modelli descritti nel paragrafo 2.3 ad essere utilizzati come modello dalle Federazioni per stilare il Bilanci Sociale: il GBS ed il GRI. In una prima analisi possiamo attribuire la scelta dell'uno o dell'altro alla grandezza della federazione e all'importanza o meno di classificare con uno standard internazionale i risultati ottenuti: il GRI è maggiormente adatto a rendicontazioni di grande dimensione e con rilevanza internazionale, come ad esempio quelli della FIGC e del CONI; mentre il GBS si propone come analisi più tematica e più peculiare alle Federazioni Sportive medio-piccole come FIM, FIDAL e FIPAV; tra gli ibridi troviamo la FIP che nella sua rendicontazione pubblicata a Marzo 2015 ha scelto di adottare una miscellanea dei due indici. Per semplicità analizzeremo con una rapida panoramica gli elementi peculiari e le principali sezioni ed argomentazioni presentate nei Bilanci Sociali di FIGC, FIDAL e FIP.

2.7.1 IL BILANCIO SOCIALE DELLA FIGC



Il Bilancio Sociale della Federazione Italiana Giuoco Calcio fa il suo esordio nel 2012 e prosegue nella sua pubblicazione con cadenza annuale. L'ultimo è quello relativo al 2014, presentato dal Direttore Generale Michele Uva e realizzato in collaborazione con la società di revisione PricewaterhouseCoopers (PwC), adottando standard del Global Reporting Initiative (GRI) 3.1. Il documento, giunto alla terza edizione, ha visto svolgere (per la portata di numeri e dati) un accurato e complesso lavoro di raccolta del materiale da parte di un gruppo di lavoro formato dal personale FIGC delle diverse aree pertinenti alla Corporate Social Responsibility²⁵⁹. I dati riportati si riferiscono agli esercizi 2013 e 2014 della FIGC e della controllata Federcalcio Srl, aggiungendo oltre ai principali temi sviluppati nelle precedenti edizioni, un focus sulla trasparenza, pubblicando dati relativi a risorse umane, responsabilità ambientale e capitale economico, concludendo con il conto economico riclassificato. Una novità è rappresentata dall'impostazione grafica adottata, basata su dinamiche e immediate infografiche, volte a rendere la consultazione maggiormente fruibile. Nella piena adozione delle linee guida del Global Reporting Initiative, il Bilancio della FIGC è stato suddiviso in quattro sezioni principali: identità e governance; attività; responsabilità sociale; gestione del capitale. Nella prima parte, dedicata all'identità e alla governance, viene riportata una analisi numerica (afferrante a quella del ReportCalcio, altro documento edito dalla FIGC), la storia, gli organi di

²⁵⁹ www.figc.it

governo, le funzioni da loro svolte, la mission, la struttura della giustizia sportiva e la mappatura degli stakeholder. I tesserati totali nell'anno 2014 sono 1.372.137, rappresentando un'ampia fetta sul totale dei tesserati del CONI (circa 25%). In questa sezione, tra i dati più curiosi troviamo il calcolo di 600.000 gare disputate all'anno (con una media di una ogni 58 secondi) e la percentuale stimata di ore settimanali che gli italiani dedicano a parlare di calcio (8 ore a settimana). Significativa l'analisi tra calcio e mass media con l'84,4% degli italiani tra gli assidui spettatori delle partite della Nazionale, con la top twenty dei programmi tv più visti del 2014 che vanta ben 12 partite di calcio. Il secondo capitolo è dedicato alle attività e al suo interno è riassunto dettagliatamente il lavoro svolto dalla FIGC, suddiviso in quattordici aree operative: Associazione Italiana Arbitri; settore giovanile e scolastico; settore tecnico; squadre nazionali; TV e media; marketing e commerciale; comunicazione, promozione e CRM, centro studi, sviluppo e iniziative speciali; rapporti internazionali; sicurezza; integrità; organi di controllo; antidoping; altri uffici di riferimento. Nella terza sezione, riguardante nello specifico la responsabilità sociale, sono descritte le iniziative messe in atto dalla Federcalcio riguardo le aree: infanzia; ricerca scientifica; diversa abilità; emergenza umanitaria; diversità e antidiscriminazione; fair play, rispetto, valori e formazione; fundraising per il non profit. L'ultima sezione è, infine, dedicata al capitale umano, economico e immobiliare con un focus sulle politiche ambientali. Il Bilancio preso in esame contiene anche gli asset strategici a livello sportivo, come il programma di sviluppo del calcio femminile e del calcio a 5, la riforma dei campionati giovanili e l'investimento sui centri tecnici territoriali dedicati alle categorie minori, oltre che la promozione delle buone pratiche dello sport nelle scuole attraverso calciatori testimonial. Il tutto si conclude con l'applicazione dello standard di riferimento GRI con livello di applicazione C²⁶⁰, secondo l'analisi delle apposite linee guida (inclusività, materialità e contesto di sostenibilità; equilibrio; chiarezza e comparabilità; accuratezza; tempestività ed affidabilità; diffusione). Oltre la Federazione "madre", diverse sono le realtà calcistiche locali che hanno emulato la "best practice" del Bilancio Sociale all'interno del panorama calcistico, per contrastare e rispondere alle criticità che spesso accomunano la parola "calcio" a corruzione, razzismo e violenza negli stadi, sensibilizzando le giovani generazioni sui più attuali temi di particolare rilevanza sociale.

²⁶⁰ Tale bilancio sociale è stato redatto secondo le vecchie linee guida riferite alla versione G3.1 e non alla più recente versione G4 da noi analizzata in precedenza. Per una corretta comparazione tra i livelli, cfr. nota 203 pag. 91 del paragrafo 2.3.1.

2.7.1 IL BILANCIO SOCIALE DELLA FIDAL



Il primo Bilancio Sociale della FIDAL viene presentato e approvato nel Consiglio Federale di giugno 2014 e riferito, quindi, all'anno 2013. Il progetto è stato curato dalla prof.ssa Cristiana Buscarini e dal laboratorio di Management dell'Università di Roma "Foro Italico", seguendo le linee guida del GBS (Gruppo Studio Bilancio Sociale). La volontà di redarre il Bilancio sociale rientra nel nuovo piano strategico della Fidal che mira *"all'ambizione di lasciare un segno nel sociale e nel territorio, promuovendo valori e stili di vita sani"*²⁶¹. Il documento si mostra come strumento di approfondimento delle attività federali e del loro impatto nella comunità di riferimento. Oltre al Bilancio Sociale, la FIDAL nell'ambito di un più ampio progetto di *Corporate Social Responsibility*, ha all'attivo anche una Carta Etica, ovvero un documento promotore di sportività e sana competizione, utile a veicolare e diffondere i comportamenti leali e rispettosi degli atleti nei confronti dell'avversario e di se stessi. Come dichiarato dal Presidente Alfio Giomi, il report della FIDAL (primo del quadriennio 2013-2016) è una fotografia dello stato dell'arte della stessa Federazione e si propone l'obiettivo di rendere consapevoli gli stakeholder dei propri punti di forza e di debolezza, così come delle criticità da risolvere²⁶². A monte della redazione, è stata avviata una analisi

²⁶¹ Alfio Giomi, intervista Corriere dello Sport, 16 Febbraio 2015

²⁶² Alfio Giomi, intervento in occasione della presentazione della stagione 2015 - 13 febbraio 2015 - Circolo del Tennis - www.fidal.it

di mercato curata dallo studio “Repucom”²⁶³ per comprendere nel dettaglio la percezione del movimento sportivo e della Federazione stessa, così da poter conoscere ed ascoltare la “voce” e le idee dei tesserati. Lo scopo della FIDAL consiste nel promuovere lo sport dell’atletica leggera, creando una rete capillare di praticanti con l’obiettivo di trasformarla in una vera e propria comunità per ridare vita all’associazionismo sportivo. Il documento è stato costruito sulla base del modello elaborato dal Laboratorio di Economia e Management dell’Università degli studi di Roma “Foro Italico” (già precedentemente analizzato²⁶⁴) e si mostra suddiviso in cinque sezioni analitiche: identità aziendale, valore aggiunto globale, prospetto di rappresentazione dell’efficacia aziendale, relazione con gli interlocutori sociali e politiche ambientali, indice di responsabilità sociale. La prima sezione illustra la storia e i maggior successi della FIDAL, i valori e l’assetto istituzionale. La seconda evidenzia come il Valore Aggiunto Globale netto per l’anno 2013 della Federazione Italiana di Atletica Leggera è stato pari a 8.103.372,71 euro (+6,59% rispetto all’esercizio 2012) ed è stato ripartito tra personale per 6.768.023,12 euro (l’83,52% del totale); tra pubblica amministrazione, tramite il pagamento di imposte dirette ed indirette per un ammontare di 142.119,78 euro (l’1,75 % del totale); in quota esigua tra i finanziatori per 24.510,84 euro (lo 0,30 % sul totale); tra società sportive per l’importo di 1.051.493,93 euro (il 12,98% del totale) e per la stessa Federazione, che trattiene come ammontare degli accantonamenti dei risultati positivi dell’esercizio 117.225,04 euro (pari all’ 1,45% sul totale). Nella terza sezione vengono indicate le sette macroaree valutate attraverso indicatori di performance: risultati agonistici, diffusione della pratica sportiva, struttura federale, settore scuola e promozione, comunicazione e marketing, aggiornamento e formazione, impiantistica sportiva. Nella quarta sezione viene posta in evidenza le relazioni con gli stakeholder con un focus sul perseguimento di politiche orientate al fair play: vengono descritti i servizi di assistenza ai tesserati attraverso il sito web e le coperture assicurative, quelli dedicati alle società, ai tecnici, alle scuole, oltre le numerose iniziative di assistenza sanitaria per gli atleti di alto livello. Seppur un punto di forza delle discipline afferenti alla FIDAL è rappresentato dall’essere praticabili in ogni luogo, senza elevati costi di attrezzature e senza bisogno di specifiche strutture, un dato da sottolineare è la decrescita del 4 % dei tesserati in fascia d’età tra i 14 e i 18 anni, registrata nell’anno preso in esame. Nonostante i 188.608 tesserati agonisti, ci sono un vastissimo numero di amatori e “potenziali

²⁶³ http://www.fidal.it/upload/files/VARIE/REPUCOM_FIDAL.pdf

²⁶⁴ Gfr. paragrafo 2.3.2, pag. 96

tesserati” che si cimentano quotidianamente nel praticare in modo non competitivo una delle discipline della famiglia dell’atletica leggera. Proprio da questa riflessione è nata una tra le principali sfide della Federazione nel quadriennio 2013-2016, ovvero quella di raccogliere i circa cinquemila praticanti di jogging formando una comunità per certificare il senso di appartenenza. Dall’idea si è arrivati alla “Runcard”, una tessera di affiliazione dedicata agli amatori con un costo annuale base di 30 euro, i cui proventi serviranno a finanziare progetti dedicati allo sviluppo e potenziamento delle strutture sportive scolastiche territoriali e associazioni benefiche. Quanto fatto rappresenta un doppio investimento per la FIDAL: da un lato si incrementa notevolmente il bacino di tesserati, parametro primario per l’assegnazione dei contributi da parte del CONI, dall’altro si crea una community, generando fiducia negli stakeholder e proponendo servizi aggiuntivi appositamente studiati per la classe amatoriale, rafforzando la responsabilità sociale e la reputazione aziendale. L’associazionismo sportivo si trova, quindi, al centro del sistema atletica, promosso da valori che trovano sbocco in progetti come il Mennea Day, o la partnership con Libera. Concludono la quarta sezione il focus su ambiente, pubblica amministrazione, comunità locale, dipendenti e collaboratori e partner e fornitori. Il lavoro termina con il prospetto di valutazione degli indicatori sociali che ingloba le valutazioni specifiche portatrici di giudizi quali-quantitativi (descritti nella quarta sezione) relativamente alle azioni intraprese nei confronti dei principali stakeholder. Dalla somma di tutte le valutazioni, pesate secondo coefficienti prestabiliti, l’esito è un indice di responsabilità pari al 32,3 corrispondente al terzo livello della scala valutativa, indicante che la Federazione agisce in modo socialmente responsabile in maniera limitata (punteggi tra 32-62).

2.7.3 IL BILANCIO SOCIALE DELLA FIP



Il Bilancio Sociale della Federazione Italiana Pallacanestro 2013 e 2014 è stato presentato il 30 giugno 2014, dal presidente della FIP Giovanni Petrucci, alla presenza del presidente del CONI Giovanni Malagò e del direttore comunicazione del Gruppo Ferrero Giovanni Romoli Venturi (partner FIP). Alla sua seconda edizione (il primo risale al 2012), si propone di mantenere il legame di trasparenza nei confronti dei propri stakeholder, basandosi su dati obiettivi, misurabili e confrontabili che serviranno a valutare le azioni federali intraprese. Il lavoro, effettuato dallo staff della FIP con il supporto dell'agenzia CSR Sport, descrive la complessa macchina che si muove alle spalle di un movimento che ogni anno coinvolge 365.715 tesserati, posizionandosi subito dopo la Federcalcio. Il documento offre una panoramica che va dall'organizzazione delle gare di campionato, alla formazione di allenatori e arbitri, senza trascurare le attività dedicate ai più piccoli come il minibasket ed i rapporti con le scuole. La metodologia di lavoro adottata per la struttura del Bilancio si ispira alle linee guida del Global Reporting Initiative (GRI) nella definizione dei principi e dei contenuti della rendicontazione sociale, ma discosta nella forma e non presenta il GRI Content Index finale. Possiamo considerarla una struttura ibrida, con al suo interno alcuni principi e sistemi di misurazione specifici per lo sport della pallacanestro. Per valutare l'efficacia della FIP sono state individuate tre aree

fondamentali, ognuna delle quali racchiude indicatori di performance chiave per la Federazione: diffusione della pratica sportiva, settore scuola e promozione, marketing e comunicazione. La diffusione della pratica sportiva ha subito un calo del 3.9% ma, visto la generale diminuzione della pratica sportiva in Italia, non rappresenta per la Federazione un dato eccessivamente negativo. In aumento l'indicatore relativo al settore scuola, con un incremento del 1.2% dei tesserati impegnati nell'attività del minibasket che coinvolge bambini e bambine dai 6 agli 11 anni. Si può notare, poi, come i ricavi da sponsorizzazioni siano scesi del 4,8%, un dato dovuto al periodo di crisi economica che ha attraversato il mondo imprenditoriale e non solo. Importante, invece il processo di fidelizzazione attuato attraverso i social network, con un risultato quattro volte maggiore del biennio precedente. La prima sezione del bilancio analizza la mission, descrive la governance, gli organi federali centrali e di giustizia, focalizzandosi sui numeri e sulle relazioni con gli stakeholder per poterne esprimere un riscontro oggettivo e quantificabile. Protagoniste della seconda sezione sono le innumerevoli attività svolte sia nel settore agonistico sia in quello amatoriale e riservato alle categorie giovanili. Completato da un'ampia descrizione del settore comunicazione con gli eventi promossi nel biennio. La terza sezione affronta il tema cardine della Responsabilità Sociale, evidenziando come la pallacanestro diventi catalizzatore di valori e di aggregazione sociale. Le pagine raccontano una serie di buone pratiche che sintetizzano l'impegno nel settore della Responsabilità Sociale attraverso alcuni rilevanti progetti: la promozione della cultura della sicurezza ferroviaria, in collaborazione con l'Agenzia Nazionale per la Sicurezza e la Polfer; i due progetti per la sicurezza sulle strade promossi in collaborazione con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti; la partecipazione alle attività promosse da Special Olympics, l'organizzazione internazionale di pratica sportiva per persone con disabilità intellettiva e le iniziative con la Comunità di San Patrignano a sostegno di numerose attività benefiche con gli atleti azzurri come testimonial. La quarta sezione è totalmente dedicata alla modalità di gestione del capitale, dove si limita a proporre stato patrimoniale e conto economico, sottolineando i ricavi per 36.087€ così ripartiti: le quote degli associati ammontano a 25.650 euro, i contributi CONI a 6.962 euro e quelli ottenuti dalle sponsorizzazioni per 1.533 euro. Non specifica nel dettaglio la ripartizione di questi proventi, come fatto, invece, nei bilanci di FIGC e FIDAL. Il Bilancio Sociale si chiude con la quinta sezione, definita "storica", che rievoca i racconti delle grandi imprese delle nazionali azzurre agli Europei e alle Olimpiadi facendo rivivere al lettore l'emozione che solo essere parte di una comunità può dare.

2.7.4 CONSIDERAZIONI TRA ANALOGIE E DIFFERENZE

I Bilanci Sociali esaminati risultano differenti e vari in contenuto e metodologia, ma presentano tratti e trend comuni. Elemento portante è una dettagliata e accurata accountability dei risultati economici e agonistici presente in modo esaustivo in tutti e tre i documenti analizzati, indispensabile strumento di garanzia per gli stakeholder. Tra gli aspetti dichiarati in tutti e tre i Bilanci Sociali esaminati troviamo la partecipazione sportiva, la diffusione dei tesserati, l'analisi dei risultati di marketing e comunicazione e l'attenzione al sociale. Tali dati si dividono tra il secondo e terzo capitolo nei Bilanci Sociali di FIP e FIGC e sono analizzati in modo maggiormente descrittivo; mentre nel lavoro della FIDAL vengono rappresentati solo da indicatori numerici nel prospetto di rappresentazione dell'efficacia aziendale senza un approfondimento accurato o, quantomeno, descrittivo. L'attenzione al sociale è sviluppata in modo più ampio nel lavoro della FIGC, con un focus dettagliato sui temi di discriminazione e fair play ed i risultati conseguiti attraverso le politiche sociali sviluppate. La FIP descrive le iniziative supportate nell'ambito della disabilità e le iniziative sviluppate attraverso progetti con atleti-tesimonial. Invece la FIDAL accenna solo alle associazioni benefiche che promuove tramite partnership. Il paradigma di rendicontazione, in ognuno dei casi, non prevede più un mero conteggio di risultati agonistici e gestione del capitale, ma apre ad indicatori multidimensionali per una misurazione globale delle performance, valutando: input (acquisizione di risorse), throughput (utilizzo) e output (ottenimento di risultati attesi). In tutti e tre i bilanci analizzati, la riclassificazione di bilancio è calcolata nel medesimo modo, effettuando il calcolo del VAG per monitorare l'impatto economico. Sia nel lavoro della FIGC basato sul GRI, sia in quello ibrido della FIP che in quello secondo lo standard GBS della FIDAL notiamo come il VAG venga distribuito tra costi operativi, stipendi, Pubblica Amministrazione e contributi agli affiliati/tesserati sul territorio. Il calcolo del VAG è il medesimo in tutti e tre i Bilanci Sociali poiché questa parte risulta uguale in entrambi gli standard di riferimento. Per essere maggiormente precisi, possiamo affermare che il GBS, lo standard italiano, è stato precursore dello standard internazionale GRI, lanciando una solida base per lo sviluppo della Rendicontazione Sociale a livello globale. Tra i tre Bilanci Sociali presi in esame, seppur presentino tratti comuni dati dalla vicinanza teorica tra i due indici GRI e GBS, cambia nettamente la modalità di calcolo della Responsabilità Sociale della Federazione. In particolare il GBS, utilizzato dalla FIDAL, si differenzia dal GRI per un'analisi quantitativa oltre che qualitativa. Le attività e le iniziative svolte dalla FIDAL sono sottoposte ad una valutazione che

genera un punteggio complessivo, rappresentante l'indice di responsabilità della Federazione in esame. Questo, nel Bilancio di FIP e FIGC è sostituito dal GRI Content Index, il quale non genera un dato numerico ma solo descrittivo, che necessita dell'*assurance* di una società di revisione o di un ente terzo per la sua validazione. Nonostante ci siano ancora limiti di natura principalmente culturale (difficoltà nell'implementare sistemi di controllo trasparenti e condivisi), nell'ultimo biennio è aumentato l'interesse delle Federazioni verso l'attuazione di sistemi di rendicontazione sociale. L'approccio metodologico più adottato per le Federazioni medio-grandi è il Global Reporting Initiative (GRI, standard utilizzato dalle aziende per la sua applicabilità internazionale); mentre per le Federazioni medio-piccole e per le organizzazioni societarie quello più diffuso è il GBS, appositamente adattato al settore sportivo e, in particolare, alle Federazioni Sportive Nazionali. Infatti, come già descritti, la forza di quest'ultimo è la possibilità di affiancare ad una analisi qualitativa una quantitativa generando un punteggio complessivo, che rende comparabili i vari indici nel tempo e permette un confronto tra Federazioni. Possiamo concludere che, nell'ottica della chiarezza e della trasparenza fortemente voluta dal governo CONI di Giovanni Malagò e Roberto Fabbricini, il tema della Responsabilità Sociale e del Bilancio Sociale è stato inserito nell'agenda di diverse Federazioni Sportive, proprio perché con il giusto mix di informazioni socio-qualitative ed economico-quantitative, fornisce il giusto approccio per fidelizzare e coinvolgere gli stakeholder di riferimento.

PARTE TERZA

IL CASO DI STUDIO: LA PROPOSTA DI BILANCIO SOCIALE PER LA FEDERAZIONE ITALIANA CANOA KAYAK.

Nelle pagine che seguono verrà proposto e illustrato il Bilancio Sociale della Federazione Italiana Canoa Kayak da me impostato. Si tratta di un lavoro cominciato nel gennaio 2015, periodo nella quale ho iniziato a collaborare presso gli uffici di Viale Tiziano, sede del Palazzo delle Federazioni Sportive. Nel lungo anno di lavoro, caratterizzato dalla consueta attività di ufficio stampa e comunicazione, su richiesta del Presidente Luciano Buonfiglio, ho intrapreso una ricerca volta a valutare l'esistenza dei presupposti per realizzare una tesi che potesse avere come oggetto l'analisi della Responsabilità Sociale d'Impresa nel settore sportivo e la redazione di un documento di rendicontazione importante come il bilancio sociale. Visto l'entusiasmo con cui è stata accolta, ho avviato la raccolta delle informazioni di base sulla Federazione e sulla sua politica di gestione, per riscontrare la sua possibile relazione con i principi di responsabilità sociale. La fase di ricerca preliminare ha visto la programmazione e l'organizzazione del lavoro da svolgere per poter giungere alla costruzione e pubblicazione del Bilancio Sociale e realizzandone tutto il processo di rendicontazione, costituendo il gruppo di lavoro e definendo il particolare modello di rendicontazione sociale che si è voluto realizzare. È seguito uno studio generale sul panorama di applicazione e sulla scelta dell'indice da utilizzare, analizzando lo scenario esistente a livello nazionale ed esaminando la casistica riscontrata nei lavori delle altre Federazioni. Dopo una attenta analisi di ricerca tra le varie metodiche attuabili, attraverso la nota metodologica, ho cercato di definire in modo chiaro e trasparente le principali linee guida che si dovranno seguire nell'implementazione del processo di rendicontazione sociale e nella costruzione dello specifico modello di Bilancio Sociale scelto. È stato poi fissato l'obiettivo cardine da raggiungere attraverso la costruzione di tale documento: accrescere e migliorare il legame tra la Federazione Italiana Canoa Kayak e comunità di riferimento, in modo che questi ultimi possano partecipare attivamente alle vicende; incrementando il rapporto di fiducia con i suoi stakeholder attraverso la trasparenza di attività realizzate e di risultati conseguiti. Dopo aver individuato i fini che attraverso la rendicontazione sociale si vogliono perseguire, è stato costituito il gruppo di lavoro e mi è stato dato il compito di definire gli aspetti tecnici e metodologici del documento. In seguito, ho rilevato e classificato gli stakeholder della Federazione ed iniziato ad effettuare un'approfondita analisi del sistema di relazioni, delle modalità con cui avviene l'attività e dell'ambiente nel quale la Federazione opera e si sviluppa, senza trascurare l'individuazione degli interessi che i diversi stakeholder ripongono nella stessa. Da questa analisi è scaturito che nel sistema FICK, ad oggi, la capacità di influenza degli stakeholder risulta passiva, ovvero essi subiscono l'agire aziendale e gli effetti che da essa

derivano. Alla luce di quanto rilevato, lo strumento del Bilancio Sociale dovrà essere utilizzato dalla Federazione per confrontare il proprio operato con le aspettative e i bisogni della collettività di riferimento. Dopo aver raccolto la documentazione utile a descrivere l'identità aziendale della Federazione in oggetto, lo step successivo è stato l'analisi dei bilanci d'esercizio relativi agli anni 2013 e 2014, volto ad evidenziare la grandezza economica utile per il calcolo del valore aggiunto (VAG). E' necessario precisare che il Bilancio Sociale che andrò a presentare è redatto secondo le linee guida GBS, opportunamente adattate alle particolarità dell'azienda sportiva grazie alle due sezioni supplementari "Il prospetto di misurazione dell'efficacia aziendale" ed "Il calcolo dell'indice di responsabilità sociale". L'approccio di ricerca scelto risulta meno complesso del modello GRI dal punto di vista gestionale, ma più adatto e peculiare agli obiettivi che si volevano perseguire, con indici maggiormente focalizzati sulla specificità del settore. All'interno di questo terzo ed ultimo capitolo, la panoramica descrittiva sulla prima sezione (ovvero "l'identità aziendale") rappresenterà solo una parte di quella che verrà poi presentata nel report pubblicato dalla Federazione, poiché tratta informazioni prettamente descrittive e non indispensabili ai fini di tale lavoro. Si dedicherà, invece, più attenzione al calcolo del valore aggiunto, a quello dell'indice di sostenibilità e all'impianto metodologico adottato, elementi cardine del lavoro di ricerca finora descritto. Nell'ultima sezione del Bilancio Sociale verranno poi racchiuse e presentate le informazioni necessarie a dimostrare l'attendibilità, la verificabilità e la correttezza del lavoro svolto attraverso il processo di rendicontazione.

3.1 PROGETTAZIONE E IMPIANTO METODOLOGICO

La Federazione Italiana Canoa Kayak, per la prima volta nella storia, adeguandosi alle nuove metodiche e normative, ha deciso di creare e promuovere il Bilancio Sociale, redatto in collaborazione con la cattedra di “Comunicazione per il management d’impresa” dell’Università degli Studi di Roma “La Sapienza” sulla base delle linee guida formulate dal Laboratorio di Economia e Management dell’Università degli studi di Roma “Foro Italico” e sul documento di ricerca ^{°10}, formulato dal Gruppo Bilancio Sociale (GBS) riguardante la rendicontazione sociale per le aziende no profit. E’ stato realizzato un adattamento peculiare alle caratteristiche gestionali, istituzionali e organizzative delle Federazioni Sportive Nazionali. L’obiettivo è quello di realizzare e sviluppare un processo di *accountability* funzionale e adeguato alla Federazione Italiana Canoa Kayak. L’*accountability*, cioè la rendicontazione dettagliata dei risultati ottenuti, si sta diffondendo sempre più come strumento integrante di gestione, poiché è considerata indispensabile per ottimizzare le risorse e quale strumento di garanzia per i portatori di interesse. Oltre a quanto detto, la grande competitività esistente tra le organizzazioni sportive, sempre più numerose, spinge queste ultime alla ricerca dei propri punti di forza ma soprattutto di debolezza, al fine di migliorare le performance. Il Bilancio Sociale si rivela uno strumento assolutamente necessario a misurare l’efficacia della Federazioni Sportive ed un veicolo per comunicare l’effettivo svolgimento del loro agire sociale nei confronti della totalità degli interessati, cercando così di creare il massimo coinvolgimento dei suoi interlocutori, nonché un mezzo finalizzato a costruire indicatori di dialogo volti ad impostare migliori politiche di gestione aziendale per giustificare i risultati verificatisi e spiegare quelli attesi²⁶⁵. Per le Federazioni ma non solo, la rendicontazione sociale è in primis un veicolo di comunicazione, mediante il quale si punta a rafforzare il legame con i propri stakeholder e con il territorio di riferimento, dimostrando come le attività perseguite hanno contribuito a rendere migliore la vita di tutta la comunità. La capacità di attuare progetti coerenti con la propria *mission*, sottolinea che la rendicontazione sociale è un mezzo informativo, quanto di governo, atto a garantire una efficace ed efficiente gestione. Ed è proprio attraverso tale documento che la FICK vuole rendere nota l’effettiva applicazione dei principi della responsabilità sociale, comunicando la propria qualità sociale e mettendo in grado ciascun stakeholder di ricevere le informazioni necessarie per valutarne natura, attività e risultati. Nell’ambito del no profit,

²⁶⁵ GBS, *Il Bilancio Sociale. Documenti di ricerca n°10. La rendicontazione sociale delle aziende non profit*, Giuffrè, Milano, 2013, Appendice B2, pag.123

vediamo come le Federazioni richiedano una valutazione complessiva che vada al di là degli aspetti puramente economici. Per tale motivo, la rilevanza specifica dello strumento del Bilancio Sociale si pone di raccogliere e gestire il consenso nella comunità di riferimento originando un processo top-down che, partendo dalle Federazioni Sportive di riferimento, possa attuare cambiamenti culturali all'interno del mondo dell'associazionismo sportivo. Secondo le linee guida proposte, la struttura del Bilancio Sociale qui presentato sarà articolata in cinque sezioni interdipendenti tra loro. In particolare, nella quinta sezione, verrà esplicitato l'indice di responsabilità sociale della Federazione ed il suo grado di performance in base agli indicatori individuati nella quarta sezione. Il Bilancio Sociale, che presenteremo di seguito, si aprirà con una prima parte denominata "Identità aziendale", in cui si cercherà di fornire una panoramica, più completa possibile, sulla Federazione Sportiva. Verranno illustrati storia, organigramma, mission e vision, organizzazione territoriale, politiche gestionali attuate e future; inoltre si procederà alla mappatura degli stakeholder, fondamentale per le successive fasi di lavoro. La seconda sarà invece dedicata al calcolo della produzione e della redistribuzione del Valore Aggiunto (VAG): questa rappresenta l'anello di congiunzione tra il classico bilancio d'esercizio e la contabilità prevista per la rendicontazione sociale. Una terza parte, che prende il nome di "Rappresentazione dell'efficacia aziendale", cercherà di illustrare, attraverso alcuni indicatori di performance numerici, l'attività caratteristica della Federazione Italiana Canoa Kayak nelle diverse aree di azione (risultati agonistici, settore promozione, comunicazione e marketing, ecc.). La raccolta dei dati è stata svolta seguendo gli indicatori preposti nel modello e cercando di fornire dei dati quanto più reali che ci hanno permesso di effettuare una panoramica sui macro argomenti proposti dal modello GBS. Diverse sono state le fonti utilizzate: in primis fondamentale è stato il supporto della segreteria federale che ha fornito tramite gli uffici dei diversi settori i dati che non era possibile consultare sul sito federale o sul conto economico. Di supporto è stato il sistema gestionale on line che ci ha permesso di raccogliere una vasta reportistica su tesserati e società affiliate. Il centro studi ed il settore comunicazione hanno rilevato, infine, i dati relativi ai specifici indicatori riferiti alle specifiche aree inserite nel prospetto. La quarta sezione, denominata "La relazione con gli interlocutori sociali e politiche ambientali", racchiude diversi elementi molto importanti, tra cui l'indagine sulla qualità del rapporto che i portatori di interesse hanno con la Federazione. Tale sezione si presuppone il compito di fornire un resoconto accurato delle politiche attuate nei confronti di tesserati, operatori, fornitori, comunità locale, ecc. L'ultima sezione, dal nome "Prospetto per il calcolo dell'indice di responsabilità

sociale”, cerca di fornire un risultato di sintesi all'indagine presentata nel documento. Si tratta di un indice adattato in modo peculiare e specifico al contesto sportivo per misurare quantitativamente l'indice di Responsabilità Sociale di una Federazione Sportiva²⁶⁶. E' necessario precisare che, ai fini della rendicontazione contabile, sono stati presi in esame i dati relativi al biennio 2013-2014, mentre per i restanti indicatori, è stato considerato il biennio 2014-2015²⁶⁷. Non abbiamo potuto integrare i dati contabili del 2015, poiché per le tempistiche dei processi di rendicontazione, il bilancio non risulta ancora validato dagli organi di competenza. Il documento scaturito dal lavoro finale sarà doppiamente utilizzato: come strumento di comunicazione esterna, per comunicare l'impegno sociale della Federazione e come strumento di comunicazione interna, per analizzare e approfondire meglio elementi spesso sottovalutati.

²⁶⁶ L'adattamento specifico dell'indice è basato sulle linee guida formulate dal Laboratorio di Economia e Management dell'Università degli studi di Roma "Foro Italico" e sul documento di ricerca n°10, formulato dal Gruppo Bilancio Sociale (GBS).

²⁶⁷ Aggiornato al 31 ottobre.

3.2 SEZIONE I - DESCRIZIONE DELL'IDENTITÀ AZIENDALE

In questa sezione del Bilancio Sociale viene effettuata una generale descrizione della Federazione con lo scopo di evidenziare gli elementi che la caratterizzano e che la differenziano. La definizione dell'identità aziendale richiede la determinazione e l'esplicitazione della storia dell'associazione sportiva, della dichiarazione di missione, dell'assetto organizzativo e di corporate governance degli stakeholder e degli ambiti di intervento e le relative strategie perseguite²⁶⁸. Una efficace esplicitazione della *mission* e della vision consente alla Federazione Sportiva di comunicare il percorso di sviluppo che intende compiere nel futuro, creando i presupposti per la condivisione e il consenso da parte degli stakeholder, quale base del suo successo e della sua durabilità²⁶⁹. Solo conoscendo la missione e le strategie che la Federazione Sportiva intende perseguire, il pubblico di riferimento ed in particolare i tesserati, potranno esprimere un giudizio sulla coerenza dell'operato federale con quanto dichiarato e con le loro aspettative e valori di riferimento. E' opportuno precisare che il contenuto di questa sezione può essere ampliato, inserendo altri elementi caratteristici che contraddistinguono la Federazione presa in esame dalle altre. Innanzitutto, si dovrà esplicitare l'evoluzione storica che la caratterizza, evidenziandone i maggiori successi ottenuti. Si passerà quindi a definire la dichiarazione di missione (o i principi dello Statuto) con la quale vengono esplicitate la natura della Federazione Sportiva, le finalità che si è posta, le caratteristiche della sua attività istituzionale, i valori e i principi che ne guidano l'azione. La dichiarazione di missione fornirà agli stakeholder la possibilità di comprendere l'orientamento strategico di fondo, facilitando la valutazione della performance federale. E' poi opportuno definire gli aspetti e gli elementi che caratterizzano il contesto nel quale la Federazione opera ed eroga i suoi servizi, descrivendo la particolare struttura organizzativa adottata. In questa parte dovrà essere delineata la composizione dell'organigramma Federale e della sua segreteria, in modo che il lettore possa farsi un'idea del capitale umano, specificandone gli incarichi, i compiti le funzioni attribuite. Queste saranno esplicitate attraverso la rappresentazione dell'organigramma in modo da comprendere le mansioni e le responsabilità assegnate ai diversi soggetti che operano all'interno. Un importante passaggio sarà quello di descrivere gli interlocutori sociali della Federazione: essi potranno essere rappresentati all'interno di una mappa che consentirà al lettore di

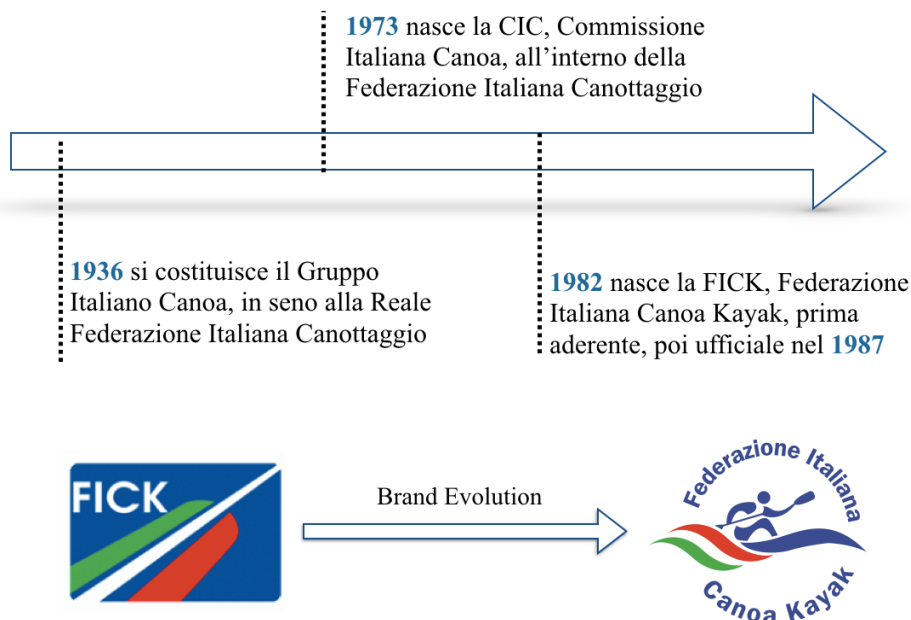
²⁶⁸ L. Pucci, E. Vergani, *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano, 2002.

²⁶⁹ M. Mazzoleni, *Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini*, Franco Angeli, Milano, 2004.

rintracciare facilmente i portatori d'interesse e la diversa importanza che essi assumono per la Federazione. La descrizione dell'identità aziendale servirà anche ad esprimere ambiti e aree in cui la Federazione opera e le strategie applicate per perseguire la mission. Si dovranno, quindi, specificare gli ambiti di intervento e la differente tipologia di destinatari a cui si rivolgono.

3.2.1 CENNI STORICI

La Federazione Italiana Canoa Kayak, già Commissione Italiana Canoa dal 24 novembre 1973 e Federazione “aderente” del CONI dal 30 novembre 1982, si affaccia nel panorama sportivo italiano il 30 aprile 1987, giorno in cui durante la centesima riunione del Consiglio Nazionale del CONI, all’unanimità, ne venne riconosciuta l’effettività come 38° Federazione Sportiva Nazionale. E’ denominata con l’acronimo FICK ed è definita un’ associazione senza scopo di lucro, con personalità giuridica di diritto privato, organo del CONI, affiliata al International Canoe Federation (ICF) e al European Canoe Association (ECA) delle quali accetta Statuto e Regolamenti. Il suo principale compito è riunire in un unico ente associativo le società, le associazioni e gli altri organismi sportivi, regolarmente affiliati che praticano in Italia lo sport della canoa. La FICK è la sola qualificata a disciplinare l’attività canoistica nazionale ed a rappresentarla in campo internazionale.²⁷⁰ Alla Federazione Italiana Canoa Kayak è riconosciuta autonomia tecnica, organizzativa e di gestione sotto la vigilanza del CONI. L’attività della FICK è disciplinata dai vari regolamenti deliberati dal Consiglio Federale e trasmessi al CONI per la definitiva approvazione.



La canoa fa il suo esordio nell’olimpico a cinque cerchi ai Giochi di Parigi nel 1924 come disciplina dimostrativa per la specialità dello sprint, ovvero con gare in linea retta sull’acqua piatta. Il 1936 è l’anno della prima Olimpiade ufficiale, al quale

²⁷⁰ D.P.R. n.157 del 28 marzo 1986

L'Italia prende parte con un solo atleta. E' Roma 1960 a regalare all'Italia la prima medaglia olimpica con l'argento del C2 di Aldo Dezi e Francesco Lamacchia. Bisognerà aspettare ben 37 anni per introdurre nel programma olimpico la disciplina dello slalom, ovvero dell'acqua mossa. L'esordio avverrà a Monaco nel '72 per poi essere ufficializzata a Barcellona nel 1992, dove l'Italia recita la parte da leone con la medaglia d'oro di Pierpaolo Ferrazzi nel K1.



1924 - Olimpiadi di Parigi
Canoa Sprint
Disciplina dimostrativa
1936 - Olimpiadi di Berlino
Canoa Sprint
Disciplina ufficiale
1972 - Olimpiadi di Monaco
Canoa slalom
Disciplina dimostrativa
1992 - Olimpiadi di Barcellona
Canoa slalom
Disciplina ufficiale

Di seguito riportiamo per completezza l'intero palmares olimpico²⁷¹.

ORO OLIMPICO:

Pierpaolo Ferrazzi (1992)
Antonio Rossi (1996)
Antonio Rossi e Daniele Scarpa (1996)
Josefa Idem (2000)
Antonio Rossi e Beniamino Bonomi (2000)
Daniele Molmenti (2012)

BRONZO OLIMPICO:

Bruno Dreossi e Antonio Rossi (1992)
Josefa Idem (1996)
Pierpaolo Ferrazzi (2000)
Andrea Facchin e Antonio Scaduto (2008)

ARGENTO OLIMPICO:

Francesco La Macchia e Aldo Dezi (1960)
Daniele Scarpa e Beniamino Bonomi (1996)
Beniamino Bonomi (1996)
Antonio Rossi e Beniamino Bonomi (2004)
Josefa Idem (2004)



²⁷¹ <http://www.federcanoa.it/formazione/il-medagliere-azzurro.html>

3.2.2 NATURA E SCOPI ISTITUZIONALI DELLA FICK

La FICK è associazione senza scopo di lucro, con personalità giuridica di diritto privato (art.18 Decreto Legislativo n. 242 del 23/07/99 e successive modificazioni ed integrazioni). L'ordinamento federale è ispirato al principio di democrazia interna. La FICK persegue lo svolgimento dell'attività sportiva e ne garantisce la pratica da parte di chiunque in condizioni di uguaglianza e di pari opportunità, in armonia con l'ordinamento sportivo nazionale e internazionale. Le sue finalità sono:

- l'incremento, la promozione, l'organizzazione e la disciplina nel territorio nazionale dello sport della canoa tra dilettanti, in tutte le sue forme e manifestazioni;
- lo sviluppo, l'organizzazione e la disciplina dell'attività agonistica finalizzata all'attività internazionale ed alla partecipazione alle Olimpiadi ed alle Paralimpiadi, nell'ambito delle direttive impartite dal CONI, dall'ICF dal CIP e dall'IPC.
- la formazione di una cultura sportiva finalizzata anche al rispetto dell'ambiente in ogni sua forma.
- lo sviluppo e la promozione, sia a carattere agonistico che amatoriale, delle discipline della pagaia: canoa in acqua piatta (velocità e fondo); canoa in acqua mosca (slalom e discesa); canoa polo; canoa maratona; canoa per diversamente abili, denominata paracanoa; dragonboat; canoa ocean racing e canoa freestyle.

3.2.3 LE DISCIPLINE DEL SETTORE OLIMPICO

- CANOA SLALOM

Precisione e destrezza tra onde e paline.

La canoa slalom si pratica in acque mosse. Lo scopo è percorrere nel minor tempo possibile e senza incorrere in penalità circa 300mt di rapide arrochite da serie di circa 25 porte formate da pali (paline) rossi e verdi. I pali colorati determinano la direzione: le porte verdi devono essere affrontate a favore di corrente mentre quelle rosse controcorrente in risalita. In caso di errore, sono assegnate penalità di 2 secondi se si tocca una palina e di 50 secondi se si manca una porta. Il punteggio combinato (tempo + eventuali penalità) determina l'ordine di arrivo. Nel Kayak (K1, K1 a squadre) possono competere sia donne che uomini, così come nella Canadese monoposto (C1, C1 a squadre). Le gare della Canadese biposto (C2, C2 a squadre) sono riservate ai soli uomini.

- CANOA VELOCITÀ

Volare a tutta velocità sull'acqua.

La canoa velocità si pratica in acque calme. Le principali distanze di gara sono: 200mt, 500mt, 1000m e 5000m. Lo scopo di gara è far sì che la barca tagli il traguardo per prima su un rettilineo di gara delimitato da boe e corsie. Nel Kayak (K1, K2, K4 maschile e femminile), il canoista è seduto su un seggiolino fisso, poggia i piedi su una pedaliera tenendo le gambe semi-flesse in modo da assicurare una spinta sulla pedaliera che possa agevolare l'avanzamento. Viene utilizzata una pagaia a due pale sfasate tra di loro, in genere con un angolo che varia dai 70 agli 80 gradi. Nella Canadese (C1, C2 maschile e femminile + C4 solo maschile) l'atleta è in ginocchio con il piede della gamba opposta fermo in avanti: l'atleta non potendo inginocchiarsi su un piano concavo, applica un'impostazione, ovvero una tavola liscia posta nell'imbarcazione, che consente un maggiore equilibrio e stabilità. Viene utilizzata una pagaia a pala singola con una impugnatura posta all'estremità²⁷².

3.2.4 LE DISCIPLINE DEL SETTORE NON OLIMPICO

- CANOA POLO

Squadre di guerrieri a pelo d'acqua con caschetti, canoe e pagaie.

La canoa polo si pratica su di uno specchio d'acqua rettangolare di 35x23mt con porte sospese a circa 2 metri dall'acqua. Il gioco si svolge a bordo di canoe, tra due squadre composte da 5 elementi ciascuna con l'aggiunta di 3 riserve. L'equipaggiamento consiste in un caschetto con griglia, una pagaia, una canoa arrotondata e rivestita da un'imbottitura di protezione sulla prua e sulla poppa ed un giubbotto salvagente/identificativo con numero. Lo scopo di ciascuna squadra è quello di tirare la palla (con mani e pagaia) nella porta avversaria ed impedire, nel contempo, agli avversari di prendere possesso della palla e di segnare goal. Vince chi, nell'arco di tempo della partita (due tempi da 10 min, 60 secondi per azione), realizza più punti.

- CANOA DISCESA

Adrenalina tra le rapide e contatto con la natura.

La canoa discesa si pratica in acque mosse e si divide in classica e sprint. L'obiettivo della discesa classica consiste nel percorrere tratti di fiumi, lunghi dai 3 ai 4,5 km, nel minor tempo possibile. Nella discesa sprint l'obiettivo rimane lo stesso mentre la lunghezza del percorso varia dai 400 agli 800 metri. Nel Kayak (K1) e nella Canadese (C1) possono competere sia uomini che donne, la Canadese biposto (C2) è

²⁷² M. Guazzini, *Canoe Kayak. L'allenamento del canoista*, 1990, Edizioni Mediterranee, Roma, 1990.

attualmente riservata alla sola categoria maschile, ma in via di sviluppo per la categoria femminile. Le gare possono essere individuali o a squadre di 3 equipaggi: in quest'ultime i gli atleti di una medesima squadra partono insieme e devono tagliare il traguardo tutti entro 10 secondi dall'arrivo della prima imbarcazione.

- CANOA MARATONA

Avvincenti sfide sulla lunga distanza.

La canoa maratona si pratica su acqua piatta o parzialmente mossa (tratti di fiume o mare). Non esiste un percorso standard per questo tipo di competizione. Ciò che la caratterizza è la distanza variabile dai 10km ai 40km a seconda delle categorie di gara. Nel Kayak (K1,K2) possono competere sia maschi che femmine; le gare del (C1, C2) sono riservate ai soli maschi. Il percorso di gara può prevedere giri di boa e/ o trasbordi, ovvero tratti non navigabili (o resi tali per la gara) dove il canoista deve obbligatoriamente scendere e percorrere un tratto di gara a piedi trasportando la canoa a mano o su spalla.

3.2.5 LE DISCIPLINE DEL SETTORE PARALIMPICO

- PARACANOA

“Correre” a pelo d’acqua: lo sport che annulla le differenze.

La Paracanoa offre ai canoisti con abilità diverse la possibilità di partecipare e competere sia a livello nazionale che internazionale. Si pratica a livello agonistico internazionale su acqua piatta (specialità della canoa velocità sulla distanza dei 200mt) ed è in fase di sviluppo sull'acqua mossa (slalom/discesa). Nel dicembre del 2010, il Comitato Paralimpico Internazionale ha accettato la Paracanoa all'interno del programma dei Giochi Paralimpici di Rio 2016. Gli atleti per poter gareggiare dovranno essere preventivamente sottoposti a visita di classificazione, nella quale gli verrà attribuita la classe d'appartenenza. La prima macro categoria è formata dai disabili fisici (HF) suddivisi in classi in base alla possibilità di utilizzo delle parti del corpo durante il gesto tecnico e vanno dalla disabilità minore alla maggiore: KL3 (Legs, Trunk and Arms – Arti inferiori, Tronco e Arti superiori); KL2 (Trunk and Arms – Tronco e Arti superiori) e KL1 (Arms - Arti superiori). La seconda macro categoria è formata dai disabili non vedenti/ipovedenti (HS) divisi in B1, B2 e B3 a seconda della percezione del campo visivo. Le imbarcazioni utilizzate possono essere monopala (V1, V2) e a doppia pala (K1, K2) sia per le categorie maschili che per le femminili. Sono previste anche competizioni di tipo promozionale riservate a persone affette da disabilità intellettiva e relazionale, classificati come DIR.

3.2.6 LE DISCIPLINE DEL SETTORE PROMOZIONALE E SPORT PER TUTTI

- DRAGON BOAT, FREESTYLE, OCEAN RACING & OTHER PADDLING SPORT

Divertimento ed emozioni a contatto con la natura per tutte le età. Lasciati contagiare dal ritmo dei dragoni cinesi, dalle onde del mare e dalle escursioni in luoghi incontaminati alla scoperta della natura.

Il Dragonboat è una specialità di origine cinese, che si svolge su imbarcazioni lunghe 11 metri, decorate con testa e coda di drago, su cui pagaiano, da un solo lato, 20/10 canoisti disposti a coppie. Completano gli equipaggi un tamburino e un timoniere. Le gare sono sulle distanze di 200mt, 500mt, 1.000mt e 2.000mt metri. La disciplina del Freestyle (definito anche “rodeo”) prevede delle canoe molto corte e manovrabili per compiere acrobazie su acqua mossa. L’Ocean Racing, invece, è una disciplina in forte espansione dove vengono effettuate gare oceaniche di lunga distanza (10-50km, anche su più giorni) su vari tipi di imbarcazioni come surfski (canoe lunghe oltre 6 m, a 1-2 posti), kayak da mare, outrigger (canoe con bilanciere a sinistra, a 1 - 6 canoisti che pagaiano da ambo i lati tipo canadese). Rientrano negli “Other Paddling Sports” anche il Rafting agonistico (disciplina turistico-ecologica effettuata su gommoni di varie misure), waveski (tipo di surf fatto in canoa, con tavole piatte), life saving (gare di canoa di salvataggio) e Va’a (gare di canoa polinesiana). Oltre all’approccio di tipo agonistico, la canoa ha una importante funzione che è quella di tipo amatoriale: può essere ricreativa, ecologica, scolastica, semplice attività in ambiente naturale con fini estetico - salutistici, etc... Ad esempio discipline come il rafting, il surfski, il rodeo, la canoa da mare e la canoa fluviale contano molti appassionati, difficilmente quantificabili ma sicuramente nell’ordine di alcune migliaia.

3.2.7 MISSION, VISION E VALORI FEDERALI

Per illustrare l'attività di un qualunque soggetto, sia esso economico o sociale, bisogna andare a ricercare la *mission*²⁷³ dell'organizzazione. Ma per individuarla bisogna sapere cosa stiamo cercando, in quali forme si può presentare e con quali strumenti possiamo ricavarla. In sostanza, all'interno della *mission* è racchiuso l'orientamento della Federazione ed è in genere presentata in forma scritta, diretta ed esaustiva, con una visione strategica orientata al medio-lungo periodo. Nonostante l'obiettivo cardine sia quello di vincere, oltre all'aspetto prettamente agonistico, il fine ultimo dello sport senza fini di lucro è da ricercarsi soprattutto nella massimizzazione dei tesserati, nella promozione di forme di aggregazione sociale, nel rispetto dell'ambiente e nella valorizzazione del capitale umano presente nella stessa Federazione. A partire dalle finalità²⁷⁴ precedentemente esplicitate possono essere già individuati i quattro principali macro-obiettivi:

- attività di avviamento allo sport;
- formazione e preparazione di atleti agonisti;
- rispetto per l'ambiente;
- promozione ed organizzazione di gare ed eventi promozionali.

Occorre ricordare la doppia funzione che la Federazione riveste, ovvero quella agonistica e quella-promozionale: per il primo ambito l'obiettivo è quello di formare il maggior numero di atleti avviati all'agonismo di alto livello, mentre per l'ambito promozionale il fine ultimo è l'avviamento allo sport dei più piccoli e degli amatori. L'aspetto importante su cui è necessario fare leva è far interiorizzare la *mission* scelta a tutto lo staff federale, ai tesserati e a tutti gli stakeholder di riferimento, per creare una condivisione di ideali che permette di migliorare notevolmente il lavoro. E' proprio per questo che, accanto alla *mission* diramata nello Statuto Federale, è possibile affiancarne una seconda, maggiormente comunicativa e meno prosastica. Nel nostro lavoro abbiamo deciso di esplicitare una idea di *mission* e di *vision* che possa apportare una migliore ricezione, ricalcando e rispettando pienamente le finalità federali.

²⁷³ "La mission è un'enunciazione molto ampia degli scopi che l'impresa persegue e generalmente individua grandi aree di attività nel campo economico e sociale", in G. Pellicelli, *Strategie d'Impresa*, Egea, Milano, 2005, pag. 45.

²⁷⁴ Inserite nello Statuto Federale

MISSION: La Federcanoa si impegna affinché ogni tesserato sia in grado di perseguire l'eccellenza secondo le proprie capacità, i propri valori e desideri sportivi.

Tutto questo lo fa attraverso strutture, servizi e programmi etici condivisi con le società e con gli enti affiliati, in un'ottica di sviluppo e crescita dello sport della pagaia sul territorio nazionale, al fine di raggiungere, con lealtà e rispetto delle regole, i migliori risultati.

La Federcanoa si impegna quindi a diffondere e promuovere tale disciplina sportiva in tutte le sue forme ed a tutti i suoi pubblici, svolgendo, una funzione educativa e didattica soprattutto in favore dei più giovani, avviandoli alla pratica dello sport e perfezionando la loro preparazione secondo le tradizioni etiche e culturali di riferimento.

VISION: Crediamo che occuparsi di sport significhi occuparsi della qualità della vita. Le nostre medaglie più preziose sono gli atleti e tutti coloro che fanno in modo che il nostro sport possa continuare a competere nel panorama internazionale, portando in alto il tricolore della nostra bandiera.

Crediamo che la canoa, ed in generale lo sport, sia il più grande mezzo di crescita sociale che un paese possa avere e proporre al resto del mondo.

Crediamo che comunicare la passione sia la più grande forza che possiamo mettere in campo per raggiungere insieme ambiziosi traguardi.

Ci crediamo insieme, mettendoci in barca consapevoli di quello che siamo e di cosa, con determinazione, possiamo diventare, non lasciandoci scoraggiare dalle piccole onde ma affrontandole con coraggio.

La nuova *mission* riflette la filosofia della Federazione, rappresentandone valori, peculiarità e criteri di unicità. Potremmo definirla come “*sintesi di un processo che ha lo scopo di identificare e rendere esplicito il quadro di riferimento strategico dell'azienda, cioè un insieme delle sue finalità e delle modalità generali con le quali perseguirle*²⁷⁵” Ci siamo quindi chiesti con che criterio potevamo definirla e per redigerla ci siamo ispirati alla filosofia di Drucker²⁷⁶, arrivando a conclusione che, per capire la propria funzione, la Federazione deve rispondere a tre domande: cosa fa, come lo fa e con quali mezzi lo fa ed infine perché lo fa; dichiarando la propria promessa agli stakeholder ed i *core benefit* che lo stesso otterrà. Era necessario, quindi, comunicare azioni e funzioni della Federazione, in particolare²⁷⁷:

- La funzione tecnica: deve fornire obiettivi, strategie e scopi, coerenti con i fini dichiarati nello statuto.
- La funzione ideologica: deve essere motivante e fornire un modello di identificazione, assumendo un ruolo emotivo che possa creare aggregazione.

²⁷⁵ AA. VV., *Enciclopedia dell'economia*, Istituto Geografico De Agostini, Novara, 1998.

²⁷⁶ Drucker P., *Il management, l'individuo, la società*, FrancoAngeli, Milano, 2002, p. 30

²⁷⁷ W. R. Scott, *Le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1994, pp. 336-339.

- La funzione simbolica: deve rendere visibile l'identità dell'organizzazione e attrarre l'esterno.
- La funzione di valutazione: deve rappresentare il principio per valutare scelte, comportamenti e azioni.

La *vision*, invece, è costruita sull'immagine che la Federazione ha del proprio futuro. Rappresenta il traguardo del sogno che giornalmente la Federazione porta avanti, rispettando gli ideali, le aspirazioni e gli obiettivi. E' stato utilizzato il verbo "crediamo" facendo leva sugli argomenti in cui riponiamo la fiducia e cercando di trasmettere la loro importanza agli stakeholder di riferimento. La frase di chiusura della *vision* è un invito a creare una comunità che possa perseguire un sogno comune. Il *payoff*, illustrato di seguito, è una breve frase che riassume l'essenza del *brand* federale. Abbiamo voluto creare un *claim* che identifichi il movimento, un *trade d'union* che comunichi la *brand identity* e l'universo valoriale della Federazione stessa e dei tesserati che ne fanno parte. "La passione è la nostra forza" riassume tre elementi fondamentali e caratteristici della nostra azienda federale: la "passione" rappresenta l'elemento caratteristico del cambiamento e l'anello che lega il lavoro, spesso volontario, svolto dalla struttura federale e dagli stessi tesserati; l'aggettivo "nostra" identifica la stretta relazione instaurata con gli stakeholder e funge da elemento unificatore; infine la parola "forza" rappresenta l'azione che ogni giorno spinge chi lavora per lo sport ad inseguire e raggiungere i più ambiziosi obiettivi, sia organizzativi che gestionali.

“La passione | è la nostra | forza” Cambiamento | Relazione | Azione

*“Il successo di una Federazione nasce dalle persone che ne fanno parte, ed è per questo che ogni giorno **investiamo** e scommettiamo su di voi, con **passione, impegno, competenza ed entusiasmo**. I vostri sogni di oggi sono i successi di domani e la vostra passione è la nostra più grande forza.”*

Il mondo della canoa è portatrice di valori non soltanto legati prettamente alla sfera sportivo-agonistica, ma soprattutto a quella sociale ed etico-morale delle persone che ne fanno parte. Tali valori vengono promossi dalla Federazione in ogni azione del suo operare attraverso i programmi e progetti attuati annualmente.

3.2.8 ASSETTO ISTITUZIONALE DELLA FICK

In questa sezione illustreremo l'assetto istituzionale della Federazione Italiana Canoa Kayak, esplicitando cariche e compiti principali a cui sono deputati i diversi organi federali sia a livello centrale che a livello territoriale²⁷⁸.

- L'Assemblea Nazionale è il supremo organo della Federazione; può essere ordinaria o straordinaria. L'Assemblea Nazionale ordinaria può essere elettiva o non elettiva. L'Assemblea Nazionale Ordinaria Elettiva e non elettiva è composta dai Presidenti degli affiliati aventi diritto al voto o da loro delegati e dai rappresentanti societari, degli atleti e dei tecnici eletti dalle rispettive Assemblee Societarie. L'Assemblea Nazionale ordinaria elettiva si riunisce entro e non oltre il 31 marzo dell'anno successivo a quello in cui si sono svolti i Giochi Olimpici estivi mentre l'Assemblea Nazionale ordinaria non elettiva si riunisce entro e non oltre il 30 aprile del terzo anno del quadriennio olimpico.
- Il Consiglio Federale è composto dal Presidente Federale che lo presiede e 10 Consiglieri dei quali: sette componenti eletti dagli affiliati aventi diritto a voto; due componenti eletti dai rappresentanti degli atleti aventi diritto a voto; un componente eletto dai rappresentanti dei tecnici aventi diritto a voto;
- Il Presidente ha la rappresentanza legale della FICK ed è responsabile nei confronti del CONI e dell'Assemblea Nazionale del funzionamento della Federazione. E' eletto dall'Assemblea Nazionale Ordinaria elettiva e, nei casi previsti, da quella straordinaria, previo rispetto delle disposizioni dello Statuto Federale.
- Il Collegio dei Revisori dei Conti è composto dal Presidente eletto dall'Assemblea, da due componenti effettivi e due supplenti nominati dal CONI. Il Collegio accerta la regolare tenuta dei libri e delle scritture contabili e vigila sull'osservanza delle leggi e dei regolamenti in materia amministrativa e contabile.

²⁷⁸ Statuto Federale FICK, approvato dalla Giunta Nazionale CONI con delibera n.129 del 21/05/12, deliberato dal Commissario ad Acta con provvedimento n.1144/2012

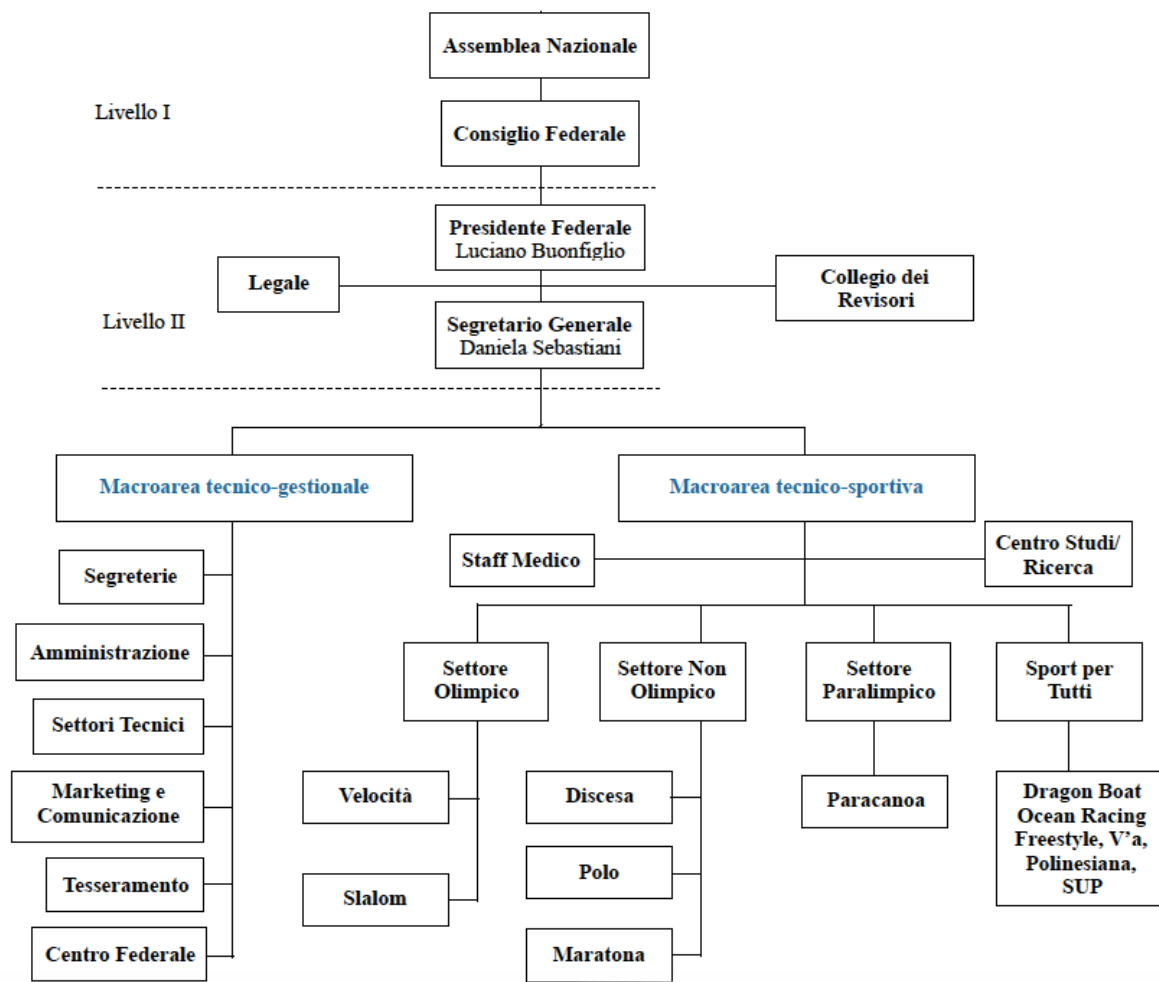
3.2.9 STRUTTURA ORGANIZZATIVA CENTRALE

"Ciò che dobbiamo davvero imparare è che dobbiamo tutti lavorare all'interno di un sistema. Ecco perché dico che tutti, ogni persona, ogni team, ogni divisione, ogni reparto, ogni componente non deve esistere per trarre un qualche vantaggio individuale o per competere con gli altri ma solo per contribuire all'intero sistema in un'ottica win-win²⁷⁹".

Deming William Edwards

La struttura organizzativa è come l'assetto tattico di una squadra: tutto si costruisce sulle sue basi e si possono adottare diverse forme, più o meno consigliabili a seconda della tipologia di "business" e dei relativi fattori primari di successo. Nell'ambito dello studio relativo all'aspetto organizzativo-gestionale di una Federazione Sportiva Nazionale, abbiamo definito una nuovo assetto basato su una duplice struttura: funzionale per la parte gestionale e divisionale per la parte tecnico - sportiva. Nella struttura funzionale (parte gestionale), la nostra organizzazione sportiva è suddivisa in aree omogenee per ambito di attività: l'amministrazione, la segreteria, tesseramento, marketing e comunicazione, etc. Il principale vantaggio di questa struttura è la possibilità di raggiungere elevati fattori di efficienza locale, ovvero ottenere una elevata specializzazione nei ruoli e pertanto una maggiore efficienza operativa in ciascuna funzione. Nella struttura divisionale (parte tecnico-sportiva), invece, l'organizzazione viene "segmentata" internamente in base ad una dimensione del "business", ad esempio nel nostro caso per linea di specialità: velocità, slalom, etc. Ciascuna divisione presenta al suo interno una struttura funzionale, pertanto alcune funzioni possono essere duplicate tra una divisione e l'altra. Il principale vantaggio di questa struttura è la possibilità di generare una forma di competizione interna tra unità equiparabili che favorisce performance elevate. L'idea è quindi quella di creare un struttura organizzativa "ibrida" ma efficace, partendo dal classico assetto gerarchico - funzionale adattato alle peculiarità tecniche dello sport della Canoa Kayak. La struttura verticale prevede controllo, efficienza, stabilità ed affidabilità, associata ai fattori derivanti dalla struttura orizzontale come coordinazione, apprendimento, innovazione e flessibilità. La struttura FICK, in quanto Federazione, si impegna a condividere risorse informative, finanziarie ed umane per il raggiungimento di obiettivi comuni, attraverso azioni coordinate.

²⁷⁹ W. E. Deming, *New Economics for Industry, Government, Education*, The MIT Press, Cambridge, 1993

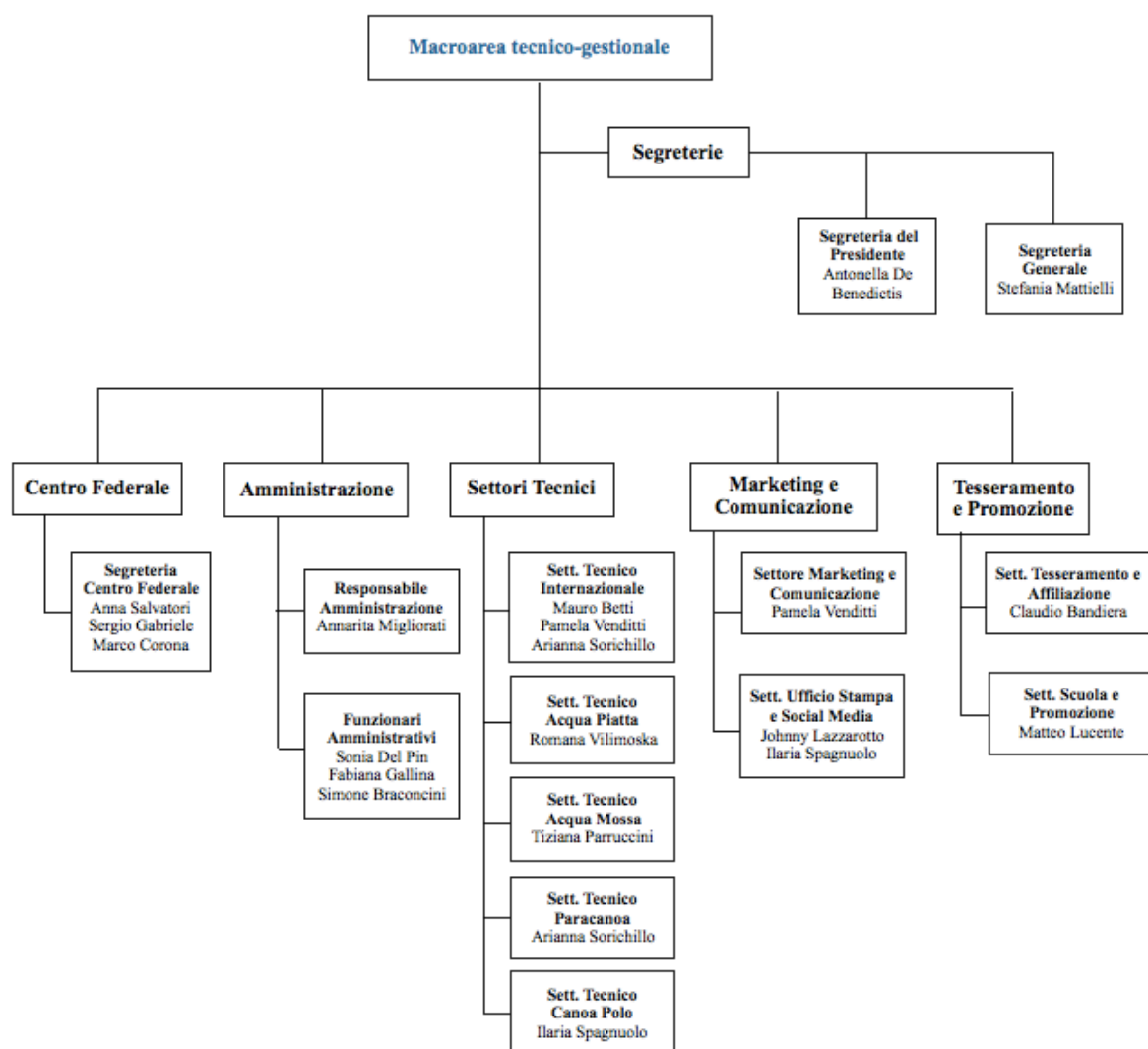


Rielaborazione grafica e riorganizzazione funzionale del processo di organizzazione federale sulla base della struttura esplicitata nello Statuto Federale.

L'organizzazione della canoa azzurra è una costruzione che ha bisogno del contributo di tutti: dalle realtà di base a cui è affidato il compito fondamentale di individuare, valutare e valorizzare i giovani atleti, alle strutture tecniche territoriali più avanzate, per poi arrivare agli staff che seguono le squadre di vertice, fino alla segreteria federale sempre più rispondente, per tempi ed efficacia, affinché diventino potenziale di crescita per tutto il movimento canoistico.

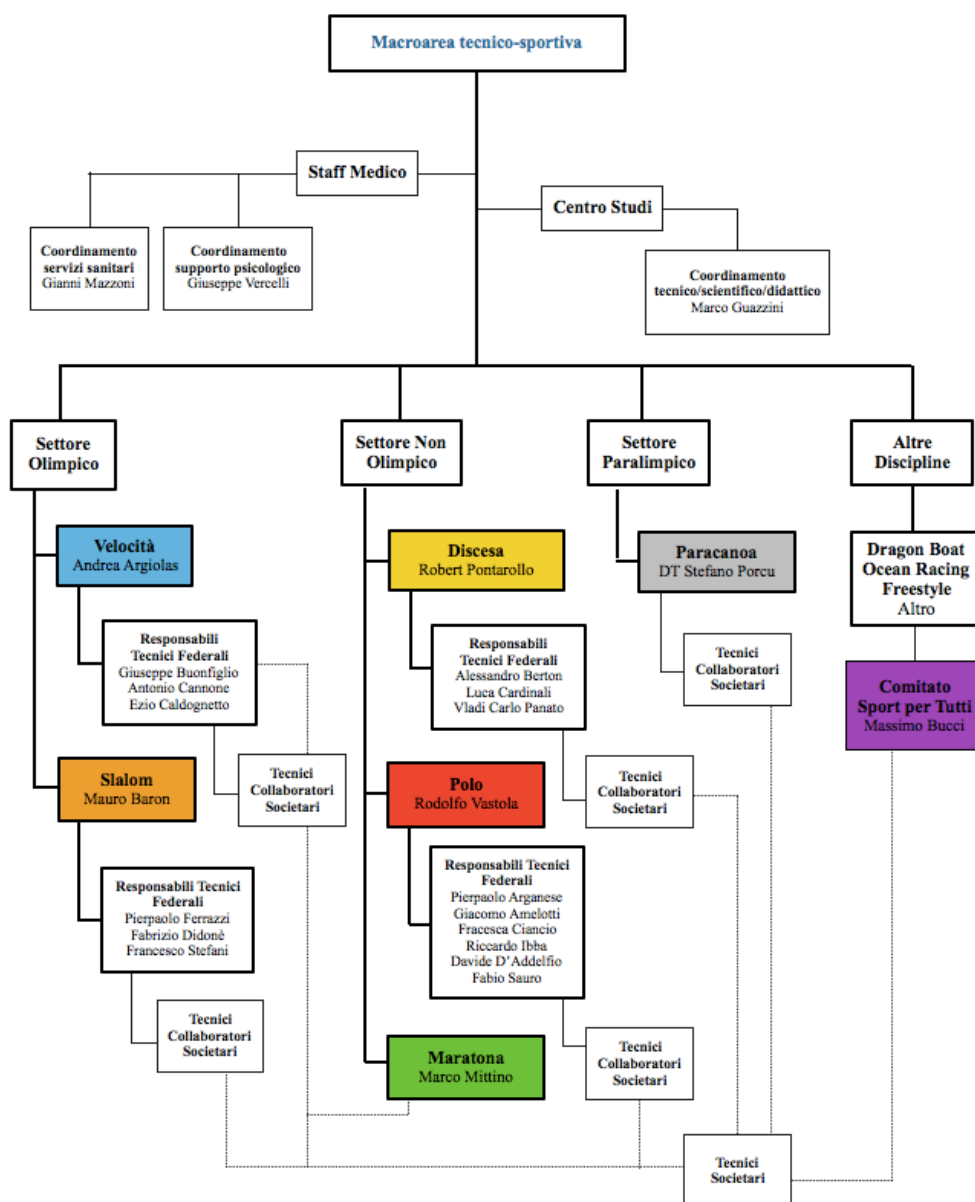
3.2.10 SVILUPPO FUNZIONALE DELLA MACRO AREA TECNICO-GESTIONALE

Fonte: Rielaborazione grafica e riorganizzazione funzionale del processo di organizzazione federale sulla base della struttura esplicitata nello Statuto Federale.



3.2.II SVILUPPO FUNZIONALE DELLA MACRO AREA TECNICO-SPORTIVA

Come possiamo notare dall'immagine di seguito, abbiamo riorganizzato la struttura in modo proattivo, per condividere con il maggior numero di stakeholder tutti i processi relativi all'area tecnico-sportiva, attraverso la costante interazione e condivisione tra i vari livelli.



Rielaborazione grafica e riorganizzazione funzionale del processo di organizzazione federale sulla base della struttura esplicitata nello Statuto Federale.

Di seguito vengono elencate le principali funzioni della macroarea tecnico-sportiva illustrata nell'immagine:

1. Coordinatore della Funzione Tecnica: ogni specifico settore possiede il “Coordinatore della Funzione Tecnica”, che in accordo con le indicazioni del Presidente e del Consiglio Federale ed in conformità alle finalità da perseguire pianifica la programmazione delle attività, fornendo esplicite indicazioni metodologiche ed organizzative in ordine alla preparazione delle Squadre Nazionali. Coordina i vari rapporti ed è responsabile di tutti gli aspetti collegati alla preparazione degli atleti convocati in Nazionale o dei partecipanti alle attività collegiali federali, quindi all'organizzazione di raduni, stage, test, sia a livello centrale che, quando direttamente collegati, sul territorio o all'estero.
2. Responsabili Tecnici Federali: sono gli allenatori che, in totale accordo con le direttive del Coordinatore, curano gli aspetti tecnici, metodologici, organizzativi relativi agli allenamenti collegiali, alla partecipazione alle gare internazionali e alle finalità di crescita tecnica e prestativa dell'intero settore e/o dell'ambito di competenza. Devono interagire reciprocamente e rapportarsi, anche attraverso esplicite azioni di coordinamento, con i “Collaboratori Tecnici Societari” e con i tecnici societari eventualmente chiamati ai raduni e/o alle gare internazionali.
3. Tecnici Collaboratori Societari: vengono definiti tali i tecnici nominati o chiamati dal Coordinatore, su proposta dei Responsabili Tecnici Federali, a collaborare per l'espletamento delle attività annuali o, anche solo per limitati e definiti periodi, a specifiche azioni/attività. Insieme ai Responsabili Tecnici Federali condividono le diverse fasi della programmazione sia a livello di progettazione che, soprattutto, in fase attuativa e operativa.
4. Tecnici Societari: sono gli allenatori di società che, su convocazione federale o anche per specifica richiesta delle società, se autorizzata, partecipano alle attività tecniche federali (raduni e/o gare) e pertanto collaborano con i Tecnici Federali, rendendosi disponibili per la buona riuscita delle attività alle quali partecipano. Il loro coinvolgimento favorisce il processo di interscambio, di primaria importanza per l'intera dell'attività federale, al fine di garantire un canale di dialogo costante tra stakeholder ed area tecnica federale.

3.2.12 STRUTTURA ORGANIZZATIVA TERRITORIALE

La Federazione Italiana Canoa Kayak è sempre stata una realtà molto legata al territorio e l'organizzazione territoriale ha sempre rappresentato uno dei maggiori punti di forza. Lo Statuto Federale ha definito ruoli e competenze assegnando ai Comitati Regionali (o ai Delegati Regionali) la promozione e lo sviluppo della disciplina della Canoa Kayak, seguendo le linee guida emanate dalla Federazione stessa. A livello territoriale negli ultimi anni si è avuta una crescita costante ed è incrementato anche il legame con il tessuto sociale ed istituzionale. In particolare modo, tra le *best practice* che i comitati hanno svolto/adottato negli ultimi anni e che la FICK promuove e incentiva a livello territoriale, troviamo:

- Rapportarsi in modo sempre più efficace con gli enti locali e le scuole
- Prestare attenzione alla comunicazione (attraverso i nuovi media messi a disposizione, ad esempio incentivando l'utilizzo del nuovo sito federale) e alla promozione delle proprie attività, aumentandone visibilità e importanza.
- Gestire in modo puntuale ed efficace differenti servizi, quali ad esempio, l'organizzazione di eventi/gare.

I fondi complessivamente destinati alla Struttura Organizzativa Territoriale e ripartiti tra i Comitati Regionali e le società affiliate nel biennio contabile 2013/2014 sono stati pari a 192.127,73 euro. Per il 2015 sono stati stanziati 119.922, 95 a supporto del territorio.

14 Comitati Regionali

Piemonte, Liguria, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Sardegna, Toscana, Lazio, Campania, Puglia, Sicilia, Umbria, Calabria

Delegazioni Regionali 6

P.A Trento, Basilicata, Abruzzo/Molise, P.A Bolzano, Valle D'Aosta, Marche



- L'Assemblea Regionale può essere ordinaria elettiva, ordinaria non elettiva e straordinaria ed è composta dai Presidenti degli affiliati (con sede nel territorio della Regione) aventi diritto a voto e dai rappresentanti societari degli atleti e dei tecnici, tesserati presso affiliati aventi diritto a voto (con sede nel territorio della regione) o dai loro rispettivi supplenti.

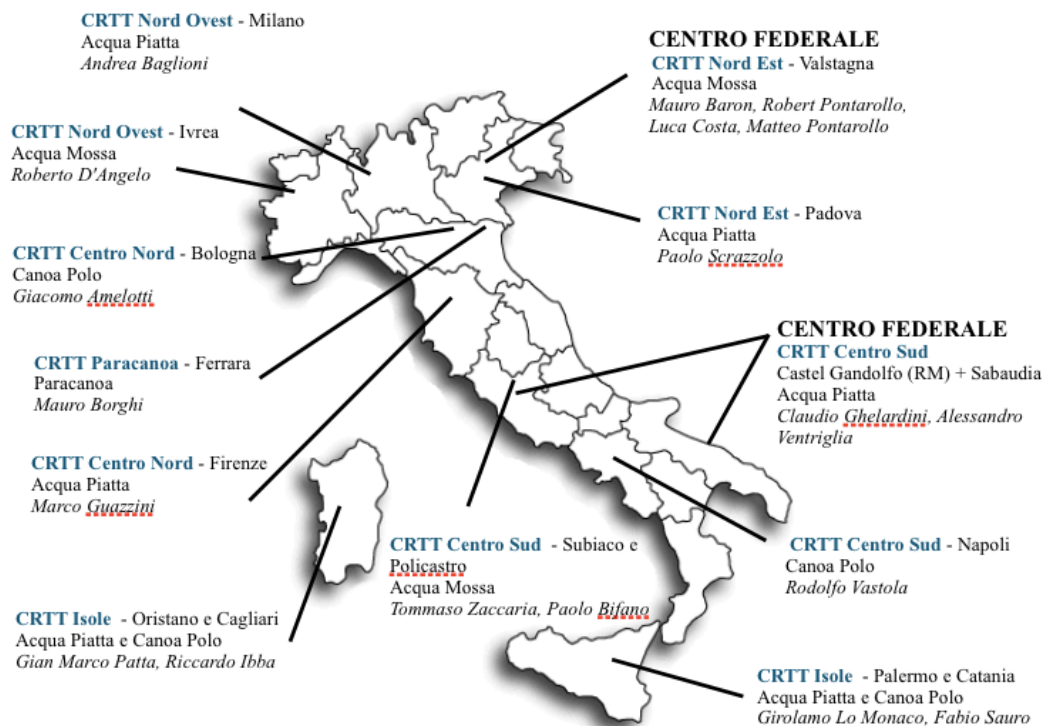
- Il Consiglio Regionale è composto da un Presidente e da 6 Consiglieri, di cui uno in rappresentanza degli atleti ed uno in rappresentanza dei tecnici, eletti dall'Assemblea Regionale e scelti tra i candidati tesserati con affiliati appartenenti alla medesima Regione. Il Consiglio Regionale, su proposta del Presidente, elegge tra i Consiglieri un Vice-Presidente e un Segretario. Il Consiglio dura in carica quattro anni e decade in ogni caso alla scadenza del quadriennio olimpico. Nelle province autonome di Trento e Bolzano e nella regione Valle d'Aosta sono costituiti organi provinciali con funzioni analoghe a quelle attribuite, nelle altre Regioni, agli organi territoriali di livello regionale. La funzione del consiglio è quella di promuovere e disciplinare l'attività canoistica nella regione di competenza secondo le direttive del Consiglio Federale.
- Il Presidente del Comitato Regionale è eletto dall'Assemblea Regionale e rappresenta la FICK nel territorio di competenza ai soli fini sportivi; partecipa alle riunioni del Consiglio Regionale del CONI e del CIP; convoca e presiede le riunioni del Consiglio del Comitato Regionale almeno quattro volte nel corso dell'anno e convoca l'Assemblea Regionale.
- Nelle regioni con meno di 5 affiliati con diritto di voto, il Consiglio Federale provvede a nominare un Delegato Regionale. Il Delegato Regionale ha il compito di promuovere e disciplinare lo sport della canoa nella regione di competenza secondo le direttive del Consiglio Federale. L'incarico è quadriennale.
- Il Delegato Provinciale è nominato dal Consiglio Federale, su proposta del Consiglio del Comitato Regionale o del Delegato Regionale, per assicurare la promozione e svolgimento delle attività federali nell'ambito della sua provincia; in modo da favorire la costituzione ed affiliazione di nuove Associazioni. Anche questo incarico è quadriennale.

3.2.13 CENTRI DI RIFERIMENTO TECNICO-TERRITORIALI, COMITATI REGIONALI E SOCIETÀ

La FICK, già a partire dall'anno 2014, ha fatto emergere l'esigenza di attuare un percorso condiviso finalizzato all'identificazione della "mission del territorio", in un'ottica di modernizzazione funzionale che vede la Federazione stessa impegnata a sostenere, tramite le strutture territoriali, la promozione ed il valore sociale dello sport per garantire alla comunità di riferimento:

- il benessere fisico e psichico individuale;
- il rispetto delle regole, del fair play, del prossimo e dell'ambiente;
- il contrasto della sedentarietà e dell'emarginazione sociale nonché la pratica agonistica.

La proposta di centralizzare l'attività nei CRTT deriva da alcune riflessioni individuate durante l'analisi del movimento canoistico che vedono in prima linea la difficoltà a fare realmente "squadra" tra Federazione, Comitati Regionali e strutture societarie, associato alle problematiche sociali ed economiche del momento attuale. E' stato quindi necessario prendere atto delle problematiche riscontrate e riconsiderare il modello organizzativo puntando alla sinergia operativa ed alla sussidiarietà orizzontale che se realmente perseguite possono produrre risultati di significativo impatto sul territorio. Allo stesso tempo, scenari di crisi e politiche di contenimento della spesa pubblica hanno costituito elementi di ulteriore difficoltà nello scenario descritto, richiedendo un forte cambiamento ed una continua riflessione sulle componenti territoriali. Nel biennio 2014-2015 si è iniziato a riorganizzare l'attività e l'assetto territoriale riportando in attività i CRTT, Centri di Riferimento Tecnico Territoriali (già istituiti nel 2006 ma nel corso di questi anni considerati marginalmente), in quanto sono diventati realtà interregionali fondamentali allo sviluppo delle discipline FICK, al fianco delle quali sono di supporto le attività ed il coinvolgimento di tutte le società italiane. Si è quindi voluto cercare di dare un primo input creando un sistema, su base territoriale, aperto e pronto all'interscambio tra Federazione e società, nell'ottica di coinvolgere attivamente gli stakeholder di riferimento (nello specifico Comitati Regionali, tesserati ed affiliati) con la *mission* di "fare territorio, qualità e missione" consapevoli che è dalla base che parte il successo del movimento sportivo. Per riscoprire l'importanza di quella base, tenendo presenti i capisaldi del Bilancio Sociale quali engagement e Responsabilità Sociale d'Impresa, la FICK ha iniziato ad impostare un lavoro vicino alle esigenze del territorio destinandogli anche una significativa parte di contributi, come si potrà poi notare dal calcolo del Valore Aggiunto (VAG) effettuato nella sezione successiva.



Acqua piatta, acqua mosca, canoa polo e paracanoa vantano delle eccellenze in tutto il territorio nazionale dalle quali prendere spunto e migliorare a 360 gradi e all'interno delle quali far crescere i campioni del domani. E' questo che ha spinto il sistema federale al decentramento e all'autonomia per le attività tecniche di base, con una particolare attenzione alle fasce giovanili, attraverso la diffusione delle competenze dei tecnici/allenatori territoriali coadiuvati dalla direzione tecnica nazionale. Attraverso questa riorganizzazione, ogni singolo Centro di Riferimento Tecnico Territoriale individuato sul territorio ed ogni singolo Comitato Regionale godono di autonomia tecnico-organizzativa, ed hanno l'obbligo di promuovere e organizzare attività di crescita del talento e promozione, oltreché presentare dettagliata relazione sulle attività svolte nella precedente stagione sportiva e provvedere ad una rendicontazione economico-finanziaria trasparente. L'obiettivo sarà far sì che le attività organizzate possano servire di supporto alle società, orientando le stesse verso l'innalzamento del livello tecnico degli atleti ed l'aggiornamento/formazione dei quadri tecnici e dirigenziali. Per soddisfare e ottimizzare tutte le attività sul territorio, il progetto ambizioso, seppur ancora da migliorare, è stato ampiamente testato in questo biennio e ha offerto alla gran parte delle società affiliate la possibilità di innovare e nel contempo di poter avere, oltre al riconoscimento simbolico, un corrispettivo concreto attraverso finanziamenti monetari e materiali cresciuti del 30% rispetto a quelli stanziati nel passato

biennio²⁸⁰. E' solo l'inizio di un percorso che prevede un feedback assoluto 365 giorni l'anno con dirigenti/atleti e tecnici societari, al fine di risolvere al meglio le diverse problematiche del territorio per garantire una sempre più ampia crescita agonistica, tecnica e dirigenziale. Su queste realtà la FICK vuole fare affidamento anche nei prossimi anni per consolidare l'attuale situazione e per far sì che più società e strutture riescano a raggiungere livelli di competenze sempre maggiori. La sfida futura e programmatica per il 2016 partirà dalla definizione del sistema "FICK-Territorio", e proporrà la creazione di una "rete territoriale" presente, motivata e con dei reali obiettivi perseguiti all'unanimità verso la creazione di un reale valore condiviso.

²⁸⁰ Per l'anno 2015 sono stati stanziati 120.000 euro da assegnare alla struttura territoriale (Comitati Regionali) sulla base di criteri stabiliti dal Consiglio Federale. Inoltre è stato riconosciuto un fondo speciale dedicato alle singole società che consente rimborsi parziali a fronte dell'acquisto di attrezzature sportive.

3.2.14 IL COMITATO SPORT PER TUTTI PER LA PROMOZIONE SPORTIVA AMATORIALE

Il Comitato Federale Sport per Tutti²⁸¹ (CFSxT) persegue l'obiettivo della massima diffusione della pratica della canoa a livello amatoriale e promozionale, nelle specialità previste dall'ICF e riconosciute dalla FICK e dal CIP. E' composto da un Presidente e un Segretario, nominati dal Consiglio Federale, su proposta del Presidente Federale, nonché dai Rappresentanti delle Associazioni sportive e degli Enti di Promozione Sportiva, che svolgono attività canoistica, riconosciuti dalla FICK tramite apposite convenzioni e/o protocolli²⁸²:

- Associazione Italiana Maestri di Canoa Fluviale;
- Centro Italiano per la Riqualificazione Fluviale (C.I.R.F.);
- Centro Universitario Sportivo Italiano (C.U.S.I.),
- Comitato Italiano Paralimpico (C.I.P.) – Dipartimento 2° Sport dell'Acqua;
- Federazione Italiana Canoa Polinesiana (F.I.C.Po.);
- Federazione Italiana Canoa Turistica (F.I.C.T.);
- Federazione Italiana Rafting (F.I.Raft.);
- Lega Navale Italiana (L.N.I.);
- Unione Italiana Sport per Tutti (U.I.S.P.)

Il CFSxT organizza, promuove e sostiene tutte le iniziative di carattere non agonistico affinché venga data massima diffusione agli sport della pagaia attraverso azioni di tipo formativo, didattico, aggregativo, divulgativo come l'organizzazione di manifestazioni, incontri, conferenze o seminari, la pubblicazione e/o diffusione di materiale specifico, la classificazione e la valorizzazione di itinerari canoistici di particolare pregio nonché la loro salvaguardia ambientale. Nel tracciare un bilancio è necessario ricordare l'attività positiva di tale Comitato, che è riuscito a sviluppare validi percorsi di promozione e diffusione della canoa. La novità indotta nel quadriennio ha permesso agli affiliati che partecipano con propri tesserati a eventi promossi dal CFSxT, il riconoscimento di un punteggio nella classifica federale per società. Questa evoluzione ha agevolato anche la flessibilità del tesseramento amatoriale, che può finalmente essere effettuato anche direttamente sul campo. Manifestazioni fluviali, raduni in kayak da mare, Dragon Boat e Ocean Racing sono solo alcune delle specialità promosse. In particolare grande attenzione viene mostrata, dall'ICF e dalla stessa FICK, al Dragon Boat, una disciplina aggregante, coinvolgente e sfruttabile sia a livello aziendale (*team building*) sia a livello

²⁸¹ Art. 54 dello Statuto Federale, per approvazione del Consiglio Federale con le delibere n° 14 – 34 e 101 del 2009

²⁸² Costituito a norma dell'art. 54 dello Statuto Federale, approvato dal Consiglio Federale con le delibere n° 14, 34 e 101 del 2009.

scolastico. In forte crescita anche la disciplina dell'Ocean Racing dal doppio volto competitivo ed amatoriale: adrenalina e divertimento in surfski affrontando traversate marine nei più bei tratti di costa italiana. Un dato importante è l'integrazione tra FICK e CFSxT attraverso lo stretto rapporto tra Presidente del Comitato Sport per Tutti e Consulta, dove sono state esposte e discusse con i Presidenti di tutti i Comitati Regionali le iniziative intraprese e le proposte future.

3.2.15 LA FICK ED I SUOI INTERLOCUTORI SOCIALI

Non esistono criteri uniformi per selezionare e raggruppare gli interlocutori sociali, poiché questi variano da organizzazione ad organizzazione. Per analizzare ed individuare gli stakeholder di una Federazione Sportiva, ci siamo dedicati allo svolgimento di un processo composto dai seguenti passaggi sequenziali²⁸³

1. Identificazione degli interlocutori sociali interni ed esterni.
2. Analisi della natura degli interessi, delle attese e delle istanze riposte dagli stakeholder nell'organizzazione.
3. Valutazione della capacità di influenza sulle strategie e sui risultati aziendali, distinguendoli, di conseguenza, in forti o deboli.
4. Schematizzazione dei potenziali portatori d'interessi e la loro rappresentazione grafica all'interno di una mappa.

Per capire che cosa si intende per portatore d'interessi e quale sia il criterio che consente di individuarlo siamo partiti dal definire cosa è uno stakeholder: *“Qualsiasi gruppo o individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di una organizzazione”*²⁸⁴. Da questa definizione è possibile ricavare l'elemento essenziale che consente di qualificare un soggetto in qualità di stakeholder, e cioè la capacità di influenza sugli obiettivi dell'organizzazione, la quale può essere attività o passiva, a seconda che gli stakeholder condizionino o subiscano l'attività federale. E' quindi già possibile realizzare una classificazione preliminare, distinguendoli a seconda che siano interni alla federazione, come i volontari o i lavoratori dipendenti, oppure esterni, tipo gli sponsor e i tesserati. Ci siamo dedicati ad un'approfondita analisi del sistema di relazioni della Federazione in oggetto, delle modalità con cui avviene l'attività federale e dell'ambiente nel quale essa opera e si sviluppa. Per stilare un elenco quanto più completo, è stato effettuato uno screening analizzando le attività ed i rapporti che la Federazione ha ottenuto nel biennio, identificando in primis i beneficiari del valore aggiunto (VAG) che la Federazione produce. Abbiamo quindi cercato di approfondire la relazione tra Federazione e singolo interlocutore sociale, al fine di comprendere la natura della stessa, la frequenza di interazione e la modalità con cui avviene. Secondo i principi descritti nello standard AccountAbility²⁸⁵, nell'identificare gli stakeholder, sono state considerate le seguenti relazioni:

²⁸³ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, *Il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione*.

²⁸⁴ Freeman (1984)

²⁸⁵ AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates, *Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, vol. 2.

- per responsabilità: entità e individui nei confronti dei quali la Federazione ha, o potrebbe avere, responsabilità legali, finanziarie e operative;
- per influenza: entità o individui che influenzano, o potrebbero influenzare, la capacità della Federazione di raggiungere gli obiettivi; ovvero chi ha potere potere decisionale;
- per prossimità/vicinanza: entità o individui che interagiscono con la Federazione, attraverso le Segreterie Federali, i social network, le e-mail e le occasioni di incontro;
- per dipendenza: entità o individui che curano l'operatività quotidiana della Federazione (dipendenti, collaboratori e le loro famiglie, i tesserati o i fornitori principali);
- per rappresentanza: entità o individui a cui è affidato il compito di rappresentare altri individui (ad esempio nel caso di una Federazione consiglieri, presidenti societari, rappresentanti degli atleti).

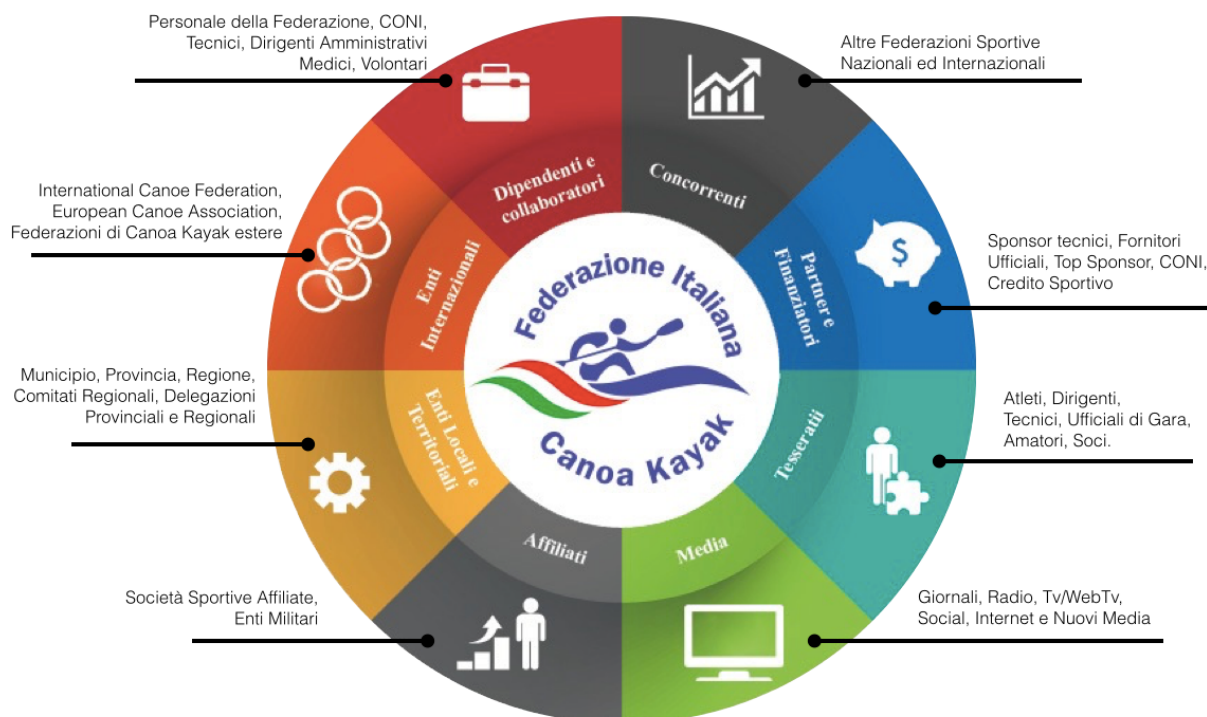
Abbiamo poi analizzato la capacità di influenza degli stakeholder individuati, classificandola in attiva o passiva. Nel stilare la lista abbiamo tenuto conto della corrispondenza a mezzo e-mail, delle collaborazioni attuate, dei protocolli d'intesa stilati e della ricettività dei canali social Federali. Come già detto, la capacità di influenza è attiva se l'interlocutore sociale condiziona le scelte strategiche e il raggiungimento degli obiettivi federali oppure passiva se egli subisce l'agire federale e gli effetti che da essa derivano. A titolo d'esempio possiamo notare che gli Enti come CONI, CIO e Governo condizionano le scelte Federali mentre tesserati e volontari, pur essendo parte attiva del processo decisionale, si classificano tra l'essere soggetti potenzialmente attivi ma che la maggior parte delle volte subiscono l'agire federale. Dopo aver ultimato il processo di ricerca, abbiamo classificato i nostri interlocutori sociali disponendoli all'interno di una mappa. Tale mappa può essere definita come una fotografia dell'ambiente interno ed esterno con il quale la Federazione Italiana Canoa Kayak interagisce²⁸⁶. Per riuscire a costruire questa mappa abbiamo agito rispettando i seguenti passaggi²⁸⁷:

1. Disporre la Federazione al centro della mappa.
2. Individuare il criterio che si ritiene opportuno per classificare gli stakeholder e per disporli sulla mappa.
3. Collocare, a seconda del criterio precedentemente individuato, i vari stakeholder in sezioni differenti della mappa.
4. Collegare con delle frecce il centro della mappa con gli stakeholder riportati.

²⁸⁶ A. Francesconi, *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, Cedam, Padova, 2007

²⁸⁷ L. Pucci, E. Vergani, *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano, 2002

Dopo aver completato l'analisi, abbiamo raggruppato gli stakeholder della Federazione Italiana Canoa Kayak nell'infografica che segue:



A fronte di quanto detto, è bene considerare che gli stakeholder non sono statici, perché i loro bisogni, le loro attese e i loro interessi sono in continua evoluzione, pertanto molti componenti di un gruppo sono contemporaneamente componenti di altri gruppi. La partecipazione di questi soggetti al processo di rendicontazione sociale è indispensabile per poter cogliere il risultato che il processo di rendicontazione è in grado di generare sulla gestione federale e sulla capacità di creazione di valore sociale. Per la Federazione Italiana Canoa Kayak, data la complessità del processo dovuto al primo anno di attivazione, si è pensato di coinvolgere gli stakeholder solo nel processo di valutazione partecipata dei risultati e di confronto sul contenuto del bilancio sociale. In base alle tipologie di coinvolgimento indicate da Pucci e Vergani²⁸⁸ in relazione al diverso livello di intensità e partecipazione, abbiamo potuto classificare la nostra Federazione all'interno del livello base "informazione", il quale prevede la realizzazione della trasparenza informativa e della disponibilità al dialogo con questi soggetti, con una azione di ascolto dei ritorni realizzata solo in fase limitata. E' da precisare che questa la prima edizione, servirà da guida per poi attivare nel prossimo anno una più

²⁸⁸ L. Pucci, E. Vergani, Il bilancio sociale nel terzo settore, Egea, Milano, 2002

efficace consultazione e raccolta di pareri da parte degli stakeholder. Quindi, per quest'anno verrà fatta solo in una seconda fase, a seguito della pubblicazione del lavoro, e servirà come base per ricavare gli argomenti rilevanti da approfondire nel Bilancio Sociale del prossimo anno.

3.2.16 POLITICHE ATTUATE 2014-2015

In questa sezione verranno sintetizzate le principali attività portate a termine dalla Federazione, oggetto di innovazione e sviluppo nell'arco del periodo preso in esame. Tale passaggio serve a dare conto agli stakeholder di riferimento del lavoro svolto dalla Federazione, a supporto di quanto dichiarato ad inizio stagione, descrivendo nel dettaglio gli obiettivi di prestigio raggiunti. A cavallo tra il 2014 ed il 2015, in conformità con le indicazioni programmatiche per il nuovo quadriennio olimpico 2013-2016 diramate dalla stessa Federazione, dal CONI e dal CIO, le politiche attuate hanno riguardato le macro aree di riferimento sintetizzate di seguito²⁸⁹:

INVESTIMENTI NELLA FORMAZIONE TECNICA E GESTIONALE

- Progetti di ricerca con i fondi dell'Unione Europea e corsi di formazione dedicati al personale in ambito amministrativo-gestionale presso la Scuola dello Sport del CONI.
- Incremento dei corsi di formazione tecnico-scientifica di livello regionale, nazionale ed europeo per tecnici, istruttori, maestri di canoa e di paracanoa.

ORGANIZZAZIONE EVENTI DI PRESTIGIO INTERNAZIONALE

- Organizzazione della prima prova di Coppa del Mondo di Canoa Velocità nel maggio 2014 a Milano
- Organizzazione del Campionato del Mondo di Canoa Discesa nel giugno 2014 in Valtellina.
- Organizzazione del Campionato Europeo per Club di Dragonboat nel luglio 2015 ad Auronzo di Cadore.
- Organizzazione del Campionato del Mondo di Canoa Velocità, valido anche come Qualificazione Olimpica per i Giochi di Rio 2016, nell'agosto 2015 a Milano.

OTTIMIZZAZIONE AREA AMMINISTRATIVA-GESTIONALE

- Miglioramento delle strategie di pianificazione e controllo amministrativo e passaggio al sistema di fatturazione elettronica per garantire tracciabilità, trasparenza delle spese e continua selezione di partner/fornitori che permettano una diminuzione dei costi.

²⁸⁹ Linee guida programmatiche sintetizzate sulla base dei colloqui effettuati con il Presidente Luciano Buonfiglio e sulla base degli obiettivi programmatici espressi nella Consulta del 16 Novembre 2014.

OTTIMIZZAZIONE AREA AMMINISTRATIVA-GESTIONALE

- Miglioramento delle competenze e sviluppo dello staff federale, integrazione di elementi giovani e dinamici all'interno dell'organizzazione sia sul versante tecnico-agonistico sia su quello amministrativo-gestionale.

CREDIBILITA' INTERNAZIONALE

- Cariche dirigenziali, di rappresentanza ed arbitrali di alto livello all'interno del Board dell' International Canoe Federation, che hanno portato ad una crescita del consenso e all'avere posizioni di potere e maggiore credibilità nel panorama internazionale.

SVILUPPO DELL'AREA COMUNICAZIONE E SOCIAL MEDIA

- Restyling del sito federale, in accordo con le politiche diramate dal CONI, che ha portato alla messa on line di un portale dinamico e intuitivo, ampliato e maggiormente curato in ogni sua sezione, con appositi collegamenti regionali dedicati alle notizie del territorio per un maggiore coinvolgimento dei tesserati.
- Attuazione del servizio di rassegna stampa consultabile da tutti attraverso il sito web federale mediante l'accesso ad una piattaforma ad hoc. Il servizio è curato da una agenzia apposita che garantisce il monitoraggio quotidiano di tutta la stampa nazionale e locale (regionale, provinciale e comunale), periodica, siti web e blog. E' previsto l'invio quotidiano della rassegna via e-mail ai principali stakeholder della Federazione.
- Incremento e sviluppo della comunicazione attraverso i canali social federali (Facebook, Twitter, Instagram e You Tube) e conseguenti politiche di fan engagement per garantire coinvolgimento, crescita del consenso e soddisfazione degli utenti, soprattutto della fascia più giovane.

SERVIZI

- Tesseramento On Line (TOL), riservato alla semplificazione delle procedure di affiliazione e tesseramento da parte di società e singoli atleti.
- Implementazione dei servizi d'informazione rivolti agli utenti grazie al sistema *My Federcanoa* attivo sul sito web federale che permette di personalizzare i contenuti del sito, selezionare gli argomenti ed i documenti di maggiore interesse, essere sempre informati sulle ultime novità federali e partecipare a sondaggi.

PROMOZIONE ATTIVITA' GIOVANILE

- Promozione e sviluppo dell'attività giovanile sul territorio con particolare riguardo alla fascia 8-14 anni attraverso numerosi progetti che hanno coinvolto tutte le diverse discipline federali: gare di "Canoagiovani" per le discipline dell'acqua piatta e della canoa polo, progetto "Team Speranze" per le discipline dell'acqua mosca, progetto "Sport Modello di Vita" dedicato all'integrazione e allo sviluppo di buone pratiche associate alla pratica sportiva, progetto "A Scuola in Canoa" dedicato al coinvolgimento dei ragazzi delle scuole medie superiori, progetto "Talenti 2020" riservato all'élite delle specialità olimpiche (Slalom e Velocità) con il fine di garantire il controllo, la valutazione e la crescita del talento, progetto "Trofeo CONI" dedicato agli atleti Under 14 della canoa velocità.

3.2.17 POLITICHE FUTURE 2016-2020

In questa sezione verranno descritte le linee guida che la Federazione intende intraprendere ed adottare per promuovere una costante crescita, integrando sempre più i principi della responsabilità sociale nel perseguire i propri obiettivi. Alcune aree e le linee programmatiche future sono state individuate sulla base delle proposte di ristrutturazione avanzate nel corso dei diversi Consigli Federali tenutisi nel biennio di riferimento, coinvolgendo la platea degli stakeholder attraverso incontri ravvicinati sul territorio, sempre nel rispetto dello sviluppo etico e trasparente della disciplina sportiva. Altre sono scaturite dagli obiettivi di crescita strategica che si sono posti gli uffici interni ed il CONI per adeguare procedure e servizi.

SETTORE TECNICO

- Ristrutturazione settore tecnico e maggiore coinvolgimento delle società e del territorio.
- Maggiore attenzione allo sviluppo del talento per evitare l'abbandono precoce dell'attività agonistica di alto livello.
- Analisi delle criticità riscontrate, per affrontare i diversi problemi legati ai settori che non sono riusciti a qualificare carte olimpiche.

AUTONOMIA TERRITORIALE

- Razionalizzazione delle realtà locali per rendere efficace ed efficiente l'organizzazione territoriale. Tale autonomia, finalizzata all'accorpamento in macroaree, permetterà maggior efficacia nella promozione del nostro sport, gare con un tasso tecnico più elevato qualitativamente/quantitativamente, maggiore professionalità e potenziamento dei Centri di Riferimento Tecnico Territoriale.

MARKETING E COMUNICAZIONE

- Reperimento ulteriore di risorse economiche per sostenere le molteplici attività federali attraverso la realizzazione di un'impostazione strategica delle attività di marketing e comunicazione, al fine di migliorare e sviluppare i processi gestionali e funzionali finalizzati al consolidamento ed al miglioramento dell'immagine della Federazione ed alla creazione del prodotto "FICK".
- Incremento dei sistemi di live results e proposta di una piattaforma di live streaming per trasmettere in tempo reale le gare nazionali più importanti.

FORMAZIONE E RICERCA

- Implementazione delle collaborazioni e convenzioni con università e Istituti medico-scientifici (CONI, Scuola dello Sport) per elaborare nuovi percorsi formativi per i tecnici del settore e per il personale amministrativo.
- Adesione a bandi e concorsi riguardanti la Progettazione Europea.
- Sviluppo di una linea strategica maggiormente volta alla responsabilità sociale ed etica.

IMPIANTISTICA

- Completamento della ristrutturazione e messa a norma del Centro di Alta Preparazione Olimpica e Paralimpica di Castel Gandolfo, riconosciuto nel 2014 di proprietà della FICK da parte della Regione Lazio.
- Sviluppo del progetto di impiantistica fluviale e artificiale per la realizzazione di un impianto di canoa slalom, utile anche alla candidatura per le Olimpiadi di Roma 2024.

PROMOZIONE E ATTIVITA' GIOVANILE

- Maggiore supporto, crescita e sviluppo per le discipline non olimpiche e per le attività ludico - amatoriali che rappresentano un grande bacino d'utenza.
- Coinvolgimento delle nuove discipline emergenti.

3.2.18 BUONE PRATICHE FEDERALI 2013-2015

All'interno di questa sezione sono state evidenziate le principali buone pratiche attivate negli anni di riferimento. Questa parte si propone di descrivere agli stakeholder i progetti che la Federazione ha attivato per rispondere ai bisogni etico-sociali, far crescere il movimento e per raccogliere, valorizzare e diffondere esperienze positive in materia di sport. In particolare, tra queste, il progetto "Il sogno azzurro - Canoa canadese ed integrazione" ha ottenuto una menzione speciale da parte del CONI e il suo racconto è stato pubblicato all'interno del "Manuale delle Buone Pratiche" presentato a Novembre 2015 nel corso della giornata conclusiva del progetto "Sport e Integrazione", che ha visto tra gli enti promotori il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

- *TALENTI 2020 - 2014/15*

Talenti 2020, un programma volto al monitoraggio di alto profilo e di indiscussa valenza in proiezione futura per gruppi ristretti di giovani atleti, svolto in sinergia con il Coni Trentino, città di Rovereto, e il centro ricerca per lo sport Cerism collegato all'Università di Verona con sede a Rovereto. Il Trentino, in stretta collaborazione con il CONI Nazionale, si mette a disposizione proponendo le proprie eccellenze, peculiarità ed unicità. Oltre alla Federazione Italiana Canoa Kayak, sono cinque le Federazioni Sportive Nazionali coinvolte (FIPAV, FIN, FIDAL, FISJ, FISG) che hanno aderito al progetto; l'obiettivo è quello di selezionare gli atleti meritevoli e con un potenziale futuro seguendoli e proponendo allenamenti e attività che li aiutino a migliorarsi. In un sistema sportivo che punta al massimo risultato agonistico, il processo di identificazione del talento e la gestione del suo sviluppo psicofisico sono di fondamentale importanza; è per questo che nasce il progetto "Talenti 2020" che, mettendo in gioco esperienze e competenze uniche, propone un'azione organica che mette in stretta relazione tutti i soggetti coinvolti nel processo di crescita ed affermazione del talento (atleta, tecnico, genitori, scuola).

- *SPORT MODELLO DI VITA - 2013-2014*

Sport Modello Di Vita è un progetto biennale rivolto a ragazzi in età dai 10 ai 18 anni e punta a coinvolgerli attraverso le scuole, le società sportive e le piazze dove avvengono momenti di pura pratica sportiva e incontri con i grandi campioni dello sport. Durante queste occasioni, organizzate singolarmente dalle Federazioni, ma anche collegialmente, vengono distribuiti ai ragazzi coinvolti i materiali divulgativi del progetto contenenti le indicazioni e le informazioni sui corretti stili di vita, sui

benefici di una vita sana, sulle pratiche da evitare e sulla corretta alimentazione. Nel 2013 alcuni di questi appuntamenti (96 in totale) si sono tenuti in luoghi suggestivi come Piazza del Plebiscito a Napoli, piazza San Pietro in Roma o centri come Bondeno (Ferrara), dove ancora evidenti sono i segni del terremoto che ha colpito l'Emilia. Il progetto ha lo scopo di far percepire la promozione dell'attività sportiva come sinonimo di rispetto, solidarietà, salute, tolleranza, fair-play, amicizia, crescita: dentro e fuori dall'area da gioco. Un Modello Di Vita e, al tempo stesso, un autentico "campo di educazione" a temi come l'integrazione della diversità, la salute, il benessere, i valori sociali, il vivere comune. Tale progetto è ideato e promosso dall'Agenzia dei Giovani in collaborazione con un raggruppamento di 6 Federazioni Sportive Nazionali affiliate al CONI (tra le quali figura anche la FICK) e questo consente di presentare un'offerta differenziata, attraverso la realizzazione di percorsi sportivi multi-disciplinari per ribadire i valori formativi dello sport. La promozione dell'attività sportiva, in generale e poi della specifica disciplina, rappresenta il primo obiettivo di ciascuna Federazione; nel rispetto dei valori della solidarietà, della tolleranza e del fair-play, dentro e fuori dal campo da gioco.

- *TROFEO CONI - 2014-2015*

Un progetto nato in casa CONI, con il coinvolgimento sinergico di più di trenta discipline appartenenti alle Federazioni Sportive Nazionali, Discipline Sportive Associate, Enti di Promozione Sportiva e al Comitato Italiano Paralimpico. La formula, voluta dal CONI e collaudata con successo, ha consentito di raccogliere tantissimi giovani impegnati in discipline poco note al grande pubblico con l'intento di promuovere e valorizzare l'attività sportiva giovanile attraverso il recupero dello spirito di fare squadra, nel segno della modernità e della valorizzazione del territorio. La Federazione Canoa è stata parte attiva del progetto, impegnando circa 400 ragazzi, tra gli 8 ed i 14 anni, su tutto il territorio italiano in manifestazioni sportive e attività dedicate.

- *"A SCUOLA IN CANOA" - 2014*

"A scuola in canoa" è un progetto di divulgazione della pratica canoistica nell'ambito delle scuole primarie e secondarie di primo grado, con l'obiettivo di avvicinare i preadolescenti a questa disciplina sportiva, attraverso un approccio concreto e razionalmente organizzato sul piano educativo e metodologico attraverso una pratica sportiva ad alto contenuto formativo, sia sul piano strettamente fisico-motorio, sia su quello emotivo-relazionale. Il Progetto si è svolto con la parte teorica tra Novembre e Dicembre 2014, per concludersi con la fase pratica tra Aprile e Maggio 2015, seguendo un calendario preciso di date concordate tra il Responsabile Tecnico del

Progetto e i Dirigenti Scolastici e insegnanti di Educazione Fisica direttamente coinvolti. Sono stati effettuati alcuni incontri teorici in orario curriculare presso gli istituti coinvolti propedeutici alla seconda fase prettamente pratica, sempre in orario scolastico, da effettuarsi presso il Centro di Preparazione Olimpica della Federazione Italiana Canoa Kayak al Lago di Castel Gandolfo. Le tematiche affrontate, oltre quelle prettamente sportive sono state: la canoa come integrazione verso l'abbattimento di "barriere", l'educazione ambientale attraverso lo sport, le politiche di fair-play e la lotta al doping.

- *DALL'APPRENDIMENTO LUDICO GIOVANILE ALLA SPECIALIZZAZIONE DI ALTO LIVELLO - 2014*

Il presente progetto è nato con la volontà di creare attraverso una progettazione programmata e controllata dell'attività giovanile, basi comuni di lavoro per alimentare il serbatoio dei piccoli atleti nelle diverse specialità olimpiche (canoa velocità e canoa slalom) e quindi, di investire maggiormente nei giovani per garantire un futuro di alto livello. I giovani devono essere continuamente stimolati e motivati; il Progetto "Dall'apprendimento ludico giovanile alla specializzazione di alto livello" attraverso il coinvolgimento delle famiglie, delle società sportive e soprattutto attraverso la formazione dei loro allenatori permetterà di lavorare nello stesso modo in tutta Italia con l'obiettivo di far crescere i nostri giovani atleti secondo i fondamenti comuni dello sport della canoa. Il progetto si è sviluppato in 4 fasi temporali da settembre 2013 ad agosto 2014, ciclicamente di anno in anno. Inoltre tale percorso è stato affiancato da corsi di formazione nazionali e periferici dei tecnici di base e societari, specifici alla metodologia e programmazione in atto; ciò al fine di evitare che i giovani atleti si affaccino all'attività nazionale con deficit nella formazione tecnica, fisica e mentale.

- *IL SOGNO AZZURRO - CANOA CANADESE ED INTEGRAZIONE 2013-2015*

"Rendere un individuo membro di una società" è questa la declinazione che la Federazione Italiana Canoa Kayak ha voluto dare al progetto "Il sogno azzurro" in accordo con l'obiettivo del Manifesto Sport-Integrazione del CONI, ovvero "promuovere, attraverso lo sport, l'inclusione e l'integrazione dei migranti di prima e seconda generazione sul territorio italiano e di contrastare la discriminazione razziale e l'intolleranza valorizzando la diversità come risorsa". Una definizione tanto preziosa quanto importante nella quale la Federazione ha creduto associando l'integrazione sociale alla pratica sportiva. Nicolae e Sergiu Craciun, sono due "fratelli di pagaia", simbolo di uno sport che li ha aiutati a "crescere" fuori e dentro l'acqua. La parola scelta per identificare la funzione dello sport all'interno della loro carriera agonistica è proprio "integrazione sociale". E' nato così il progetto "Il sogno

azzurro” , con l'obiettivo di diffondere la conoscenza della canoa canadese attraverso l'integrazione e incrementare da un punto di vista quantitativo e qualitativo la preparazione degli atleti. Si è partito con l'individuazione di un gruppo di ragazzi “d'élite” sul territorio italiano, al quale si sono aggiunti due ragazzi extracomunitari, provenienti dalla Molavia; un paese con una scuola di canoa di alto livello ma con poche possibilità economico-finanziarie per il suo sviluppo e per la crescita dei propri talenti. Si è quindi intrapresa la strada dell'integrazione al tal punto che, dalla base i due atleti sono arrivati a rappresentare la nazionale italiana nelle competizioni di alto livello con l'obiettivo di prendere parte alla qualificazione olimpica, indossando il tricolore a seguito dell'ottenimento della cittadinanza Italiana per puri meriti sportivi. Lo sport della canoa è riuscito a coinvolgere il gruppo in maniera naturale e senza pregiudizi, stimolando la crescita dell'intera organizzazione e del singolo individuo. Il lavoro di insieme e di integrazione effettuato con la squadra ha rappresentato un forte veicolo di socializzazione in una realtà predominata dall'agonismo e dalla sfida. Gli atleti extracomunitari hanno instaurato un proficuo dialogo con la squadra azzurra, riportando la propria esperienza sportiva e socio-culturale, all'interno del gruppo azzurro e motivandolo ad una crescita tecnico-agonistica. L'occasione è stata altresì utile per integrare nel gruppo tricolore e sul territorio italiano i due ragazzi extracomunitari, che hanno iniziato un percorso di studio e di lavoro in Italia. Questa esperienza di socializzazione ha originato la costituzione di un vero e proprio gruppo di lavoro stabile garantendo la perfetta cittadinanza sportiva ai due ragazzi extracomunitari. Il progetto ha dimostrato come l'integrazione possa una duplice opportunità di sviluppo sia per il singolo atleta integrato sia per la comunità che lo accoglie, utilizzando lo sport come veicolo in un percorso di integrazione collettiva.

- *CANOA SENZA BARRIERE 2014-2015*

Credere nella diversa-abilità, provare a superare le barriere del tempo, dello spazio e della fisica, investire in una disciplina che migliora la vita dei diversamente abili attraverso obiettivi e determinazione. Insieme al CIP, la Federazione Italiana Canoa Kayak, attraverso lo sport della pagaia, si predispone l'obiettivo del miglioramento individuale delle condizioni di vita, della valorizzazione dei desideri, dei sogni d'uguaglianza e dei diritti dei diversamente abili. La Federazione, nell'ambito di un programma volto a promuovere le specialità paralimpiche in fase di crescita, ha promosso l'attivazione del progetto “canoa senza barriere”. In canoa si azzerano la disabilità e quelli che a terra sembrano essere limiti, in acqua diventano vantaggi. L'attività della Paracanoa rappresenta uno degli esempi più efficaci di integrazione attraverso lo sport in quanto è possibile praticarla sia in modo autonomo, sia con la presenza di istruttori qualificati (sulla stessa imbarcazione del diversamente abile) in

a ambienti privi di barriere architettoniche e con numerose accortezze nei confronti dei diversamente abili. In quest'ottica la paracanoa ha sentito la necessità di azioni finalizzate all'incremento del numero dei praticanti, all'innalzamento del loro livello tecnico e, di conseguenza, al potenziamento degli interventi a favore delle società che già praticano questa attività e di quelle che intendono cominciare. Per raggiungere tali finalità la Federazione nel corso del biennio 2014-2015 è intervenuta su diverse aree: favorendo la formazione e le competenze di tecnici appositamente dedicati alla paracanoa; potenziando le dotazioni di materiali a disposizione delle società e fornendo un supporto tecnico continuo ai tecnici societari. L'obiettivo futuro sarà quello di integrare progressivamente ambiente olimpico e paralimpico al fine di ridurre la percezione di diversità e lavorare aumentando gli stimoli.

3.3 SEZIONE II - PROSPETTI DI DETERMINAZIONE E DI DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

La sezione che ci apprestiamo ad illustrare rappresenta il cuore a livello quantitativo del Bilancio Sociale. Possiamo considerarla come il vero e proprio anello di congiunzione tra la rendicontazione obbligatoria per legge, di carattere patrimoniale-economico-finanziario, e quella sociale: al suo interno vengono riportati i valori che compongono il conto economico, uno dei documenti che formano il classico bilancio di esercizio. E' rilevante sottolineare che fini del Bilancio Sociale, le uniche informazioni quantitative di interesse sono quelle economiche e il dato rilevante della rendicontazione sociale non è il risultato d'esercizio, ma una grandezza economica differente, il valore aggiunto (VAG²⁹⁰) ovvero *“la misura di incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione e distribuzione di beni e servizi grazie all'intervento dei fattori produttivi di capitale e lavoro”*²⁹¹. Riassumendo, il VAG indica la differenza tra il costo dei beni e servizi acquistati da una società e il valore dei beni e servizi dalla stessa trasformati e rivenduti. Questa differenza fra ricavi e materie prime viene distribuita ai vari stakeholder sotto forma di retribuzioni, di imposte, di dividendi ecc²⁹². Il VAG, quindi, rappresenterà la quantificazione dell'attività sociale di un'impresa e sarà il principale elemento di analisi economica del Bilancio Sociale. Lo standard GBS, quello da noi adottato, dedica un'intera sezione alla “Determinazione e Distribuzione del Valore Aggiunto”. Al suo interno è indicato il processo di riclassificazione del conto economico, che permette di identificare la produzione del VAG e la sua distribuzione agli stakeholder di riferimento. Tale “valore” è stato creato dalla FICK attraverso la produzione dei servizi realizzati grazie al lavoro di coloro che operano al suo interno. La sua definizione si basa sul calcolo della differenza tra il valore della produzione caratteristica e l'insieme di tutti i costi intermedi della produzione ascrivibili all'attività condotta dalla struttura federale centrale e territoriale. Questo potrà avere *“una dimensione al netto o al lordo degli ammortamenti. La dimensione al lordo accomuna alla nuova ricchezza prodotta i flussi di graduale reintegrazione dei costi dei fattori produttivi durevoli. Quando si accoglie tale dimensione, gli ammortamenti vanno attribuiti, in sede di distribuzione, alla remunerazione dell'azienda”*²⁹³. In

²⁹⁰ VA = Valore della produzione - Costi esterni della produzione

²⁹¹ F. DI Crosta, *Il controllo di gestione nelle piccole imprese*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pag.145

²⁹² S. Fischer, R. Dornbusch, R. Schmalensee, *Economia*, Hoepli Editore, Milano, 1992.

²⁹³ P. Paoli, *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio*, FrancoAngeli, Milano, 2006, pag. 83.

sintesi, dedotto da tale valore il risultato della gestione extracaratteristica e l'ammontare di ammortamenti e accantonamenti, si ottiene il Valore Aggiunto Globale Netto. Quest'ultimo rappresenta l'aumento di ricchezza creato dalla Federazione attraverso la propria attività di produzione di servizi, destinato ad essere distribuito tra tutti i suoi interlocutori. Come abbiamo già ampiamente visto nel paragrafo 2.4, il Valore Aggiunto prodotto da una Federazione Sportiva richiede di apportare al modello generale proposto dalle linee guida GBS qualche aggiustamento che deriva dalle particolarità del settore. Di seguito proseguiremo con l'individuazione e la redistribuzione del Valore Aggiunto sulla base dei dati del 2013 e del 2014, forniti dal settore amministrativo della Federazione Italiana Canoa Kayak e convalidati dal Consiglio Federale e dalla Giunta del Comitato Olimpico Nazionale Italiano. Come già definito nella nota metodologica, non abbiamo potuto integrare i dati del 2015, poiché per le tempistiche dei processi di rendicontazione, il bilancio non risulta ancora validato dagli organi di competenza.

3.3.1 PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Il prospetto di determinazione del Valore Aggiunto rappresenta l'aggregato contabile che evidenzia la modalità con cui viene generato valore nell'esercizio.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO PER IL CALCOLO DEL VAG			
A	VALORE DELLA PRODUZIONE	2013	2014
	1. Attività centrale		
	Contributi CONI	3.725.509	4.309.506
	Contributi CIP	173.253	174.068
	Contributi di Stato, Regioni ed Enti	2.000	91.798
	Quote degli associati	200.709	255.094
	Ricavi da manifestazioni internazionali	0	0
	Ricavi da manifestazioni nazionali	18.000	15.250
	Ricavi da pubblicità e sponsorizzazioni	91.477	18.295
	Altri ricavi della gestione ordinaria	77.313	43.562
	VALORE DELLA PRODUZIONE ATTIVITÀ CENTRALE	4.288.261	4.907.573
	2. Attività struttura territoriale		
	Contributi di Stato, Enti Locali, altri soggetti	22.342	21.051
	Quote degli associati	67.123	53.250
	Ricavi da manifestazioni	0	3.000
	Altri ricavi della gestione ordinaria	7.290	6.460
	VALORE DELLA PRODUZIONE ATT. TERRITORIALE	96.755	83.761
	RICAVI DELLA PRODUZIONE TIPICA E ATIPICA	4.385.015	4.991.334

Circa il 95% della variazione intervenuta nel valore della produzione è dovuta all'incremento dei contributi CONI a seguito dell'adozione di nuovi criteri per la ripartizione degli stessi. Si evidenzia, altresì, l'incremento del 27% delle quote degli associati che dimostrano una progressiva crescita del movimento italiano, premiando l'attività di sviluppo promossa dalla Federazione. Netto calo, invece per i ricavi da pubblicità e sponsor, dovuta alla crisi economica generale che non favorisce l'investimento nell'attività di sponsorizzazione. La voce Contributi di Stato, Regione

ed Enti registra una forte crescita, pari a circa 90 mila euro, in parte dovuta al contributo CIO per la Solidarietà Olimpica.

B	COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE		
	1. Costi per attività sportiva		
	1a. Attività sportiva centrale		
	Preparazione Olimpica e di Alto Livello (PO/AL)	1.214.763	1.328.780
	Rappresentative Nazionali	168.257	155.830
	Organizzazione manifestazioni sportive internazionali	1.329	106.981
	Organizzazione manifestazioni sportive nazionali	362.804	364.253
	Partecipazione ad organismi internazionali	11.251	7.981
	Formazione, ricerca e documentazione	50.084	49.515
	Gestione impianti sportivi	208.328	126.702
	Altri costi per l'attività sportiva	83.744	56.408
	Variaz. rimanenze materiali di consumo per att. sportiva	0	0
	Preparazione Paralimpica	50.885	76.580
	Attività sportiva Paralimpica	29.402	29.485
	COSTI PER ATTIVITA' SPORTIVA CENTRALE	2.180.847	2.302.515
	1b. Attività sportiva struttura territoriale		
	Attività agonistica	3.435	3.497
	Organizzazione manifestazioni sportive	80.207	70.584
	Corsi di formazione	10.608	7.915
	Gestione impianti sportivi	1.194	500
	COSTI PER ATTIVITA' SPORTIVA TERRITORIALE	95.444	82.496
	2. Funzionamento e costi generali		
	2a. Funzionamento e costi generali attività centrale		
	Costi per la comunicazione	24.107	25.300
	Costi generali	234.369	190.756
	Variaz. rimanenze materiali di consumo per funz.	0	0
	FUNZ. E COSTI GENERALI PER ATTIVITA' CENTRALE	258.476	216.056
	2a. Funzionamento e costi generali strutt. territoriale		

	Costi generali	26.226	18.378
	FUNZ. E COSTI GENERALI PER ATT. TERRITORIALE	26.226	18.378
	3. Accantonamenti per rischi e oneri		
	3a. Acc. per rischi ed oneri dell'attività sportiva		
	3a1. Centrale	50.000	549.950
	3a2. Territoriale	0	0
	3b. Acc. per rischi ed oneri funz. e costi generali		
	3b1. Centrale	0	0
	3b2. Territoriale	0	0
	COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE	2.610.993	3.169.395
	VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO (A-B)	1.774.022	1.821.939

Nell'anno 2014 si rilevano costi intermedi pari ad un valore di 3.169.395, ascrivibili per la maggior parte ai costi per le attività di Preparazione Olimpica/Alto Livello. In particolare, si segnala un incremento dei costi per allenamenti e stage di oltre 180 mila euro. L'altro costo rilevante è quello delle manifestazioni sportive internazionali dovuto all'organizzazione della prima prova di Coppa del Mondo di canoa velocità tenutasi nel mese di maggio 2014 all'Idroscalo di Milano e del Mondiale di canoa discesa tenutosi nel mese di giugno 2014 in Valtellina. Infine, si registra un incremento dei costi per accantonamento a fondi oneri futuri, che passa da 50.000 a 548.950 euro, soprattutto a causa degli accantonamenti per la ristrutturazione del Centro di Alta Preparazione Olimpica e Paralimpica di Castel Gandolfo, per la costruzione dell'impianto artificiale di Canoa Slalom in previsione dei Giochi Olimpici di Roma 2024, per l'organizzazione dei Mondiali di Canoa Olimpica e Paralimpica del mese di agosto 2015, e per quelli destinati al fondo per associazioni sportive dilettantistiche e interventi ad atleti.

C	COMPONENTI ACCESSORI E STRAORDINARI		
	Saldo gestione accessori	4.783	2.155
	Saldo componenti straordinari	-37.048	-16.993
D	VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO (A-B+/-C)	1.741.757	1.807.101
E	AMM.TO DELLA GEST. PER GRUPPI OMOGENEI DI BENI		
	Ammortamenti attività centrale		

	Ammortamenti attività sportiva	146.077	134.556
	Ammortamenti per funzionamento	14.402	12.148
	Ammortamenti struttura territoriale		
	Ammortamenti attività sportiva	0	0
	Ammortamenti per funzionamento	0	0
F	VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO (D-E)	1.581.278	1.660.397

Possiamo notare come il Valore Aggiunto Globale Netto per l'anno 2014 della Federazione Italiana Canoa Kayak è pari a 1.660.397 euro (+5% rispetto all'esercizio 2013) costituito essenzialmente dalla gestione caratteristica, essendo irrisoria la parte sostenuta dagli oneri per ammortamento e quella prodotta dalla gestione extra-caratteristica. Identificato tale Valore Aggiunto, occorre ora elencare modalità e canali con cui la Federazione Sportiva lo ha ridistribuito alla collettività.

3.3.2 PROSPETTO DI DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Identificato lo schema per il calcolo del valore aggiunto, occorre ora individuare le modalità e i canali con cui la Federazione ridistribuisce il valore aggiunto generato. Questo verrà fatto attraverso il prospetto di distribuzione del Valore Aggiunto netto costruito di seguito:

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO			
A	REMUNERAZIONE DEL PERSONALE	2013	2014
	Personale dipendente		
	1. Costi per attività sportiva		
	Attività sportiva centrale PO/AL	0	0
	Attività sportiva territoriale	0	0
	2. Funzionamento e costi generali		
	<i>Attività centrale</i>		
	Personale federale	778.589	963.815
	<i>Attività territoriale</i>		
	Personale federale	0	0
	Personale non dipendente		
	1. Costi per attività sportiva	399.103	351.236
	2. Funzionamento e costi generali		
	<i>Attività centrale</i>		
	Costi per collaborazioni	2.831	6.703
	Organi e commissioni federali	115.431	145.003
	<i>Attività territoriale</i>		
	Costi per collaborazioni	32	3.900
	Organi e commissioni federali	5.318	6.173
	TOTALE REMUNERAZIONE DEL PERSONALE	1.301.304	1.476.830
B	REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE		
	Imposte dirette	26.395	31.000
	Imposte indirette	0	0

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO			
	TOTALE REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	26.395	31.000
C	REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO		
	Oneri per capitali a breve termine	-2.155	-4.783
	Oneri per capitali a lungo termine	0	0
	TOTALE REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO	-2.155	-4.783
D	REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI RISCHIO*	0	0
E	LIBERALITA' ESTERNE		
	1. Costi per attività sportiva		
	<i>Attività sportiva centrale</i>		
	Contributi per la promozione sportiva	69.204	45.720
	Contributi per l'attività sportiva	61.241	44.038
	<i>Attività sportiva territoriale</i>		
	Contributi per la promozione sportiva	23.516	22.076
	Contributi all'attività sportiva	14.653	20.557
	2. Funzionamento e costi generali		
	<i>Attività centrale</i>	0	0
	<i>Struttura territoriale</i>	0	0
	TOTALE LIBERALITÀ ESTERNE	168.614	132.391
F	RISULTATO DI ESERCIZIO	87.120	24.959
G	VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO (A+B+C+D+E+F)	1.581.278	1.660.397

Per l'esercizio 2014 il Valore Aggiunto Globale Netto della Federazione è stato ripartito tra personale, pubblica amministrazione, tesserati, società sportive e la Federazione stessa. In particolare, la parte del VAG riconosciuta ai tesserati e affiliati per il 2014 è pari a 132.391 euro, pari al 8% del VAG. Essa è costituita dai contributi che la Federazione versa ad associazioni e terzi a sostegno dell'attività e della promozione sportiva. Tale voce rappresenta la seconda quota più significativa ed esprime l'attenzione sociale della Federazione nei confronti delle realtà sportive che la circondano, a dimostrazione dell'impegno che ripone nei confronti delle stesse. La parte del VAG di competenza della pubblica amministrazione per il 2014 ammonta a 31.000 euro circa il 1,8% del VAG, tramite il pagamento di imposte indirette e dirette

sul reddito dell'esercizio. Tale remunerazione il beneficio economico che la Pubblica Amministrazione trae dall'operato della Federazione in termini di contribuzione alla copertura della spesa pubblica. In conclusione, la Federazione è considerata come stakeholder "a sé stante" la cui retribuzione coincide con l'ammontare del risultato netto dell'esercizio pari ad un risultato economico positivo di 24.959 euro, ovvero l'1,5% del VAG. La quota più importante dell'aggregato è stata ridistribuita tra tutti coloro che collaborano a titolo oneroso con la Federazione. Il personale è stato suddiviso in dipendente (con contratto di lavoro a tempo determinato o indeterminato) e non dipendente (consulenti, collaboratori occasionali, componenti commissioni federali), la cui retribuzione totale ammonta a 1.476.830 euro, pari all'88,94% del VAG.

3.4 PROSPETTO DI RAPPRESENTAZIONE DELL'EFFICACIA AZIENDALE

Il prospetto che utilizzeremo è stato definito appositamente per la rendicontazione delle Federazioni Sportive, con lo scopo di far emergere le performance dell'organizzazione in esame. In particolare, come già descritto nel dettaglio nel paragrafo 2.4, sono state individuate sette macro aree ritenute fondamentali per l'individuazione delle performance²⁹⁴:

- Risultati agonistici;
- Diffusione della pratica sportiva;
- Struttura federale;
- Attività promozionali e di sviluppo;
- Comunicazione e marketing;
- Formazione didattica e ricerca;
- Impiantistica sportiva.

Per ciascuna area individuata, abbiamo stilato un set di indicatori utili ad esprimere quantitativamente e qualitativamente l'attività svolta in relazione alle tematiche individuate. Come suggerito da Alberto Madella²⁹⁵ tale misurazione, poco utilizzata a livello nazionale ed internazionale ed ancora in fase di studio, non permette ancora di valutare a livello comparato tutte le Federazioni Sportive Nazionali in termini di efficacia organizzativa²⁹⁶. Nel rappresentare l'attività della Federazione Italiana Canoa Kayak, si è partiti dall'analisi di coerenza delle macro-aree, cercando per ognuna l'attinenza con l'operato della Federazione. Iniziando dai “Risultati agonistici”; si è cercato di fornire una panoramica di carattere quantitativo che inquadrasse le performance agonistiche ottenute nelle diverse attività promosse dalla Federazione. Per la seconda voce, “Diffusione della pratica sportiva”, si è svolto un accurato lavoro di raccolta dei dati sull'organizzazione dell'attività agonistica, sulle società affiliate e sugli atleti tesserati, classificando il contributo economico destinato alle società affiliate nell'anno considerato. Tali dati, recuperati attraverso il bilancio federale ed il sistema di gestione di tesseramenti e affiliazioni, sono stati inseriti nella tabella relativa alla voce indicata. Nell'area “Struttura federale”, gli indicatori forniscono informazioni sulla composizione e l'attività del Consiglio Federale, sulla presenza dei dirigenti nelle organizzazioni nazionali ed internazionali ed sulle risorse

²⁹⁴ C. Buscarini, F. Manni, M. Marano, *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano, 2006.

²⁹⁵ Ivi, pag 131 in A. Madella, *Misurare le performance delle Federazioni Sportive Nazionali*

²⁹⁶ E' bene sottolineare che la performance organizzativa dipende da una serie di molteplici fattori, tanto interni quanto esterni, di cui non è facile definire esattamente il contributo ma che possono avere un impatto significativo sulla prestazione organizzativa complessiva.

umane inserite nello staff federale. L'area "Attività promozionali" viene, invece, descritta attraverso i numeri dell'attività giovanile e di quella effettuata attraverso scuole ed università. La parte "Comunicazione e marketing" analizza l'operato di queste due divisioni, fornendo un quadro sul numero di produzioni televisive, gli introiti derivanti dalle sponsorizzazioni, la risonanza di sito web e canali social. Infine in "Formazione, didattica e ricerca" si classificano le attività del centro studi mentre il numero ed il costo di impianti e centri federali è sintetizzato sotto la macro area "Impiantistica Sportiva". Gli anni agonistici di riferimento presi in esame sono il 2014 ed il 2015. Nel presente lavoro, per il 2015, il dato è aggiornato al 31 ottobre. Se il dato risultasse non definibile, perché impossibile da scorporare o da quantificare, verrà segnato come d.n.d.

3.4.1 MACRO AREA RISULTATI AGONISTICI

Nel prospetto sono inseriti i dati sulle performance ottenute negli anni di riferimento, sulla credibilità internazionale, sulla composizione dello staff tecnico e medico impiegati regolarmente dalle squadre nazionali, con l'aggiunta del settore "adaptive", contenente le informazioni riservate alla disciplina della paracanoa.

TEMATICA	INDICATORI DI PERFORMANCE	2014	2015
Posizionamento a livello internazionale	N° Federazioni Nazionali affiliate alla Federazione Internazionale	147	147
	N° totale medaglie Campionati del Mondo Assoluti	5	6
	N° totale medaglie Campionati Europei Assoluti	6	16
	N° totale medaglie Campionati del Mondo Junior/Under 23	3	21
	N° totale medaglie Campionati Europei Junior/Under 23	15	11
	N° totale medaglie altre manifestazioni internazionali e coppe del mondo	18	17
Assistenza tecnica	N° direttori tecnici nazionali		
	N° collaboratori tecnici nazionali		
Assistenza sanitaria	N° medici squadra nazionale		
	N° personale parasanitario		

Dirigenti presenti in organismi terzi	N° organismi internazionali di cui fanno parte dirigenti	2	2
	N° comitati organizzatori di cui fanno parte dirigenti	2	2
	N° membri italiani con cariche internazionali	3	4
Adaptive	N° atleti diversamente abili tesserati	105	106
	N° atleti diversamente abili convocati ai Campionati del Mondo	6	8
	N° atleti diversamente abili convocati ai Campionati Europei	6	5

Le attività delle squadre nazionali (comprese quelle della Paracanoa, dedicate ai diversamente abili) prevedono un numero di raduni/collegiali/test annuali nei CRTT e presso i centri federali, sulla base dei programmi di attività stilati ad inizio anno agonistico. Le competizioni di maggior interesse di ogni quadriennio sono Campionati Europei, i Giochi del Mediterraneo e Giochi Europei (ove previsti), i Campionati Mondiali e Giochi Olimpici, a cui secondo gli obiettivi stagionali ed i programmi di gara partecipano gli atleti in maglia azzurra delle diverse discipline olimpiche e non. Il 2014/2015 ha visto la Federazione Italiana Canoa Kayak intraprendere un percorso di “ricostruzione” e ricerca del talento, per proiettare al futuro una solida squadra formata da giovani su cui investire a lungo termine. Come possiamo vedere dalla disposizione delle medaglie, si è voluta dare fiducia alle squadre Junior e Under 23 portando sui campi di gara un cospicuo numero di ragazzi affinché potessero fare esperienze utili alla crescita agonistica e caratteriale. I risultati, valutati sul medio lungo termine, possono considerarsi soddisfacenti e fanno parte di un percorso che proietta le giovani squadre nazionali in crescita. Il volersi focalizzare sulle distanze e barche olimpiche ha voluto fornire un’ impostazione ancora più forte e mirata al risultato. Sono diverse le rappresentative Junior e Under 23 che hanno ottenuto piazzamenti di rilievo, segno che la strada intrapresa, seppur richieda i giusti tempi di sviluppo, sembra portare esiti positivi. In questa ottica la Federazione ha proposto una serie di progetti, descritti nella sezione “Identità aziendale” (paragrafo 3.1.16), volti a creare le basi per i successi futuri diffondendo la pratica della disciplina sportiva anche al di là del mero risultato agonistico di alto livello. Il bilancio ha altresì previsto un apposito accantonamento per poter assegnare contributi agli atleti, ai tecnici ed alle società che si sono distinte nell’anno agonistico, al fine di ridistribuire quanto più possibile alla collettività degli stakeholder, cuore pulsante dell’intera Federazione.

3.4.2 MACRO AREA DIFFUSIONE PRATICA SPORTIVA

In questo prospetto vengono riassunti non solo i dati di affiliazione e tesseramento, ma anche il numero di campionati e manifestazioni regionali, nazionali ed internazionali organizzate dalla FICK nel periodo di riferimento. Oltre ai contributi economici destinati annualmente alle società sportive sulla base dei punteggi acquisiti nell'anno agonistico, nel 2015 è stata stabilita l'erogazione di un ulteriore contributo aggiuntivo per agevolare l'acquisto di attrezzature sportive per una percentuale massima del 50%. Tale intervento sta a dimostrare l'incremento delle politiche d'azione verso i tesserati e l'intera comunità federale, con l'obiettivo di ridistribuire al meglio il Valore Aggiunto alla collettività.

TEMATICA	INDICATORI DI PERFORMANCE	2014	2015
Organizzazione attività agonistica	N° manifestazioni internazionali realizzate in Italia	8	9
	N° manifestazioni nazionali realizzate	55	62
	N° manifestazioni interregionali realizzate	0	25
	N° manifestazioni regionali realizzate	114	88
	N° manifestazioni turistico/ amatoriali - Sport Per Tutti	44	62
Affiliazione e tesseramento	N° società affiliate	315	300
	N° totale tesserati	12.809	12.168
	N° società con diritto di voto	256*	256*
	N° tecnici tesserati	1.187	1.043
	N° ufficiali di gara	129	131
	Sistemi informatici di tesseramento	si	si
Rapporti con le società sportive	Contributo economico destinato alle società affiliate	90.690	120.000
	N° eventi di promozione	d.n.d*	d.n.d*

*Le società aventi diritto al voto sono calcolate su base quadriennale. Il rilevamento risale al 2013.

**Sono organizzati e gestiti dai singoli comitati regionali sui territori di riferimento.

3.4.3 MACRO AREA STRUTTURA FEDERALE

La struttura della FICK è caratterizzata da una struttura centrale articolata in aree, uffici e settori e prevede regolari incontri con i consiglieri ed i rappresentanti dei comitati regionali/delegati provinciali. La FICK riceve contributi da vari enti pubblici per lo svolgimento delle attività sportive e per il suo funzionamento.

TEMATICA	INDICATORI DI PERFORMANCE	2014	2015
Dirigenza eletta	N° rappresentanti comitati/delegati partecipanti alla Consulta Federale	20	20
	N° consiglieri partecipanti al Consiglio Federale	11	11
	N° revisori partecipanti al Consiglio Federale	2	2
	N° altri organi partecipanti al Consiglio Federale	4	4
	N° Consigli Federali svolti	7	5
	N° Comitati regionali	14	14
	N° Delegati provinciali	6	6
	N° riunioni consulte svolte	3	3
	N° componenti consigli regionali	90	90
	N° delegati provinciali	70	70
Management e Risorse Umane	N° dirigenti	1	1
	N° dipendenti totali	17	18
	N° dipendenti donne	11	11
	N° dipendenti diversamente abili	0	0
	N° dipendenti laureati	2	3
Finanze*	Tot. Contributi da Stato, Regione ed Enti	91.798	170.826**
	Tot. Contributi CONI	4.309.506	4.359.599**
	Tot. Costi per attività sportiva	2.385.011	3.204.721**
	Tot. Funzionamento e costi generali	234.434	811.891

**Agg. al 30/10/2015

3.4.4 MACRO AREA ATTIVITÀ PROMOZIONALI E SVILUPPO

La FICK, nonostante i limiti oggettivi che pone la disciplina e la difficoltà di ottenere consensi da parte degli istituti scolastici data la complessità della pratica sportiva, ha da sempre cercato di sensibilizzare i Comitati Regionali a promuovere politiche dedicate a scuole e università per incentivare lo sviluppo psicomotorio dei giovani. Diversi sono stati i corsi e le partnership sviluppate, dalle singole realtà regionali attraverso il macro-progetto “A scuola in canoa”.

TEMATICA	INDICATORI DI PERFORMANCE	2014	2015
Scuole di avviamento alla disciplina	N° di gare di Canoagiovani	11	14
	N° di Scuole di canoa	9	10
	N° di maestri di canoa	97	103
	N° di atleti coinvolti nei progetti	d.n.d	d.n.d
Attività con il Ministero della Pubblica Istruzione	Presenza campionati studenteschi inerenti la disciplina	1	0
	Programmi inerenti la disciplina nella scuola dell'obbligo o superiore attivati dalla FICK	1	2
Sport universitario	N° CUS affiliati	11	11
	N° tesserati CUS	550	487
	N° campionati naz. universitari	1	1

3.4.5 MACRO AREA ATTIVITÀ COMUNICAZIONE E MARKETING

In questo prospetto vengono evidenziati sia i numeri delle attività di comunicazione e marketing della FICK sia i costi associati. La diffusione della pratica sportiva, il racconto delle competizioni e la vita dell'intero sistema federale viene comunicato agli stakeholder di riferimento attraverso una intensa attività sul sito federale e sui canali social. Oggi più che mai è necessario che la comunicazione soddisfi le domande della base permettendo un reale e dinamico coinvolgimento del pubblico interno ed esterno al “mondo canoa”. L'attenzione dei media è in costante crescita grazie anche alle partnership stipulate con le maggiori testate cartacee, web e televisive.

TEMATICA	INDICATORI DI PERFORMANCE	2014	2015
Ufficio stampa e marketing	N° collaboratori ufficio stampa	2	2
	N° collaboratori ufficio marketing	0	0
	N° Budget totale destinato all'ufficio stampa	d.n.d.*	d.n.d.*
	N° di riviste specializzate	1	1
	N° medio di articoli pubblicati su testate nazionali e locali	3.500	4.200
Network Tv	% incassi diritti televisivi	12.000	6.000
	N° emittenti SAT	d.n.d	d.n.d
	N° emittenti in chiaro	d.n.d	d.n.d
	N° emittenti digitale terrestre	d.n.d	d.n.d
	N° web tv/canali You Tube	1	1
Website	Totale utenti	159.861	166.681
	Totale visualizzazione di pagina	1.479.949	1.516.372
	Visualizzazione di pagina uniche	1.057.288	1.083.611
	Durata media visita	00.01:30	00.01:26
	Inscritti a My Federcanoa	d.n.d.	1.602
	Tot. budget dedicato alla gestione del sito	7.320	7.320
	Presenza di sistemi di live results	si	si
	Presenza di sistemi di live streaming eventi nazionali	no	no
	Presenza di sistemi di live streaming eventi internazionali	si	si
Social	Like totali su Facebook	6.968	8.610
	Fans maschili su Facebook	70%	68%
	Fans femminili su Facebook	30%	32%
	Followers su Twitter	678	745
	Followers Instagram	d.n.d	935
	Visualizzazioni video Facebook	23.474	56.409
	N° produzioni fotografiche	1	2
	N° autoproduzioni televisive FICK	4	5

Media Visual	N° produzioni televisive RAI	1	0
	N° produzioni televisive EBU	1	1
	N° partecipazioni a trasmissioni televisive	5	7
Sponsor	N° main sponsor/partner federali	6	6
	N° fornitori ufficiali	0	1
	N° consulenze marketing esterne	1	1
	Tot. valore merceologico dei fornitori ufficiali	0	160.000
	N° sponsor/partner eventi internazionali organizzati FICK	13	27
	Tot. introiti sponsor/partner totali	18.295	194.506**
Iniziative ed eventi di comunicazione	Eventi speciali (premiazioni, presentazioni progetti, ecc..)	3	4
	N° conferenze stampa	3	4
	N° pagine pubblicitarie	0	7
	Tot. costi per la comunicazione	25.300	38.327**
	N° pezzi materiale promozionale realizzato	11.000	14.942

*Non scorporabile dai costi totali di comunicazione.

**Agg. al 30/10/2015

3.4.6 MACRO AREA FORMAZIONE, DIDATTICA E RICERCA

Una formazione continua può incidere quantitativamente e qualitativamente su tutte le figure coinvolte nelle attività federali. A tal proposito la FICK, oltre a coadiuvare i corsi per tecnici, istruttori ed allenatori, investe costantemente nel settore centro studi e ricerche e vanta all'attivo diverse iniziative e collaborazioni universitarie atte ad innovare l'intero movimento attraverso pubblicazioni e progetti tecnico-scientifici di rilievo. Una tra tutte è il progetto intrapreso con la casa automobilistica Ferrari, per valutare la resistenza all'avanzamento della canoa attraverso una ricerca sul comportamento degli scafi e della forza di pagaiata degli atleti. Da qui è nata la progettazione di tre pagaie strumentate e un apparato di trasmissione dei dati dinamici, cinematici e fisici dell'atleta e dell'imbarcazione. Tra le Università ricordiamo invece l'importante convenzione con il "College della Pagaia" dell'università di Pavia per atleti che intendono intraprendere o proseguire gli studi universitari senza rinunciare alla pratica sportiva di alto livello. Sono inoltre attive

numerose collaborazioni con giovani e brillanti neolaureati in materie sportive e manageriali. Per espletare i molteplici corsi di formazione rivolti agli affiliati e agli universitari, la FICK si avvale di una piattaforma on line che permette la formazione e l'apprendimento a distanza dei quadri tecnici attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie e internet, in modo semplice e immediato. Tale sistema di apprendimento consente un notevole risparmio dei costi di gestione e organizzazione.

TEMATICA	INDICATORI DI PERFORMANCE	2014	2015
Corsi per tecnici	N° corsi di I livello - tecnico di base	14	15
	N° corsi di II livello - istruttore	10	15
	N° di corsi di III livello - allenatore	1	0
	N° partecipanti ai corsi di I livello	225	183
	N° partecipanti ai corsi di II livello	83	92
	N° partecipanti ai corsi di III livello	19	
Corsi per dirigenti	N° corsi e seminari organizzati per i dirigenti/allenatori	3	5
	N° dei dirigenti/allenatori che hanno partecipato a corsi/seminari		
Corsi per il personale dipendente	N° corsi di formazione ai quali ha preso parte il personale dipendente	4	5
	N° di dipendenti e coll. che hanno preso parte a corsi di formazione	5	5
Corsi per atleti di alto livello	N° di corsi di avviamento al lavoro	0	0
	N° dei partecipanti	0	0
Centro studi e ricerche	N° di ricerche tecniche/scientifiche e statistiche	12	14
	N° di pubblicazioni di "Nuova Canoa Ricerca"	3	3

3.4.7 MACRO AREA IMPIANTISTICA SPORTIVA

La Federazione cerca di garantire una adeguata qualità delle gare, nonostante l'imprevedibilità dovuta all'essere uno sport fortemente soggetto alle condizioni meteo-acquatiche. Nel corso dell'ultimo quadriennio ha individuato alcuni impianti di riferimento sul territorio in base a standard quantitativi e qualitativi richiesti dalle specifiche discipline. La FICK nel biennio si è impegnata nella messa a norma e ristrutturazione del Centro Federale di Castel Gandolfo, sede degli allenamenti di

canoa velocità, discesa e polo. Tra le politiche future, ma già ampiamente valutate, c'è il possibile sviluppo dell'impiantistica artificiale per la canoa slalom. Incentivate dalla candidatura Olimpica di Roma per i Giochi Olimpici del 2024, si stanno realizzando alcune sinergie importanti per la possibilità di realizzare impianti sul territorio di Roma. Un ulteriore impegno verso l'impiantistica, ha visto la FICK, in sinergia con altre cinque soggetti non profit (enti e Federazioni), tramite una gara d'appalto indetta dalla Città Metropolitana di Milano, ottenere la gestione funzionale ed economica di alcune aree dell'impianto artificiale dell'Idroscalo di Milano, per esercitare attività legate alla pratica degli sport d'acqua riqualificando gli spazi affinché diventino ottimali per i progetti relativi alla scuola ed ai diversamente abili. Sempre riguardo l'impiantistica e la sicurezza, in base alle nuove normative di servizio di primo soccorso, la FICK ha attivato una convenzione aziendale, dedicata a tutte le società, per favorire l'acquisto di defibrillatori. A tal proposito, i Centri Federali sono stati dotati di tale strumentazione e di personale formato all'utilizzo.

TEMATICA	INDICATORI DI PERFORMANCE	2014	2015
Valorizzazione degli impianti	N° di Centri Tecnici di Riferimento (CRTT)	12	15
	N° di società polo di specializzazione sul territorio	40	58
	N° Centri Federali	2	2
	Tot. costi di gestione Centri Federali 2012	126.701	105.210**

**Agg. al 30/10/2015

3.5 SEZIONE IV - RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI SOCIALI E POLITICHE AMBIENTALI

La sezione che ci apprestiamo ad analizzare servirà ad esprimere, attraverso indicatori riassuntivi, le attività che la Federazione ha svolto nei confronti delle diverse categorie di stakeholder. Il tutto è avvenuto attraverso specifici parametri che hanno avuto come fine la misurazione della capacità della Federazione Italiana Canoa Kayak di perseguire obiettivi sociali attraverso l'attività esercitata. Abbiamo stilato quindi una lista di tematiche (e relative sub-tematiche) partendo dagli stakeholder individuati in precedenza e destinatari del VAG: tesserati, dipendenti e collaboratori, fornitori e partner commerciali, comunità locale, pubblica amministrazione e ambiente. Tale sezione è stata quindi strutturata predisponendo un apposito capitolo per ogni tematica e realizzando al suo interno una descrizione sommaria delle attività svolte, prestando attenzione a:

- rendere visibili, per tematica, i progetti realizzati e i risultati conseguiti;
- descrivere il rapporto di scambio con i portatori d'interesse;
- far sì che gli stakeholder possano sentirsi coinvolti nella valutazione partecipata dei risultati raggiunti.
- identificare parametri che dovranno risultare idonei a misurare la capacità gestionale e l'utilità sociale prodotta dalla Federazione.

Quando possibile, abbiamo accompagnato i dati e gli indicatori inclusi all'interno di questa sezione, da informazioni sulla fonte di provenienza e sulla loro tendenza evolutiva. Inoltre, per diversi indicatori si è reso necessario fornire un commento che supporti e aiuti il lettore nell'interpretazione del risultato da esso assunto. Queste informazioni aumentano ed agevolano la leggibilità del bilancio sociale, in quanto rendono maggiormente semplice, per il lettore del documento, la comprensione dei dati e degli indicatori e il significato che essi assumono. Se il dato risultasse non definibile, perché impossibile da incorporare o da quantificare, verrà segnato come d.n.d.

3.5.1 TESSERATI

I Tesserati della Federazione Italiana Canoa Kayak sono più di 10.000 e sono distribuiti su tutto il territorio nazionale. Essi sono coloro a cui sono riservati i servizi del tesseramento e la possibilità di partecipare a tutte le manifestazioni sportive e non organizzate dalla FICK. Esistono diversi tipi di tesserati con esigenze diverse ma uniti da un'unica grande passione. La FICK si impegna, da anni, nell'offrire servizi sempre più innovativi e al passo con i tempi per rispondere a esigenze, aspettative e bisogni diversi. L'indicatore relativo al numero di controlli è stato ricavato dalla reportistica inviata dagli uffici Antidoping del CONI e del Ministero della Salute. I controlli programmati sono invece quelli chiesti ed effettuati a carico della Federazione stessa in occasione di manifestazioni sportive. I dati riguardanti l'area della giustizia sportiva sono stati recuperati dalle banche dati gestite della segreteria Federale di settore.

• ETICA NELLO SPORT

	Tot. 2014	Tot. 2015
N° controlli antidoping a sorpresa	34	35
N° eventi ai quali sono stati richiesti i controlli	2	2
N° controlli programmati	2	1
N° positività	0	0
N° iniziative/episodi di fair play	2	3
N° esposti avanzati alla Procura Federale	13	10
N° esposti archiviati	5	2
N° deferimenti	8	8

- *POLITICA DEL FAIR PLAY*

La responsabilità sociale nell'ambito sportivo non può prescindere da una conoscenza e da una messa in pratica effettiva della dimensione etica dello sport. Questa attenzione posta sulla pratica sportiva leale deriva dal riconoscimento nello sport di una pratica socio-culturale in grado di arricchire gli individui e la società nel suo complesso. La Federazione Italiana Canoa Kayak promuove l'idea della centralità del fair play per tutte le sue discipline e per tutti i suoi interlocutori: società sportive e i singoli individui, dai genitori agli allenatori, senza dimenticare gli arbitri e i dirigenti sportivi. Nel nostro caso molto importante è stata l'adozione alla Carta Etica dello

Sport²⁹⁷, documento che racchiude sollecitazioni e raccomandazioni per chi diffonde e pratica lo sport. I quindici principi promossi dalla Federazione mettono in relazione i valori che dovrebbero essere indissolubilmente associati allo sport, quali la famiglia, la legalità, l'educazione, la salute, la comunicazione; definendo la pratica dello sport "componente essenziale nel processo educativo" attraverso la lealtà, ovvero il fair play, fondamentale in ogni disciplina sportiva sia a livello dilettantistico che professionistico. Positiva è quindi l'adesione della Federazione all'importante decalogo che dà corpo all'idea di sport come diritto di tutti e come attività che riesce a coniugare socializzazione e inclusione, stili di vita salutari e etica quotidiana, cioè rispetto delle regole e dell'avversario: sport come elemento e diritto di cittadinanza. A tal proposito, nel corso del 2015 è stato svolto un apposito seminario dedicato a allenatori e maestri di canoa, dal titolo "Competenze, formazione ed etica per istruire ed allenare" che al suo interno ha proposto una interessante riflessione sull'etica sportiva e sul fair play. La Federazione si è dunque impegnata, attraverso i progetti sul territorio descritti nel paragrafo dedicato alle "buone pratiche", a stabilire chiare regole di comportamento nella ricerca di valori positivi nello sport giovanile. Tale impegno ha portato numerosi episodi virtuosi sui campi di gara da parte di atleti, tecnici e dirigenti.

- POLITICA ANTIDOPING

Il CONI-NADO (National Anti Doping Organization), su emanazione della WADA (World Anti Doping Agency) tutela nel territorio italiano il diritto fondamentale degli atleti alla pratica di uno sport libero dal doping, promuovendo la salute, l'uguaglianza e la lealtà sportiva. La Federazione lavora in stretto contatto con il CONI ed il Ministero della Salute e pone, tra gli obiettivi fondamentali la lotta al doping e la salvaguardia della salute degli atleti. In ognuno dei codici di gara, delle convocazioni a raduni federali, manifestazioni nazionali ed internazionali e dei bandi di gara è esplicitato il riferimento alla lotta al doping ed alle politiche federali attuate a riguardo favorendo una campagna culturale volta all'informazione/formazione dell'intero movimento. Frequenti sono gli accertamenti disposti dal CONI e dal Ministero per la Salute, e altrettanti i controlli che la Federazione richiede in occasione dei Campionati Italiani delle varie discipline. Inoltre, un apposito ufficio segue con particolare attenzione gli atleti azzurri inseriti dal CONI nel programma RTP (gruppo registrato per i controlli antidoping) garantendogli costante informazione e supporto sanitario. Altresì, una particolare attenzione è rivolta ai giovani, attraverso momenti di incontro durante i raduni giovanili dove esperti di

²⁹⁷ Adesione alla Carta Etica dello Sport - Istituzione Albi degli aderenti. Decreto n. 469/2012

settore informano i giovani atleti su cosa è il doping e sugli effetti negativi sulla salute.

- *GIUSTIZIA SPORTIVA*

La Giustizia Federale è amministrata in base al Regolamento di Giustizia deliberato dal Consiglio Federale secondo i principi dello Statuto e delle leggi dello Stato e sottoposto all'approvazione del CONI. Le norme di procedura da seguire si ispirano ai principi del diritto processuale penale. Il perseguimento del fine di ottenere il rispetto delle norme contenute nello Statuto e nei Regolamenti Federali, nonché l'osservanza dei principi derivanti dall'ordinamento giuridico sportivo, l'esigenza di una particolare tutela da riservare al concetto di lealtà e la decisa opposizione ad ogni forma di illecito sportivo, all'uso ed alla commercializzazione di sostanze e metodi vietati, alla violenza fisica o verbale ed alla corruzione, sono garantite con la istituzione di specifici Organi di Giustizia aventi competenza su tutto il territorio nazionale. È garantito il diritto di difesa, il diritto alla impugnativa di tutti i provvedimenti sanzionatori e cautelari, la possibilità di ricusazione e l'obbligo di astensione del Giudice, nonché la possibilità di revisione del giudizio nei casi tassativamente previsti dal Regolamento di Giustizia. Nel corso del 2015 il CONI ha realizzato un'importante riforma della Giustizia Sportiva, che ha coinvolto non solo la relativa normativa, ma anche le strutture e gli organi di giustizia. In conseguenza di tale riforma anche tutte le Federazioni Sportive Nazionali sono state coinvolte per adeguare i propri Regolamenti di Giustizia e gli Statuti Federali. Il CONI, per consentire ed agevolare la realizzazione di questi importanti adeguamenti, ha nominato per ciascuna Federazione un Commissario ad Acta che ha provveduto, di concerto con il Presidente Federale ed il Consiglio Federale, ad emettere un proprio decreto con il quale ha sottoposto all'approvazione del CONI il nuovo Regolamento di Giustizia ed i necessari adeguamenti statutari. Con l'approvazione da parte del CONI è quindi entrato in vigore il nuovo Regolamento di Giustizia FICK, inviato tramite circolare a tutti gli affiliati. E' stato altresì attivato per agevolare le procedure dei tesserati, un apposito indirizzo di posta elettronica certificata ed una sintetica guida per comprendere meglio i cambiamenti. Inoltre, sul sito Federale è attiva la sezione "Giustizia Federale"²⁹⁸, all'interno della quale sono pubblicate le norme, le informazioni utili e gli atti, con il fine di garantire maggiore trasparenza.

²⁹⁸ <http://www.federcanoa.it/giustizia-federale.html>

- **SERVIZI/ASSISTENZA AI TESSERATI**

- *FICK ON LINE*

Il sito web, rinnovato integralmente nel 2014, offre la possibilità di accedere ai diversi servizi, a conoscere la storia e gli attori principali della Federazione ed essere sempre e tempestivamente aggiornati sulle novità del mondo della canoa con una particolare sezione denominata “My Federcanoa²⁹⁹” riservata a ciascun utente per personalizzare il proprio profilo. Attivi e ricchi di contenuti anche i canali social media ed il servizio di rassegna stampa, oltre una vasta raccolta di articoli tecnico-scientifici.

- *SERVIZI ALLE SOCIETÀ*

Affiliazione e riaffiliazione; procedure di tesseramento on line per atleti, dirigenti e tecnici; pubblicazione dei calendari e delle circolari; risultati e classifiche; iscrizione alle gare tramite un apposito sistema gestionale; piattaforma e-learning³⁰⁰ per seguire i corsi tecnici di primo e secondo livello; visualizzazione dei bilanci delle delibere per favorire la trasparenza, sistema di ricerca dati integrato nel sito web federale.

- *COPERTURA ASSICURATIVA*

È attiva per tutte le società e per la Federazione una polizza RC, compresa nei costi di tesseramento, per offrire coperture assicurative ai tesserati. Agli atleti della squadra azzurra, tale copertura è stata ampliata con il rimborso delle spese mediche sostenute, ove richieste dalla direzione tecnica. Gli atleti diversamente abili usufruiscono di polizze assicurative integrative. I dipendenti della Federazione beneficiano inoltre di una polizza sanitaria.

- *CONSULENZA*

La Federazione, attraverso l'attività delle segreterie federali, fornisce consulenza costante su gli adempimenti e gli aspetti connessi allo svolgimento dell'attività sportiva e alla gestione delle società.

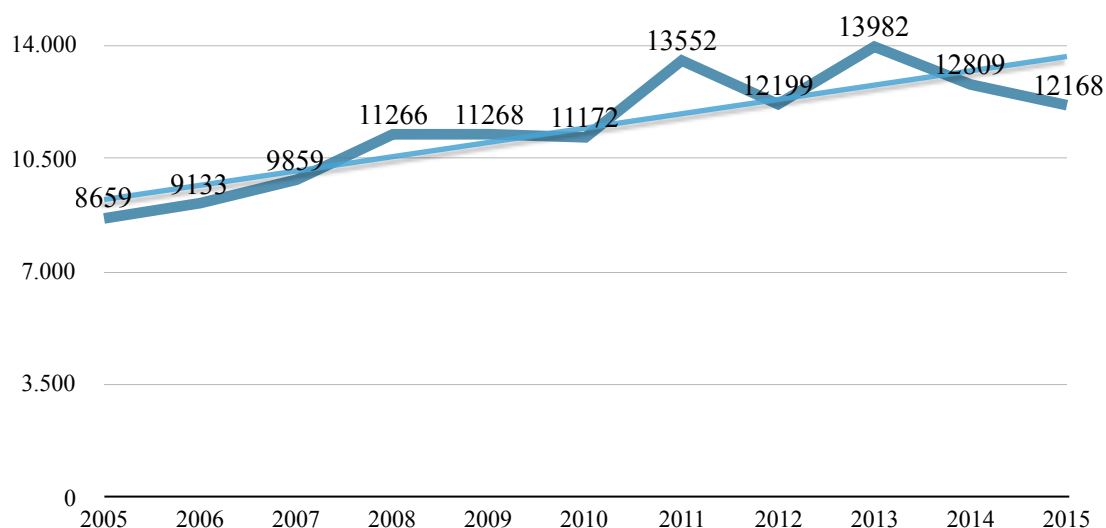
- **FEDELTA' DEI TESSERATI ALLA DISCIPLINA SPORTIVA**

In questa sezione abbiamo analizzato nel dettaglio i dati riferiti a tesseramenti ed affiliazioni, relativi al 2014 ed al 2015, completandoli con una serie storica che mostra l'andamento complessivo dell'ultimo decennio. Tutti i dati riferiti ai tesserati

²⁹⁹ <http://www.federcanoa.it/registratori.html>

³⁰⁰ <http://elearning.coni.it/login/index.php>

sono stati scaricati da una apposita area del sistema gestionale on line che le società utilizzano per effettuare affiliazioni e tesseramenti³⁰¹.



Nella serie storica, che affronta il percorso temporale decennale dal 2005 al 2015³⁰², si può notare un andamento crescente fino al 2008, seguito da un biennio di stabilità fino al 2010 ed un incremento significativo nell'anno pre olimpico del 2011. Dal 2012 si assiste ad un andamento altalenante, probabilmente dettato dalla crisi e dalle difficoltà economiche incontrate dalle società, associato ad un calo di affiliazioni. Complessivamente, la variazione media tra 2005 e 2015 risulta positiva, registrando un parametro di miglioramento del 48%.

- QUADRO TESSERTI TOTALE SU BASE REGIONALE³⁰³

Regione	2014	2015	Variazione	Variazione %
Emilia Romagna	648	549	-99	-15,28%
Friuli Venezia Giulia	597	656	59	9,88%
Liguria	1008	989	-19	-1,88%
Lombardia	1543	1632	89	5,77%
Piemonte	803	800	-3	-0,37%
Trentino Alto Adige	299	241	-58	-19,40%
Valle D'Aosta	39	51	12	30,77%

³⁰¹ <http://tesseramento.federcanoa.it>

³⁰² Dati agg. alla data del 31 ottobre 2015.

³⁰³ Fonte dei dati: <http://tesseramento.federcanoa.it>

Veneto	2305	2126	-179	-7,77%
Abruzzo	53	51	-2	-3,77%
Lazio	1463	1461	-2	-0,14%
Marche	139	108	-31	-22,30%
Molise	20	1	-19	-95,00%
Sardegna	1005	747	-258	-25,67%
Toscana	677	645	-32	-4,73%
Umbria	151	175	24	15,89%
Basilicata	19	20	1	5,26%
Calabria	103	121	18	17,48%
Campania	583	471	-112	-19,21%
Puglia	377	417	40	10,61%
Sicilia	977	907	-70	-7,16%
TOTALE	12809	12168	-641	-5,00%

Nel 2015³⁰⁴ si è registrata una decrescita del numero dei tesserati del 5% circa. Le Regioni che chiudono con una significativa variazione in positivo sono Friuli Venezia Giulia, Lombardia e Puglia. I cali più significativi si hanno in Sardegna, Veneto e Campania. I tesserati FICK si suddividono in atleti agonisti, atleti non agonisti, dirigenti sociali, tecnici e ufficiali di gara. Nella prossima analisi si evidenzierà la ripartizione per età dei tesserati agonisti, suddividendoli in cinque principali macroaree.

- *QUADRO ATLETI AGONISTI TESSERAI SU BASE ANAGRAFICA*³⁰⁵

Dettaglio agonisti	2014	2015	Variazione	Variazione %
8 - 13 anni	1752	1774	22	1,26%
14 - 17 anni	1780	1831	51	2,87%
18 - 35 anni	1912	1769	-143	-7,48%
> 35 anni	1411	1392	-19	-1,35%
TOTALE	6855	6766	-89	-1,30%

³⁰⁴ Dati agg. alla data del 31 ottobre 2015.

³⁰⁵ Fonte dei dati: <http://tesseramento.federcanoa.it>

L'incidenza del calo degli agonisti sul totale è pari al 13,88%. Si segnala però un incremento nelle categorie giovanili della fascia 8-17, segno delle ottime politiche di promozione sportiva per avvicinare nuovi tesserati in età scolare. Come già evidenziato in precedenza, la variazione negativa più alta si ha nella fascia 18-35, imputabile all'alto tasso di *drop out*³⁰⁶ giovanile. La Federazione dovrebbe, quindi, attuare un piano di recupero attraverso iniziative promozionali, promuovendo l'avvio all'attività agonistica ed un reale supporto agli atleti in fascia d'età 18-35, per contrastare l'abbandono precoce.

³⁰⁶ Con il termine inglese *drop out* si identifica letteralmente l'abbandono, il ritiro dall'attività sportiva. Secondo Cervello (2007), il *drop out* avviene quando giovani atleti pongono fine alla loro carriera sportiva prematuramente e prima di aver raggiunto il loro picco prestativo.

3.5.2 DIPENDENTI E COLLABORATORI

I rapporti esistenti si possono sinteticamente suddividere in:

- rapporti di lavoro dipendente a tempo indeterminato/determinato CCNL CONI Servizi/FSN per dipendenti federali;
- rapporti di lavoro dipendente a tempo indeterminato CCNL CONI Servizi/FSN per dipendenti CONI Servizi o ex-CONI Servizi (art. 30 del CCNL);
- rapporti di lavoro attraverso contratti di collaborazione a progetto per collaboratori operanti su progetti definiti e a tempo determinato presso la sede centrale e le sedi periferiche;
- rapporti di lavoro attraverso contratti di collaborazione professionale per particolari figure specialistiche operanti su progetti definiti e a tempo determinato presso la sede centrale;
- rapporti di lavoro attraverso la legge 133/08 (art.50 del TUIR) per tutti i collaboratori sportivi operanti sull'intero territorio nazionale su progetti definiti a tempo determinato (generalmente 1 anno) nominati dal Consiglio Federale.

La complessità è dovuta in parte ad una particolare fase di passaggio del contratto di lavoro del personale dipendente che storicamente vedeva le FSN come uffici del CONI e pertanto utilizzatrici del personale dell'Ente Pubblico; successivamente alla privatizzazione delle FSN (legge Melandri - n. 242/99) ed all'introduzione per legge n.178/02 della Coni Servizi S.p.A. il personale è stato prima privatizzato e successivamente trasferito su base volontaria alla dipendenza delle FSN. Per i rimanenti contratti di lavoro, essi sono dovuti alla particolare operatività delle Federazione che avvia ogni anno progetti di varia natura, in alcuni casi anche con un programmazione più lunga.

• AREA DELLO SVANTAGGIO

La Federazione si attiene a quanto stabilito dalle norme statali in merito e dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, riguardante dipendenti Coni Servizi e FSN. A riguardo non presenta attualmente all'interno lavoratori svantaggiati né diversamente abili, ma avendo nel 2015 superato la soglia dei 15 dipendenti, secondo quanto previsto dalla legge 68/99, per l'anno 2016 dovrà obbligatoriamente inserire nell'organico un soggetto appartenente ad una delle categorie protette. Nel quadro sintetico si fa esclusivo riferimento al personale dipendente a tempo indeterminato. I dati sono stati estrapolati dal sistema di gestione delle risorse umane.

	Tot. 2014	Tot. 2015
Svantaggiati (dal punto di vista culturale, fisico, psicologico, geografico) presenti in Federazione.	0	0
Lavoratori diversamente abili	0	0

• PARI OPPORTUNITÀ

Sia la consistenza numerica che la suddivisione nei vari ruoli e funzioni non fa rilevare criticità nelle pari opportunità, anzi i lavoratori donne superano i lavoratori uomini, come evidenziano i grafici riportati di seguito. I dati sono stati estrapolati dal sistema di gestione delle risorse umane.

	Tot. 2014	Tot. 2015
Dipendenti che usufruiscono di servizi specifici di conciliazione dei tempi	0	0
Dipendenti che usufruiscono di servizi di assistenza in caso di figli e/o genitori anziani	0	0
Dipendenti di sesso femminile	11	11
Dipendenti di sesso maschile	6	7
Dipendenti che usufruiscono di particolari forme di organizzazione del lavoro	0	0

• SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI

La Federazione negli anni ha realizzato diverse attività relative alla tutela della sicurezza e igiene sul posto di lavoro applicando le normative vigenti e collaborando con consulenti esterni attraverso:

- completamento della sorveglianza sanitaria ai sensi del DLGS 81/08 per tutti i dipendenti federali attraverso specifiche visite mediche effettuate dal medico competente;
- formazione sul primo soccorso ai sensi degli art. 37 e 45 del DLGS 81/2008 e D.M. 388/2003
- formazione di un operatore BLSD all'interno degli uffici federali con conseguente acquisto di defibrillatore
- formazione ai sensi degli art. 37 comma 9 del DLGS 81/2008 e D.M. 10/03/1998 dei lavoratori incaricati dell'attività di prevenzione di incendi e lotta antincendio;
- designazione del personale incaricato di attuare le misure di prevenzione incendi e lotta antincendio, di evacuazione in caso di pericolo, di salvataggio, di primo soccorso e gestione dell'emergenza. Nel quadro sintetico si fa esclusivo

riferimento al personale dipendente a tempo indeterminato. I dati sono stati estrapolati dal sistema di gestione delle risorse umane e confermati dalla segreteria di settore.

	Tot. 2014	Tot. 2015
Incidenti occorsi	1	0
Tasso di giorni di assenza e giorni persi per legge 104	53	131
Tasso totale di giorni di assenza e giorni persi*	862	358
Dipendenti e collab. che hanno frequentato corsi di formazione sulle tematiche salute e sicurezza	0	1

* Malattia, maternità, permessi, art 37, assenze giustificate, aspettative.

• FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE

La formazione del personale è un elemento cruciale per una azienda che è costantemente in crescita e che presenta una complessità notevole degli aspetti che è chiamata a gestire. A tal proposito la FICK, con il fine di far crescere culturalmente, attraverso percorsi organici e organizzati, le diverse figure che agiscono e interagiscono nel contesto di riferimento, ha svolto soprattutto attività formativa e didattica rivolta a tecnici e atleti. E' altresì in essere un solido rapporto con la Scuola dello Sport del Coni che ha permesso lo svolgersi di diversi corsi di specializzazione volti a personale e collaboratori federali, sia di tipo tecnico che manageriale. Nel quadro sintetico si fa riferimento al personale dipendente a tempo indeterminato, determinato e ai collaboratori a vario titolo della Federazione. I dati sono stati estrapolati dal sistema di gestione delle risorse umane e confermati dalla segreteria di settore.

	Tot. 2014	Tot. 2015
Dipendenti e collaboratori che hanno frequentato corsi di formazione	5	5
Spesa totale sostenuta per formazione	302	0*
Numero di ore di formazione	180	150

*Costi finanziati dal CONI tramite borse di studio e gratuità

• COMUNICAZIONE CON I DIPENDENTI E COLLABORATORI

La FICK ha perseguito una politica di comunicazione interna attraverso il dialogo con gli organi collegiali (Consiglio Federale) e attraverso frequenti riunioni con il

Segretario Generale ed il Presidente Federale. I vari settori tecnici vengono periodicamente coinvolti attraverso apposite riunioni sia di commissione sia singolarmente. Le commissioni sono formate da soggetti volontari provenienti dal mondo federale, i quali attuano la gestione operativa delle diverse attività federali. Il sistema di intranet federale mette a disposizione dei dipendenti i diversi documenti, favorendo la comunicazione all'interno degli uffici federali e limitando gli errori. Il sito web e i canali social sono i mezzi di comunicazione più efficaci per la diffusione di tutte le notizie riguardanti l'intera realtà federale. Il dato percentuale è stato calcolato analizzando il numero di colloqui effettuati mensilmente tra il Segretario Generale e il Presidente Federale con il personale dipendente/collaboratore ed il loro grado di soddisfazione: ogni dipendente/collaboratore effettua almeno un colloquio a settimana con il Segretario Generale e almeno un colloquio al mese con il Presidente Federale, dichiarandosi pienamente soddisfatto. La proporzione utilizzata è stata $100\%=12$, dove 100 indica il grado di coinvolgimento massimo di ogni dipendente sulla base di 12 incontri l'anno (almeno uno al mese).

	%2014	%2015
Percentuale di dipendenti e collaboratori coinvolti nelle forme di consultazione/comunicazione	100%	100%

• REMUNERAZIONE E ALTRI BENEFICI

Per quanto attiene ai dipendenti, la FICK applica integralmente il CCNL. Per quanto attiene le forme di collaborazione, si è data una uniformità di trattamento economico. Le forme incentivanti previste per i dipendenti, sono riconosciute nel rispetto del contratto e con un criterio selettivo, che tiene effettivamente conto del livello di impegno e di responsabilità di ciascuno, con il fine di garantire un premio motivante per il personale. I dati sono stati estrapolati dal sistema di gestione delle risorse umane e confermati dalla segreteria di settore.

	Tot. 2014	Tot. 2015
Fondi pensione	0	0
Orario di lavoro flessibile	2	2
Aspettativa	1	1
Assicurazione medica	17	18
Premi individuali al personale	89.437	d.n.d*

*Non ancora assegnati.

Ruoli	Tot. 2014	Tot. 2015
Dirigenti D1	1	1
Dipendenti C4	2	2
Dipendenti C3	5	5
Dipendenti C2	0	0
Dipendenti C1	1	1
Dipendenti B4	4	5
Dipendenti B3	1	1
Dipendenti B2	0	1
Dipendenti B1	2	1
Dipendenti A4	1	1

- **GESTIONE DEL CAMBIAMENTO**

La FICK ha già attraversato negli anni precedenti una fase di ristrutturazione. In questi due anni, oltre ad incrementare lo staff della segreteria federale di una unità, si è impegnata in rapporti di lavoro con risorse specializzate, perseguendo una politica di incarichi a soggetti professionali esterni e limitati alla finalizzazione di specifici progetti. I dati sono stati estrapolati dal sistema di gestione delle risorse umane e confermati dalla segreteria di settore.

	Tot. 2014	Tot. 2015
N° licenziamenti	0	0
N° dimissioni incentivate	0	0
N° pensionamenti e pre pensionamenti	0	0
N° di mobilità	0	0
N° di nuove assunzioni	0	1

3.5.3 FORNITORI E PARTNER COMMERCIALI

La Federazione, tramite l'ufficio amministrativo e l'ufficio marketing, si occupa dei criteri di selezione e gestione dei fornitori e partner commerciali. Importante è stato il cambiamento che il settore ha dovuto affrontare a partire dal 6 giugno 2014, contestualmente all'entrata in vigore dell'obbligo di emettere le fatture in formato elettronico, sulla base dell'elenco predisposto annualmente dall'Istat ai sensi dell'art. 1 co. 3 della L. 196/2009. Lo standard è stato reso obbligatorio anche per le Federazioni Sportive Nazionali dal 31 marzo 2015 e la FICK è stata la prima Federazione ad adottare, volontariamente e prima che fosse reso obbligatorio, il processo di fatturazione elettronica, con il fine di promuovere l'innovazione tecnologica e la trasparenza delle operazioni effettuate. Ad oggi la Federazione adotta una procedura che prevede sempre la richiesta di almeno 3 preventivi e una relazione di spesa che spiega il criterio di scelta adottato dall'accettante. Il modello a cui si lavorerà nel 2016, dato dall'inserimento delle Federazioni Sportive nell'elenco ISTAT che classifica le Pubbliche Amministrazioni, sarà quello di utilizzare il Mercato Elettronico della P.A. (MePA) per effettuare acquisti on line, confrontando le proposte dei diversi fornitori e scegliendo quella più rispondente alle diverse esigenze. La promozione della sostenibilità ambientale dei fornitori è uno degli obiettivi che la Federazione, vista l'attenzione sviluppata verso la tematica, ha deciso di porsi e che metterà in atto nel prossimo futuro, inserendo eventuali certificazioni come primario fattore di selezione. Inoltre, all'interno degli uffici è in atto un processo di digitalizzazione, che vede la riduzione l'impatto ambientale e del consumo di carta.

	Tot. 2014	Tot. 2015
N. di contratti annullati per il mancato rispetto, da parte di partner e fornitori, dei principi sociali e ambientali:	0	0
N. di contratti annullati per rischi di corruzione:	0	0
Eventuali violazioni in cui i fornitori sono stati coinvolti	0	0

Nonostante la difficoltà sorta negli ultimi anni per cercare collaborazioni e sponsorizzazioni, la FICK per il 2015 vanta un introito di 194.506 euro derivante da contratti stipulati con partner e sponsor. Importante fattore di incremento è stato l'evoluzione manageriale attuata e la creazione del "prodotto canoa", tramite un processo di studio ed un focus sui social media, agevolato dai recenti mondiali ospitati proprio in Italia. Tra i tanti aspetti, il Bilancio Sociale si propone di essere

anche un veicolo per comunicare in modo completo ed esaustivo l'identità della Federazione ed i principi che la guidano, con il fine di presentarsi in modo eticamente responsabile a possibili partner commerciali futuri.

3.5.4 COMUNITÀ LOCALE

• LIBERALITÀ, DONAZIONI, SUPPORTO A INIZIATIVE SOCIALI

La FICK insieme alla Federazione Francese e Tedesca ha deciso di intraprendere un progetto di cooperazione tecnica per sostenere la Federazione Africana di Canoa siglando un Protocollo d'Intesa con la stessa al fine di sostenerla economicamente e tecnicamente attraverso la formazione dei tecnici ed il supporto durante la partecipazione alle gare internazionali nel nostro continente. Tra i progetti sociali con maggior successo, si segnala la collaborazione che la FICK vanta con l'associazione Pink Lady e la Fondazione Umberto Veronesi per incentivare la pratica del dragonboat tra le donne, integrandola nei percorsi di riabilitazione post operatoria del cancro al seno. Un'altra importante iniziativa sociale è stata stipulata nel 2015 con l'organizzazione internazionale indipendente ActionAid, a sostegno del progetto "Operazione Fame" offrendo, a chiunque ne fosse interessato, l'attrezzatura tecnica federale a fronte di una donazione che è stata versata a totale finanziamento del progetto che si propone la lotta alla povertà e alla fame nel mondo. Altre numerose iniziative sono state intraprese dalle società direttamente sul territorio con il patrocinio della Federazione. Tra tutti si sottolinea la "Kayak Expedition" a sostegno di Amref. I tesserati Francesco Gambella e Riccardo Marchesini (diversamente abile), hanno intrapreso una maratona in canoa dal Lazio alla Sardegna per cercare di focalizzare l'attenzione dei media e dell'opinione pubblica sulla delicatissima tematica della mortalità post parto che ancora oggi, in Africa, causa 162 mila decessi all'anno e, di conseguenza, lascia senza mamma un milione di bambini. L'obiettivo della raccolta fondi collegata all'impresa, patrocinata dalla Federazione Italiana Canoa Kayak e dell'Expo, è stato quello di finanziare la formazione, entro il 2015, di 15.000 ostetriche in 13 Paesi del mondo.

• COINVOLGIMENTO DEGLI ATLETI NELLA COMUNITÀ LOCALE

Diverse sono state le iniziative in cui sono stati coinvolti atleti e tecnici sia a livello personale sia come team azzurro, partecipando durante i raduni e gare a iniziative solidali o a scopo benefico. Inoltre, la Federazione ha coinvolto come testimonial diverse personalità del mondo della canoa di ieri e di oggi, per trasmettere in maniera diretta, i valori dello sport. Il dato è stato ricavato, avvalendosi della collaborazione del settore tecnico, calcolando il numero di iniziative benefiche a cui durante l'anno hanno partecipato atleti di rilevanza nazionale che hanno vestito la maglia azzurra si main rappresentanza della propria società di appartenenza sia della Federazione stessa.

	Tot. 2014	Tot. 2015
Numero di atleti nazionali coinvolti in attività sociali societarie e federali	8	12
Contributi aggiuntivi delle società e associazioni sportive alla comunità locale	d.n.d	d.n.d
Numero di ore dedicate all'attività sociale dagli atleti nazionali	d.n.d	d.n.d

• SCUOLE E UNIVERSITA'

La Federazione, attraverso il Settore Scuola e Promozione ha aderito al progetto "Diffusione dello sport" promosso MIUR che prevede l'avvio di progetti rivolti alle scuole per promuovere l'attività sportiva attraverso "A scuola in canoa", il progetto di divulgazione della pratica canoistica nell'ambito delle scuole primarie e secondarie di primo grado, con l'intento di avvicinare i preadolescenti a questa disciplina sportiva, attraverso un approccio concreto e razionalmente organizzato sul piano educativo e metodologico che prevede oltre la pratica sportiva, un alto contenuto formativo, sia sul piano strettamente fisico-motorio, sia su quello emotivo-relazionale; al fine di promuovere un'educazione ambientale che concorra allo sviluppo della coscienza ecologica del futuro adulto. In ambito universitario, la Federazione ha stipulato diversi rapporti di collaborazione sia sul il piano inerente la ricerca tecnico-sportiva, sia su quello manageriale-formativo che su quello ingegneristico. Importante è l'avviamento degli studenti universitari alla pratica sportiva, attraverso i CUS sul territorio, per promuovere ed incentivare la partecipazione ai campionati universitari e supportare la doppia carriera degli studenti-agonisti. I dati sono stati ricavati dal sistema di tesseramento e dal sistema di gestione gare. Il numero delle convenzioni universitarie è, invece, stato ricavato dalle relative delibere adottate nel biennio 2014-2015, fornite dall'ufficio amministrativo.

	Tot. 2014	Tot. 2015
Numero di campionati universitari	1	1
Presenza di programmi di avviamento alla pratica sportiva nelle scuole primarie e secondarie	si	si
Numero di Centri Universitari Sportivi (CUS) affiliati	11	11
Numero di Università con cui sono state stipulate convenzioni	4	6

3.5.5 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

• ATTIVITÀ ISTITUZIONALI FINANZIATE DA CONI E ENTI TERRITORIALI

Nel 2015 la FICK ha ricevuto dal CONI un contributo di 4.359.599,00 euro finalizzato alla preparazione olimpica, a supporto delle attività internazionali delle varie discipline, alla copertura dei costi del personale e alle attività di promozione sportiva. Ha inoltre potuto contare su una somma di 170.826,00 (dato agg. al 31 ottobre 2015) euro quale contributo di Stato, Regioni e altri enti.

• PROGRAMMI DI COLLABORAZIONE CON LE FORZE ARMATE

I programmi di collaborazione con le Forze Armate e di Polizia sono disciplinati dal CONI e prevedono, attraverso l'Ufficio Sport e di Collegamento Forze Armate-CONI dello Stato Maggiore della Difesa, di usufruire di servizi logistici (trasporti, accoglienza in aeroporto) dalle Forze Armate e Civili per l'organizzazione e gestione di grandi eventi. La collaborazione riguarda anche l'arruolamento ed il supporto agli atleti di alto livello, attività di massima importanza per garantire un adeguato futuro agli atleti maggiormente promettenti. Nel 2014 la Federazione ha, inoltre, firmato un Protocollo di Intesa con la Polizia Penitenziaria, grazie al quale si è impegnata a mettere a disposizione le proprie strutture ai dipendenti dei penitenziari e permette un programma di reinserimento sociale per detenuti. E' altresì firmataria del protocollo d'intesa con il Dipartimento della Protezione Civile, per la diffusione delle attività di sicurezza nelle emergenze e di ottimizzazione dell'organizzazione delle manifestazioni sportive, con particolare attenzione per quelle paralimpiche. Il numero delle partnership è stato ricavato dalle relative delibere adottate nel biennio 2014-2015, fornite dall'ufficio amministrativo.

	Tot. 2014	Tot. 2015
Numero delle partnership con Istituzioni	4	5
Penalità, multe inflitte dalla Pubblica Amministrazione	0	0

3.5.6 AMBIENTE

• RAPPORTO, SENSIBILITA' E COSCIENZA AMBIENTALE

Federazione Italiana Canoa e Kayak rappresenta un movimento sportivo che raccoglie tutte le discipline canoistiche, sia quelle svolte su acqua piatta che acqua mosca. Significa tutto quello che, con una pagaia ed ovviamente la canoa, viene mosso in qualsiasi tipo di acqua, mare, lago o fiume. La canoa è un'attività sportiva in piena simbiosi con la natura: di fatto l'arena sportiva del canoista è l'acqua. Per questo motivo nasce di riflesso un profondo rispetto verso tutti gli specchi d'acqua che sono teatro di allenamento e gare di questa disciplina: per questo il WWF ha definito i canoisti "sentinelle dell'acqua". Questo spirito vuole essere trasferito e ai giovani sportivi canoisti e non solo e rappresenta un modo per presentare lo sport della canoa, ma soprattutto per divulgare un messaggio dedicato al "rispetto dell'ambiente" attraverso corsi di formazione e sensibilizzazione per la conoscenza della flora e fauna esistenti nei bacini d'acqua, in collaborazione con WWF e Gruppo Forestale di Stato.

• IMPATTO AMBIENTALE

La Federazione ha intrapreso una politica rivolta sia ai dipendenti, che ai tesserati ed affiliati, per migliorare i propri obiettivi in tema di sostenibilità ambientale. Per quanto riguarda gli affiliati lo ha fatto attraverso il "Decalogo del Canoista": un documento adottato dal 2006 come dichiarazione di impegno alla responsabilità degli sport della pagaia nei confronti della risorsa acqua e più in generale della natura³⁰⁷. Con tale documento la Federazione si è impegnata a ricercare la coerenza ambientale e a sensibilizzare i soggetti deputati alla tutela dell'ambiente affinché sia garantita la durabilità degli ecosistemi acquatici. Per le procedure amministrative dei dipendenti, invece, si è intrapreso un processo di digitalizzazione ed innovazione al fine di ridurre l'utilizzo di carta e stampe. Al fine di produrre il minor quantitativo di plastica, la Federazione ha introdotto l'uso di dispenser di acqua così da utilizzare meno bottigliette di plastica o di bicchieri di plastica. Durante i Campionati del Mondo di Milano, andati in scena aa agosto 2015, la FICK attraverso una partnership con il Consorzio Acqua Potabile (CAP), si è fatta portavoce del tema del riciclo fornendo 2500 borracce personalizzate utili ad evitare lo spreco della plastica. Durante tutte le competizioni agonistiche, grazie al sistema on line di live results, si risparmiano ingenti quantità di carta. I dati illustrati di seguito sono stati forniti dagli uffici amministrativi. Quelli non calcolabili sono imputabili al CONI Servizi s.p.a. Il

³⁰⁷ <http://www.federcanoa.it/sportpertutti>

dato relativo al coinvolgimento dei tesserati rispetto al tema della sostenibilità ambientale è stato calcolato approssimativamente tenendo conto del numero di incontri, dibattiti ed iniziative dedicate al tema ambientale.

	Tot. 2014	Tot. 2015
Certificazioni ottenute	0	0
Consumi idrici	d.n.d	d.n.d
Consumi energetici	d.n.d	d.n.d
Piano di miglioramento e azioni correttive in corso	1	2
Percentuale di tesserati coinvolti in programmi di sensibilità ambientale	30%	40%
N. totale di veicoli aziendali	6	6
Tipo di carburante usato	gasolio	gasolio

3.6 SEZIONE V - PROSPETTO DI VALUTAZIONE DEGLI INDICATORI SOCIALI E PROSPETTO DI CALCOLO DELL'INDICE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE

Tale sezione conclusiva rappresenta un'aggiunta rispetto alle linee guida GBS; essa ha lo scopo di fornire un indice di sintesi numerico che tenga conto dei risultati ottenuti nella parte precedente. L'indice di responsabilità sociale risponde così all'esigenza di creare un sistema di valutazione con una duplice valenza: da un lato permette un'analisi temporale che valuta l'evoluzione della singola Federazione Sportiva o, dall'altro una comparazione “orizzontale” tra le Federazioni che redigono il Bilancio Sociale. Per la costruzione di questo prospetto si è reso necessario sintetizzare gli indicatori qualitativi illustrati nella IV sezione, formulando delle domande a cui dare una risposta valutando oggettivamente quanto ricavato dall'analisi dei dati effettuata nei precedenti paragrafi. Ad ogni indicatore è stata, quindi, data una valutazione compresa nel *range* 0-100 (secondo multipli di 5) sintetizzando, sotto forma di punteggio, quanto espresso in precedenza per ciascuna tematica, secondo la seguente scala:

- Per niente (*range* 0-10): scarsa e/o nulla documentazione, nessun impegno concreto attuato in relazione alla tematica in oggetto;
- In piccola parte (*range* 15-50): documentazione occasionale con un trend in crescita ed un buon livello in alcune aree.
- In buona parte (*range* 50-90): documentazione sistemica delle pratiche aziendali, con un alto livello in alcune aree ed una costante crescita.
- In modo ampio (*range* 95-100): ampia documentazione delle buone pratiche federali e un positivo sviluppo nella maggior parte delle aree.

Il coinvolgimento degli stakeholder in questa fase è stato volutamente marginale poiché essendo alla prima stesura di un Bilancio Sociale ho ritenuto necessario in primis proporre il modello all'interno del sistema federale e poi raccogliere eventuali criticità e giudizi da affrontare nel prossimo bilancio 2016. L'obiettivo a cui credo sia necessario tendere con una consolidata e propedeutica esperienza dovrà essere quello di sottoporre tali tabelle valutative al pubblico degli stakeholder interessati rispetto a ciascuna tematica, per poter permettere agli stessi di valutare l'operato federale.

3.6.1 PROSPETTO DI VALUTAZIONE DEGLI INDICATORI SOCIALI

TESSERATI

Etica nello sport	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione ha sviluppato politiche per la lotta al doping?			90	
La Federazione ha realizzato periodicamente controlli a sorpresa?			75	
La Federazione ha sviluppato politiche di fair play?			60	
Servizi e assistenza ai tesserati	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione ha realizzato politiche di sviluppo dei servizi offerti?			60	
La Federazione ha realizzato programmi di promozione dei servizi?		40		
La Federazione offre ai suoi tesserati servizi ad hoc?		30		
Fedeltà dei tesserati alla disciplina sportiva	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione ha sviluppato politiche per incentivare i propri tesserati?			65	
La Federazione effettua un monitoraggio sui dati dei propri tesserati?			80	
Qual è il livello di conoscenza che la Federazione ha dei propri tesserati?			60	

La media di questa prima batteria di indicatori, ricavata dai giudizi valutativi espressi in funzione di quanto esposto nel paragrafo 3.5.1, si attesta intorno al 67,2, indicando che l'operato svolto e le politiche adottate nei confronti dei tesserati sono positive ma necessitano una miglioria nelle aree in cui il giudizio risulta inferiore a 60.

DIPENDENTI E COLLABORATORI

Area dello svantaggio	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione ha dei lavoratori svantaggiati (dal punto di vista culturale, psicologico, geografico)?	0			
La Federazione ha assunto dei lavoratori diversamente abili?	0			
La Federazione ha adottato politiche per l'eliminazione di barriere architettoniche?			90	
Pari opportunità	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione ha sviluppato politiche per la conciliazione dei tempi di lavoro?	0			
La Federazione prevede servizi di assistenza in caso di figli e/o genitori anziani?	0			
La Federazione prevede un adeguato inserimento di risorse femminili in organico?				100
Salute e sicurezza dei lavoratori	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione ha adottato politiche di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori?			65	
La Federazione organizza e/o propone corsi di formazione sulle tematiche della salute e della sicurezza?		50		
Formazione e sviluppo professionale	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta programmi relativi allo sviluppo professionale dei dipendenti/collaboratori?			60	
La crescita del personale è in linea con gli obiettivi strategici della Federazione?			70	

Comunicazione con dipendenti e collaboratori	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta un sistema di comunicazione / dialogo con i dipendenti/ collaboratori?				95
La Federazione coinvolge i suoi dipendenti nella formulazione/ revisione delle politiche aziendali?			65	
La Federazione adotta un sistema di misurazione della soddisfazione dei dipendenti/collaboratori?		30		
Remunerazione e altri benefici	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione prevede forme di incentivi legate ai risultati conseguiti?			80	
La Federazione offre una serie benefici ai suoi dipendenti/collaboratori?			55	
Gestione del cambiamento	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La struttura organizzativa è sufficientemente dimensionata in funzione delle attività e obiettivi da conseguire?			60	

L'area di indicatori riferita alle politiche attuate nei confronti di dipendenti e collaboratori, sulla base di quanto esplicitato e descritto nel paragrafo 3.5.2, si attesta sul valore medio di 53,8 indicando come si debba migliorare nelle aree riferite alle pari opportunità e allo svantaggio, in cui si nota una discrepanza di punteggio tra indicatori inseriti nella stessa sub-tematica. Seppur il totale supera la metà e quindi viene letto come positivo, sarà necessario rilevare le criticità riscontrate nelle diverse macro-aree e provvedere a incrementare quelle in cui il punteggio risulta pari a 0.

FORNITORI E PARTNER COMMERCIALI

Criteri di selezione e gestione dei fornitori e partner commerciali	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta criteri etici di selezione di partner e fornitori?			60	
La Federazione adotta nei processi amministrativi pratiche ambientali ed etiche?		45		

In base a quanto descritto nel dettaglio nel paragrafo 5.3.3, è stato assegnato alla macro-area dei fornitori e partner commerciali un punteggio complessivo medio che si attesta sul 52,5. L'indicatore sull'adozione di pratiche ambientali ed etiche nei processi amministrativi è limitata poiché, come descritto in precedenza, manca ad oggi un albo fornitori.

COMUNITÀ LOCALE

Liberalità, donazioni, supporto ad iniziative sociali	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta programmi di supporto ad iniziative sociali?			75	
La Federazione adotta programmi di sviluppo e supporto della comunità locale?			60	

Scuole e università	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta programmi specifici di collaborazione (anche commerciale) con le scuole e le università?			65	
La Federazione adotta programmi di promozione della pratica sportiva presso le scuole e/o università ?		40		
La Federazione adotta programmi di collaborazione con le università finalizzate all'inserimento di nuove risorse manageriali?		35		

Coinvolgimento degli atleti nella comunità locale	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta programmi per supportare attività di volontariato e sociali?			60	
La Federazione ha atleti che svolgono attività per il sociale?		40		

La comunità locale rappresenta una macro-area rilevante per questo prospetto. Il punteggio rilevato è di 53,0 indicando la necessità di maggiore attenzione e di politiche ad hoc per rendere maggiormente protagonisti gli stakeholder appartenenti a tale macro-area. In particolare si segnala un punteggio sotto la media in riferimento alle attività con le scuole, dato dalle difficoltà logistiche e tecniche che lo sport della canoa richiede.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Programmi di collaborazione con le Istituzioni	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta programmi specifici di collaborazione (anche commerciale) con le istituzioni locali/nazionali?			60	
La Federazione ha mai avuto contenziosi con la Pubblica Amministrazione?	0			

Attività istituzionali finanziate da Coni e da Enti territoriali	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione in quale percentuale è in grado di autofinanziarsi?		20		
La Federazione riceve altre tipologie di contributi rispetto a quelli del CONI?			55	
I contributi finanziati vengono investiti interamente?				95

La macro-area riferita alla pubblica amministrazione, descritta nel paragrafo 3.5.5, ha totalizzato come punteggio totale 43,0. Viene sottolineato come la Federazione non riesca a reperire risorse per autofinanziarsi ma allo stesso tempo riceve un 50% di

entrate al di fuori dei contributi che annualmente stanza il CONI. Per far crescere tale indicatore sarà necessario implementare la strategia di marketing per cercare ulteriori fonti di finanziamento.

AMBIENTE

Rapporto ambientale	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta una politica ambientale secondo la normativa vigente?			65	
La Federazione adotta politiche di prevenzione ambientale?			90	
Impatto ambientale	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta programmi che riducono l'impatto ambientale e le sostanze nocive?		50		
La Federazione adotta politiche di riduzione delle sostanze inquinanti?			60	
Trasporti/logistica	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta una politica per ridurre i consumi nel trasporto e rendere la logistica meno inquinante?			55	
Sensibilità e coscienza ambientale	Per niente	In piccola parte	In buona parte	In modo ampio
La Federazione adotta programmi interni/esterni per migliorare la coscienza e la sensibilità ambientale?				95
La Federazione ha mai richiesto/ possiede le certificazioni ambientali?	0			

Una notevole attenzione è stata dedicata alla macro-area dell'ambiente che presenta un punteggio medio di 58,7. Significativo è il dato sull'adozione delle politiche di prevenzione ambientale, descritte nel dettaglio nel paragrafo 3.5.6, che vede la Federazione firmataria di un protocollo ad hoc con il Ministero delle Politiche

Agricole e Forestali e il Corpo Forestale dello stato. L'indicatore risulta negativo in merito alla mancanza delle certificazioni ambientali, non essendo state mai richieste.

3.6.2 PROSPETTO DI CALCOLO DELL'INDICE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE

Raccolte tutte le valutazioni all'interno del "Prospetto di valutazione degli indicatori sociali" abbiamo elaborato, per ciascuna sub tematica, la media aritmetica dei punteggi parziali dati alle varie voci contenute sotto di essa. Siamo così giunti ad un punteggio complessivo per sub tematica, da trasferire all'interno dello schema stilato per il "Prospetto di calcolo dell'indice di responsabilità sociale". Illustriamo di seguito la modalità di calcolo del punteggio relativo ad ogni singola sub tematica, prendendo ad esempio l'indicatore "Etica nello sport": si è calcolato che la Federazione sviluppa programmi di lotta al doping per un punteggio pari a 90. Si è poi valutato che questa realizza controlli a sorpresa "in buona parte", con punteggio di 75 e che, infine, adotta politiche di fair play per un punteggio equivalente a 60. La media aritmetica è pari a 75,0 $((90+75+60)/3)$. Ottenuti tali valori per ogni sub tematica, abbiamo di seguito effettuato un calcolo ponderato sulla base dei pesi specifici assegnati dal modello di riferimento (punteggio x peso), fissati in un *range* da 0,02 a 0,06³⁰⁸. Ritornando all'esempio sulla sub tematica "Etica nello sport", contenuta all'interno della tematica "Tesserati", abbiamo ottenuto il risultato finale moltiplicando il punteggio 75,0 per il fattore attribuito a tale sub-tematica 0,06 ($75,0 \times 0,06 = 4,5$). La somma totale dei risultati ottenuti per ciascuna sub tematica ci ha fornito il parametro che indica il livello di responsabilità sociale della Federazione. Tale indicatore di risultato ci consente di quantificare gli effetti che la gestione federale ha fatto ricadere sugli interlocutori sociali e sulla collettività di riferimento. Questa, dopo il calcolo del Valore Aggiunto, è la parte più importante del rendiconto sociale, poiché consente di comprendere la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni degli stakeholder e di valutare il contributo fornito alla crescita del benessere della collettività di riferimento. Nella tabella di seguito si riporta il prospetto finale del calcolo dell'indice di responsabilità sociale, completo dei risultati di ciascuna sub tematica. Questo strumento servirà agli stakeholder per vedere e valutare se sono state soddisfatte le loro aspettative attraverso gli impegni intrapresi dalla Federazione.

³⁰⁸ C. Buscarini, *Percorsi e strumenti di lavoro. L'indice NASCO* in B. De Micheli, L. Incatasciato e F. Fallarla, *Investire nella Responsabilità Sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

TEMATICA	SUB TEMATICA	PESO	PUNT.	RISULTATO
Tesserati	Etica nello sport	0,06	75,0	4,5
	Servizi e assistenza ai tesserati	0,06	58,3	3,5
	Fedeltà dei tesserati alla disciplina sportiva	0,06	68,3	4,1
Dipendenti e collaboratori	Area dello svantaggio	0,04	30,0	1,2
	Pari opportunità	0,06	33,3	2,0
	Salute e sicurezza dei lavoratori	0,06	57,5	3,5
	Formazione e sviluppo professionale	0,06	65	3,9
	Comunicazione con i dipendenti e collaboratori	0,06	63,3	3,8
	Remunerazione e altri benefici	0,06	67,5	4,1
	Gestione del cambiamento	0,02	60	1,2
Fornitori e partner commerciali	Criteri di selezione e gestione	0,06	52,5	3,2
Comunità locale	Liberalità, donazioni, supporto ad iniziative sociali	0,02	62,5	1,3
	Scuole e Università	0,06	46,6	2,8
	Coinvolgimento degli atleti nella comunità locale	0,06	50,0	3,0
Pubblica amministrazione	Programmi di collaborazione con le istituzioni	0,04	30,0	1,2
	Attività istituzionali finanziate da CONI e Enti Territoriali	0,06	56,6	3,4
Ambiente	Rapporto con l'ambiente	0,04	77,5	3,1
	Impatto ambientale	0,04	55	2,2
	Trasporti e logistica	0,04	55	2,2
	Sensibilità e coscienza ambientale	0,06	47,5	2,9
INDICE DI RESPONSABILITA' SOCIALE FICK				56,8

Riportiamo ora l'intorno di valori, identificati dal modello preso in esame, in cui può essere compreso l'indice e la valutazione conseguente:

- 0-10: la Federazione non agisce in modo socialmente responsabile;
- 11-31: la Federazione agisce in modo socialmente responsabile molto limitatamente;
- 32-62: la Federazione agisce in modo socialmente responsabile in modo limitato;
- 63-83: la Federazione agisce in modo socialmente responsabile ad un buon livello;
- 84-100: la Federazione agisce in modo socialmente responsabile ad un alto livello;

Con un punteggio di 56,8 la Federazione Italiana Canoa Kayak si inserisce quasi al limite della seconda fascia di valutazione e il suo agire viene classificato come limitato. Tuttavia, essendo il primo Bilancio Sociale realizzato, si può dichiarare di aver raggiunto un livello sufficiente. Come già ampiamente descritto, tale calcolo dell'indice di responsabilità sociale permetterebbe, in linea di principio, una valutazione dell'operato su un piano storico (andamento negli anni dell'indice), nonché su un piano di analisi di benchmarking con le diverse realtà federali presenti nell'ambiente sportivo che già l'adottano da anni (FIPAV, FIDAL, FMI e simili). Tuttavia, essendo questo un contributo innovativo per la FICK, non è possibile effettuare alcuna comparazione, a livello "interno", dato che si tratta della prima proposta di Bilancio Sociale. A livello esterno, confrontando il risultato conclusivo con quello delle altre Federazioni Sportive, possiamo notare come il livello di responsabilità sociale della FICK sia maggiore di quello della FIDAL, il cui indice di responsabilità si attesta al 32,3 (al suo primo Bilancio Sociale nel 2013) ed inferiore a quello della FIPAV, il cui indice di responsabilità sociale si attesta all'82,80 (al suo sesto Bilancio Sociale nel 2013). Dalla comparazione di tali indici, possiamo notare come l'esperienza e la ciclicità nella redazione del Bilancio Sociale faccia aumentare nell'organizzazione la consapevolezza e l'impegno nel perseguire pratiche e politiche maggiormente etiche e responsabili.

3.7 VALIDAZIONE, CONTROLLO E PUBBLICAZIONE DEL DOCUMENTO

E' opportuno, dopo aver costruito e redatto il Bilancio Sociale, dedicarsi a predisporre un sistema di verifica e validazione, in grado di garantire e valutare l'attendibilità e l'affidabilità dei dati e delle informazioni in esso inserite, oltre che la correttezza e la credibilità del processo di rendicontazione sociale realizzato. Realizzare in modo corretto questa attività di verifica dei dati e delle informazioni è particolarmente importante per garantire che il Bilancio Sociale sia effettivamente il frutto della volontà da parte della Federazione Sportiva di assumere i principi e le logiche di Corporate Social Responsibility nel proprio orientamento strategico e nel proprio modo di operare e non sia, invece, solo una mera operazione di carattere promozionale e di marketing. Tra i principali sistemi di valutazione e verifica dell'affidabilità del documento, le Federazioni Sportive possono adottare e applicare: sistemi di verifica interna, sistemi di verifica partecipata o sistemi di verifica esterna con certificazione di parte di enti di revisione esterni³⁰⁹. La verifica interna prevede che sia la Federazione a prevedere, fin dalla prima fase di implementazione del documento, delle procedure volte a verificare la correttezza metodologica del processo di rendicontazione sociale e del documento realizzato e destinato alla pubblicazione. In alternativa, la Federazione può affidarsi alla realizzazione di sistemi di verifica partecipata, che prevedono il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione dell'affidabilità del bilancio sociale. Questa seconda proposta incrementa l'affidabilità e la qualità del lavoro, suggerendo linee guida utili per progettare l'edizione successiva del documento che si dovrà proporre di coinvolgere gli interlocutori sociali anche nella fase di concreta realizzazione del processo di valutazione. Infine se le Federazioni volessero ridurre al minimo il rischio di inattendibilità del documento, dovrebbero prevedere un sistema di certificazione e di verifica esterno che consentirebbe di accrescere l'immagine e la credibilità del processo di rendicontazione sociale, agli occhi degli stakeholder e della collettività di riferimento. La conclusione processo di rendicontazione sociale richiede che la Federazione provveda a pubblicare il Bilancio Sociale, in modo che possa essere letto e consultato da tutti coloro che ne avessero interesse. Successivamente, dovrà essere attivato un dialogo e un confronto con i principali stakeholder sulla performance federale e sui risultati conseguiti. E' importante garantire che tutti gli stakeholder siano a conoscenza dell'esistenza di questo documento e possiedano i riferimenti necessari per consultarlo o scaricarlo. Diverse possono essere le valenze positive derivanti dalla sua diffusione, come un incremento del consenso e della

³⁰⁹ L. Pucci, E. Vergani, *Il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione*, linee guida del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti.

legittimazione ad operare che la collettività di riferimento potrebbe riporre nella Federazione. L'attività di comunicazione e confronto con gli stakeholder sarà finalizzata a realizzare una valutazione partecipata, cercando di ricavare e ottenere dei rilevanti giudizi e indicazioni che potranno essere utilizzati per riprogettare il processo nei periodi successivi e per ri-orientare le strategie federali nel futuro. Questa ultima fase rappresenta una delle parti più rilevanti, poiché consente di effettuare una valutazione partecipata della performance federale e dei risultati raggiunti nel periodo: gli stakeholder potranno esprimere le loro critiche, i loro suggerimenti e le loro approvazioni sulle finalità perseguite dalla Federazione Sportiva e sulle diverse attività realizzate. Questo confronto consentirà, alla Federazione e alla collettività di riferimento, di analizzare la performance federale in base alla coerenza interna ed esterna. Gli stakeholder potranno, in primis, giudicare se i comportamenti e le attività concretamente realizzate dalla Federazione rispettano effettivamente i valori dichiarati come riferimento e se sono effettivamente volte a perseguire quella particolare mission e strategia esplicitata nella parte iniziale del Bilancio Sociale. In secondo luogo, esprimeranno aspettative, bisogni e valori per loro rilevanti, consentendo di pervenire ad un giudizio sulla corrispondenza di questi elementi con le strategie e la cultura Federale. Attraverso tale consultazione, la Federazione disporrà delle informazioni necessarie per ridefinire in modo adeguato le strategie perseguite, in modo da poter accrescere il consenso e la legittimazione ad operare, basi della sua stessa durabilità e sviluppo³¹⁰. L'obiettivo che si è proposta la Federazione Italiana Canoa Kayak, con la sua prima redazione del Bilancio Sociale, è quello di individuare, attraverso la pubblicazione del documento ed il giudizio degli interlocutori sociali, elementi e passaggi da perfezionare, con riferimento sia agli aspetti processuali, come, ad esempio, il numero e gli stakeholder da coinvolgere oppure la definizione degli indicatori da utilizzare per misurare il livello di performance raggiunto, sia al documento, come, ad esempio, migliorando la comprensibilità dei contenuti o ampliando le informazioni e i fatti rendicontati. A tal proposito, riportiamo il contributo descritto nel lavoro di Colombo e Stitz³¹¹, i quali individuano alcuni tra i principali elementi che possono essere oggetto di interventi di sviluppo e di miglioramento:

- *il particolare strumento di rendicontazione sociale realizzato*: come osservato nel capitolo precedente, esistono diversi modelli di rendicontazione sociale che la Federazione può adottare. Nel corso delle prime adozioni, come è stato fatto per il

³¹⁰ M. Mazzoleni, *Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini*, Franco Angeli, Milano, 2004.

³¹¹ G.M. Colombo, G. Stitz, *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, IPSOA, Milano, 2003.

Bilancio Sociale della FICK, si può decidere di dedicarsi alla realizzazione di documenti più semplici e mirati. Con il passare del tempo, ci si può spostare verso il modello più complesso del Bilancio di Sostenibilità, basato sullo standard internazionale del GRI;

- *il coinvolgimento degli stakeholder nelle varie fasi del processo di rendicontazione sociale:* nelle edizioni successive, la Federazione dovrà implementare le modalità con cui assicurare la loro partecipazione;
- *la definizione delle aree di rendicontazione sociale e degli indicatori volti a rilevare e a rappresentare la performance aziendale:* nelle edizioni successive, è possibile progettare dei nuovi indicatori che consentono di misurare in modo maggiormente completo e corretto i profili di risultato dell'efficacia istituzionale e degli impatti generati dalla gestione sul livello di soddisfazione degli stakeholder;
- *le modalità di pubblicazione e confronto:* anche in questo caso, con l'esperienza, potranno essere definite modalità per garantire una più efficace realizzazione della fase di valutazione partecipata del documento pubblicato.

CONCLUSIONI

Questo lavoro di tesi mi ha permesso di studiare ed analizzare il complesso ed affascinante mondo della rendicontazione sociale, applicandola alla realtà che vivo quotidianamente, ovvero quella delle Federazioni Sportive. Attraverso i tre capitoli ho provato a dimostrare ed evidenziare come la Responsabilità Sociale d'Impresa rappresenti per questa tipologia di organizzazioni non solo un mero veicolo di marketing e comunicazione, ma soprattutto un'opportunità strategica, poiché contribuisce a generare valore sociale per gli stakeholder e per l'intera comunità di riferimento. E' sempre più rilevante il ruolo che la rendicontazione sociale ha assunto all'interno delle Federazioni Sportive, essa consentendo alle stesse di ottenere una legittimazione ad operare e un consenso duraturi da parte degli stakeholder e della collettività di riferimento che costituiscono una risorsa determinante e fondamentale per generare valore sociale. Si è giunti a conclusione che il tradizionale bilancio d'esercizio fornisce agli stakeholder informazioni riduttive sulla gestione e sui risultati da essa raggiunti, non rappresentando gli standard di efficacia ed efficienza e la capacità di generare valore sociale che invece sono ampiamente trattati all'interno del Bilancio Sociale, fornendo una panoramica dell'intera performance. Il lavoro ha voluto sottolineare come il Bilancio Sociale possa essere il migliore strumento in grado di misurare il contributo fornito dalla Federazione Sportiva alla crescita del livello di benessere della comunità in cui opera. Abbiamo potuto constatare che l'applicazione del Bilancio Sociale genera un ampliamento del sistema informativo e introduce un sistema di indicatori volti a misurare l'efficacia dell'attività istituzionale e gli impatti generati dalla gestione sul livello di soddisfazione degli stakeholder; aumentando inoltre il numero e la qualità delle informazioni a disposizione della Federazione stessa. Quest'ultimo concetto esprime al meglio le potenzialità della rendicontazione sociale che da un lato rappresenta un'esigenza per la collettività di riferimento e, dall'altro, una necessità per la Federazione Sportiva. La prima riflessione che desidero condividere riguarda l'attenzione della comunità accademica, di enti senza scopo di lucro e soprattutto di aziende nei confronti dei temi della Responsabilità Sociale d'Impresa e della rendicontazione sociale, facendo aumentare la consapevolezza della crescente importanza che il tema ha raggiunto negli ultimi anni. Parallelamente è da sottolineare un aspetto negativo, o per meglio dire, una mancata occasione di sviluppo: gli studi e le ricerche italiane riguardanti la rendicontazione sociale nel mondo dello sport non hanno ancora fatto quel salto di qualità che ci si sarebbe potuti aspettare. Pur essendo stati pionieri nell'identificare ed introdurre gli studi sul tema, non abbiamo trovato modo di adeguarlo e migliorarlo nel tempo, lasciando buone fondamenta ma perdendo la leadership che

L'Italia aveva sul campo. Questo lavoro si è posto l'obiettivo di tradurre in concreto le linee guida predisposte, cercando coerenza tra l'idea teorica e la realtà esaminata, utile a fornire uno spunto di riflessione per una futura internazionalizzazione dello standard italiano. A livello pratico diversi sono stati gli ostacoli riscontrati nella redazione del lavoro, sia a livello quantitativo sia a livello qualitativo, in particolare nel riuscire a reperire e catalogare i dati, nel coinvolgere gli stakeholder di riferimento e nell'effettuare l'analisi del Valore Aggiunto (VAG); per quest'ultimo punto fondamentale è stato il supporto del bilancio d'esercizio. Credo sia importante sottolineare che a causa della limitata conoscenza di tale strumento, nella pratica aziendale ed in particolare all'interno delle Federazioni Sportive, non è ancora davvero compresa la ricchezza che la rendicontazione sociale può apportare. Una importante tematica che, all'interno del Bilancio Sociale illustrato, non viene affrontata è quella ambientale: la scelta è sostenuta dalla totale mancanza di dati all'interno della Federazione riguardo i consumi ambientali, senza i quali non è stato possibile ricavare un dato certo. Per migliorare il livello di utilizzo e di applicazione del Bilancio Sociale sarebbe necessario utilizzare tale documento come strumento di pianificazione futura e non solo di rendicontazione. E' necessario, quindi, mantenere continuità e costanza nel processo di rendicontazione, partendo dall'importante lavoro di mappatura ottenuto, che può rivelarsi fondamentale per le scelte manageriali, cercando di capire i punti di forza e debolezza utili per migliorare le aree meno sviluppate. Alle tre dimensioni illustrate nel Triple Bottom Line³¹² di Elkington risulta necessario, quindi, aggiungere una quarta, denominata "sostenibilità istituzionale", intesa come la capacità di assicurare condizioni di stabilità, democrazia, partecipazione e giustizia agli stakeholder interni e di dare trasparenza e rappresentatività agli stakeholder esterni. Concludo con una mia personale considerazione sul futuro che si prospetta per il mondo dello sport professionistico e amatoriale. In ottica futura credo che il *Creating Sharing Value*, concetto espresso per la prima volta da Porter e Kramer nel 2011³¹³, possa rappresentare l'evoluzione strategica della Corporate Social Responsibility a cui dovranno puntare le Federazioni Sportive. Adottare il principio del *Creating Sharing Value*³¹⁴ significherebbe, per la Federazione Sportiva, connettere competitività e benessere della comunità, sostenibilità economica, perseguimento della finalità

³¹² J. Elkington, *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21 Century Business*, Capstone Publishing, Oxford, 1997.

³¹³ M.E. Porter, M.R. Kramer, *The big idea: creating shared value*, Harvard Business Review, vol. 89, n° 1, 2011

³¹⁴ "L'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività delle aziende migliorando, nello stesso tempo, le condizioni economiche e sociali della comunità in cui l'impresa opera." in M.E. Porter, M.R. Kramer, op. cit.

agonistica e progresso sociale, non dovendo perseguire uno e sacrificare l'altro, ma creando una catena del valore che possa generare e fornire agli stakeholder reali benefici per essere competitivi e creare community che possano fungere da punto di riferimento. Per far ciò è necessario riconsiderare le esigenze degli stakeholder, garantendo una più ampia partecipazione e ridefinire la "produttività" nella catena del valore, che nel caso di una Federazione Sportiva è formata principalmente dalla forza-lavoro volontaria sul territorio. Si dovrà quindi puntare sullo sviluppo e sul supporto di cluster locali che seguano un obiettivo unico definendo una rete territoriale che possa connettere e portare beneficio all'intera platea di stakeholder. Il punto d'arrivo di questa tesi prevede la comprensione del passaggio manageriale che dal semplice calcolo del Return On Investment dovrà passare a perseguire, valorizzare e rendicontare il Return On Engagement, coinvolgendo e sensibilizzando l'intera comunità di riferimento che beneficia dei principali servizi della Federazione Sportiva, fornendo così quel valore aggiunto necessario a rafforzare e fidelizzare la comunità-rete che ne ruota intorno. Il tutto nella speranza che l'impresa sportiva, cambiando paradigma, possa perseguire e adottare nuove prospettive strategiche. Il lavoro di ricerca effettuato attraverso questa tesi vuole rappresentare un contributo, seppur piccolo, nel cercare ed intraprendere nuove strade da percorrere per portare nuovo entusiasmo all'interno del panorama accademico del management sportivo, fornendo diversi spunti da approfondire, facendo leva sull'importanza degli stakeholder e provando a rilanciare il valore e la potenza del settore sportivo. Tra tutti credo che, il Bilancio Sociale e le future evoluzioni strategiche di tale documento, possano rappresentare uno strumento comunicativo fondamentale per aiutare coloro che operano all'interno del mondo sportivo ad accorgersi delle grosse potenzialità di studio e di ricerca manageriale che ancora possono essere colte per dare la giusta rilevanza al settore. Il messaggio che questo lavoro di tesi vuole trasmettere è quello di costruire una rete di esperienze e relazioni, orientate verso il concetto di creazione di "Valore Condiviso", che possano contribuire a migliorare lo scenario di riferimento, proponendo nuove leve d'azione e utilizzando innovative strategie aziendali da applicare al contesto sportivo.

BIBLOGRAFIA

- A.A.V.V., *A guide to Social Return on Investment*, the Scottish Government, Society Media, 2009.
- A.A.V.V., *Stakeholder Engagement: Measuring and Communicating Quality*, AccountAbility Quarterly 19, London, 2002.
- A.A.V.V., *Dentro lo sport: primo rapporto sullo sport in Italia : dinamiche sociali, economiche e valoriali*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.
- Aaker D.A., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand name*, The Free Press, New York, 1991.
- Allegrini M., *Rischio aziendale e comportamenti non etici, l'utilizzo del lavoro minorile*, Economia e Management, n°5, 2000.
- Alvisi C., *Autonomia privata e autodisciplina sportiva. Il CONI e la regolamentazione dello sport*, Giuffrè, Milano, 2000.
- Andriof J., Waddock S., *Unfolding Stakeholder Engagement*, in Andriof J., *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2002.
- Arli D., Zappala D. e G., *Why do companies ignore measuring the social impact of their Corporate Community Involvement programs?*, The Centre for Social Impact, CSI Briefing Paper, n°4, 2009.
- Azzone G., *Sistemi di Controllo e Gestione*, Etas, Milano, 2006.
- Babiak K., Wolfe R., *Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors*, Journal of Sport Management, 2009, vol. 23.
- Beda A., Bodo R., *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il Sole 24 ore, Milano, 2004.
- Bennet R., Kottasz J., *Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation*, Corporate Communications: an International Journal, vol. 5, n° 4, 2000.
- Bisio L., *Bilancio sociale: strumenti e modalità di individuazione e coinvolgimento degli stakeholder*, Regione Emilia Romagna, Team di innovazione regionale sul bilancio sociale, 2005.
- Bovens M., *Analysing and assessing Public Accountability. A conceptual framework*, European Governance Papers, dal sito internet www.connex-network.org/eurogov, 2006.
- Buccione C., *Modelli di Governance e prospettive manageriale nelle imprese non profit*, Franco Angeli, Milano, 2010.

- Buscarini C., Manni F., Marano M., *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- Buscarini C., Mura R., *Nuovi sviluppi in tema di rendicontazione sociale nelle Federazioni Sportive Nazionali (FSN) in Azienda Pubblica. Teoria ed esperienze di management*, Regione Abruzzo, n° 4, 2011.
- Buscarini C., *Percorsi e strumenti di lavoro. L'indice NASCO*, in De Micheli B., Incatasciato L. e Fallarla F., *Investire nella Responsabilità Sociale*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Butera F., *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- Cardillo E., *I presupposti scientifici e culturali nei percorsi di social accounting nel settore pubblico*, Giappichelli, Torino, 2008.
- Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.
- Carroll E., *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Wiley-Blackwell, New York, 2015.
- Cerana N. (a cura di), *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Franco Angeli, Milano, 2004
- Cherubini S., *Comunicare con gli eventi*, Franco Angeli, 2007.
- Cherubini S., Franchini C., *La riforma del CONI: aspetti giuridici e gestionali*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Cherubini S., *Marketing sportivo: analisi, strategie, strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Cici C, D'Isanto D., *Valore Sociale e strategie di calcolo*, RGA Associati, Ernest & Young Report, 6 giugno 2010.
- Ciminello R., *Il significato cristiano della responsabilità sociale dell'impresa*, Tipo Arti Grafiche, Roma, 2008.
- Colombo G. M., Stitz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, IPSOA, Milano, 2003.
- Condosta L., *Il bilancio sociale d'azienda. Teoria e tecniche di redazione*, Ipsoa, Milano, 2008.
- Corley K. G., Cochran P. L., Comstock T. G., *Image and the Impact of Public Affairs Management on Internal Stakeholders*, Journal of Public Affairs, 2001.
- Corrocher A., *Il bilancio sociale*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Cosenza V., *Social Media ROI*, Apogeo, Milano, 2012.
- Crane A., Matten D., *Business Ethics*, 2° ed., Oxford University Press, New York, 2007.
- Dallochio M., Salvi A., *Finanza d'azienda*, Egea, Milano, 2005.

- Darby L., Jenkins H., *Applying sustainability indicators to the social enterprise business model*, International Journal of Social Economics, vol. 33, 2006.
- Davis K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, California Management Review, Spring 1960.
- De Silvio M., *Le linee guida UNI ISO 26.000 sulla Responsabilità Sociale delle Organizzazioni quale strumento di coinvolgimento nella green economy*, ICSR, Milano, 12 aprile 2012, www.i-csr.org.
- Di Salvo M., *Evoluzione di concetto e di contesto per il marketing sportivo*, Media Laws, Law and Policy of the Media in a Comparative Perspective, <http://www.medialaws.eu>
- Edwards A.R., *The Sustainability Revolution: Portrait of a Paradigm Shift*, New Society Publishers, Gabriola Island, Canada, 2005.
- Elkington J. in Rusconi G. et al., *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Elkington J., *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21 Century Business*, Capstone Publishing, Oxford, 1999.
- Esposito G., *La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive. Condividere valori per creare valore*, Edizioni SDS, Roma, 2012.
- Esposito G., *Marketing delle organizzazioni sportive e responsabilità sociale ed etica*, SDS Rivista di cultura sportiva, n° 74, Calzetti e Mariucci Editore, 2007.
- Ferrand A., Torriggiani L., *Marketing of Olympic Sport Organisations*, Human Kinetiks, Champaign, IL, 2005.
- Ferrari L., Renna S., Sobrero R., *Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, Isedi, Torino, 2009.
- Fiorentini G., Calò F., *Impresa sociale & innovazione sociale*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- Fombrun C. J., Van Riel C.B.M., *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall, Financial Times Upper Saddle River, NJ, 2004.
- Fombrun C.J., *Building corporate reputation through CSR initiatives: Evolving standards*, Corporate Reputation Review, n°8, 2005.
- Fombrun C.J., *Reputation: realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Francesconi A., *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, Cedam, Padova, 2007.
- Freeman R. E., *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman Boston, 1984.

- Freeman R. E., Evan W. M., *Corporale governance: a stakeholder interpretation*, Journal of Behavioural Economics, 19, 1990.
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Time Magazine, 13 settembre, 1970.
- Furrer P., *Giochi Olimpici sostenibili: utopia o realtà?*, Bollettino della Società Geografica Italiana, serie XII, volume VII, n° 4, 2002.
- Genzale J., *Sport and Social Responsibility*, Sport Business Journal, 2006.
- Gherardini M., *Reputazione e rischio reputazionale in economia*, XXII Ciclo di Dottorato, Università degli Studi di Trieste, 2009.
- Grumo M., *Introduzione al management delle aziende non profit*, ETAS, Milano, 2001.
- Hinna L. Monteduro F., *Responsabilità sociale, accountability e strumenti di rendicontazione sociale*, in Conte G. (a cura di), *La Responsabilità sociale d'impresa*, Laterza, 2005.
- Hinna L., *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa - Manuale pratico - operativo. Processi, strumenti e modelli. La redazione del Bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.
- Hunt K.A., Bristol T., Bashaw R.E., *A Conceptual Approach to Classifying Sports Fans*, Journal of Services Marketing, vol. 13, n°6, 1999.
- Invernizzi E., Romenti S., *Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- Invernizzi E., Romenti S., *Progetti di misurazione dei risultati della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2014.
- Javadein S. R. S., Khanlari A., Estiri M., *Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust*, International Journal of Human Sciences, Vol. 5, N° 2, 2008.
- Kotler P., *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, 1976.
- Lettini G., *Valutazione d'azienda*, CoreBook Perugia, 2009.
- Madella A., *La performance organizzativa delle Associazioni e delle Federazioni Sportive: un modello di valutazione*, Atleticastudi, n° 34, 2004.
- Maggi D., *Il bilancio di missione delle aziende non profit: modelli di rendicontazione sociale, profili teorici ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano, 2008.
- Manetti G., *The quality of stakeholder Engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 18, 2011.

- Manfredi F., Zangrandi A. (a cura di), *Le aziende sportive non profit*, in *Aziende non profit: dall'eterogeneità all'economicità*, Egea, Milano, 2000.
- Marani Toro I., *Gli ordinamenti sportivi*, Giuffrè, Milano, 1977.
- Marano M., *Gli strumenti di rendicontazione sociale nel governo e nella comunicazione delle aziende sportive non profit*, Il Sole 24 Ore Sport, 30 marzo 2006.
- Matacena A. in Hinna L., *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.
- Mazza B., *Giochi di retroscena*, Milano, Franco Angeli, 2007.
- Mazzei A., Ravazzani S., *Dialogare con gli stakeholder. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- Mazzoleni M., *Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- McGuire J. W., *Business and Society*, New York: McGraw-Hill, 1963.
- Melandri V., *L'accountability nelle aziende non profit*, Guerini e associati, Milano, 2005.
- Molteni M., *Le misure di performance nelle aziende non profit di servizi alla persona*, CEDAM, Padova, 1997.
- Mook L., Quarter J., Ryan S., *Business with a difference: Balancing the social and the economic*, Toronto, Scholarly Publishing Division, University of Toronto, 2013.
- Munro R., *Alignment and identity work: the study of accounts and accountability*, in Munro R., Mouritsen J., *Accountability: power, ethos and the technologies of managing*, International Thompson Business Press, London, 2006.
- Mura R., Buscarini C., *La "buona" governance ed il ruolo dell'etica nelle organizzazioni dello sport*, Rivista Internazionale di Diritto ed Etica dello Sport 1, 2014.
- Napoli P.M., *Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences*, Columbia University Press, New York, 2011.
- New Economics Foundation (nef) *Measuring social impact: the foundation of social return on investment (SROI)*, SROI Primer, London, 2004.
- New Economics Foundation (nef), *Measuring Value: a guide to Social Return on Investment (SROI)*, Second edition, London, 2008.
- Passeri R., Mazzi C., *Etica nell'impresa e negli affari*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- Pellicelli G., *Strategie d'Impresa*, Egea, Milano, 2005.
- Perlingieri P., *Profili istituzionali del diritto civile*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 1975.

- Perrini F., Tencati A., *CSR, Un nuovo approccio strategico alla gestione dell'impresa*, Egea, Milano, 2008.
- Perrini F., Vurro C., *L'integrazione della CSR nei rapporti di filiera delle PMI*, Egea, Milano, 2011.
- Pires G.D., Stanton J., Rita P., *The internet, consumer empowerment and marketing strategies*, European Journal of Marketing, 2006.
- Pistoni A., Songini L., *Reporting e Valore. Misurazione delle performance aziendali*, Egea, Milano, 2002.
- Porter M., Kramer R., *Strategia e società: il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review Italia, n° 1/2, gennaio - febbraio 2007.
- Porter M., Kramer R., *The big idea: creating shared value*, Harvard Business Review, vol. 89,
- n° 1, 2011 Prado Lorenzo J.M., Gallego Alvarez I., Garcia Sanchez I. M., *Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 16, 2009.
- Pride M., Ferrel O.C., *Marketing*, Egea, Milano, 2005.
- Propersi A., *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, Etas, Milano, 2001.
- Prunesti A., *Comunicazione e marketing delle imprese sportive: dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- Pucci L., Vergani E., *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano, 2002.
- Pucci L., Vergani E., *Il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione*, linee guida del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, 2004.
- Raimondi M., *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli Editore, Milano, 2009.
- Ratten V., *Practical Implications and Future Research Directions for International Sports Management*, Thunderbird International Business Review, 2011, Vol. 53, N° 6.
- Rohde C., Becchimanzi M., *La responsabilità sociale diventa strumento di comunicazione*, L'Impresa, n°2, 1995.
- Romenti S., *Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*, Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA, n. 2, 2008.
- Rusconi G., *Il Bilancio Sociale d'impresa: problemi e prospettive*, Giuffrè, Micucci, Bari, 1988.

- Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, 2005.
- Sacconi L., *CSR as a model of extended corporate governance, an explanation based on the economic theory of social contract, reputation and reciprocal conformism*, LIUC paper n.142, LIUC University, 2004.
- Scholten P., Nicholls J., Olsen S., Galimidi B., *Social Return on Investment: A Guide to SROI Analysis*, Amstelveen, 2007.
- Siano A., *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Sinergie, Rivista di studi e ricerche n° 89, settembre-dicembre 2012.
- Shank M.D., *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, Pearson Prentice Hall, 2005.
- Sobrero R., *La Comunicazione Sociale*, Paper presentato in occasione del seminario “Comunicazione e responsabilità sociale d'impresa”, Università degli Studi di Bologna, 13 marzo 2006.
- Sorgi G. (a cura di), *Le scienze dello sport: il Laboratorio atriano*, Atti del Convegno, Atri. 14-15 maggio 2012, Edizioni Nuova Cultura, 2012.
- Tanese A. (a cura di) *Rendere conto ai cittadini, Dipartimento della funzione Pubblica per l'efficienza delle amministrazioni*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.
- Tieghi M., *Il bilancio di esercizio delle aziende sanitarie pubbliche: uno schema di analisi*, Bologna, Clueb, 2000.
- Valdani A., Brioschi A., *La filantropia aziendale in Italia: una ricerca empirica*, working paper dell'osservatorio di marketing, n°6, SDA Bocconi, Milano, 1995.
- Walters G., Tacon R., *Stakeholder engagement in European football*, In Paramio-Salcines J.L., Babiak K., Walters G. (a cura di), *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*, London, Routledge, 2013.
- Warner S., Dixon M. A., Chalip L., *The Impact of Formal Versus Informal Sport: Mapping the Differences in Sense Of Community*, Journal of Community Psychology, vol. 40, N° 8, 2012.
- Wheeler D., Silana M., *The stakeholder corporation. A blue print for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, London, 1997.
- Yakel E., *The social Construction of Accountability: Radiologists and their Recordkeeping*, The information society, 2001.
- Zagnoli P., Radicchi E., *Sport marketing e nuovi media*, Franco Angeli, Milano, 2011.
- Zappa G., *Le produzioni nell'Economia delle Imprese*, vol. I, Giuffrè, Milano, 1956.

- Zingales L., *L'impresa è più sociale se fa bene la sua parte*, Il Sole 24 Ore, 9 luglio, 2008.
- Zyglidopoulos S.C., *The impact of accidents on firms' reputation for social performance*, Business and Society, n°40, 2001.

STANDARD E REPORT DI RIFERIMENTO

- AA1000 AccountAbility Principles Standard
- AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates, Il Manuale dello Stakeholder Engagement, vol. 2.
- AMA Dictionary, American Marketing Association.
- Commissione Europea, Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 18 luglio, 2001.
- CONI - Bilancio di Sostenibilità, 28 ottobre 2014.
- G4 Sustainability Reporting Guidelines, 2013.
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, anno 155°, n°302.
- GBS, *Il bilancio sociale. Standard di base e documenti di ricerca*, Giuffrè, Milano, 2005.
- GBS, *Il Bilancio Sociale. Documenti di ricerca n°10. La rendicontazione sociale delle aziende non profit*, Giuffrè, Milano, Appendice B2, 2013,.
- GBS, *Il Bilancio Sociale. GBS 2013 Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, Milano, 2013.
- GRI, An introduction to G4, 2013
- GRI, G4 Sustainability Reporting Guidelines, 2013
- IOC Annual Report, 2013
- ISO 26000, Guidance on social responsibility, 2010.
- KPMG, GRI's G4 Guidelines: the impact on reporting, 2013.
- Olympic Charter
- Rapporto "Lo Sport in Italia, numeri e contesto 2014", CONI - ISTAT, 2015.
- Statuto del Comitato Olimpico Nazionale Italiano

SITOGRAFIA

- www.accountability.org.uk.
- www.aists.org
- www.bilanciosociale.it
- www.coni.it
- www.csr.unioncamere.it
- www.europa.eu
- www.federcanoa.it
- www.fidal.it
- www.figc.it
- www.fip.it
- www.globalreporting.org
- www.gruppobilanciosociale.org
- www.iso.org
- www.marketingpower.com
- www.medialaws.eu
- www.olympic.org
- www.pwc.com
- www.sportemultimedia.net
- www.thesroinetwork.org
- www.uni.com

RINGRAZIAMENTI

Sono grata alla Prof.ssa Barbara Mazza per avermi dato l'opportunità di sviluppare al meglio l'argomento di questa tesi. Grazie all'Università degli studi di Roma "La Sapienza" ed in particolare a tutti di docenti del dipartimento CORIS: aperti all'ascolto degli studenti, umani, stimolanti e coinvolgenti, a dimostrazione che l'eccellenza non è solo sulla carta ma è soprattutto nei fatti.

Grazie alla mia famiglia, sperando che possano vedere ripagati con l'orgoglio tutti i sacrifici che hanno fatto. Grazie a Gaetano, l'amore vince su tutto, anche sulle riclassificazioni di bilancio. Grazie a tutti gli amici e le amiche che mi sono stati/e vicino in questo percorso di laurea magistrale.

Grazie al Vice Presidente del CONI e Presidente FICK Luciano Buonfiglio per avermi dato l'opportunità di contribuire allo sviluppo dello sport italiano. Grazie al Segretario Generale Daniela Sebastiani, per aver creduto in me e per aver visto nei miei occhi la passione con cui lavoro ogni giorno. Grazie a Johnny Lazzarotto e Pamela Venditti, punti di riferimento e fondamentali fattori di crescita lavorativa: in questi due anni mi hanno insegnato che "chi non fa, non sbaglia". Grazie a tutta la segreteria federale che mi ha supportato nel lavoro di raccolta dati e mi ha affiancato durante questo percorso. Grazie ai dodicimila tesserati della Federcanoa, questa tesi è fatta da voi e per voi, sperando che possa dare una mano concreta per migliorare e far crescere tutto il movimento.

Infine grazie ai colleghi dell'area comunicazione delle diverse Federazioni Sportive Nazionali e del CONI per i piacevoli scambi di idee e per i numerosi progetti sviluppati insieme. Con voi sono partita da "Agosto Azzurro" ed ora ho appena iniziato il cammino verso "Roma 2024", un sogno che vorrei vedere realizzato per dimostrare che lo sport italiano e le persone che ci lavorano sono una delle eccellenze di questo paese.

Anche se il futuro sembra lontano, in realtà comincia proprio adesso.

*I campioni sono quelli che vogliono lasciare il loro sport in condizioni
migliori rispetto a quando hanno iniziato a praticarlo.*

(Arthur Ashe)



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA