

# > La “buona” governance ed il ruolo dell’etica nelle organizzazioni dello sport

**Rita Mura**

Università di Roma “Foro Italico”  
rita.mura@uniroma4.it

**Cristiana Buscarini**

Università di Roma “Foro Italico”  
cristiana.buscarini@uniroma4.it

## Abstract

I cambiamenti in atto nel sistema sportivo richiedono una riflessione etica sul modo in cui la cultura manageriale dell’impresa eccellente può essere trasferita nelle organizzazioni del settore dello sport. In questo quadro assume particolare importanza il concetto di “buona” *governance*. Lo scopo di questo studio è pertanto quello di riflettere sulle sfide etiche che i cambiamenti in corso nel campo dell’economia prospettano per le imprese sportive e sul ruolo che la buona *governance* può svolgere in favore del successo etico ed economico di queste organizzazioni.

### **Parole chiave:**

etica, impresa, sport, governance, management.

## 1. Premessa

Il processo di cambiamento in atto nel sistema sportivo è vasto e investe molteplici aspetti delle organizzazioni in esso operanti. La spinta alla commercializzazione dei servizi di pratica motoria, l’esigenza di professionalizzazione delle risorse umane impiegate nello sport, la ricerca della redditività imposta, a scopo di autofinanziamento, il venire meno di forme di sostegno pubblico precedentemente garantite al mondo non profit sportivo, sono fattori che esercitano profonde influenze sulla struttura, i comportamenti e i risultati di tutte le organizzazioni (Porro, 2006).

Tale trasformazione, pertanto, induce gli studiosi di economia aziendale a riflettere sui modi in cui la cultura manageriale dell’impresa “eccellente” possa essere trasferita alle organizzazioni del settore dello sport, affinché esse siano capaci di esprimere comportamenti idonei a soddisfare le aspettative legittime dei differenti interlocutori, interni ed esterni. In tale direzione, assume particolare rilievo il concetto di “buona” *governance*, intesa come un insieme di processi, consuetudini, politiche e regole che influenzano il modo nel quale un’organizzazione sportiva è diretta, amministrata e controllata, in considerazione delle relazioni instaurate con i diversi *stakeholder*, nonché attraverso la rendicontazione (*accountability*) del proprio operato agli interlocutori di riferimento (Sugden, Tomlinson 1998; Katwala, 2000; CIO, 2008, Pieth, 2011, Play the Game, 2013; Consiglio d’Europa, 2012; Commissione Europea, 2012).

## 2. Il ruolo dell’etica nella gestione aziendale

Alcuni autori ravvisano nei principi di efficienza e di equità un primo fondamentale valore guida per un “management di qualità”, che adotta un orientamento strategico di fondo (Coda, 2002) saldamente ancorato all’etica. Questa è concepita come:

- a) missione produttiva al servizio di bisogni moralmente validi, funzionali al vivere individuale e collettivo, nell’osservanza delle regole della competizione di mercato;
- b) rispetto di tutti gli interlocutori e valorizzazione di tutte le risorse;
- c) ricerca lungimirante di “creazione di valore”.

In quest’ottica, l’operato del governo di tutte le organizzazioni sportive è funzione del benessere e gli obiettivi economico-finanziari devono essere perseguiti all’interno di una visione olistica, che li coniughi con le finalità di competitività e sociali dando vita ad un “circolo virtuoso” in grado di garantire lo sviluppo duraturo dell’attività aziendale (Buscarini, 2005; Coda, 2002). Non esiste organizzazione che possa sottrarsi alle macro-finalità sopra citate: il livello di moralità in cui gli obiettivi si articolano differenzia ciascuna azienda. Solo il raggiungimento dei tre obiettivi (finalismo aziendale) consente la sopravvivenza di lungo periodo di ogni realtà aziendale (Buscarini, Renzi, 2002).

Nel mondo occidentale, gli individui nel definire la responsabilità del loro agire hanno sempre fatto riferimento a due criteri: uno definito dalla legge (prima prevalentemente consuetudinaria, poi gradualmente sempre più positiva), l’altro definito dalla loro moralità: un principio guida interiore. Con l’affermarsi dell’economia di mercato, si è diffusa l’idea che non soltanto gli individui hanno delle responsabilità ma le aziende stesse, come soggetti collettivi che debbono attenersi a un’etica nel definire il loro comportamento.

L'azienda, infatti, come parte del più complesso organismo sociale, ha proprie responsabilità nei confronti di quest'ultimo e non può rimanere indifferente alle sue istanze. Per decenni molte realtà, sportive e non, hanno tratto il proprio vantaggio competitivo da atteggiamenti eticamente (e in alcuni casi giuridicamente) condannabili e ciò ha creato a lungo andare un logoramento del tessuto sociale. L'intervento del legislatore ha portato dei correttivi al sistema, ma la prospettiva giuridica è diversa da quella morale: un'organizzazione che si muove sulle vie del "giuridicamente giusto" può non essere morale se non fa propri i principi etici fondamentali (Boff, 2000; Cohen, 2001). Questi principi sono preziosi per decisioni che ampliano i risultati dell'azione di governo.

Il riconoscimento dell'importanza strategica del rapporto di interrelazione che intercorre tra l'organizzazione e l'ambiente generale presuppone la consapevolezza della ricaduta delle azioni dell'organizzazione sull'ambiente naturale, economico-finanziario, politico-istituzionale, socio-culturale, ma anche dei condizionamenti che da essi derivano all'organismo aziendale. L'azienda, infatti, è sempre più un fenomeno complesso di natura sistemica e dinamica, in cui le problematiche economiche sono intrinsecamente legate con le problematiche umane e sociali (che attengono alla qualità dei rapporti che l'organizzazione è in grado di stabilire con e tra i diversi interlocutori sociali e ai livelli di soddisfazione e consenso che riesce a produrre) (Freeman, 2010; Morsing, Schultz, 2006; Coda, 2002).

Nell'ambito del dibattito economico-aziendale si registrano posizioni differenziate riconducibili a due ottiche distinte: quella che concerne l'attenzione dell'impresa per la propria responsabilità sociale, come risposta alle pressioni di contesto, quali insieme di regole, norme, parametri comportamentali, istanze sociali; la seconda, invece, pur non tralasciando il contesto, pone l'accento sulla responsabilità sociale di ogni singola organizzazione e sull'individuazione di valori etici sovraordinati e generali.

Secondo il primo orientamento, l'azienda persegue l'obiettivo della massimizzazione del profitto, pur nell'ambito di specifiche coordinate: le regole di convivenza, il sistema dei vincoli esterni e interni e le regole del mercato liberamente accettate (Friedman, 1993).

Il secondo orientamento, invece, parte dal concetto di etica dell'impresa e responsabilità sociale, dove l'etica d'impresa si rifa al tema del governo aziendale secondo un modello valoriale definito a priori e condiviso con i propri interlocutori, mentre la responsabilità sociale d'impresa presuppone l'autoriconoscimento da parte dell'organizzazione aziendale di essere attore chiave del contesto in cui opera. Contesto verso il quale la stessa impresa si adopera per garantire una gestione eticamente corretta ma anche per assumere un ruolo attivo di promozione del benessere sociale in termini di coesione, rispetto dei diritti umani e dell'ambiente naturale.

### 3. Verso una governance allargata: il ruolo degli stakeholders

In un’ottica di stakeholder engagement la struttura di *corporate governance* (intesa come sistema di governo finalizzato alla conduzione e alla gestione organizzativa ottimale) si allarga nel coinvolgimento dei molteplici interlocutori aziendali, puntando a realizzare con essi un rapporto strutturale di equilibrio nella reciproca soddisfazione. Si parla così di modello di *governance multi-stakeholder* nel senso che chi governa l’impresa ha responsabilità che si estendono dall’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà a quella nei confronti di tutti i portatori di interesse verso l’impresa (Walters, Tacon, 2013; Rodriguez-Melo, Afshin Mansouri 2011; Noland, Phillips, 2010; Sacconi, 2005; Andriof et al., 2002).

Questo presuppone la configurazione di nuove leve strategiche capaci di risolvere la conflittualità tra gli attori sociali, fondate sul dialogo, la collaborazione e la conoscenza reciproca. In questa prospettiva, la “gestione degli *stakeholder*” assume la veste di una vero e proprio modello di governo aziendale.

Pertanto, la definizione degli attori coinvolti o coinvolgibili nel processo di *policy-making* è il presupposto senza il quale non è possibile definire alcun criterio di *accountability* o stabilire le concrete procedure di partecipazione ai meccanismi di *governance*.

Solo a partire dalla definizione degli attori è quindi possibile stabilire quei principi di *accountability* sopra richiamati e che, quando rispettati, aiutano a costruire una cultura condivisa all’interno dell’organizzazione, contribuendo a diffondere una cultura pervasiva, rinforzando la dialettica interna e accrescendo il grado di democraticità sostanziale dell’organizzazione.

### 4. La governance nel settore dello sport

Il tema della governance ha acquisito una notevole attenzione accademica nel campo dello sport management. In, particolare, si rilevano tre principali approcci in letteratura (Henry, Lee, 2004). Il primo è la “*corporate governance*” nel senso normativo, che si riferisce alla direzione delle organizzazioni nel settore sportivo e alla condotta etica dei processi coinvolti nella gestione. Il secondo riguarda la “*governance sistemica*”, ovvero la concorrenza, la regolazione reciproca e la cooperazione di obiettivi e azioni tra organizzazioni sportive ed altre organizzazioni coinvolte in specifici ambiti d’intervento. Infine, il terzo tipo è la “*governance politica*”, che riguarda i processi mediante i quali i governi o gli organi direttivi cercano di orientare il sistema sportivo nel raggiungimento dei risultati desiderati, della pressione morale, dell’utilizzo di incentivi finanziari o altri incentivi, (regolamentazione e controllo), per influenzare altre parti che agiscono in modo coerente con i risultati desiderati.

*L'espressione "sport governance" rappresenta tutte le pratiche, meccanismi e strumenti della governance applicate al contesto sportivo (Hoye, Cuskelly, 2007). Si considera, in particolare: il rapporto tra proprietà e management, i modelli di governance ottimali, i sistemi di controllo e loro relativa adeguatezza ed efficienza, le modalità di funzionamento del Consiglio di Amministrazione/consiglio direttivo – board – o degli altri organi direttivi, la composizione di tali organi, le misure di protezione e tutela degli azionisti di minoranza, gli incentivi al management, i quorum e le modalità di voto previste per le assemblee, la comunicazione e la trasparenza dell'organizzazione –accountability– ecc. (Tirole, 2001).*

In sostanza, la governance dello sport costituisce il funzionamento e la direzione complessiva dell'organizzazione. Essa è una componente necessaria e istituzionalizzata all'interno di tutti i codici sportivi, dai club agli organismi nazionali, dalle associazioni sportive alle organizzazioni di servizi per lo sport (Kikulis, 2000). Parte prevalente dei contributi dottrinali sulla *governance*, ha concentrato la propria attenzione sui ruoli, responsabilità, funzioni nonché sulle scelte adottate ai vertici delle organizzazioni, evidenziandone le particolarità, in riferimento ai principali organi di governo, trascurando l'analisi dei modelli organizzativi intesi in senso generale.

Sono diversi gli studi sulla *governance* relativi alle realtà (profit e non profit) sportive (Hoye, Inglis, 2003; Misener, Doherty, 2009; Hoye, 2003), alle società professionistiche (Gammelsaeter, 2010), agli organismi di vertice quali, ad esempio, federazioni sportive nazionali o internazionali (Ferkins, Shilbury, 2006; *Play the Game*, 2013). Il tema della governance viene affrontato – in minor parte- in considerazione dei più generali *modelli e meccanismi*, mentre, in parte più ampia, hanno riguardato l'analisi dei *consigli di amministrazione (board)*.

Nello specifico, una parte della letteratura ha indirizzato la discussione verso la misurazione della performance aziendale in relazione ai diversi modelli di *governance*. Tale questione ha evidenziato non poche criticità se si considera, in particolare, la difficoltà di individuare indicatori oggettivi di risultato. In rapporto a tale problematica, la posizione di alcuni autori è quella di limitare la valutazione alla sola performance economica.

Un'altra prospettiva per valutare la performance dei modelli di governance fa riferimento al concetto di *decision process approach*, il quale, considerando le indicazioni offerte dalla letteratura, individua un insieme di funzioni che dovrebbero essere svolte dal consiglio di amministrazione (*board*), allo scopo di valutare quali di esse vengono effettivamente attuate, in che modo e a quali condizioni.

I ruoli e le responsabilità del *board* hanno riguardato prevalentemente la letteratura del non profit sportivo (*Australian Sports Commission*, 2005; *European Olympic Committee*, 2001; UK Sport, 2004) e si riferiscono, tradizionalmente, ai seguenti aspetti:

1. Pianificazione strategica: definendo, guidando e monitorando la direzione strategica, le priorità e i risultati dell’organizzazione.
2. Coinvolgimento degli stakeholder: definendo i compiti principali, interagendo con gli stakeholders per informarli dei successi, e garantendo agli stakeholder input nella determinazione degli obiettivi e della direzione strategica.
3. Miglioramento dell’immagine pubblica dell’organizzazione: promuovendo l’organizzazione in una luce positiva e realizzando le funzioni “ambasciatoriali”.
4. Performance organizzativa: revisionando, monitorando e garantendo performance manageriali e organizzative.
5. Reporting: trasmettendo notizie ai membri e agli *stakeholders* durante l’Assemblea generale annuale.
6. Formulazione della politica: stabilendo la struttura politica a livello di *Board* per disciplinare l’organizzazione, da cui vengono sviluppati tutti i criteri e le azioni operative.
7. Gestione del CEO: nominandolo e gestendolo, fornendo consulenza ed orientamento.
8. Conformità legale: monitorando la conformità organizzativa con le legislazioni federali, statali e locali;
9. Gestione delle risorse finanziarie: approvando lo stanziamento dei fondi attraverso il budget annuale e sforzandosi di garantire le risorse necessarie e la sana gestione finanziaria dell’organizzazione.
10. Rischio di gestione: garantendo che i rischi affrontati dall’organizzazione siano identificati e valutati, che un piano di rischio di gestione sia stabilito e revisionando periodicamente questo piano per confermare la sua efficacia.
11. Efficacia del board: svolgendo le attività del consiglio attraverso assemblee produttive, impegnandosi nella regolare valutazione ed autovalutazione e avviando lo sviluppo dello stesso.

Parlare di *corporate governance* in quest’ambito significa porsi, allora, alcuni dei seguenti interrogativi: chi governa e chi deve governare tali realtà? Quali sono gli organi aziendali, quale la loro composizione e quali i loro compiti? Quali relazioni esistono tra gli organi? Quali strutture di governo e controllo e quale contesto istituzionale? A ben vedere, risposte differenti a tali interrogativi consentono di identificare diversi modelli di governo. Inoltre, a chi rispondono i vertici aziendali? Quali meccanismi assicurano che tali soggetti siano governati nell’interesse tutelato dalla missione e quindi dei beneficiari delle attività?

Il problema della *governance*, dunque, è importante per diverse ragioni. In aggiunta, esso ci sembra costituire una leva significativa per la competitività, soprattutto trattandosi di un aspetto non è ancora del tutto compreso e affrontato dalla maggioranza delle organizzazioni sportive.

## 5. Considerazioni finali sulla “buona” governance nel settore dello sport

Alla luce di quanto sopra descritto, parte prevalente dei contributi dottrinali sulla governance delle organizzazioni sportive, ha concentrato la propria attenzione sui ruoli, responsabilità, funzioni nonché sulle scelte adottate ai vertici delle stesse, evidenziandone le particolarità, in riferimento ai principali organi di governo (*board*). Dall’osservazione degli articoli delle principali riviste di *sport governance*, si riscontra un aumento di interesse sull’argomento in questione solo a partite dall’ultimo decennio. Da ciò si deduce come l’esplorazione del concetto di “*governance* dello sport” sia ancora lungi dall’essere pienamente esplicitato.

Alcuni contributi hanno affrontato l’analisi dei modelli organizzativi intesi in senso generale, riferiti, prevalentemente alle *International Sports Organisations* e alla necessità di elaborare processi e strumenti di “buona” *governance* (*good governance*).

L’aggettivo *buona* ha la funzione di differenziare una *governance* intesa come categoria descrittiva di meccanismi di controllo, circolazione delle informazioni e decisione o co-decisione che sottendono all’organizzazione aziendale, e una *governance* intesa come modello prescrittivo che stabilirebbe quei criteri (o *standards*) di accountability, di efficienza e trasparenza che dovrebbero caratterizzare il governo aziendale (UNDP, 1997; Commissione Europea, 2001a; OECD, 1999, 2004; WB 2005; FMI, 2007). Particolarmente importante, in tal senso, è la stesura da parte dell’Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2004) dei “Principles on Corporate Governance”, affermatasi come principi e *standards* di buona corporate *governance* e che nascono dall’esigenza di vedere garantite trasparenza e accountability nel governo delle aziende.

La *good governance* esprime una responsabilità condivisa (*shared responsibility*), nei termini in cui essa è anche il risultato dell’azione e delle scelte di istituzioni e enti nazionali e internazionali, di associazioni e gruppi diversi, e degli investitori. Il documento è comunque solo una carta d’intenti, nella quale sono definiti principi e *standards* dal valore esclusivamente propositivo relativi a procedure di corretta comunicazione, informazione e definizione degli assetti societari che debbono garantire i diritti degli *shareholder* e il loro equo trattamento, riconoscimento del ruolo e dei diritti degli *stakeholder*, la definizione dei principi di trasparenza (*transparency*) e apertura (*disclosure*) e, infine, le responsabilità che appartengono al consiglio d’amministrazione (*board*).

Solo di recente l’invito ai principi di “buona” *governance* è stato accolto dal mondo sportivo (Sugden, Tomlinson 1998; Katwala, 2000; CIO, 2008, Pieth, 2011, Play the Game, 2013; Consiglio d’Europa, 2012; Commissione Europea, 2012). Ciò in considerazione di: “*Sports organizations and their members and events are often dependent on a mix of revenues including public and private subsidies. Therefore, it is in*

*the clear interest of European tax payers, corporate companies and sports fans that sports organizations govern their affairs in an efficient, transparent, accountable and democratic manner. (...) To achieve better governance in sport, many sports organizations need to revise their internal and external mechanisms to cope with the on-going commercialization, professionalization and globalization of sport”* (Play the Game, 2011).

Secondo alcuni autori (Houlian, 2013), uno degli elementi centrali della “buona” governance è l’esistenza di una effettiva *accountability*, associata alla:

- a) efficienza nel perseguimento degli obiettivi aziendali;
- b) cultura imperniata sulla fiducia, onestà e professionalità;
- c) flessibilità organizzativa.

È sempre molto importante che in tutte le realtà aziendali (specialmente se di tipo associativo) gli organi di vertice abbiano ben chiaro come la loro organizzazione venga “percepita” dal loro pubblico di riferimento. Ciò significa porsi costantemente il problema della propria legittimità, la quale si espande su due direttrici. La prima, la *legittimazione interna*, è il riconoscimento collettivo, da parte degli utenti, che si registra laddove l’organizzazione fornisce risposte adeguate in termini di efficacia ed efficienza ai bisogni e agli interessi dei suoi aderenti e ai beneficiari dei suoi servizi. La seconda, la *legittimazione esterna*, costituisce il riconoscimento che dall’ambiente esterno (ad esempio, organismi sovranazionali) viene dato all’importanza dell’essere e dell’agire dell’azienda, in quanto essa viene percepita come utile alla società nel suo complesso.

Ad ogni modo, pur con tutti gli sforzi che si possono fare sotto il profilo tecnico, la conduzione che più di ogni altra può garantire qualità al funzionamento di tutte le organizzazioni sportive è l’esistenza, negli organi di vertice, di un profondo *senso della propria missione*. In attività spesso di così ampio raggio e chiamate costantemente a operare mediazioni tra interessi di varia natura, infatti, nulla vale più di operatori che vivano il proprio ruolo come *servizio alla comunità* (si pensi, ad esempio, a tutte quelle organizzazioni deputate alla promozione della pratica sportiva).

Sulla base di quanto detto finora, possiamo senz’altro affermare che un sistema di (buona) *governance* valido e capace di considerare la molteplicità degli interessi che confluiscono in un’organizzazione produttiva, rappresenta un insieme ordinato e organizzato di meccanismi di *accountability* che permettono di aumentare il livello di legittimità.

Sul piano operativo, le organizzazioni del settore dello sport dovrebbero prestare sempre più attenzione all’importanza di dimostrare il proprio impegno verso i temi della responsabilità sociale, dell’impegno etico e della partecipazione al progresso civile, attuando piani di comunicazione volontaria su informazioni e dati complementari rispetto alla tradizionale informativa di bilancio (Buscarini, Marano, Manni, 2006; Buscarini, Mura, 2013).

Ciò poiché presso gli organi direttivi delle organizzazioni sportive, seppure molto gradualmente, sta emergendo la consapevolezza di non dover rispondere solo del risultato economico e/o tecnico-sportivo della gestione, ma anche degli effetti che l'azienda con il suo comportamento ha prodotto nei confronti di tutti i soggetti interessati alla sua attività. Il fine ultimo dovrà essere quello di accrescere i sistemi *accountability* all'interno dell'organizzazione, consolidando la legittimità ad agire nel nome della collettività che gli organi di governo sono chiamati a rappresentare.

Coda, a tal proposito, parla di “consenso reale” e di “consenso necessario”, legando il primo al grado di attrazione dell'azienda e definendo il secondo come la “disponibilità al sacrificio, all'impegno e al rischio”, richiesti all'interlocutore sociale. Ovviamente, l'attrazione è tanto maggiore quanto più l'organizzazione stessa dimostra di essere in grado di soddisfare le attese degli interlocutori. Spetta al management il compito di accrescere il grado di attrazione, agendo sulla percezione che l'azienda sia in grado di rispettare le attese sociali (Coda, 2002).

È proprio a questo livello che diviene importante la “comunicazione del progetto strategico” comprensivo della, e coerente con, la proposta progettuale che l'impresa rivolge ai propri *stakeholder* (Hinna, Monteduro, 2008).

Per questi motivi, per la governance delle organizzazioni del settore dello sport diviene necessaria, innanzitutto, l'esistenza di determinati caratteri organizzativi :

- a) organi direttivi autorevoli, competenti ed operativi, nominati secondo procedure il più possibile trasparenti ed in grado di attrarre e motivare persone di alto livello ed esperienza;
- b) sistemi di governo in cui si realizzino adeguate ripartizioni di responsabilità e poteri, ma anche, un corretto equilibrio tra gestione e controllo in grado di identificare, prevenire e gestire i rischi aziendali;
- c) l'esistenza di adeguati canali di rendicontazione, di comunicazione e di coinvolgimento degli interlocutori sociali.

Si è del parere, ad ogni modo, che quello della *buona governance*, nelle realtà del settore dello sport, diventerà un tema sempre più critico e determinante. Diviene così indispensabile:

- a) promuovere nell'ambito della *governance* e della trasparenza esterna la redazione di codici di *auto-disciplina* emergenti direttamente dal settore;
- b) disciplinare le operazioni intercorrenti tra la realtà sportiva ed i cosiddetti “insiders”: amministratori, dirigenti, volontari e donatori (nel caso delle non profit), ecc. e in generale circa il tema dell'indipendenza effettiva degli organi di governo;
- c) regolamentare, in modo più flessibile ed “aperto” il funzionamento e le

responsabilità degli organi dell'azienda, in modo da garantire un operato responsabile e coerente di tali organi rispetto alla più ampia finalità istituzionale, senza tuttavia complicare e scoraggiare l'assunzione di tali incarichi.

## Bibliografia

- » Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (2002), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*. Sheffield: Greenleag Publishing
- » Australian Sports Commission (2005). *Governing Sport*. Canberra.
- » Boff L. (2000). *Ethos mondiale*. Milano: EGEA.
- » Buscarini C., Mura R. (2013). "Italian sport federations: communicating CSR through the social report". In Paramio-Salcines J.L, Babiak K., Walters G. (a cura di), *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*, London: Routledge
- » Buscarini C., Renzi M.F. (2002). "Business excellence and the non - discriminating firm". In *Business Excellence, Make it Happen!*, The 7<sup>th</sup> World Congress for Total Quality management, Proceeding, Vol. 1, Sinergie – Cueim, Verona, Italy, 21-22 June.
- » Buscarini C. (2005), La responsabilità sociale nella gestione delle aziende del settore dello sport. SdS-Rivista di cultura sportiva, 65:61-62.
- » Buscarini C., Marano M., Manni F. (2006). *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Milano: Franco Angeli.
- » CIO (2008). *Basic universal principles of good governance of the Olympic and sports Movement*. Lausanne: CIO
- » Coda V. (2002). *Etica e valori imprenditoriali*. In AA.VV., *Economia ed etica aziendale*, Padova: CEDAM.
- » Cohen J. (2001). "Appreciating, understanding and applying universal moral principles". *Journal of consumer marketing*, 18, 7: 578-594.
- » Commissione della Comunità Europea (2001). *Libro Verde*, Bruxelles.
- » Commissione della Comunità Europea (2012). Expert Group 'Good Governance' Report from the 3rd meeting (5-6 June 2012).
- » European Olympic Committee (2001). *The Rules of the Game: Conference Report and Conclusion*. Brussels.
- » EU (1997). Trattato di Amsterdam, Protocollo sull'applicazione dei principi di sussidiarietà e di proporzionalità
- » Ferkins L., Shilbury D. (2006). "Developing strategic capability in NSO boards", *People, participation and performance*, Commonwealth International Sport Conference, Melbourne, Vic.
- » Freeman R.D. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.

- » Friedman M. (1993). *The social responsibility of business into increase its profits*. In G.D. Chrissides, J.H. Keler (a cura di), *An Introduction to Business Ethics*. London: Chapman.
- » Gammelsaeter H. (2010). "Institutional Pluralism and Governance in "Commercialized" Sport Clubs". *European Sport Management Quarterly*, 10, 5: 569-594.
- » Henry I.P., P.C. Lee (2004). "Governance and ethics in sport". In J. Beech, S. Chadwick (a cura di), *The business of sport management*, Essex: Pearson Education.
- » Hinna L., Monteduro F. (2008). *Responsabilità sociale, accountability e strumenti di rendicontazione sociale*. In G. Conte (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*, Bari: Laterza.
- » Hoye, R. (2003). "Who's leading, who's following? Leader-member exchange theory and voluntary sport boards". *Annals of Leisure Research*, 6,2:103-113.
- » Hoye, R., Cuskelly, G. (2007). *Sport Governance*, Oxford: Elsevier
- » Hoye, R., Inglis, S. (2003). "Governance of nonprofit leisure organisations". *Society and Leisure*, 26,2: 369-387.
- » Houlihan, B (2013). "Accountability and Good Governance". In *Action for Good Governance in International Sports Organisations*, Play the Game, 22-24
- » Katwala S.(2000). *Democratising global sport*. London: The foreign policy centre.
- » Kikulis L. (2000). "Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations". *Journal of Sport Management*, 14: 293-320.
- » Misener, K., Doherty, A. (2009). "A case study of organizational capacity in community sport". *Journal of Sport Management*, 23,4: 457-482.
- » Morsing, M., Schultz M. (2006). "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies". *Business Ethics: A European Review*, 15,4: 323-338.
- » Noland J., Phillips R., (2010). "Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management", *International Journal of Management Reviews*, 12,1:39-49.
- » OECD (2004). *Principles of corporate governance*. Paris: OECD.
- » OECD (1999). *Principles on Corporate Governance*, SG/CG 99, 5, 19.4.1999
- » Pieth M. (2011). *Governing FIFA, Concept paper and report*. Basel: Universität Basel
- » Play the Game (2013). *Actions for Good Governance in International Sports Organisations*, Jens Alm
- » Play the Game (2011). *Cologne Consensus: towards a global code for governance in sport. End statement of the conference*. Play the Game 2011 conference, Cologne, 6 October 2011.
- » Porro N. (2006). "Le organizzazioni dello sport come soggetti dell'economia civile". In Buscarini C., Marano M., Manni F. (a cura di), *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Milano: Franco Angeli.
- » Rodriguez-Melo A., Afshin Mansouri S.A. (2011). "Stakeholder Engagement: Defining Strategic Advantage for Sustainable Construction". *Business Strategy and the Environment*, 20, 8: 539-552.
- » Sacconi L. (2005). "CSR: verso un modello allargato di corporate governance". In L. Sacconi (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*. Roma: Bancaria editrice.
- » Sugden J., Tomlinson A. (1998). *FIFA and the contest for world football: who rules the peoples' game?* Cambridge: Polity press.

- » Tirole J. (2001). "Corporate Governance". *Econometria*, 69, 1: 1-35.
- » UK Sport (2004). *Good governance guide for national governing bodies*. London.
- » Walters G., Tacon R. (2013). "Stakeholder engagement in European football". In Paramio-Salcines J.L, Babiak K., Walters G. (a cura di), *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*. London: Routledge.