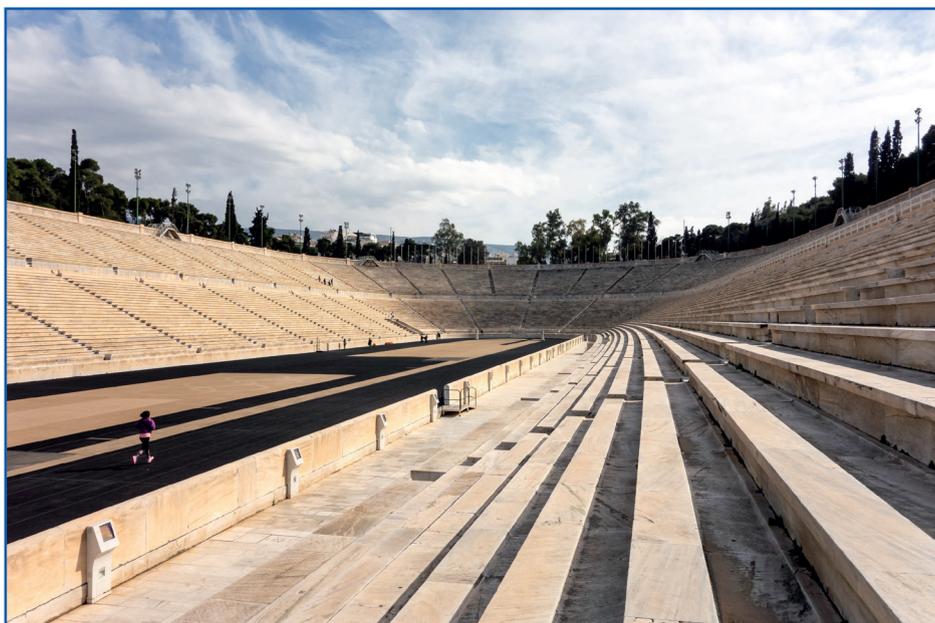


# LE ASSOCIAZIONI SPORTIVE DILETTANTISTICHE: RIFORME E PROFILI GESTIONALI

a cura di Carlo Bottari e Alceste Santuari

Prefazione di Marco Castrignanò



QUADERNI DI DIRITTO  
DELLE ATTIVITÀ MOTORIE E SPORTIVE

Collana diretta da Carlo Bottari

I volumi della Collana “Quaderni di Diritto delle attività motorie e sportive”

1. Nicola Cavallaro, *La cessione dei diritti economici dei calciatori* (2021)
2. Francesco Pegreffi, Giovanni Paruto (a cura di), *Stili di vita e nuove tecnologie* (2022)
3. Luigi Melica, *Sport e “diritti” in Italia e nel mondo* (2022)

**COMITATO SCIENTIFICO**

Carlo Bottari

Roberto Cippitani

Paco D’Onofrio

Massimiliano Iovino

Luigi Melica

Alessandro Pajno

Carlo Rasia

Elena Zucconi Galli Fonseca

LE ASSOCIAZIONI SPORTIVE  
DILETTANTISTICHE:  
RIFORME E PROFILI GESTIONALI

a cura di Carlo Bottari e Alceste Santuari

**Bologna**  
University Press

Fondazione Bologna University Press  
Via Saragozza 10 – 40123 Bologna  
tel. (+39) 051 232 882  
fax (+39) 051 221 019

[www.buonline.com](http://www.buonline.com)  
email: [info@buonline.com](mailto:info@buonline.com)

© 2022 Bologna University Press

Trascorso un anno dalla prima edizione, i testi sono pubblicati sotto licenza Creative Commons BY-NC-SA 4.0.

ISBN: 979-12-5477-082-5  
ISBN online: 979-12-5477-083-2  
ISSN 2240-8932

In copertina: Shutterstock.com

Impaginazione: DoppioClickArt (San Lazzaro di Savena - BO)

Prima edizione: maggio 2022

## SOMMARIO

<b>Premessa</b>	3
Marco Castrignanò	
<b>PARTE I: PROFILI GIURIDICI E ISTITUZIONALI</b>	
<b>Il ruolo costituzionale dell'associazionismo sportivo tra riforme e pandemia</b>	5
Carlo Bottari	
<b>Gli Enti sportivi dilettantistici (ESD) alla luce del Codice del Terzo settore e della riforma dello sport</b>	11
Alceste Santuari	
<b>Le associazioni e società sportive dilettantistiche socialmente responsabili. Il contributo del bilancio sociale redatto ai sensi delle linee guida del Ministero del Lavoro</b>	21
Maurizio Marano	
<b>Le associazioni e società sportive dilettantistiche e i profili fiscali</b>	31
Francesco Napolitano	
<b>PARTE II: PROFILI GESTIONALI E ORGANIZZATIVI</b>	
<b>Profili di responsabilità nella gestione degli impianti sportivi</b>	43
Luca Zambelli	

<b>Aspetti generali del lavoro sportivo nelle prospettive della riforma</b> Giovanni Paruto	55
<b>L'inquadramento delle prestazioni dei lavoratori nello sport</b> Lorella Farina	63
<b>La tutela della <i>privacy</i> nelle associazioni sportive dilettantistiche</b> Fabio Bravo	75
<b>Bibliografia essenziale</b>	89

**LE ASSOCIAZIONI E SOCIETÀ SPORTIVE DILETTANTISTICHE SOCIALMENTE  
RESPONSABILI. IL CONTRIBUTO DEL BILANCIO SOCIALE REDATTO  
AI SENSI DELLE LINEE GUIDA DEL MINISTERO DEL LAVORO**

*Maurizio Marano*

Professore associato di Economia Aziendale nell'Università di Bologna

SOMMARIO: 1. La responsabilità sociale nello sport dilettantistico. – 2. Gli strumenti per la gestione della responsabilità sociale. In particolare, il bilancio sociale. – 3. Il bilancio sociale delle ASD/SSD alla luce della riforma del Terzo settore e dell'impresa sociale.

**1. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLO SPORT DILETTANTISTICO**

Essere socialmente responsabili, essere sostenibili. Queste frasi sono divenute un moderno imperativo rivolto alle imprese di tutti i settori, chiamate ad operare in modo da realizzare i propri obiettivi e a procedere lungo un percorso di sviluppo dando al contempo risposta alle aspettative dei propri portatori di interesse (*stakeholder*) e assicurandosi che i loro impatti non pregiudichino le condizioni di benessere delle generazioni future.

Infatti, quando si parla di responsabilità sociale si intende l'inclusione di attenzioni sociali ed ecologiche nello svolgimento dell'attività (come ben spiegato dal Libro verde dell'UE del 2001), mentre per sostenibilità si intende un modello di sviluppo che risponde i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri (come indicato dal Rapporto Brundtland, predisposto nel 1987 dalle Nazioni Unite),

In anni più recenti, analoghe richieste di comportamenti socialmente responsabili e sostenibili hanno iniziato ad essere rivolte anche alle organizzazioni del mondo dello sport e, quindi, anche alle società e alle associazioni sportive dilettantistiche (ASD/SSD). Il dirigente sportivo può legittimamente domandarsi se questi temi non siano irrilevanti nel mondo dello sport, dove le organizzazioni che svolgono l'attività sportiva dilettantistica non si caratterizzano solo per il campo d'attività e per l'orientamento non lucrativo, ma anche per la produzione di un servizio che genera significative utilità individuali e collettive. Il dirigente sportivo sa infatti che la pratica sportiva produce impatti positivi sulle condizioni di salute psico-fisica della po-

polazione e che dal benessere psico-fisico discendono vantaggi per il sistema sanitario grazie alla riduzione delle patologie e della domanda di servizi sanitari, con effetti in termini di riduzione netta della spesa sanitaria; è da sempre consapevole che dietro al motto “lo sport tiene i giovani lontani dalla strada e dalla droga” c’è il fatto che lo sport genera inclusione sociale e contribuisce all’educazione dei giovani; inoltre, constata talora come persino le scuole e le università abbiano iniziato a comprendere che lo sport favorisce lo sviluppo di competenze che si dicono trasversali – come la capacità di lavorare in gruppo, di lavorare per obiettivi – riconoscendo alla pratica sportiva un ruolo diverso rispetto al passato.

Proprio per queste ragioni, che ben chiariscono l’importanza dello sport, ci si deve domandare come mai dovrebbe *discutersi della responsabilità sociale delle ASD/SSD?*

Purtroppo, nonostante che le ASD/SSD si diano un fine che può includere la diffusione dello sport, l’educazione dei giovani, il coinvolgimento sociale, ecc. è possibile che nello svolgimento delle loro attività si sviluppino situazioni sfavorevoli di vario genere:

- l’inefficacia istituzionale, cioè l’incapacità del club e dei suoi operatori di conseguire le finalità organizzative, di modo che le attività svolte non riescano concretamente a far amare lo sport, a creare contesti sociali inclusivi o a diffondere appropriati messaggi educativi; le ragioni possono risiedere in errori cui si incorre nelle decisioni o nello svolgimento delle attività;

- il fatto che nel rispondere alle aspettative di dati portatori di interesse (ad esempio, i giovani e le loro famiglie) si perdano di vista i bisogni di altri *stakeholder* (volontari, dipendenti, ecc.);

- il rischio che singoli operatori delle ASD/SSD puntino nascostamente a realizzare propri interessi personali piuttosto che i fini istituzionali del club e le aspettative dei terzi, specie quando non vi sia la possibilità di selezionare in modo appropriato collaboratori retribuiti e volontari ma si debbano accettare i profili che si rendono disponibili;

A tutto questo deve aggiungersi che i club sportivi possono avere una responsabilità ambientale, in relazione al fatto che alcuni modelli di gestione sportiva possono generare significativi impatti ambientali (gestioni impiantistiche, organizzazione di eventi ecc.).

Se con queste considerazioni il dirigente sportivo dovrebbe essersi convinto del fatto che non è fuori luogo porsi il problema di assicurare la responsabilità sociale del proprio club, diviene importante definire questi concetti nel contesto dello sport dilettantistico. In questo ambito, si può dire che questa responsabilità si manifesta come un orientamento volto simultaneamente:

- alla realizzazione delle finalità istituzionali, nelle loro varie formulazioni (come promuovere la diffusione del rugby, identificare e curare la formazione dei talenti nel-

la lotta greco-romana, educare i giovani attraverso la pratica della pallamano, favorire l'incontro tra persone di differenti culture sulla base della condivisione della pratica del cricket ecc.);

- a dare risposta alle aspettative degli *stakeholder* (portatori di interesse legittimi influenzati dall'attività organizzativa e capaci a loro volta di influenzare l'organizzazione), quindi dei praticanti, delle famiglie dei praticanti minorenni, del personale a contratto e volontario, dei comuni nei cui territori si opera, delle scuole con le quali si hanno relazioni, della federazione o ente di promozione, dei media ecc.

Considerata in particolare la seconda componente della responsabilità sociale dell'ASD/SSD, l'assunzione di una coerente politica volta a realizzarla appare di grande importanza alla luce dei significativi riflessi che possono discenderne per lo sviluppo dell'attività organizzativa del club. Infatti, il dirigente sportivo deve sempre ricordare che non solo l'organizzazione sportiva influenza la situazione dei propri *stakeholder*, ma ne è al contempo influenzata. Questa circostanza è di grande rilievo per il dirigente sportivo, poiché riuscire a dare al proprio club l'immagine (e l'identità) di un'organizzazione socialmente responsabile può favorire:

- l'acquisizione di risorse finanziarie, attraverso le iniziative di raccolta fondi o la conclusione di contratti di sponsorizzazione con le imprese; infatti, da una parte i donatori sono naturalmente sensibili alla capacità degli enti di produrre valore sociale, dall'altra le imprese sono sempre più attente alle collaborazioni con le organizzazioni non profit, poiché queste partnership mostrano sul mercato come il marchio aziendale contribuisca al benessere sociale di una comunità;

- l'attrazione di risorse umane realmente motivate alla realizzazione di condizioni di utilità collettiva, riducendo d'altro canto il rischio di far entrare nell'organizzazione persone che non sono compatibili con i fini e i valori del club;

- la fidelizzazione della propria base associativa, che oltre a trarre maggiore soddisfazione grazie alle politiche di responsabilità sociale rivolte nei loro confronti, tenderà ad identificarsi in modo più forte con un club al quale è riconosciuta diffusamente l'immagine di ente che crea utilità sociale;

- la collaborazione con le istituzioni pubbliche locali e col mondo della scuola;

- la cooperazione con altre realtà del mondo dello sport e del Terzo settore.

L'adozione di una strategia di responsabilità sociale da parte delle ASD/SSD non deve però confondersi né con il semplice rispetto della legge – certamente necessario in club socialmente responsabili – né con la progettazione di occasionali iniziative a carattere filantropico, che non coinvolgono il cuore dell'attività sportiva (una donazione di giocattoli a un reparto ospedaliero di pediatria è lodevole, ma si è socialmente responsabili solo se si sa rispondere con continuità ai bisogni dei portatori di interesse con cui ci si rapporta nel fare sport).

## 2. GLI STRUMENTI PER LA GESTIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE. IN PARTICOLARE, IL BILANCIO SOCIALE

Il dirigente sportivo che sia convinto dell'importanza di orientare il club verso la responsabilità sociale deve successivamente porsi il problema di come assicurarne l'attuazione. Come lo sport richiede la disponibilità di impianti e attrezzature, così una politica gestionale in un club richiede l'adozione di strumenti manageriali capaci di favorire l'attuazione della strategia.

La lista di questi strumenti include sicuramente la *dichiarazione di missione*, che esprime sinteticamente la ragion d'essere dell'organizzazione, indicando in molti casi la proposta di valore diretta ai destinatari dell'attività, nonché i principi guida su cui quest'ultima è fondata. La *mission* diviene così la stella polare che deve guidare scelte e comportamenti gestionali, quale che sia il suo contenuto (ad esempio, per un club di sci lombardo “la diffusione dello sport, individuazione, promozione e supporto del talento”<sup>1</sup>, oppure per la polisportiva piemontese San Giacomo “confermarsi agenzia educativa coinvolgendo sempre più giovani, adolescenti e le loro famiglie creando un circolo virtuoso che permetta, finita l'attività da giocatore, di iniziare quella da allenatore e/o dirigente oppure di avvicinarsi al mondo del sociale grazie alle esperienze trasversali vissute durante la crescita sportiva e umana in San Giacomo”<sup>2</sup>).

Si può aggiungere poi la *carta dei valori*, che con maggiore ampiezza rispetto alla dichiarazione di missione identifica ed enuncia in un documento i valori di riferimento del club sportivo (s'intenda: i valori effettivamente praticati), favorendone la condivisione e in tal modo la formazione di una cultura comune, così come processi di identificazione organizzativa. Questo strumento manifesta con forza la sua attività se si pensa a quanto siano coerentemente applicati nel mondo del rugby specifici valori opportunamente indicati a tutti i componenti di quello sport<sup>3</sup>.

Di grande rilievo il codice etico, il cui cuore è un codice di condotta rivolto non soltanto alle risorse umane e agli atleti ma anche ai principali *stakeholder* del club (ad esempio, ai genitori degli atleti del settore giovanile) con lo scopo di frenare comportamenti illeciti o non responsabili da parte delle persone che a vario titolo sono interessate dall'attività sportiva, anche come partner dell'organizzazione. Ad esempio, il codice etico di una SSD piemontese attiva negli sport natatori impone ai propri tecnici di “comportarsi sempre secondo i principi di lealtà e correttezza; promuovere lo sport e le sue regole esaltandone i valori etici, umani ed il *fair play*; non premiare comportamenti sleali, ma condannarli applicando sanzioni appropria-

<sup>1</sup> <https://www.sciclublecco.it/sci-club-lecco-mission-e-vision/>.

<sup>2</sup> <https://www.sangiacomonovara.com/valori-mission/>.

<sup>3</sup> Si pensi ai valori di *Teamwork, Respect, Enjoyment, Discipline* e *Sportsmanship* per l'inglese *Rugby Football Union*, <https://www.englandrugby.com/>.

te; rispettare gli ufficiali e i giudici di gara nella certezza che ogni decisione è presa in buona fede ed obiettivamente; rispettare tutti gli atleti, sia della squadra propria che di quelle avversarie, evitando atteggiamenti, frasi o gesti che possano offenderli; agire in modo responsabile sotto il profilo pedagogico ed educativo, educando gli atleti all'autonomia, all'autoresponsabilità, ad un comportamento socialmente positivo e leale; creare un'atmosfera e un ambiente piacevoli, antepoendo il benessere psico-fisico degli atleti al successo agonistico; trovare soluzioni aperte e giuste in caso di conflitti; sostenere e partecipare ad ogni iniziativa societaria volta alla promozione dello sport, dei suoi valori e principi etici, o comunque con finalità di carattere sociale ed educativo”<sup>4</sup>.

Meno frequenti, ma comunque di interesse, le certificazioni etiche, tra le quali si sono riscontrate in anni recenti modelli di certificazioni costruiti specificamente per il settore sportivo, come è stato per la certificazione Esicert ottenuta, tra le altre, da un'ASD di pattinaggio a rotelle<sup>5</sup>.

Infine, si viene al bilancio sociale, il documento volto ad assicurare trasparenza in merito agli obiettivi, alle azioni, alle risorse impiegate e ai risultati realizzati nel perseguimento di una strategia di responsabilità sociale da parte dell'ASD/SSD. Si tratta di uno strumento che assume grande rilievo nella comunicazione esterna del club, ma che svolge anche altre funzioni favorendo momenti di comunicazione interna e di controllo dei risultati raggiunti dal club.

	ESTERNO	INTERNO
COMUNICAZIONE	Fornire informazioni alle parti interessate per giudizi e decisioni	Condivisione di informazioni Costruzione di senso Motivazione
CONTROLLO	Valutazione di clienti privati e P.A. in relazione a parametri di efficacia e qualità	Amministratori, responsabili, azionisti per la verifica dei risultati strategici

Tab. 1. *Le funzioni del bilancio sociale.*

Dalla *mission* dell'ASD/SSD – il cui conseguimento non è valutabile sulla base degli esiti economico-finanziari espressi dal bilancio d'esercizio, in quanto orientata ad uno scopo ideale e permeata dai principi della RS – e dalla sua *governance*, ispirata a criteri di democraticità, segue dunque l'esigenza di un modello di *accountability* fondato su un documento che metta in grado amministratori, associati, utenti (pra-

<sup>4</sup> [www.dinamicassd.it/agonistica/codice-etico/](http://www.dinamicassd.it/agonistica/codice-etico/).

<sup>5</sup> [www.invictaskate.it](http://www.invictaskate.it).

ticanti/atleti), risorse umane ed altri *stakeholder* (donatori, partner pubblici e privati) di avere conoscenza delle azioni poste in essere dal club e dei risultati realizzati.

Il bilancio sociale è tuttavia caratterizzato ancora oggi da un modesto grado di diffusione nel settore sportivo. Sono testimonianza di questa arretratezza le limitate esperienze di redazione del documento; il bilancio sociale è ovviamente adottato in Italia dall'ente massimo dello sport italiano (CONI), da federazioni sportive nazionali (FSN) e da poche società professionistiche di calcio. Similare conferma viene dal mondo dello sport professionistico nord-americano, nel quale le stesse franchigie delle principali leghe (MLB, NBA; NFL; NHL) non lo applicano diffusamente.

Eppure il bilancio sociale è uno strumento la cui redazione è accessibile anche a club minori, purché convinti della sua utilità, potendo partire da modelli incentrati sulla rappresentazione prevalentemente qualitativa delle attività svolte e dei suoi risultati per giungere, con l'esperienza, a modelli strutturati e dotati di un ricco corredo di indicatori quantitativi. A titolo esemplificativo, si cita il caso del bilancio sociale di un'ASD di pallavolo veneta, che include nel documento anche la quantificazione e valorizzazione delle ore di lavoro volontario all'interno del club<sup>6</sup>.

In generale, di fronte a questi strumenti il dirigente sportivo deve comprendere che non si tratta semplicemente di ulteriori generatori di costo, come talora una prospettiva di ragionamento ristretta sottolinea. Come ben sa il dirigente sportivo moderno, il mondo dello sport è in un certo senso un mondo fatto di “imprenditoria sociale”, nel quale non si guarda ai soli costi, ma insieme ad essi ai vantaggi – anche economici – che ne conseguono, valutando il saldo tra costi e ritorni nel tempo. Oltre tutto, con la sola eccezione delle certificazioni, gli strumenti citati non comportano necessariamente uscite monetarie, ma semmai costi legati all'impiego delle risorse umane e di quelle direttive in particolare, che dovranno documentarsi sulle caratteristiche e i modelli dello strumento prescelto e poi dedicare parte del proprio tempo a progettarne l'introduzione nel proprio club.

### **3. IL BILANCIO SOCIALE DELLE ASD/SSD ALLA LUCE DELLA RIFORMA DEL TERZO SETTORE E DELL'IMPRESA SOCIALE**

Il dirigente di ASD/SSD che a questo punto della lettura avverta curiosità nei confronti del bilancio sociale e si domandi come predisporlo può trarre oggi grande vantaggio da uno dei momenti applicativi della recente riforma del Terzo settore e dell'impresa sociale.

Premesso che – come chiarito dalla letteratura giuridica – non sussiste certamente obbligo di ingresso di tutte le ASD/SSD nel Terzo settore con l'iscrizione all'interno

<sup>6</sup> [www.pallavoloarcobaleno.it/files/33/Editor/bilancio\\_sociale\\_arcobaleno\\_2018-19.pdf](http://www.pallavoloarcobaleno.it/files/33/Editor/bilancio_sociale_arcobaleno_2018-19.pdf).

del cosiddetto Runts (il registro unico del Terzo settore), ma soltanto una facoltà, è noto che le ASD/SSD che si iscriveranno al Runts saranno assoggettate alle disposizioni che impongono l'obbligo di redazione e pubblicazione del bilancio sociale per tutti gli ETS (enti di Terzo settore) che superino la soglia del milione di euro di ricavi, rendite, proventi ed entrate, nonché l'obbligo generalizzato per tutte le imprese sociali. È inoltre previsto che il bilancio sociale dovrà essere redatto ai sensi del vigente decreto del 4 luglio 2019 emanato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ("Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore").

Tuttavia, il citato decreto ministeriale esplicita con chiarezza come "la redazione e pubblicazione del bilancio sociale, nei casi in cui l'ente del Terzo settore non vi sia tenuto per esplicita disposizione di legge, può rappresentare anche il soddisfacimento di un impegno assunto direttamente dall'ente nei confronti dei propri *stakeholders*, o lo strumento attraverso il quale l'ente stesso ha modo di rendere visibili i risultati raggiunti nel corso del tempo, aumentando il numero di terzi potenzialmente interessati ad associarsi o sostenerlo finanziariamente".

Sebbene l'ASD/SSD che su un piano puramente volontario decida di redigere il bilancio sociale non sia ovviamente obbligata a utilizzare le linee guida ministeriali, tuttavia questo documento si presenta come un opportuno riferimento per quanti volessero comprendere in quale modo predisporre il bilancio sociale del proprio ente.

D'altra parte, fare uso di queste linee guida non solo aiuta a risolvere i tanti dubbi che i dirigenti sportivi potrebbero nutrire di fronte alla sfida della redazione del documento, ma significherebbe anche conformarsi alle modalità che saranno necessariamente seguite da altre organizzazioni sportive per effetto dell'iscrizione nel Runts e delle proprie caratteristiche dimensionali, allineandosi in questo modo a un modello che diverrà gradualmente noto al pubblico dei lettori dei bilanci sociali.

Il dirigente sportivo potrà inoltre facilmente verificare che le linee guida ministeriali sono di grande utilità anche come strumento di comprensione della natura e delle funzioni del bilancio sociale. Infatti è davvero pregevole che il decreto, nell'introduzione, chiarisca la fondamentale natura del bilancio sociale, che non deve mai intendersi come un mero documento da redigersi nell'applicare diligentemente una disciplina di legge, ma come un processo di rendicontazione da porre in essere secondo logiche di miglioramento nel tempo e secondo il fondamentale principio di inclusione degli *stakeholder*.

Inoltre, le linee guida chiariscono che il bilancio sociale non deve essere soltanto uno strumento di comunicazione dei risultati raggiunti nel perseguimento delle finalità organizzative, ma in modo più ampio uno strumento di rendicontazione degli esiti sociali, ambientali ed economici delle attività. Un documento che consenta agli *stakeholder* – in particolare ad associati, lavoratori, amministratori, decisori, istituzioni e donatori – di osservare il processo di crescita realizzato nel tempo dall'organizza-

zione sulla base di confronti tra i risultati nei diversi esercizi: dall'altra, che permetta all'organizzazione di creare le condizioni per un dialogo con tutti i portatori di interesse, mettendoli in grado di valutarne l'operato.

In questo senso, il bilancio sociale viene presentato come strumento che costituisce condizione per realizzare condizioni sostanziali – e non solo formali – di democrazia interna, mettendo gli associati in grado di valutare l'efficacia delle strategie e di verificare in modo ragionevole l'operato degli amministratori. La democrazia effettiva non è infatti garantita in presenza del solo diritto di voto, ma dalla possibilità di esercitarlo in modo consapevole, sulla base di un'adeguata disponibilità di informazioni circa l'andamento dell'organizzazione. Allo stesso, è un documento che nella discussione interna potrà spostare il dibattito dai punti di vista personali ai risultati effettivamente raggiunti.

La rilevanza esterna del bilancio sociale è invece enfatizzata laddove le linee guida dicono chiaramente che lo strumento può consentire “alle istituzioni di acquisire informazioni sulla platea degli enti in vista di eventuali finanziamenti, convenzioni, collaborazioni e di verificarne le modalità di impiego dei fondi pubblici”. Analoghe valutazioni sono fatte con riguardo alle scelte dei donatori e con riferimento alle loro possibilità di controllo sull'uso delle risorse affidate.

Viene inoltre resa evidente la sua funzione di strumento di controllo strategico messo a disposizione degli amministratori, favorendo processi di retroazione, cioè di correzione dei processi operativi e di modifica dei programmi.

Il redattore del bilancio sociale è poi guidato dai principi di riferimento indicati dalle linee guida ministeriali. In tal modo, il dirigente sportivo prende consapevolezza del principio di *rilevanza*, che lo spinge ad includere nel documento informazioni utili a consentire (I) la comprensione degli impatti economici, sociali ed ambientali dell'ente o (II) rispetto alla formulazione dei giudizi degli *stakeholder*. Tra gli altri principi si segnala poi l'importanza dei principi di:

- *neutralità*, che pone l'esigenza di dare conto sia degli aspetti positivi, sia dei profili negativi della *performance* organizzativa;
- *comparabilità*, che invita ad assicurare la possibilità di valutare l'andamento dei risultati organizzativi nel tempo e “per quanto possibile” in confronto ad organizzazioni del medesimo settore o comunque simili;
- *attendibilità*, legato all'esigenza di evitare sia sovrastime delle risultanze positive presentate, sia sottostime dei risultati negativi o dei rischi che gravano sull'organizzazione o sulle progettualità in corso.

Inoltre, il decreto ministeriale entra analiticamente nel merito dei *contenuti* del documento, che sinteticamente includono la metodologia adottata, le informazioni generali sull'ente, la sua struttura/governo/amministrazione, le persone che operano nell'ente, gli obiettivi e le attività svolte, la situazione economico-finanziaria ed infine altre informazioni che completano la rendicontazione sociale.

Non potendosi trattare sinteticamente questi contenuti, ci si limita a segnalare alcuni aspetti di maggiore rilievo. Per quanto concerne la *struttura*, il *governo* e l'*amministrazione*, è richiesta la mappatura dei principali *stakeholder* e l'indicazione delle modalità utilizzate per il loro coinvolgimento. Vi è qui l'esigenza di chiarire al lettore che l'inclusione non prevede necessariamente forme di coinvolgimento diretto qualora date informazioni siano disponibili grazie a basi-dati organizzative e a modelli di relazione con gli *stakeholder* attuati in via routinaria (ad esempio, questionari di soddisfazione già elaborati).

Di particolare rilievo nelle organizzazioni sportive la sezione che riguarda le *persone che operano nell'organizzazione*, relativamente alle quali dovrebbero essere indicate la consistenza e composizione del personale che ha effettivamente operato per l'ente sportivo percependo una retribuzione o a titolo volontario (distinguendo le diverse componenti), le attività di formazione realizzate, il contratto di lavoro applicato, la natura delle attività svolte dai volontari, la struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità di carica, nonché modalità ed importi dei rimborsi ai volontari.

Infine, per quanto riguarda gli *obiettivi* e le *attività svolte*, il redattore dovrà includere informazioni qualitative e quantitative sulle azioni poste in essere, sui beneficiari (anche indiretti), con utilizzo di indicatori di output e – per quanto possibile – sugli effetti prodotti nei confronti dei principali portatori di interesse.

In conclusione, dal decreto ministeriale emerge il profilo di un documento che potrà consentire al dirigente sportivo di dare luogo al miglioramento delle *performance* organizzative dell'ETS sportivo o dell'ASD/SSD che se ne avvalga su base volontaria. Un bilancio sociale così redatto favorirà l'incremento del livello di risorse fiduciarie e relazionali delle quali l'ente può avvalersi, con conseguenti ricadute sul suo capitale finanziario. Documenti così redatti concorreranno inoltre a sviluppare la cultura manageriale e la trasparenza nel settore sportivo.



## BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

- G. Agrifoglio, *Un momento dialettico tra ordinamento sportivo e ordinamento statale: la riforma in materia di lavoro sportivo*, in *Rivista di diritto ed economia dello sport*, 2021, 1, pp. 169-199.
- F. Bravo, *Associazioni sportive dilettantistiche (ASD) e protezione dei dati personali negli orientamenti del Garante*, in *Diritto dello sport*, 2021, 2, pp. 11-29.
- P. De Angelis, *I sistemi di affidamento dei servizi*, in C. Bottari (a cura di), *Terzo settore e servizi socio-sanitari: tra gare pubbliche e accreditamento*, Giappichelli, Torino, 2013, pp. 55-88.
- G. Esposito, *La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive. Condividere valori per creare valore*, [www.coni.it](http://www.coni.it), Roma, 2015.
- A. Fici, *Terzo settore e sport dilettantistico. La riforma come opportunità per le associazioni (e le società) sportive dilettantistiche*, in A. Fici (a cura di), *Un diritto per il terzo settore. Studi sulla riforma*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2020, pp. 84 ss.
- G. Finocchiaro (a cura di), *La protezione dei dati personali in Italia. Regolamento UE n. 2016/679 e d.lgs. 10 agosto 2018, n. 101*, Zanichelli, Bologna, 2019.
- M. Marano, *Gli strumenti di rendicontazione sociale nel governo e nella comunicazione delle aziende sportive non profit*, in C. Buscarini, F. Manni, M. Marano, *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano, 2006, pp. 34-81.
- P. Michiara, *L'ordinamento giuridico del Terzo settore. Profili pubblicitici*, in *Munus*, 2019, 2, pp. 457-498.
- P. Moretti, *Enti, associazioni e società sportive dilettantistiche*, col. "Guide Operative", WoltersKluwer, Milano, 2021.
- L. Musumarra, *La gestione della sicurezza negli impianti sportivi: profili di responsabilità del datore di lavoro*, in *Olympialex*, 2020, 3, pp. 89-110.
- P. Raimondo, L. Zambelli, *Associazioni e società sportive dilettantistiche: analisi della struttura, ipotesi di trasformazione o cessazione per fallimento*, in *Diritto dello sport*, 2018, 1, pp. 45-76.

- A. Santuari, *Manuale di diritto dell'economia degli enti non profit*, Bononia University Press, Bologna, 2020.
- M.F. Serra, *Ordinamenti giuridici a confronto: lo sporting exception e l'attività del professionista di fatto*, Milano, Wolters Kluwer Italia, 2017.
- M.T. Spadafora, *Diritto del lavoro sportivo*, Torino, Giappichelli, 2004.
- A. Torrente, P. Schlesinger, *Manuale di Diritto privato*, Milano, Giuffrè, 2021.
- E.M. Vidali, F. Napolitano, *Enti sportivi dilettantistici: la perdita del regime fiscale agevolato di cui alla L. 398/91*, in *Terzo Settore, non profit e Cooperative*, 2021, 1, pp. 63-71.
- E.M. Vidali, F. Napolitano, *I controlli fiscali a carico di enti sportivi dilettantistici: la deduzione dei costi, la detrazione IVA sugli acquisti e lo scorporo della base imponibile*, in *Terzo Settore, non profit e Cooperative*, 2019, 4.
- G. Zarrella, *Il rapporto di lavoro sportivo dilettantistico tra collaborazione coordinata continuativa e lavoro subordinato*, in *Rivista di diritto ed economia dello sport*, 2021, 2, pp. 451-461.



Finito di stampare nel mese di maggio 2022  
per i tipi di Bologna University Press