



**Dipartimento
di Impresa e Management**

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Riorganizzazione e cambiamento degli enti preposti alla
gestione delle discipline sportive olimpioniche: il caso del CONI**

Prof. Nunzio Casalino

RELATORE

Edoardo Cortopassi Matr. 221701

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

INTRODUZIONE..... 4

1 CAPITOLO - LA RELAZIONE TRA STRATEGIA E ASSETTO

ORGANIZZATIVO..... 6

1.1	La definizione di organizzazione	6
1.2	Le dimensioni della progettazione organizzativa.....	7
1.3	Cinque componenti di base di un'organizzazione	11
1.4	Dimensioni organizzative	12
1.5	Ciclo di vita di un'organizzazione	14
1.5.1	Stadio Imprenditoriale	14
1.5.2	Stadio collettività.....	15
1.5.3	Stadio formalizzazione	16
1.5.4	Stadio elaborazione	16
1.6	Strategia, progettazione organizzazione ed efficacia	17
1.6.1	Obiettivo ufficiale - Mission.....	19
1.6.2	Obiettivi operativi.....	20
1.7	Strategie competitive di Porter.....	21
1.8	Classificazione delle strategie di Miles e Snow	22
1.9	Obiettivi della strategia.....	24
1.10	Ruoli della strategia di impresa.....	25

2 CAPITOLO - IL RUOLO DELLE OLIMPIADI..... 27

2.1	Introduzione al mondo sportivo	27
2.2	I tre pilastri del Movimento Olimpico	29
2.3	La Carta Olimpica.....	37
2.4	CONI	40
2.5	Il CONI e le sue attribuzioni.....	41
2.6	Il modo in cui il CONI organizza la sua attività	43
2.7	Il CONI sul territorio nazionale	47
2.8	Il CONI ed i numeri	48
2.9	Rapporto tra strategia e uffici	51
2.10	L'organizzazione degli uffici dell'ente	51

3 CAPITOLO - FASI EVOLUTIVE DELL'ASSETTO ISTITUZIONALE

ATTUALE..... 57

3.1	Un caso anomalo nel panorama europeo	57
3.2	La storia del CONI.....	62
3.3	Legge Melandri.....	64
3.4	Decreto Pescante.....	65
3.5	CONI Servizi S.p.a	68
3.6	Il Totocalcio e il CONI	71

4	CAPITOLO - II CASO SPORT E SALUTE S.P.A	74
4.1	La Riforma del sistema Sportivo Italiano	74
4.2	Considerazioni sulla riorganizzazione CONI - Sport e Salute	78
4.2.1	Aspetti negativi.....	78
4.2.2	Aspetti positivi	80
4.2.3	Risorse concesse alle Federazioni Sportive Nazionali	81
4.3	L'assetto pre/post-riforma.....	82
4.4	Riforma concorsi pronostici.....	84
4.4.1	Spunto di riflessione	85
4.5	L'attuale struttura di Sport e Salute- Divisione per uffici.....	87
	CONCLUSIONI.....	95
	BIBLIOGRAFIA.....	97
	SITOGRAFIA	101

INTRODUZIONE

La scelta del titolo della tesi e la specificazione “Riorganizzazione e cambiamento degli enti preposti alla gestione delle discipline sportive olimpioniche: il caso del CONI” merita qualche appunto.

Un primo riguarda il tema scelto. L’ispirazione nacque quando, a settembre 2019, mi giunse la notizia della nuova riforma, che da lì a poco avrebbe stravolto l’organizzazione del CONI.

L’interesse in tale ambito deriva dalla mia grande passione per lo sport, in particolare le discipline acquatiche.

Il fine è quello di analizzare la situazione attuale e passata di un ente sportivo, dai connotati talmente unici da essere fonte di imitazione a livello mondiale, grazie allo studio e alle conoscenze in ambito economico-aziendale acquisite durante il percorso universitario.

Il movimento sportivo assume un ruolo determinante all’interno della società odierna, come citato in una frase di Pierre de Coubertin: *“per ogni individuo lo sport è una possibile fonte di miglioramento interiore.”* Proprio da tale considerazione, o principio, se così si vuol intendere, ha origine il mio lavoro.

Il punto di partenza, dunque, è la riforma apportata dalla Legge n.86 dell’8 agosto 2019, che ha trasformato il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI), modificandone profondamente la sua struttura organizzativa. Gli obiettivi previsti sono fondamentalmente riconducibili a tre gruppi: il primo è quello di aumentare l’attenzione verso la pratica sportiva di base, il secondo riguarda l’assicurazione e l’implemento di risorse per lo sport attraverso l’introduzione di un meccanismo automatico di finanziamento, infine, il terzo, pilastro portante della mia indagine, si identifica nella semplificazione del funzionamento del sistema sportivo, attraverso la riduzione della burocrazia, l’aumento della trasparenza e l’eliminazione dei conflitti d’interesse. La sostanziale riorganizzazione dell’ente ha condotto alla creazione di una rilevante complementarità tra l’ente Coni e Coni servizi, prevedendo, però, una netta separazione dei ruoli e delle funzioni, aumentando così l’efficienza e permettendo lo sviluppo delle potenzialità. Un’ulteriore conseguenza è stata l’ampliamento della mission istituzionale, che ha assunto una più grande e completa prospettiva.

I conflitti d’interesse, che sono nati pre-riforma tra il CONI e l’ente che erogava i fondi, hanno necessariamente determinato l’adozione di una maggiore trasparenza e accountability, con una successiva rivoluzione anche nella governance.

Il risultato finale, a cui mirava la riforma, trovava la propria origine essenzialmente in ambito finanziario, prevedendo nuove risorse ed una nuova divisione di queste tra le due società e modificando i meccanismi su cui si basavano i concorsi pronostici. Questi ultimi hanno assunto un ruolo fondamentale nel corso di tutta la storia del CONI, soprattutto per le risorse che ne derivavano, provenienti, per l’appunto, dagli incassi del gioco del Totocalcio.

Ho indirizzato la mia analisi segnatamente sui ruoli di mission e vision all'interno delle organizzazioni sportive, dopo un breve excursus del contesto in cui questi sono inseriti. La sovrastruttura e sottostruttura che si delineano sono molto complesse ed articolate, caratterizzate da unicità all'interno del panorama mondiale.

Questo elaborato si propone di inquadrare il cambiamento organizzativo della società Sport e Salute e dell'ente CONI, ponendo l'attenzione sullo stato attuale in cui questa verte, non trascurando la sua organizzazione e la divisione dei compiti, rappresentata in organigramma.

La tesi è organizzata in quattro capitoli, il primo capitolo tratta del rapporto esistente tra organizzazione e strategia, affrontando tutti i temi connessi ad entrambi gli argomenti, tra loro strettamente correlati.

Il secondo si dedica all'individuazione del contesto in cui è inserito l'ente CONI, oggetto della mia analisi. All'interno di questo ho analizzato il rapporto che si è delineato tra il Comitato Olimpico Internazionale e lo stesso CONI, le sue mansioni e l'organizzazione interna.

Il terzo capitolo si concentra sul modo in cui l'ente è giunto all'assetto attuale, introducendo la nuova società Sport e Salute e analizzando il periodo storico.

Il quarto capitolo riguarda, infine, il caso pratico della nuova società Sport e Salute e, nello specifico, l'assetto organizzativo dell'ente.

Tale lavoro è frutto della conciliazione della mia passione per le discipline sportive con il mio profondo interesse per lo studio dell'organizzazione aziendale. L'analisi, lo studio e la dedizione mi hanno permesso di comprendere meglio le cause, gli effetti e le conseguenze di un sostanziale cambiamento, come la riforma dell'ente CONI, e come questo si sia riflettuto sulla realtà di migliaia di individui.

1 CAPITOLO

LA RELAZIONE TRA STRATEGIA E ASSETTO ORGANIZZATIVO

1.1 La definizione di organizzazione

L'organizzazione è definita come entità sociale guidata da obiettivi, progettata come sistema di attività deliberatamente strutturate e coordinate che interagiscono con l'ambiente esterno.

Si tratta di un mezzo o strumento attraverso il quale si raggiunge un obiettivo specifico. Quest'ultimo può variare, ma l'aspetto centrale di un'organizzazione, ovvero il core, resta la conduzione di individui e risorse per la realizzazione di prodotti o servizi per il mercato. Un'organizzazione non è un edificio o un insieme di politiche e procedure, ma è rappresentata da un insieme di elementi e dinamiche, tra queste, le principali sono gli individui e le loro relazioni. Difatti, un'organizzazione sussiste quando le persone che la compongono vengono sottoposte ad interazioni nell'esercizio comune di funzioni che permettano il raggiungimento dello scopo desiderato. Per esempio, i manager e i proprietari utilizzano congiuntamente le risorse dell'organizzazione per il conseguimento dei fini aziendali.

Un gran numero di organizzazioni si impegna al giorno d'oggi a creare un maggiore coordinamento a livello orizzontale delle diverse attività lavorative, sfruttando spesso gruppi di persone appartenenti ad aree funzionali differenti. Tutto è possibile grazie alla parcellizzazione, che permette la divisione del lavoro in varie unità differenti.

Ecco, infatti, che oggi i confini tra le unità organizzative stanno assumendo maggiore flessibilità e sono sempre più soggetti a mutazioni con l'emergere del bisogno, da parte delle aziende, di rispondere più velocemente ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Un'organizzazione non può esistere senza interagire, per esempio, con clienti, e/o fornitori, e/o concorrenti. Basti pensare alla recente diffusione di realtà che cooperano persino con i propri concorrenti, scambiandosi informazioni e tecnologie, che permettono l'ottenimento di reciproci vantaggi.

Ecco, dunque, un'ulteriore definizione di organizzazione: sistema aperto che riceve input dall'ambiente esterno, aggiungendo valore tramite il processo di trasformazione e restituisce prodotti e servizi all'ambiente.

Le organizzazioni assumono grande importanza all'interno del panorama aziendale; queste, infatti, mettono insieme diverse risorse di qualsiasi genere (materiali, immateriali, umane)¹. Possiamo citare un esempio tratto dal libro Draft, che vede come protagonista un'impresa, la Northrup Grumman Newport News, che ha il compito di costruire portaerei a propulsione nucleare di classe Nimitz. L'assemblaggio di questi tipi di componenti, per dare vita ad una portaerei, richiede un lavoro molto complesso, oltre che una grossa

¹ Casalino N., Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008

consistenza di risorse. Per esempio, richiede 47.000 tonnellate di acciaio con numerose saldature di precisione, oltre a circa un milione di componenti diversi, in più 900 miglia di fili e cavi. Per l'assemblaggio sono necessari sette anni di duro lavoro da parte dei 17.800 dipendenti dell'organizzazione. La realizzazione di tutto questo sembrerebbe impossibile in assenza di un'organizzazione che acquisti tutti i materiali necessari, nonché coordini le risorse sia umane che materiali. Combinando attività umane e tecnologiche, si riesce a produrre beni e servizi aumentando così il grado di efficienza dell'impresa.

Quest'ultima si riferisce alla quantità di input tipo impiegati nella realizzazione di un determinato quantitativo di output. Difatti, per aumentare l'efficienza di un'organizzazione basta cercare di produrre più output con quel determinato quantitativo di risorse.

Dall'altra parte l'efficacia di un'impresa rappresenta in modo più semplice il raggiungimento di un obiettivo nel più breve tempo possibile.

Le organizzazioni facilitano lo sviluppo di innovazioni, sfruttano l'utilizzo di moderne tecnologie produttive *computer based* e attraverso questi strumenti cercano di adattarsi all'ambiente che si presenta in continua trasformazione, grazie al proprio potere riescono ad influenzarlo.

Questo tipo di organizzazione viene denominata con il termine inglese *learning organization*, perché si adatta ai cambiamenti esterni.

Un classico esempio riguarda l'importante e nota azienda americana Amazon. Questa segue un percorso di adattamento all'evoluzione di Internet. Il fondatore e amministratore delegato Jeff Bezos continua a puntare sulla rapidità di consegna, garantendo l'esercizio dei propri servizi il giorno successivo all'acquisto o addirittura nello stesso giorno. Tutto ciò si rende possibile grazie alla continua implementazione di strutture, come magazzini e centri di distribuzione.

Difatti, numerose grandi aziende hanno uffici appositi incaricati di monitorare l'ambiente esterno, così da essere in grado di adattarsi oppure direttamente influenzarlo².

Così facendo creano valore per azionisti, clienti, dipendenti e per la stessa società.

Un obiettivo è quello di conciliare le sfide attuali di motivazione, di etica e di management della diversità con le esigenze di un maggiore coordinamento delle risorse umane.

1.2 Le dimensioni della progettazione organizzativa

Molte organizzazioni sono accomunate da numerose caratteristiche. Tra queste si possono individuare anche le differenze, analizzando i tratti più specifici che le distinguono, proprio come se si paragonassero i tratti fisici degli individui.

Nelle organizzazioni i due tipi di dimensioni interagenti sono strutturali e contingenti, come possiamo osservare in *Figura 1*. Le prime definiscono etichette e rappresentano le caratteristiche interne, permettendo

² Casalino N., *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006

di misurare e confrontare le differenti organizzazioni. Le dimensioni strutturali principali sono la formalizzazione, la specializzazione, la gerarchia, la centralizzazione, la professionalità ed infine la complessità. La formalizzazione rappresenta la quantità di documentazione prodotta riguardante l'organizzazione, dunque procedure, mansionari, regolamenti e manuali di linee di condotta. Questi documenti descrivono comportamenti e attività che i dipendenti devono rispettare nello svolgimento delle proprie mansioni, inoltre, più appaiono articolate e complesse e più la formalizzazione dell'organizzazione risulta essere alta. Per esempio, le grandi multinazionali tendono ad avere un alto livello di formalizzazione, a differenza, invece, di piccole realtà come le imprese a gestione familiare, che possono permettersi di operare quasi in assenza di regole scritte e sono, quindi, considerabili informali. La formalizzazione assume, quindi, un ruolo importante in quanto riduce il più possibile il rischio di discrezionalità.



Figura 1- L'iterazione tra dimensioni strutturali e fattori contingenti_ Fonte "Organizzazione aziendale", Richard L. Daft

La specializzazione, invece, rappresenta il livello in cui i compiti organizzativi sono scissi tra i diversi ruoli aziendali.

Quando la specializzazione è alta, ogni dipendente svolge una parte di compiti (a volte anche solo uno). Al contrario quando è bassa, essi svolgono un'ampia gamma di compiti.

Per esempio, questa dimensione è rilevante nelle organizzazioni medio grandi, perché chi si occupa di contabilità non può occuparsi allo stesso tempo anche di finanza. Per questo motivo oggi esistono figure specializzate, poiché è l'unico modo per fronteggiare il mercato in determinate realtà.

La gerarchia rappresenta lo *span of control* di ogni manager, ovvero l'area in cui egli può operare. La struttura gerarchica è rappresentata in un organigramma composto da linee verticali, che serve ad individuare l'ambito di controllo e il numero di impiegati che riportano ad un superiore. Quando gli ambiti di controllo sono limitati, la gerarchia tende a svilupparsi in lunghezza e al contrario, quando sono ampi, la gerarchia sarà più ridotta.

A questo punto sorge spontanea una domanda: in una PMI serve la gerarchia? Una prima risposta potrebbe essere negativa, poiché l'imprenditore ha già sotto controllo la situazione ed è presente un'elevata intercambiabilità delle funzioni. Tutti possono fare il "jolly" e questo conferisce un'elevata flessibilità all'organizzazione. Ma in presenza di una crescita, nasce la necessità di creare delle gerarchie. Uno dei motivi risiede nell'impossibilità di "fare tutto da soli". Le gerarchie evitano il sovraccarico decisionale ovvero l'accumulo di compiti in un unico soggetto.

Quest'ultimo aspetto coinvolge anche il controllo, poiché, delegato un compito, è possibile controllare che esso sia stato eseguito. Un' ulteriore caratteristica è la centralizzazione: essa si manifesta in presenza di un'elevata gerarchia. Al contrario, quando quest'ultima manca, si parla di decentralizzazione poiché tutti i soggetti fungono da "jolly". Quale delle due situazioni risulta migliore? Dipende dal settore. Ad esempio, la decentralizzazione viene molto apprezzata in una piccola-medio impresa, in cui sono importanti la soddisfazione, l'accoglienza e la possibilità di permettere al dipendente di "sentirsi a casa", dunque la creazione di un ambiente funzionale e familiare.

Un' ulteriore caratteristica riguarda la centralizzazione, questa riferisce al livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni. Quando l'attività decisionale è svolta esclusivamente dai soggetti ai livelli superiori, l'organizzazione è definita centralizzata. Al contrario, quando le decisioni vengono delegate a livelli organizzativi più bassi, è decentralizzata.

La tipologia di decisioni non è determinata dal genere di funzione adottate. Centralizzate o decentralizzate, entrambe le categorie comprendono alcune funzioni quali l'acquisto di beni, la determinazione degli obiettivi, la scelta dei fornitori, la fissazione dei prezzi, l'assunzione di dipendenti e la definizione delle aree territoriali di marketing.

Esiste un ulteriore parametro, che è la professionalità, che si misura in base al grado di istruzione del soggetto coinvolto. Spesso i dipendenti, i manager e i dirigenti hanno delle certificazioni a livello lavorativo, ovvero detengono brevetti riguardo software e altre attività specifiche. Assume importanza la presenza di persone qualificate e certificate³, perché permettono il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Infine, la complessità, si riferisce al numero di diverse unità o attività all'interno dell'organizzazione. La complessità può essere classificata in tre dimensioni: verticale, che comprende il numero di livelli nella gerarchia, orizzontale, che considera il numero di unità o specializzazioni lavorative esistenti, e la dimensione spaziale, che indica le modalità di dislocamento di tutti gli uffici, ovvero la dispersione geografica di essi.

L'altra dimensione è rappresentata dai fattori contingenti, che comprendono elementi più ampi che influiscono sulle dimensioni strutturali, tra cui la dimensione dell'organizzazione, rappresentate in *Figura*

³ Casalino N., Ivanov S., Nenov T., Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014

2. Essa può essere misurata per l'organizzazione nel suo complesso o per specifiche componenti, come ad esempio il numero degli stabilimenti o divisioni, numero di dipendenti, fatturato o valore delle attività a bilancio.

Un secondo elemento è la tecnologia, ovvero strumenti, tecniche e azioni utilizzate per trasformare gli input in output (comprende anche elementi quali sistemi informativi e internet).

Il terzo fattore riguarda l'ambiente, cioè tutti quegli elementi esterni ai confini dell'organizzazione, per esempio il settore di attività, le relazioni con gli enti pubblici, i clienti, i fornitori e la comunità finanziaria, e le altre organizzazioni.

Un ulteriore dimensione è individuata nella cultura, che definisce l'insieme di valori fondamentali, le convinzioni, le conoscenze e le regole condivise dal complesso dei dipendenti. Essa può essere osservata nella sua storia, nei suoi slogan, nelle sue cerimonie, nell'abbigliamento usato e attraverso anche layout degli uffici.



Figura 2-fattori contingenti che influiscono sulla strategia_ Fonte libro "Organizzazione aziendale", Richard L. Daft

Infine, gli obiettivi sono lo scopo e le tecniche competitive che la distinguono dalle altre organizzazioni.

Un elemento che influisce fortemente sulle altre dimensioni è rappresentato dalla strategia.

Questa consiste in un piano d'azione che descrive l'allocazione delle risorse e le attività attraverso le quali relazionarsi. Obiettivi e strategie definiscono l'ambito delle attività e le relazioni con dipendenti, clienti e concorrenti permettendo di descrivere l'ambiente organizzativo, che influenza e modella le dimensioni strutturali.

I fattori contingenti possono dare origine a confusione, dal momento che rappresentano sia l'organizzazione sia l'ambiente. Questi possono essere visti come un insieme di elementi sovrapposti che determinano la struttura e i processi di lavoro di un'organizzazione. Per comprendere e valutare le organizzazioni si devono esaminare sia le dimensioni strutturali sia i fattori contingenti. Tali caratteristiche della progettazione organizzativa interagiscono le une con le altre e possono essere utilizzate per raggiungere gli obiettivi descritti precedentemente.

Le organizzazioni possono essere anche considerate come veri e propri sistemi, insiemi di elementi, parti e partecipanti interagenti tra loro che acquisiscono input dall'ambiente e li trasformano restituendo output all'esterno.

I sistemi possono essere di due tipi: chiuso, se non è dipendente dal contesto in cui si trova e se è autonomo, delimitato e isolato, e aperto, se le imprese interagiscono con l'ambiente per sopravvivere e adattarsi ad esso. Un esempio di sistema chiuso può essere quello di una tipica fabbrica degli anni '50, la quale mirava all'autonomia, concentrando tutti i suoi componenti nel medesimo luogo. Questo concetto è stato ormai superato, attualmente è fondamentale la specializzazione.

Le aziende devono specializzarsi nel core business e ciò necessita di essere reso sempre più appetibile ed efficiente. Dunque, fu così che dal 1980/1990 è stato adottato il sistema aperto e, ricorrendo all'outsourcing o esternalizzazione, il focus è stato spostato sul core business.

Chiaramente anche ciò ha comportato dei rischi, come nel caso in cui terzi si siano impossessati del know-how dell'azienda, ovvero la conoscenza e le competenze in un certo ambito.

La possibilità offerta dal meccanismo di esternalizzazione permette all'impresa ad esempio oggi di scegliersi il proprio fornitore di energia per l'arco temporale di un anno con l'opzione alla scadenza di sostituirlo.

1.3 Cinque componenti di base di un'organizzazione

L'organizzazione definita da Mintzberg è formata da cinque componenti, illustrate in *Figura 3*.

La prima è il vertice strategico, ovvero l'unità organizzativa che si occupa delle decisioni e di coloro che formulano le strategie, perché diventino poi regolamenti, circolari e direttive. Essa è rappresentata da alcune figure, quali il direttore generale, il direttore amministrativo e il direttore di divisione.

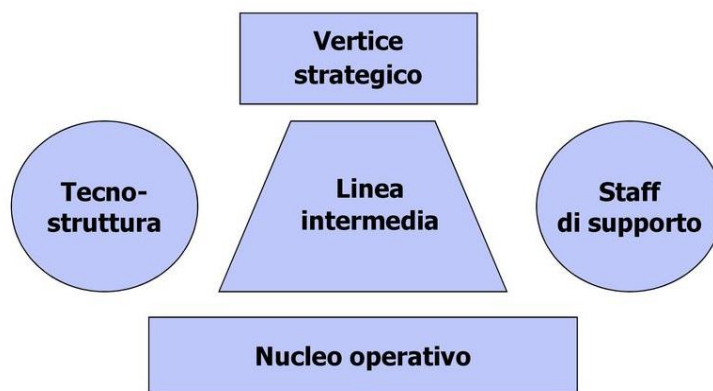


Figura 3-Cinque componenti Mintzberg_ Fonte basato su Henry Mintzberg, The structuring of Organizations.

La seconda componente è la linea intermedia, che comprende gli uffici, l'amministrazione, la contabilità, la tesoreria e infine l'ufficio del personale. Tutte formano il cosiddetto middle management, con il compito di trasformare le decisioni del vertice strategico in azioni operative.

Inoltre, essa fa da "collante" tra il vertice strategico e la tecnostruttura. Quest'ultima si occupa, appunto, del know how tecnologico, cioè si fa carico di innovare la tecnologia in modo da evitare che i beni non diventino obsoleti. A tale scopo, infatti, sono utili all'interno o all'esterno dell'azienda centri studio o centri di ricerca, che supportano l'organizzazione grazie alle conoscenze che trasferiscono all'impresa.

La quarta componente è lo staff di supporto, al quale appartiene, per esempio, la figura del commercialista. Dunque, si tratta di soggetti che si occupano della manutenzione di tipo adattivo, ovvero di adeguamento alle nuove normative, e della funzione di tipo correttivo, cioè la risoluzione di eventuali malfunzionamenti. Tutte le attività svolte da queste ultime due funzioni vengono spesso esternalizzate. Difatti in questo gruppo si verifica il maggior numero di *outsourcing*, poiché, considerando che si tratta di ambienti che subiscono molti cambiamenti, queste due categorie svolgono anche la funzione di “collante” tra vertice strategico e nucleo operativo.

Il nucleo operativo è l’ultima componente e si occupa delle unità che provvedono alla produzione di beni o servizi dell’impresa. In altre parole, consiste proprio nella catena di montaggio. Queste finora elencate sono le cosiddette dimensioni strutturali, alle quali sono affiancati i parametri progettuali come la formalizzazione, specializzazione, la gerarchia, la centralizzazione, la professionalità ed infine complessità, ovvero le dimensioni strutturali già descritte nel paragrafo precedente.

1.4 Dimensioni organizzative

La tendenza è quella di far crescere un’organizzazione. Tuttavia, l’elemento dimensionale deve tenere conto del suo ciclo di vita. Difatti, essa deve essere considerata come un sistema vivente, con i suoi limiti, che spesso frenano le innovazioni. Non è presente un indicatore univoco per valutare la dimensione organizzativa, ma ne esistono molteplici. Alcuni di essi riguardano la dimensione economica, quindi il fatturato, il capitale investito ed i costi sostenuti.

Altri invece, concernono la dimensione operativa, cioè numero di dipendenti, la rete commerciale e la dimensione dell’area di influenza economica.

Infatti, per dare una definizione unica e comune alle PMI (acronimo di piccole medie imprese) è stata redatta dalla comunità Europea una guida dell’utente alla definizione. Il primo criterio che la definisce è il numero di effettivi, ovvero il numero di unità lavorative annuo. Inoltre, esiste anche un secondo criterio da soddisfare. Esso può essere scelto tra il fatturato annuo o il totale di bilancio, in modo tale da creare una classificazione, visibile nella *Tabella 1*.

Per redigere la classificazione, tra le varie organizzazioni è necessario anche solo un parametro per essere in una dimensione piuttosto che in un’altra (Il 97% delle organizzazioni commerciali in Europa sono PMI). Le microimprese sono, dunque, individuate nelle imprese con meno di 10 ULA (unità lavorative annue) e che realizzano un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro.

La seconda categoria è quella delle piccole imprese, le quali non devono superare le 50 unità e detenere un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo inferiore o pari a 10 milioni di euro.

Infine, l⁴e medie imprese devono presentare un numero inferiore di 250 ULA e conseguire un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di

⁴ Riferimento libro” Organizzazione aziendale” Richard L.Daft

euro.

Le dimensioni organizzative aziendali sono due, grandi e piccole.

Quelle di grandi dimensioni sono le più diffuse e sono caratterizzate dalla presenza di economie di scala e di gamma, che permettono all'impresa di essere di portata globale.

Quest'ultimo è un aspetto alquanto rilevante, poiché, come analizzato da uno studio condotto su novantanove paesi del mondo in via di sviluppo, le grandi aziende registrano rispetto alle piccole una maggiore produttività¹. Inoltre, presentando una gerarchia verticale, spesso le mansioni e le procedure al loro interno sono standardizzate e ciò comporta un funzionamento meccanicistico.

Altro aspetto differenziante rispetto alle piccole realtà sicuramente è la complessità generata dalla forte specializzazione.

Le aziende possono attuare un forte consolidamento e instaurare una notevole presenza nei mercati, grazie al supporto dei cosiddetti uomini organizzativi, ovvero i manager. Essi contribuiscono così facendo alla

Categoria di impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	Totale di bilancio annuo
Medie imprese	< 250	≤ 50 milioni di euro	≤ 43 milioni di euro
Piccole imprese	< 50	≤ 10 milioni di euro	≤ 10 milioni di euro
Microimprese	< 10	≤ 2 milioni di euro	≤ 2 milioni di euro

Tabella 1- Dimensioni Organizzative_ Fonte sito web studio testa

formazione di un mercato stabile.

Per quanto riguarda le piccole aziende, invece, queste presentano caratteristiche differenti soprattutto in termini di reattività e di flessibilità ai cambiamenti dei bisogni del consumatore o delle mutevoli condizioni dell'ambiente e del mercato in cui operano, che, possono trasformarsi in vantaggi significativi per la realtà aziendale.

Altro importante aspetto da tenere in considerazione è la portata in cui operano l'impresa generalmente di calibro regionale. Queste spesso agiscono in mercati di nicchia grazie ai prodotti che producono, comportando uno sviluppo notevole dell'imprenditorialità.

Nella loro natura molto semplicistica ed organica, la struttura organizzativa delineata è piatta, poiché le imprese non presentano una notevole specializzazione del lavoro e necessitano, quindi, di una rigida divisione dei compiti.

I vantaggi per chi lavora in queste realtà sono molti: spesso, per esempio, grazie al coinvolgimento personale dei dipendenti, la motivazione e l'impegno sono elevati, avendo la possibilità di creare rapporti professionali e sociali, basati sulla stima reciproca e la cooperazione nell'ambiente lavorativo.

Si potrebbe addirittura affermare che queste realtà tendano ad assomigliare a vere e proprie "seconde case" per i dipendenti e, proprio grazie al clima piacevole in cui lavorano, l'efficienza aumenta notevolmente.

Con l'avvento di internet molte piccole aziende hanno potuto iniziare a competere con le grandi, infatti questo mezzo è stato molto utile per il loro sviluppo competitivo.

Frequentemente le dimensioni e le caratteristiche delle piccole imprese permettono a queste di avere successo e di diventare grandi. Un'innovazione che dobbiamo al CEO (*Chief Executive Officer*) della General Electric è la possibilità di avere un'ulteriore categoria, quella delle organizzazioni ibride, che mettono insieme varie caratteristiche imputabili alle due dimensioni aziendali. Queste hanno caratteristiche come quelle delle risorse e del raggio di azione delle grandi imprese, ed invece, conservano la semplicità e la flessibilità delle piccole imprese.

Attraverso questa nuova tipo di azienda, i manager possono promuovere la flessibilità e la libertà di innovazione e la produzione di idee, pur mantenendo una struttura rigida, centralizzata e standardizzata.

L'esigenza di questa nuova realtà è nata con il tempo a seguito di cambiamenti esterni e spesso è stata adottata dalle imprese di grandi dimensioni.

Quando conviene essere grandi e quando piccoli? Dipende dalla condizione del mercato: se questo è stabile conviene essere grandi, invece, se questo è instabile, è preferibile essere piccola, poiché, ad esempio, si possiede più rapidità nel variare i prezzi in risposta alle esigenze del mercato.

1.5 Ciclo di vita di un'organizzazione

Le organizzazioni, come gli enti, subiscono un'evoluzione attraversando diverse fasi, che delineano un ciclo di vita.

Questo concetto può farci pensare al ciclo di vita di un'organizzazione che comprende una crescita e un cambiamento organizzativo.

Le fasi del ciclo sono caratterizzate da specifiche regole e ogni organizzazione è chiamata a ridefinire la propria struttura, le modalità operative e il modo di interazione con l'ambiente esterno.

Un'organizzazione giunge alla fase successiva solo se ha completato tutti gli step della precedente.

Il ciclo di vita è così diviso in quattro stadi: imprenditoriale, collettività, formalizzazione, elaborazione, come illustrato in *Figura 4*. Ognuno di questi emerge per effetto della risoluzione di un momento di crisi organizzativa.

1.5.1 Stadio Imprenditoriale

Nel momento in cui nasce un'organizzazione questa si focalizza principalmente sulla creazione di un

prodotto o un servizio e sulla sua sopravvivenza nel mercato. Non a caso i soggetti concentrano tutte le energie principalmente sull'attività di produzione e marketing e sviluppano la loro crescita interamente ed esclusivamente su quei prodotti o su nuovi prodotti creativi.

I fondatori proprietari esercitano il controllo sui loro dipendenti e supportano l'organizzazione che è di tipo informale e non burocratico. Man mano che l'organizzazione cresce, iniziano a subentrare criticità, come il bisogno di una leadership, che deriva dalla necessità di una figura professionale che possa guidare l'organizzazione. Questa crisi è causata in primis dalla mancanza di competenze dell'imprenditore negli aspetti gestionali.

Spesso egli preferisce concentrarsi sulla produzione e non si occupa così della programmazione e del controllo, facendo così emergere l'esigenza di una struttura manageriale, in cui il proprietario si mette da parte perché incapace di gestire le questioni alle quali è sottoposto. Generalmente questo tipo di problematiche sorge spesso perché si tratta spesso in realtà sviluppatesi da situazioni a conduzione familiare e solo nel momento in cui si riesce a scindere queste due mondi, l'organizzazione passa allo stadio successivo.

1.5.2 *Stadio collettività*

Nel momento in cui si supera la precedente crisi, il risultato è quello di una forte leadership. Questa nuova realtà sviluppa degli obiettivi ed un orientamento strategico che dovrà intraprendere nella sua vita, utile per il conseguimento degli obiettivi e l'affermazione sul mercato.

Nasce così una gerarchia di autorità, stabilendo le unità organizzative, così da permettere la divisione del lavoro e la definizione di compiti ben precisi per il corretto funzionamento dell'organizzazione.



Figura 4- Ciclo di Vita organizzazione_ Fonte materiale didattico corso

Successivamente viene formulata una mission per la motivazione dei dipendenti, conducendo così ad una

migliore performance all'interno del mercato da parte dell'impresa, perché i lavoratori potranno rispecchiarsi in essa. La formulazione della mission è uno step fondamentale, perché permette di creare una collettività di soggetti che collaboreranno per un obiettivo comune e preciso. La comunicazione e il controllo sono un aspetto fondamentale, poiché in questa fase all'interno dell'organizzazione divengono informali.

Se la forte leadership, esercitata dai manager, sperando di ottenere maggiore coordinazione e controllo, decidesse di non affidare ad altri soggetti la responsabilità di gestione, si verrebbe a creare una crisi causata dalla mancanza di autonomia delle varie unità organizzative. Nasce così il bisogno di delegazione e di autonomia del middle management.

1.5.3 Stadio formalizzazione

In questo stadio l'impresa assume dimensioni importanti, con migliaia di dipendenti, flotte aziendali, vari magazzini, sono state introdotte regole, procedure e sistemi di controllo, e la comunicazione è molto formale, rispettando una linea gerarchica.

Aumenta l'eterogeneità professionale a seguito dell'assunzione di nuove figure professionali.

In questa fase il top management comincia ad occuparsi solo di strategia e le attività produttive sono delegate al middle management. Si vengono a creare anche gruppi di prodotto o di altre unità decentralizzate per migliorare il livello di coordinamento, e nascono sistemi di incentivi basati sui profitti per i manager, affinché questi perseguano i migliori obiettivi dell'organizzazione.

Il rischio consiste in una possibile eccedenza di rigidità, come diceva Weber, si formano differenti unità assimilabili a dei silos, che non comunicano tra di loro.

Questo infatti porta ad un'ulteriore crisi, causata dall'eccesso di burocrazia, a seguito della proliferazione di sistemi e programmi che soffocano il middle management.

Tutto ciò può comportare un'intrusione del personale di staff e questo potrebbe condurre ad una riduzione dell'innovazione.

In conclusione, l'organizzazione diventerebbe troppo grande e complessa per essere gestita con strumenti formali.

1.5.4 Stadio elaborazione

La soluzione possibile consiste in un nuovo spirito di collaborazione e di lavoro di squadra per combattere la burocrazia.

La burocrazia ha così raggiunto il suo limite. Attraverso il controllo sociale, l'autodisciplina e la cultura organizzativa si giunge a una forte riduzione burocratica, grazie anche all'introduzione di gruppi di manager e task force, ovvero attraverso gruppi di lavoro che possono essere trasversali alle funzioni o alle divisioni. Ecco, quindi, manifestarsi la crisi ed il bisogno di "rivitalizzazione" dell'organizzazione, che nel breve termine porteranno questa al declino, perché già raggiunta la fase di maturità.

La successiva fase di declino può essere temporanea e durare generalmente tra i dieci e i venti anni, portando l'impresa ad una fase di riallineamento con l'ambiente esterno ed interno, di snellimento e di innovazione o ristrutturazione.

Tutto ciò avviene a causa della forte burocrazia e formalizzazione che si era venuta a creare precedentemente.

Per risolvere la complessità della struttura bisogna "ritornare a una filosofia di piccola azienda", nel senso che bisogna snellire quanto più possibile l'organizzazione. Esempio noto può essere quello di Divani Natuzzi, impresa che in passato non seppe gestire la complessità e si è rivolta oggi a dei consulenti per ritornare ad essere efficienti ed efficaci.

Un ulteriore aspetto da menzionare risiede nel fatto che tra una fase e l'altra del ciclo di vita possono passare anche dieci anni. Si vede che l'azienda diventa sempre più formale, sempre più decentralizzata.

Una statistica evidenzia che l'84% delle imprese che hanno superato il primo anno di vita fallisce nel giro di cinque anni se non riesce a giungere allo stadio successivo a quello imprenditoriale.

La loro transizione diventa sempre più difficile man mano che progrediscono ed infatti, molto spesso, i problemi relativi alle transizioni a seguito della crisi possono portare al fallimento.

1.6 Strategia, progettazione organizzazione ed efficacia

Uno dei primi obiettivi del management è quello di mettere in condizioni la propria organizzazione di affermarsi nel mercato e di raggiungere la competitività con le altre imprese.

Il top management assume, così, un ruolo determinante nella creazione di questa situazione.

Deve guidare l'organizzazione verso uno specifico indirizzo strategico e nella sua progettazione, affinché possa conseguire i risultati prestabiliti, deliberando qualsiasi sia la natura delle strategie. Il suo ruolo assume, così, una notevole importanza, perché suggerisce la direzione secondo cui operare.

Il primo passo per il raggiungimento del proprio fine è rappresentato, per qualsiasi organizzazione, nello stabilire la propria mission, la strategia e gli obiettivi.

Nella definizione di questi risulta fondamentale indicare la direzione verso cui l'organizzazione deve essere condotta. Non a caso quando gli obiettivi non sono ben definiti e la strategia non è chiara, l'organizzazione non riesce a raggiungere il risultato prefissato.

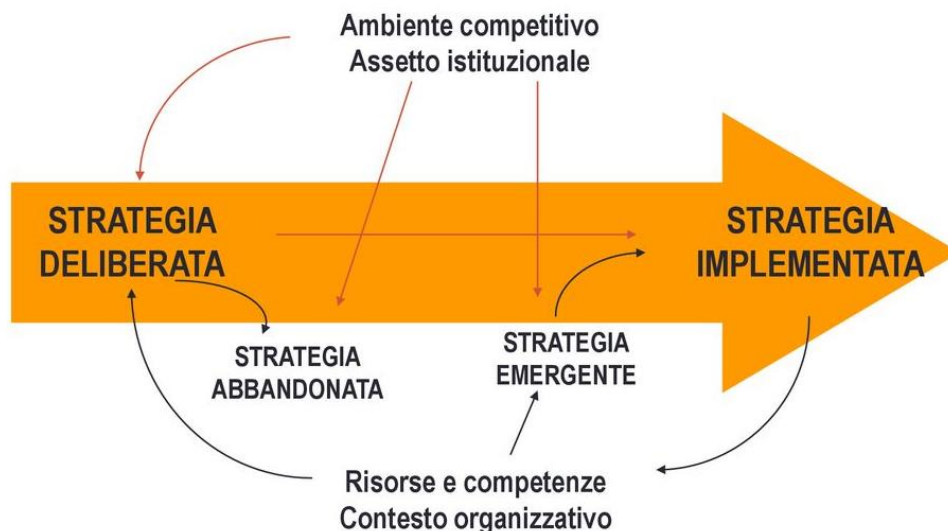


Figura 5- Interazione delle diverse strategie_ Fonte materiale didattico corso

Infatti, periodicamente il top management delibera il piano strategico, che generalmente è trimestrale o annuale.

Chiaramente però, la competitività dell'ambiente economico causa la necessità di apportare dei correttivi alla strategia durante la sua implementazione. Ad esempio, nel settore navale, dopo l'introduzione della tassa sui beni di lusso, i piani di quelle organizzazioni si sono dovuti adattare alla nuova realtà introducendo delle modifiche all'efficienza⁵ della produzione per consentire un abbassamento dei costi.

Tali correttivi conducono alla cosiddetta strategia emergente o, in alcuni casi, questo adattamento spesso può portare anche ad accordi con ex competitor.

Non è detto, che la strategia emergente sia quella finale, che è, invece, la strategia implementata, ovvero quella effettivamente attuata dall'impresa, come illustrato in *Figura 5*. A causa della forte correlazione tra struttura e strategia, può verificarsi che l'implementazione della strategia porti a modificare la scelta della struttura, o, viceversa, che sia la seconda a vincolare la prima. Si tratta di un rapporto biunivoco, che comporta quasi la formazione di un tutt'uno. Difatti, sarà proprio questo connubio a guidare, con il contributo del top management, l'organizzazione verso il perseguimento dei propri obiettivi ed al raggiungimento dei propri risultati.

Un elemento importante all'interno della realtà aziendale è, appunto, l'obiettivo organizzativo, ovvero uno stato desiderato cui l'organizzazione vuole giungere, nonché la direzione verso la quale sono concentrati tutti gli sforzi.

⁵ Casalino N., Ivanov S., Nenov T., Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014

Dunque, è cruciale il ruolo del top management, che ha il compito di determinare gli obiettivi, la strategia e la struttura dell'organizzazione, e di adattare questi ai cambiamenti dell'ambiente esterno. La prima fase permette la formazione di una direzione strategica, che comincia con la rilevazione delle opportunità e delle minacce dell'ambiente esterno. La rilevazione viene svolta attraverso lo strumento della *swot analysis*, che viene impiegato per indicare quali sono i punti di debolezza e di forza dell'organizzazione rispetto alle altre imprese, e più in generale verso l'ambiente esterno.

Il successivo passo consiste nella pianificazione della strategia dell'organizzazione, durante la quale viene anche definita la mission aziendale, a cui l'impresa dovrà far riferimento per stabilire i propri obiettivi di breve termine, realizzati nello stadio successivo. Ulteriore ruolo rilevante è assunto dalla progettazione organizzativa, che consiste nell'amministrazione e nell'esecuzione del piano strategico.

Le scelte fatte dai manager assumono grande importanza ed hanno un forte impatto sull'efficacia dell'organizzazione, perché questi obiettivi e strategie non sono né fissi né dati per scontati.

Lo scopo della creazione delle organizzazioni è quello del raggiungimento della mission.

In un'organizzazione esistono varie tipologie di obiettivi. Ognuno di questi assolve ad una funzione diversa ed il loro insieme forma un progetto strategico, che deve avere una decisa focalizzazione da parte del management.

1.6.1 Obiettivo ufficiale - Mission

L'obiettivo ufficiale di un'organizzazione è la cosiddetta mission, il motivo dell'esistenza stessa dell'azienda, la visione ed i valori condivisi. Essa indica, inoltre, le dichiarazioni formali nell'ambito del business e i risultati che l'impresa riesce a raggiungere. Funziona anche da strumento di legittimazione, oltre ad essere un ottimo mezzo di comunicazione, permettendo ai manager di comunicare gli obiettivi ai propri dipendenti, clienti, investitori e fornitori.

In breve, nella mission sono presenti tutti i valori che l'organizzazione vuole comunicare all'esterno e le finalità che si prefigge all'interno.

Lo scopo generale della sua creazione è quello di riuscire, assieme alla strategia, ad ottenere vantaggio competitivo nei confronti delle proprie avversarie, utilizzandolo per distinguersi da queste ed evidenziando una particolare caratteristica che un'impresa detiene rispetto alle altre.

Per esempio, la mission di tesla è così definita: «Accelerate the world's transition to sustainable energy», letteralmente il loro obiettivo è quello di «Accelerare la transizione del mondo verso l'energia sostenibile». Questa può essere considerata più vicina ad una «Vision», è contemporaneamente una spiegazione di «perché l'azienda esiste» ed una tendenza verso uno stato futuro desiderato.

Reinterpretandola, si può dire che la mission è «Produrre soluzioni energetiche e di mobilità alternative, che non richiedano combustibili fossili»

Per esempio, invece la vision di Tesla è «Tesla continues to make products accessible and affordable to more and more people, ultimately accelerating the advent of clean transport and clean energy production»

ovvero questa può essere così reinterpretata: «Completare una transizione totale a soluzioni di trasporto ed energetiche rinnovabili con particolare attenzione all'impatto ambientale, puntando su prodotti cool e ad altamente innovativi».

1.6.2 Obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi sono vari e, designano i fini perseguiti attraverso le procedure operative dell'organizzazione, spiegando cosa questa stia cercando effettivamente di attuare.

Inoltre, ribadiscono gli obiettivi a coloro che ragionano in maniera diversa all'interno dell'organizzazione, ovvero fungono da direzione e motivazione per i dipendenti e forniscono le linee guida per le decisioni e gli standard di performance.

Gli obiettivi operativi riguardano principalmente i compiti primari svolti da un'azienda. Questi si dividono secondo diversi aspetti:

- la performance, generalmente rappresentata dalla redditività aziendale,
- la crescita, che può essere intesa sia in termini di aumento dei volumi di produzione degli output sia di aumento delle vendite e degli utili
- le risorse messe a disposizione per la trasformazione, che possono essere materiali, finanziarie e risorse di personale,
- obiettivi di sviluppo, come per esempio l'aumento della quota di mercato, lo sviluppo del personale in termini di formazione,
- l'aspetto di innovazione e cambiamento, che permette di essere flessibili e adattarsi ai cambiamenti in risposta all'esterno

La definizione e l'implementazione di entrambe le categorie degli obiettivi assumono una notevole rilevanza, poiché sono basilari per l'organizzazione, sebbene siano di tipo differente.

Gli obiettivi ufficiali insieme alla mission hanno il compito di delineare un complesso di valori per l'organizzazione e forniscono un fine generale. Gli obiettivi operativi, invece, delineano i compiti principali. Questi ultimi sono più espliciti e meglio definiti. Al contrario i primi sono diretti a molteplici finalità, per esempio guidare e motivare il personale.

Numerosi studi hanno dimostrato che obiettivi ben definiti e ambiziosi possono far aumentare significativamente il rendimento dei dipendenti. In particolare, uno studio recente ha provato che le varie parti dell'organizzazione registrano una migliore performance quando queste sono coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi.

Per attuare quanto descritto precedentemente possono essere adottate diverse strategie per il conseguimento delle finalità prefissate, ma la scelta dipende da quanto è stato delineato nella mission e dagli obiettivi operativi.

Sicuramente questi ultimi delineano una via, metaforicamente parlando, verso la quale l'azienda vuole dirigersi. Per esempio, l'organizzazione deve scegliere se sviluppare una particolare attività che i

concorrenti non offrono, oppure se migliorare dal punto di vista dell'efficienza le altre attività o solo una di queste.

Le strategie possono essere così classificate secondo due modelli: le Strategie di Porter ed il modello di Miles e Snow.

1.7 Strategie competitive di Porter

Michael E. Porter ha formulato un modello per rendere le organizzazioni più redditizie e meno vulnerabili, attuando tre diverse strategie competitive e due tipologie di vantaggio competitivo, come schematizzato in *Figura 6*.

In una strategia di differenziazione le imprese decidono di distinguere i propri prodotti da quelli degli avversari all'interno dello stesso ambito competitivo e così facendo ampliano il mercato rendendolo più competitivo.

Grazie alla differenziazione, le aziende riescono a rendere unico il proprio prodotto, diversificandolo sotto alcuni aspetti. Per esempio, con la tecnologia si inseriscono elementi innovativi e l'oggetto verrà così percepito come unico, o in ogni caso, diverso dagli altri.

Questa strategia si rivolge generalmente a un target di clientela che non presta grande attenzione al prezzo, insomma a chi è disponibile a spendere qualsiasi cifra e per questo risultare vantaggioso per l'azienda stessa perché profittevole.

Questo particolare metodo di differenziazione consente di ridurre la rivalità tra le organizzazioni e, dunque, scongiurare possibili minacce di prodotti sostituiti. L'attività appena descritta per l'impresa risulta essere molto onerosa, nello specifico si deve dotare di una struttura di ricerca e sviluppo, alla quale è collegata

una massiccia progettazione e promozione del prodotto.

Per fare un noto esempio, la Apple è un'azienda che adotta questo tipo di strategia, difatti, si colloca sul mercato con prodotti dotati di estrema innovatività e creatività, giustificandone quindi i prezzi elevati e la fruizione da parte di una clientela d'élite.

La seconda strategia è quella della leadership di costo, che consiste in un abbassamento dei costi rispetto ai

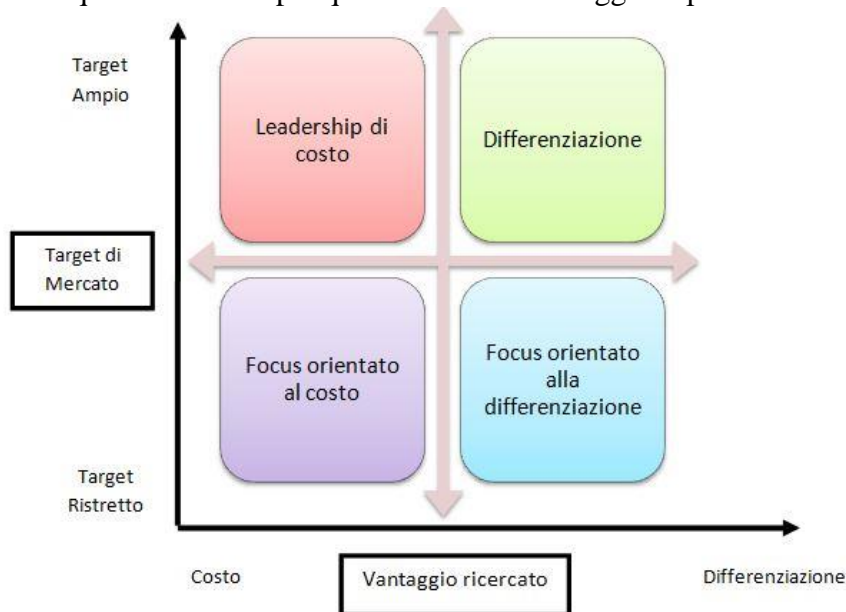


Figura 6- Diverse strategie Porter_ Fonte sito web marketing insights

concorrenti, in modo da aumentare la propria quota sul mercato. Le aziende rendono, così, più efficienti gli impianti ed incrementano i minuziosi controlli nella realizzazione dei prodotti.

Infatti, la parola chiave di questa strategia è proprio l'efficienza: l'azienda si concentra sulla riduzione dei propri costi di produzione, non necessariamente offrendo prodotti a prezzi inferiori alla media di mercato. L'azienda irlandese Ryan Air ha adottato questa strategia: il loro slogan è "nessuno ci batterà sul prezzo" e la loro filosofia "è vendere tanto ma a poco". Si propone, infatti, di offrire biglietti aerei economici, modificando i propri servizi con l'aumento della capienza degli aerei, la vendita di beni di vario genere durante il trasporto e l'utilizzo di slot meno costosi.

Le conseguenze di questa strategia sono: l'ampliamento della clientela e l'incremento dei profitti dovuto alla maggiore quantità di biglietti venduti.

Questa strategia permette all'impresa di non assumere nessun costo di differenziazione del prodotto e né tantomeno di innovazione, concentrandosi essenzialmente su una struttura efficiente.

Un ulteriore vantaggio a lungo termine sarà la possibilità di una migliore reazione ad eventuali situazioni di crisi. Nel caso in cui, per esempio, si assistesse all'introduzione di prodotti sostituivi sul mercato, le aziende, che hanno adottato la strategia della leadership di costo, ne risentirebbero in misura minore rispetto ai competitor, poiché già fornite di una struttura più efficiente.

Queste due strategie per Porter possono essere applicate in un ambito competitivo ampio o ristretto, formulando, così, due ulteriori varianti alle precedenti: la leadership di costo focalizzata e la differenziazione focalizzata

Entrambe cercano di concentrare la propria azione su specifici segmenti o, al contrario, su un mercato più ampio o più gruppi di consumatori specifici.

1.8 Classificazione delle strategie di Miles e Snow.

Un ulteriore modello di business è stato sviluppato da Raymond Miles e Charles Snow, i quali classificano le strategie in quattro tipologie:

Un prima è la cosiddetta strategia di esplorazione, con cui l'impresa, detta esploratrice, cerca di crescere ed innovare, assumendosi rischi più elevati. Tale realtà si adatta bene ad ambienti dinamici in crescita e per questo motivo viene largamente sviluppata la creatività, che assume un ruolo determinante nell'affermazione dell'impresa. Talvolta queste aziende persistono negli investimenti pur rimettendoci e esponendo il management ad aumenti di rischio.

Sono numerosi gli esempi di imprese che adottano questa strategia, una tra le più famose è la Nike. Questa è in continua sperimentazione, avendo come fine quello di innovare i prodotti, in particolare attraverso l'uso di materiali riciclabili. O ancora, il noto e costoso marchio americano di veicoli elettrici e pannelli fotovoltaici, Tesla, anch'esso, ha proposto un prodotto innovativo e altamente tecnologico, assumendo costi

elevati, vendendo a prezzi vertiginosi e conseguentemente aumentando i rischi.

La seconda strategia, proposta da Miles e Snow, può essere considerata l'opposto della precedente: prende, infatti, il nome di difensiva.

Con essa, l'impresa, invece di assumersi rischi e cercare nuove opportunità, si concentra sulla stabilità o addirittura sullo snellimento. Lo scopo principale è puntare su una clientela fissa e stabile, garantendo efficienza nella produzione dei beni o servizi offerti, senza alcun interesse nell'innovazione.

Imprese come queste si preoccupano di mantenere la leadership di mercato, dunque tendono ed innovano solo nel caso in cui sia necessario abbassare i costi di produzione. In breve, sono caratterizzate da una struttura meccanicistica.

Questa strategia può essere efficace quando l'impresa opera in un mercato stabile o in declino, così da riuscire a sfruttare il più possibile le potenzialità.

Un esempio del Daft è dato dalla Paramount picture, la quale, piuttosto che produrre *kolossal* costosissimi, decide di produrre film considerati potenzialmente di successo senza rischiare.

La terza è la strategia analitica, con la quale si cerca di mantenere un livello stabile delle attività dando spazio all'innovazione.

L'impresa analitica è quella che ibrida esplorazione e difesa, dunque un mix tra le due strategie definite precedentemente, posizionandosi esattamente a metà tra le due.

In particolare, investe in modo massiccio nell'innovazione, facendo riferimento ad ambiti in continua evoluzione. Un'altra parte della sua produzione, invece, sarà destinata a mercati più statici e sicuri, concentrandosi solo sull'efficienza e non assumendosi rischi.

Questa strategia può essere adottata solo da aziende di grandi dimensioni, come Amazon. Essa punta alla difesa del proprio core business, ovvero la vendita di prodotti attraverso la rete, ma anche all'ampliamento dei servizi e alla conseguente creazione di una forte competizione (per esempio, la creazione di un negozio di musica digitale oppure la creazione di una piattaforma di film in streaming, sfidando la produzione di altri due colossi in tali ambiti come Apple ed Netflix).

Quarta ed ultima è la strategia di reazione. Essa, però, non è da considerare propriamente tale, perché l'impresa in realtà non definisce una strategia, bensì reagisce in modo sempre differente alle nuove situazioni del mercato, ovvero all'ambiente esterno.

Le imprese che adottano questo comportamento sono generalmente le piccole realtà. Quindi di fatto sono imprese che non attuano strategie, ma si adeguano ai cambiamenti del mercato e, con il giusto insieme di caratteristiche strutturali, l'organizzazione si adatta ai fattori contingenti.

Fondamentale è l'aspetto del miglioramento della struttura e di adattamento all'ambiente esterno, il quale, essendo in continuo mutamento, è molto difficile da prevenire e anticipare.

Con questa strategia, infatti, l'impresa non delinea nessun piano a lungo termine e non individua nessuna mission o definisce alcuno obiettivo, in modo tale da intraprendere ogni volta qualsiasi strada per rispondere

efficacemente ed immediatamente al mercato.

Alcune imprese, però, a causa dell'eccessiva implementazione di tale strategia, hanno riscontrato grosse problematiche con i manager, i quali ritenevano di poter rispondere alle esigenze dei clienti.

Tutto questo ha comportando, grosse perdite per l'impresa e, in alcuni casi, portandole al fallimento.

1.9 Obiettivi della strategia

La strategia si occupa di raggiungere un successo, conferendo coerenza e unicità di direzione alle azioni e alle decisioni di alcuni individui o dell'organizzazione.

L'obiettivo è guidare l'impresa verso il raggiungimento di risultati eccellenti, grazie alla ricerca del vantaggio competitivo

Una strategia di successo è il risultato dell'implementazione efficace di tale ricerca, attraverso la guida di precisi obiettivi ed un'accurata comprensione dell'ambiente, ovviamente a seguito della valutazione delle proprie risorse.

Essa ha, quindi, un ruolo fondamentale: definisce la direzione, permette la focalizzazione degli sforzi, fornisce coerenza e infine definisce il profilo dell'organizzazione.

Inoltre, può essere intesa come collegamento tra l'azienda e l'ambiente esterno, poiché comunica all'ambiente circostante quale sia l'orientamento dell'impresa.

Per comprendere al meglio ogni ciclo di definizione strategica è importante definire la mission, la vision, gli obiettivi ed il principio grazie al quale l'impresa si distingue dai concorrenti. L'insieme di tutti questi aspetti definisce il posizionamento e le scelte strategiche che l'impresa intraprenderà.

Un altro importante aspetto è quello di gestione della strategia. In questa fase assumono rilevanza le azioni manageriali e del personale rivolti ad una gestione accurata. Difatti grazie al ruolo determinante del management così facendo si conseguono i fini desiderati.

La formulazione della strategia a partire dagli anni '50 e '60 fino ad ora ha subito vari cambiamenti. Fondamentale tra questi ultimi è sicuramente lo spostamento dell'attenzione del management dal processo di pianificazione all'ottenimento di un vantaggio competitivo-strategico. L'enfasi si trasferisce sul miglioramento di risorse e competenze fino a diventare delle *knowledge organizations*, ovvero organizzazioni che si sviluppano attorno alla conoscenza e all'apprendimento continuo. Assume notevole importanza anche la risorsa esperienziale, che diventa una leva per l'innovazione e per la vendita in un ambiente diventato molto competitivo.

Nonostante ciò, oggi esistono ancora realtà prive di digitalizzazione corretta, poiché non dotate di strutture adeguate a competere nel mercato.

Un metodo subentrato di recente per analizzare contestualmente punti di forza e criticità del contesto interno ed esterno, si identifica nell'analisi SWOT. Si tratta di uno strumento molto utile di supporto, entro cui si colloca un progetto o un intervento. Tale metodo consente di visualizzare contemporaneamente i punti di forza interni (*Strength*), i punti di debolezza interni (*Weakness*), poi le opportunità esterne (*Opportunities*)

ed infine le minacce esterne (*Threats*).

In quest'ottica sistematica, dunque, è possibile:

- a) evidenziare in modo chiaro e sintetico le variabili che possono agevolare oppure ostacolare il raggiungimento degli obiettivi del progetto,
- b) distinguere tra i fattori legati all'ambiente esterno e i fattori legati, invece, all'organizzazione interna
- c) consentire di orientare in modo più efficace le successive scelte strategiche ed operative.

L'analisi SWOT, conosciuta anche come Matrice TOWS, illustrata in *Figura 7*, è uno strumento di pianificazione strategica utilizzata per valutare un progetto di un'impresa o ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo.

L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione e la tecnica è attribuita ad Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca alla Università di Stanford fra gli anni Sessanta e Settanta. Le strategie sviluppate attraverso lo studio di questo strumento sono di 4 tipi:

- la Strategia S-O, che permette di sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda;
- la Strategia W-O, che consente di eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità;
- la Strategia S-T, che sfrutta i punti di forza per difendersi dalle minacce;
- la Strategia W-T, che individua piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza.



Figura 7- SWOT analysis _Fonte sito web geo.consulting

1.10 Ruoli della strategia di impresa

Assume un'importanza rilevante la strategia all'interno della realtà aziendale, alla quale è possibile attribuire diversi significati.

Fondamentalmente, la strategia può essere intesa come supporto alle decisioni. Infatti, essendo il disegno unificante o la linea guida, essa stabilisce un complesso di linee di condotta e di criteri per dare un ordine alle decisioni dei dipendenti.

La strategia è, però, anche strumento di coordinamento e comunicazione, poiché il processo di pianificazione deve agire come un meccanismo di comunicazione. Inoltre, essa viene impiegata come mezzo che collega la mission e la vision nell'individuare gli obiettivi di impresa, i quali devono essere chiari, definiti, immediati e creativi.

Ricordiamo come rappresentato in *Figura 8*, che la mission definisce il perché dell'esistenza stessa dell'azienda e la vision esprime il modo in cui l'azienda perseguirà i propri fini e, dunque, lo stato futuro desiderato dal business. Gli obiettivi strategici e operativi misurano il raggiungimento della vision attesa.

È possibile definire questi aspetti all'interno di una piramide in cui alla base abbiamo gli obiettivi operativi e al di sopra gli obiettivi strategici, vision e mission. Immaginando di osservare la piramide dal basso verso l'alto risulta semplice comprendere il perché di tale gerarchia e come questi elementi fondamentali sono collegati nell'azienda: gli obiettivi operativi spiegano il motivo della mission e quest'ultima agisce per mezzo della vision e degli obiettivi. La vision può essere definita come la differenza che un'organizzazione e le persone che la costituiscono vogliono apportare nel mercato. Secondo alcune teorie essa rappresenta il modo in cui l'impresa vuole che il mercato risulti configurato, una volta che sia stato trasformato dai propri significati e dalle azioni che li veicolano. Per altre, invece, la vision è definita come il futuro al quale ciascuno desidera concorrere.

La creazione della vision migliora la pianificazione strategica e costituisce, rispetto a questa, un notevole vantaggio per la sua maggiore capacità sia di prefigurazione che di mobilitazione e di allineamento delle energie interne ed esterne all'azienda.



Figura 8- Piramide Strategia organizzazione _ Fonte materiale didattico del corso

2 CAPITOLO

IL RUOLO DELLE OLIMPIADI

2.1 Introduzione al mondo sportivo

Quando Pierre de Coubertin annunciò a Parigi, in una sera d'inverno del 1892, l'imminente ristabilimento dei Giochi Olimpici, fu ampiamente applaudito, ma all'epoca nessuno immaginava cosa avrebbe comportato quel progetto. Esso aveva lo scopo di far rivivere gli antichi Giochi Olimpici greci attraverso la nomina di un comitato incaricato di organizzarli e che ben presto condusse alla nascita di un vero e proprio movimento internazionale. Ciò diede inizio al susseguirsi di una serie di eventi. Il primo fra tutti fu la creazione di un Comitato Olimpico Internazionale, che vide la luce il 23 giugno 1894. I primi Giochi olimpici dell'era moderna si aprirono ad Atene il 6 aprile 1896 e dal quel momento il movimento non ha smesso di crescere.

A partire dal 1924, vennero istituiti per la prima volta dei Giochi Olimpici specifici per gli sport invernali, fino al 1992 disputati lo stesso anno dell'edizione estiva. Attualmente essi si svolgono sfasati di due anni, rispetto a quelli estivi.

Nel 1960, sono stati inseriti finalmente i giochi olimpici per persone disabili, le cosiddette Paralimpiadi.

Prima di passare a trattare del Movimento Olimpico e della sua articolazione, è importante soffermarsi sull'intento originario di questa organizzazione.

Il senso che tiene insieme il sistema risiede nell' "olimpismo", il quale trova la sua materializzazione nel simbolo Olimpico, più comunemente conosciuto con i cinque anelli raffigurati nella bandiera olimpica.

Come illustrato in *Figura 9*.

Ogni anello, intrecciato all'altro su uno sfondo bianco, è caratterizzato da un diverso colore, volto a rappresentare i cinque continenti: Oceania, Asia, Africa, Europa e America. I cinque anelli presenti sono blu, giallo, nero, verde e rosso, che uniti al bianco dello sfondo, rappresentano tutti i colori delle bandiere delle nazioni fondatrici.



Figura 9 - Simbolo Olimpico- Cinque anelli_ Fonte Wikipedia

L'intreccio simboleggia l'universalità dello spirito olimpico. L'olimpismo è una filosofia

di vita, che esalta e unisce in un insieme equilibrato le qualità del corpo, della volontà e della mente. Unendo lo sport alla cultura e all'educazione, l'olimpismo cerca di creare uno stile di vita basato sulla gioia dello

sforzo, sul valore educativo del buon esempio, sulla responsabilità sociale e sul rispetto dei principi etici universali fondamentali.

I tre pilastri principali del Movimento Olimpico sono il Comitato Olimpico Internazionale (CIO), le Federazioni Internazionali Sportive (FI) e i Comitati Olimpici Internazionali (CNO). In aggiunta a questi tre componenti, il Movimento Olimpico comprende anche i Comitati Organizzativi per i Giochi Olimpici (COGO, in inglese *Organising Committees for the Olympic Games - OCOGs*) e associazioni nazionali, i club e gli individui appartenenti ai FI e ai CNO, in particolare gli atleti, nonché giudici, arbitri, allenatori e gli altri funzionari e tecnici sportivi. Include anche altre organizzazioni e istituzioni riconosciute dal CIO. Un elemento sottostante a tutta l'organizzazione è rappresentato dalla Carta Olimpica, che è la codifica dei Principi Fondamentali dell'Olimpismo, delle Regole e dei Regolamenti adottati dal Comitato Olimpico Internazionale (CIO). Governa l'organizzazione, l'azione e il funzionamento del Movimento Olimpico e stabilisce le condizioni per la celebrazione dei Giochi Olimpici.

I principi fondamentali della Carta olimpica si basano su un documento scritto da Pierre de Coubertin nel 1898. La prima edizione fu pubblicata nel 1908 con il titolo di *Annuaire du Comité International Olympique*. Essa fu in seguito conosciuta con altri nomi, tra cui le Regole Olimpiche, prima di prendere finalmente il nome di Carta Olimpica nel 1978.

L'obiettivo di questa organizzazione, altresì chiamato mission, come rappresentato in *Figura 10*, può essere sintetizzato in tre punti fondamentali:

- Garantire l'unicità e la celebrazione regolare dei giochi olimpici;
- Porre gli atleti al centro del movimento olimpico;
- Promuovere lo sport e i valori olimpici nella società, con particolare attenzione ai giovani.

L'olimpismo è una filosofia di vita, che pone lo sport al servizio dell'umanità



Figura 10- Obiettivi strategici COI

L'aspetto che assume grande rilevanza risiede nella convinzione che tali obiettivi non valgono solo per la categoria degli sportivi in senso stretto, ma anche per tutti gli altri soggetti. Difatti, la stessa mission è condivisa da una vasta platea di Paesi, perfino da organizzazioni internazionali, come le Nazioni Unite, la Comunità Europea, l'Unesco e il Vaticano. A proposito di quest'ultimo, nel 2004, Papa Giovanni Paolo II ha deciso di dotare la Chiesa di una struttura dedicata proprio allo sport, creando all'interno del Pontificio Consiglio per i Laici una sezione Chiesa e Sport. Questo nuovo dicastero nasce con la missione di favorire la cultura dello sport e di promuovere una visione dell'attività sportiva come strumento dell'individuo per la diffusione di pace e di fratellanza fra popoli.

Alla base della mission ci sono dei principi, che regolano tutto il Movimento Olimpico, come universalità e solidarietà, autonomia e buon Governo, sostenibilità e unità nella diversità.

Per quanto riguarda invece la vision, essa si basa su valori condivisi come eccellenza, rispetto e amicizia e si identifica nella creazione di un mondo migliore attraverso lo sport, concetto espresso nell'art 1⁶ primo comma della Carta Olimpica:

"L'obiettivo del Movimento Olimpico è di contribuire alla costruzione di un mondo pacifico e migliore educando i giovani attraverso lo sport praticato in conformità con l'Olimpismo e i suoi valori."

In conclusione, dunque, la struttura sportiva internazionale si fa promotrice di tutti quei valori che lo sport rappresenta, secondo la definizione olimpica, che devono essere insiti in ogni soggetto, sportivo e non sportivo.

2.2 I tre pilastri del Movimento Olimpico

Nel 1894, anno in cui Pierre De Coubertin fondò il CIO, ovvero il Comitato Olimpico Internazionale, non si credeva che il Movimento Sportivo avrebbe assunto una grande rilevanza come quella che possiede al giorno d'oggi. A tal proposito basti pensare alla sola espansione che ha avuto negli ultimi anni all'interno della nostra nazione, grazie alle azioni proposte dal CONI.

Lo sport nelle sue prime forme era inteso come vera e propria arte; lo stesso valeva per i Giochi Olimpici, le cui antiche edizioni, 292 in tutto, si sono svolte in Grecia, a Olimpia, dal 776 a.C. al 393 d.C.

Oggi, a differenza del passato, i Giochi Olimpici consentono il confronto tra i migliori atleti mondiali.

È interessante notare come i periodi di svolgimento delle olimpiadi erano considerati talmente importanti e sacri tali da permettere a popoli la sospensione delle guerre. Data la loro estrema rilevanza, persino gli storici utilizzavano queste ricorrenze come punti di riferimento cronologici per la datazione degli eventi.

Per quanto riguarda i moderni Giochi Olimpici, ad oggi si sono svolte 55 edizioni, di cui 23 dei Giochi Invernali e 32 dei Giochi Estivi. Nonostante le diverse evoluzioni, essi hanno da sempre mantenuto i

⁶ Art 1, Olympic Charter, primo comma, pagina 9

principi a cui si ispiravano gli antichi giochi: rappresentano ancora oggi un momento di pace, di fratellanza fra popoli ed un'occasione per instaurare relazioni di cooperazione e amicizia tra gli stati.

Ci sono stati solo due casi nella storia in cui le Olimpiadi sono state annullate, corrispondenti entrambi alle due guerre mondiali del 1916 e 1940-1944.

Quest'anno per la prima volta, a causa della pandemia del coronavirus, i giochi sono stati rimandati di un anno. Sarà, infatti, l'unico caso nella storia in cui le Olimpiadi saranno disputate in un anno dispari (2021), essendosi svolte tradizionalmente ogni 4 anni e sempre pari.

Ritornando al concetto del potere dello sport, da sempre questo è stato considerato come un linguaggio universale, per definizione neutrale e internazionale, e utilizzato come strumento per conseguire risultati positivi nel campo dei diritti umani e promuovere la pace e lo sviluppo.

La struttura che si è delineata a livello internazionale è formata da due componenti, un soggetto politico, il Comitato Olimpico Internazionale (CIO) e un soggetto tecnico, le Federazioni Sportive Internazionali (FI), come illustrato in *Figura 11*.

Al vertice dello sport mondiale si colloca il CIO, che è l'autorità suprema del Movimento Olimpico. Quest'ultimo assume un ruolo fondamentale, perché funge da catalizzatore per la collaborazione tra tutte le parti della famiglia olimpica, a partire dai Comitati Olimpici Nazionali passando per le Federazioni Nazionali, per giungere agli atleti.

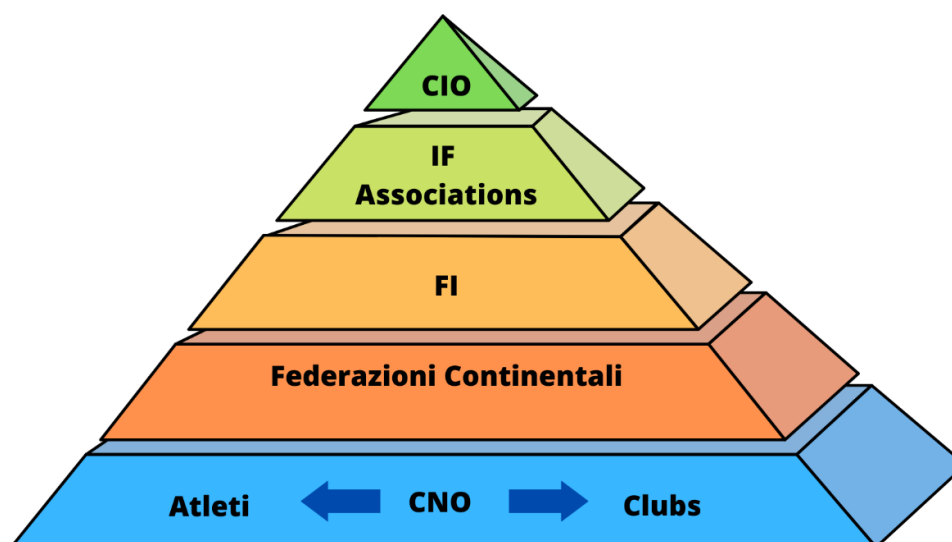


Figura 11- Struttura Piramidale Movimento Olimpico

Rispetto a quanto si possa pensare, il CIO non nacque solo con l'intento di riproporre la celebrazione dei Giochi Olimpici, bensì il fine principale fu quello di migliorare il mondo e renderlo più pacifico attraverso la realizzazione di un grande festival quadriennale dello sport. I Giochi Olimpici sono dunque non il fine ma il mezzo attraverso cui si voleva raggiungere un obiettivo superiore, che non ha a che fare con la mera pratica sportiva, ma che ha piuttosto attinenza con l'etica, i diritti umani e la pace.

Il fine principale era quello di creare un modello che partisse dall'educazione del singolo atleta per poi estendersi ai rapporti tra più atleti, tra squadre, tra nazioni fino ad abbracciare il mondo intero.

La nascita del CIO permette la costruzione di un sistema sportivo a livello mondiale caratterizzato da un nucleo forte di valori e principi, tra i quali emergono il rispetto dell'individuo e il collocamento nella società.

Il CIO determina i confini etici e morali entro i quali le FI devono muoversi, stabilendo precise regole, assegnando loro in via esclusiva le competenze di tipo tecnico, regolamentari e disciplinari.

La Carta Olimpica è considerata lo statuto del CIO, una sorta di costituzione dello sport internazionale. L'art. 25⁷ specifica e dispone in materia delle federazioni sportive Internazionali:

“Al fine di sviluppare e promuovere il Movimento Olimpico, il CIO può conferire il titolo di FI a organizzazioni internazionali non governative che gestiscano uno o più sport su un piano mondiale e a gruppi di organizzazioni che gestiscano questi sport a livello nazionale.

Gli statuti, le pratiche e le attività delle FI in seno al Movimento Olimpico devono essere conformi alla Carta Olimpica, in particolare per quanto concerne l'adozione e la messa in opera del codice mondiale antidoping. Alle condizioni sopra espresse, ciascuna FI conserva la propria indipendenza e la propria autonomia nell'amministrazione del proprio sport”.

Questo articolo fornisce una serie di informazioni molto interessanti. Detta la definizione di federazioni sportive internazionali, sottolineando l'esistenza anche di FI non riconosciute. In conformità di ciò le federazioni devono uniformare i propri regolamenti alla legge olimpica, rappresentata dalla Carta Olimpica. Ciò non deve influire sulla loro natura e sulla indipendenza dai governi locali, nonché indipendenza nell'amministrare il proprio sport.

Il successivo art. 27 della suddetta precisa, invece, missione e ruolo di queste ultime, in particolar modo esse si occupano di questioni puramente tecniche, organizzative, regolamentari e disciplinari. Sono loro assegnate due tipologie di compiti: quelli da assolvere in via esclusiva (così conservando la propria indipendenza e autonomia) e quelli da portare avanti insieme agli altri soggetti del Movimento Olimpico. Nel primo gruppo di funzioni rientrano quelle strettamente legate alla pratica di una disciplina sportiva. Per esempio, la Federazione Internazionale ha il compito di stabilire i criteri di ammissione degli atleti a Giochi, chiaramente in conformità con quanto delineato dalla Carta Olimpica.

Come possiamo evincere dalla carta olimpica, le FI godono di un ampio e autonomo potere.

Altra categoria di compiti è rappresentata da quelli prettamente vincolati al perseguimento dei fini del Movimento Olimpico, che comprendono il contributo alla realizzazione degli scopi fissati nella Carta Olimpica, la diffusione dell'olimpismo e dell'educazione, la formulazione di proposte dirette al CIO per

⁷ Art 25, Olympic Charter, pagina 55.

quanto riguarda la Carta Olimpica e il Movimento Olimpico, ed infine la partecipazione alle attività delle commissioni del CIO quando richiesta.

Ecco, dunque, delineata una netta divisione dei ruoli tra CIO e FI, così da non creare confusione e sovrapposizioni di compiti tra le due istituzioni. Tale sistema permette di non perdere tempo in questioni facilmente delegabili al CIO.

Al di sotto di questo ente, gerarchicamente troviamo gli altri due pilastri, ovvero i Comitati Olimpici Nazionali (CNO) e le Federazioni Sportive Nazionali (FSN). I primi formano le cosiddette unità territoriali locali del CIO, pur mantenendo il rapporto gerarchico appena delineato e rappresentando ogni singola nazione all'interno del Movimento dei Giochi Olimpici, con l'obiettivo di promuovere e diffondere in modo più ampio possibile la pratica sportiva. Al giorno d'oggi i Comitati Nazionali Olimpici riconosciuti dal CIO sono 206, che giuridicamente corrispondono esattamente con i confini degli stati, come precisato dall'articolo 30⁸:

“l'espressione ‘paese’ significa uno stato indipendente, riconosciuto dalla comunità internazionale. La denominazione di un CNO deve corrispondere ai limiti territoriali e alla tradizione del proprio paese ed è soggetto all'approvazione del Comitato esecutivo del CIO”

Questo aspetto assume un significato importante perché indica come la geografia sportiva sia esattamente duplicata da quella politica e che attualmente il numero di CNO riconosciuti supera il numero dei paesi che aderiscono alle Nazioni Unite. Tale concetto può essere espresso in valori numerici: gli attuali paesi appartenenti alle Nazioni Unite sono esattamente n. 193 quindi i Comitati Olimpici Internazionali sono esattamente n. 13 in più. Ciò significa che il mondo sportivo può essere considerato più ampio, così permettendo una platea di adesioni che lo qualifica supremo a livello internazionale, anche rispetto alle Nazioni Unite, e che lo rende non trascurabile nel panorama di relazioni internazionali.

In Particolare, il pilastro rappresentato del CIO è considerato un'organizzazione internazionale non governativa, che è composto da 115 membri che si riuniscono almeno una volta all'anno.

Il comitato ha sede a Losanna, in Svizzera. È presieduto sin dal 2013 dal tedesco Thomas Bach, la cui attività è finanziata dai proventi dei diritti televisivi sui Giochi Olimpici e da accordi di sponsorizzazione. Al contrario la natura dei CNO è diversa, poiché si configurano come unità territoriali locali, regolate dalle rispettive legislazioni nazionali.

A prescindere dalla natura dei comitati, però, principio fondamentale da rispettare resta quello dell'autonomia, pena la revoca del riconoscimento del CIO. Esso individua, infatti, autonomia e indipendenza come due requisiti essenziali per l'appartenenza al Movimento Olimpico.

Al giorno d'oggi, la maggior parte dei Comitati Olimpici Nazionali, sono configurati come enti privati, indipendenti dall'autorità pubblica, anche se con numerosi punti di contatto. La realtà dei fatti consiste,

⁸ Art 30, Olympic Charter, pagina 66.

però, nell'impossibilità di creare una netta separazione tra l'ambito pubblico e quello privato, poiché lo sport sembra per così dire attraversare entrambe le realtà. Ad esempio, affinché esista la promozione dello sport nelle scuole è necessaria una collaborazione tra le due sfere; lo stesso vale in ambito di ristrutturazione degli impianti sportivi, di candidatura ai Giochi Olimpici e di osservanza della tregua Olimpica.

La mission di un CNO, nel caso specifico nazionale del CONI, è proprio quella di sviluppare, promuovere, proteggere il Movimento Olimpico.

A tal proposito, la Carta Olimpica, con gli articoli dal n. 27 al n. 31, spiega quali sono i compiti assegnati a quest'ultimo, suddividendoli in tre macroaree:

- 1) La promozione dei principi fondamentali e dei valori dell'Olimpismo, in special modo nel settore dello sport e dell'educazione ad ogni livello, e l'incoraggiamento nella creazione di istituzioni rivolte all'educazione olimpica, nello sviluppo dello sport per tutti e dello sport ad alto livello;
- 2) Il controllo volto ad assicurare il rispetto della Carta Olimpica nel proprio Paese, ad agire contro ogni forma di discriminazione e di violenza nello sport, ad adottare e applicare il Codice Mondiale Antidoping in coordinazione con quanto svolto dall'Agenzia mondiale antidoping (AMA), conosciuta più frequentemente come WADA (World Anti-Doping Agency);
- 3) Il supporto nella formazione di dirigenti sportivi e delle squadre che parteciperanno ai Giochi, e per designare la città che potrà presentare la propria candidatura come luogo per lo svolgimento dei Giochi Olimpici.

Per il corretto adempimento a tali compiti è consentito collaborare con gli organismi governativi, purché avvenga sempre in armonia con quanto descritto dalla Carta Olimpica.

Ogni singolo CNO è considerato l'organismo più importante del mondo sportivo nazionale, al quale fanno capo tutte le discipline. Generalmente è quell'ente che cura lo sviluppo e la promozione, che raggruppa, coordina ed esercita un controllo sulle federazioni e sugli altri soggetti come associazioni, società sportive o enti benemeriti.

Si possono formare, dall'insieme di Comitati nazionali olimpici, anche organizzazioni continentali, che si fanno portatoti delle istanze dei comitati nazionali.

È interessante soffermarsi sul processo che ha portato alla nascita dei CNO, poiché contestuale a quella degli stessi Giochi Olimpici. I CNO, infatti, possono definirsi unità territoriali locali del CIO, come dimostra anche la presenza dei membri del CIO del proprio paese all'interno di ogni Comitato Nazionale Olimpico (nel caso italiano sono all'interno della giunta del CONI). Non vale però la regola opposta ovvero che per ogni CNO debba esserci la presenza di un membro del CIO.

I membri del Comitato Olimpico Internazionale sono al massimo 115, anche se i comitati internazionali olimpici riconosciuti sono 205. Tale scelta di rappresentare solo alcuni è fatta attraverso determinati criteri, come quello che identifica gli alti meriti e le qualità morali, la provenienza geografica, però senza voler creare una sorta di assemblea generale sul modello delle Nazioni Unite.

Dunque, così come i CNO sono l'emanazione territoriale del CIO, le Federazioni Sportive Nazionali sono l'emanazione territoriale delle rispettive FI. Le federazioni sportive nazionali sono organi con competenze territoriali limitate all'area del singolo CNO e così facendo sono sottoposte alle federazioni sportive internazionali (FI), che raggruppano i vari organismi nazionali in federazioni. Alla base di tutti questi organi c'è una specifica disciplina dettata dalla Carta Olimpica ed ogni elemento è ben sviluppato al suo interno. Quest'ultima sancisce, infatti, che una federazione nazionale per essere riconosciuta da un Comitato Olimpico Nazionale deve esercitare un'attività sportiva specifica, reale e duratura, deve essere affidata e guidata da una FI riconosciuta a sua volta dal CIO, rispettando sia le regole dettate dalla stessa federazione sia dalla Carta Olimpica.

In conclusione, CIO, Federazioni Internazionali e Comitati Olimpici Nazionali costituiscono i tre pilastri del Movimento Olimpico e anche i tre blocchi più importanti della struttura sportiva internazionale.

Per meglio chiarire e comprendere tale organizzazione, è utile l'esempio in *Figura 12* relativo al movimento sportivo natatorio in Italia. Esso è affidato ad una particolare federazione nazionale, ovvero la FIN (Federazione Italiana), che è a sua volta sottoposta al controllo di tre soggetti



Figura 12 - Schema movimento sportivo natatorio in Italia

contemporaneamente, ovvero una Federazione Internazionale di riferimento chiamata FINA (Federazione internazionale di nuoto o *Fédération internationale de natation*), la Federazione Continentale Europea di nuoto chiamata LEN (Lega europea del nuoto o *Ligue européenne de natation*) ed infine sotto il controllo del CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano).

Al di sopra di questi due enti si trova il CIO, Comitato Internazionale Olimpico, che coordina tutte le federazioni internazionali e continentali.

Ad essi si sono aggiunti, in anni più recenti, una serie di nuovi soggetti impegnati nel settore dello sport. Si tratta di organizzazioni, sia a livello internazionale, sia a livello locale, che comprendono: organizzazioni, enti di promozione, associazioni benemerite e altri soggetti che gravitano nel mondo sportivo e contribuiscono a promuovere, sviluppare, diffondere una cultura sportiva nel loro segmento di competenza o con riferimento a temi che coinvolgono sempre di più una dimensione delle relazioni umane attraverso il fenomeno sportivo.

Anche in questo caso bisogna distinguere tra quelli che hanno ottenuto il riconoscimento olimpico e quelli che non l'hanno ottenuto (o richiesto). Ciò attesta che l'ambito di quell'attività è gradito dal CIO, ovvero è

compatibile con i fini olimpici, e non è circoscritto ad un ambito locale, ma ha una diffusione quanto meno continentale se non mondiale.

Il CIO ha classificato le organizzazioni internazionali riconosciute come anche illustrati in *Figura 13*, distinguendo:

- associazioni di federazioni sportive, ad esempio: Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF), Association of International Olympic Winter Sports Federations (AIOWF);
- associazioni di CNO;
- associazioni con finalità educative, legate alla diffusione dell'ideale olimpico e dei valori etici dello sport, quali inter alia: Accademia Olimpica, Pierre de Coubertin Institute, Panathlon International, International Committee for Fair Play;
- organizzazioni che si occupano di eventi e iniziative sportive anche riunendo discipline diverse, ad esempio la Federazione Internazionale degli Sport Universitari o degli Sport Militari;
- organizzazioni che si occupano di sport e disabili, come il Comitato Paraolimpico Internazionale;
- organizzazioni che si occupano di sport e pace, come la Fondazione Internazionale per la Tregua Olimpica, l'associazione Right to Play, Generations for Peace;
- organizzazioni che si occupano di temi specifici, sempre attinenti allo sport: scienza, medicina, impiantistica, mass media.

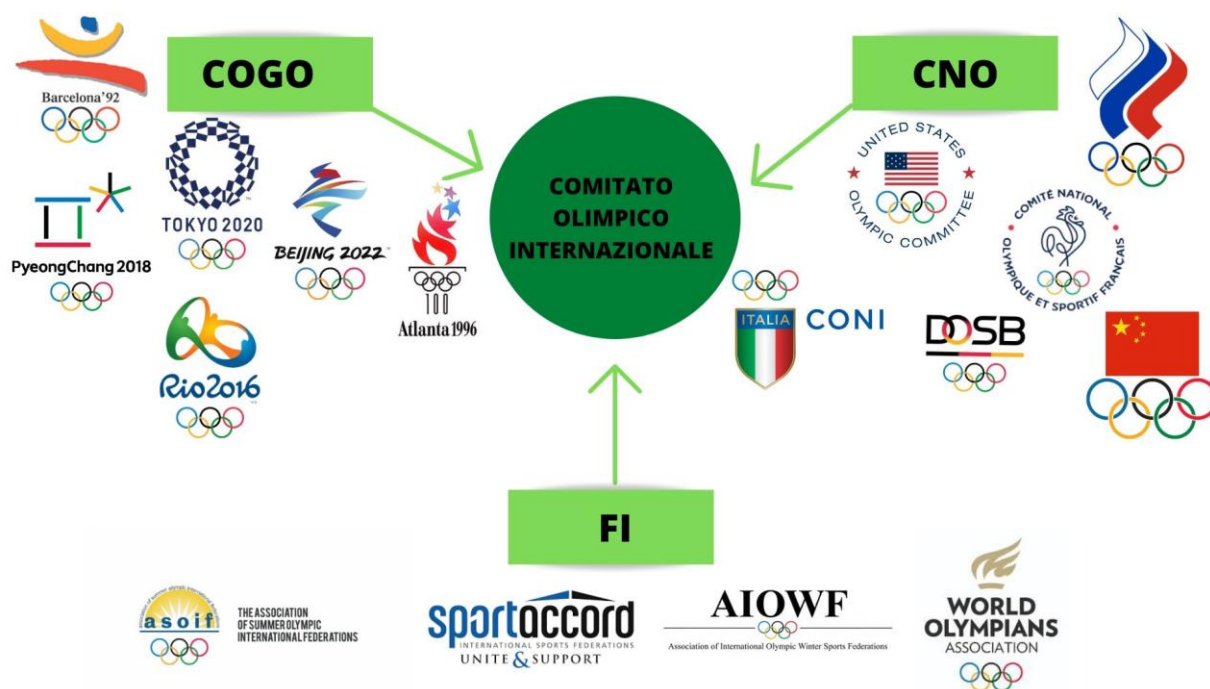


Figura 13- I tre pilastri del Movimento Olimpico

Poi ci sono alcune organizzazioni che sono riconosciute dal Comitato Olimpico e che svolgono funzioni di grande rilevanza all'interno di questo contesto sportivo, come la Corte Arbitrale dello Sport (Court of

Arbitration for Sport) e l'Agencia Mondiale Antidoping (meglio conosciuta con l'acronimo WADA, World Anti Doping Agency).

L'ASOIF (*Association of Summer Olympic International Federations*) in totale conta un numero pari a 29 federazioni per gli sport ufficiali, e l'AIOWF (*Association of International Olympic Winter Sports Federations*), invece, ne conta solo 7. Facile constatare, dunque, che le discipline che partecipano ai Giochi Olimpici estivi sono molti più numerose rispetto a quelle dei Giochi Invernali.

Esistono altri due organismi, l'ARISF, ovvero l'Associazione delle Federazioni degli Sport riconosciuti dal CIO e l'GAISF o *Global Association of International Sports Federations*.

La prima è quell'organizzazione che raggruppa le federazioni sportive internazionali che fanno capo al CIO, ma le cui discipline non fanno ancora parte del programma dei Giochi olimpici. Le federazioni appartenenti al ARISF sono attualmente n.35, comprendendo quelle che partecipano ai Word Games, ovvero una manifestazione sportiva che include competizioni di molte discipline che non sono inserite nel programma dei Giochi olimpici, formando una sorta di "anticamera" a questi ultimi.

In poche parole, ci sono federazioni che ambiscono ad entrare nel programma olimpico o che sono uscite. Esiste poi una quarta organizzazione, GAISF (*Global Association of International Sports Federation*), che raggruppa tutte le federazioni sportive internazionali a prescindere che facciano capo o no al CIO.

In sostanza questa tiene insieme tutte le organizzazioni descritte precedentemente, ovvero la ASOIF, la AIOWF e l'ARISF.

In totale questa organizzazione ha un bacino che si estende fino a 90 federazioni, di cui 69 riconosciute dal CIO, suddivise in 28 dell'ASOIF, 7 dell'AIOWF e 35 dell'ARISF, in aggiunta 7 altre federazioni appartenenti ai 32 membri delle IWGA, ed infine 14 federazioni della SportAccord, ma non presenti in ARISF. (SportAccord è il vecchio nome della GAISF).

Tali numeri non vanno letti singolarmente, piuttosto è interessante constatare grazie ad essi la grandezza del movimento sportivo mondiale.

Un importante aspetto è rappresentato da quei segni unici e inconfondibili che contraddistinguono il Movimento Olimpico, come la bandiera, il motto, i cerchi olimpici, l'inno, il credo e infine la torcia.

Nonché, esistono una serie di simboli che contraddistinguono ogni diversa manifestazione, tra cui la medaglia, la mascotte, il poster, l'emblema o logo, il braciere e la torcia.

Ulteriore elemento fondamentale è il motto, che riassume la filosofia di vita e i principi che un'organizzazione vuole trasmettere. Il motto olimpico ufficiale, pronunciato per la prima volta in occasione dei Giochi Olimpici del 1924 a Parigi, è la frase latina "*Citius, Altius, Fortius*", ovvero "più veloce, più alto, più forte". L'utilizzo di queste tre parole incoraggia gli atleti a dare il massimo durante la competizione.

L'espressione del fondatore del CIO, De Coubertin "L'importante non è vincere ma partecipare" ha guadagnato fama mondiale, venendo utilizzata oggi in numerose occasioni.

Infine, il simbolo per eccellenza rimane la fiamma Olimpica, utilizzata sin dai tempi antichi dai Greci, i quali accendevano la torcia ad Olimpia in occasione dei Giochi. Oggi, secondo un procedimento, che contraddistingue ogni singola manifestazione, la torcia con la fiamma olimpica viene portata da una staffetta di tedofori (dal latino “*taeda*” = torcia e “*fero*” = porto) fino alla città che ospita i Giochi, dove è utilizzata per accendere il braciere olimpico durante la cerimonia di apertura. Spesso, tuttavia, il trasporto della fiamma avviene per via aerea fino al paese ospitante, perché, a differenza di quanto accadeva nell’antica Grecia, sono coinvolti tutti i paesi del mondo e dunque il tragitto comprende il passaggio per più stati diversi. La fiamma olimpica arde nel braciere per tutta la durata dell'Olimpiade e poi viene spenta solamente nel corso della cerimonia di chiusura.

2.3 La Carta Olimpica

La carta olimpica in *Figura 14* è la codificazione di principi, scopi, organi e del funzionamento del CIO.

Inoltre, essa regola l’organizzazione, le azioni e il funzionamento del Movimento olimpico e fissa le condizioni per la celebrazione dei Giochi Olimpici

Questo documento può essere considerato come lo statuto stesso del CIO, ma anche come legge del Movimento Olimpico, nonché *lex suprema* dello sport a livello internazionale.

La carta olimpica incarna tutti quei principi e valori fondamentali dell’olimpismo e quando De Coubertin la redasse, non avrebbe mai immaginato che sarebbe diventata la base di altri documenti.

Infatti, si considera che essa abbia anticipato di cinquanta anni alcuni dei valori presenti nella Dichiarazione Internazionale dei Diritti dell’Uomo approvata successivamente nel 1948.

Per la realizzazione della mission del CIO risulta indispensabile il concetto dell’olimpismo, considerato quasi una filosofia di vita.

Dal 1894 ad oggi la Carta Olimpica è stata svariata volte emendata e corretta, in ragione della continua evoluzione dello sport stesso e della nascita sia di problematiche che di nuove potenzialità ad esso collegate. Ciononostante, il nucleo, forte di principi, scopi e valori, non è mai stato messo in discussione, è stato piuttosto declinato con maggiore efficacia per adattarlo a nuove possibilità.

Per meglio comprendere i cambiamenti causati, per esempio, dall’evoluzione dei Giochi Olimpici, è necessario analizzare quelle che sono le norme relative alla partecipazione e all’organizzazione di questo evento. Nel 1967 la carta prevedeva una suddivisione in vari capitoli dedicati a: principi fondamentali, funzionamento del CIO, comitati olimpici nazionali, protocollo, informazioni generali, città candidate ad



Figura 14- Copertina Carta Olimpica

ospitare i Giochi Olimpici. L'attuale versione aggiornata nel 2019 presenta varie modifiche rispetto a quella precedente, ma mantiene alcune linee costanti, quali la fedeltà ai principi fondamentali dell'Olimpismo e il passaggio da norme generiche a norma via via più specifiche secondo le esigenze. Questo documento è dotato di una grande forza, che ha acquisito a seguito della spontanea adesione del mondo sportivo.

La carta fu pubblicata per la prima volta nel 1908, con il titolo *Annuario del Comitato Olimpico Internazionale (Annuaire du Comité International Olympique)*. Nel corso degli anni ha subito vari aggiornamenti e con questi ha assunto varie denominazioni, fino a giungere a quella odierna. La premessa è costituita da 7 principi fondamentali, che costituiscono il cuore del Movimento Olimpico e ne sono parte fondante e inderogabile. I tre obiettivi principali del progetto decubertiano hanno a che fare con la funzione morale dello sport, quella sociale e quella universale. Esse sottolineano la forte impronta etica e il rispetto dei principi e diritti fondamentali (funzione morale dello sport di educare), e l'importanza della formazione di un senso di responsabilità, dovere ed impegno. Mostrano, inoltre, un'apertura al mondo universale, cercando così di superare i nazionalismi formati.

Come descritto nella sua introduzione, essa si fissa 3 obiettivi principali:

1. Definire e ricordare i principi fondamentali e i valori essenziali dell'Olimpismo;
2. Fungere da statuto del Comitato olimpico internazionale;
3. Definire i principali diritti e obblighi reciproci tra i tre componenti principali del Movimento Olimpico, ovvero tra il Comitato Olimpico Internazionale, le Federazioni Internazionali e i Comitati Olimpici Nazionali nonché i Comitati Organizzatori dei Giochi Olimpici, tutti tenuti a rispettare rigorosamente la Carta Olimpica.

Alla base della carta olimpica ci sono i 7 principi fondamentali:

- 1) L'olimpismo è una filosofia di vita, che esalta e combina in un insieme equilibrato le qualità del corpo, della volontà e della mente. Collegando lo sport con la cultura e l'educazione, l'Olimpismo cerca di creare uno stile di vita basato sulla gioia dello sforzo, il valore educativo del bene ad esempio, la responsabilità sociale e il rispetto dei principi etici fondamentali universali.
- 2) L'obiettivo dell'Olimpiade è mettere lo sport al servizio dello sviluppo armonioso dell'umanità, al fine di promuovere una società pacifica attenta a preservare la salvaguardia della dignità umana.
- 3) Il Movimento Olimpico è l'azione concertata, organizzata, universale e permanente, svolto sotto la suprema autorità del CIO, di tutti gli individui e le entità che sono ispirati dai valori dell'Olimpismo. Comprende i cinque continenti. Raggiunge il suo punto culminante con l'incontro degli atleti del mondo al grande festival sportivo, i Giochi Olimpici. Il suo simbolo è i cinque anelli intrecciati.
- 4) La pratica dello sport è un diritto umano. Ogni individuo deve avere la possibilità di praticare sport, senza discriminazioni di alcun tipo e nello spirito olimpico, che richiede una comprensione reciproca con spirito di amicizia, solidarietà e lealtà.
- 5) Riconoscere che lo sport si svolge nel quadro della società, delle organizzazioni sportive all'interno del Movimento Olimpico applica la neutralità politica. Essi hanno i diritti e gli obblighi di

autonomia, che comprendono la libera istituzione e il controllo delle norme lo sport, determinando la struttura e la governance delle loro organizzazioni, godendo del diritto di elezioni libere da qualsiasi influenza esterna e la responsabilità di garantire l'applicazione dei principi di buona gestione.

- 6) Il godimento dei diritti e delle libertà enunciati nella presente Carta olimpica è senza discriminazioni di alcun tipo, quali razza, colore della pelle, sesso, orientamento sessuale, lingua, religione, opinione politica o di altro tipo, origine nazionale o sociale, proprietà, nascita o altro status.
- 7) L'appartenenza al Movimento Olimpico richiede il rispetto della Carta Olimpica e il riconoscimento da parte del CIO.

La Carta olimpica, successivamente all'esplicazione dei principi, si struttura in 6 capitoli e 61 articoli che definiscono ruoli, scopi e reciproche relazioni delle tre entità costitutive indicate nel preambolo (capp.1-4), le norme per l'organizzazione e la partecipazione ai Giochi (cap.5), le sanzioni e le procedure disciplinari (cap.6).

Il capitolo 1 definisce il movimento olimpico, la missione e il ruolo del CIO, la non discriminazione, l'uguaglianza di genere e lo sviluppo sostenibile e le sue tre componenti principali.

Il capitolo 2 descrive il CIO come "un'organizzazione internazionale non governativa non a scopo di lucro dotata di personalità giuridica", con sede a Losanna, in Svizzera, e avente come scopo quello di "soddisfare la missione, il ruolo e le responsabilità assegnate dalla Carta Olimpica" (art. 15).

Il capitolo 3 descrive la mission e il ruolo delle federazioni internazionali. Esse sono delle "organizzazioni internazionali non governative che amministrano uno o più sport a livello mondiale e riuniscono a sé organizzazioni amministrative di tali sport a livello nazionale" (art. 25).

Il capitolo 4 definisce i comitati olimpici nazionali. La loro missione è di "sviluppare, proteggere e promuovere il movimento olimpico nei loro rispettivi paesi, conformemente alla Carta Olimpica" (art. 27).

Il capitolo 5 descrive le regole dei Giochi olimpici, tra cui quelle per la celebrazione dei Giochi, la selezione della città organizzatrice, il comitato organizzativo, il codice di ammissione ai suddetti, il programma e il protocollo olimpico.

Il capitolo 6, infine, descrive le misure e le sanzioni in caso di violazione della Carta Olimpica.

La Carta venne pubblicata in francese e in inglese ed è tuttora presente in queste due lingue. La carta olimpica dedica un intero articolo alle lingue.

I tre punti principali presenti nell'art. 23 sono:

1. Le lingue ufficiali del CIO sono il francese e l'inglese;
2. In tutte le Sessioni del CIO la traduzione simultanea dovrà essere fornita in inglese, francese ma anche in tedesco, spagnolo, russo e arabo.
3. In caso di divergenza tra i testi francese e inglese della Carta Olimpica o in altro documento del CIO, il testo francese farà fede, salvo espressamente e diversamente disposto per iscritto.

Quest'ultimo punto chiarisce perché il CIO abbia a lungo vietato le traduzioni del testo in altre lingue, tanto che l'unica versione italiana, realizzata dopo lunghe trattative diplomatiche, risale al 1999 (a cura di Rosella Frasca, Casa Editrice Società Stampa sportiva di Roma).

2.4 CONI

Nel giugno 1914, così come parte del Comitato Olimpico Internazionale, nasce il CONI, l'acronimo di Comitato Olimpico Nazionale Italiano, con l'obiettivo di curare e potenziare lo sport italiano e di affidare ad un ente la preparazione degli atleti italiani per la partecipazione ai Giochi Olimpici.

Era ed è un ente pubblico non economico, posto sotto il controllo della Presidenza del Consiglio dei ministri, che opera attraverso le confederazioni sportive nazionali e le stesse discipline coinvolte.

Essendo caratterizzato da diverse finalità, tra cui quella di organizzare ogni quadriennio la partecipazione dei propri atleti alle Olimpiadi, lo Stato italiano decise di dotare il CONI di un proprio ordinamento, sia dal punto di vista istituzionale, sia per garantirgli un assetto organizzativo.

Difatti, il CONI fu regolamentato da prima con la legge 16/2/ 1942, n. 426, che ne definiva l'assetto istituzionale - normativo per oltre mezzo secolo, fino a subire nell'ultimo decennio varie riforme. La prima tra queste avvenne con il decreto legislativo 23/07/1999, n. 242, chiamato "legge Melandri", il cui obiettivo era quello di riordinarlo. Successivamente la legge 8/08/2002, n. 178 conteneva un'ulteriore norma di riassetto il decreto legislativo 8/01/2004, n. 15 recava modifiche ed integrazioni del riordino attuato nel 1999; infine, il decreto legislativo del 8/08/2019 n. 86 ha determinato l'attuale assetto istituzionale del Comitato.

Appare evidente che il CONI è un ente pubblico non economico, poiché non provvede all'autofinanziamento attraverso la produzione e vendita propria di beni e servizi, con la possibilità di autoregolarsi e organizzare la propria attività aziendale.

Numerose sono le figure di rilievo, ad esempio, il Presidente ed il Segretario Generale, accompagnati da organi collegiali quali il Consiglio Nazionale, la Giunta Nazionale ed il Collegio dei Revisori dei Conti.

Lo Stato italiano ha, dunque, conferito al CONI, la supremazia, il potere di autonomia, la gestione e l'autotutela rispetto agli altri organismi facenti parte dell'ordinamento sportivo nazionale.

Ciononostante, una recente norma ha spogliato di alcuni poteri il CONI, come possiamo notare da questa disposizione: l'art. 14 del d. lgs. n. 242/1999⁹ – cd. "decreto Melandri" - ha sancito la possibilità per il CONI di costituire, previa autorizzazione del Ministero vigilante, società di capitali da esso controllate, "a



Figura 15- Simbolo CONI _Fonte Wikipedia

⁹ Codice Etico Coni Servizi Spa, Roma 14 novembre 2012

fini di snellimento burocratico e per una migliore funzionalità dell'ente". Tale disposizione ha costituito il presupposto logico normativo della legge 8 agosto 2002, n. 178, che nel riaffermare la natura pubblicistica del CONI ha costituito una società per azioni interamente partecipata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, di cui il Comitato Olimpico dovrà avvalersi "per l'espletamento dei suoi compiti".

Fu così che nacque all'inizio degli anni 2000 la nuova società, la Coni Servizi Spa, soggetto di diritto privato che aveva la finalità di perseguire obiettivi di interesse pubblico, attraverso attività di supporto all'ente pubblico CONI. Questa disposizione, inoltre, evidenzia che, nonostante il CONI sia investito da forti poteri di autonomia, rimane comunque un soggetto statale, da cui dipende strettamente, poiché posto sotto il controllo della Presidenza del Consiglio dei ministri.

Con l'ingresso del nuovo secolo e la presentazione di una nuova crisi finanziaria, il CONI attua una riorganizzazione aziendale attraverso l'istituzione della Coni Servizi Spa, segnando un forte svolta nella storia del Comitato Nazionale.

A distanza di due decenni circa, un altro evento ha mutato ulteriormente l'assetto del CONI, permettendo la nascita di una nuova società denominata Sport e salute S.p.A.

2.5 Il CONI e le sue attribuzioni

Sorge spontanea la domanda: qual è l'esigenza che ha reso necessaria la formazione di questo organismo statale? La definizione, proposta dallo stesso CONI, all'interno del suo statuto, modificato appunto dal consiglio nazionale il 2 ottobre 2019 con deliberazione n. 1647 e successivamente approvato con DPCM del 10 gennaio 2020, individua la risposta. Infatti, l'art.1¹⁰ afferma che:

"Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano, di seguito denominato "CONI", è la Confederazione delle Federazioni sportive nazionali (FSN) e delle Discipline sportive associate (DSA)."

La regolamentazione è disciplinata dal D.lgs. 23 luglio 1999, n. 242, da tutte le successive modificazioni ed integrazioni, e dalla Carta Olimpica. Essa si occupa di autorità di disciplina, regolazione e gestione delle attività sportive, perché intese come elemento essenziale della formazione fisica e morale dell'individuo e parte integrante dell'educazione e della cultura nazionale.

Il CONI assolve a numerose funzioni e compiti in materia sportiva, che possono essere divisi in varie macroaree per le funzioni di disciplina e regolamentazione, ed altre concernenti quelle di gestione.

L'ente ha il compito di presiedere, curare e coordinare l'organizzazione delle attività sportive sul territorio nazionale. Infatti, detta i principi fondamentali per la disciplina di esse e per la tutela della salute degli atleti, nonché assume la funzione di garante per il regolare e corretto svolgimento delle gare, delle competizioni e dei campionati.

¹⁰ Art 1, Statuto del CONI, approvato con DPCM del 10 gennaio 2020.

La seconda macroarea di disciplina detta principi per la promozione e la massima diffusione della pratica sportiva in ogni fascia di età e di popolazione, con particolare riferimento allo sport giovanile, per qualsiasi soggetto, anche per individui disabili, grazie alla collaborazione con il Comitato Italiano Paralimpico, date le competenze delle Regioni e delle Province autonome di Trento e Bolzano.

In merito all'ordinamento sportivo, detta principi contro l'esclusione, le diseguaglianze, il razzismo e contro le discriminazioni basate su nazionalità, sesso e orientamento sessuale, assume e promuove le opportune iniziative contro ogni forma di violenza e discriminazione all'interno dell'ambito sportivo.

Il CONI assume un ruolo fondamentale per quanto riguarda la risoluzione dei giusti procedimenti delle controversie formatesi nell'ordinamento sportivo. In questo ambito detta, infatti, i principi per conciliare la dimensione economica dello sport con la sua inalienabile dimensione popolare, sociale, educativa e culturale

Per quanto concerne l'ultimo ambito, l'ente ha anche il compito di dettare principi per assicurare che ogni giovane atleta formato da Federazioni sportive nazionali e discipline sportive associate, ed ogni altro soggetto come società o associazioni sportive, riceva una formazione educativa o professionale complementare alla sua formazione sportiva, ai fini della creazione di un'alta competizione.

In relazione alla funzione educativa, si assume la responsabilità di formare atleti che non facciano uso di sostanze o utilizzino altri metodi che possano alterare le naturali prestazioni fisiche nelle attività agonistico-sportive, operando così attraverso l'utilizzo di campagne di prevenzione, in collaborazione con le autorità preposte alla vigilanza e al controllo sul doping e per la tutela della salute nelle attività sportive.

Il CONI fornisce regolamenti anche in tema di tesseramento e non solo.

Infatti, al fine di promuovere la competitività delle squadre italiane, di salvaguardare il patrimonio sportivo nazionale e di tutelare i vivai giovanili, regolamenta anche le naturalizzazioni di atleti di provenienza estera. Uno dei suoi compiti principali è quello di promuovere la massima diffusione della pratica sportiva, sin dall'età prescolare, al fine di garantire l'integrazione sociale e culturale degli individui e delle comunità residenti sul territorio, tenendo conto delle competenze delle Regioni, delle province autonome di Trento e Bolzano e degli Enti locali.

Altra funzione che assume rilevanza, è sicuramente quella della cura della preparazione degli atleti, dello svolgimento delle manifestazioni, che portano poi all'approntamento dei mezzi necessari per la partecipazione della delegazione italiana ai giochi olimpici e ad altre manifestazioni sportive internazionali. Inoltre, grazie alla collaborazione con le Federazioni sportive nazionali e le Discipline sportive associate, il CONI cura le attività di formazione e aggiornamento dei quadri tecnici e dirigenziali, nonché le attività di ricerca applicata allo sport.

Ultima ed ulteriore prerogativa che esso si pone è quella di gestire le attività connesse e strumentali all'organizzazione e al finanziamento dello sport, ai sensi dell'articolo 8 del decreto-legge 8 luglio 2002, n. 138, convertito, con modificazioni, nella legge 8 agosto 2002, n. 178.

Alla base dell'ordinamento del CONI vi è un principio inderogabile, quello dell'autonomia sportiva.

Difatti svolge le proprie funzioni e i propri compiti con autonomia e indipendenza di giudizio e di valutazione, in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi del Comitato Olimpico Internazionale (CIO). Si protegge, salvaguardando la sua autonomia, da intrusioni di natura politica, religiosa ed economica, in conformità ai principi sanciti dalla Carta Olimpica; intrattiene rapporti di collaborazione con le organizzazioni internazionali, l'Unione Europea, le Regioni, le province autonome di Trento e Bolzano e gli Enti locali, e coopera con le Autorità pubbliche ai programmi di promozione e sostegno dello sport. Può, inoltre, presentare all'Autorità vigilante, al Governo e al Parlamento, proposte e osservazioni in ordine alla disciplina legislativa in materia sportiva, tenendo anche conto dell'evoluzione dell'ordinamento europeo e di quello internazionale.

2.6 Il modo in cui il CONI organizza la sua attività

L'ente CONI organizza la propria attività, grazie all'ausilio di molteplici organi:

- A. Il Consiglio Nazionale è considerato l'organo massimo rappresentativo dello sport italiano, ha il compito di assicurarsi che l'idea olimpica venga diffusa capillarmente. Garantisce che sia svolta l'attività necessaria per la preparazione olimpica, disciplina e coordina l'attività sportiva nazionale e armonizza l'azione delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline sportive associate.

Il Consiglio Nazionale è composto da tre categorie principali di soggetti:

- Il Presidente del CONI,
- I Presidenti delle Federazioni sportive nazionali riconosciute,
- I membri italiani del CIO.

Il Consiglio è eletto da numerosi soggetti, come tecnici, atleti, dai rappresentati delle strutture territoriali, dai rappresentanti delle discipline sportive non ultimo da un rappresentante delle associazioni benemerite riconosciuto dall'ente.

Norme sulla validazione della seduta e sulla votazione sono fornite dalla Carta olimpica, che assume un ruolo pregnante nella definizione di molte regole nel panorama delle olimpiadi.

Il Consiglio Nazionale è polifunzionale e assolve differenti compiti. I più rilevanti tra questi ultimi sono:

- Adotta, revisiona, modifica lo statuto;
- Elege, sostituisce il Presidente e i componenti della giunta nazionale in conformità di quanto previsto dallo statuto;
- Stabilisce i principi fondamentali ai quali devono uniformarsi gli statuti delle Federazioni Sportive Nazionali, delle Discipline sportive associate, degli Enti di promozione sportiva, delle Associazioni benemerite, delle associazioni e società sportive, in modo tale da ottenere il riconoscimento per conseguire la propria attività sportiva;

- Redige il Codice di giustizia sportiva, che deve essere osservato da tutte le Federazioni sportive nazionali e le Discipline sportive associate;
- Con lo scopo di garantire il regolare svolgimento dei campionati sportivi, stabilisce i criteri e le modalità dei controlli da parte delle Federazioni sulle società sportive, di cui all'art. 12 della legge 23 marzo 1981, n. 91, e del controllo sostitutivo del CONI in caso di verificata inadeguatezza dei controlli da parte delle Federazioni sportive nazionali.

B. La Giunta Nazionale è l'organo di indirizzo, esecuzione e controllo dell'attività amministrativa del CONI. Esso esercita, infatti, il controllo sulle Federazioni sportive nazionali e Discipline sportive associate - e, attraverso queste, sulle loro articolazioni interne e sugli Enti di promozione sportiva.

La Giunta Nazionale è formata da cinque categorie di soggetti:

- Il Presidente del CONI, che la presiede;
- Dieci rappresentanti delle Federazioni sportive nazionali e delle Discipline sportive associate, tre dei quali eletti fra gli atleti e tecnici sportivi;
- Il rappresentante nazionale degli Enti di promozione sportiva;
- Due rappresentanti delle strutture territoriali del CONI, di cui uno regionale e uno provinciale;
- I membri italiani del CIO.

Alla Giunta Nazionale possono prendere parte anche altri soggetti, come il Segretario Generale, oppure i membri italiani onorari del CIO ed il Presidente del CIP (acronimo di Comitato Italiano Paraolimpico), ma senza diritto di voto.

Un'altra categoria ammessa alla partecipazione è rappresentata dai componenti del Collegio dei Revisori dei Conti. Tale organo ha numerose attribuzioni da svolgere, tra cui:

- Può sottoporre all'attenzione del Consiglio Nazionale proposte di revisione e modifica dello statuto;
- Delibera il bilancio preventivo e consuntivo che poi sarà sottoposto per l'approvazione da parte del Consiglio Nazionale, nonché approva il bilancio di previsione con i connessi programmi di attività delle varie Federazioni;
- Ha il potere di controllo sulle Discipline sportive associate e sugli Enti di promozione sportiva riconosciuti tali, inoltre propone il commissariamento delle federazioni al Consiglio Nazionale in caso di accertate gravi irregolarità nella gestione o di gravi violazioni dell'ordinamento sportivo da parte degli organi direttivi, si susseguono numerosi altri casi in cui la Giunta interviene per il commissariamento;
- Un ultimo esempio di compito è quello di nomina dei revisori dei conti in rappresentanza del CONI, nelle Federazioni sportive nazionali e nelle Discipline sportive associate e nei Comitati regionali dell'ente.

C. Il Presidente del CONI è eletto dal Consiglio Nazionale, come definito dall'Art 35 dello Statuto. È nominato con Decreto del Presidente della Repubblica. Numerose attribuzioni sono affidate alla sua figura:

- Ha la rappresentanza legale del CONI;
- Svolge i compiti previsti dall'ordinamento sportivo a livello nazionale ed internazionale;
- Convoca e presiede il Consiglio Nazionale e la Giunta Nazionale e garantisce l'attuazione delle deliberazioni;
- Provvede, entro il 31 dicembre dell'anno in cui si sono svolti i giochi olimpici estivi, alla convocazione del Consiglio Nazionale elettivo;
- Può formulare delle proposte alla Giunta Nazionale sulle disposizioni di competenza;
- Nei casi di necessità ed urgenza, può adottare provvedimenti di competenza della Giunta Nazionale, con l'obbligo di sottoporli a ratifica nella prima riunione successiva alla loro adozione.

Nel momento in cui modifica o revisiona cambiamenti allo statuto approvati dal Consiglio Nazionale, questi devono essere trasmessi per un'ulteriore approvazione all'Autorità vigilante ed al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Inoltre, il Presidente esercita tutte le altre attribuzioni previste dalla legge e dallo statuto. Per esempio, nomina, su proposta del Procuratore Generale dello Sport, i procuratori nazionali come previsto dallo statuto.

In caso di impedimento temporaneo o assenza del Presidente, egli è sostituito dal Vicepresidente Vicario della Giunta Nazionale.

Nel caso in cui, invece, l'impedimento non sia transitorio ed in caso di dimissioni, il Vicepresidente vicario ha il compito di convocare senza indugio il Consiglio Nazionale, affinché proceda all'elezione del nuovo Presidente secondo le procedure descritte dall'art. 35 dello statuto.

Per concorrere all'elezione a Presidente è necessario possedere almeno uno dei requisiti indicati nello Statuto:

- aver ricoperto la carica di Presidente o Vicepresidente di una Federazione sportiva nazionale o di una Disciplina sportiva associata o di membro della Giunta Nazionale del CONI o di una struttura territoriale del CONI;
- essere stato atleta chiamato a far parte di rappresentative nazionali;
- essere stato dirigente insignito dal CONI delle onorificenze del Collare o Stella d'oro al merito sportivo.

Inoltre, occorre essere tesserati da almeno quattro anni o esser stati tesserati per identico periodo a Federazioni sportive nazionali o alle Discipline sportive associate.

D. Il quarto organo è rappresentato dal Segretario Generale, nominato dalla Giunta Nazionale, svolge numerose mansioni. Tra cui:

- Provvede alla gestione amministrativa dell'ente in base agli indirizzi dettati dalla Giunta Nazionale, assume il ruolo di capo dei servizi e degli uffici, così facendo coordina l'organizzazione generale, attuando e verificando quanto stabilito dal contratto di servizio, sulla base delle direttive dettate dalla Giunta Nazionale;
- Predispose il bilancio di previsione e consuntivo, provvedendo così agli adempimenti connessi;
- Può partecipare, senza diritto di voto, alle sedute del Consiglio Nazionale, della Giunta Nazionale, svolgendo le funzioni di Segretario e così facendo la tenuta dei relativi verbali;
- Mette in atto le delibere del Consiglio Nazionale e della Giunta Nazionale.

Inoltre, svolge i compiti previsti dall'ordinamento sportivo a livello nazionale e internazionale, esercitando tutte le altre attribuzioni previste dalla legge e dallo statuto.

È importante ricordare che la suddetta carica è incompatibile con quella di componente del Consiglio Nazionale e con quella di componente degli organi delle Federazioni sportive nazionali e delle Discipline sportive associate e degli Enti di promozione sportiva.

E. Altro organo fondamentale nella struttura del CONI è il Collegio dei Revisori dei Conti, che viene nominato con decreto dell'Autorità vigilante. Esso è composto da tre membri, di cui uno designato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, uno designato dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro con delega allo sport, ove nominato, ed uno scelto dal CONI. Tutti e tre devono essere selezionati tra gli iscritti al registro dei revisori legali o tra le persone in possesso di specifica professionalità.

Il Collegio, nel corso della prima seduta, elegge il Presidente e da quel momento in poi svolge i suoi compiti tipici:

- Effettua il riscontro della gestione dell'Ente ed accerta la regolare tenuta dei libri e delle scritture contabili;
- Vigila sull'osservanza delle leggi e dei regolamenti in materia amministrativa e contabile;
- Esamina i bilanci consuntivi e preventivi e predispose le relative relazioni di accompagnamento;
- Effettua le verifiche di cassa, dei valori e dei titoli.

Le deliberazioni adottate dal Consiglio Nazionale e dalla Giunta Nazionale devono essere trasmesse al Collegio dei Revisori per l'esercizio delle sue funzioni.

Inoltre, i revisori possono assistere alle riunioni del Consiglio Nazionale e della Giunta Nazionale

Tutti gli organi sono accomunati da alcune caratteristiche, tra cui la durata in carica di quattro anni (al contrario i componenti che assumono le funzioni nel corso del quadriennio restano in carica fino alla

scadenza dell'organo di appartenenza, anche se non trascorsi quattro anni). I componenti sono rieleggibili per più mandati, ma esistono delle eccezioni: come per il Presidente, per i rappresentanti delle Federazioni sportive nazionali e Discipline sportive associate, per il rappresentante nazionale degli Enti di promozione sportiva e dei rappresentanti delle strutture periferiche del CONI facenti parte della Giunta Nazionale, i quali non possono restare in carica per oltre tre mandati.

Inoltre, tutti i componenti dei vari organi, oltre ai requisiti specifici previsti dallo statuto, devono possedere i seguenti requisiti generali:

- Devono essere in possesso della cittadinanza italiana;
- Non aver riportato condanne penali passate in giudicato per reati non colposi a pene detentive superiori a un anno ovvero a pene che comportino l'interdizione dai pubblici uffici superiore ad un anno;
- Non aver riportato nell'ultimo decennio, salva riabilitazione, squalifiche o inibizioni sportive definitive complessivamente superiori a un anno, da parte delle Federazioni sportive nazionali, delle Discipline sportive associate e degli Enti di promozione sportiva, del CONI o di organismi sportivi internazionali riconosciuti.

In comune vi è anche l'impossibilità di essere eletto per chiunque abbia subito una sanzione a seguito dell'accertamento di una violazione delle Norme Sportive Antidoping del CONI o delle disposizioni del Codice Mondiale Antidoping WADA.

2.7 Il CONI sul territorio nazionale

L'organizzazione del CONI è costituita e ramificata sul territorio nazionale, attraverso Comitati regionali, Delegati provinciali e Fiduciari locali, come illustrato in *Figura 16*.

I Comitati regionali, direttamente e tramite i Delegati provinciali e i Fiduciari locali, rappresentano il CONI nel territorio di competenza, cooperando con gli organi centrali nello svolgimento delle proprie azioni sul territorio.

Tali organi hanno il compito di promuovere, nell'ambito di loro competenza, i rapporti con ogni struttura territoriale, quali Federazioni Sportive nazionali e Discipline sportive associate, e con ogni altro ente o amministrazione pubblica o statale, per permettere il raggiungimento del proprio fine.

Per quanto riguarda il compito della promozione, l'organizzazione si prefissa l'obiettivo di potenziare e diffondere la pratica sportiva sul territorio nazionale.



Figura 16- Struttura territoriale CONI

Tra le numerose funzioni che ha la giunta, una è rappresentata dalla possibilità di istituire, sia a livello regionale che interregionale, le cosiddette Scuole dello Sport; definire i compiti in virtù anche degli altri organi presenti sul territorio.

In caso di gravi irregolarità da parte di questi enti, la giunta può deliberarne il commissariamento.

In ogni regione è presente un comitato regionale, che ha il compito di promuovere ed attuare, attraverso le diverse figure che lo compongono (presidente, giunte e consiglio), attività a livello regionale per il perseguimento dei fini in linea con la mission del CONI.

Inoltre, ha il compito di coordinare l'attività dei Delegati provinciali, di vigilare sull'andamento delle rispettive attività e con l'occasione promuove programmi in cooperazione con quest'ultimo organo.

A proposito dei Delegati provinciali, ognuno di essi è nominato dal presidente di ogni Comitato regionale e svolge una funzione di coordinamento delle attività dei fiduciari locali e di promozione e attuazione delle iniziative per il perseguimento dei fini istituzionali negli ambiti normati dal Comitato regionale.

Il Presidente del comitato, inoltre, su proposta del Delegato provinciale, nomina i fiduciari locali, che hanno il compito di assicurare i rapporti a livello locale con le società coinvolte nella pratica sportiva.

Last but not least, il CONI stanziava con la giunta Nazionale i fondi per lo svolgimento delle proprie attività e funge da supervisore.

Le Federazioni Sportive Nazionali hanno anch'esse un ruolo fondamentale e formano, difatti, uno dei pilastri su cui si fonda il movimento sportivo nazionale.

Esse sono poste sotto il controllo del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) e delle federazioni internazionali, e hanno il compito di svolgere l'attività sportiva e la relativa attività di promozione, in armonia con gli indirizzi del CIO e del CONI.

Ad esempio, nel caso della pratica sportiva calcistica, la federazione nazionale è la FIGC (la Federazione Italiana Gioco Calcio), dalla quale si diramano le rispettive leghe, Serie A, B e C, per quanto riguarda la pratica professionistica. La LND, invece, è la Lega che, attraverso i comitati regionali, organizza i campionati dilettantistici.

Tali soggetti sono tutti posti sotto il controllo della Federazione Internazionale, ovvero la FIFA, acronimo di *Fédération Internationale de Football Association*, e delle organizzazioni Olimpiche come il CONI e il CIO.

Nell'ambito dell'ordinamento sportivo, alle Federazioni sportive nazionali è riconosciuta l'autonomia tecnica, organizzativa e di gestione, sotto la vigilanza del CONI.

Inoltre, le Federazioni sportive nazionali svolgono l'attività sportiva coerentemente con le deliberazioni e gli indirizzi della rispettiva Federazione Internazionale e assolutamente non contrastanti con le deliberazioni e gli indirizzi del CIO e del CONI.

2.8 Il CONI ed i numeri

Il CONI è un ente che col tempo ha subito un notevole sviluppo ed ampliamento sul territorio nazionale.

Oggi, secondo i risultati emersi dallo studio realizzato dal Centro Studi e Osservatori Statistici per lo Sport della CONI Servizi SpA, conta numeri decisamente elevati per quanto riguarda le società affiliate, le discipline associate e gli enti di promozione. Attualmente, infatti, il CONI riconosce 45 Federazioni Sportive Nazionali (FSN), 19 Discipline Sportive Associate (DSA), 15 enti di promozione sportiva nazionali, un ente di promozione sportiva territoriale e 19 associazioni benemerite.

L'obiettivo di tali studi condotti periodicamente è quello di fornire un quadro sintetico del movimento sportivo organizzato e regolamentato da tutti gli enti riconosciuti dal CONI.

Altrettanto importanti sono i numeri relativi alla quantità di atleti coinvolti dal movimento sportivo federale, che raggiungono 11 milioni di atleti tesserati in 95.000 tra le Federazioni Sportive Nazionali (FSN) e Discipline Sportive Associate (DSA), rappresentando attualmente un record.

La partecipazione al movimento sportivo coinvolge sempre più anche le donne, con una percentuale in continua crescita pari, al 28,2%, e gli atleti under 18, pari al 56,7%.

Gli operatori sportivi coinvolti nello svolgimento delle attività sono oltre 1 milione e le società sportive affiliate sono 63.517.

Lo sport per disabili è affidato al Comitato Italiano Paralimpico (CIP), da cui dipendono 20 Federazioni Sportive Paralimpiche.

Ulteriori numeri interessanti sono stati identificati dal report delle statistiche legate alla pratica sportiva in Italia, con una particolare attenzione alle dinamiche demografiche ed alla distribuzione territoriale. Grazie a queste, è stato possibile riscontrare e approfondire i motivi che hanno condotto all'attuale diffusione del movimento sportivo, nello specifico analizzando i diversi sport praticati nel territorio nazionale nell'ultimo decennio.

Per quanto concerne le affiliazioni e i tesseramenti, infatti, si contano 4 milioni e 703 mila atleti tesserati, il numero più alto mai registrato, e quasi 70 mila nuclei associativi, di cui oltre 63 mila sono società sportive e 6 mila sono i cosiddetti "altri nuclei", ovvero società in attesa di regolare affiliazione o gruppi organizzati che promuovono forme particolari di attività sportiva e ricreativa.

I soggetti che permettono che la pratica sportiva possa essere svolta, e che operano un'azione di sostegno e supporto all'interno delle organizzazioni federali, sono oltre 1 milione e ricoprono vari ruoli quali dirigenziali, tecnici, ufficiali di gara e molti altri connessi.

Se, negli ultimi anni, gli atleti, i dirigenti societari e i tecnici tesserati sono aumentati, possiamo riscontrare una diminuzione delle categorie degli arbitri ed una riduzione dei comitati territoriali. Queste due situazioni sono state procurate da alcune manovre implementate, nel primo caso dalla ristrutturazione del settore arbitrale, invece, nel secondo causate da soppressioni degli stessi per tagli alle spese.

La continua introduzione di nuove discipline emergenti, non solo nell'ultimo anno, ha influenzato la crescita delle discipline sportive, potendone contare oggi ben 387.

Si sono, così, venute a creare grandi potenzialità, generate dai nuovi sport olimpici che entreranno nel

programma dell'edizione di Tokyo 2020 (rimandata al 2021) quali arrampicata sportiva, karate, surfing, skateboarding, oltre al ritorno del baseball e softball.

Per di più, attraverso l'implementazione di nuovi progetti di promozione sportiva nelle scuole e attraverso il consolidamento di quelli già attuali, è stato permesso l'avvicinamento al mondo sportivo federale degli studenti coinvolti nelle attività sportive di carattere ludico, didattico, ricreativo svolte a scuola.

La capillare presenza sul territorio dell'organizzazione del CONI ha inoltre intensificato l'avviamento all'attività motoria e, successivamente, all'attività sportiva della popolazione di ogni età.

Le manifestazioni sportive e gli eventi di alto livello, nazionale e internazionale, svoltisi in Italia, hanno suscitato interesse coinvolgendo nuovi appassionati verso gli sport meno visibili. Lo sviluppo quantitativo è stato reso possibile grazie ad una maggiore attenzione posta sulle procedure e modalità di tesseramento, indotte per effetto delle normative intervenute in ambito sanitario (richiesta di certificati medici) e fiscale (iscrizioni al Registro, con rilevazione dei codici fiscali).

Tra gli altri fattori che hanno inciso positivamente si evidenziano le nuove forme di fidelizzazione e di offerta, proposte per diffondere la cultura sportiva. Nell'ultimo decennio l'attività federale è andata sempre più intensificandosi, al fine di promuovere il benessere psicofisico e stili di vita salutari. Tutto ciò a fronte di un'evoluzione sociodemografica della popolazione italiana, che vede non solo un invecchiamento crescente, ma anche un calo strutturale delle nuove nascite.

L'attuale proporzione tra tecnici e atleti è pari a 1 ogni 18, mentre quella tra ufficiali di gara e atleti è di 1 ogni 40.

All'interno del mondo sportivo, il calcio è lo sport più praticato in Italia, con 1.056.824 atleti e una quota del 23,8% del totale dei tesserati nazionali. Al secondo posto si trova il tennis con 372.964 atleti ed un'incidenza dell'8,4%, al terzo la pallavolo con 331.843 atleti (pari al 7,5%). Seguono la pallacanestro (7,1%) e l'atletica leggera (6,1%).

Queste prime tre Federazioni, insieme alla pallacanestro e all'atletica leggera costituiscono oltre il 50% dei tesserati nazionali, mentre le prime dieci hanno un'incidenza di oltre il 70%.

La pratica sportiva è distribuita in modo differente sul territorio nazionale, in base alle caratteristiche socioeconomiche, gli aspetti storici e climatici, le conformazioni morfologiche e urbanistiche del territorio. Ma un ulteriore aspetto che la influenza rimane sicuramente la disponibilità dei diversi impianti sportivi regionali, che in qualche modo incide sulla diffusione. In Valle D'Aosta, ad esempio, sono le discipline degli sport invernali le più diffuse e non il calcio come nelle altre regioni d'Italia.

Le Federazioni più diffuse che differiscono dalla classifica nazionale (calcio, tennis, pallavolo, pallacanestro e atletica leggera) sono: la vela in Liguria, gli sport invernali nelle province autonome di Trento e di Bolzano, il pentathlon moderno in Molise e il badminton in Basilicata.

In conclusione, dunque, la tradizione sportiva sul territorio, il contesto socioculturale e climatico - ambientale e la disponibilità di impianti e servizi sono aspetti che concorrono, a vari livelli, alla distribuzione dei diversi sport sul territorio, regione per regione.

2.9 Rapporto tra strategia e uffici

Il CONI presenta un'organizzazione aziendale alquanto insolita rispetto agli altri enti e società private, mancando, in particolare, di un consiglio di amministrazione.

Le funzioni che un'azienda privata generalmente sono svolte dal Consiglio d'amministrazione, al contrario in un ente sportivo come il CONI sono svolte dal Consiglio Nazionale. Il Consiglio Nazionale ha membri dalle componenti delle federazioni, interni al Coni solo il Presidente e Segretario Generale. Un consiglio di amministrazione di azienda può avere membri sia interni che esterni ma anche solo interni.

Questa sua diversa conformazione è determinata dalla sua differente natura, trattandosi di un ente sportivo dotato di molteplici organi per lo svolgimento delle sue attività, ognuno con un differente indirizzo. Per esempio, il Consiglio nazionale, come descritto nell'articolo 6 dello Statuto, ha il compito di definire e promuovere l'idea olimpica, in altre parole, definisce la strategia, formula la mission e vision dell'ente. Al contrario di un'azienda privata, in cui solo il Consiglio di amministrazione definisce e gestisce la strategia. Nel caso specifico del CONI, invece, svolge la funzione di organo di controllo la Giunta Nazionale, la quale indirizza, esegue e controlla l'attività amministrativa dell'ente, in particolar modo controllando le Federazioni Sportive nazionali e le Discipline sportive associate.

A livello aziendale i dipendenti dell'ente sono sottoposti al solo controllo del presidente, oggi Malagò, ed al Segretario Generale Carlo Mornati. A queste due figure è affidata la gestione attraverso le varie funzioni del personale, per seguire e raggiungere le linee guida dettate dal Consiglio Nazionale.

Dunque, l'indirizzo di formulazione strategica è detenuto dal Consiglio nazionale, questo provvederà alla redazione di una mission e di una vision.

Come già accennato precedentemente, la strategia che sarà deliberata potrebbe non corrispondere a quella implementata, risultando importante la gestione della stessa al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

2.10 L'organizzazione degli uffici dell'ente

L'organigramma può essere definito come la rappresentazione grafica dei componenti di un'organizzazione e dei loro rapporti di dipendenza formale.

Esso assume grande importanza all'interno dell'ente, perché esemplifica tutti i rapporti formali che ci sono tra i vari uffici, ma non mette in risalto quelli indiretti.

Allo stato attuale, quindi post-riforma, al CONI sono rimaste ben pochi uffici e componenti, poiché buona parte sono stati acquisiti dalla nuova società Sport e Salute.

Gli uffici che detiene il CONI sono sostanzialmente appartenenti alle aree della preparazione Olimpica, della preparazione Paraolimpica e della sezione Antidoping (NADO).

All'interno dell'organigramma è possibile notare come sotto le Attività di tipo istituzionale dell'ente CONI, siano collocate le funzioni di ufficio stampa, in particolare una sezione che si occupa solamente dei rapporti

con i media. Questi uffici, in particolare in riferimento alle funzioni aziendali, sono tutti sottoposti alle dirette dipendenze del Segretario Generale in primis e successivamente al Presidente del CONI. Sotto la segreteria del CONI, ci sono gli uffici che si occupano:

- **Dei centri di preparazione Olimpica**, ovvero garantiscono l'adeguata disponibilità dei relativi impianti sportivi e dei connessi servizi di supporto alla gestione degli stessi. Inoltre, si rapporta con le competenti funzioni dell'area Sport e Preparazione Olimpica e con le singole FSN per l'identificazione dei fabbisogni di servizi e di strumenti di supporto alle attività di preparazione Olimpica. Predispone di report e budget per il monitoraggio e controllo dei risultati conseguiti al fine di migliorare.
- **Supporto Commissione degli impianti sportivi**, che fornisce supporto tecnico e professionale ai processi dell'attività. Mantiene al centro l'attività istruttoria e di segreteria finalizzata alla valutazione dei progetti di costruzione, acquisto, ristrutturazione e adeguamento di impianti sportivi nel rispetto delle leggi e normative vigenti. Coordina l'attività dei tecnici regionali, per quanto concerne gli aspetti relativi all'emissione dei pareri riguardo i progetti.
- **La segreteria degli organi di giustizia sportiva** supporta, secondo quanto espresso all'interno dello Statuto, i processi e le attività di funzionamento degli organi di garanzia e giustizia dello sport previsti dalle leggi vigenti.
- **Amministrazione e Controllo delle attività degli uffici delle Federazioni Sportive Nazionali**, con il compito di predisporre gli strumenti necessari per la valutazione ed il controllo dell'utilizzo del contributo di PO delle FSN. Fornisce supporto alle FSN per la realizzazione dei modelli GIPSO e GIPAL. Provvede agli adempimenti amministrativi necessari per la partecipazione della squadra italiana ai Giochi Olimpici, ai Giochi del Mediterraneo, agli YOG e agli EYOF
- **Servizi di squadra**, che cura i rapporti con le Federazioni Sportive Nazionali per l'organizzazione delle attività preparatorie e la partecipazione delle squadre ai principali eventi sportivi, coordinando tutte le attività logistiche necessarie per la partecipazione degli atleti alle manifestazioni sportive internazionali ed ai Giochi Olimpici. Cura i rapporti con tutti i comitati organizzatori delle manifestazioni, fornendo supporto alle autorità competenti per le attività di sponsorizzazione e di partnership relative al marchio CONI.
- **Vigilanza e registro società**.

Direttamente collegata al CONI è la NADO, la cui mission è quella di competere la massima autorità e responsabilità in materia di attuazione e adozione del Programma Mondiale Antidoping WADA. Comprende anche la pianificazione ed organizzazione dei controlli, la gestione dei risultati dei test e la conduzione delle indagini e dei dibattimenti.

Questa sezione che fa capo al CONI è organizzata in 4 uffici, che svolgono distinte funzioni.

Questi sono quattro, fanno capo tutti ad un'unica sezione, l'Antidoping.

Le aree coinvolte sono: Supporto controlli antidoping ed esenzioni ai fini terapeutici, Supporto Procura antidoping, ed altri due uffici di Supporto al Tribunale Nazionale Antidoping.

La prima funzione cura le attività di supporto ed assistenza nei confronti del Comitato Esenzione ai fini Terapeutici (CEFT) assicurandone il coordinamento operativo e di segreteria. Assiste il CEFT nella gestione ed analisi delle richieste di esenzione TUE (Trattato sull'Unione Europea) nonché nella revisione e verifica delle stesse. Cura costantemente l'aggiornamento della normativa, sia nazionale sia internazionale, di riferimento ed assicura al CEFT il necessario supporto per la corretta applicazione nella normativa stessa. Fornisce supporto all'Ufficio Procura Antidoping sia in relazione alla verifica di esistenza di TUE sia per il rilascio di pareri scientifici. Cura le attività di supporto ed assistenza nei confronti del Comitato Controlli Antidoping (CCA) assicurandone il coordinamento operativo e di segreteria. Pone in essere i processi attuativi delle decisioni assunte dal CCA. Coadiuvava il CCA nell'attività di controllo e verifica della corretta esecuzione di tutti gli adempimenti preliminari e conseguenti alle decisioni stesse. Inoltre, verifica e aggiorna costantemente i dati e le informazioni necessarie alle attività di competenza, elaborandoli anche a fini statistici

La seconda, invece, cura le attività di supporto ed assistenza nei confronti della Procura Nazionale Antidoping (PNA), assicurandone il coordinamento operativo e di segreteria. Assiste, coadiuva e fornisce tutto il supporto necessario alla PNA ai fini della gestione dei risultati, dello svolgimento dell'attività inquirente nonché di quella requirente innanzi agli organi di giustizia competenti. In tale ambito cura in via esclusiva, tutti gli adempimenti e le attività preliminari e successive alla notificazione di un c.d. esito avverso sino all'eventuale instaurazione di giudizi in sede internazionale. Intrattiene i rapporti con la Sezione di Vigilanza sul Doping (SVD) presso il Ministero della Salute, nonché con le Procure della Repubblica e le forze di polizia giudiziaria. Cura, nel rispetto delle procedure ed utilizzando i sistemi operativi aziendali, le attività amministrative contabili di competenza dell'area NADO Italia.

La penultima, la prima di due sezioni distinte, assicura l'operatività della struttura di supporto ed assistenza alla Prima Sezione del Tribunale Nazionale Antidoping, garantendo il coordinamento operativo e di segreteria. Predisporre, su indicazione del Presidente della sezione, il calendario delle udienze, cura la tenuta dei fascicoli dei singoli procedimenti e procede alla materiale stesura dei verbali di udienza. Provvede alla notificazione alle parti di tutti gli atti e documenti relativi ai giudizi nelle forme e con i mezzi previsti dalla normativa vigente.

Al contrario la seconda sezione assicura l'operatività della struttura di supporto ed assistenza alla Seconda Sezione del Tribunale Nazionale Antidoping, garantendo il coordinamento operativo e di segreteria. Predisporre, su indicazione del Presidente della sezione, il calendario delle udienze, cura la tenuta dei fascicoli dei singoli procedimenti e procede alla materiale stesura dei verbali di udienza. Provvede alla notificazione alle parti di tutti gli atti e documenti relativi ai giudizi nelle forme e con i mezzi previsti dalla normativa vigente.

Un'altra sezione connessa al CONI rimane quella che svolge tutte le attività per il Comitato Italiano Paraolimpico.

La sua missione è quella di fornire agli organi istituzionali dell'ente Comitato Olimpico Paraolimpico, come previsto dal contratto di servizio tra il CIP e la società Sport e Salute, tutto il supporto per gestire le risorse e gli strumenti necessari per l'attuazione delle finalità istituzionali.

Ha il compito di gestire e assicurare sulla base dei principi, degli indirizzi e delle indicazioni fornite dal CIP, lo svolgimento dell'attività per persone disabili sul territorio nazionale, nel rispetto dei criteri le condizioni di partecipazione in modo eguale e fornendo pari opportunità.

Tra le numerose funzioni e responsabilità che assolve c'è quella di coordinare e favorire la preparazione atletica delle rappresentative paraolimpiche delle diverse discipline in vista degli impegni nazionali ed internazionali.

Inoltre, gestisce, su indirizzo della Giunta Nazionale del CIP, tutte le attività e le funzioni afferenti agli uffici d'amministrazione, acquisti e numerosi altri, e si occupa di curare le relazioni con gli organismi internazionali.

Altra mansione è quella di curare, su indicazione del CIP, l'avviamento alla pratica sportiva di soggetti con disabilità, attraverso apposite convenzioni con strutture e società, per permettere l'ampliamento della pratica sportiva a livello nazionale.

Ultima rimane quella di supporto agli organi istituzionali del CIP nella gestione con i Comitati e le delegazioni territoriali, e supporto per quanto riguarda gli organi di giustizia e garanzia sportiva nel rispetto dei principi base e degli indirizzi e indicazioni emanati dal CIP.

Questa si articola in sette differenti uffici ognuno dei quali svolge un diverso gruppo di compiti tutti tra loro accomunati, sono così divisi:

- **Comunicazione**, la sua mansione principale. Si tratta della cura attraverso iniziative editoriali e promozionali, in molteplici ambiti da quello tecnico a quello culturale, la comunicazione dell'ente, anche quella di tipo sociale e web.

L'altra attribuzione è quella di coordinare l'attività di comunicazione della squadra Paraolimpica durante tutto il quadriennio e curare informazione sia verso l'interno che verso l'esterno, nonché procedere all'accredito stampa delle quali è responsabile.

- **Territorio**. Essa assicura ai comitati regionali il supporto organizzativo e gestionale per il loro funzionamento. Inoltre, gestisce le problematiche di tipo operativo e di funzionamento degli stessi comitati regionali, sviluppando così la rete territoriale e la razionalizzazione delle loro attività assicurandone così lo sviluppo su tutto il territorio nazionale.

Coordina il territorio nell'attuazione dei progetti di promozione dello sport anche in ambito scolastico, supporta i comitati in numerose attività, come nell'organizzare manifestazioni sul territorio finalizzate alla promozione dello sport.

Ulteriore attribuzione è quella di valutare su indirizzo di varie figure tra le quali quella del Segretario Generale, tutte le possibili attività e programmi di promozione sportiva e formativa proposti dai rispettivi comitati, inoltre monitora l'attuazione e la rendicontazione delle finanze dei comitati.

- **Preparazione Paraolimpica.** Tale funzione fornisce supporto tecnico per la valutazione di programmi Olimpici delle FSP e FSNP in vista delle olimpiadi per esempio di Tokyo 2021 e pianifica in accordo con le stesse gli interventi tecnici per attuazione di programmi di Preparazione Paralimpica.

Cura i Rapporti con le FSP e FSNP per l'organizzazione delle attività preparatorie e la partecipazione delle squadre ai principali eventi agonistici internazionali, nonché coordina tutte le attività necessarie per l'approdo della squadra ai Giochi Paralimpici alle manifestazioni sportive internazionali. Per quanto concerne la partecipazione della squadra italiana, mantiene rapporti con i Comitati organizzatori dei giochi e tutti gli altri comitati delle manifestazioni internazionali a cui partecipa come squadra nazionale.

Predisporre gli strumenti necessari per la valutazione del controllo dell'utilizzo del contributo di Preparazione Paralimpica e Alto Livello alle FSP e FSNP, in aggiunta monitora l'attività delle FSP e FSNP attraverso la predisposizione e l'analisi di alcuni modelli, fornendo così supporto.

Lo stesso ufficio si occupa anche dell'analisi dei dati e dei risultati che giungono dalle FSP e FSNP. Infine, provvede a tutti gli adempimenti necessari per la partecipazione della squadra ai Giochi Olimpici, in accordo con la Giunta Nazionale, determina i criteri di accesso al CIP.

Mantiene i rapporti con numerose istituzioni tra le quali il IPC, le IODS riconosciute e le Federazioni Internazionali per gli aspetti di carattere tecnico. Ultime due mansioni sono quella di supportare le funzioni competenti per le attività di sponsorizzazione e di partnership relative al marchio CIP, alla squadra Paralimpica ed alle rappresentative nazionali per le manifestazioni sportive internazionali e quella di coordinare le attività del Team degli Ambasciatori dello Sport Paralimpico.

- **Attività di supporto** ha il compito di coordinare su indirizzo della Giunta Nazionale del CIP, tutte le attività strumentali e funzionali ad esse collegate, non ricomprese tra le attività di carattere istituzionale.
- **Avviamento e promozione.** Questo ufficio ha numerose funzioni. Si occupa di relazionarsi con numerose figure come con il CIP, le Unità spinali e i centri di riabilitazione riguardo l'avviamento allo sport paraolimpico di soggetti disabili, nonché coordina le loro attività di avviamento anche in accordo con i comitati regionali.

Inoltre, pianifica in accordo con gli uffici del territorio e di preparazione Paraolimpica, il programma relativo alla partecipazione degli atleti che compongono il Team di ambasciatori dello Sport

Paralimpico per le attività di promozione dei valori paraolimpici che si svolgono nelle università, dei centri speciali e dei centri riabilitazione.

Ultima mansione è quella di coordinare e pianificare in accordo con i Comitati Regionali, le Federazioni Sportive Paraolimpiche e le Federazioni sportive nazionali Paraolimpiche, le attività e i progetti di promozione e avviamento da svolgere nei vari luoghi.

- **Statuti e regolamenti**, che supporta, secondo gli indirizzi dettati dal Comitato Italiano Paraolimpico, il processo di riconoscimento degli organismi sportivi, valutando e approvando la conformità degli statuti e regolamenti ai principi e alle norme comunitarie.
- **Segreteria Organi di giustizia**, che supporta, secondo quanto indicato dall'organo politico del CIP, i processi e le attività poste a garanzia e giustizia dello sport previsti da tutte le normative.

In conclusione, dunque, la struttura che si delinea è principalmente di tipo divisionale, ovvero l'organizzazione è suddivisa in diverse business unit o divisioni, ognuna di queste gode di autonomia e detiene il proprio budget.

Questa struttura gode di numerosi vantaggi, uno in primis è quello di aumentare il coordinamento tra le varie funzioni e migliorare la comunicazione tra le stesse.

Al suo interno ogni divisione detiene diverse strutture funzionali, in modo da gestire in modo autonomo le proprie diverse attività.

Si può osservare come le funzioni di quest'ente siano caratteristiche delle organizzazioni di tipo sportivo, possiamo trovare tutta la sezione antidoping essere molto specifica del settore, come le funzioni che si occupano della preparazione olimpica degli atleti, risultano essere particolari.

Tutte le funzioni finora citate fanno riferimento al Presidente del CONI, Giovanni Malagò ed al Segretario Generale Carlo Mornati.

A seguito della riforma del 2019, tutte le funzioni più importanti non inerenti alla preparazione Olimpica degli atleti, già appartenenti alla società CONI servizi, legata all'ente grazie ad un contratto di servizio, sono state passate alla nuova società Sport e Salute.

Si può osservare, dunque, come questa riforma, che sarà trattata in modo approfondito nel quarto capitolo, abbia portato ad una notevole trasformazione aziendale, con la conseguente perdita di potere del CONI sul mondo sportivo.

3 CAPITOLO

FASI EVOLUTIVE DELL'ASSETTO ISTITUZIONALE ATTUALE

3.1 Un caso anomalo nel panorama Europeo

Alla fine degli anni 50', il presidente Giulio Onesti diede vita ad una nuova visione dello sport nel panorama italiano, e poi mondiale, attraverso la ristrutturazione del Comitato Olimpico Nazionale Italiano.

Questo periodo di rinascita perdurò fino alla fine del primo mandato del Presidente Malagò, subendo numerosi cambiamenti, che hanno poi portato alla struttura attuale del CONI.

L'odierna struttura che risulta essere ancora in via di definizione è stata determinata a seguito della riforma del 2019.

Giulio Onesti fu investito del potere di Commissario straordinario dal governo Bonomi e confermato successivamente dal governo Parri, con il compito di liquidare il CONI, attraverso anche l'aiuto di Adriano Ossicini e di altri soggetti. Ciò non avvenne e, anzi, fu lo stesso commissario a voler rilanciare e rinnovare l'ente. Erano tempi ardui, era appena finita la Seconda guerra mondiale e l'Italia ne usciva estremamente provata. A seguito della sospensione dei contributi statali che riceveva il CONI nel 1945, Onesti ebbe un'idea: l'inserimento di concorsi pronostici sugli avvenimenti sportivi attraverso il supporto della SISAL. Il primo fu il Concorso pronostici Totocalcio, che passò nel 1948 alla gestione diretta del CONI. Nel 1965 Onesti riuscì ad ottenere dal Parlamento l'approvazione della legge per la ripartizione degli introiti del Totocalcio suddivisi al 50% fra CONI e Stato.

Divenne Presidente del CONI solo nel Luglio del 1946, grazie al supporto del presidente del Consiglio Alcide De Gasperi.

Mantenne la carica a lungo, fino al 1978, quando fu dichiarato ineleggibile per una nuova legge statale e fu così sostituito da un'altra figura carismatica ed essenziale per il CONI, Franco Carraro.

Tra le tante attività messe in campo, una fra queste fu la creazione di una raccolta di documenti e libri sportivi a partire dal 1947, portando così la stessa Biblioteca a possedere la più ampia ed esaustiva raccolta specializzata nello sport e nell'educazione fisica in Italia, composta da circa 35 000 volumi, tra cui un fondo antico, oltre 2 000 testate di periodici, per metà italiani e per l'altra metà stranieri, e 39 quotidiani. Coinvolse nella raccolta dei libri tutte le federazioni sportive, pubblicando sui comunicati ufficiali la richiesta di testi per l'ampliamento della Biblioteca.

Durante la presidenza di Onesti, all'Italia furono assegnati dal Comitato Olimpico Internazionale i Giochi olimpici invernali di Cortina d'Ampezzo nel 1956 e i primi Giochi olimpici di Roma 1960.

Egli, inoltre, fu Membro del CIO dal 1964 fino alla morte nel 1981.

Fu l'ideatore nel 1968 dei Giochi della Gioventù e nel 1976 il CIO gli assegnò la "Coppa Olimpica".

Sicuramente si deve l'unicità di questo ente alla figura di Onesti, il cui lavoro ha portato ad un risultato che è oggi motivo di imitazione da parte degli altri comitati a livello europeo.

Si trattava, inizialmente, dell'ente nel mondo con più forte potere politico, perché dotato sia di una parte Olimpica che di una statale.

Difatti, come disciplinato dalla legge 16 febbraio 1942 n 426, il CONI nacque come ente pubblico non economico, sottoposto alla sola vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

La caratteristica precipua risulta essere proprio il suo essere un'autorità di disciplina, regolazione e gestione delle attività sportive.

Come descritto dall'articolo 2 dello statuto:

“cura e coordina l'organizzazione delle attività sportive sul territorio nazionale... detta i principi fondamentali per la disciplina delle attività sportive... promuove la massima diffusione della pratica sportiva in ogni fascia di età e di popolazione”.

Si potrebbe affermare, dunque, che lo Stato abbia trasferito integralmente i suoi poteri dell'ambito sportivo al CONI, per la realizzazione della sua attività sul territorio nazionale, ramificandosi e raggruppandosi in diverse discipline sportive, le cosiddette Federazioni Sportive.

Infatti, la definizione del CONI, è la confederazione delle Federazioni Sportive Nazionali e delle discipline associate.

Da qui nasce l'accezione di ordinamento sportivo, come struttura autonoma, dotata di poteri che in altre nazioni sono solamente riconosciuti al Ministro dello Sport.

Troviamo forse solo qualche eccezione, come la Danimarca, nonostante non sia una nazione che spicchi particolarmente a livello sportivo mondiale. In Inghilterra, invece, il British Olympic Association, ovvero il Comitato Olimpico Inglese, ha il solo compito di preparare gli atleti per le Olimpiadi.

Il CONI ha perso, però, il potere della cassa dello sport. Difatti l'ente riusciva a garantire l'autonomia solamente grazie alla propria capacità di autofinanziarsi, con il sistema del Totocalcio inventato dal Presidente Onesti. Attraverso tali fondi riusciva ad erogare contributi alle proprie Federazioni, le quali a loro volta finanziavano i propri atleti e società.

Dal momento in cui ha perso questo potere, ha perso anche la sua autonomia e supremazia, nonché la sua unicità nel panorama Europeo.

Sulla carta il CONI, secondo le disposizioni statali, dispone di un contributo di 40 milioni, quando un tempo, invece, l'attuale Presidente Petrucci disponeva di 450 milioni.

In quel periodo il CONI poteva contare 1300 dipendenti in più rispetto ad ora, per esercitare la propria attività. La diminuzione è avvenuta a seguito della crisi che ha investito questa grossa organizzazione sportiva. Oggi il CONI è completamente diverso, caratterizzato da una dualità: da una parte la società Sport e salute e dall'altra la preparazione olimpica.

Le federazioni internazionali, che gestiscono le federazioni nazionali, sono enti per così dire esonerati dalla legislazione statale. Non è possibile, infatti, che lo stato possa modificare la struttura di gestione della federazione, per esempio del calcio, perché sotto la legislazione delle federazioni Internazionali.

Il CONI è considerato il primo comitato Olimpico Nazionale, nel panorama mondiale, dotato della forza politica che nessun altro comitato deteneva. Non a caso il CONI era l'unico Comitato Olimpico Nazionale, che aveva ben cinque membri che facevano parte del CIO. Attualmente sono solo due, il Presidente del CONI Giovanni Malagò e Ivo Ferriani il Presidente della Federazione Internazionale di Bob e Skeleton.

Inoltre, da circa due anni il CONI ha subito un'importante rivoluzione. È stata, infatti, introdotta la figura del Ministro dello sport (senza portafoglio), al quale appartiene, dunque, il potere politico. Un tempo le figure di ministro e Presidente del CONI coincidevano. Finora hanno ottenuto la carica di ministro Luca Lotti e l'attuale Vincenzo Spadafora.

Con l'ultima riforma, il governo ha istituito una nuova società, Sport e Salute, superando la precedente CONI Servizi Spa, divenendo il braccio operativo del Ministro dello sport e così riuscendo conseguentemente a controllare il CONI dal punto di vista finanziario.

Già in precedenza lo Stato aveva approfittato di momenti di debolezza in cui l'ente si trovava per sottrarre parte del suo potere, non riuscendoci mai veramente fino all'estate del 2019, con l'introduzione di questa riforma.

Il processo che ha portato alla crisi e all'importante cambiamento del 2019 può essere diviso in tre fasi.

La prima riguarda la dura crisi che all'inizio degli anni duemila il CONI ha subito, a seguito della crisi finanziaria a cui è andato incontro a seguito del fallimento del Sistema del Totocalcio. Nel dopoguerra, dunque gli stessi inventori del Totocalcio, Giulio Andreotti e Giulio Onesti, diedero la nascita alla SISAL, un'altra società di scommesse sportive. I due avevano organizzato il sistema cosiddetto fifty- fifty, attraverso cui venivano destinati gli incassi del totocalcio (un tempo miliardari, oggi milionari) per il 50% al mondo dello sport (in sostanza al Coni) e la restante parte allo stato. Della metà spettante al CONI, solamente il 5% era dedicata al calcio. In sostanza il CONI è sempre sopravvissuto con quei fondi, che un tempo erano diversi milioni.

Quando nel 1999, c'era come presidente Gianni Petrucci, il Totocalcio aveva perso smalto, a causa della nascita del Superenalotto. In sostanza si trattava di un gioco completamente diverso, molto più semplice e soprattutto permetteva di vincere milioni di euro a tutti, a differenza del Totocalcio.

Ben presto il presidente Petrucci si ritrovò senza risorse, non avevano nemmeno la liquidità per pagare i dipendenti del CONI e delle federazioni. Due erano, dunque, le soluzioni: non pagare lo stipendio dei dipendenti o tagliare il 50% dei contributi alle federazioni. Ovviamente Petrucci decise per quest'ultima, indebolendo notevolmente il CONI.

In quel periodo il governo in carica era quello di Berlusconi, il cui ministro dell'economia era Tremonti. La forza del CONI, dopo Andreotti, fu Gianni Letta, sottosegretario alla presidenza del consiglio del

Governo Berlusconi, che aiutò il Presidente Petrucci ed il CONI in quel così buio momento per il movimento sportivo italiano.

Questa fase per il presidente in carica fu ancora più arduo, poiché da poco aveva assunto quel ruolo, ritrovandosi anche costretto a chiedere aiuto al governo. In questo modo ottenne un finanziamento fisso di 450 Milioni di euro (100 miliardi di vecchie lire) e il patrimonio del Foro Italico e dello stadio Olimpico. Quest'ultimo fu concesso alla Roma e alla Lazio periodicamente, anche se la sua gestione era per il CONI piuttosto onerosa.

Ecco quindi che tale sistema apparentemente perfetto andò in clash.

Quando fu inventato, il Totocalcio era un sistema innovativo e tecnologicamente avanzato che assicurò per lungo tempo, sia al calcio che a tutto il mondo sportivo, le risorse necessarie per lo svolgimento della propria attività. Quest'ultimo, però, fallì in primis perché eccessivamente basse sia le possibilità di vincita che l'ammontare stesso e, in secondo luogo, a causa dell'introduzione del nuovo gioco del Superenalotto, che al contrario alzava le probabilità di successo e le somme.

Al tempo dell'invenzione del Totocalcio, esistevano solo due livelli di gioco: quello della schedina del Totocalcio e quello del lotto. Il primo rappresentava il sogno di cambiare vita, il secondo, invece, assicurava vincite abbastanza sicure ma di basso importo.

Al contrario l'introduzione del Superenalotto introdusse la possibilità di fare vincite alte con un'alta probabilità, che spingevano ad un cambiamento dello stato sociale.

Quest'ondata spinse l'ente ad abbandonare il sistema del Totocalcio e virare sulle scommesse sportive, considerando l'elevata crescita apportata da tale novità.

Da questo momento in poi l'autonomia del CONI cambiò completamente perché si diede inizio ad un processo che porterà alla riforma attuale. Dunque, si potrebbe affermare che proprio in seguito al finanziamento da parte del governo e al succedersi di tali eventi, il CONI abbia perso il suo potere iniziale sul mondo sportivo, modificando radicalmente gli equilibri tra questo e lo Stato.

Questo evento ha portato alla perdita dell'autonomia del CONI. In realtà, risulta per così dire improprio parlare di "autonomia", considerando che, indipendentemente da ciò, il CONI esercita la sua attività grazie a una delega concessa dallo Stato.

Tale situazione ha permesso al CONI la gestione dello sport, che ha a sua volta suddiviso per disciplina (calcio, basket, pallavolo...), affidandoli singolarmente alle varie Federazioni.

Attualmente, il CONI ha subito un ulteriore cambiamento dal momento dell'inizio del secondo mandato del Presidente Malagò nel 2013. In quel periodo, infatti, si trovavano alla Presidenza del Consiglio dei ministri con la delega allo sport dei sottosegretari, altre volte dei Ministri dello Sport, ma il loro compito riguardava solo il controllo sulla legittimità amministrativa degli atti del CONI.

Oggi la situazione è del tutto diversa: il Ministero dello sport gode di ampie deleghe da parte del governo, che in modo diretto controlla la società Sport e Salute. Si potrebbe affermare, dunque, che attraverso questa società il governo esercita un miglior potere di controllo sul CONI.

Durante la carica del presidente Petrucci, egli aveva la funzione sia di Presidente del CONI che della società CONI Servizi, grazie ad una delega concessa dal governo. Questa conformazione permetteva al presidente di gestire e amministrare al meglio le due società, avendo un potere diretto su di esse e conseguentemente evitando conflitti di interesse tra le due.

Oggi, invece, Sport e Salute ha gli stessi compiti di CONI Servizi, con l'unica differenza che quest'ultima è sotto la supervisione del Ministero dello Sport, mentre precedentemente era completamente autonoma.

Sarà possibile constatare meglio quali saranno le attribuzioni solamente dopo l'uscita dei decreti delegati, che chiariranno in modo approfondito e minuzioso le varie attribuzioni e poteri tra le due organizzazioni.

Il secondo evento, invece, riguarda l'introduzione della nuova società CONI Servizi.

Sicuramente nel periodo del mandato del presidente Petrucci, non si poteva riscontrare un'effettiva perdita di autonomia del CONI, perché era evidente che il CONI e CONI Servizi erano la stessa persona.

Il macchinismo che si formava tra le due società era il seguente: la giunta presieduta da Petrucci deliberava e la società CONI Servizi pagava, anch'essa presieduta dal Presidente Petrucci. Per cui, non si risentiva la grande differenza che è evidente oggi. Ciò era possibile grazie ad un voto espresso dalla commissione parlamentare presieduto a quel tempo da Casini, che permetteva all'allora presidente del CONI di essere anche presidente di CONI Servizi, ed al segretario generale di essere amministratore delegato della società. Difatti nulla era cambiato, con l'introduzione della società nuova, era solo mutato qualche dettaglio che ha poi stravolto il CONI nel 2019.

Attualmente, la situazione si presenta in modo completamente diverso. Se, per esempio, il Presidente Malagò volesse proporre un nuovo progetto per richiedere le risorse, esso dovrebbe essere approvato oltre che dal CONI, anche dall'assemblea di Sport e Salute, così ricevendo le risorse economiche necessarie.

Un tempo, l'introduzione della società CONI Servizi servì perché l'allora Ministro Tremonti voleva imporre un cambiamento al CONI, affinché potesse ricevere l'aiuto di cui aveva bisogno, ma in cambio lo Stato gli chiese di diventare attore partecipe del sistema sportivo.

Il Presidente Petrucci risolse egregiamente la vicenda, convinse Gianni Letta ad accettare il cambiamento, ma riuscì a lasciare la maggior parte del potere nelle mani del CONI, anche la nuova società CONI Servizi. La tattica di successo fu quella di dare in gestione quest'ultima al CONI, proprio per mantenere inalterati i poteri tra le due. Ciò fu possibile solo grazie all'intuizione di Petrucci, che permise di mantenere un equilibrio stabile per un lungo periodo. Attualmente, invece, il ruolo di Sport e Salute è quello di deliberare in materia finanziaria secondo le indicazioni che gli sono concesse dal Governo, ed al CONI è rimasta solo la preparazione Olimpica.

La configurazione delineata evidenzia come la società Sport e Salute sia il braccio destro del governo, conseguentemente l'attuale presidente Vito Cozzoli è stato messo lì dal Ministro dello Sport.

La visione del CONI moderna è attribuibile a Giulio Onesti, visione che rimane fedele a quanto scritto nella carta Olimpica, successivamente proseguita da Carraro, Pescante e Petrucci, ed i nei primi 4 anni di Malagò.

La carta Olimpica evidenzia chiaramente nel quinto principio, come ci debba essere una netta separazione tra la politica e sport.

In realtà, solo dopo l'emanazione dei decreti delegati, sarà possibile comprendere meglio quali saranno le attribuzioni, e potremmo trovare una risposta alla domanda se effettivamente il mondo politico si sia avvicinato o no al mondo sportivo. Sicuramente il CIO si pronuncerà in merito alla questione in caso in cui vengano non rispettati i principi della Carta Olimpica.

Si potrebbe considerare il CONI come un sorvegliato speciale, in attesa di quello che succederà. Poiché i Comitati Nazionali Olimpici devono essere autonomi rispetto alle leggi dello stato, in poche parole lo sport deve necessariamente mantenere una certa indipendenza.

Nel periodo che ha stravolto l'autonomia del CONI, esso si trovava già in un momento di gravi difficoltà e debolezza, sia dal punto di vista dei vertici organizzativi, sia di quello economico.

In primis, il Segretario generale del CONI, Roberto Fabbricini divenne Commissario Straordinario della FIGC, ovvero della Federazione Italiana Giuoco Calcio, ed in secondo luogo Giovanni Malagò, attuale presidente del CONI, divenne Commissario straordinario di Lega Serie A del calcio. Appariva semplice constatare, dunque, la congiunzione nel 2018 di due principali problemi per l'ente: la mancanza di risorse finanziarie, che già da qualche anno dipendevano dalle sovvenzioni dello stato, e la debolezza dei vertici del CONI.

In conclusione, a mio parere, l'ente è dotato di caratteristiche uniche nel panorama europeo, che lo hanno reso per un lungo periodo fonte di imitazione, nonostante nessuno sia riuscito a replicarlo.

L'impronta e la forza dategli dall'idea geniale di Giulio Onesti è pervasa fino alla riforma del 2019, ancor più a conferma che l'intuizione che aveva avuto fosse prodigiosa.

Il sistema messo in atto dal Presidente Onesti si può considerare, al giorno d'oggi, alquanto superato. Difatti, con l'ultima riforma, esso ha subito incisivi cambiamenti, una rivoluzione, che gli ha consentito di allinearsi con i tempi.

3.2 La storia del CONI

Nel giugno 1894 nasce il primo Comitato Interministeriale dei Giochi Olimpici, che successivamente muterà in Comitato Olimpico Internazionale (CIO), come già accennato precedentemente.

Pochi anni dopo nel 1907 fu costituito il primo Comitato Olimpico Nazionale in Italia, che prese il nome appunto CONI, fu immediatamente riconosciuto dal CIO il successivo anno.

Questo fu formalmente istituito nel 1914, per iniziativa delle federazioni, bensì nacque come soggetto normato dal diritto privato, con l'obiettivo di organizzare una delegazione nazionale di atleti per partecipare ai giochi Olimpici.

Il primo presidente della storia del "Comitato Olimpico Nazionale Italiano" fu il marchese Carlo Compans de Brichanteau, deputato del Regno, che in precedenza era stato a capo dei Comitati temporanei organizzati rispettivamente per le Olimpiadi del 1908 e del 1912.

Una tappa fondamentale nell'evoluzione dell'ordinamento sportivo italiano risulta essere rappresentata dall'approvazione della legge n 426 del 1942, nel pieno del regime fascista.

Questa definiva i compiti del CONI, per esempio l'organizzazione e potenziamento dello sport nazionale nonché l'indirizzo del perfezionamento atletico, con particolare riguardo al miglioramento fisico e morale. In quel periodo l'ente, nonostante avesse personalità giuridica, venne posto sotto controllo del Ministero del Turismo e dello Spettacolo, subendo una forte influenza del partito politico Fascista nell'organizzazione del movimento sportivo.

Gli scopi del CONI, sanciti nella Legge istitutiva ispirata all'art.24 delle Carta Olimpica, sono quelli di incrementare e proteggere l'Olimpismo e lo sport dilettantistico, nonché quello principale di curare la preparazione degli atleti a campionati e gare internazionali.

La norma permise di riconoscere il CONI come soggetto dell'ordinamento sportivo nazionale ed ente fiduciario del C.I.O, ovvero come ente di diritto pubblico con personalità giuridica e con organi territoriali. Si può, dunque, notare come tale struttura è rimasta invariata per oltre mezzo secolo qualificando il CONI. Al crollo del regime fascista la situazione mutò radicalmente volendo riportare l'ordinamento sportivo al suo senso originario democratico.

Giulio Onesti fu nominato Commissario straordinario del CONI fra il 1944 ed il 1946, scelto dal governo Bonomi e confermato dal governo Parri. Onesti fu una figura di spicco e molto carismatica per il CONI, tanto che, nonostante fosse stato nominato per liquidare il CONI, riuscì nella più importante opera di ristrutturazione. Riorganizzò il CONI e gli diede la forma unica della quale è tuttora dotato, segno distintivo a livello mondiale. Divenne poi presidente del CONI nel luglio 1946, con una nomina voluta dal presidente del Consiglio Alcide De Gasperi e convalidata nell'agosto 1947 dal Consiglio Nazionale del CONI.

In questi anni il Decreto-legge n. 496 del 1948 rappresentò un importante avvenimento, perché permise al CONI l'esercizio dei concorsi pronostici relativi alle manifestazioni sportive. Questa legge segnò l'ente fino alla regolamentazione avvenuta negli anni '50, che permise da lì in poi l'autofinanziamento e la completa autosufficienza attraverso i ricavi di questi concorsi come ad esempio il Totocalcio.

Difatti, nel 1965 furono regolamentate le entrate degli stessi concorsi, con la "Legge Fifty-Fifty", la quale stabilì la ripartizione dei proventi tra l'Erario e il CONI.

Successivamente, la legge n.70 del 1975 permise al CONI di entrare a far parte degli enti ausiliari dello stato. Tale evento stravolse i rapporti che l'ente intratteneva con lo Stato, tanto che fu indispensabile attuare una nuova riforma, per assicurare le funzionalità del CONI.

Giulio Onesti rimase presidente fino al 1978, quando fu dichiarato ineleggibile da una nuova legge e fu così sostituito da Franco Carraro, in quel periodo presidente della FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio). Alla fine degli anni '90, la pubblica amministrazione italiana subì un'ulteriore riforma molto ampia che ha coinvolto all'interno di questo progetto anche il CONI.

Il CONI venne così riformato con il decreto legislativo n. 242 del 23/07/1999, che prese il nome di Legge Melandri, successivamente modificato con il D.lgs. n. 15 del 8/01/2004, la cosiddetta Legge Pescante.

Esistono alcuni compiti che il CONI ha mantenuto in modo costante durante tutte e due le riforme, come, per esempio, la cura dell'organizzazione ed il potenziamento dello sport nazionale, con particolare riferimento alla preparazione olimpica degli atleti e la predisposizione dei mezzi idonei per le Olimpiadi, o la fornitura di tutti i mezzi necessari per le manifestazioni a livello olimpico, la legiferazione in ambito sportivo e la prevenzione e repressione dell'antidoping o, ancora, la promozione della pratica sportiva di base.

Nel 1993 venne fondata CONI Servizi, con l'intento di definire una struttura organizzativa più completa, divenendo il braccio operativo del CONI. La società fu introdotta con l'obiettivo di formulare un riordino dell'ente sportivo CONI.

Si sono poi susseguite altre due leggi, la prima sempre di riassetto del CONI, la n. 178 del 08/08/2002, e una integrativa della Legge Melandri, che prende il nome di riforma Pescante, n 15 del 8/01/2004.

Queste modifiche hanno portato all'assetto istituzionale attuale del CONI, con l'eccezione della riforma del 2019 che ha modificato e trasformato la vecchia CONI Servizi in Sport e Salute, che è passata sotto il controllo del Ministero dell'Economia.

3.3 Legge Melandri

L'approvazione del D.lgs. n 242 del 23/07/1999 (cd Legge Melandri), poi modificato con un altro decreto la cosiddetta Legge Pescante, ha rivoluzionato il quadro di riferimento nuovamente.

Gli elementi principali su cui si basa la Legge Melandri sono:

- La garanzia che tutte le componenti del mondo sportivo possano dare il loro apporto all'attività professionistica e dilettantistica;
- L'adeguamento dei principi di democrazia interna nella composizione degli organi dell'ente, ai quali è garantito anche agli atleti e tecnici di accedervi;
- La distinzione fra Ente e Federazioni Sportive realizzato attraverso il mutamento della natura giuridica di queste ultime, che diventano associazioni riconosciute a carattere privatistico.

Si può inserire l'emanazione di questo decreto in un progetto più ampio di riforme, che ha coinvolto la Pubblica amministrazione e che ha avuto inizio con l'emanazione della legge n.59 del 15 marzo 1997.

Il primo articolo della riforma riconferma la personalità giuridica di diritto pubblico al CONI e le Federazioni vengono riconosciute come associazioni con personalità giuridica di diritto privato, pur con funzioni pubbliche.

Sempre all'interno del primo articolo si può osservare come questa disposizione abbia confermato la soggezione dell'ente alla vigilanza dell'autorità governativa, potere concretizzato nella possibilità di sciogliere la Giunta Nazionale e la revoca del Presidente del CONI per gravi violazioni di norme, per gravi irregolarità amministrative ed altri numerosi motivi.

Importanti novità sono inserite all'interno dell'art. 2, che riconosce e inserisce nell'ordinamento sportivo internazionale il CONI, attribuendogli un'ampia potestà statutaria.

Fino a quel momento non erano mai stati presi in considerazione i principi dell'ordinamento sportivo internazionale e gli indirizzi del CIO erano solamente evocanti nella disposizione dedicata alla potestà statutaria del CONI.

Secondo quanto definito dal decreto Melandri, sono rimaste esclusive del CONI funzioni in materie specifiche come, per esempio, la determinazione dei compiti, della composizione e delle modalità di funzionamento del comitato nazionale dello sport. In particolar modo, le materie di cui si può occupare da più vicino, riguardano il potenziamento dello sport nazionale e la preparazione e approntamento degli atleti ai Giochi Olimpici.

Come evidenziato dalla normativa vigente, lo stato ha la potestà di disciplinare per legge singoli aspetti dell'organizzazione e dell'attività sportiva e stabilire diversi compiti a diverse amministrazioni pubbliche.

Il decreto Melandri ha avuto il compito di radicare in modo ancora più forte il CONI con le Federazioni nell'ordinamento sportivo internazionale nazionale, riconoscendoli una più ampia autonomia statutaria.

Le principali innovazioni normative introdotte sono:

- La diretta partecipazione agli organi decisionali di atleti e tecnici;
- La trasformazione delle Federazioni Sportive in persone giuridiche di diritto privato;
- La costituzione del Comitato Nazionale Sport per Tutti, che poi sarà soppressi successivamente;
- L'adeguamento al D.lgs. n.29/1993 in riferimento alla separazione tra organi di gestione e controllo, ovvero non possono far parte della giunta nazionale i presidenti delle federazioni sportive nazionali, gli altri componenti del consiglio nazionale, nonché i componenti degli organi direttivi delle federazioni sportive nazionali;
- La modifica della composizione della giunta del CONI e della composizione del Consiglio Nazionale del CONI.

Le cause principali che hanno spinto a questa riforma sono principalmente due. La prima era far sì che il CONI svolgesse le attività di prevenzione e repressione del doping "anche d'intesa" con la competente Commissione ministeriale. La seconda era quella di assumere e promuovere le opportune iniziative contro ogni forma di discriminazione e di violenza nello sport.

La funzione principale dell'introduzione di questo nuovo ordinamento era la necessità di sottolineare il potere di controllo del CONI sulle Federazioni stesse, anche in relazione agli aspetti pubblicitari della loro attività e all'utilizzo dei contributi alle stesse destinati

3.4 Decreto Pescante

Si può notare come gli effetti ben sperati dal decreto Melandri non risultarono essere visibili, cosicché si decise di redigere un nuovo decreto denominato Legge Pescanti, che modificò e migliorò il precedente.

Difatti, si intitola “Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo n.242 del 23 luglio 1999”, così deducendo che la base della riforma è rimasta quella del 1999.

L’obiettivo primario della riforma era di eliminare tutte le disfunzioni che si erano venute a creare, mantenendo, però, la struttura organizzativa che il CONI aveva implementato a seguito della riforma Melandri.

Uno dei principali problemi evidenziati è quello relativo alla privatizzazione delle Federazioni: il sistema implementato dalla riforma del 1999 risulta essere inefficace.

Le novità principali sono state messe in pratica per adeguarsi alle nuove norme in alcune specifiche materie, quali doping, in materia di controllo con l’introduzione dei revisori dei conti, nonché di adeguamento a seguito dell’introduzione della nuova società CONI Servizi S.p.a.

È possibile, così, sottolineare alcuni aspetti peculiari della riforma “Pescante”, approvati con lo statuto adottato dal Consiglio Nazionale del CONI il 23 marzo 2004:

- Il CONI diviene la Confederazione delle Federazioni sportive nazionali e delle discipline sportive associate, così facendo si dà pari dignità tra federazioni sportive e le discipline associate;
- Necessità per lo stesso Coni di esercitare un potere di controllo, indirizzo, regolamentazione e gestione dell’attività sportiva, sia professionistica che dilettantistica;
- Viene soppresso il Comitato Nazionale dello sport per tutti, questo organo ha stentato a decollare ed evolversi perché le competenze a lui attribuite era già di pertinenza delle regioni;
- Rimane immutata la disciplina riguardante la durata degli organi del CONI;
- Le modifiche che investono il consiglio nazionale sono rilevanti: potranno aspirare alla carica di consiglieri non solo gli atleti e i tecnici in rappresentanza delle federazioni sportive nazionali ma anche quelli delle Discipline Sportive Associate e degli Enti di Promozione Sportiva;
- I Presidenti delle Federazioni Sportive ritornano in Giunta CONI di diritto;
- Equiparazione delle “Discipline Associate” alle Federazioni, potendo le prime attivare anche settori professionistici (L. 91/81);
- La Giunta Nazionale mantenendo le funzioni di indirizzo esecuzione e controllo dell’attività amministrativa del CONI, esercita anche il controllo sulle FSN e DSA e tramite queste sulle “articolarioni interne all’organizzazione”.

Tutte queste azioni sono state fatte in un’ottica di rafforzamento della coesione tra gli organi del CONI, mentre la necessaria indipendenza tra gli stessi è garantita, da un lato, attraverso un adeguato allargamento della composizione del consiglio e, dall’altra parte, dal ripristino dell’eleggibilità dei presidenti e consiglieri federali da parte dei membri della giunta.

Ne deriva che il Consiglio Nazionale del CONI si è riappropriato della funzione di indirizzo e di controllo dello sport italiano, lasciando alla Giunta solamente i compiti esecutivi.

Altro aspetto normativo di rilevante importanza rimane quello legato alla regione, in particolar modo a come il CONI ha voluto anticipare la riforma costituzionale che prevedeva la sospensione del livello territoriale del governo provinciale.

Attraverso questa riforma si è cercato di eliminare la figura dei Comitati Provinciali del CONI e la conseguente istituzione della figura del Delegato Provinciale, che diventerà parte integrante del Comitato regionale. In essa, i Comitati Regionali non sono stati svantaggiati, anzi, hanno subito un accrescimento del loro potere e delle loro funzioni.

Analizzando il provvedimento, si potrebbe affermare che il risultato ottenuto possa essere considerato solo in parte positivo, perché accanto ad alcune modifiche a livello organizzativo rilevatesi senz'altro utili, se ne trovano altre, che, invece, hanno prodotto gli effetti opposti rispetto a quelli desiderati, principalmente riguardo lo snellimento burocratico e la solidità dell'assetto istituzionale.

Tra i principali obiettivi alla base del provvedimento del 1999, uno dei più importanti era quello di assicurare maggiore base democratica ai provvedimenti relativi alle cariche elettive del CONI, permettendo una partecipazione diretta degli atleti e dei tecnici e anche quella dei rappresentanti delle organizzazioni territoriali. Non ultimo aspetto era quello di delineare una netta separazione tra l'ente e le Federazioni al fine di evitare il fenomeno definito dal decreto, con "controllore- controllato".

Per quanto concerne il primo, il risultato a cui sono giunti è stato quello prefissato, al contrario non sono stati raggiunti i risultati sperati per quanto riguarda la separazione tra il CONI e le Federazioni.

Si può notare come lo spostamento di alcune attribuzioni dalle federazioni al Consiglio Nazionale, che prevedeva che Presidenti e i Consiglieri Federali non potessero più prendere parte al consiglio, abbia determinato un indebolimento del rapporto, che si era già istaurato con conseguente affievolimento dell'interesse delle Federazioni.

Fin da 1914 il CONI si poteva ritenere una federazione delle federazioni sportive, in quanto esse sono gli strumenti operativi dello stesso ente, affinché questo possa espletare il proprio compito istituzionale di diffusione dello sport nel paese.

Rafforzare il rapporto tra il CONI e le federazioni rimaneva il principale presupposto per rafforzare la pratica dello sport all'interno del territorio nazionale, ma all'interno del decreto Melandri non si trova alcuna dichiarazione riguardante tale aspetto, che invece è presente all'intero dell'articolo 2 del decreto del 2004.

Il decreto Pescante non aveva, però, il fine di invertire il processo di privatizzazione iniziato nel 1999, bensì quello di attuare quanto espresso dal legislatore in una misura ancora maggiore, ponendo attenzione sul rafforzamento del potere del CONI sulle Federazioni e delineandone la struttura organizzativa come Confederazione delle Federazioni.

3.5 CONI Servizi S.p.a

Il 16 settembre 2002, nasce una nuova società di capitali che prende la denominazione di CONI Servizi S.p.A., per mezzo dell'art 8 della legge n 138/2002, convertito con modificazioni nella legge del 8/08/2002 n.178.

Questa nuova società di capitali è nata a totale partecipazione pubblica, difatti tutte le azioni sono attribuite al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

L'intento propositivo era quello di supportare l'attività del CONI per mezzo della società, permettendo così una migliore regolamentazione tra lo stato e l'ente.

Questa permetteva una maggiore trasparenza e un migliore funzionamento dal punto di vista finanziario, anche se, in verità, la società non è espressione dell'autonomia privata, bensì di un contratto voluto del legislatore.

Per mezzo di questa legge, la società si è avvalsa della titolarità di tutti i beni del CONI, nonché del personale che è passato alle dirette dipendenze della CONI Servizi, e per quanto concerne tutti i rapporti sia attivi sia passivi e nella gestione delle risorse.

A questi aspetti si aggiungono il trasferimento delle funzioni gestorie in materia di giochi e scommesse sportive all'Amministrazione dei Monopoli dello Stato.

In poche parole, questa riforma ha integralmente esternalizzato e depatrimonializzato il CONI.

Quest'ultimo assume il ruolo di servo della società, diventando alle dirette dipendenze dello Stato, come nella nuova riforma del 2019.

L'affidamento alla nuova società di tutti i compiti che un tempo appartenevano al CONI, ha rivoluzionato gli equilibri tra pubblico e privato.

Si potrebbe parlare di ibridazione del sistema, non essendosi venuta a creare una netta separazione tra privato e pubblico e tra istituti e regole.

Una situazione alquanto simile si verificò con le Federazioni Sportive. Il decreto legislativo del 1999 afferma che le federazioni sono associazioni con una personalità priva anche se non esercitano un'attività con fidi di lucro.

Questo processo di privatizzazione ha determinato un lento assorbimento delle federazioni da parte dell'ente statale e conseguentemente un rafforzamento dei poteri di indirizzo e controllo statali verso il CONI.

Un importante aspetto da sottolineare rimane quello relativo alla costituzione della società, a cui sono stati attribuiti numerosi compiti e poteri di controllo sul CONI, risorse e funzioni, che sono state trasferite erano di tipo integralmente pubblico.

Questa riforma si inserisce in un più ampio panorama, seguendo quella che coinvolse il riordino del CONI, dettata dal d.lgs. del 23/07/1999 n. 242 e che cambiò la struttura organizzativa del movimento sportivo italiano, nonché le sue modalità di funzionamento e le sue regole di gestione.

La CONI Servizi S.p.A. fu costituita per svolgere le seguenti mansioni: espletare attività strumentali per l'attuazione dei compiti dell'ente pubblico CONI; effettuare altresì prestazioni di beni e servizi finalizzati al perseguimento dei compiti istituzionali del CONI.

Essa è una società di capitali, che attraverso il sistema di regole privatistiche, fornisce servizi a supporto dell'attività pubblica del CONI. La CONI Servizi gestiva prima della riforma i Centri Nazionali di Preparazione Olimpica, la Scuola dello Sport, l'Istituto di Medicina e Scienza per lo Sport, forniva consulenza per l'impiantistica sportiva di alto livello e ha sviluppato il progetto di riqualificazione del Parco del Foro Italico, il più importante parco tematico sportivo in Italia.

Grazie a questo sistema si occupa in poche parole della realizzazione di opere pubbliche inerenti allo sport attraverso un sistema di sponsorizzazioni che avviene tramite bandi di gara.

Per quanto concerne la sua struttura organizzativa questa prevede un Consiglio di Amministrazione, un Amministratore Delegato e un Direttore Generale, tutte figure nominate dal CONI.

Dal 2010 la società è oggetto di un'analisi riguardante una sua eventuale privatizzazione.

Questa riforma ha creato diverse problematiche. La prima è certamente quella della natura della nuova società, ma per analizzare tale questione è opportuno prima delineare il contesto generale in cui la società è inserita, per poi passare ad analizzare la cosiddetta società anomala o di diritto speciale. Dunque, negli ultimi anni, la pubblica amministrazione italiana ha subito un'evoluzione massiccia, che ha visto trasformare lo Stato in un'organizzazione compatta, prendendo ispirazione da un ordinamento di tipo generico. Preferendo il plurimorfismo, l'organizzazione amministrativa si è trasformata e caratterizzata di un'estrema frammentarietà e differenziazione.

Nell'Ottocento erano pochi i centri di imputazione e altrettanto pochi i meccanismi di gestione, poiché la pubblica amministrazione era composta da persone giuridiche, il più importante era lo stato e gli uffici a lui collegati.

Ad oggi, invece, le figure sono numerosissime e l'assetto organizzativo della pubblica amministrazione è mutato notevolmente, a seguito anche della diffusione di centri di imputazione.

L'organizzazione pubblica statale, a seguito della riforma, ha gradualmente perso l'unità originaria. Ha lentamente trasformato la propria fisionomia amministrativa, rendendola disgregata, ovvero con il centro dislocato rispetto alle altre sedi, essendo dotata di una pluralità di organi.

In conclusione, oggi, l'organizzazione pubblica italiana è molto frammentaria e differenziata, in quanto si compone di vari modelli di diversa natura, disciplinati da fonti eterogenee, da provvedimenti normativi di livello primario e secondario, da atti di autonomia e da comportamenti che condizionano di fatto le scelte amministrative. Proprio a causa della sua struttura così diversificata, questa si articola in una pluralità di tipi e modelli organizzativi, secondo il criterio della dispersione. Esistono apparati che ruotano e operano a livello nazionale, ma in modo periferico, dotati di una propria personalità giuridica che agiscono in modo

autonomo, anche se strettamente collegati tra loro. Ne deriva che l'assetto della pubblica amministrazione risulti essere molto ampio, spesso addirittura confusionale.

Attualmente sono 4 i modelli prevalenti: quello del ministero, dell'ente pubblico, dell'autorità indipendente e del soggetto privato controllato. Ogni modello si presenta con differenti caratteristiche e prospettive. Il primo, per esempio, è dotato di stabilità, ma, nel momento in cui i poteri vengono trasferiti, è possibile che si realizzino mutamenti sia strutturali che funzionali.

Il secondo modello si presenta in via di dispersione, perché destinato, da un lato, ad accentuare il proprio carattere e dall'altro a svuotarsi per effetto delle privazioni. Al contrario, il modello dell'autorità indipendente si sta rafforzando, a seguito di un recente sviluppo inaspettato, come quello del soggetto privato sotto controllo che tende ad un ampliamento. Con particolare riferimento a questo ultimo modello, la recente esperienza giuridica italiana ha portato alla formazione delle cosiddette società anomale o di diritto speciale. Queste società si presentano con caratteri derogatori rispetto al modello definito dal Codice civile, poiché regolate da una legge che ne definisce gli obblighi e i principi e, affinché possa esistere, deve essere assoggettata. Ecco quindi che lo strumento delle società per azioni non risulta essere utilizzato in modo completo, perché non si è riusciti nell'intento di abbandonare l'idea dell'amministrazione come titolare di una posizione di preminenza.

Si è venuta, così, a creare una situazione di confusione tra le due discipline del diritto comune e del diritto amministrativo. Questa realtà ha favorito la creazione di una situazione in cui le due discipline si combinano, formando modelli di natura diversa e con moduli compositi diversi.

Tale excursus permette di comprendere meglio il caso della CONI Servizi S.p.a. La società in questione rientra tra le cosiddette società anomale o di diritto speciali, essendoci norme che, per esempio, indicano il livello di capitale specifico che questa deve detenere, ne stabiliscono l'oggetto, ne individuano i soci e molti altri aspetti.

Passando sotto esame la disciplina è possibile osservare come la sua organizzazione sia prettamente derogabile rispetto a quella del Codice civile, occorrendo valutare e analizzare le situazioni ed i singoli casi. Inoltre, tale vicenda ha visto l'introduzione della società per azioni CONI Servizi, nata da un'iniziativa di un ben più vasto processo di privatizzazioni e costituita grazie ad una norma primaria.

La società era interamente di proprietà del Ministero dell'Economia e Finanze, il quale ne ha indicato le modalità di nomina degli amministratori, l'ha sottoposta sotto al controllo della Corte dei conti, ne ha regolato il patrimonio e il rapporto con il personale e, infine, ne ha gestito i rapporti con il CONI.

Il quadro organizzativo era caratterizzato così:

- il CONI, ente di diritto pubblico posto sotto la vigilanza del Ministero per i beni e le attività culturali (oggi sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri), che rappresenta il massimo organo di disciplina, regolazione e gestione dell'attività sportiva in Italia e costituisce la Confederazione delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Sportive Associate;

- lo strumento operativo attraverso il quale l'ente concretizzava la propria funzione era costituito da una società per azioni, la CONI Servizi S.p.A., alla quale era affidata la titolarità dei beni del CONI. La società assicurava la migliore gestione e lo sfruttamento delle risorse ed aveva il duplice compito di supportare il CONI nell'adempimento dei suoi compiti istituzionali e di proporsi sul mercato come società leader nell'erogazione dei servizi di qualità e di alto valore aggiunto per il sistema sportivo.

Questa configurazione è rimasta invariata sino alla legge di bilancio 2019 che, per scelte politiche, ha stravolto il quadro normativo di pertinenza dell'organizzazione dello Sport.

3.6 Il Totocalcio e il CONI

Partendo dal presupposto che la storia sportiva e la storia politica, in Italia come nel resto del mondo, sono sempre state dotate da un forte legame, si potrebbe affermare che, a partire dal periodo fascista, in particolare, lo sport sia stato utilizzato come veicolo di propaganda, per migliorare la credibilità dello Stato sia internamente che esternamente. Non fu estranea a questa situazione l'invenzione del sistema del Totocalcio.

Il 5 maggio del 1946, per la prima volta nella storia italiana, nacque un nuovo gioco di scommesse sportive. La nascita di questo sistema è dovuta principalmente all'inventiva del Presidente Giulio Onesti e di Giulio Andreotti. In quel momento, le finanze dello Stato italiano non potevano supportare e finanziare l'ente CONI, così, fu inventato di comune accordo tale sistema, che prevedeva ingenti entrate per il CONI e per lo Stato. Ecco, quindi, che, tra gli anni 1943-1948 vennero a instaurarsi forti legami tra le forze politiche ed il CONI. Alla fine del 1948, però, essendo caduto il regime fascista, la situazione subì un forte cambiamento: il CONI avrebbe dovuto sciogliersi con la conseguente liquidazione dell'ente. Ma al contrario, Giulio Onesti, seppur incaricato di tale compito, decise di ridare valore ed un nuovo assetto a tutta la sua struttura. Egli propose un progetto di ristrutturazione, che venne ben presto approvato politicamente e che gli permise di diventare presidente dell'ente. L'11 maggio 1947, con il decreto legislativo 362, fu sancita la sostituzione di tre articoli della legge istituita nel 1942 che risultava ormai obsoleta.

I tre articoli coinvolti erano:

- l'art. 6, che modificava l'organigramma del consiglio nazionale;
- l'art. 7, che nella prima versione vedeva assegnato al duce e al partito fascista la scelta del presidente e del segretario generale del CONI ora invece è cambiato;
- L'art. 8, che nella versione fascista prevedeva la designazione dei presidenti delle federazioni da parte del partito di Mussolini su suggerimento del presidente del CONI, fu modificato in senso democratico-elettivo: «i presidenti delle Federazioni sportive sono eletti dalle società, associazioni ed enti sportivi dipendenti».

Il problema del finanziamento è sempre stato un tema molto discusso nel panorama sportivo e collegato al tema delle scommesse sportive. Come spiegato precedentemente, si giunse alla definizione del sistema dei Concorsi pronostici dopo l'abolizione dei finanziamenti diretti. Il fine principale era quello di riuscire ad incassare queste somme per potersi finanziare, l'unica cosa da fare era riuscire ad ottenere un'autorizzazione.

Tale manovra aveva, in realtà, tre obiettivi: quello di finanziare in maniera autonoma lo sport, stimolare l'interesse del pubblico verso le competizioni sportive e l'opportunità di dare vita ad imprese legali e controllate di gioco, al posto delle insopprimibili iniziative clandestine ovunque pullulanti.¹¹

La storia narra che il sistema dei concorsi pronostici venne poi affidato alla gestione del CONI, che doveva trovare a sua volta una società a cui avrebbe potuto affidare la messa in atto del sistema di scommesse.

Fu proprio la SISAL S.p.A., a realizzare il famoso concorso pronostici del Totocalcio. Difatti, nel 1946, l'assemblea del CONI deliberò l'assegnazione di gestione per proprio conto dei concorsi pronostici affidato alla società SISAL. In particolare, fu stipulato un contratto che prevedeva che parte degli incassi, una percentuale circa pari al 27%, servisse come remunerazione del lavoro svolto.

La prima schedina fu giocata il 5 maggio 1946, dopo un periodo iniziale di incassi modesti, gli introiti iniziarono a gonfiarsi rapidamente, le cifre che furono incassate furono da capogiro si parlò di 670 milioni di incassi in sole 3 settimane.

Un punto cruciale dopo il primo periodo di enorme successo dei concorsi a premio fu proprio la questione se fare gestire o meno alla SISAL e al CONI tale massa di denaro, in alternativa assegnare la gestione allo Stato.

Fu così che nel 1947, si iniziò a discutere riguardo questa vicenda e fu proprio Andreotti che fece da tramite tra il governo ed il CONI. La situazione che si era venuta a creare sottolineava la criticità di dover gestire delle forti entrate su cui lo Stato italiano voleva avere il controllo.

Il punto chiave fu proprio che questi introiti avevano la funzione di garantire al CONI di disporre delle risorse necessarie per lo svolgimento della propria attività, senza dover più richiedere alcun finanziamento allo Stato, delineando la piena autonomia dell'ente dal punto di vista economico.

Era la fine degli anni 50 ed il binomio Sisal-CONI per gli incassi degli introiti fu confermato nei decreti successivi.

Il segretario generale del tempo, Bruno Zauli, diede tre motivazioni affinché gli introiti del Totocalcio rimanessero nelle casse del CONI. Innanzitutto, sosteneva che non fosse consigliabile la gestione diretta da parte dello Stato di pronostici sportivi in quanto «mancando della necessaria attrezzatura tecnico-sportiva porterebbe alla decadenza e al fallimento del concorso tramutando un sicuro provento in un inevitabile onere».¹² Inoltre, riteneva inutile il ritorno al finanziamento dello Stato nei confronti dello sport, soprattutto a causa della problematica situazione finanziaria che il Paese stava attraversando in quel

¹¹ Articolo Storia dello sport di Francesco Bonini

¹² Articolo Storia dello sport di Francesco Bonini

periodo. Infine, affermò che i concorsi pronostici «da un lato sgravano lo Stato dal problema del finanziamento dello sport italiano, dall'altro arrecano allo Stato notevoli benefici finanziari al netto di qualsiasi spesa»¹³.

Fu così che nel 1948, grazie ad una serie di decreti, fu concessa nuovamente la possibilità di gestire i concorsi pronostici per conto di una terza società.

Gli interessi politici e quelli sportivi, di Andreotti e Onesti, si intrecciarono profondamente e irrimediabilmente nel triennio 1943-1945. Gli obiettivi erano chiari per entrambi: da un lato Onesti, attraverso l'appoggio del Sottosegretario, rafforzava la sua posizione all'interno del CONI, garantendo il finanziamento per il CONI tramite la gestione del Totocalcio; dall'altro lato Andreotti, che si legò indissolubilmente al mondo sportivo istituzionale, assicurandosi il sostegno elettorale di quel settore sociale.

Al tempo, il sistema ideato dal Presidente Onesti fu un'ancora di salvezza per l'ente CONI, perché permetteva di assicurare risorse certe e definite. L'unico punto di debolezza si manifestò nel momento in cui il sistema del Totocalcio si bloccò, facendo ritrovare l'ente senza le risorse necessarie per la sua sopravvivenza. Ecco che l'unica soluzione era quella di chiedere un finanziamento allo Stato, perdendo, però, inevitabilmente l'autonomia e gran parte dei poteri.

¹³ Articolo Storia dello sport di Francesco Bonini

4 CAPITOLO - IL CASO SPORT E SALUTE S.P.A

4.1 La Riforma del sistema Sportivo Italiano

Con la legge di Bilancio del 2019, la legge n. 145/2018, agli art. 1, commi 629-633, possiamo osservare come il mondo sportivo sia stato profondamente riformato.

Sono stati previsti tre diversi obiettivi, per ognuno dei quali è possibile individuare motivi specifici per i quali sussistono.

Il primo obiettivo prevede di aumentare l'attenzione verso la pratica di qualsiasi attività sportiva, cercando di valorizzare e permettere di avere uno stile di vita sano.

Il secondo riguarda la riforma finanziaria, nello specifico prevede una migliore distribuzione delle risorse, con l'introduzione di nuovi sistemi di emissione automatici dei fondi, così garantendo risorse certe e maggiori.

L'ultimo prevede la semplificazione del sistema sportivo, permettendo di ridurre la burocrazia, a favore di una maggiore trasparenza ed evitando conflitti di interesse. Tale obiettivo, dunque, prevede una ridefinizione della governance.

La domanda che sorge spontanea fu: in che modo?

Il governo decise di riorganizzare la società nata seguito della riforma del 2002, CONI Servizi, con la finalità di disegnare una nuova complementarità tra il CONI e la società di servizi, prevedendo una netta separazione dei ruoli tra le due, fino a quel momento mai esistita.

Difatti, come precedentemente menzionato, le funzioni di Presidente del CONI e di Amministratore delegato della società coincidevano. Inoltre, l'intento era quello di trasformare la società in una struttura moderna ed efficiente, che permettesse di sviluppare le grandi potenzialità affinché potesse supportare le istituzioni sportive.

L'ultimo strumento adottato si basava su un rafforzamento tra l'ente e CONI Servizi, che permettesse alla società di poter offrire una buona base di servizi gratuiti alle istituzioni associate di tipo fiscale, amministrativo, legale ed organizzativo, in caso di necessità, e di fornire un'altra parte di questi servizi a pagamento a prezzi molto vantaggiosi, creando migliori sinergie sul territorio nazionale, e facendo sì che i costi in termini operativi potessero ridursi.

Alla base della riforma ci sono sei diversi principi:

- *Rispetto della Carta Olimpica*, che vieta alla politica di poter entrare nel mondo sportivo. In sostanza, permette al CONI di rimanere un ente autonomo e indipendente e mantenere le proprie competenze di comitato olimpico.

- *Managerialità*, principio cardine, perché il CONI deve fare riferimento in buona parte delle sue azioni alla società Sport e Salute, che con i suoi strumenti ha il compito di valorizzare attività, impianti ed eventi, solo grazie alla sua managerialità.
- *Risorse certe*. Per esercitare le proprie attività, sia il CONI che la società sono stati finanziati in modo adeguato, quindi disporre di risorse, che sono state certe, ovvero fissate dalla legge.
- *Piu risorse alle Federazioni*. Le risorse certe sono state assicurate anche in buona parte alle Federazioni per l'esercizio della propria attività e in aggiunta saranno concessi gli incassi dei Concorsi Pronostici.
- *Trasparenza*. Si tratta di un punto chiave per esercitare la propria attività e per la riscossione delle risorse necessarie, permettendo la riduzione dei conflitti di interesse.
- *Sport per tutti*. La società ha il compito di valorizzare la pratica sportiva sul territorio nazionale e nelle strutture come scuole, associazioni e società sportive dilettantistiche, conferendogli un maggiore valore.

In che modo è possibile realizzare questi obiettivi, e affrontare queste numerose criticità emerse?

Gli strumenti che furono introdotti nella riforma furono quattro;

- **Trasparenza e accountability**, con particolare riferimento alla divisione dei ruoli tra l'ente e la società. Per quanto attiene alla trasparenza e conseguentemente per ricevere le somme di denaro necessarie per la sopravvivenza dell'ente, sarà indispensabile l'introduzione di un sistema contabile e amministrativo separato rispetto all'ente CONI.

In particolar modo la riforma prevederà la revoca totale o parziale dei contributi in caso di gravi irregolarità nella gestione.

Affinché possano esercitare la propria attività in modo efficiente, le due società saranno legate da un contratto di servizio, questo sarà stabilito in modo indipendente dalle parti così da assicurare una massima condizione di incontro di domanda-offerta, per poter essere poi approvato dall'autorità di Governo competente.

Queste azioni hanno evitato i possibili conflitti di interesse tra le parti. Inoltre, gli organi di vertice della società e del CONI saranno incompatibili per un biennio dopo la cessazione della carica di una tra le due organizzazioni, l'incompatibilità riguarda anche con le federazioni sportive, le discipline sportive e molte altre organizzazioni.

Per quanto attiene all'accountability, questa è, come riportato dal dizionario Treccani, la *“Responsabilità incondizionata, formale o non, in capo a un soggetto o a un gruppo di soggetti, del risultato conseguito da un'organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica”*.

- **Una governance snella ed efficace per la nuova società.** Affinché si possa raggiungere questo obiettivo, è necessario assicurare le nomine dei consiglieri di amministrazione da parte di Autorità di Governo, competenti in materia sportiva come il ministro dell'istruzione e dell'università, sentito il parere del MEF, nonché confermato dalla commissione parlamentare competente.

Per raggiungere una governance snella, è necessario avere un consiglio di amministrazione composto, invece di cinque membri, da solamente tre, tra cui un Presidente nominato dal Governo, che svolgerà anche la funzione di amministratore delegato. In questa situazione il CONI potrà beneficiare solamente di un quarto membro, che potrà prendere parte al CdA, solamente in occasione della distribuzione delle risorse al mondo sportivo, come è possibile osservare in *Figura 17*.

I membri degli organi della società sport e salute devono, però, possedere alcuni requisiti, come quelli di onorabilità, professionalità e autonomia. Sarà rispettato il requisito della parità di genere e per di più il governo, previo parere del CONI, potrebbe inserire ulteriori requisiti manageriali e sportivi per la nomina.

È possibile osservare nella figura come l'organigramma di vertice della società, con la mutazione della regione sociale e a seguito della riforma, sia cambiato ed abbia internalizzato tutti quei principi espressi nel decreto.

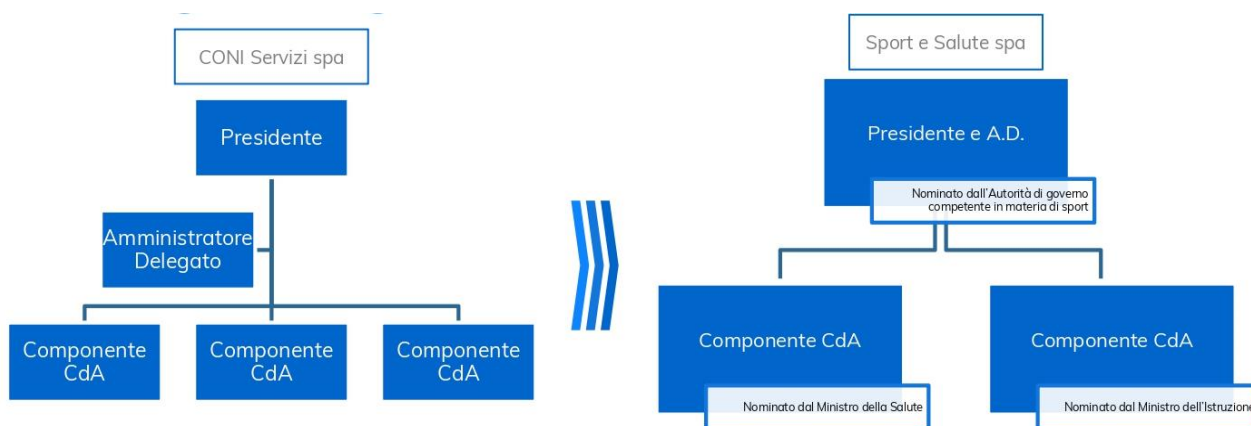


Figura 17-Mutazione dell'organigramma. Fonte: Slide presentazione Riforma Governo

- **Una società, Sport e Salute con una mission di tipo istituzionale molto più ampia della precedente.** La mission di CONI servizi era quella di creare valore per lo sport italiano, attraverso una gestione corretta del mandato, consentendo una migliore distribuzione delle risorse economiche alle federazioni sportive nazionali, fornendogli in cambio servizi di alto valore aggiunto, sviluppando il proprio know-how unico nel panorama nazionale e, infine, valorizzando il proprio patrimonio di risorse. Con l'avvento della riforma, la nuova società ha ampliato la sua mission. Innanzitutto, si occuperà di promuovere, attraverso lo sport, l'attività fisica, gli stili di vita, una

migliore condizione di salute e di benessere tra le diverse fasce di età della popolazione. Successivamente, si dedicherà alla gestione di infrastrutture, impianti, spazi pubblici per concedere pari opportunità di praticare attività sportiva. Grazie anche all'educazione fornita dalla scuola primaria e secondaria, si potrà sviluppare il movimento sportivo e contrastare fenomeni legati al bullismo, promuovendo socialità e relazione.

- **Maggiori risorse per lo sport e introduzione di meccanismi di autofinanziamento.**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Contributi (in milioni di euro)	447,8	399,3	402,6	403,5	403	403	398,8
%		-10,80%	0,83%	0,22%	-0,12%	0%	-1,04%

Prima della riforma, le risorse che lo Stato trasferiva al CONI, con il tempo, si sono via via diminuite fino al 2017 quando corrispondevano a 398,8 milioni di euro, come è possibile osservare in *Tabella 2*.

In particolar modo possiamo riscontrare come la più evidente riduzione si è verificata tra il 2011 e 2012. Con la nuova riforma le modalità di concessione delle risorse sono stabilite per legge, pur rimanendo sempre inferiori a 408 milioni di euro

Tabella 2- Andamento Contributi. FONTI: Slide presentazione Riforma Governo

In futuro, il flusso disponibile dipenderà dalle capacità manageriali della società Sport e Salute nell'ampliare l'indotto del settore sportivo. Ciò si esemplificherà in tre diversi flussi:

- Il primo sarà pari al 32% delle entrate fiscali incassate dal bilancio dello Stato, derivanti dai differenti settori;
- Il secondo sarà rappresentato dai proventi generati dai concorsi pronostici (es. Totocalcio) nella misura tra l'11 e il 13%;
- Il terzo si identificherà nel reperimento di risorse sul mercato (es. sponsor) e nella valorizzazione del patrimonio attuale, a partire dal parco del Foro Italico e i grandi eventi.

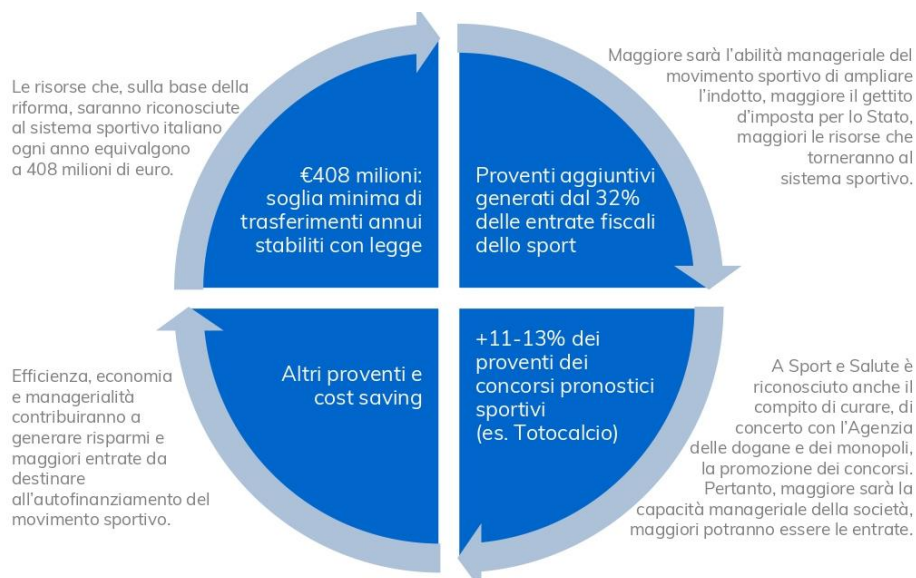


Figura 18- Fondi CONI e Sport e Salute. Fonte: Slide presentazione Riforma Governo

In conclusione, lo sport conquisterà la propria autosufficienza, emancipandosi dalla politica e scommettendo su sé stesso.

4.2 Considerazioni sulla riorganizzazione CONI - Sport e Salute

4.2.1 *Aspetti negativi*

Le novità introdotte possono essere ricollegate a due prospettive, il cambiamento della denominazione della vecchia società CONI Servizi S.p.A., in Sport e Salute S.p.A., ha portato con sé risorse economiche certe ma ciò a svantaggio dell'ente CONI.

Allo stesso tempo ha circoscritto le funzioni del CONI al *“proprio funzionamento e alle proprie attività istituzionali nonché agli oneri relativi alla preparazione olimpica e al supporto alla delegazione italiana”*¹⁴.

Questa norma risulta essere contraddittoria con quanto scritto sulla carta Olimpica, perché il CONI non può essere spossessato della propria autonomia e indipendenza.

Difatti, come riportato in famose testate giornalistiche, le decisioni prese dal governo italiano sullo sport hanno scatenato la contrarietà del presidente del CONI, Giovanni Malagò e l'opposizione del governo di sinistra, e messo in allarme il CIO.

La questione sollevata riguarda proprio la perdita di autonomia, a cui è andato incontro il CONI, e conseguentemente la perdita di credibilità del movimento, come una cassa di risonanza, che ha coinvolto a cascata tutte le federazioni.

Considerando che il governo ha prepotentemente sottratto l'autonomia dell'ente, il CIO potrebbe prendere, in futuro, provvedimenti piuttosto severi. Difatti si potrebbe affermare che in questo momento il CONI sia un ente sorvegliato speciale dal Presidente Thomas Bach (CIO).

Non è ultima la notizia che proprio il sottosegretario Giorgetti abbia cercato ripetutamente di avere contatti con il CIO, pur non ricevendo alcuna risposta in merito. Secondo la prassi, infatti, il CIO preferisce non intrattenere rapporti con le autorità politiche, sempre in riferimento al principio di indipendenza dello sport dalla politica, considerando il primo superiore anche alle più importanti organizzazioni mondiali.

Tale concetto di neutralità e indipendenza è confermato da quanto citato nell'art.5 della Carta Olimpica:

“agire per rafforzare l'unità del movimento olimpico, per proteggere la sua indipendenza, mantenere e promuovere la sua neutralità politica e preservare l'autonomia dello sport”.

Esso esplica le questioni relative alla realizzazione della riforma, i motivi per i quali lo sport si pratica all'interno del tessuto sociale e le organizzazioni devono essere politicamente neutrali. Queste ultime godono del diritto-obbligo di autonomia, della libera determinazione e del potere di controllare le regole dello sport. Inoltre, si occupano della definizione della struttura e della governance delle loro organizzazioni, beneficiano del diritto di elezioni libere da qualsiasi influenza esterna e hanno la

¹⁴ Rivista diritto Sportivo, lo Sport nella legge di Bilancio 2019, di Mario Sanino e Alvio La Face

responsabilità di assicurare che i principi della governance siano applicati. In realtà, il conferimento di questi poteri, concessi dalla riforma, sembra ledere diritti previsti dalla Carta Olimpica. Si consideri, dunque, tale punto come il nodo nevralgico della riforma e la diretta conseguenza negativa della stessa.

Un altro problema imminente venutosi a creare all'indomani dell'inizio dei Giochi Olimpici di Tokyo 2020, era la preoccupazione circa le incertezze che ne derivavano dalla legge sullo sport, in merito ai futuri assetti del sistema, ma soprattutto sullo stallo legato alla distribuzione dei contributi in vista dei Giochi.

Sfortunatamente non sarà possibile intravedere la soluzione se non dopo l'emanazione dei decreti delegati, che chiariranno le mansioni e attribuzioni delle due organizzazioni, permettendo, infine, al CIO di pronunciarsi in modo definitivo. Difatti, secondo quanto diffuso dalla famosa testata giornalistica La Repubblica, all'indomani della votazione in Senato e dell'approvazione della riforma in Parlamento, è giunta a Giovanni Malagò una durissima lettera del CIO in cui esprime "seria preoccupazione" per alcune disposizioni della legge sullo sport. Nella lettera si evince che la legge "intaccherebbe chiaramente l'autonomia del Coni in sei punti". Lo stesso chiarisce di poter adottare per la protezione del "Movimento di un paese, la sospensione o il ritiro del riconoscimento del comitato olimpico"¹⁵. Se mai dovesse accadere tutto ciò, una sospensione, anche temporanea del Coni, determinerebbe la caduta di Milano-Cortina 2026, gli atleti italiani andrebbero ai Giochi di Tokyo soltanto sotto l'egida del CIO come IOA, Independent Olympic Athlets e non ci sarebbero, quindi, sport di squadra, come il volley, la pallanuoto e molti altri.

Prima Sport e Salute, adesso la legge delega al governo: il Coni è stato messo all'angolo e, come sostenuto dal CIO, lo sport italiano ha perso la sua autonomia.

Inoltre, l'attività del CONI sembrerebbe svilita se limitata a così poche funzioni e competenze, esclusivamente legate all'attività sportiva nazionale.

Un'altra questione rimane quella relativa alle decisioni in merito alle modifiche, che devono essere condivise sia dal governo che dal CONI. L'ente non dovrebbe essere riorganizzato mediante decisioni unilaterali da parte del governo, bensì dovrebbe configurarsi come un'organizzazione autonoma e legittimamente indipendente governata prioritariamente dalla Carta Olimpica e poi dal proprio statuto.

Difatti, esso è considerato l'organo di vertice e di governo dello sport nazionale, di conseguenza, il suo compito non dovrebbe essere solamente ricondotto all'approntamento dei mezzi per la partecipazione alle Olimpiadi e al supporto della delegazione italiana, dovrebbe, invece, avere funzione di disciplina, organizzazione, promozione e regolamentazione dell'attività sportiva nazionale.

Dunque, è possibile intendere questa norma come punto di partenza di un disegno riformatore più ampio, che vuole modificare le disposizioni che regolano l'assetto dell'ordinamento sportivo e come diretta conseguenza il perimetro di azione del Comitato Olimpico.

¹⁵ Articolo della Repubblica

In merito alle conseguenze negative possiamo notare che dopo il passaggio da CONI Servizi a Sport e Salute, è cambiata anche la policy sulla gestione dei biglietti omaggio dello Stadio Olimpico in occasione delle partite di Roma e Lazio.

Il CONI, infatti, gestiva più di 500 biglietti in vari settori, a partire dalla tribuna Autorità.

Allo stato attuale detiene, invece, l'ente ne detiene solo 20 tagliandi, essendo considerato come uno sponsor come gli altri. La nuova distribuzione prevede che dei 500 iniziali 200 saranno venduti, mentre i restanti 300 saranno distribuiti in parte alle autorità previste dal Cerimoniale di Stato e ai medagliati Olimpici, che possono portare un accompagnatore, mentre una piccola parte andrà i dipendenti più meritevoli, infine, la restante spetterà agli sponsor per la valorizzazione del brand.

In conclusione, si potrebbe sostenere che negli ultimi mesi il CONI, dopo l'implementazione di questa nuova riforma, abbia perso notevoli poteri in vari campi, anche se il problema attuale rimane quello della sua autonomia e indipendenza dalle forze politiche. Sarà piuttosto interessante scoprire ciò che potrà accadere dopo l'emanazione dei decreti delegati, tanto attesi dagli appassionati di sport.

4.2.2 Aspetti positivi

L'altra faccia della medaglia evidenzia aspetti molto positivi, come lo snellimento e la riorganizzazione subita dalla governance della società Sport e Salute.

Sicuramente ha assunto una mission istituzionale più ampia e completa, ma ciò rappresenta solo una piccola nota positiva, considerando il momento di espansione

evidenziato dai numeri riferiti negli ultimi report ufficiali pubblicati dal CONI, come osservabile in *Figura19*.

Il trend sembra essere in costante crescita, porterà ad una notevole espansione della pratica sportiva sul territorio italiano.

L'afflusso di maggiori risorse è configurabile come un altro aspetto decisamente positivo, per raggiungere gli obiettivi prefissati nel piano strategico e con mission e vision prefissate.

Costruendo meccanismi virtuosi, la burocrazia diminuirà e le risorse arriveranno in modo certo e in tempi brevi all'ente. Dunque, attraverso un meccanismo automatico e indipendente dalla volontà politica, la riforma garantisce una somma fissa di 408 milioni di euro l'anno.

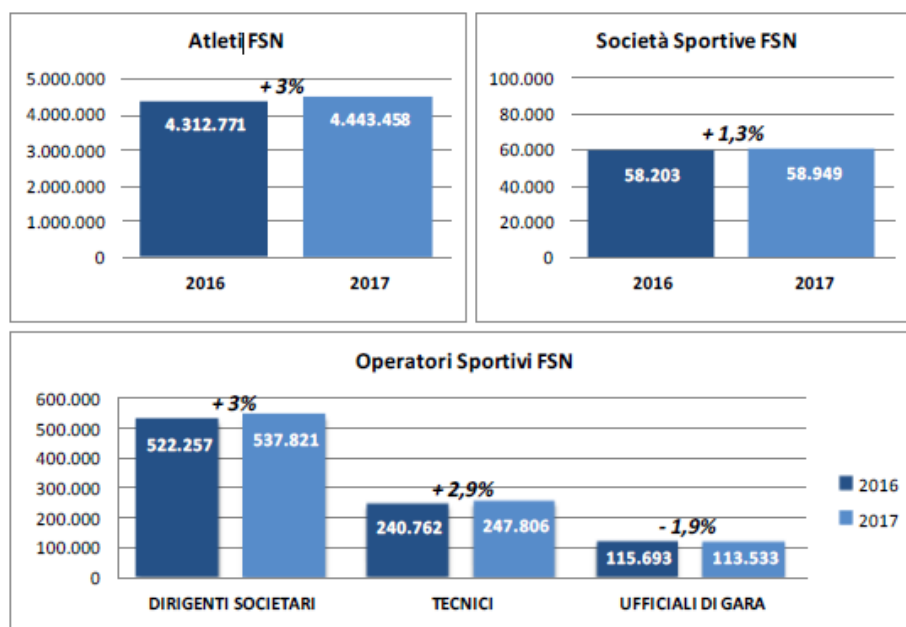


Figura 19- Confronto degli anni 2016-2017 atleti, società sportive e operatori sportivi. Fonte report Centro Studi CONI

Questa riforma, ovviamente, ha permesso la continuità dell'attività fino ad oggi, anche se ha previsto un periodo di transizione, in cui ha assicurato comunque la sua piena operatività in tutti i suoi aspetti. È stato necessario che il CONI e CONI Servizi prima e Sport e Salute dopo collaborassero per far sì che si realizzassero i risultati sperati.

4.2.3 Risorse concesse alle Federazioni Sportive Nazionali

Secondo quanto stabilito dallo statuto del CONI all'art 28:

*“Gli Enti di promozione sportiva, oltre alle entrate proprie previste dallo statuto, ricevono annualmente un contributo da parte del CONI, con riferimento alla consistenza organizzativa e all'attività svolta.”*¹⁶

Federazione sportiva Nazionale	Importo assegnato anni 2015-2017	Importo assegnato anno 2018	Importo assegnato anno 2019*
FIDAL - Atletica Leggera	9.665	11.158.260	32.000
FIGC - Giuoco Calcio	48.747	36.429.665	-
FIN - Nuoto	10.165	13.553.219	16.000
FIP - Pallacanestro	16.322	9.295.008	-
FIPAV - Pallavolo	26.252	13.670.224	-
FISI - Sport Invernali	440	9.393.343	-

Le Federazioni Sportive Nazionali

Tabella 3- Somme sovvenzionate dal CONI alle FSN negli ultimi 5 anni.

hanno, quindi, diritto ad avere un sussidio da parte dell'ente CONI, annualmente, per poter svolgere la propria attività.

Queste disponibilità dell'ente provengono dalle risorse sovvenzionate dal governo, fino al 2018 attraverso CONI Servizi ed allo stato attuale da Sport e Salute.

Come si può osservare in *Tabella n.3*, prendendo a campione sei delle numerose Federazioni Sportive Nazionali, le somme sono tendenti a crescere positivamente, anche, se per quanto riguarda il 2019, non sono ancora pubblici i dati effettivi.

Come osservabile in *Figura 20*, questa improvvisa crescita è imputabile principalmente ai fondi concessi dal governo, con la somma fissa dei 408 milioni di euro, a cui si aggiungeranno altre risorse che potranno variare in base a quanto indicato nella legge di bilancio.

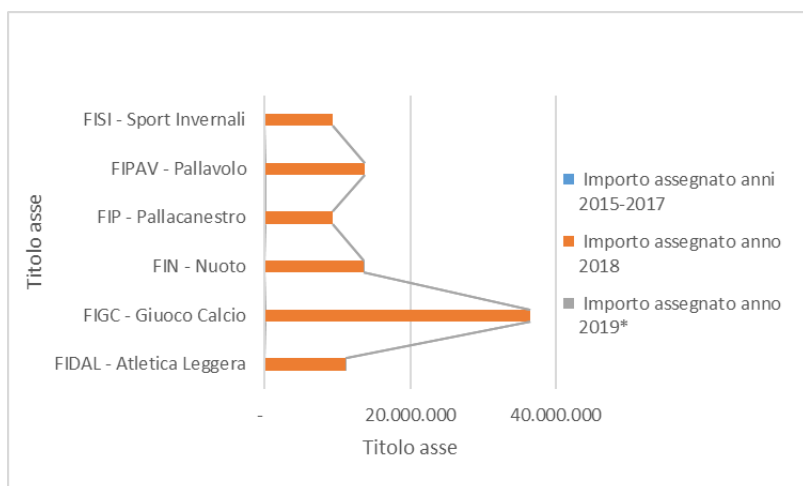


Figura 20- Trend dei dati presenti in tabella

Dunque, è possibile osservare come il trend si sia notevolmente invertito: maggiori risorse permettono un migliore conseguimento degli obiettivi iscritti all'interno del piano strategico. Inoltre, è presente un'evidente disparità tra le Federazioni Sportive Nazionali, come si può constatare dal grafico qui riportato.

¹⁶ Articolo 28, Statuto del CONI.

4.3 L'assetto pre/post-riforma

La legge n. 145/2018, all'art. 1, commi 629-633 riporta il riassetto del CONI e la modifica del sistema finanziario. Partendo dal comma 629, la società ha mutato la propria denominazione in Sport e Salute e, per quanto riguarda il nuovo sistema di finanziamento delineato le viene attribuito il compito di provvedere al sostegno degli organismi sportivi fino a questo momento attribuito al CONI, prevedendo che ciò avvenga sulla base degli indirizzi generali adottati dall'ente. Pre-riforma, dunque, il CONI si poteva avvalere, per l'espletamento dei propri compiti, della società CONI Servizi spa, il cui capitale sociale era di 1 milione e le cui azioni erano interamente possedute dal MEF.

Il presidente della CONI Servizi spa e gli altri componenti del Consiglio di amministrazione erano designati dal CONI, al fine di garantire maggiore coordinamento e formare sinergie tra le due entità. Spesso le cariche di vertice potevano coincidere, come nel caso del mandato del presidente Petrucci.

I rapporti, anche finanziari, tra CONI e CONI Servizi spa erano disciplinati da un contratto di servizio annuale.

Flussi finanziari post-riforma

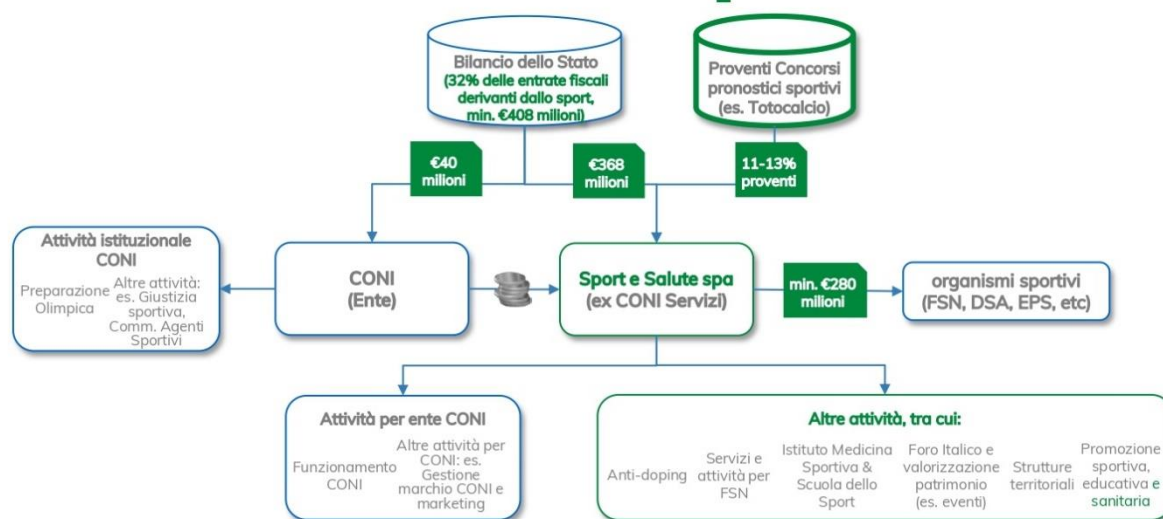


Figura 21- Flussi Finanziari Post-riforma. Fonti: Slide presentazione Riforma Governo

Il comma 630, invece, modifica l'attuale meccanismo di finanziamento prevedendo:

- 40 milioni annui al CONI per il finanziamento delle spese relative al proprio funzionamento e attività istituzionali, nonché per la copertura degli oneri relativi alla preparazione olimpica e al supporto della delegazione italiana;

- Una quota non inferiore a 368 milioni annui alla società Sport e Salute spa, di cui inizialmente non meno di 280 milioni annui da destinare alle federazioni sportive nazionali (FSN), alle discipline sportive associate (DSA), agli enti di promozione sportiva (EPS), ai gruppi sportivi militari e ai corpi civili dello Stato, nonché alle associazioni benemerite;
- 2 milioni annui da destinare alla copertura degli oneri definita dai commi 634-639, che riguardano la riforma dei concorsi pronostici.

Per quanto concerne la divisione delle somme, queste possono essere rimodulate con DPCM su proposta delle autorità di governo competenti in materia sportiva e previa autorizzazione del MEF, sentito il CONI. Il comma 633 ridefinisce la governance, come precedentemente spiegato, per risolvere le criticità sorte. Inoltre, stabilisce che il consiglio di amministrazione sia composto da tre membri e uno opzionale:

- uno con funzioni di presidente, nominato dalle autorità di governo competenti in materia di sport, che ha la rappresentanza legale della società e svolge anche le funzioni di amministratore delegato;
- due nominati dal Ministro della Salute e dal Ministro dell'Istruzione, Università e Ricerca in accordo con il Ministro dell'Economia e delle Finanze;
- quello opzionale, infine, è designato dal CONI ed interviene nel momento del riparto delle risorse sulla base degli indirizzi generali in materia sportiva.

L'autorità di governo competente in materia sportiva può procedere alla revoca, anche parziale, delle risorse assegnate agli organismi sportivi. Resta fermo che la Giunta nazionale del CONI eserciti il potere di controllo su FSN, DSA, EPS in merito al regolare svolgimento delle competizioni, alla preparazione olimpica e all'utilizzo dei contributi finanziari, proponendo solo eventualmente il commissariamento di queste organizzazioni.

La legge 145/2018 è intervenuta in modo considerevole, attuando modifiche sostanziali rispetto al precedente modello normativo, attraverso:

- la stipula di un contratto di servizio tra la società Sport e Salute ed il CONI, che ha permesso di disciplinare i rapporti anche finanziari tra le persone giuridiche e che non vedrà più il CONI come unico committente della società;
- il conferimento di una maggiore importanza all'Autorità di Governo competente in materia sportiva, che avrà poteri di indirizzo e di direzione nei confronti della società, prima del tutto sconosciuti;
- la specificazione delle competenze e l'individuazione della consistenza della società Sport e Salute S.p.A.

Come è riscontrabile, si è rafforzato notevolmente il rapporto tra l'Autorità politica e L'organo investito delle funzioni dell'organizzazione dello Sport, a tal punto da mitigare il principio della legge 280/2003, che aveva consacrato l'autonomia dell'ordinamento sportivo nazionale.

4.4 Riforma concorsi pronostici

Nella stessa legge di bilancio è stata approvata anche una riforma che riguarda i Concorsi pronostici, poiché, come spiegato in precedenza, il sistema era entrato in crisi a seguito dell'introduzione di nuovi sistemi di gioco più all'avanguardia.

Questa riforma è strettamente legata a quella della società Sport e Salute, perché nella redistribuzione degli incassi la società gioca un ruolo significativo, attraverso la concessione di una parte di questi attorno al 15% circa.

In più, sulla base di un apposito contratto di servizio, stipulato con l'agenzia delle dogane e dei monopoli, ha previsto all'integrazione del gioco con attività sociali, sportive e culturali.

Dunque, è possibile osservare come la società giochi un ruolo fondamentale nel panorama sportivo nazionale e dei concorsi pronostici e risulta particolarmente interessante notare come questi due aspetti siano direttamente collegati.

La disciplina è spiegata nei commi da 634 a 639, che dispongono la riforma dei concorsi pronostici, da attuarsi con provvedimento del diretto dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli. Inoltre, introduce nuovi criteri di ripartizione della posta di gioco, prevede la sospensione o la chiusura definitiva dei precedenti giochi simili, come il Totocalcio. In particolare modo, il comma 634, prevede che *“al fine di incentivare forme di gioco che non comprendono rischi connessi al disturbo da gioco d'azzardo, con provvedimento del direttore dell'Agenzia delle dogane e dei Monopoli si dovrà precedere alla riforma dei concorsi pronostici sportivi”*.¹⁷ Il comma 634, dunque, introduce la deregolamentazione della disciplina affidando i provvedimenti del Direttore dell'agenzia delle Dogane e Monopoli, la riforma dei concorsi pronostici sportivi precedentemente stabilita con DPR, affida la disciplina dell'attività di gioco a un decreto del presidente della Repubblica, da emanare su proposta del ministro dell'economia e delle finanze, previa autorizzazione del Ministro dell'Interno.

Lo stesso articolo e comma conferì al Ministro dell'Economia il potere di emanare regolamenti per disciplinare le modalità e i tempi di gioco, la corresponsione di aggi, diritti e provvedimenti dovuti a qualsiasi titolo.

Il comma 635, invece, definisce la tipologia dei singoli concorsi pronostici sportivi e la ripartizione della posta unitaria di partecipazione al gioco. I nuovi criteri della posta in gioco individuano le seguenti percentuali di destinazione:

- Montepremi compresi tra il 74 e il 76%;
- Compenso del concessionario al 5%;
- Punto vendita a titolo di agio pari al 8%;
- Sport e salute per le attività sportive, sociali e culturali tra l'11 e il 13%.

¹⁷ Rivista diritto Sportivo, lo Sport nella legge di Bilancio 2019, di Mario Sanino e Alvio La Face

Al Comma 636, viene disposta la chiusura definitiva, da parte dell’Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, di alcuni concorsi pronostici, quali il Totocalcio, Totogol e le scommesse sportive a totalizzatore sportive e non sportive.

Si potrebbe affermare che tale riforma, dunque, viaggi su un doppio binario: da una parte il rilancio di un gioco non “rischioso”, e proprio per ciò escluso da ogni natura di tipo pubblicitario, e dall’altra una fonte di finanziamento diretta alla neonata Sport e Salute.

In conclusione, stando a quanto era stato riportato dalle stime del governo, l’impianto della disposizione consentirà di attuare l’intervento necessario al rilancio dei concorsi pronostici, con una prospettiva di incassi notevoli durante l’anno corrente 2020, grazie in particolare al provvedimento dell’Agenzia delle dogane e dei Monopoli. Le previsioni dei ricavi dettate dal comma 639 dovrebbero essere pari a 4 milioni entro la fine del 2020. Tali cifre, concesse alla società Sport e Salute, sono da intendere come un incremento del 20 per cento rispetto all’anno 2018.

Vale osservare come la predisposizione di un nuovo concorso pronostico, per così dire istituzionale, sia in grado di tener testa alla moltiplicazione dei concorsi, alla legalizzazione delle scommesse e all’entrata in scena di altri giochi.

4.4.1 Spunto di riflessione

Ha senso, ancora nel 2020, lucrare sulle scommesse? Questa è una domanda che tanti si pongono da anni e tuttora non si intravede alcuna risposta.

Partendo dal presupposto che la mission del CONI è quella di “diffondere una maggiore consapevolezza e cultura del movimento tra tutta la popolazione, con particolare attenzione ai più giovani a partire dall’ambiente scolastico, ma anche nel mondo sportivo e sul territorio, attraverso offerte sportive ed interventi formativi specifici e mirati”¹⁸, non è un po’ ossimorico che, nonostante il ruolo dello sport sia quello di favorire stili di vita corretti, si benefici dei soldi incassati dal gambling (gioco d’azzardo)?

La diretta associazione tra sport e scommesse sembra forviante, crea un’immagine del movimento sportivo sbagliata. Quest’ultimo dovrebbe configurarsi come un’attività educativa e di formazione per i ragazzi, dovrebbe insegnare il rispetto, la dedizione, la fatica e così via. Nella realtà, però, è stato oscurato gran parte del processo che lo sport mette in atto.

Come riportato all’interno delle ultime statistiche, il gioco d’azzardo in Italia ha fatto il boom: il fenomeno sta coinvolgendo un numero sempre più elevato di persone, ma il dato più preoccupante proviene dai giovanissimi, il 36.9% di loro ha giocato almeno una volta.

Importante è il ruolo assunto anche dalla società Sport e Salute. Anch’essa, come espresso nella nuova mission, ha il ruolo di promuovere attraverso lo sport e l’attività fisica, gli stili di vita sani tra tutte le fasce di popolazione con il fine di migliorare le condizioni di salute e benessere degli individui, con particolare

¹⁸ Mission reperibile sul sito del CONI

riferimento al contrasto delle malattie croniche e alle patologie connesse alla solitudine e all'isolamento sociale.

Non dobbiamo prendere in considerazione che il gioco d'azzardo causi malattie psichiche o dipendenze come la ludopatia? Si tratta di problemi dei quali, in realtà, il movimento sportivo dovrebbe occuparsi e gestire.

Considerando i dati statistici, il giro d'affari generato dal gioco d'azzardo si aggira attorno a 101,8 miliardi di euro, facendo registrare nell'ultimo anno una crescita di 5 miliardi di euro. Per esempio, attualmente, l'Italia detiene il primato europeo per quanto concerne il tasso di slot machine per abitante: sono una ogni 151 cittadini, nettamente di più rispetto alla Spagna (una ogni 245) e alla Germania (una ogni 261).

Tale movimento sta sempre di più prendendo campo, come confermano i dati appena riportati, non considerando che ad oggi 17 milioni di italiani, più precisamente il 42.8% della popolazione fra i 15 e i 64 anni, hanno giocato almeno una volta.

Particolarmente interessante è la ricerca condotta dal Cnr di Pisa, riportata in *figura 21*, effettuata utilizzando il "problem Gambling Severity Index" (PGSI). Si tratta di

una metodologia di valutazione, che colloca un soggetto in una tra diverse fasce, di cui la quarta è quella del cosiddetto "giocatore problematico", caratterizzato dalla perdita di controllo nel suo agire d'azzardo. In Italia, i giocatori di questo tipo sarebbero 400 mila, in crescita negli ultimi anni, considerando il trend preoccupante degli ultimi tre anni, aumentato di quattro volte.

Come si evince dal grafico, i dati sui giovani sono piuttosto preoccupanti. L'attuale 7,1% di loro soffre di dipendenze, ma allora perché lo sport continua a finanziarsi in questo modo, nonostante i segnali preoccupanti segnalati dai dati?

Sicuramente la quantità di denaro generato dai concorsi pronostici e dai giochi d'azzardo ha raggiunto numeri vertiginosi ed il beneficio che questo meccanismo concede alla società è superiore rispetto al costo che questa subirebbe in mancanza di questi sistemi. Per di più il meccanismo innescato dalle scommesse si è tramutato in un fenomeno sociale, assumendo un aspetto largamente molto sviluppato.

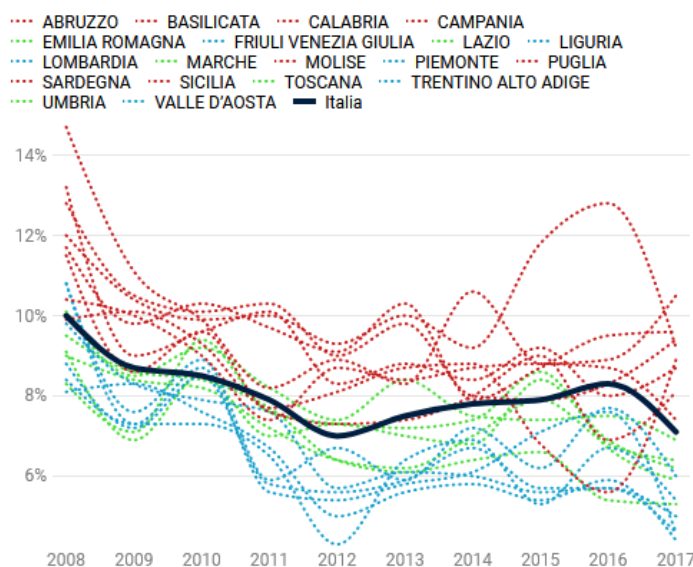


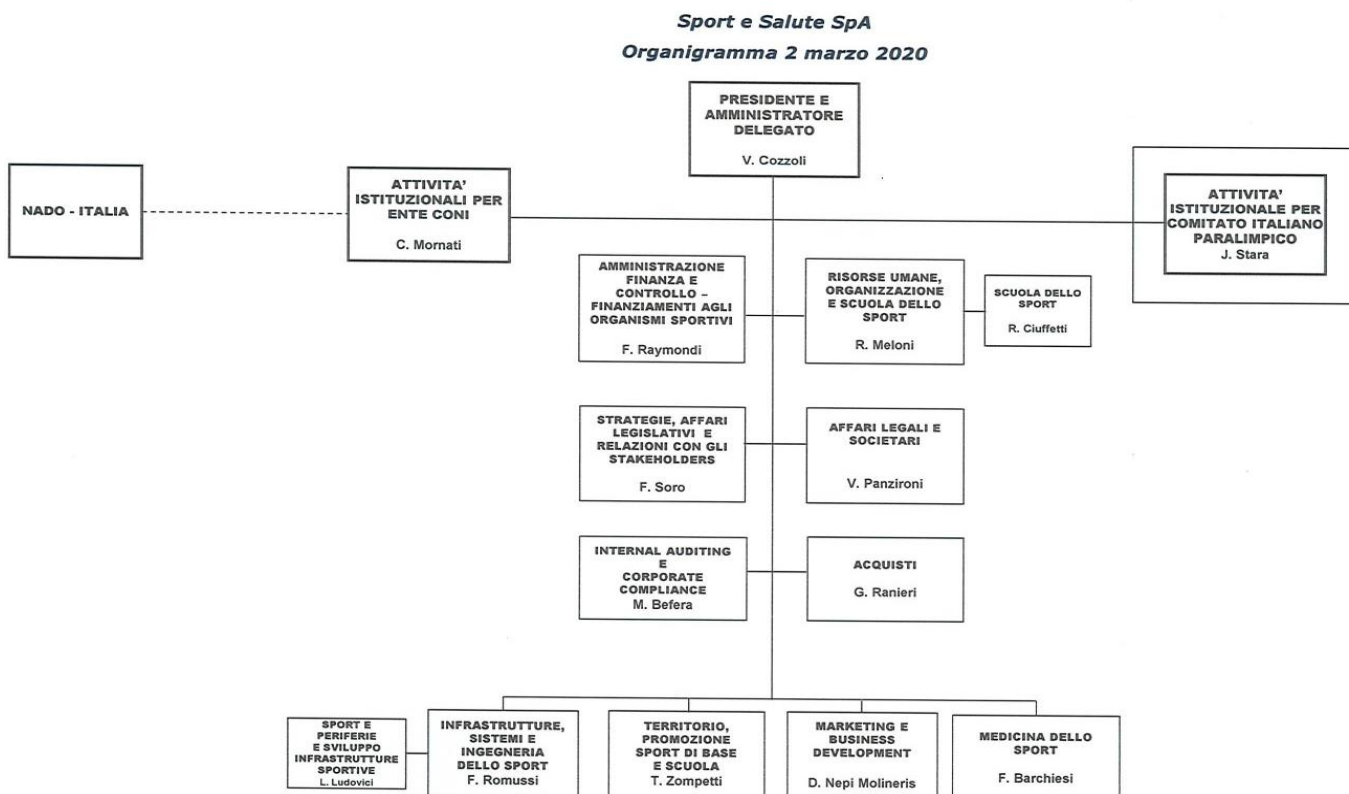
Figura 22- Percentuale dei giocatori giovani tra i 15 e i 19 con un profilo problematico. FONTE: articolo sul gioco d'azzardo

4.5 L'attuale struttura di Sport e Salute- Divisione per uffici

L'organigramma può essere definito come la rappresentazione grafica dei componenti di un'organizzazione e dei loro rapporti di dipendenza formale.

Esso assume grande importanza all'interno dell'ente, perché esemplifica tutti i rapporti formali che ci sono tra i vari uffici, ma non mette in risalto quelli indiretti.

Ad oggi la società Sport e Salute, il cui presidente è Vito Cozzoli, presenta un organigramma che comprende numerose funzioni, comuni in tante organizzazioni, come la funzione Amministrazione finanza e controllo, Risorse umane e acquisti, come è possibile osservare in Figura 20.



L'organigramma della società si divide in funzioni di supporto e funzioni di business, le quali sono tutte sottoposte al controllo del Presidente e Amministratore delegato.

Le funzioni di supporto sono sette e si articolano così, come si può osservare in Figura 21:

Figura 23- Organigramma Sport e Salute Fonti: sito internet Sport e salute

- **Ufficio stampa**, è responsabile di attuare con il vertice aziendale le strategie e gestisce le attività di relazione con i Media, finalizzate allo sviluppo e all'accrescimento dell'immagine della società e del brand associato. Formulando una buona strategia di comunicazione e conseguentemente

implementandola, per esplicitare la propria mission, le proprie iniziative e i progetti. La sua mansione principale è quella di diffusione di notizie per conto dell'ente, attraverso la formulazione di informazioni di comunicazione esterna

all'organizzazione e l'emissione di comunicati stampa. Infine, gestisce le relazioni con numerosi soggetti esterni ed intrattiene relazioni pubbliche con il fine di migliorare l'immagine dell'ente CONI, anche grazie anche a rassegne stampa, conferenze stampa e social media.

- **Amministrazione finanza e controllo- Finanziamenti agli organismi sportivi.** Ha la responsabilità di garantire l'assegnazione di risorse pubbliche agli organi sportivi attraverso l'elaborazione di opportuni criteri e parametri di attribuzione. Esercita il controllo sull'utilizzo degli stessi da parte dei destinatari. Assicura alle diverse funzioni aziendali sistemi ed informazioni adeguate alla presa di decisioni di competenza, attraverso la pianificazione e predisposizione di sistemi di reporting e controllo. Analizza ed interpreta i dati raccolti a consultivo e ne verifica gli scostamenti rispetto al budget, ne ricerca cause e propone alternative di correzione. Infine, supervisiona l'elaborazione dei reporting e delle statistiche periodiche sulla redditività dei servizi, che rende disponibili alle proprie funzioni aziendali per l'ottimizzazione delle aree di business.
- **Strategie, Affari Legislativi e Relazione con gli Stakeholders**, è il centro di competenza in materia di legislazione sportiva ed ha il compito di promuovere un nuovo assetto normativo di sistema, con il fine di implementare la mission della società nel medio lungo termine, grazie al supporto anche delle Autorità indipendenti e degli altri Enti preposti. Inoltre, intrattiene relazioni con le Istituzioni nazionali ed europee, supporta le Federazioni e gli organismi sportivi in ambito normativo coadiuvandoli nei tavoli istituzionali. Esso promuove lo sviluppo di progetti speciali che permettono di accedere a fondi europei nazionali, distribuisce il contributo di competenza delle funzioni ai progetti trasversali di digital transformation. Coordina, raccoglie, analizza i dati del sistema sportivo

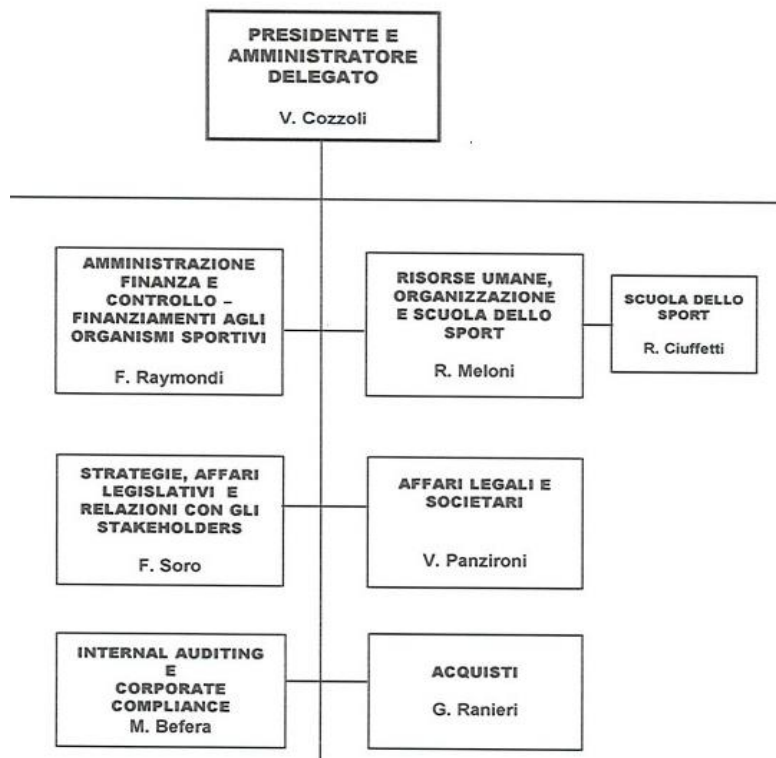


Figura 24 - Funzioni di supporto. Fonti: sito internet Sport e Salute

italiano con l'ausilio del Centro Studi e Osservatori Statistici per lo Sport, al fine di fornire elementi tecnici di indirizzo e supporto decisionale in materia, anche a beneficio delle strutture di Ingegneria dello Sport e sviluppando nuove analisi integrate dei big data della pratica sportiva nel suo complesso.

- **Internal Auditing e Corporate Compliance è il professionista che verifica e cerca di migliorare le procedure già messe in atto dall'azienda, inoltre** utilizza strumenti per la raccolta e il successivo utilizzo di dati per le redazioni di bilanci contabili, bilanci consolidati, bilanci d'impatto sociale. Si assicura che tutte le pratiche svolte all'interno dell'azienda sia svolte in modo corretto e controlla l'efficienza e efficacia della gestione dei principali processi aziendale verifica il rispetto di leggi e regolamenti e normative applicate.

Il suo principale compito rimane quello di analisi delle attività d'azienda e valutazione dei rischi complessivi, nello specifico si occupa di Auditi di stato patrimoniale e conto economico della società, in poche parole si occupa di tutti gli adempimenti contabili e fiscali che la natura dell'ente richiede.

- **Acquisti** è la funzione che assicura la disponibilità di risorse necessarie per lo svolgimento della propria attività e si occupa, quindi, dell'acquisto dei beni del marchio CONI per la rivendita e per la distribuzione per gli atleti olimpici. In breve, reperisce tutto il materiale necessario per l'esistenza dell'ente.

In primis, assicura la sistematica raccolta e valutazione di informazioni e dati sulla situazione generale e sulle tendenze evolutive dei mercati, successivamente valuta le diverse opzioni per fornire il miglior servizio e aumentare l'efficienza a livello logistico per l'azienda.

Inoltre, gestisce i contratti con i fornitori e tratta le condizioni di acquisto di qualsiasi materiale, dalla semplice cancelleria alle attrezzature necessarie per l'ufficio di medicina dello sport.

- **Risorse Umane, organizzazione e Scuola dello Sport** ha la responsabilità di garantire il supporto al management nell'identificazione della struttura aziendale ottimale e nell'implementazione di percorsi di innovazione organizzativa; definisce il fabbisogno di risorse per la nuova organizzazione, secondo i criteri di efficienza e riduzione delle ridondanze, identificando contestualmente le azioni di remix manageriale in linea con le nuove competenze richieste.

Inoltre, supporta iniziative di people caring, di valorizzazione delle competenze e del potenziale delle risorse e implementazione di progetti di comunicazione interna, al fine di migliorare la cultura e il clima organizzativo, rafforzando il commitment.

Questa funzione è direttamente collegata ad un altro ufficio, quello della Scuola dello Sport. Infatti, la funzione risorse umane favorisce la progettazione ed erogazione di progetti di formazione innovativa con la stessa, finalizzati allo sviluppo di nuove competenze tecniche e manageriali.

- **Funzione Scuola dello Sport** garantisce lo sviluppo di attività di formazione per i tecnici e dirigenti sportivi, sia in ambito nazionale che internazionale, sancito dal Contratto di Servizio con l'Ente CONI, collaborando con le strutture territoriali e gli Organismi Sportivi, le Università, le istituzioni centrali e locali per la formazione delle figure professionali che operano nello sport, perseguendo l'obiettivo di sviluppo di nuove competenze tecniche e manageriali.

Si può sostenere, dunque, che questa figura si occupi di formazione del personale che lavorerà in ambito sportivo e che sviluppi un'offerta formativa competitiva verso il mercato esterno, assicurando flussi costanti per il CONI. Questa funzione ha anche il fine di garantire il reperimento e la conseguente gestione delle risorse finanziarie, provenienti da fondi nazionali ed Europei per lo svolgimento delle attività di formazione per la stessa società e del mondo sportivo. Inoltre, essa indirizza e coordina l'attività delle Scuole Regionali dello Sport, rispetto a quanto attestato dai regolamenti, con la responsabilità diretta del relativo budget e delle persone dedicate sul territorio alle Scuole Regionali (che confluiscono dalla Funzione "Territorio, Promozione Sport di Base e Scuola" alla Funzione "Scuola dello Sport"). Infine, assicura lo sviluppo di un network strutturato con le altre Scuole dello Sport a livello europeo, aumentando ulteriormente il profilo internazionale dell'offerta formativa per le risorse di Sport e Salute S.p.A., per gli Organismi Sportivi e per il mercato esterno e sviluppando benchmark e progetti innovativi sui temi di competenza.

- **Affari Legali e Societari** si occupa del coordinamento e del controllo dello svolgimento di tutti gli adempimenti societari richiesti dalla legge, per esempio nel momento della formazione la sottoscrizione delle quote, la stesura degli atti.

Gestisce tutte le operazioni di natura straordinaria, è il responsabile della redazione e negoziazione di contratti nazionali ed internazionali.

Infine, si occupa della gestione di contenziosi societari e del coordinamento di tutte le attività legali della società, nonché dei legali esterni, definisce e sottoscrive le nuove procedure aziendali e supporta le attività di policies, contestualmente verificandone il rispetto delle normative vigenti e garantendo il rispetto delle stesse.

Le funzioni di Business sono sette e si articolano come segue in figura 22:



Figura 25- Funzioni di Business. Fonti: sito internet Sport e Salute

- **Sport e periferie e sviluppo infrastrutture** ha la responsabilità di garantire l'attuazione e la gestione degli interventi previsti a valere sul Fondo Sport e Periferie, di fornire attività di pianificazione territoriale, consulenza, progettazione e realizzazione di impianti sportivi agli organismi sportivi e al mercato dei servizi. Inoltre, sviluppa e gestisce strumenti di monitoraggio della dotazione impiantistica sportiva in collaborazione con le istituzioni nazionali e locali, contribuendo allo sviluppo in sede nazionale ed internazionale della legislazione e della normativa tecnica in materia di impianti sportivi, in base a quanto previsto dal Contratto di Servizio con il CONI dalle istituzioni competenti.
- **Infrastrutture, sistemi e ingegneria dello sport** ha la responsabilità di garantire lo sviluppo e la progettazione di piani di intervento mirati all'impiantistica sportiva, sulla base delle indicazioni fornite dalla Comunità Europea e dallo stesso stato, facendo leva anche su specifici strumenti di analisi territoriale e sulle competenze distintive in materia di ingegneria degli impianti sportivi. Questa funzione si deve occupare anche della fase di progettazione e gestione degli stessi programmi, nel quadro degli interventi previsti a valere sul Fondo Sport e Periferie, rientrando nei limiti fissati previsti dagli stessi appalti.

Cura anche tutte le attività connesse all'Information and Communications Technology (ICT), come la sua diffusione, il suo potenziamento, con il fine di giungere ad una gestione integrata di tutti i dati del sistema sportivo nazionale. Per lo svolgimento di quest'ultima attività, si avvale del supporto della società CONINET, che svolge un ruolo significativo soprattutto per quanto riguarda i collegamenti funzionali, per assicurare un più efficace assetto di governance. Al di sotto questa funzione si trovano altri uffici, che si occupano ancor più nello specifico di tali attività, tra cui Patrimonio e Ingegneria dello sport e sistemi Informativi e TLC. Il primo ha il compito di curare la gestione patrimoniale dei beni immobili aziendali, di garantire direttamente e tramite le attività di terzi l'erogazione di servizi generali e di supporto per il funzionamento delle società e del CONI, assicurando la progettazione e realizzazione degli interventi di manutenzione straordinaria e ampliamento, e, infine, supportando tecnicamente la Funzione ai fini dell'erogazione dei servizi di consulenza per l'impiantistica sportiva.

Il secondo, invece, è impegnato nella definizione degli obiettivi di Information Technology, in linea con la mission e la strategia aziendale, curando l'acquisizione dei fabbisogni relativi a sistemi e applicazioni e a tutta la strumentazione per svolgere la propria attività. Inoltre, definisce, con la rispettiva funzione di Amministrazione, Finanza e Controllo, i budget e gli investimenti, che hanno necessità di porre in atto per svolgere la propria attività e migliorare le proprie telecomunicazioni. Implementa politiche di Policy e adeguate misure di sicurezza e riservatezza informatiche al fine di mantenere alto il livello di protezione dei dati.

Attraverso il contratto di servizio con CONINET, riesce a rendere disponibile a tutte le strutture di

ogni genere li strumenti necessari e i provider per svolgere la propria attività, riesce ad avere un supporto IT ed a provvedere ad assicurare postazioni di lavoro informatiche e, infine, riesce a tenere sempre aggiornati i siti internet e gli strumenti di comunicazione digitale sia per il CONI che per Sport e Salute S.p.A.

- **Territorio, promozione sport di base e scuola**
- Al **Marketing e Business Development** è affidata la responsabilità di garantire la generazione di ricavi ulteriori, valorizzando e gestendo in modo intelligente gli asset disponibili, sviluppando nuovi strumenti di marketing e comunicazione attraverso la digital innovation ed elaborando nuovi progetti di valorizzazione del brand del CONI.

Da ciò si diramano numerose funzioni, tra cui:

- la Business Development, Budget & Reporting, che si occupa, per esempio, di elaborare studi di mercato al fine di trovare nuove opportunità di business, di curare le relazioni con potenziali clienti per cercare di concludere affari o intrattenere semplici relazioni, di elaborare il business plan dei diversi progetti con l'obiettivo di sviluppo e valorizzazione degli asset della società, svolgendo l'attività di follow up, con la partecipazione di figure come il direttore Marketing e il Responsabile Marketing, Partnership & Sales. Inoltre, supporta tutte quelle funzioni che necessitano di competenze specifiche in ambito di budget e preconsuntivo, elaborando tutta la documentazione necessaria e cura anche, nel rispetto di tutte le procedure vigenti, le attività contabili e amministrative di tutta l'area di competenza;
- l'ufficio del Parco del Foro Italico (PFI) e Stadio Olimpico, che garantisce la gestione ottimale dello Stadio Olimpico, dello Stadio dei Marmi e dello Stadio della Farnesina, sviluppando piani pluriennali per la definizione di proposte di sviluppo del Parco. Contribuisce, inoltre, alla definizione delle linee di sviluppo di impianti per l'armento della redditività, inoltre garantisce la gestione della manutenzione della struttura. Cura e garantisce il corretto mantenimento delle condizioni di sicurezza in occasioni delle manifestazioni e grandi eventi sportivi, curandone anche i rapporti con gli organismi vigilanti affinché vengano tutelate le strutture esistenti.

La struttura organizzativa dell'area Marketing presenta ancora quattro uffici importanti a lei connessi:

- Il primo si occupa di digital marketing e information, ha la responsabilità di individuare nuovi strumenti di marketing e comunicazione, elabora strategie e politiche digitali per l'innovazione, migliorando la comunicazione e la visibilità al fine di creare un maggior valore per le aziende sponsor. Inoltre, cura per conto dell'ente CONI il piano di marketing e di progetti connessi al brand "Italia Team" con il fine di attivare nuovi potenziali investitori. Esso definisce anche progetti innovativi e piani di social media activities e pubblicazioni digitali.

- Un altro ufficio è quello di marketing, partnership & sales, che supporta il responsabile della funzione strategie e politiche di sviluppo commerciale, secondo quanto previsto dagli accordi con l'ente CONI. Inoltre, contribuisce alla realizzazione del brand affinché risulti di attrazione per i nuovi investitori, conducendo uno studio accurato dei dati sulle attività promozionali in relazione agli obiettivi prefissati. Infine, fornisce supporto per la progettazione, lo sviluppo e la realizzazione di innovativi e specifici progetti, redigendo una programmazione degli elementi necessari per l'elaborazione del relativo business plan, che è reso possibile dal supporto di aziende partner che permettono a loro volta di incrementare i ricavi e accrescere la propria fidelizzazione con il cliente.

- Il terzo ufficio, di eventi e marketing operativo, ha il compito di sviluppare attività di marketing per la promozione di sport di base per la scuola e per il territorio, in particolare sviluppando attività finalizzate al reperimento delle risorse a supporto di progetti delle società. Per di più, esso supporta il responsabile della funzione nell'attività di analisi e nei progetti di valorizzazione e sviluppo dei dati provenienti dal sistema sportivo.

Questa funzione si articola attraverso l'Integrated Project Team, con il fine di creare gruppi omogenei di eventi.

Questo standard utilizzato per la redazione di team per progetti è finalizzato a garantire il massimo livello di accountability dell'IPT Leader, con una gestione integrata del team di risorse interne e di risorse dei partner, incluse le funzioni di Staff dedicate per garantire una piena efficacia e redditività degli eventi e il rispetto degli obiettivi da Business Plan.

- L'ultimo è il Circolo del tennis garantisce alla funzione l'adeguata disponibilità dell'impianto e dei servizi connessi di supporto per la gestione. Inoltre, contribuisce, secondo quanto stabilito nelle strategie, alla valorizzazione della struttura definendo delle linee comuni di sviluppo degli impianti con il fine di aumentare la redditività e allo stesso tempo monitorando i risultati perseguiti, anche per quanto riguarda la soddisfazione dei clienti. Infine, fornisce supporto per la predisposizione di report e budget al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi conseguiti.

- **Medicina dello sport** ha il compito di assicurare l'assistenza medica, riabilitativa, funzionale, biomeccanica e psicologica al fine di tutelare lo stato di salute degli atleti di élite e di fornire alle Federazioni Sportive Nazionali ed al Comitato Italiano Paralimpico le conoscenze scientifiche per il miglioramento delle prestazioni sportive in vista di impegni olimpici e paralimpici e di alto livello.

Inoltre, svolge attività di informazione, di formazione, di ricerca e di prevenzione e sviluppa programmi di controllo sanitario legati alla pratica sportiva., allo stesso tempo promuove la cultura sportiva volta al benessere psicofisico dell'individuo, attraverso ricerche nel campo dell'esercizio

fisico e dello sport, in collaborazione con Istituzioni Nazionali ed Internazionali. Non ultima funzione è quella di svolgimento di attività di Istituto Nazionale di Medicina dello Sport a favore di terzi con l'obiettivo di valutare e preservare lo stato di salute, di ottimizzare le prestazioni sportive anche al fine del reperimento di risorse economiche e del trasferimento delle conoscenze acquisite al massimo livello a tutta la popolazione aziendale.

CONCLUSIONI

Da quanto emerso dall'analisi condotta, è possibile notare come, a seguito del fallimento del sistema del Totocalcio e del mondo dei concorsi pronostici, l'ente CONI si sia progressivamente indebolito fino ad arrivare l'attuale crisi. Quest'ultima si è risolta solamente grazie al salvagente lanciato dal governo con l'introduzione della riforma, proposta in legge di bilancio 2019, che ha portato a notevoli cambiamenti e un ulteriore indebolimento di potere dell'ente.

La riforma varata, oltre ad aver avuto effetti negativi per il CONI, ha fatto emergere anche riscontri positivi. Per esempio, ha trovato una nuova conformazione che gli permetterà maggiore stabilità, minori conflitti di interesse e una migliore performance nel mondo sportivo.

Come previsto dalle stime del governo le entrate che la società Sport e Salute e di conseguenza il Coni riceveranno, saranno di notevole peso. Ciò spingerà, a lungo termine, l'ente ad un migliore conseguimento della propria mission, anche a seguito dell'ampliamento dei nuovi obiettivi.

Grazie ad una migliore struttura organizzativa, alla riduzione della burocrazia, uno snellimento della governance e più fondi certi, il movimento sportivo potrà rafforzarsi sul territorio nazionale ed espandersi a macchia d'olio.

Possiamo trovare alla base di questo nuovo progetto, l'aumento dell'efficienza e dell'efficacia, perseguibile solo in conseguenza alla massiccia trasformazione organizzativa.

Quanto emerge dal monitoraggio effettuato nei primi mesi dell'anno, nonostante la situazione causata dal COVID19, è stato riscontrato un notevole miglioramento.

In realtà, soltanto nel lungo periodo potremo vedere quali saranno gli effetti di questa riforma e quali saranno le conseguenze, in termini di espansione, di miglioramento della vita sociale e come i poteri verranno distribuiti tra il governo e l'ente CONI, a seguito dei decreti delegati.

In un futuro prossimo il CONI potrebbe riappropriarsi, almeno in parte, del potere fino ad ora perso, magari con un'altra geniale intuizione, come quella del presidente Onesti, ma dal respiro più moderno e innovativo, che possa mirare allo sviluppo di pari passo sia dell'ente che delle nuove generazioni.

Il contenuto trattato è frutto delle mie interviste al Presidente Gianni Petrucci, ex Presidente del CONI, attuale Presidente della Federazione Italiana Pallacanestro e al Presidente Francesco Ghirelli, attuale Presidente della Lega PRO e dello studio di libri e siti come segue....

BIBLIOGRAFIA

- Appunti del Corso di Organizzazione Aziendale dell'a.a. 2019-2020
- Materiale interno del CONI e della biblioteca
- Materiale fornito in aula durante il corso dal Professore
- Slides di sintesi della riforma dello sport

Volumi e articoli di approfondimento:

- Ahmand S., Schroeder R.G., The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, Published by Elsevier Ltd, 2013
- Armstrong M., Human Resource Management, Practice, 2010
- Baldassi, S. (2012, 09 21). Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., Building Competitive advantage Through People, 2010
- Bassetti M., Un Sistema integrato di gestione delle risorse umane, settima edizione, 2007
- Bharadwaj, A., Sawy, O.A.El., Pavlou, P.A., Venkatraman, N: Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Q. 37, (2013)
- Bloom N., Reenen J.V., Human Resource Management and productivity, 2010
- Bonini F., Storia dello sport, Stampatre, 2018
- Boxall P., Purcell J., Strategy and Human Resource Management, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003
- Casalino N., Armenia S., Canini D., A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration, in the interdisciplinary aspects of information systems studies, 2008
- Casalino N., Capriglione A., Draoli M. (2012), A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona.
- Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G. (2014), Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408.
- Casalino N., Ciarlo M., De Marco M., Gatti M. (2012), ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness

- of SMEs, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241.
- Casalino N., D'Atri A., Fadda C. (2005), Organisational impact and exploitation of the results of an Italian research project for e-health and medical training, Proceedings of "ECIS 2005 - European Conference on Information Systems", Regensburg, Germania.
 - Casalino N., D'Atri A., Manev L. (2007), A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235.
 - Casalino N., D'Atri., Braccini A.M. (2012) A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45.
 - Casalino N., Draoli M., Governance and organizational aspects of an experimental groupware in the Italian public administration to support multi-Institutional partnerships, in Information systems: people, organizations, institutions, and technologies, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89, 2009
 - Casalino N., Draoli M., Martino M., Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach, Proceedings of XIV Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA 2013), Università La Sapienza, Roma, 2013
 - Casalino N., Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008
 - Casalino N., Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006
 - Casalino N., Ivanov S., Nenov T., Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014
 - Casalino N., Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, 2014, vol. 7, no.1, pp. 24-31
 - Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012
 - Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale, Cedam, 2012.
 - Casalino, N. (2012). Innovation's governance and investments for enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs.

- Casalino, N. (2014). Behavioural Additionality and Organizational Impact of European Policies to Promote Internationalisation of High-growth Innovative SMEs. *Journal of International Business and Economics*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2568042.
- Casalino, N. (s.d.). *Strategia, Progettazione Organizzativa ed Efficacia*.
- Cherubini S., Franchini C., *La riforma del Coni Aspetti giuridici e gestionali*, Franco Angeli, 2015
- Ciborra C., Lanzara G.F., *Labirinti dell'innovazione. Tecnologia, organizzazione, apprendimento*, Milano, Etas libri, 1999
- Cicchetti A., *La progettazione organizzativa*, Franco Angeli, Milano, 2004
- Colasante G., Forcellese T., Frasca A., Giuntini S., Lombardo A., Sbetti N., *Giulio Onesti Sport, Politica e Cultura nella storia di un grande italiano. Coni Servizi S.p.A.- Scuola dello Sport*, 2018
- Costa G., Nacamulli R., *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET, 1996.
- Daft, R. *Organizzazione Aziendale*, Maggioli Editore, 2017
- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2013
- Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 1999
- Fontana F., *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli, 1994
- Gholamzadeha D., Jalaib S., *Integrative approach in human resources strategy formulation*, Published by Elsevier Ltd, 2012
- Istat. (2016). *Risultati economici delle imprese*
- Jones G.R. (2012), *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea
- Legge 30 dicembre 2018, n. 145 - Dossier Volume II (1)
- Martinelli G., Romei F., Russo E., *Lo sport e le sue regole, Manuale per la gestione di una società sportiva*, Coni Servizi S.p.A.- Scuola dello Sport, 2016
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Gestione delle risorse umane*, seconda edizione, 2012
- Olympic Charter International Olympic Committee, in force as from 26 June 2019
- Parasole E., Wray M., *Coaching and Mentoring: practical methods to improve learning*, Kogan Page, Londra, 2000
- Radicchi, D. (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*. <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>
- Resoconto stenografico 15 maggio 2019 - Audizione del Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio dei ministri, Giancarlo Giorgetti - C. 1603-bis Governo
- Salaman G., Storey J., Billsberry J., *Strategic Human Resource Management: defining the field*, 2005.

- Sanino, La Face, Rivista di diritto sportivo, Lo sport nella legge di bilancio 2019, Tribunale amministrativo regionale del Lazio
- Schumpeter, J. (1912). Teoria dello sviluppo economico
- Simon H.A., A formal Theory of the employment relation, trad. it. Causalità, razionalità, organizzazione, Il Mulino, 1985
- Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, modificato dal Consiglio Nazionale il 2 ottobre 2019 con deliberazione n. 1647, Approvato con DPCM del 10 gennaio 2020
- Statuto Sociale, Sport e Salute S.p.A
- Tognon J., Stelitano A., Sport, Unione Europea e diritti umani Il fenomeno sportivo e le sue funzioni nelle normative comunitarie e internazionali, Università degli Studi di Padova Centro interdipartimentale di ricerca e servizi sui diritti della persona e dei popoli, 2011
- Varvelli, R. (2004). Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. Organizzazione aziendale.
- Weizmann H.C., Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa, Milano, Franco Angeli, 2010
- Wu, M.: Towards a stakeholder perspective on competitive advantage. Int. J. Bus. Manag. 8, (2013).

SITOGRAFIA

- Statuto CONI, <https://www.coni.it/it/coni/leggi-e-statuto.html>
- Centro Studi CONI, Articolo “I numeri dello Sport”, <https://www.coni.it/it/coni/i-numeri-dello-sport.html>
- <https://www.coni.it/it/coni/regolamenti-e-circolari.html>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Comitato_olimpico_nazionale_italian
- https://it.wikipedia.org/wiki/Sport_e_Salute
- https://it.wikipedia.org/wiki/Comitato_Olimpico_Internazionale
- https://it.wikipedia.org/wiki/Carta_Olimpica
- <https://www.ilpost.it/2014/02/07/carta-olimpica/>
- http://www.guidaolimpiadi.it/index.php?option=com_content&view=article&id=494&Itemid=382
- https://www.9colonne.it/45194/nasce-il-comitato-olimpico-internazionale#.Xp917ZIS_IU
- http://www.treccani.it/enciclopedia/il-comitato-internazionale-olimpico_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/
- <http://www.treccani.it/enciclopedia/tag/comitato-olimpico-internazionale/>
- <https://www.coni.it/it/rivista-di-diritto-sportivo-dottr/dottrina/16037-lo-sport-nella-legge-di-bilancio-2019-di-mario-sanino-e-alvio-la-face.html>
- <https://www.ilfattoquotidiano.it/2019/08/02/lera-del-coni-e-finita-ora-ce-anche-sport-e-salute-cioe-il-governo-ecco-chi-fara-cosa/5365616/>
- <https://www.csain.it/notizie/la-riforma-dello-sport-e-legge/>
- https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiKqu_dnYbqAhUxxosKHfr9DQcQFjAAegQIAhAB&url=http%3A%2F%2Fwww.sport.governo.it%2Fmedia%2F1445%2Fslide-di-sintesi-della-riforma-dello-sport.pdf&usg=AOvVaw0iGRAHxCja0nOWVOZICd0s
- <https://www.olympic.org/documents/olympic-charter>
- <https://www.olympic.org/>
- https://www.repubblica.it/rubriche/spycalcio/2019/08/01/news/carta_olimpica_ecco_i_punti_dove_il_coni_rischia_un_intervento_del_cio-232556001/
- https://www.repubblica.it/sport/vari/2019/08/06/news/lettera_cio_a_coni_legge_sport-232934036/
- <http://www.laziopress.it/2019/08/29/con-sport-e-salute-cambia-la-gestione-dei-biglietti-omaggio-allo-stadio-olimpico/>
- <https://www.coni.it/it/attivita-istituzionali/promozione-sportiva.html>
- <https://www.youtrend.it/2019/03/16/il-boom-del-gioco-dazzardo-in-italia/>

- <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>
- <https://www.sportosalute.eu/societa-trasparente.html>
- <https://www.coni.it/it/coni/amministrazione-trasparente.html>