



Con la collaborazione organizzativa di
Società Ginnastica “Forza e Libertà” 1891 Rieti

RIETI, 4 novembre 2017
Sala dei Cordari, Via Arco dei ciechi n.22, Rieti

**13° CONVEGNO NAZIONALE
ANNUALE U.N.A.S.C.I.**

Dirigenti Sportivi, SEMPLICEMENTE.

Gioventù, fisco, spiritualità, medicina ed etica.

**“La responsabilità sociale
delle organizzazioni sportive.”**

Relazione di:

dott. Giovanni ESPOSITO

di Roma, dottore di ricerca in critica storica, giuridica ed economica dello sport e Segretario Generale Federazione Italiana Badminton.

L'organizzazione sportiva di domani sarà veramente più sostenibile, inclusiva, innovativa? Io penso di sì a patto che riesca davvero a coniugare lo sviluppo sportivo con quello economico senza perdere di vista l'impegno sociale ed ambientale.

Del resto la moderna evoluzione dei sistemi di gestione di qualsiasi tipologia di organizzazione (profit e non profit) va delineandosi attraverso scenari e prospettive che pongono il risultato economico non più come l'unico cardine dell'attività del *management*.

Essere sostenibili non solo contribuisce allo sviluppo della società, ma migliora anche le performance delle organizzazioni sportive.

Non a caso, all'alba del terzo millennio, si sta diffondendo sempre di più il paradigma basato sulla responsabilità sociale che rappresenta una dimensione della cultura di tutte le organizzazioni, incluse quindi anche di quelle sportive.

Il termine "responsabilità" racchiude in sé l'impegno dell'organizzazione a rispondere di tutti i propri comportamenti e risultati e a stabilire una comunicazione con gli interlocutori interni ed esterni (*stakeholder*), tale da costruire un rapporto basato sulla fiducia e sullo scambio di valori, al fine di raggiungere il benessere comune.

Alcune ricerche in ambito sportivo (professionistico e dilettantistico) confermano l'evoluzione della responsabilità sociale, nei suoi contenuti, nella sua rilevanza strategica, nelle modalità di rappresentazione e di comunicazione, nei suoi effetti organizzativi ed economico-finanziari, nella presa di coscienza della necessità di migliorare il proprio rapporto con il complesso ambiente di riferimento¹.

È bene chiarire che non esiste una nozione della responsabilità sociale netta e precisa ma è possibile, per ogni organizzazione, l'individuazione di una definizione che risentirà certamente del periodo storico di riferimento e del fermento culturale ad esso strettamente collegato, tenendo presente che la socialità di una organizzazione e la sua responsabilità nascono con l'origine dell'organizzazione stessa.

I temi legati alla responsabilità sociale si innestano in un percorso etico che vede un'organizzazione protagonista di alcune scelte in quanto è costretta da norme (in questo caso l'etica è distante, ma parliamo di comportamento dovuto), da scelte di convenienza (ricalcando i principi del pensiero economico utilitarista) oppure perché esiste la convinzione di uniformarsi a norme di autoregolazione decise dal singolo o concordate all'interno di gruppi più o meno complessi e variegati.

In quest'ultimo caso ci troviamo di fronte alla più autentica responsabilità sociale, quella che risponde a percorsi volontari alimentati dal desiderio di creare un valore condiviso, ovvero la creazione e distribuzione bilanciata del valore nel sistema di *stakeholder* di riferimento.

Seguendo tale impostazione merita un posto di primo piano la UNI ISO 26000, una Linea Guida di indirizzo che fornisce suggerimenti e raccomandazioni sulla responsabilità sociale. Non si tratta di uno *standard* certificabile, ma piuttosto di una proposta di pratiche migliori da cui anche l'associazionismo sportivo può prendere spunto per conciliare la crescita tecnico sportiva, lo sviluppo sociale e la valorizzazione ambientale.

La norma è entrata in vigore l'11 novembre 2010 ed è applicabile a tutte le organizzazioni grandi, medie e piccole che vorranno adottarla volontariamente.

¹ Cfr. Esposito G. (2012), "La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive – Condividere valori per creare valore", Edizioni SdS Roma.

La definizione di responsabilità sociale nella UNI ISO 26000

La Linea Guida UNI ISO 26000 nasce con diversi obiettivi che possono essere così riassunti:

- ➔ ricercare un'ampia condivisione tra esperienze e situazioni anche molto diverse promuovendo una comprensione comune della responsabilità sociale;
- ➔ individuare le fasi rilevanti di una gestione responsabile dei rapporti con gli *stakeholder*;
- ➔ diffondere il concetto di sviluppo sostenibile non solo in relazione all'ambiente ma anche in tutte le possibili relazioni con le parti interessate;
- ➔ raccogliere alcune delle buone pratiche più diffuse.

La responsabilità sociale viene definita come:

“La responsabilità da parte di un'organizzazione nei confronti delle conseguenze delle proprie decisioni e attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente che contribuisce allo sviluppo sostenibile, inclusi la salute e il benessere della società; tiene in conto le aspettative delle parti interessate; è conforme alle leggi applicabili e in accordo alle norme internazionali di comportamento; è integrata in tutta l'organizzazione e praticata nelle sue relazioni”.

Nel documento è specificato che per “attività” si indicano i prodotti, i servizi e i processi, mentre con il termine “relazioni” si fa riferimento alle attività di un'organizzazione all'interno della propria sfera d'influenza.

Nell'enunciazione di cos'è la responsabilità sociale si rilevano una serie di concetti fondamentali per la comprensione della UNI ISO 26000. Innanzitutto è presente l'assunzione di responsabilità da parte di un'organizzazione che decide e agisce nella società. È inoltre rintracciabile il legame fra un'organizzazione socialmente responsabile e lo sviluppo sostenibile, definito come “sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”. Poi è rilevante il coinvolgimento dei c.d. *stakeholder* (dopo aver provveduto alla loro individuazione), con un processo che non parte dall'alto verso il basso ma è, invece, di tipo partecipativo, dal basso verso l'alto. Anche il rispetto della normativa nazionale e internazionale è fondamentale e indicato come obbligatorio per tutte le organizzazioni e a maggior ragione per quelle socialmente responsabili. Infine l'integrazione a tutti i livelli di un'organizzazione è possibile inserendo la responsabilità sociale come parte integrante di tutta l'attività e la strategia dell'organizzazione stessa.

Occorre peraltro segnalare che il 29 aprile 2016 è stata pubblicata la prassi di riferimento che fornisce una serie di elementi a supporto dell'applicazione della UNI ISO 26000, con particolare attenzione agli aspetti della materialità (*materiality*), della responsabilità di rendere conto (*accountability*) e del coinvolgimento dei portatori di interesse (*stakeholder engagement*).

In essa sono delineate delle soluzioni operative applicabili a diverse tipologie di organizzazioni e sono forniti alcuni esempi pratici relativi alle fasi di applicazione di una governance della responsabilità sociale che potrebbe quindi trovare ulteriore spazio anche all'interno delle organizzazioni sportive.

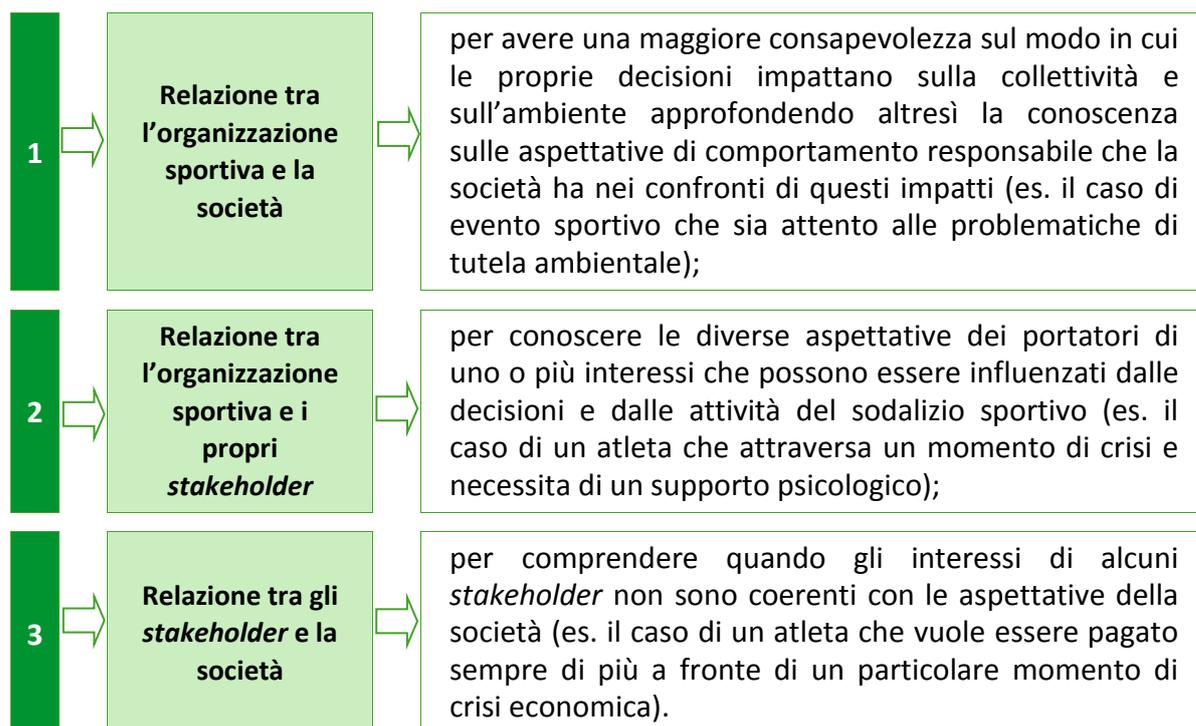
I principi della responsabilità sociale²

1. **Responsabilità di rendere conto (*accountability*):** la responsabilità di rendere conto implica, per la direzione, l'obbligo di rispondere a coloro che hanno interessi di controllo sull'organizzazione e, per l'organizzazione, l'obbligo di rispondere alle autorità legali in merito a leggi e regolamenti.

² Fonte: UNI ISO 26000.

2. **Trasparenza:** un'organizzazione dovrebbe divulgare in modo chiaro, accurato e completo, e ad un livello ragionevole e sufficiente, le politiche, le decisioni e le attività per le quali è responsabile, inclusi gli impatti sulla società e sull'ambiente, sia noti sia probabili.
3. **Comportamento etico:** il comportamento di un'organizzazione dovrebbe basarsi su valori quali onestà, equità e integrità. Questi valori implicano un'attenzione per le persone, gli animali e l'ambiente e un impegno ad affrontare l'impatto delle proprie attività e decisioni sugli interessi degli *stakeholder*.
4. **Rispetto degli interessi degli *stakeholder*:** sebbene gli obiettivi di un'organizzazione possano essere limitati dagli interessi dei suoi proprietari, membri, clienti o affiliati, altri individui o gruppi possono anch'essi avere diritti, richieste o specifici interessi che dovrebbero essere presi in considerazione. In modo collettivo, questi individui o gruppi costituiscono gli *stakeholder* dell'organizzazione.
5. **Rispetto del principio di legalità:** un'organizzazione dovrebbe accettare che il rispetto del principio di legalità è obbligatorio. Il principio di legalità si riferisce alla supremazia della legge e, in particolare, all'idea che nessun individuo o organizzazione risiedono al di sopra della legge e che il Governo è a propria volta soggetto alla legge. Il principio di legalità contrasta con l'esercizio arbitrario del potere.
6. **Rispetto delle norme internazionali di comportamento:** un'organizzazione dovrebbe rispettare le norme internazionali di comportamento nell'aderire al principio del rispetto del principio di legalità... Un'organizzazione dovrebbe evitare di rendersi complice in attività di un'altra organizzazione che non siano coerenti con le norme internazionali di comportamento.
7. **Rispetto dei diritti umani:** un'organizzazione dovrebbe rispettare i diritti umani e riconoscerne l'importanza e l'universalità... In situazioni dove la legge o le sue modalità di attuazione non forniscono adeguata protezione dei diritti umani, aderire al principio di rispetto delle norme internazionali di comportamento.

In effetti un'organizzazione sportiva dovrebbe considerare due pratiche fondamentali di responsabilità sociale: riconoscere la propria responsabilità sociale all'interno della propria sfera di influenza (analizzando i propri impatti economici, sociali e ambientali) e identificare e coinvolgere i propri *stakeholder* approfondendo le seguenti tre relazioni:



Tenere ben presente queste tre relazioni significa fare un passo importante verso il riconoscimento della responsabilità sociale della propria organizzazione sportiva. Tale riconoscimento si configura come un processo continuo che tiene conto dei potenziali impatti che le decisioni e le attività possono avere sulla collettività e sull'ambiente di riferimento. Va collocata in quest'ambito anche la capacità che ha un'organizzazione sportiva di influenzare il comportamento di altre organizzazioni/parti (es. Federazioni, Coni, ecc.) con le quali instaura delle relazioni che vanno a formare la catena del valore.

L'identificazione e il coinvolgimento degli *stakeholder*

Anche gli enti associativi stanno 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'organizzazione sportiva allineando così la performance sportiva, sociale, ambientale ed economica alla strategia.

Gli *stakeholder* possono avere una relazione con l'organizzazione sportiva che non necessariamente è di tipo formale. Per identificarli responsabilmente, un'organizzazione sportiva dovrebbe – seguendo la Linea Guida UNI ISO 26000 – porsi una serie di domande di seguito sintetizzate:

- ➔ Verso chi l'organizzazione sportiva ha obblighi legali?
- ➔ Chi potrebbe essere influenzato positivamente o negativamente dalle decisioni o dalle attività dell'organizzazione sportiva?
- ➔ Chi potrebbe esprimere preoccupazioni in merito alle decisioni e alle attività dell'organizzazione sportiva?
- ➔ Chi è stato coinvolto nel passato quando è stato necessario affrontare preoccupazioni simili?
- ➔ Chi può aiutare l'organizzazione sportiva ad affrontare impatti specifici?
- ➔ Chi può influenzare la capacità dell'organizzazione sportiva di soddisfare le proprie responsabilità?
- ➔ Chi sarebbe svantaggiato se escluso dal coinvolgimento?
- ➔ Chi è influenzato nella catena del valore?

Una volta identificati, gli *stakeholder* dovrebbero essere coinvolti interattivamente per favorire il loro ascolto attraverso incontri formali o informali (es. conferenze, consultazioni individuali, seminari, audizioni pubbliche, eventi, forum in rete, discussioni pubbliche ecc.). È chiaro che un vero dialogo con gli *stakeholder* implica interdipendenza delle parti e la massima trasparenza nei supporti di qualsiasi tipo. Ad esempio, nelle associazioni sportive i soci sono degli *stakeholder* fondamentali: eppure non sempre viene riservata a loro la dovuta attenzione in termini di coinvolgimento e rendicontazione. Senza parlare dei genitori che troppo spesso vengono considerati un problema, mentre ad essi andrebbe rivolta un particolare attenzione per coinvolgerli a pieno titolo nelle fasi di transizione di carriera dei propri figli.

La fiducia al centro: le relazioni e il dialogo con gli *stakeholder*

L'orientamento alla responsabilità sociale implica quindi una rivisitazione del rapporto tra l'organizzazione sportiva e il suo contesto di riferimento costringendo ad allungare lo sguardo anche oltre i consueti orizzonti che spesso segnano l'autoreferenzialità e giustificano delle inefficienze nel nome di un volontariato che non può essere sinonimo di competenze limitate.

La spinta alla creazione di questa "nuova relazione" tra mondo dello sport, mercato, società civile e quindi diversi portatori di interesse (*stakeholder*) contribuisce a generare non solo un valore

sociale, intimamente legato al significato reale dello sport, ma anche un valore economico da non sottovalutare in questo particolare momento di crisi.

La fiducia e la reputazione sono elementi intangibili con cui qualsiasi organizzazione sportiva deve fare i conti. Chi gode di una reputazione forte deve difenderla e rafforzarla, mentre chi ha una reputazione debole deve necessariamente ricostruirla laddove essa sia deteriorata a causa di eventi particolari, oppure implementarla nell'ipotesi che si tratti di un sodalizio in via di sviluppo.

Lo stakeholder relationship

Lo stakeholder relationship, raggruppa tutte quelle attività che consentono di comprendere in anticipo gli umori e le tendenze del contesto ambientale di riferimento favorendo l'instaurazione di un clima di fiducia intorno al sodalizio sportivo.

In questo senso diventa fondamentale la mappatura degli stakeholder che consente di individuare non solo chi è già fidelizzato, ma anche coloro che possono diventare utenti, fornitori e partner potenziali nella filiera della creazione del valore.

Per la verità le società sportive che si sono orientate al mercato da tempo dovrebbero tenere aperti i canali di comunicazione, ovviamente a doppio senso (da qui la definizione di *relationship*). Tra gli strumenti più comuni si trovano *focus group*, gruppi di ascolto, progetti di verifica della *customer satisfaction* che coinvolgono tradizionalmente tifosi, genitori, appassionati, fornitori, soci e collaboratori, non sottovalutando le opportunità che il sito internet della società sportiva può offrire (ad esempio con un blog). La novità in ottica di responsabilità sociale è che ci si rivolge non solo agli interlocutori storici e tradizionali, ma a tutti quelli che orbitano intorno all'organizzazione sportiva, o meglio a quelli stakeholder che sono interessati all'attività del sodalizio e che possono fortemente condizionarlo con i loro comportamenti. Si pensi ad esempio all'importanza che la Chiesa attribuisce alle tematiche che riguardano l'importanza dello sport nel mondo giovanile, il rapporto genitori-figli, le strategie con cui i genitori possono aiutare nella scelta dell'attività sportiva i propri figli, il rapporto tra fede e sport, la promozione di uno stile di vita sano e vincente.

In pratica il dialogo con gli stakeholder è fatto sostanzialmente di due modalità:

- informazioni fornite dall'organizzazione sportiva sotto forme diverse: comunicazione, pubblicità su servizi e prodotti offerti, valorizzazione dell'immagine attraverso organizzazione di attività ed eventi;
- ascolto attraverso sondaggi di opinione e misurazione della soddisfazione degli utenti/clienti, verifica di immagine presso l'opinione pubblica su temi e aspetti diversi riguardanti l'attività dell'organizzazione sportiva.

Quando siamo in presenza di informazioni che fanno parte di un processo di *accountability* intesa come rendicontazione, possiamo dire che ci troviamo di fronte alla vera *relationship* per la quale è indispensabile individuare gli elementi riportati nella seguente tabella.

Gli elementi della *relationship*

lo strumento	un report
l'oggetto	le azioni di responsabilità sociale realizzate
il soggetto destinatario	le varie categorie di stakeholder opportunamente segmentate

Il rischio che si può correre in questi casi è quello di rendicontare le cose giuste agli stakeholder sbagliati con lo strumento non adeguato e viceversa non riuscendo quindi ad attivare quell'auspicato dialogo strutturato e sistematico.

La costruzione della relazione con gli stakeholder

La creazione del valore attraverso la gestione del dialogo e della rendicontazione è un processo ciclico che può essere articolato in otto fasi³. Esso attraverso un continuo *feedback* permette di ottenere due importanti risultati contemporaneamente:

- assicurare che la rendicontazione sociale sia ben integrata nell'organizzazione sportiva;
- verificare che i valori e le aspettative degli stakeholder chiave siano rispecchiati nella percezione che l'organizzazione sportiva ha di se stessa, della sua missione e dei suoi valori.

Prima fase

Decisione dell'Alta Direzione di creare una relazione con gli stakeholder

La decisione di attivare e iniziare un processo di dialogo e di rendicontazione sociale rivolti agli stakeholder deve essere presa dal vertice del sodalizio sportivo con la consapevolezza che i primi cicli di *relationship* saranno una vera e propria palestra di apprendimento per i dirigenti, i tecnici e per l'organizzazione sportiva nella sua interezza.

L'offerta di comunicazione o di informazione sociale crea una domanda crescente che si autoalimenta e quindi se si ritiene di non essere in grado di gestire, e sostenere in termini di costi organizzativi, un processo di relazione con gli stakeholder su di un arco temporale medio-lungo, è meglio non iniziare affatto il processo.

Seconda fase

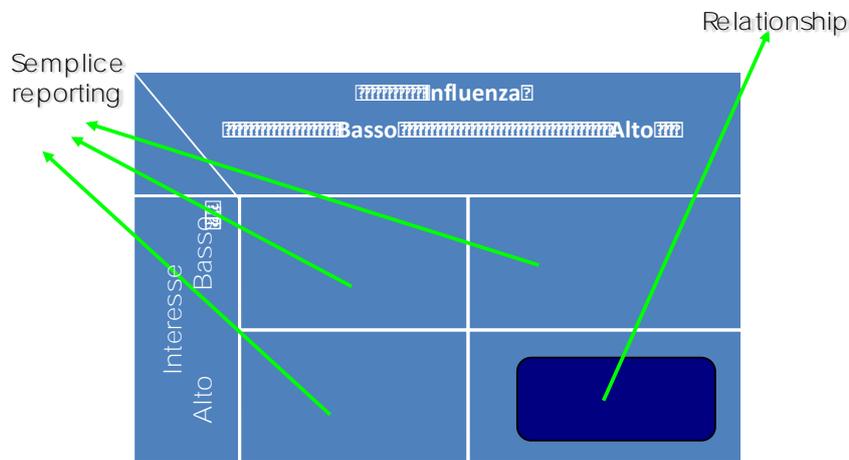
Identificazione degli stakeholder chiave

La presenza di una pluralità di attori implica che essi reagiscano a fattori diversi con differenti modalità e sensibilità. L'organizzazione sportiva è chiamata ad identificare tra tutti gli stakeholder quelli "chiave", quelli che hanno un peso, ovvero quelli che effettivamente permettono con il loro consenso di "operare" e indirizzare nei loro confronti le attività di dialogo e di reporting.

L'individuazione degli stakeholder chiave può essere realizzata tenendo in considerazione due parametri fondamentali quali l'interesse e l'influenza anche se non vanno sottovalutati quei portatori che hanno una evidente influenza ma spesso – soprattutto in alcune discipline – un basso interesse (es. i Media). Vanno così identificati i gruppi di stakeholder da includere nel ciclo del dialogo e della rendicontazione (*relationship* in senso stretto) e quali sono gli attori da informare con un semplice reporting.

³ Viene proposto in questa sede il modello noto con il nome di *The Copenhagen Charter*, sintesi di una ricerca condotta da un gruppo di società di consulenza internazionali. Il suo scopo è delineare gli aspetti e i principi più importanti per gestire il processo di rendicontazione del valore economico e sociale creato all'interno e all'esterno di una organizzazione, rispetto ai suoi portatori di interessi. Essendo una linea guida, non uno *standard*, la *Copenhagen Charter* consente di esaltare la dimensione creativa del processo, con la possibilità che lo stesso venga adattato alle particolari esigenze, siano esse legate al mondo dello sport professionistico, a quello dello sport dilettantistico o alla Pubblica Amministrazione.

Figura n. 1 L'identificazione degli stakeholder chiave



Per ogni gruppo di stakeholder devono poi essere identificati i fattori critici di successo riferibili alle diverse aree di interesse. Essi sono da misurare, gestire e descrivere mediante una serie di specifici indicatori di performance. Si pensi ad esempio ai genitori, portatori di interessi specifici rispetto al proprio figlio. La quantità e qualità di relazioni, la chiarezza e la condivisione degli obiettivi possono rappresentare degli esempi concreti di indicatori di performance rispetto a questi particolari stakeholder.

Terza fase
La costruzione di un dialogo permanente

Per costruire un canale di dialogo continuo e articolato con gli stakeholder bisogna dotarsi di una struttura organizzativa coerente a tale obiettivo: una struttura *“stakeholder oriented”* che deve poter disporre di una gamma di strumenti di comunicazione, dai più semplici ai più sofisticati: dalla strutturazione di un ufficio stampa al sito internet, ad uffici e strutture logistiche dedicate, da *newsletter* a riviste e notiziari, da punti di contatto fino alla gestione di conferenze permanenti ed osservatori con le varie categorie di *“soggetti”* e di *“attori”*. Alle strutture vanno altresì aggiunte competenze specifiche degli operatori. In questo modo si può dimostrare di aver assimilato la cultura della rendicontazione sociale all’interno della propria organizzazione sportiva.

Quarta fase
Individuazione degli indicatori

Questa fase ha una grande valenza nell'ambito della rendicontazione sociale. E' il presupposto per la misurazione e consiste nel determinare gli indicatori chiave da adottare per la comunicazione agli *stakeholder*.

Gli indicatori sono delle informazioni sintetiche sui "fatti" coniugati sotto le varie angolazioni della responsabilità sociale (etica, filantropia, ambiente, valore creato e distribuito ecc). Essi si riferiscono alle *performance* realizzate, non solo in termini economici, ma anche e soprattutto in termini di ricaduta sociale.

Gli indicatori di *performance* (*Key Performance Indicators*, KPI) sono quelli che andranno a formare la sostanza dello *stakeholder report* (il report sociale, ovvero il resoconto agli *stakeholder* nelle sue varie forme).

Un *reporting* senza KPI, è certamente meno strutturato, è più "raccontato" e meno "rendicontato", ma ha comunque la sua valenza informativa soprattutto nelle fasi iniziali di adozione del processo quando ancora non si dispone di indicatori, o meglio, l'indicatore è stato individuato come significativo, ma il sistema informativo dell'organizzazione sportiva non è ancora in grado di fornirlo.

Gli indicatori di performance dovrebbero essere:

- significativi;
- chiari e comprensibili anche per lo stakeholder;
- ben definiti;
- misurabili;
- capaci di non deludere i valori e le aspettative degli stakeholder;
- integrati nel sistema di management;
- misurati e rilevati con la frequenza stabilita;
- condivisi e negoziati con gli stessi stakeholder in una seconda fase evolutiva.

Questo significa che i KPI possono entrare in un secondo momento nel processo ed essere anche oggetto di "negoziazione" con le categorie di stakeholder interessate. La negoziazione consente, limitatamente alla scelta ma non alla veridicità, di uscire parzialmente dalla trappola della autoreferenzialità, rischio sempre in agguato se si attiva solo *reporting* e non *relationship*.

In questa fase si stabiliscono quindi "i sistemi di contabilizzazione" dei "fatti" per i quali servono una fantasia e un'apertura mentale che solo il colloquio continuo con le varie categorie di stakeholder può alimentare e che costituisce la base per "il rapporto sociale di rendicontazione", quello che comunemente viene definito bilancio sociale.

Quinta fase

Monitoraggio

Questa fase consiste nel monitorare costantemente le *performance* e la coerenza con i valori che l'organizzazione sportiva si è data.

È un controllo sul "durante", per evitare che gli elementi qualificanti del rapporto con gli *stakeholder* finiscano per essere trascurati, privilegiando, come spesso capita nel mondo sportivo, la quotidianità a scapito della progettualità. In tal senso risulta particolarmente importante l'individuazione di una struttura o una funzione dedicata allo scopo di assicurare la continuità del processo di dialogo e rendicontazione.

Sesta fase

Identificazione delle azioni di miglioramento

Un utile strumento di monitoraggio è lo *stakeholder reporting* che non è solo un sistema di rilevazione ma è anche una filosofia di gestione basata sul dialogo e sui valori condivisi. Esso fornisce al *management* sportivo una serie di indicatori strategici che permettono una risposta veloce ad eventuali opportunità o conflitti, nonché la tempestiva individuazione di azioni di miglioramento. Questa possibilità di “captare” i cambiamenti rappresenta una sorta di “sistema dell’avvertimento anticipato” o sistema “paracadute”.

Il fine è quello di creare e gestire un’efficace rete di relazioni tra i portatori di interesse, riguardanti la performance dell’organizzazione sportiva e quindi l’amministrazione delle risorse economiche, sociali, etiche, intellettuali e ambientali.

Settima fase

Predisposizione, verifica e pubblicazione del “rapporto sociale”

Questa fase si articola in realtà in tre sottofasi:

- 1) predisposizione del documento: può essere realizzata all’interno dell’organizzazione sportiva o si può fare ricorso all’ausilio di consulenti esterni. In ogni caso uno degli indicatori che si prende in considerazione per leggere il coinvolgimento della struttura nel processo è la percentuale di personale attivo durante lo sviluppo del rapporto sociale, nel fornire i dati e le informazioni necessarie.
- 2) verifica del documento: secondo una prassi internazionale consolidata la *social audit* viene effettuata da un soggetto esterno. Occorre prestare particolare attenzione alle modalità di verifica anche se purtroppo, soprattutto in Italia, diverse organizzazioni sportive applicano il concetto: “l’importante è che qualcuno certifichi il documento”.
- 3) pubblicazione del documento: spesso il documento viene predisposto, ma non viene adeguatamente divulgato, spesso distribuito in poche copie o attraverso canali sbagliati. L’errata o scarsa comunicazione del *report* sociale è un elemento molto più frequente di quanto non si pensi: non viene distribuito al personale, si ha una tiratura molto limitata del fascicolo a stampa, è inviato solo se richiesto, non è pubblicato sul sito internet del sodalizio sportivo, non si organizzano eventi per illustrarlo vanificando così tutto il processo seguito.

Ottava fase

Consultazione degli *stakeholder* (*feedback*)

Questa fase consiste nel consultare gli *stakeholder* per ricevere da loro un “*feedback*” sulle performance realizzate, la comprensibilità delle informazioni prodotte e loro strumenti di sintesi (KPI), il modo e i canali con i quali si è scelto di comunicare, la qualità del rapporto che è stato tenuto durante tutto l’anno, i momenti ed i luoghi di contatto, la rispondenza tra la missione ed i valori, da un lato, e i “fatti” conseguiti, dall’altro.

La fase di *feedback* è quella che deve consentire al Management sportivo di far tesoro dei suggerimenti per impostare il ciclo successivo, nell'ottica del miglioramento continuo.

Gli strumenti per gestire il flusso di ritorno delle informazioni da parte degli stakeholder possono essere diversi. Nel contesto sportivo sarebbe opportuno:

- identificare degli *opinion leaders* nell'ambito delle varie categorie di stakeholder e promuovere interviste, questionari, incontri di gruppo;
- allegare al report sociale dei questionari, dei veri e propri *appraisal form* che possono avere per oggetto la raccolta di giudizi sia sul solo bilancio che sull'intero rapporto con gli stakeholder;
- lanciare una ricerca campionando le varie categorie di stakeholder e procedendo poi a interviste guidate o all'invio di questionari;
- proporre dei *focus group* ben moderati per ottenere informazioni rilevanti;
- lasciare aperto un apposito spazio sul sito o sul portale per raccogliere suggerimenti e spunti per il miglioramento.

La rendicontazione sociale nel Terzo Settore

Per parlare correttamente di rendicontazione sociale è necessario inquadrare l'argomento nel più ampio tema della responsabilità sociale e quindi dell'etica d'impresa. Innanzitutto è opportuno evitare di cadere nel tranello pensando che il Terzo Settore abbia delle filosofie di gestione differenti dalle entità votate al profitto perché qualsiasi organizzazione, unendo più soggetti, vuole raggiungere un determinato fine condiviso nel migliore dei modi. Quindi, in un contesto così sensibile come quello attuale, sia l'ente profit che quello non profit hanno in comune l'esigenza di massimizzare la performance favorendo l'adozione di comportamenti responsabili che vanno oltre il confine dettato dalle norme, in virtù di precisi valori abbracciati dal sistema di governance.

Nel 2011 una Comunicazione della Commissione europea del 25 ottobre sintetizza il concetto di responsabilità sociale indicandola come *"la responsabilità delle imprese per le loro conseguenze sulla società"*.

Appare dunque evidente quanto sia astratto il concetto di responsabilità sociale che comunque è collocabile nel cuore culturale del Terzo Settore poiché poggia le sue fondamenta su due pilastri fondamentali: l'*accountability* (l'attitudine a rendere conto, a raccontare, a informare soggetti diversi dimostrandosi trasparenti nelle relazioni e aperti al dialogo) e gli *stakeholder* (l'attenzione a tutti quei soggetti che hanno un interesse all'attività dell'organizzazione e che quindi potrebbero legittimamente nutrire l'aspettativa di ricevere una rendicontazione completa sull'operato dell'ente).

La rendicontazione sociale esprime la capacità di una organizzazione di rendere conto a particolari *stakeholder* delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse, in un dato periodo, attraverso precisi strumenti tra i quali certamente va segnalato il Bilancio Sociale che in questi anni ha dimostrato la sua capacità di verificare la qualità e la quantità dei risultati sociali ottenuti (dalle organizzazioni che lo hanno sapientemente adottato) in ragione degli obiettivi prefissati.

La sua "potenza" è stata utilizzata sul versante del pilotaggio strategico e del monitoraggio della performance, anche se spesso la sua capacità comunicativa ha attratto molti "venditori di fumo". Occorre peraltro sottolineare che molti enti non profit lo hanno redatto con coerenza e convinzione, pur non essendo obbligatorio in assenza di un dettato normativo specifico anche per il Terzo Settore. E proprio questo sembra essere un punto delicato per l'evoluzione della rendicontazione sociale nel mondo degli enti non profit.

Nel Terzo Settore esistono delle eccezioni per le Fondazioni Bancarie (che devono redigere un documento più circoscritto del Bilancio Sociale, ovvero il "Bilancio di Missione" ed inserirlo in una specifica sezione

della relazione al bilancio in base al D. lgs. 153/99), per le Imprese Sociali e relative strutture di gruppo (a cui è stato imposto l'obbligo di redazione del Bilancio Sociale, anche su base consolidata, in base alle previsioni dell'art. 10, comma 2, del D. Lgs n. 155, 24 marzo 2006 e del relativo Decreto ministeriale di attuazione, che prevede uno schema sintetico del documento) e per le Cooperative Sociali (per le quali in alcune regioni come ad esempio Lombardia e Friuli Venezia Giulia, sono stati previsti principi, elementi informativi e criteri minimi di redazione del Bilancio sociale quale condizione per l'accesso agli incentivi regionali, all'accreditamento per la stipulazione di contratti con il sistema pubblico o il mantenimento dell'iscrizione all'Albo).

Con la legge n. 106/2016 di riforma del Terzo Settore e i relativi decreti pubblicati nel 2017 si intravede una ulteriore spinta verso la formalizzazione di un Bilancio Sociale che possa indicare la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato (in tal senso sono attese le linee guida del Ministero del lavoro e delle politiche sociali). Nelle intenzioni del legislatore, la redazione di un Bilancio Sociale è quindi un requisito essenziale per l'accesso alle agevolazioni a favore delle imprese non profit impegnate nello svolgimento di attività di interesse generale secondo criteri che tengano conto delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, in coerenza con i contenuti statutari e attraverso modalità che prevedano le più ampie condizioni di accesso da parte dei soggetti beneficiari.

Occorre pertanto stare molto attenti affinché uno strumento di responsabilità sociale (legato quindi alle dinamiche del volontariato anche nei termini della sua adozione) non si trasformi in un semplice adempimento burocratico di sola facciata e di mera cosmesi perdendo così il suo reale valore culturale e strategico.

Prospetto esemplificativo di indicatori di performance per la valutazione del grado di responsabilità sociale da includersi nel Bilancio sociale di un'associazione polisportiva dilettantistica volta alla promozione sportiva

Stakeholder	Indicatori quantitativi e qualitativi di performance
<p>Soci praticanti <i>(interessi legittimi: servizi sportivi di qualità, rapporto qualità/prezzo favorevole, partecipazione democratica, ecc.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - condizioni economiche per l'accesso ai servizi sportivi - numero interventi per il miglioramento del servizio sportivo - servizi accessori offerti - numero iniziative per la socializzazione - numero iniziative per l'educazione sportiva e morale del praticante - indicatori di partecipazione attiva alle attività agonistiche (% praticanti scesi in campo) - tasso di fidelizzazione dei soci-praticanti - indicatori di valutazione della soddisfazione - incidenza percentuale dei costi sostenuti per la realizzazione dei servizi sportivi ai soci - numero assemblee dei soci svolte - tasso di partecipazione all'elezione del consiglio direttivo/presidente - numero nuovi soci inseriti nel consiglio direttivo - ecc.
<p>Lavoratori <i>(interessi legittimi: remunerazione, rispetto contratti e condizioni di lavoro, rispetto diritti del</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - rispetto normativa - remunerazioni complessivamente conferite - attività formative svolte - indice di <i>turn-over</i> - tensione verso i principi di pari opportunità - forme di consultazione dei lavoratori

<p><i>lavoratore, valorizzazione del lavoro, ecc.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - numero di contenziosi in essere con i lavoratori - numero di giornate medie di malattia - tasso di infortuni sul lavoro - indagini per rilevare la soddisfazione - Iniziative per favorire la motivazione e aumentare il senso di appartenenza - ecc.
<p>Lavoratori svantaggiati <i>(interessi legittimi: remunerazione, rispetto contratti e condizioni di lavoro, rispetto diritti del lavoratore, valorizzazione del lavoro, ecc.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - numero di lavoratori svantaggiati sul totale dei lavoratori e suddivisione tra le tipologie di svantaggio - numero di lavoratori svantaggiati suddiviso per rapporto di lavoro, contratto applicato e anni di presenza nell'Organizzazione sportiva - numero di lavoratori svantaggiati suddiviso per funzione nell'Organizzazione sportiva - modalità di assunzione dei lavoratori svantaggiati distinguendo tra salario d'ingresso e salario pieno - risultati dei progetti sui lavoratori svantaggiati (in termini di altre opportunità di lavoro e di risultati sul progetto di vita) - Compensi corrisposti ai soggetti svantaggiati per prestazioni di lavoro nelle forme regolamentate dalla normativa vigente, specificando il numero di lavoratori per ciascuna forma di inserimento - numero e percentuale (rispetto al totale dei lavoratori svantaggiati) dei lavoratori svantaggiati che hanno partecipato ad attività formative/di aggiornamento nell'anno di riferimento - ore medie di formazione annue nel periodo per lavoratore svantaggiato - attività di aggiornamento e formazione realizzate, indicando durata e partecipazione - ecc.
<p>Volontari <i>(interessi legittimi: realizzazione della mission che suscita il lavoro volontario; bisogni di socialità, stima, autorealizzazione; crescita professionale, partecipazione, ecc.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - numero di volontari attivi in modo continuativo - suddivisione dei volontari continuativi per età - suddivisione dei volontari continuativi in base al tipo di impiego presso l'Organizzazione sportiva - numero totale di ore di volontariato offerte all'organizzazione sportiva - valore economico dell'impatto sociale del volontariato sportivo - numero totale dei volontari continuativi che sono entrati e usciti nel periodo e tasso di turnover - modalità di gestione dei rimborsi spese, specificando i criteri e l'importo complessivo, nonché il numero di volontari che ne hanno usufruito - indici di realizzazione della <i>mission</i> - iniziative rivolte alla socializzazione - assegnazione di incentivi simbolici per l'abnegazione e l'impegno dei volontari - iniziative formative per la professionalizzazione dei volontari - indagini per rilevare la motivazione e la soddisfazione dei volontari e relativi risultati - numero e tasso di infortuni sul lavoro specificando il tipo di infortuni subiti dai volontari - forme di copertura assicurativa attivate per i volontari (tipologia di assicurazione, tipologia di copertura, massimale garantito) - eventuali sanzioni e contenziosi in materia di salute e sicurezza dei volontari - ecc.

<p>Ente locale</p> <p><i>(interessi legittimi: concorso alla creazione di valore per la cittadinanza, corretto uso delle risorse pubbliche, ecc.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - indicatori di corretta attuazione dei contratti relativi alla gestione convenzionata di impianti sportivi - interventi di manutenzione (non richiesti dal contratto) effettuati - condizioni per l'accesso della cittadinanza all'impiantistica sportiva e relative condizioni economiche - iniziative promosse in collaborazione con l'assessorato allo sport, alle politiche sociali, al turismo, all'ambiente - numero attività svolte attraverso l'impiego dei contributi pubblici ricevuti - ecc.
<p>Sponsor</p> <p><i>(interessi legittimi: rispetto delle condizioni contrattuali, diffusione dell'immagine, ecc.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - indicatori inerenti al rispetto delle condizioni contrattuali - valore-immagine creato attraverso all'attività sportiva - numero articoli su quotidiani e riviste riportanti il marchio dello sponsor - numero trasmissioni radiofoniche e televisive e relative ore di trasmissione relative alle attività e agli eventi sportivi dello <i>sponsee</i> - costo sostenuto per la gestione del rapporto di sponsorizzazione - valore dei contatti realizzati, stimato secondo le quotazioni dei servizi pubblicitari - ecc.
<p>Comunità</p> <p><i>(interessi legittimi: creazione di valore per la popolazione, apertura alla cittadinanza, rispetto dell'ambiente, indotto economico dell'attività sportiva, rispetto dei diritti delle persone, ecc.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - iniziative organizzate aperte alla cittadinanza - iniziative sportive attivate nei centri storici nelle giornate di chiusura al traffico - condizioni per l'accesso della cittadinanza all'impiantistica sportiva e relative condizioni economiche - iniziative per la riduzione dell'impatto ambientale (uso di materiali riciclati, modalità di gestione ambientale nelle piscine, ecc.) - iniziative per l'integrazione di giovani in condizioni di disagio - iniziative per l'integrazione di persone immigrate da altri paesi - occupazione creata sul territorio - iniziative per il rispetto dei diritti dei lavoratori della filiera sportiva (es. acquisto di palloni e materiali che non coinvolgono minori nel processo produttivo) - ecc.
<p>Federazione sportiva nazionale</p> <p><i>(interessi legittimi: concorso alla realizzazione delle finalità federali nello sport di prestazione e nella promozione sportiva, nello sviluppo dell'offerta sportiva, rapporto collaborativi ed integrazione con gli indirizzi strategici della federazione)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - numero di tesserati - numero di eventi organizzati - indici di lealtà sportiva (numero squalifiche, sanzioni, ecc.) - migliore prestazione sportiva realizzata - numero atleti avviati all'agonismo di alta prestazione - utilizzo di tecnici con qualifiche federali - apertura dell'impiantistica sportiva ad altre associazioni sportive federali - partecipazione a corsi di formazione federali o a corsi con suggeriti dalle federazioni - iniziative per il contrasto del doping (dibattiti con esperti, ecc.) - partecipazione attiva all'assemblea per l'elezione del presidente del comitato provinciale di federazione - ecc.

<p>Ente di promozione sportiva</p> <p><i>interessi legittimi: concorso alla realizzazione delle finalità dell'ente nella promozione sportiva, nell'offerta di attività di «Sport per tutti», nello sport sociale, realizzazione dei diritti di cittadinanza nello sport, rapporto collaborativi ed integrazione con gli indirizzi strategici dell'ente, ecc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - numero di eventi organizzati - indici di lealtà sportiva (numero squalifiche, sanzioni, ecc.) - partecipazione a corsi di formazione dell'ente di promozione o a corsi da quest'ultimo suggeriti - numero corsi sportivi di «sport per tutti» - numero di progetti di sport sociale - iniziative per il contrasto del doping (dibattiti con esperti, ecc.) - partecipazione attiva all'assemblea per l'elezione del presidente del comitato provinciale dell'ente di promozione - partecipazione a tavoli di coordinamento dell'ente di promozione - ecc.
<p>Scuole</p>	<ul style="list-style-type: none"> - numero progetti sportivi presentati - sintesi degli indicatori oggettivi di qualità raggiunta - indici di soddisfazione dei partecipanti - indici di soddisfazione dei docenti - ecc.
<p>Ecc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ecc.