

RESPONSABILITÀ SOCIALE
NEL MONDO SPORTIVO

LINEE GUIDA
VOLONTARIE
SULLO SPORT
RESPONSABILE



MIGLIORE LO SPORT,
MIGLIORE LA VITA



A cura di Sport 4 Society

Coordinamento Scientifico: Luca Musumeci

Con la collaborazione di: Simone Grillo ed Efri Vaccari

Per maggiori informazioni, visitare il sito www.sport4society.org

oppure scrivere a info@sport4society.org

Sette anni dopo la prima edizione, abbiamo ritenuto che fosse arrivato il momento di valutare se le nostre Linee Guida (pubblicate da S4S nel 2009) siano ancora adeguate alla situazione attuale dello Sport italiano, e non solo. La risposta era scontata, direbbe qualcuno, ed infatti è stato deciso di dar vita ad un processo di revisione che ha comportato un sforzo organizzativo non comune.

Siamo partiti - con la collaborazione di Banca Popolare Etica - organizzando il Focus Group del 3 Marzo 2017, nel quale una trentina di persone, in rappresentanza di altrettante organizzazioni, ha avuto modo di discutere e dare il proprio contributo nell' impostare il processo di revisione di queste Linee Guida. Ne è seguito uno scambio di ulteriori contributi e rielaborazioni durato oltre sei mesi. Il risultato è questo documento che siamo lieti di presentare e che speriamo possa essere il punto di partenza di un percorso responsabile per molte organizzazioni sportive italiane. A partire da domani, naturalmente, siamo disponibili a prendere in considerazione nuove osservazioni, contributi, critiche.

Ma queste Linee Guida non sono solo un "remake". Indicano (insieme con il lavoro che le ha prodotte) l'orientamento di S4S ad essere sempre più presente, ed in maniera rinnovata, anche su materie e problematiche specifiche di cui pochi parlano, come per esempio:

- la mancanza di trasparenza nella gestione finanziaria di tante organizzazioni
- il ruolo dei procuratori di atleti famosi e meno famosi
- la tratta di giovani giocatori stranieri tesserati fin quasi da bambini
- la persistenza di un tifo violento ed inaccettabile
- il ruolo spesso incontrastato da parte delle tifoserie organizzate nella vendita dei biglietti
- l'insufficienza di sistemi di welfare per chi smette di giocare
- il sessismo che impedisce una sana regolamentazione dei diritti delle donne (giocatrici, allenatrici o arbitre) come ad esempio quello alla maternità
- il razzismo spesso incontrollato
- l'omofobia violenta e irrispettosa verso chi ha fatto scelte personali diverse
- il peso della criminalità organizzata anche nello sport.



L'elenco potrebbe - purtroppo - continuare ma ci fermiamo qui per evitare che rimangano parole al vento, e ci rimbocchiamo le maniche per ricominciare il nostro lavoro.

Vogliamo quindi essere sempre più un canale di trasmissione e amplificazione delle buone pratiche per uno Sport Responsabile, ma non risparmieremo il nostro punto di vista su aspetti trascurati da chi avrebbe invece il compito e la responsabilità di intervenire perché certe cose non succedano. Vogliamo mettere sempre più in circolo una cultura di sport, diritti, solidarietà. Per dare risposte che mancano a giovani e adulti. E perché lo Sport può essere salvato solo dallo Sport.

Adesso - come nel 2009 - è sempre valido, quindi, il motto di S4S: **MIGLIORE LO SPORT, MIGLIORE LA VITA.**

Umberto Musumeci
Presidente

NOTA METODOLOGICA

Queste “Linee Guida volontarie sullo sport responsabile” sono state redatte per dare delle indicazioni semplici ma allo stesso tempo efficaci a tutte le organizzazioni presenti nel panorama sportivo che vogliono impegnarsi nella promozione dello Sport Responsabile. Le Linee Guida sono concepite come alta realizzazione della propria funzione sociale. Tali indicazioni una volta a regime possono rappresentare un vero supporto al management, aiutandolo ad avere una gestione pulita ed efficiente della società sportiva. Affinché ciò avvenga, è necessario che tutti i soggetti siano parte attiva nell’applicazione di questi principi assumendosi ciascuno le proprie responsabilità.

Nella definizione di queste Linee Guida abbiamo voluto adattare e ridefinire, secondo le caratteristiche del mondo dello sport, quelli che sono i principali valori comunemente intesi quando ci si riferisce alla Responsabilità Sociale d’Impresa.

All’interno del mondo dello sport esistono realtà organizzative molto diverse, dalle società dilettantistiche formate da pochi appassionati e volontari, alle società professionistiche con centinaia di dipendenti e un giro d’affari considerevole. Senza pretendere d’essere complete ed esaustive, queste Linee Guida possono quindi essere un valido punto di partenza per tutte queste realtà in quanto forniscono indicazioni qualitative rispetto ad alcune azioni da intraprendere in un quadro di responsabilità sociale nello sport. Non vengono forniti indicatori quantitativi: sarà responsabilità delle singole organizzazioni sportive che, tenendo conto delle proprie dimensioni, delle capacità organizzativo-finanziarie e delle peculiarità dell’ambito sportivo in cui operano, potranno individuare caso per caso i parametri più appropriati.

Per tutti gli stakeholder che vivono il mondo dello sport e che vogliono contribuire alla promozione di un nuovo modo di concepire la pratica sportiva, abbiamo individuato 12 aspetti chiave che definiscono le Linee Guida per Uno Sport Responsabile. Essi sono: **1** – Individuazione o ridefinizione dell’identità societaria; **2** – Tutela e promozione della salute; **3** – Promozione dello sport per tutti; **4** – Favorire l’integrazione e l’uguaglianza; **5** – Pratica sportiva all’insegna del fair play; **6** - Democrazia e partecipazione; **7** – Promozione del tifo leale e prevenzione della violenza; **8** – Tutela dell’ambiente e rispetto della comunità; **9** – Lotta alla corruzione; **10** - Rapporti di lavoro e coinvolgimento; **11** – Gestione economico-finanziaria; **12** – Mass media e informazione.

I 12 aspetti trovano piena realizzazione del proprio potenziale se declinati in tutti i diversi ambiti della realtà sportiva, individuati in: **1** – Leadership e direttivo; **2** – Parti interessate direttamente (atleti, allenatori, preparatori, medici, dipendenti e/o volontari); **3** – Parti interessate indirettamente (genitori, tifosi, scuola, mass media, contesto sociale); **4** – Partnership (Amministrazioni, fornitori, sponsor, Federazioni e Eps, Autorità di sicurezza ecc); **5** – Gestione delle risorse (umane, economiche, documentali, infrastrutturali e materiali); **6** – Organizzazione e fatti concreti (processi di pianificazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione)

VALORI DI RIFERIMENTO

Identità societaria
Salute
Sport per tutti
Integrazione e uguaglianza
Fair play
Democrazia e partecipazione
Tifo leale e prevenzione violenza
Ambiente e comunità
Lotta alla corruzione
Lavoro e volontariato
Economia e finanza
Mass media e informazione

AMBITI DI APPLICAZIONE

LEADERSHIP

Dirigenza societaria

PARTI DIRETTAMENTE

INTERESSATE

Atleti, allenatori, preparatori,...

PARTI INDIRETTAMENTE

INTERESSATE

Genitori, tifosi, scuole,
mass media, contesto

PARTNERSHIP

Amministratori, fornitori,
sponsor, federazioni, enti
di promozione sportiva

GESTIONE DELLE RISORSE

Umane, economiche,
materiali, infrastrutturali

ORGANIZZAZIONE

Pianificare, realizzare,
monitorare, valutare

**ORGANIZZAZIONE
SPORTIVA
FUNZIONALE E
RESPONSABILE**

1. INDIVIDUAZIONE O RIDEFINIZIONE DELL'IDENTITÀ SOCIETARIA

E' estremamente importante individuare chiaramente la propria identità sociale esplicitando una mission, cioè il fine ultimo per cui si sceglie di fondare un'organizzazione sportiva. Un documento, manifesto, codice etico o quant'altro da mettere a disposizione e in cui far riconoscere tutti i soggetti coinvolti nelle attività (personale tecnico, genitori, atleti, tifosi) che chiarisca l'insieme degli obiettivi che l'organizzazione sportiva vuole raggiungere, esplicitando

Tecnici, genitori, atleti e tifosi conoscono i valori fondamentali, e gli obiettivi da raggiungere

i valori fondamentali che ne guideranno l'agire. L'individuazione e la conoscenza della mission, a prescindere da quale possa essere, è molto importante anche per tutti quelli che già partecipano attivamente alla vita societaria: la condivisione

degli obiettivi è un aspetto chiave per la buona riuscita del lavoro di squadra, mentre la trasparenza sarà apprezzata da chi si avvicinerà per la prima volta a questa realtà.

Alcuni esempi di buone prassi:

1.1 Se non è stato ancora fatto, individuare ed esplicitare chiaramente l'identità associativa (N.B.: Primo passo fondamentale nell'applicazione delle Linee Guida);

1.2 Identità, mission e valori di riferimento devono rispecchiare i valori presenti nelle Linee Guida;

1.3 Ai lavori di definizione o revisione della mission deve essere garantita la partecipazione anche degli stakeholder più rilevanti nelle attività dell'organizzazione sportiva. Importante quindi un lavoro preliminare di valutazione e divisione degli stakeholder per livello di rilevanza;

1.4 **Garantire la più ampia diffusione e condivisione della propria mission (soprattutto al momento del tesseramento);**

1.5 Adoperarsi per la diffusione della propria mission anche verso l'esterno per migliorare la cultura sportiva generale, accreditare eticamente la società e far crescere la condivisione delle proprie finalità nel contesto sociale;

1.6 Verificare che la propria mission sia coerente con quella dei partner e con i loro comportamenti;

1.7 Adottare modalità di utilizzazione responsabile delle risorse che non siano in contrasto con la propria mission;

1.8 Predisporre strumenti in grado di verificare periodicamente il concreto perseguimento della mission definita e per la gestione di eventuali incongruenze.

2. TUTELA E PROMOZIONE DELLA SALUTE

Sport/salute dovrebbe essere un binomio assolutamente naturale, ma degenerazioni, abusi o mancanze rendono questa relazione da monitorare. I molti casi di doping che hanno coinvolto sportivi professionisti sono sotto gli occhi di tutti. Le Federazioni già svolgono un importante lavoro in questo senso. Il mondo delle associazioni sportive e dello sport dilettantistico dovrebbe anche favorire il sostegno alla denuncia di casi di doping in ambito amatoriale, in modo da favorire l'allontanamento di soggetti e di pratiche che possono mettere a rischio la corretta vita sportiva.

Riteniamo però che quando si parla di tutela e promozione della salute lo sport può e debba andare oltre la lotta al doping. **E' necessario sottolineare anche l'importanza di un allenamento armonico rispetto alle fasi di sviluppo dell'atleta**, senza quindi accelerare l'impegno negli allenamenti prima che lo sviluppo fisico possa sostenerli. Nelle "Linee Guida UE per l'attività fisica", la Commissione Europea dice chiaramente che il prossimo obiettivo dello sport organizzato dovrà essere quello di fornire programmi per l'attività fisica, che possano promuovere la salute ed il benessere dei praticanti. In una società in cui il numero di patologie connesse con una vita sedentaria è in forte aumento (in Europa tra le persone di età superiore ai 15 anni, sei su

dieci non fanno mai esercizio fisico o sport. Gli italiani sono tra i più sedentari, con il 60% che dichiara di non fare mai sport o attività fisica. E molto probabilmente lo ha fatto solo quando frequentava la scuola, il che dimostra l'importanza che riveste ancora oggi un buon insegnamento e una buona pratica - con insegnanti motivati e preparati e impianti efficienti - dell'Educazione Motoria a scuola). Lo sport acquista quindi un nuovo ed importantissimo ruolo per il benessere fisico e psicologico della collettività.

Alcuni esempi di buone prassi:

2.1 Promuovere una cultura sportiva che, soprattutto per il settore giovanile, ma anche per gli ex-atleti, ponga al centro la salute dell'atleta e che ricordi sempre i limiti psico-fisici della persona;

2.2 Vigilare sulla condotta di atleti, preparatori e medici;

2.3 Investire risorse in controlli antidoping interni;

Promuovere una cultura sportiva che, per i giovani e i non giovani, ricordi sempre i limiti psico-fisici della persona

- 2.4** Far sottoscrivere codici interni specifici;
- 2.5** Garantire la presenza di professionisti (personal trainer, preparatori, ecc.) adeguatamente formati e collaborativi nel denunciare eventuali attività indebite di cui possano essere testimoni o venire a conoscenza;
- 2.6** Prevedere anche misure “riabilitative” in ottica di “giustizia riparativa”, come ad esempio il sostegno per il recupero degli atleti che trovano il coraggio di ammettere i propri errori e aiutano la società nell’identificare le persone che hanno reso possibile la devianza al doping;
- 2.7** Prevedere programmi, anche formativi, per la promozione di una vita attiva per tutti, sostenendo ed individuando occasioni o momenti per l’attività fisica di base;
- 2.8 Promuovere reti con gli Enti Locali, le scuole e le imprese per la realizzazione di iniziative ad-hoc per la promozione della vita attiva** (di giovani e adulti), per spiegare la pericolosità delle ludopatie, del doping e i rischi per lo sviluppo dei più giovani, evitando di incentivare una cultura che insegue il superamento del limite ad ogni costo;
- 2.9** Sostenere programmi e progetti istituzionali contro il doping;
- 2.10** Assicurarsi che impianti ed attrezzature rispettino le normative sulla sicurezza;
- 2.11** Combattere la tendenza a concludere sponsorizzazioni legate al gioco d’azzardo e alle scommesse, che generano spesso gravi forme di ludopatie e producono grandi problemi sociali;
- 2.12** Stringere partnership con imprese per iniziative congiunte mirate a promuovere una educazione alla vita sana e attiva al loro interno (come iniziative di servizio al welfare aziendale);
- 2.13** Prevedere formule contrattuali in cui siano puniti severamente i casi di doping;
- 2.14** Monitorare con attenzione la situazione medica dell’atleta e le sue certificazioni;
- 2.15** Garantire coperture assicurative adeguate ai reali rischi delle attività;
- 2.16** Tutelare salute e sicurezza di dipendenti e collaboratori a partire dalle norme esistenti;
- 2.17** Predispone modalità per il ricevimento e l’applicazione delle normative antidoping controllandone l’applicazione interna.

3. PROMOZIONE DELLO SPORT PER TUTTI

La promozione dello sport è necessaria ad una molteplicità di livelli perché non diventi attività solo dei professionisti: non vanno tralasciati gli amatori che con la loro passione alimentano la cultura della pratica sportiva; non va svuotata l’attività giovanile dalla valenza educativa unica, oltre ad essere fucina di nuovi talenti per il futuro; non si deve impedire l’accesso ai preziosi benefici - in termini di salute e socialità - per esempio a malati, disabili, anziani e molti altri.

Il tema dei giovani è certamente decisivo. **I giovani atleti sono la concreta speranza che lo sport possa avere una continuità nel tempo**, e rappresentano anche il futuro delle nostre comunità in quanto cittadini che dovranno guidarle nei prossimi anni. Lo sport è palestra di vita, trasmette il valore dell’impegno e del sacrificio, del lavoro di squadra, della solidarietà, insegna a vincere e a perdere. In un momento in cui da molte parti si segnala la crisi delle tradizionali “agenzie educative” (famiglia, scuola) lo sport potrebbe e dovrebbe farsi carico di una parte di queste responsabilità. E’ bene quindi accompagnare l’allenamento fisico e atletico nel settore giovanile con una maggiore attenzione alla crescita umana dei giovani atleti, conciliando gli impegni sportivi con quelli scolastici (le società dovrebbero infatti interessarsi del rendimento scolastico dei propri giovani atleti), favorendo la trasmissione di valori propri dello sport come la correttezza, l’onestà e il rispetto dell’altro che spesso il mondo dello sport (ma anche il senso comune) pare abbia dimenticato.

Lo sport non solo professionistico: è importante l’attività amatoriale e va incoraggiata l’attività per giovani, malati, disabili, anziani

Alcuni esempi di buone prassi:

- 3.1** Mettere al centro della pratica sportiva la trasmissione dei valori positivi dello sport. Premiare la correttezza, l’onestà, l’impegno e lo spirito di squadra; non porre il risultato sportivo come unico termine di valutazione dei giovani atleti;
- 3.2** Sostenere i giovani atleti nel loro percorso di studi, prevedere modalità per premiare la buona resa scolastica e conciliare con essa l’attività sportiva;
- 3.3** Prevedere per tecnici, dirigenti e genitori dei codici di

condotta specifici per il settore giovanile che abbiano come obiettivo quello di accompagnare i giovani in un processo di avvicinamento ad una pratica sportiva responsabile;

3.4 Vigilare sui comportamenti dei giovani atleti e accompagnarli nella loro crescita nei casi in cui i giovani atleti si debbano trasferire lontano da casa per gli impegni sportivi e non sia possibile per i genitori garantire un adeguato sostegno educativo;

3.5 Programmare attività sportive per disabili e anziani partendo dall'importanza degli aspetti relazionali e sociali, anche creando occasioni di scambio e socializzazione con gli altri atleti e la comunità;

3.6 Favorire la crescita sportiva degli atleti più giovani valutando con gli interessati e le famiglie percorsi e prospettive coerenti con le attese di tutte le parti; porre la massima attenzione sull'utilizzo di soggetti in giovane/giovanissima età, in particolare sull'utilizzo dei giovani immigrati per evitarne una vera e propria tratta.

3.7 Concordare con i genitori degli obiettivi (non solo strettamente agonistici) da raggiungere durante l'anno (es. lavoro di squadra, solidarietà verso i compagni, rispetto dell'avversario, aiuto reciproco negli spostamenti, ecc...);

3.8 Studiare con le scuole iniziative di collaborazione quali, per es., occasioni di doposcuola dedicate allo sport, utilizzando neolaureati e studenti che frequentano le facoltà di Scienze Motorie;

3.9 Monitorare le esigenze del territorio in termini di richiesta sportiva effettiva o potenziale delle varie fasce sociali, anche di concerto con le associazioni locali.

4. FAVORIRE L'INTEGRAZIONE E L'UGUAGLIANZA

Lo sport, ci ricorda la Carta Olimpica, è un diritto di tutti; ogni discriminazione rispetto a nazionalità, razza,

Ogni discriminazione per nazionalità, razza, religione, orientamento politico, orientamento sessuale e condizione sociale, è incompatibile con lo sport responsabile

religione, orientamento politico, orientamento sessuale e qualsiasi altra forma di esclusione, è contraria allo Spirito Olimpico e, aggiungiamo noi, incompatibile con una pratica responsabile dello sport. Lo sport, inoltre, come più volte enunciato dai documenti ufficiali delle Nazioni Unite, è un immenso potenziale per l'integrazione ed il dialogo tra i popoli. Lo sport può

abbattere le barriere che dividono le società, può diventare un potente strumento per prevenire i conflitti e contribuire alla costruzione di un futuro di pace, sia simbolicamente a livello globale, sia nel concreto all'interno delle singole comunità. **Quando applicati effettivamente, i programmi per lo sport promuovono l'integrazione e la tolleranza, aiutano a ridurre le tensioni e generano dialogo.**

Alcuni esempi di buone prassi:

4.1 Prevenire e contrastare i numerosi fenomeni discriminatori che si esprimono con atteggiamenti improntati al maschilismo, al razzismo, all'omofobia, nonché lo sfruttamento di soggetti vulnerabili (come i minori stranieri);

4.2 Affrontare la programmazione sportiva del settore femminile tenendo presenti le esigenze specifiche di conciliazione dello sport con la vita familiare e lavorativa;

4.3 Prevedere programmi che attraverso lo sport favoriscano il dialogo all'interno delle comunità;

4.4 Favorire la migliore integrazione degli immigrati nella comunità locale attraverso l'attività sportiva;

4.5 Prevedere programmi concordati con le istituzioni locali per promuovere la pratica dello sport nelle fasce di popolazione più emarginate;

4.6 Verificare che le proprie posizioni siano condivise e coerenti con l'agire dei partner;

4.7 Promuovere l'eventuale ricorso a strutture di supporto psicologico e legale, quando necessario e come strumento di prevenzione di conflitti e disagi;

4.8 Prevedere nei codici di condotta per atleti, tecnici, dirigenti e staff medico misure su razzismo e xenofobia;

4.9 Stimolare il monitoraggio dei comportamenti e creare canali per segnalazioni di non conformità nell'agire di tutti i tesserati.

5. PRATICA SPORTIVA ALL'INSEGNA DEL FAIR PLAY

Come ricordato dalla Carta Olimpica, lo scopo dello sport deve essere quello di accompagnare l'uomo favorendone uno sviluppo armonioso, che contribuisca alla promozione della pace e promuova la dignità umana.

Valori come il rispetto dell'avversario, il fair play, la non violenza, l'onestà, la solidarietà, devono ritornare prepotentemente a riappropriarsi del mondo dello sport. In una società che sovraesponde il successo e il risultato agonistico, è sempre più forte il rischio che lo sport perda parte importante del suo bagaglio di valori.

Alcuni esempi di buone pratiche:

5.1 Sensibilizzare ai temi del Fair Play creando condivisione e consapevolezza in tutta la dirigenza, i tesserati e le loro famiglie;

5.2 Prevedere dei codici di condotta per atleti, tecnici, dirigenti e staff medico che si basino sul rispetto delle regole, degli avversari, dei giudici di gara, degli spettatori ed

evitino comportamenti violenti o incentivino sentimenti come razzismo e xenofobia;

5.3 Adottare misure per cui il perseguimento degli obiettivi sportivi non prevarichi mai ai principi del Fair Play e ai valori superiori che caratterizzano la società sportiva;

5.4 Sensibilizzare le famiglie degli atleti a non attuare comportamenti diseducativi

Lo sport deve accompagnare la persona, favorendone uno sviluppo armonioso, e promuovere la pace e la dignità umana

per i figli in ambito sportivo;

5.5 Premiare o valorizzare quei soggetti che si sono distinti per atteggiamenti particolarmente positivi;

5.6 Allenatori e istruttori devono essere innanzitutto educatori, e la loro scelta va fatta sulla base anche di queste caratteristiche;

5.7 Essere coerente esempio di applicazione del fair play, intervenendo a sensibilizzare media e comunità quando scelte interne della società o dei tesserati non vengono recepite nella giusta maniera o vengono valutate solamente in chiave "sportiva";

5.8 Tenere e richiedere che siano tenuti comportamenti coerenti con la correttezza anche al di fuori del campo di gioco;

5.9 Intraprendere percorsi virtuosi in collaborazione con altre organizzazioni;

5.10 Attivare percorsi di sensibilizzazione e di formazione delle proprie risorse umane;

5.11 Verificare la rispondenza dei materiali utilizzati alle normative e al corretto agire dello stesso atleta;

5.12 Effettuare una pianificazione delle attività in coerenza con i principi del fair play anche predisponendo un sistema di verifica degli obiettivi raggiunti.

6. DEMOCRAZIA E PARTECIPAZIONE

Lo sport, per continuare ad avere "veramente" successo, ed essere espressione della comunità, deve garantire la partecipazione di tutti quei soggetti legati direttamente o indirettamente nella vita societaria (tecnici, atleti,

dirigenti, genitori, comunità locale, sponsor, ecc...), in modo che queste persone si sentano coinvolte nelle scelte effettuate. Naturalmente l'applicazione di questo principio sarà differente a seconda delle caratteristiche e delle dimensioni della società. Occorre inoltre garantire una informazione trasparente e periodica su ogni aspetto societario compreso l'andamento finanziario e l'impatto sociale dell'attività sportiva, in modo da consentire una partecipazione informata e consapevole.

Alcuni esempi di buone pratiche:

6.1 Garantire una gestione societaria realmente democratica, in cui siano chiare le regole che sovrintendono alla vita societaria e vengano rispettati i ruoli (diritti e doveri) di ciascuno;

6.2 Garantire la partecipazione dei soci alle scelte societarie, prevedendo momenti di confronto, definizione e verifica con tutti i soggetti interessati (tecnici, dirigenti, atleti, genitori, ecc...);

6.3 Regolare l'eventuale attribuzione di compensi/ rimborsi per gli organismi

dirigenziali. Come anche suggerito dal nuovo Codice del Terzo Settore, è importante la rappresentanza nella governance di dipendenti e utenti e il mantenimento di un differenziale retributivo massimo con i dirigenti non maggiore di 1:8;

6.4 Prevedere l'elezione di un rappresentante degli atleti e di un rappresentante dei genitori (per quanto riguarda il settore giovanile) negli organismi direttivi;

6.5 Studiare modalità di coinvolgimento o ascolto della propria comunità, che rappresenta un potenziale prezioso per lo sviluppo dell'organizzazione sportiva;

6.6 Verificare la coerenza con i principi dei propri partner;

6.7 Attivare percorsi di collaborazione e coinvolgimento con tutti i soggetti interessati (tecnici, dirigenti, atleti, genitori, ecc.);

6.8 Favorire un ricambio periodico nello staff dirigenziale, pur prevedendo formule che garantiscano la continuità nelle politiche gestionali.

Va garantita la partecipazione di tutti i soggetti della vita societaria (tecnici, atleti, dirigenti, genitori, comunità locale, sponsor, ecc)..

7. PROMOZIONE DEL TIFO LEALE E PREVENZIONE DELLA VIOLENZA

Il tifo è parte integrante dello sport. Esprimere in maniera visibile il proprio sostegno alla squadra o sportivo preferito è naturale, entusiasmo e fa sentire parte di un gruppo. Il tifo può quindi rappresentare un valore aggiunto nel mondo dello sport anche se a nessuno può sfuggire come in molti casi esso sia degenerato in qualcosa di diverso, dove sono prevalenti la violenza, il razzismo, l'insulto. **Obiettivo dell'organizzazione sportiva deve essere quello di farsi promotrice di un tifo leale che a sua volta promuova i valori dello sport, unitamente ad un elevato senso civico.**

Alcuni esempi di buone pratiche:

7.1 Prevedere programmi educativi / formativi per la promozione del tifo leale, soprattutto per i giovani;

Il tifo non deve degenerare in atteggiamenti inaccettabili, come la violenza, il razzismo, l'insulto

7.2 Stimolare nei propri tesserati comportamenti sempre corretti e non violenti nello sport e nella vita offrendo uno spettacolo all'insegna del fair play e la diffusione di modelli positivi;

7.3 Concordare con le tifoserie organizzate un codice di condotta del tifoso basato sui principi base del tifo leale e non riconoscere le tifoserie che non

lo rispettano;

7.4 Instaurare momenti di condivisione e amicizia con altre tifoserie;

7.5 Garantire sostegno solo a quei gruppi di tifosi in linea con i valori espressi in questo documento;

7.6 Collaborare attivamente con le autorità di sicurezza al fine di segnalare situazioni potenzialmente pericolose;

7.7 Prevedere sanzioni adeguate per i tesserati che hanno atteggiamenti o comportamenti violenti o che incitano alla violenza;

7.8 Collaborare con federazioni ed altri enti nei programmi di sostegno al fair play;

7.9 Valutare periodicamente quante e quali situazioni possono sfociare in episodi di violenza e prendere le contromisure necessarie.

8. TUTELA DELL'AMBIENTE E RISPETTO DELLE COMUNITA'

La tutela dell'ambiente è un punto chiave nella gestione di qualsiasi attività, sport compreso. E' necessario cambiare alcuni comportamenti e anche il mondo dello sport deve contribuire alla conservazione dell'ambiente naturale e alla promozione della qualità della vita. La presenza nel territorio di associazioni, impianti ed eventi sportivi è una ricchezza, ma occorre tener presente che le necessità dell'organizzazione sportiva vanno armonizzate con quelle delle comunità che le ospitano.

Alcuni esempi di buone pratiche:

8.1 Identificare con attenzione gli impatti ambientali della propria organizzazione sul territorio circostante e fare un piano di miglioramento continuo, valutando periodicamente l'impatto ambientale della propria attività;

8.2 Diffondere a tutti i tesserati questi principi e sensibilizzare sull'argomento;

8.3 Avere un atteggiamento di dialogo continuo e costruttivo con la comunità di riferimento;

8.4 Quando si organizza un evento/manifestazione, **concordare con i cittadini interessati e le rispettive**

A m m i n i s t r a z i o n i

Comunali gli aspetti organizzativi che li riguardano, tenendo conto il più possibile delle esigenze e limitando al minimo i disagi;

8.5 Concordare con la comunità e le associazioni ambientaliste attività sportive che tengano animato e valorizzino il territorio e l'ambiente

naturale (percorsi naturalistici, parchi, ecc.), valorizzando lo sport come strumento per la rigenerazione urbana

8.6 Verificare con i partner la comune visione dell'impatto sull'ambiente e studiare le soluzioni organizzative ottimali di volta in volta;

8.7 **Far progettare gli impianti pensando non solo alle esigenze attuali, ma anche a quelle future.** Cercare di progettarli in modo che possano ospitare diverse tipologie sportive, far eseguire preventivamente degli

Il mondo dello sport contribuisce alla conservazione dell'ambiente e alla promozione della qualità della vita. Le necessità dell'organizzazione vanno armonizzate con quelle della comunità

studi sull'impatto ambientale e scegliere la soluzione che tuteli maggiormente l'ambiente. Costruire secondo criteri di bioedilizia o comunque impianti a basso consumo energetico. Se l'edificio è datato, prevedere interventi per il risparmio energetico e la sostituzione dei vecchi impianti di riscaldamento/raffreddamento con altri ecologicamente più sostenibili. Anche per gli interni, utilizzare materiali "ecologici" quale, per esempio, il legno certificato FSC (certificazione di buona gestione forestale) o materiali di riciclo.

8.8 Prediligere soluzioni di mobilità sostenibile;

8.9 Nel momento degli acquisti, nella scelta dei prodotti valutare anche la durata che avranno nel tempo e la possibilità di un riutilizzo futuro;

8.10 Nell'organizzazione di manifestazioni prendere spunto dalla norma ISO 20121 sugli eventi sostenibili. In ogni caso, soprattutto nelle manifestazioni che fanno confluire molte persone, prevedere un sistema efficiente di raccolta differenziata e utilizzare materiali biodegradabili al posto di quelli in plastica (es: posate o piatti in mater-bi) o materiali riutilizzabili. Il catering, ove previsto, deve prediligere prodotti locali, di stagione e provenienti da agricoltura sostenibile e utilizzare dove possibile acqua di rubinetto. E' utile sviluppare delle partnership con associazioni per il recupero degli eventuali prodotti non consumati. E' possibile, infine, neutralizzare le emissioni di CO2 prodotte dall'evento, prevedendo la compensazione delle emissioni attraverso progetti ad hoc. In generale, preferire fornitori coerenti con la visione di queste Linee Guida.

9. LOTTA ALLA CORRUZIONE

Lo sport è fatto di competizione. Il misurarsi con l'avversario è la molla che ha fatto nascere lo sport e le competizioni

La competizione sportiva deve svolgersi all'insegna della lealtà, senza comportamenti illeciti atti ad alterarne il risultato finale

sportive. La competizione deve però svolgersi all'insegna della lealtà, anche al di fuori dal campo, senza comportamenti illeciti atti ad alterarne il risultato finale. Gli episodi di corruzione minano la credibilità del sistema sportivo rischiando di far diminuire l'interesse dell'opinione pubblica verso uno sport che non premia più

i migliori ma solo i più furbi.

Occorre strutturare le collaborazioni tra associazioni sportive ed enti locali anche sul piano della

trasparenza e dello sport responsabile. Sul piano più "politico", utili riferimenti possono pervenire dal richiamo alle Raccomandazioni di Transparency International nel report "Global Corruption Report: Sport" (2016) https://www.transparency.org/news/feature/global_corruption_report_sport.

Alcuni esempi di buone pratiche:

9.1 Sostenere la lotta alla corruzione; ciò può includere impegni pubblici e la divulgazione dei sistemi adottati per raggiungere gli impegni presi pubblicamente, garantendo la trasparenza;

9.2 Prevedere programmi per la sensibilizzazione del personale e dei soggetti coinvolti nelle attività dell'organizzazione circa le misure adottate per prevenire la corruzione, e per l'osservanza di tali misure, anche istituendo procedure disciplinari e attuando campagne di sensibilizzazione sulla lotta alla corruzione;

9.3 Verificare che i partner rispondano a criteri etici e ai comuni canoni di correttezza e legalità;

9.4 Predisporre adeguata e aggiornata documentazione che fotografi fedelmente la realtà della società sportiva e delle sue risorse;

9.5 Chiarire e diffondere le modalità di accesso alle risorse e strutture;

9.6 Adottare sistemi di controllo che prevenano la corruzione e impostare un sistema di rendicontazione che registri correttamente e onestamente tutte le transazioni, anche implementando con concretezza il codice etico e il modello 231 (prevenzione della responsabilità amministrativa ex d.lgs. 231/2001) e/o gli strumenti di whistleblowing.

10. RAPPORTI DI LAVORO E VOLONTARIATO

Perché un'organizzazione sportiva possa svolgere tutte le sue attività, può aver bisogno di una serie di collaboratori. Questi possono essere sia dipendenti e collaboratori con regolare contratto, sia volontari che mettono a disposizione il proprio tempo e le proprie competenze. I rapporti di collaborazione si devono basare su principi di civile convivenza e di rispetto reciproco. La società sportiva promuove un clima in cui

I rapporti di collaborazione si devono basare su principi di civile convivenza e di rispetto reciproco

ogni persona possa svolgere il suo compito serenamente senza subire forme di isolamento, sfruttamento, o qualsiasi altro comportamento che sia lesivo della libertà e della dignità della persona. Per i lavoratori dipendenti e collaboratori la società si impegna a garantire orari di lavoro e retribuzioni giuste, che permettano uno standard di vita adeguato.

Alcuni esempi di buone pratiche:

- 10.1** Promuovere una politica di pari opportunità nel lavoro tra uomini e donne;
- 10.2** Prendersi cura dei livelli di retribuzione dei dipendenti perché siano adeguati ai contratti e ed alle mansioni, oltre che alle loro necessità e a quelle delle loro famiglie;
- 10.3** Assicurare la migliore integrazione e valorizzazione professionale e umana a tutti i soggetti coinvolti all'interno dell'organizzazione specialmente nelle organizzazioni medio/grandi;
- 10.4** Attuare procedure interne di tesseramento consapevole, anche oltre le procedure del CONI stesso, al fine di bilanciare il vincolo sportivo di appartenenza con le esigenze personali e sportive dell'atleta;
- 10.5** Per le società professionistiche o in situazioni di equiparabile impegno richiesto agli atleti, **pensare al futuro post-carriera sportiva dei propri atleti, favorendone l'orientamento alle opportunità formative e professionali, la buona gestione dei propri risparmi, la stabilità psicologica.**
- 10.6** Promuovere l'inserimento di soggetti svantaggiati;
- 10.7** Valorizzare in chiave meritocratica i risultati ed il potenziale di ogni singola persona;
- 10.8** Prevedere la possibilità di una formazione professionale e valoriale costante e qualificata per dipendenti e collaboratori;
- 10.9** Ritenere essenziale strumento di dialogo la creazione e la presenza delle rappresentanze dei diversi soggetti coinvolti e promuovere con esse un proficuo scambio di opinioni;
- 10.10** Per i Volontari, formalizzare i contributi con specifici mansionari corredati anche da criteri etici;
- 10.11** Applicare politiche di conciliazione vita-lavoro e di welfare aziendale valutandone una possibile applicazione a tutti coloro che contribuiscono alla vita dell'organizzazione.

11. GESTIONE ECONOMICO - FINANZIARIA

L'organizzazione sportiva mette in atto una gestione economico finanziaria responsabile che tenga conto

dell'impatto sociale della stessa. Considera elementi fondamentali la trasparenza e la promozione di uno sviluppo sostenibile.

Promuove rapporti di tipo economico-finanziario in primo luogo con quelle realtà che condividono le scelte etiche della società, siano essi sponsor, fornitori di materiale tecnico o qualsiasi altro soggetto.

Alcuni esempi di buone pratiche:

- 11.1** Prevedere e rendere pubbliche delle linee guida specifiche per l'allocazione delle risorse finanziarie, coerenti con i concetti di trasparenza e di promozione di uno sviluppo sostenibile;
- 11.2** **Condividere e rendere trasparente la propria gestione economica - finanziaria, anche attraverso la rendicontazione integrata e la pubblicazione sul sito web;**
- 11.3** Sentire il parere anche degli stakeholder coinvolti in caso di scelte economiche particolarmente importanti;
- 11.4** Ricercare sponsor e partner commerciali che condividano scelte societarie in campo sociale e ambientale (e queste Linee Guida);
- 11.5** Affrontare il problema del finanziamento della propria attività con una gestione trasparente delle sponsorizzazioni e valorizzando responsabilmente le potenzialità della partnership commerciale;
- 11.6** Stimolare la creazione di consorzi di sponsor con specifiche regole di comportamento e criteri di selezione;
- 11.7** Utilizzare per le proprie operazioni istituti bancari che diano garanzie di eticità dei loro comportamenti e dei loro investimenti;
- 11.8** Approcciare nuovi strumenti quali il crowdfunding, declinandolo anche come occasione per condividere un progetto con la propria comunità. L'applicazione dei valori di responsabilità crea le condizioni migliori per il successo sociale e finanziario dell'iniziativa;
- 11.9** Prevedere strumenti di rendicontazione che non tengano conto solo degli aspetti economici (es. bilancio sociale).

La gestione economico finanziaria valuta il suo impatto sociale. Considera elementi fondamentali la trasparenza e la promozione dello sviluppo sostenibile

12. MASS MEDIA E INFORMAZIONE

L'organizzazione sportiva, come realtà sotto osservazione dei molti sportivi, delle famiglie e soprattutto dei più giovani, ha il dovere di curare ogni aspetto della propria comunicazione per veicolare e rafforzare messaggi coerenti con i propri valori: lo sport pulito e responsabile, insomma, va perseguito anche nella comunicazione.

L'equilibrio che deve essere trovato, collaborando attivamente con i mass media, prevede da un lato di non perseguire la visibilità ad ogni costo, soprattutto se essa contrasta con la riservatezza e la tutela della privacy di ognuno, dall'altro un'informazione trasparente e sincera che sappia dare congrua diffusione non solo ai risultati e alle prestazioni sportive ma anche agli aspetti sociali della vita dell'organizzazione (settore giovanile, attività in favore della comunità, tutela dell'ambiente, ecc.).

Alcuni esempi di buone pratiche:

12.1 Garantire massima informazione in tutti gli ambiti dell'organizzazione sportiva pubblicando anche attraverso un sito internet bilanci, verbali, resoconti e documenti che dimostrino la buona condotta dell'organizzazione sportiva;

12.2 Nella comunicazione societaria, mantenere sempre uno stile responsabile che sottolinei e diffonda gli aspetti positivi

dello sport e che condanni quelli negativi, impegnandosi a diffondere una cultura del rispetto e della solidarietà;

12.3 Adoperarsi per un corretto uso dei siti internet e dei social network, nell'ottica della comunicazione rispettosa;

12.4 Rifiutare partnership con siti e blog di gruppi che usano un linguaggio violento;

12.5 Sensibilizzare i propri tesserati a un uso responsabile dei social network personali;

12.6 Utilizzare la propria visibilità mediatica per sensibilizzare l'opinione pubblica su temi importanti in linea con questo documento;

12.7 Sensibilizzare i mass media a dare visibilità ad aspetti dell'attività dell'organizzazione che non riguardino soltanto le prestazioni sportive;

12.8 Individuare ruoli e responsabilità nella gestione della comunicazione monitorandone la coerenza con i valori di queste Linee Guida.

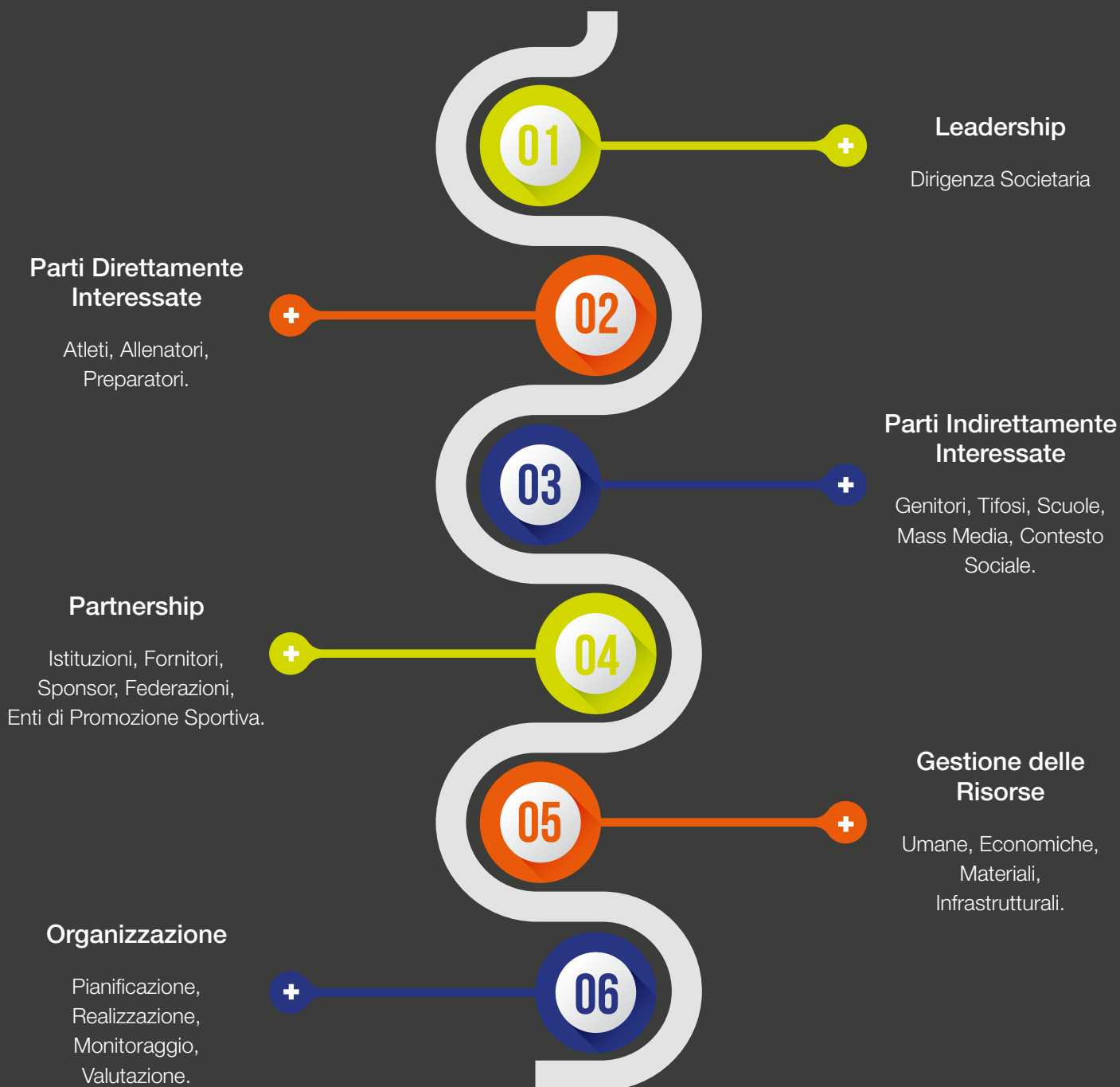
Uno stile responsabile nella comunicazione, per diffondere gli aspetti positivi dello sport e condannare quelli negativi

BUONE PRASSI DELLE LINEE GUIDA PER AREA DI INTERVENTO:

Leadership e Direttivo	1.1; 1.2; 2.1; 3.1; 4.1; 5.1; 5.2; 6.1; 6.2; 6.3; 7.1; 8.1; 9.1; 10.1; 10.2; 11.1; 12.1.
Parti Interessate Direttamente	1.3; 1.4; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5; 2.6; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5; 3.6; 4.2; 5.3; 5.4; 5.5; 5.6; 6.4; 7.2; 7.7; 8.2; 9.2; 10.3; 10.4; 10.5; 11.2; 12.2; 12.3; 12.4; 12.5.
Parti Interessate Indirettamente	1.5; 2.7; 2.8; 3.7; 3.8; 4.3; 4.4; 5.7; 6.5; 7.3; 7.4; 7.5; 8.3; 8.4; 8.5; 8.8; 9.3; 10.6; 10.7; 11.3; 12.6.
Partnership	1.6; 2.9; 2.10; 2.11; 2.12; 3.9; 4.5; 4.6; 5.8; 5.9; 6.6; 6.7; 7.6; 8.6; 9.3; 9.4; 11.4; 11.5; 11.6; 12.7.
Gestione delle Risorse	1.7; 2.13; 2.14; 2.15; 2.16; 4.7; 4.8; 5.10; 5.11; 7.7; 7.8; 8.7; 8.9; 9.5; 9.6; 10.8; 10.9; 10.10; 11.7; 11.8.
Organizzazione	1.8; 2.17; 4.9; 5.12; 6.8; 7.9; 8.10; 10.11; 11.9; 12.8.

ORGANIZZAZIONE SPORTIVA FUNZIONALE E RESPONSABILE

Declinare i dodici valori fondamentali delle linee guida in tutti i settori della società sportiva, con condivisione e consapevolezza, è il primo e fondamentale passo per il vero successo!



CONCLUSIONI

Le Linee Guida qui presentate costituiscono il risultato di una riflessione iniziata nel 2010 e aggiornata sulla base delle istanze sociali e ambientali sempre nuove che le organizzazioni sportive possono cogliere accettando la sfida della responsabilità sociale. Si tratta dunque di un percorso in continua evoluzione, da arricchire attraverso l'attenzione ai cambiamenti sociali e allo scambio di esperienze. L'attuazione delle Linee Guida deve naturalmente tenere conto delle differenze, in termini di dimensioni e tipologia di attività svolta, che caratterizzano il vasto panorama delle organizzazioni sportive, ciascuna delle quali può comunque offrire un proprio contributo per uno sport responsabile.

Partendo da queste considerazioni, invitiamo tutti coloro i quali fossero interessati a condividere il loro percorso con noi a segnalarci le loro esperienze e/o a inviarci valutazioni sulle Linee qui proposte.

Sport4Society è a disposizione per condividere idee, dubbi o richieste di confronto sullo sport responsabile, un tema che riteniamo centrale affinché lo sport possa essere vissuto come bene comune e strumento per costruire una società migliore. Ringraziamo tutte quelle persone e organizzazioni che hanno collaborato alla elaborazione di queste Linee Guida che, pur promosse da Sport 4 Society, sono di fatto patrimonio comune.

CONTRIBUTI ALL'EDIZIONE 2017

Andrea De Franceschi	Petrarca Basket – Padova
Diego Bonavina	AIC Onlus e Assessore allo Sport di Padova
Carolina Antonucci	Antigone Atletico Diritti
Claudio Coldebella	D.G. Pallacanestro Varese
Daniele Preti	Polisportiva Udinese
Dino Ponchio	Fed. It. Atletica Leggera
Efri Vaccari	Esperto di Management Sportivo
Eugenio Crotti	Fed. It. Pallacanestro
Giacomo Bez	Assistente parlamentare
Giada Pinardi	Vicepresidente AltropalloneAsdOnlus.
Gianluca di Girolami	UISP, Roma
Gigi Zampella	Fond. “Le quattro stelle”, Caserta
Jacopo Tognon	Docente Universitario, consulente CONI, Dir. UEFA Football Law Programme.
Lara Mottarlini	Polisportiva Pallapiede, Padova
Liliana Incerti	ASD Nuoto Veneto Banca, Montebelluna
Massimo Pozzi	A.S.D. Vivencia, Montegrotto Terme
Mauro e Paola Zanin	Cuoredarena
Michele Di Lorenzo	Presidente Fondazione “Le 4 Stelle”, Caserta
Michele Giuseppin	Consulente Cooperazione
Michele Papagna	Presidente AceAOnlus e segreteria CoLomba
Nicola Furlan	Polisportiva Udinese
Paolo Poggiati	Già Presidente Amnesty International Italia
Renzo Revello	Revello e associati
Rodolfo Giavi	Soc. sportiva Montenuoto
Sergio Busarello	Soc Ciclistica I Falchi di Tuxon” e referente ciclismo CSI Veneto
Simone Grillo	Banca Popolare Etica
Simone Zanetti	Sport4Society
Stefania Magnisi	Redattrice Consumietici.it e esperta di Sport e Responsabilità Sociale
Stefano Pratesi	Be4Social
Susanna Marietti	Atletico Diritti, Antigone

BIBLIOGRAFIA SUGGERITA

- Aaron Smith, Hans Westerbeek, *The Sport Business Future*, Palgrave Macmillan, 2005
- Abbate Lirio, *Ora la mafia arruola i ragazzini*, in “L’Espresso” 24 aprile 2013
<http://espresso.repubblica.it/dettaglio/ora-la-mafia-arruola-i-ragazzini/2205193>
- Abbiezzi Paola, *La televisione dello sport*, Effatà, 2007
- Agenzia Informazione Sanità, Doping, Accademia di Medicina: lo usano il 5% dei bambini, 21 marzo 2013
<http://www.ais-sanita.it/organizzazione-e-gestione-sanitaria/9362-doping-accademia-medicina-to-lo-usano-il-5-dei-bimbi.html>
- Aledda, Fabbris, Spallino, *Multiculturalità e sport. Atti del XV congresso del Panathlon International*, Franco Angeli, 2006
- Alfano Sonia e Varrica Adriano, *Per un contrasto europeo al crimine organizzato e alle mafie*, Franco Angeli 2012.
- Amnesty International, *La Situazione dei diritti umani nel mondo* – Rapporto 2013, Panoramica Regionale su Europa e Asia Centrale, http://rapportoannuale.amnesty.it/sites/default/files/Panoramica_Europa%20e%20Asia%20Centrale.pdf
- Angelucci Massimiliano, *La responsabilità sociale nello sport*, Aracne, 2009
- Arrigoni Claudio, *Paralimpici. Lo sport per disabili: storie, discipline, personaggi*. Hoepli Editore
- Barrie Houlihan, *Sport and society: a student introduction*, SAGE, 2008
- Bertman Martin A., *Filosofia dello sport: Norme e azione competitiva*, Guaraldi, 2008
- Bianchi Fulvio, *Ius soli Malagò ci crede. Cricket, esempio vincente*, in Rubriche – La Repubblica.It 18 ottobre 2013
http://www.repubblica.it/rubriche/spycalcio/2013/10/18/news/ius_soli_malag-68884882/?ref=search
- Bianchi Fulvio, *Atletica e gli “stranieri” campioni d’Italia...*, in Rubriche – La Repubblica.It, 19 ottobre 2013
http://www.repubblica.it/rubriche/spycalcio/2013/10/19/news/atletica_e_stranieri_campioni_d_italia-68948432/?ref=search
- Bonarrigo Marco, *Dalla parte del ciclismo. Etica dello sport, nuove tecniche di allenamento e lotta al Doping*, Sperling & Kupfer, 2004
- Borgioni Linda – Cecioni Alessandro, *Prigionieri del Calcio*, La Repubblica – Inchieste, 3 aprile 2014
http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2014/04/03/news/prigionieri_del_calcio-82632187/
- Buscarini, Manni, Marano, *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazione dello sport*, Franco Angeli, 2006
- Brambilla Roberto, *Lega Pro, parte l’Integrity Tour 2013-2014*
<http://blog.vita.it/fuorigioco/2013/07/31/lega-pro-parte-lintegrity-tour-2013-2014/>
- Cantone Raffaele e Di Feo Gianluca, *Football Clan*, Rizzoli 2012
- Castellani Massimiliano, *Quel razzismo da ultimo stadio*, in Avvenire, 19 luglio 2013
<http://www.avvenire.it/Sport/Pagine/razzismo-ultimo-stadio.aspx>
- Castellani Massimiliano, *Che razza di sport...*, in Avvenire 20 luglio 2013
http://www.avvenire.it/Sport/Pagine/che_razza_di_sprt.aspx?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter
- Causin, De Pieri, *Disabili e rete sociale. Modelli e buone pratiche di integrazione*, Franco Angeli, 2006
- Comitato per L’Organizzazione dei XX, Giochi Olimpici Invernali-Torino 2006, Giochi Olimpici e Responsabilità Sociale nello Sport. *Rapporto finale del progetto europeo “Valori Etici e Sociali nello Sport”*, Torino, 2005

- Comitato per L'Organizzazione dei XX Giochi Olimpici Invernali-Torino 2006, **Carta d'Intenti**, Torino, 2002
- Commissione Europea, **Libro Bianco sullo Sport**, 11 luglio 2007 COM(2007) 391 definitivo, pag. 17
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0391:FIN:it:PDF>
- Crivellaro Luca, **Un nuovo modello di sport nella scuola italiana?**, in In-formazione, 13 maggio 2013
<http://www.in-formazione.net/un-nuovo-modello-di-sport-nella-scuolaitaliana/>
- Daniel Covell, Sharianne Walker, Julie, Siciliano, Peter Hess, **Managing sports organizations: responsibility for performance**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007
- **Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri**, in Portale Sportgoverno.it
http://www.sportgoverno.it/media/64147/decreto_tangos_pnapas.pdf
- De Gregorio Antonella, **Miur - Coni: <<gioco di squadra>> per portare più sport a scuola**, Corriere della Sera on-line, 19 marzo 2014 http://www.corriere.it/scuola/14_marzo_19/miur-comi-gioco-squadra-portare-piu-sport-scuola-8e8642dc-af7d-11e3-acd2-e7e-31f2a922d.shtml
- De Ponte Marco, **Il CONI, lo sport e lo ius soli**, 28 novembre 2013, in Blog Vita,
<http://blog.vita.it/depontificando/2013/11/28/il-coni-lo-sport-e-lo-ius-soli/63>
- Del Re Giovanni Maria, **Crisi, la UE paga il conto: 25 milioni gli indigenti**, in "Avvenire", 12 novembre 2013 <http://www.avvenire.it/Economia/Pagine/crisi-la-ue-paga-il-conto.aspx>
- De Polo Andrea, **Doping, è emergenza tra giovani ed amatori**, La Tribuna, 28 gennaio 2013
<http://tribunatreviso.gelocal.it/sport/2013/01/28/news/doping-e-emergenza-tra-giovani-e-amatori-1.6432921>
- Destratis Giulio, **Il diritto di cittadinanza sportiva: i calciatori minorenni stranieri**, in Diritto.It, 4 aprile 2013
<http://www.diritto.it/docs/34882-il-diritto-di-cittadinanza-sportiva-i-calciatori-minorenni-stranieri?page=1>
- Di Meo Simone – Ferraris Gianluca, **Pallone Criminale**, Ponte Alle Grazie 2012
- Donati Alessandro, **Lo Sport del Doping**, Edizioni Gruppo Abele 2013
- European Commission Against Racism and Intolerance, **Rapporto dell'ECRI sull'Italia** (quarto ciclo di monitoraggio), 21 febbraio 2012 <http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/country-by-country/italy/ITA-CbC-IV-2012-002-ITA.pdf>
- Draebye M. (2014), **"Strategic Management of Football Organisations"**, in Football Management, UEFA 2014.
- Farinelli Giovanna, **Pedagogia dello sport ed educazione della persona**, Morlacchi, 2008
- Falcini Dario, **l'Italia è un Paese per vecchi: triplicate le spese per tesseramenti**, in "Il Fatto Quotidiano.it", 26 gennaio 2014, <http://www.ilfattoquotidiano.it/2014/01/26/calcio-giovanile-litalia-e-un-paese-per-vecchi-triplicate-le-spesse-per-tesseramenti/842779/>
- Federazione Italiana Giuoco Calcio, **Report Calcio 2013**, pag. 12
http://www.figc.it/other/04-04-2013_report_calcio_RC13_low_res.pdf
- Formica Federico, **Calciomercato, quante truffe**, in "L'Espresso. It" 24 luglio 2012
<http://espresso.repubblica.it/attualita/2012/07/24/news/calciomercato-quante-truffe-1.45175>
- G.D. Canino, **Nuove sostanze dopanti. Effetti sull'organismo e rilevamenti dei liquidi, biologici**, Edizioni Univ. Romane, 2008
- Galullo Roberto, **Il Tribunale dei minorenni di Reggio Calabria toglie il minore a una famiglia mafiosa e lo affida a una comunità**, blog de "Il Sole 24 Ore", 18 gennaio 2013
- Ghiretti Roberto (a cura di), **Lo sport responsabile. Dal marketing alla rendicontazione sociale**, Studio Ghiretti, 2007
- Giunti Arianna, **Il business del traffico di farmaci. Così lucrano su chi sta male**, in "L'Espresso.it", 24 gennaio 2014

- Guenzi P., Ruta C.D. **Leading Teams: Tools and Techniques on Successful Team Leadership from the Sports World**, Wiley, 2013
- Guenzi P. - Santini S. - Penna D. - Boni D. (2013), “**Caso Unicredit: la valutazione della sponsorizzazione della UEFA Champions League**”, in *Economia & Management*, vol. 2, pp. 89 - 110.
- Gruppo CRC, **I diritti dell’infanzia e dell’adolescenza in Italia. V° Rapporto di Aggiornamento sul monitoraggio della Convenzione sui Diritti dell’Infanzia e dell’Adolescenza**, 2012
- Helen Lenskyj, **Olympic Industry Resistance: challenging Olympic power and propaganda**, State University of New York Press, 2008
- Holt, R., & Ruta, D. (a cura di), **Routledge handbook of sport and legacy: Meeting the challenge of major sports events**, 2015
- Imperatori B. - Ruta C.D. (2013), “**The integration of online and face-to-face social networking: the need for managerial reconfiguration. The Fubles.com experience**”, in M.R. Olivas-Lujan e T. Bondarouk (a cura di), *Social Media in Human Resource Management*, Emerald, pp. 181 - 200.
- La Repubblica – **Sport, Boxe, la Federazione annuncia la svolta: “si allo ius soli sportivo”**, 7 gennaio 2014
<http://www.repubblica.it/sport/vari/2014/01/07/news/>
- Manni Francesco, **Un’indagine sulla diffusione del bilancio sociale tra le società di calcio Aracne**, 2005
- Matthew Nicholson, Russell Hoye, **Sport and social capital**, Butterworth - Heinemann, 2008
- Michael Frank Collins, Tess Kay, **Sport and social exclusion**, Routledge, London, 2003
- Missaglia Gianmario, **Un altro sport è possibile. Il manuale dell’eco orienteering, lo sport nuovo, allegro e per tutti**, La meridiana, 2002
- Nicholas L. Holt, **Positive youth development through sport**, Routledge, 2008
- Narcomafie, **Inchiesta “Ragazzi di Sistema” n. 2**, Febbraio 2014
- Novazio Cristiano, **Strategie contro il march-fixing: l’esempio ci arriva dalla Francia?**, Sport e Legge – La Gazzetta dello Sport, 18 novembre 2012 <http://sportelegge.gazzetta.it/2012/11/18/>
- Ordine Provinciale dei Medici Chirurghi ed Odontoiatri di Messina, **Il doping e la sua storia**, http://www.omceo.me.it/sportello/leg_san/doping/storia_doping.pdf
- Parlamento Europeo, **Risoluzione su Criminalità organizzata, corruzione, riciclaggio di denaro**, 23 ottobre 2013
<http://www.europarl.europa.eu/>
- Parlamento Europeo, **Futuro del Calcio Professionistico in Europa**, 27 marzo 2007
<http://www.europarl.europa.eu/sides/>
- Ruta C.D. - Sala I. (2015), “**Allenare Leader Responsabili**”, in Magni M. e Pennarola F. (a cura di), **Responsible Leadership: creare benessere, sviluppo e performance a lungo termine**, Egea, Milano.
- Ruta C.D. (2010), “**Violenza e divertimento nel campionato di calcio italiano: chi ne è responsabile?**”
- Piantoni Gianfranco, **Diritto allo stadio: sport, costume e valori**, Vita e Pensiero, 2005
- Pisapia Luca, **Giovani calciatori africani strappati alle famiglie: la nuova tratta degli schiavi**, in *il Fatto Quotidiano*.It 28 aprile 2012, <http://www.ilfattoquotidiano.it/2012/04/28/>
- Porro Nicola, **Cittadini in movimento. Sociologia dello sport non profit**, La meridiana, 2005
- Porro Nicola, **L’attore sportivo. Azione collettiva, sport e cittadinanza**, La meridiana, 2006

- Portale Italiani, **Discriminazione e Sport: seconde generazioni in gabbia**, 1 luglio 2013
<http://www.italianipiu.it/index.php/punti-di-vista/443-discriminazione-e-sport-secondegenerazioni-in-gabbia>
- Protocollo d'Intesa tra l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI) ed il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) per favorire l'inclusione sociale dei minori stranieri attraverso lo sport, Roma 14 dicembre 2012
- Protocollo d'Intesa tra Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e Comitato Olimpico Nazionale Italiano, "Scuola e Sport" 4 dicembre 2013
- Revello Edoardo, **Il Tribunale Nazionale Antidoping (TNA) "non fa regali a nessuno": i recenti casi Di Luca e Licciardi**, in "Sport&Legge", 3 gennaio 2014 <http://sportelegge.gazzetta.it/2014/01/03/>
- Revello Edoardo – Frascà Stella, **Il muro quasi invalicabile della responsabilità oggettiva comincia a vacillare: il Caso del Novara Calcio**, Sport e Legge – La Gazzetta dello Sport, 12 aprile 2013
- Revello Edoardo, **La c.d. "discriminazione territoriale nel calcio". Spunti di riflessione sul caso della curva sud del Milan**, in "Sport & Legge", 2 ottobre 2013 <http://sportelegge.gazzetta.it/2013/10/02>
- Risoluzione del Parlamento Europeo del 14 marzo 2013 sulle partite truccate e la corruzione nello Sport, (2013/2567(RSP)) <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc>.
- Francesco Forgione, Isaia Sales, **Atlante delle mafie. Storia, economia, società, cultura**, Rubbertino 2012
- Ruta C.D. - Manzoni B. (2015), **"City Capacity Building: Preparing to Exploit the Legacy of a Large - Scale Sports Event. The Case of Valencia and the 2007 America's Cup"**, Holt R. e Ruta C.D. (a cura di) The Routledge Handbook of Sport and Legacy: Meeting the Challenge of Major Sport Events edited, Routledge, Sport and Leisure studies.
- Ruta C.D. - Imperatori B. - Cavenaghi J. (2012), **"The Effects of ICT on Sports Fan Management"**, in Torres-Coronas T. e Vidal-Blasco M.A., Social e-Enterprise: Value Creation through ICT, IGI Global, USA, pp. 243-262.
- Ruta C.D. - Guenzi P. (2014), **"What can business leaders learn from sports leadership?"**, in Strategic HR Review, vol. 13, n. 1.
- Scarponi S. (a cura di), **Globalizzazione, responsabilità sociale delle imprese e modelli partecipativi**, Università degli Studi di Trento, 2007
- Steve Hemsley, **Corporate Social Responsibility and Sports Sponsorship**, International Marketing Reports, 2009
- Tavolo Nazionale per la Governance nello Sport, **Piano Nazionale per la Promozione dell'Attività Sportiva** – I° Edizione, Roma, 26 settembre 2012
- Tognon Jacopo e Stelitano Antonella, **Sport, Unione Europea e Diritti Umani**, CLEUP 2011
- U. N. General Assembly **"Declaration on the Right and Responsibility of Individuals, Groups and Organs of Society to Promote and Protect Universally Recognized Human Rights and Fundamental Freedoms"**, adopted 9 Dec. 1998, U.N. Doc. A/RES/53/144 (1999)
- United Nations Inter-Agency Task Force on Sport for Development and Peace Sport for development and Peace: **Towards achieving the Millennium development goals**, United Nations Publications, 2003
- Valeri Mauro, **Che razza di tifo. Dieci anni di razzismo nel calcio italiano**, Donzelli 2010

www.sport4society.org



ASSOCIAZIONE "SPORT4SOCIETY"

Piazza E. Ferrari 16/6

31044 Montebelluna (TV)

www.sport4society.org

info@sport4society.it