

**IPACS**

INTERNATIONAL PARTNERSHIP  
AGAINST CORRUPTION IN SPORT



**MANUALE PER  
L'APPLICAZIONE  
DEL BENCHMARK  
PER LA GOVERNANCE  
DELLO SPORT E  
DELLE LINEE GUIDA**

Febbraio 2026

# INDICE DEI CONTENUTI

---

<b>Ringraziamenti</b>	<b>3</b>
-----------------------	----------

---

<b>Finalità e obiettivi del manuale</b>	<b>3</b>
Perché per le organizzazioni sportive è importante una buona governance?	3
A cosa serve il manuale e come va utilizzato?	4
A chi è destinato il manuale?	4

---

<b>Panoramica del benchmark IPACS e delle sue 50 raccomandazioni</b>	<b>5</b>
--	----------

---

<b>Un modello di buona governance</b>	<b>8</b>
Tappa preparatoria 1 Allineare i valori e dare l'esempio dall'alto	9
Tappa preparatoria 2 Coinvolgere e supportare gli stakeholder	9
Tappa preparatoria 3 Investire nella buona governance	10
Tappa preparatori 4 Definire un approccio operativo	10
Fase 1 Gettare le basi: statuto, norme e regolamenti	11
Fase 2 Trasparenza dell'organizzazione	14
Fase 3 Tutela dell'integrità	15
Fase 4 Governance finanziaria	19
Fase 5 Formazione sull'integrità	22
Fase 6 Sviluppo e solidarietà	24

---

<b>Casi di studio</b>	<b>28</b>
-----------------------	-----------

---

<b>Strumenti e risorse complementari</b>	<b>32</b>
--	-----------

---

## RINGRAZIAMENTI

La presente pubblicazione è stata redatta dalla Good Governance Task Force istituita dal Partenariato internazionale contro la corruzione nello sport (IPACS), presieduto dal Comitato internazionale olimpico (CIO).

L'IPAC esprime profonda gratitudine ai membri della task force per il contributo fondamentale all'elaborazione del manuale.

Un ringraziamento particolare va a coloro che si sono impegnati attivamente nel lavoro di stesura: Stephen Bock (Fédération Internationale de Volleyball, FIVB), Michael Chambers (Associazione dei Comitati Olimpici Nazionali), Jean-Loup Chapelet (Università di Losanna), Giuseppe Deleonardis (Comitato

internazionale olimpico, CIO), Jocelyn East (Sport Canada), Karina Gosalia (Segretariato del Commonwealth), Rowland Jack (I Trust Sport), Sophie Kwasny (Consiglio d'Europa), Francisco Lima (Federazione Equestre Internazionale), Niels Lindholm (World Athletics), Thomas Lund (Federazione mondiale di badminton), Sam Noshadha (Università della Svizzera italiana), Ronan O'Laoire (Ufficio delle Nazioni Unite per il controllo della droga e la prevenzione del crimine, UNODC), Wilhelm Rauch (Ufficio federale dello sport, UFSPO), Lin Sambili (Segretariato del Commonwealth), Sylvia Schenk (Transparency International), Camila Tort (CIO) e Justin Yu (CIO). L'IPACS ringrazia inoltre Jamie Allen per aver curato la revisione linguistica della versione inglese.

## FINALITÀ E OBIETTIVI DEL MANUALE

### Perché per le organizzazioni sportive è importante una buona governance?

Una buona governance è fondamentale per garantire alle organizzazioni sportive di rispondere adeguatamente alle esigenze dei propri membri e di

#### Che cos'è la governance?

Per governance si intende l'insieme delle strutture e dei processi attraverso i quali un'organizzazione sociale (famiglia, azienda, associazione, istituzione internazionale ecc.) assicura la propria gestione con modalità che possono spaziare da un controllo centralizzato fino all'autoregolamentazione

Nazioni Unite, 2016, p. iv

mantenere la propria credibilità. I principi di buona governance, come la trasparenza, l'integrità, la democrazia, lo sviluppo e la solidarietà, nonché il sistema di pesi e contrappesi (check and balances) contribuiscono a mitigare i rischi di corruzione e di altre forme di illecito nello sport. Questo protegge le persone e le organizzazioni sportive dalle conseguenze negative della corruzione.

La corruzione riduce l'impatto positivo che lo sport può avere nelle nostre società. Può ledere l'integrità, nuocere alla reputazione, compromettere la fiducia e comportare perdite economiche, sanzioni legali e disciplinari nonché danni diretti e indiretti ad atleti e altre persone. La buona governance non si limita a garantire l'efficacia organizzativa, ma svolge anche un ruolo fondamentale nella tutela dei valori e della credibilità dello sport<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Il miglioramento della governance non ha un punto di arrivo definitivo, ma è un processo continuo fatto di perfezionamenti progressivi sulla base di valutazioni costanti.

## A cosa serve il manuale e come va utilizzato?

Il presente manuale supporta le organizzazioni sportive nell'implementazione del benchmark IPACS per la governance dello sport (di seguito: benchmark IPACS), proponendo un approccio semplificato e pratico. Il suo scopo è aiutare le organizzazioni a mettere a punto un modello di buona governance e allo stesso tempo contribuire a prevenire la corruzione nello sport.

Consigli per utilizzare il manuale in modo efficace:

- i. Assimilare i principi di buona governance e capire perché sono importanti per la vostra organizzazione.
- ii. Familiarizzarsi con le sei fasi del modello di buona governance riportato nel manuale<sup>2</sup> e con il glossario del benchmark IPACS.
- iii. Fare propri gli strumenti e le risorse, in particolare i questionari di autovalutazione, per identificare i punti di forza dell'organizzazione e gli aspetti da migliorare. Adattarli al contesto e alle esigenze specifiche dell'organizzazione.
- iv. Per maggiori informazioni consultare l'IPACS Sport Governance Benchmark & Guidelines. Per richiedere assistenza o indicazioni supplementare contattare l'Ufficio di supporto IPACS<sup>3</sup>.

In sede di implementazione delle raccomandazioni, le organizzazioni sportive devono inoltre garantire la conformità con la rispettiva normativa nazionale.

<sup>2</sup> Si tratta delle seguenti fasi: statuto, regole e regolamenti; trasparenza dell'organizzazione; tutela dell'integrità; governance finanziaria; formazione in materia di integrità; sviluppo e solidarietà.

<sup>3</sup> Contattare l'IPACS all'indirizzo: [to-contact-us@ipacs.sport](mailto:to-contact-us@ipacs.sport)

## A chi è destinato il manuale?

Il presente manuale è destinato a persone e team che lavorano in organizzazioni sportive a qualsiasi livello (internazionale, nazionale, regionale e/o locale) e che contribuiscono a promuovere la buona governance nello sport. Può risultare particolarmente utile per chi sta iniziando a implementare misure di buona governance all'interno di un'organizzazione sportiva.

La buona governance è uno sforzo costante. Promuoverla non spetta solo alle persone responsabili di attuarla, ma anche a tutti i membri di un'organizzazione sportiva.

### Che cos'è la buona governance?

Il concetto di buona governance copre generalmente temi quali il rispetto dei diritti umani, lo stato di diritto, la partecipazione effettiva, i partenariati multi-attore, i processi e le istituzioni trasparenti e responsabili, [...] l'accesso alla conoscenza, all'informazione e all'istruzione, l'empowerment politico delle persone, l'equità, la sostenibilità.

Ufficio dell'Alto Commissariato per i Diritti Umani, "[About good governance](#)".



# PANORAMICA DEL BENCHMARK IPACS E DELLE SUE 50 RACCOMANDAZIONI

Il benchmark IPACS per la governance dello sport fornisce ai governi e al movimento sportivo un quadro di riferimento comune per garantire una buona governance nello sport. La struttura portante del benchmark è costituita da 50 raccomandazioni che si basano sulle buone prassi in materia di sport e di governance internazionale, in particolare sui requisiti specifici per la lotta contro la corruzione.

Le raccomandazioni poggiano sui seguenti principi: trasparenza, integrità, democrazia, sviluppo e solidarietà, pesi e contrappesi/meccanismi di controllo.

Ogni raccomandazione è corredata da linee guida articolate come segue:

- Definizione(i).
- Presentazione e importanza del parametro di confronto.
- Commento sulle azioni da intraprendere.
- Commento sugli investimenti necessari.
- Spiegazione delle varie fasi di implementazione. («iniziale», «in corso» e «avanzata»).
- Esempi di buone prassi.
- Riferimenti e fonti.

## TRASPARENZA

- A1 L'organizzazione pubblica lo statuto, le norme e i regolamenti che la vincolano.
- A2 L'organizzazione pubblica una descrizione della propria struttura organizzativa, inclusi personale, dirigenti, comitati e altri gruppi decisionali rilevanti.
- A3 L'organizzazione pubblica la propria vision, la propria mission, i propri valori e gli obiettivi strategici.
- A4 L'organizzazione pubblica la lista delle organizzazioni affiliate corredata delle informazioni pertinenti per ciascuna organizzazione.
- A5 L'organizzazione pubblica informazioni sui membri dell'organo direttivo unitamente ai dati biografici che li concernono.
- A6 L'organizzazione pubblica un rapporto annuale sulle attività svolte corredata di informazioni istituzionali come pure rapporti sui principali eventi.
- A7 L'organizzazione pubblica rapporti finanziari annuali sottoposti a revisione esterna.
- A8 L'organizzazione pubblica le indennità e i vantaggi economici dei membri dell'organo direttivo, delle commissioni e degli alti dirigenti.
- A9 L'organizzazione pubblica l'ordine del giorno dell'assemblea generale (prima), i verbali (dopo) e la procedura che permette ai membri di presentare proposte di integrazione dell'ordine del giorno.
- A10 L'organizzazione pubblica una sintesi dei rapporti e/o delle decisioni adottati durante le riunioni dell'organo direttivo e delle commissioni nonché ogni altra decisione importante dell'organizzazione.

## INTEGRITÀ

- B1** L'organizzazione riconosce il Codice etico del CIO e/o dispone di un proprio codice etico, nel quale sono chiaramente designate le persone responsabili della sua attuazione.
- B2** L'organizzazione ha adottato regole antidoping conformi al Codice mondiale antidoping e ha designato le persone responsabili di garantirne l'attuazione.
- B3** L'organizzazione rispetta il Codice del Movimento Olimpico sulla prevenzione della manipolazione delle competizioni.
- B4** L'organizzazione dispone di meccanismi di segnalazione confidenziale, in particolare per i whistleblower, accompagnati da un sistema di tutela.
- B5** L'organizzazione prevede l'apertura di indagini adeguate in caso di eventi lesivi dell'integrità sportiva.
- B6** L'organizzazione pubblica tutte le decisioni che riguardano violazioni di regole o di codici, incluse le sanzioni, come pure i casi pendenti ove consentito.
- B7** L'organizzazione ha adottato programmi per tutelare contro molestie e abusi le persone che fanno parte dell'organizzazione o che interagiscono con essa.
- B8** L'organizzazione rispetta le leggi sulla protezione dei dati e adotta misure per garantire la sicurezza informatica.
- B9** L'organo direttivo dell'organizzazione applica una politica di tolleranza zero verso i comportamenti non etici.
- B10** L'organizzazione ha adottato un codice o una politica anticorruzione.

## DEMOCRAZIA

- C1** L'organizzazione elegge il presidente e la maggioranza dei membri dell'organo direttivo.
- C2** L'organizzazione ha definito regole per garantire ai candidati alle elezioni di poter condurre una campagna ad armi pari, assicurando a ciascuno la possibilità di presentare il proprio progetto e/o programma.
- C3** L'organizzazione garantisce che il processo elettorale si svolga a scrutinio segreto, secondo procedure e regolamenti chiari, sotto supervisione indipendente.
- C4** L'organizzazione assicura la pubblicazione di tutte le posizioni vacanti soggette a elezione o nomina per incarichi non riservati al personale, unitamente alle informazioni sul processo di candidatura, alla descrizione del ruolo e delle mansioni, alle competenze ed esperienze richieste, alle scadenze per la presentazione delle candidature e ai criteri di valutazione.
- C5** L'organizzazione ha definito e rende pubbliche le regole di eleggibilità dei candidati alle elezioni/nomine unitamente alle regole per le valutazioni di due diligence.
- C6** L'organizzazione prevede limiti di mandato per i dirigenti eletti.
- C7** L'organizzazione garantisce la rappresentanza di tutti i principali stakeholder (inclusi gli atleti attivi secondo la definizione della Carta olimpica) nei propri comitati e negli altri gruppi decisionali rilevanti.
- C8** L'organizzazione ha adottato regole sui conflitti di interesse che permettono di identificare conflitti effettivi, potenziali e percepiti e che prevedono l'esclusione dai processi decisionali dei membri in situazione di conflitto di interessi effettivo.
- C9** L'organizzazione ha adottato un programma volto a promuovere la parità di genere e la diversità nello sport e attraverso lo sport.
- C10** L'organizzazione ha adottato programmi volti a garantire che tutti i membri operino in conformità con i codici etici che essa stessa riconosce.

## SVILUPPO E SOLIDARIETÀ

- D1** L'organizzazione ha adottato un programma per l'allocazione trasparente delle risorse in linea con gli obiettivi di sviluppo dichiarati.
- D2** L'organizzazione pubblica informazioni sulla redistribuzione finanziaria destinate ai principali stakeholder includendo dati numerici.
- D3** L'organizzazione ha introdotto un processo di monitoraggio/audit sull'uso dei fondi destinati allo sviluppo.
- D4** L'organizzazione rispetta i principi dello sviluppo sostenibile, in particolare quelli relativi alla protezione dell'ambiente.
- D5** L'organizzazione ha adottato programmi di responsabilità sociale e di partecipazione destinati alle aree svantaggiate.
- D6** L'organizzazione offre programmi educativi (vedi anche D7 sull'integrità) e fornisce assistenza ad allenatori, giudici, arbitri, atleti e terzi interessati.
- D7** L'organizzazione ha adottato programmi di sensibilizzazione e/o di formazione sull'integrità.
- D8** L'organizzazione dispone di programmi di legacy per sostenere le comunità in cui vengono ospitati gli eventi.
- D9** L'organizzazione ha adottato regole contro la discriminazione.
- D10** L'organizzazione dedica sufficienti risorse allo sport inclusivo, comprese le discipline per persone con disabilità.

## SISTEMA DI PESI E CONTRAPPESI /MECCANISMI DI CONTROLLO

- E1** L'organizzazione ha istituito un comitato etico composto da membri indipendenti.
- E2** L'organizzazione dispone di un comitato di audit indipendente dall'organo direttivo.
- E3** L'organizzazione si è dotata di meccanismi di controllo e di un audit finanziario esterno con misure specifiche anticorruzione.
- E4** L'organizzazione effettua una valutazione dei rischi, inclusi quelli legati alla corruzione.
- E5** L'organizzazione ha adottato regole conformi alla normativa sulla concorrenza e alla legislazione antitrust in materia di eleggibilità degli atleti e autorizzazione e omologazione di eventi.
- E6** L'organizzazione applica procedure di gara aperte per l'assegnazione di grossi contratti commerciali e di approvvigionamento (ad eccezione delle procedure di candidatura per ospitare eventi).
- E7** Le decisioni possono essere impugnate attraverso meccanismi di ricorso interni, con possibilità finale di rivolgersi a un organismo indipendente appropriato che garantisca il diritto a un equo processo.
- E8** L'organizzazione esercita la due diligence e assicura una gestione efficace dei rischi per quanto concerne la definizione dei requisiti di candidatura, la presentazione delle proposte, la valutazione e l'assegnazione dei principali eventi.
- E9** L'organizzazione assegna i principali eventi in base a una procedura aperta e trasparente.
- E10** L'organizzazione applica procedure per la valutazione di terzi (protezione contro i rischi esterni) quali clienti, fornitori di prestazioni, intermediari e subappaltatori.

## UN MODELLO DI BUONA GOVERNANCE

Questa sezione del manuale fornisce un quadro operativo che supporta le organizzazioni sportive nell'implementazione del benchmark IPACS. Nella prima parte presenta **quattro tappe preparatorie** pensate per aiutare le organizzazioni a costruire una base solida per avviare un percorso verso la buona governance. Seguono **sei fasi di implementazione**, come indicato nel diagramma riportato di seguito.

Queste fasi raggruppano le raccomandazioni che coprono le cinque dimensioni del benchmark IPACS e sono organizzate in modo sequenziale per agevolare l'implementazione.

Le tappe preparatorie che un'organizzazione deve rispettare per dotarsi di una solida base per avviare un percorso verso la buona governance sono le seguenti.

### Tappe preparatorie

Tappa preparatoria 1	Allineare i valori e dare l'esempio dall'alto	9
Tappa preparatoria 2	Coinvolgere e supportare gli stakeholder	9
Tappa preparatoria 3	Investire nella buona governance	10
Tappa preparatori 4	Definire un approccio operativo	10

### Stages

Fase 1	Gettare le basi: statuto, norme e regolamenti	11
Fase 2	Trasparenza dell'organizzazione	14
Fase 3	Tutela dell'integrità	15
Fase 4	Governance finanziaria	19
Fase 5	Formazione sull'integrità	22
Fase 6	Sviluppo e solidarietà	24

## Tappa preparatoria 1

### Allineare i valori e dare l'esempio dall'alto

In questa prima tappa si tratta di allineare i valori dell'organizzazione sportiva ai principi di buona governance. Questi valori non devono restare concetti astratti, ma riflettersi concretamente nella missione, nella strategia, nelle politiche, nei comportamenti della direzione e nella gestione corrente dell'organizzazione. Allineare i valori significa garantire che le azioni e la cultura dell'organizzazione siano coerenti con questi principi.

Il punto di partenza di una buona governance è l'impegno chiaro e visibile dei membri della direzione, che deve contraddistinguersi per la tolleranza zero verso gli illeciti e una posizione netta e inequivocabile. La direzione deve dare l'esempio, rispettando sempre i principi di buona governance e affrontando ogni caso di illecito senza eccezioni.

#### Perché l'adesione della direzione è importante?

L'adesione è importante, tra l'altro, perché definisce il tono dell'organizzazione. L'impegno dei dirigenti favorisce il coinvolgimento dei collaboratori, ottimizza l'allocazione delle risorse, promuove iniziative proattive per individuare e mitigare i rischi e affrontare le criticità e incoraggia l'assunzione di responsabilità a tutti i livelli.

#### Esempi di come allineare i valori e ottenere l'adesione della direzione:

- Organizzare gruppi di discussione e incontri nell'ambito dei quali le persone che lavorano nell'organizzazione possano esprimersi sulla direzione. I temi affrontati possono vertere sui valori importanti, sui problemi principali e sulla cultura dell'organizzazione.
- Organizzare workshop destinati ai membri della direzione per comunicare i vantaggi di un rafforzamento della governance e per insegnare loro a sfruttare e a gestire efficacemente le riforme in materia di governance.

## Tappa preparatoria 2

### Coinvolgere e supportare gli stakeholder

L'adozione efficace di misure che garantiscono la buona governance richiede il sostegno dei principali stakeholder fin dalle prime fasi. Un'adesione tempestiva può infatti favorire il consenso necessario per l'attuazione delle misure. È importante anche considerare le aspettative degli stakeholder interni ed esterni e valutare la cultura organizzativa, l'esposizione ai rischi e altri fattori.

Nell'ambito di queste due prime tappe, è opportuno considerare la possibilità di condurre un'analisi approfondita della situazione attuale dell'organizzazione che includa la verifica dei requisiti legali e dei regolamenti interni applicabili.

Questa analisi permette inoltre di garantire che le misure di governance adottate siano pertinenti, mirate ed efficaci. A supporto di questo processo si può utilizzare la tabella di monitoraggio riportata al capitolo 6 (Strumenti e risorse complementari).

#### Esempi di come ottenere impegno e sostegno:

- Istituire un comitato di pilotaggio incaricato della buona governance composto da rappresentanti di tutti i servizi interessati. Il comitato può elaborare una tabella di marcia che descriva la situazione attuale, gli aspetti prioritari da migliorare, le date di implementazione previste e altre informazioni. La roadmap può essere approvata dal consiglio direttivo dell'organizzazione e successivamente presentata ai membri in occasione dell'assemblea generale per valutazione e approvazione.
- Condurre sondaggi o organizzare gruppi di discussione (focus group) con stakeholder esterni per raccogliere i loro punti di vista e capire le loro aspettative. Questo può includere domande sulle priorità e le preoccupazioni. I feedback raccolti possono servire per allineare la roadmap e le azioni dell'organizzazione.

### Tappa preparatoria 3

## Investire nella buona governance

Le azioni e le misure necessarie per rafforzare la buona governance all'interno di un'organizzazione sportiva richiedono un investimento di risorse finanziarie, umane, tecniche e di altro tipo. Il livello di investimento può evolvere nel tempo. Inizialmente potrebbero essere necessari investimenti più consistenti; tuttavia, i costi per il mantenimento di una buona governance tenderanno a ridursi man mano che le misure verranno implementate e che l'organizzazione si doterà di strumenti efficaci per prevenire gli effetti di una cattiva governance.

Per farsi un'idea degli investimenti iniziali necessari si consiglia di consultare il benchmark IPACS per la governance dello sport. Ogni raccomandazione è corredata da un commento sugli investimenti necessari.

Gli atti illeciti e le violazioni dell'integrità hanno un costo. Possono, tra l'altro, causare perdite finanziarie, danneggiare la reputazione e la credibilità o addirittura ledere i diritti umani. **Investire nella prevenzione di questi rischi è una scelta intelligente.**

### Tappa preparatori 4

## Definire un approccio operativo

Prima di decidere e attuare le misure di buona governance, il team o la persona incaricata all'interno dell'organizzazione sportiva dovrebbe considerare l'opportunità di adottare un approccio in linea con le specificità dell'organizzazione. L'approccio scelto deve mirare a produrre il massimo impatto, pur rimanendo realistico e sostenibile.

Qui di seguito sono riportati alcuni esempi di aspetti chiave e approcci da considerare.

Non esiste un approccio valido per tutte le organizzazioni. Ogni organizzazione sportiva deve definire l'approccio più adatto alla propria situazione e alla propria capacità di rafforzare la governance.

Queste tappe preparatorie aiuteranno i responsabili e le organizzazioni sportive a prepararsi meglio all'avvio del percorso verso una buona governance. Qualsiasi riforma della governance dovrebbe essere guidata da uno sforzo di collaborazione che tenga conto dei punti di vista dei principali stakeholder e che sia coerente con i valori alla base della buona governance. Per accogliere i principi di buona governance all'interno dell'organizzazione, i principali stakeholder devono assumersi la responsabilità lungo tutto il percorso e credere nel risultato.

Le sezioni successive sono pensate per supportare l'implementazione del benchmark dell'IPACS e delle linee guida.

#### Esempi di aspetti chiave da considerare quando si decide l'approccio da adottare:

- Disponibilità dei membri ad accettare il cambiamento;
- Capacità dei membri di assimilare e mettere in pratica il cambiamento;
- Struttura dell'organizzazione;
- Aree prioritarie dell'organizzazione;
- Questioni critiche a cui dare priorità;
- Risorse disponibili.

#### Esempi di approcci da prendere in considerazione:

- Approccio sequenziale: implementare le misure di governance passo dopo passo, partendo dalle aree più urgenti o fondamentali ed espandendo gradualmente il perimetro di intervento; oppure
- Riforma globale: implementare un ampio processo di riforma che affronti simultaneamente più dimensioni della governance.

## Fase 1

# Gettare le basi: statuto, norme e regolamenti

Così come ogni sport necessita di un insieme chiaro di regole che ne definiscono la struttura e garantiscono fair play, coerenza e integrità, anche le organizzazioni sportive devono sviluppare e adottare statuti, norme e regolamenti chiari e rigorosi, compreso un codice etico che copra i temi chiave e le procedure pertinenti, per gettare le basi di una buona governance.

### Per iniziare

**Esaminare lo statuto**, le norme e i regolamenti esistenti e identificare le eventuali divergenze rispetto al quadro di governance.

**Identificare tutti gli stakeholder rilevanti** da coinvolgere nel processo di riforma e creare un senso di appartenenza al processo.

**Trattare in via prioritaria** gli ambiti di intervento più importanti e designare una persona/un team incaricata di guidare il processo di riforma.

**Attuare la riforma**, compresa l'adozione di un nuovo codice e di nuove norme e regolamenti se necessario.

**Monitorare i progressi**, valutare l'efficacia e la messa in pratica (potrebbero rendersi necessarie misure correttive lungo il percorso).

I principali codici, norme e regolamenti in materia di integrità che un'organizzazione sportiva dovrebbe adottare a complemento dello statuto sono<sup>1</sup>:

- Codice etico;
- Codice mondiale antidopin ;
- Codice del Movimento Olimpico sulla prevenzione della manipolazione delle competizioni;
- Politica anticorruzione<sup>2</sup>;
- Politica in materia di conflitti di interessi;
- Politica di protezione<sup>3</sup>;
- Norme sulla protezione dei dati e misure di sicurezza informatica;
- Norme antidiscriminazione;
- Politica in materia di conformità alla normativa sulla concorrenza/legislazione antitrust, criteri di eleggibilità degli atleti e omologazione di eventi (nel senso di approvazione o certificazione).

Per maggiori informazioni su ciascuna di queste norme e regolamenti, ad esempio per sapere perché sono rilevanti, quali argomenti dovrebbero trattare, quali sono le fasi di attuazione e le buone pratiche, si prega di consultare il benchmark IPACS per la governance dello sport.

Nello sport come altrove, le regole da sole non bastano. Occorre metterle in atto e applicarle concretamente, anche attraverso organi di controllo indipendenti<sup>4</sup>. Anche la direzione deve dare l'esempio e promuovere una cultura di buona governance all'interno dell'organizzazione.

<sup>1</sup> Le altre politiche, tra cui i meccanismi di controllo interno, le politiche di approvvigionamento, le regole per le gare d'appalto e i regolamenti elettorali, sono trattate più in dettaglio nelle fasi 1, 3 e 4.

<sup>2</sup> La politica anticorruzione dovrebbe contenere disposizioni chiare in materia di regali e ospitalità.

<sup>3</sup> La politica di protezione dovrebbe adottare un approccio basato sul trauma (trauma-informed approach).

<sup>4</sup> Una solida cultura di governance è rafforzata dalla presenza di organi di controllo indipendenti, come i comitati di audit e finanza e le commissioni etiche. Per ulteriori informazioni sui meccanismi di controllo e sul sistema di pesi e contrappesi si rimanda alla fase 3 o alla dimensione E del benchmark IPACS.

## Procedure democratiche nello statuto e/o nelle regole

Come spiegato nell'introduzione, la democrazia è una dimensione imprescindibile della buona governance nello sport. È quindi fondamentale dotarsi di regole e procedure elettorali che assicurino processi decisionali equi, rappresentativi e trasparenti. Queste regole e procedure permettono di garantire che le decisioni tutelino al meglio gli interessi dell'organizzazione, degli atleti e dello sport, piuttosto che gli interessi privati.

La promozione dei principi democratici nelle strutture di governance deve **sostenere anche la parità di genere e la diversità** a tutti i livelli dell'organizzazione. Politiche e impegni inclusivi e non discriminatori aiutano a lottare contro le disuguaglianze e la sottorappresentazione.

I principi democratici fondamentali per la governance dello sport sono:

- Elezioni regolari;
- Norme sulla campagna elettorale;
- Trasparenza dei processi elettorali;
- Regole di eleggibilità;
- Limiti di mandato;
- Limiti di età (da considerare);
- Rappresentanza degli stakeholder;
- Parità di genere e diversità.

Effettuare un'autovalutazione per fare il punto circa l'implementazione dei principi democratici. Nel capitolo 6 (Strumenti e risorse complementari) sono riportate alcune domande che possono essere utili a tal fine.

Una volta terminata l'autovalutazione, bisogna identificare gli ambiti o gli aspetti da aggiungere e/o da rafforzare. Per maggiori informazioni su come garantire che l'organizzazione rispetti i più elevati standard di democrazia si rimanda alle raccomandazioni del [benchmark IPACS per la governance dello sport](#). Di seguito sono riportati alcuni esempi.

### L'organizzazione elegge il presidente e la maggioranza dei membri dell'organo direttivo

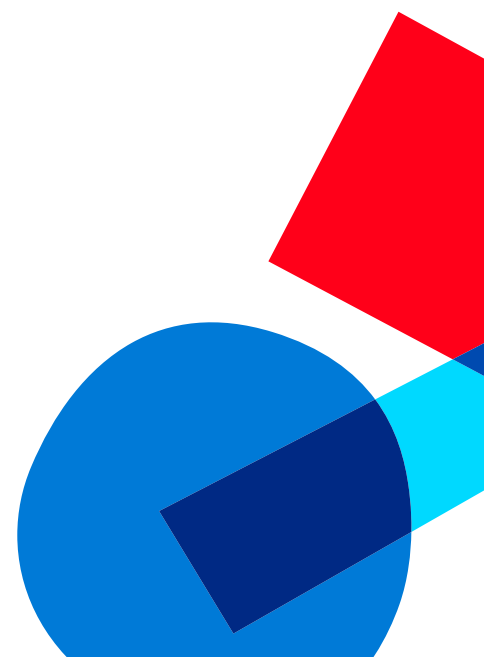
#### Obiettivo

Rafforzare la legittimità della direzione dell'organizzazione con elezioni aperte ed eque.

#### Elementi chiave

- Membri dell'assemblea generale (o dell'organo direttivo) aventi diritto di voto eleggono il presidente per un mandato di durata determinata.
- I membri dell'assemblea generale (o dell'organo direttivo) aventi diritto di voto eleggono i membri dell'organo direttivo per un mandato di durata determinata.
- Gli altri membri dell'organo direttivo sono nominati dagli stakeholder/ membri dell'organizzazione o reclutati come membri indipendenti in base a regole predefinite.

Per maggiori informazioni consultare la sezione [democrazia](#) del benchmark IPACS.



## L'organizzazione si è dotata di norme e regolamenti chiari sulle campagne elettorali

### Obiettivo

Garantire procedure elettorali eque e trasparenti che offrano a tutti i candidati le stesse opportunità.

### Elementi chiave

- Stabilire norme che regolano la conduzione e il finanziamento delle campagne elettorali.
- Permettere ai candidati di annunciare la propria candidatura in anticipo.
- Permettere ai candidati di presentare il proprio programma secondo i principi delle pari opportunità.
- Stabilire regolamenti chiari per prevenire conflitti di interesse.

## L'organizzazione provvede affinché tutti i principali stakeholder siano rappresentati

### Obiettivo

rafforzare l'inclusione e la rappresentanza nel processo decisionale.

### Elementi chiave

- Provvedere affinché tutti i principali stakeholder, compresi gli atleti, siano rappresentati negli organi direttivi.
- Adottare politiche per garantire una rappresentanza diversificata negli organi direttivi.
- Adottare una strategia globale per coinvolgere gli stakeholder.

## Promuovere la parità di genere e la diversità nello sport e attraverso lo sport

### Obiettivo

Superare le disuguaglianze basate su genere, etnia, disabilità, età, condizione socio-economica e altre caratteristiche nello sport e in seno alle organizzazioni sportive.

### Elementi chiave

- Garantire un'equa proporzione di donne e uomini nelle attività dell'organizzazione sportiva come pure una copertura mediatica e un'allocazione delle risorse paritarie.
- Agire in modo non discriminatorio e lottare contro le disuguaglianze di opportunità.
- Prevenire la violenza di genere e garantire la sicurezza e il benessere di tutti i partecipanti e il loro diritto a partecipare senza temere violenze, abusi o molestie.
- Definire obiettivi da monitorare e rendicontare, che possono includere l'introduzione di quote e/o azioni da intraprendere per raggiungere un migliore equilibrio e una maggiore diversità.

Per maggiori informazioni consultare la sezione democrazia del benchmark IPACS.

**Le organizzazioni sportive sono tenute a rispettare e ad attuare integralmente le norme e i regolamenti che hanno adottato. Le sezioni seguenti illustrano le fasi successive del percorso verso una buona governance.**

**È necessario prevedere un riesame periodico delle norme e dei regolamenti. Questo riesame permette di identificare eventuali disposizioni da aggiornare, al fine di assicurarne la rilevanza e l'efficacia.**

## 2

## Fase 2

## Trasparenza dell'organizzazione

Una volta stabiliti e/o rivisti lo statuto, le norme e i regolamenti, inizia la fase successiva: la pubblicazione.

Rafforzare il livello di **trasparenza** in un'organizzazione significa rendere disponibili agli stakeholder e al pubblico tutte le informazioni rilevanti, ad esempio sulle motivazioni e le modalità con cui vengono prese le decisioni, sulla direzione intrapresa dall'organizzazione e sul percorso seguito per raggiungere gli obiettivi. A questo proposito, è necessario considerare due livelli di trasparenza: da un lato le informazioni che devono essere condivise con il pubblico in generale attraverso il sito Internet dell'organizzazione, dall'altro le informazioni che devono essere condivise internamente (ad es. verbali delle riunioni dell'organo direttivo destinati ai membri) in funzione della loro rilevanza, riservatezza e pertinenza.

La pubblicazione dello statuto e di altri regolamenti, ad esempio, consente ai membri dell'organizzazione, ad altri stakeholder e al pubblico in generale di capire come l'organizzazione funziona e quali regole interne devono essere rispettate. Promuovendo la trasparenza,

le organizzazioni permettono un controllo da parte di terzi e dimostrano la volontà di operare in modo aperto e responsabile.

Pur rappresentando una dimensione centrale della buona governance, la trasparenza non coincide con l'**accountability**, intesa come responsabilità con obbligo di rendicontazione. **L'accountability** va oltre la trasparenza; implica la disponibilità a spiegare le decisioni e le azioni intraprese e accettarne le conseguenze, siano esse positive o negative. La trasparenza è quindi un mezzo per rendere conto delle azioni, ma non ne costituisce l'unica componente.

La seguente checklist serve a verificare che tutte le informazioni rilevanti siano disponibili sul sito Internet dell'organizzazione<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Pur garantendo il massimo livello di trasparenza, le organizzazioni sportive devono assicurarsi che la pubblicazione delle informazioni riportate nella lista, inclusi altri dettagli, sia conforme alle regolamentazioni applicabili, comprese quelle sulla protezione dei dati e sulla privacy.

### Checklist per verificare che tutte le informazioni rilevanti sull'organizzazione sportiva siano disponibili sul sito Internet ufficiale

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Statuto, norme e regolamenti                        | <input type="radio"/> Politica/regole in materia di rimborso spese per i dirigenti e il personale |
| <input type="radio"/> Struttura dell'organizzazione                       | <input type="radio"/> Documenti relativi alle assemblee generali annuali                          |
| <input type="radio"/> Vision, mission, valori e obiettivi strategici      | <input type="radio"/> Sintesi delle decisioni adottate dagli organi direttivi                     |
| <input type="radio"/> Elenco dei membri                                   | <input type="radio"/> Decisioni su violazioni di norme e regolamenti                              |
| <input type="radio"/> Organo direttivo                                    | <input type="radio"/> Attività di redistribuzione finanziaria (se del caso)                       |
| <input type="radio"/> Rapporto annuale di attività                        | <input type="radio"/> Decisioni disciplinari  |
| <input type="radio"/> Rapporto finanziario annuale sottoposto a revisione |   |

## Fase 3

# Tutela dell'integrità

Dopo aver gettato le basi per garantire una buona governance, l'organizzazione sportiva deve assicurarsi che i principi e le disposizioni descritti nello statuto, nelle norme e nei regolamenti siano effettivamente attuati. Per una buona governance, non basta definire norme e regolamenti sulla carta. Le organizzazioni sportive sono chiamate a intraprendere azioni concrete per tutelare le persone da qualsiasi danno, prevenire comportamenti illeciti e preservare la credibilità e l'integrità dello sport.

Applicare un quadro di riferimento (*framework*) per la buona governance non è automatico, nemmeno nelle organizzazioni di piccole dimensioni, e richiede la costruzione di più «linee di difesa» per consolidarlo. Questa sezione illustra le principali strutture che compongono le «linee di difesa», tra cui comitati o commissioni etiche e di audit, meccanismi di segnalazione, procedure di indagine, azioni disciplinari, strumenti di controllo finanziario e programmi di gestione del rischio.

### Istituzione di un comitato/una commissione di etica e di un comitato/una commissione di audit

L'istituzione di **organismi di controllo** consente alle organizzazioni sportive di garantire una supervisione indipendente sull'applicazione delle proprie norme e dei propri regolamenti, prevenire comportamenti scorretti, adottare sanzioni quando necessario e tutelare l'integrità.

#### Per iniziare

**Istituire organi di controllo indipendenti**, tra cui un comitato/una commissione di etica e un comitato/una commissione di audit (definire ruoli, responsabilità e composizione).

**Definire un programma di gestione dei rischi** e una valutazione da parte di terzi per mitigare le vulnerabilità.

**Istituire un meccanismo di segnalazione** con tutela specifica delle persone segnalanti (whistleblower) e dei testimoni.

**Definire procedure** di indagine e disciplinari chiare.

**Riesaminare periodicamente** il livello di attuazione effettivo e adottare misure correttive laddove necessario.



## Comitato/commissione di etica

### Aspetti chiave

---

Organo indipendente e separato dall'organo direttivo.

---

A seconda delle dimensioni dell'organizzazione sportiva, può essere composto da una sola persona (preferibilmente senza legami con l'organizzazione sportiva a livello nazionale e/o internazionale) o da un gruppo di persone (con qualifiche adeguate e la cui maggioranza è indipendente).

---

Le sue funzioni devono includere uno o più dei seguenti compiti:

- i. Rivedere periodicamente il codice etico, con approvazione finale da parte dell'organo direttivo o dell'assemblea generale;
- ii. Fornire consulenza su questioni etiche;
- iii. Indagare su presunte violazioni del codice etico e formulare raccomandazioni in merito a sanzioni; e
- iv. Pronunciarsi in sede disciplinare su presunte violazioni del codice etico e stabilire le sanzioni disciplinari del caso nel rispetto delle garanzie procedurali previste dal giusto processo.

## Comitato/commissione di audit

### Aspetti chiave

---

Organo indipendente.

---

A seconda delle dimensioni dell'organizzazione sportiva, può essere composto da una sola persona (preferibilmente priva di qualsiasi legame con l'organizzazione sportiva a livello nazionale e/o internazionale) o da un gruppo di persone (con qualifiche adeguate e la cui maggioranza è indipendente).

---

Le sue funzioni devono includere:

- i. Fornire supporto e supervisione al personale, compreso il revisore interno e l'organo direttivo;
- ii. Identificare e mitigare i rischi finanziari, operativi e di conformità per l'organizzazione; e
- iii. Proporre competenze supplementari e un controllo approfondito su questioni finanziarie.

## Programma di gestione del rischio e valutazione da parte di terzi

Un'ulteriore «linea di difesa» consiste nel definire un **programma di gestione dei rischi**. L'identificazione, la valutazione e la mitigazione proattiva dei rischi contribuiscono anche a tutelare l'integrità, poiché consentono di prevenire gli impatti negativi. Inoltre, la valutazione da parte di terzi – come fornitori e sponsor – assicura che tutti gli impegni esterni siano conformi agli standard etici e di governance dell'organizzazione. Adottando queste misure, l'organizzazione può rafforzare la propria resilienza, ridurre al minimo gli illeciti e tutelare la propria integrità e quella delle persone.

### Elementi chiave della valutazione dei rischi

- **Identificazione dei rischi:** identificare e valutare le opportunità e i rischi reali e potenziali che potrebbero avere un impatto sul raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
- **Classificazione dei rischi:** di tipo finanziario, politico, legale, reputazionale, a livello di diritti umani, di sicurezza, di sostenibilità, operativi ecc.
- **Strategie di mitigazione:** sviluppo e attuazione di un piano per ridurre al minimo le probabilità che i rischi identificati si verifichino.

### Elementi chiave della valutazione da parte di terzi

- **Due diligence:** definire un processo strutturato per svolgere verifiche di due diligence su terzi, come sponsor, fornitori di prestazioni, intermediari e appaltatori (contractors).
- Prevedere **obblighi contrattuali nei confronti di terzi** affinché rispettino le principali norme e regolamenti come il codice etico, la politica anticorruzione, la politica di approvvigionamento e i diritti umani.

Per ulteriori consigli e strumenti pratici a supporto del percorso di governance dell'organizzazione è possibile consultare il [capitolo 6](#) (Strumenti e risorse complementari) del presente manuale e il benchmark IPACS, che propongono una serie di risorse, buone pratiche e linee guida per l'implementazione.

## Meccanismo di segnalazione che includa una tutela specifica dei whistleblower e dei testimoni, procedure di indagine chiare e azioni disciplinari

Le precedenti «linee di difesa» si focalizzano sulla prevenzione, ma non possono evitare del tutto le condotte illecite. È quindi importante che l'organizzazione sia pronta ad affrontare le violazioni in modo tempestivo, efficace ed equo. Istituire un **meccanismo di segnalazione** solido con **tutele specifiche per i whistleblower** e le altre persone interessate (in particolare le vittime), procedure di **indagine** chiaramente definite e **misure disciplinari** garantisce l'applicazione delle norme e dei regolamenti, il sanzionamento dei comportamenti scorretti, la tutela delle persone e l'integrità dell'organizzazione. In alcuni casi, sono le stesse organizzazioni sportive a decidere di istituire un meccanismo di segnalazione. In altri può essere possibile o auspicabile affidare tale servizio a un'altra organizzazione e/o a uno specialista esterno attivo a livello nazionale o internazionale.

### Esempi di canali di segnalazione:

- Piattaforma dedicata collegata alla pagina Internet dell'organizzazione sportiva
- Indirizzo e-mail dedicato
- Servizio postale
- App dedicata per smartphone
- Persona designata (ad es. nell'ambito di un evento).

### Aspetti chiave del meccanismo di segnalazione e la tutela dei whistleblower

- Riservatezza del meccanismo: creazione di uno o più canali sicuri per la segnalazione di illeciti e/o violazioni delle norme che garantiscano confidenzialità e anonimato.
- Tutela dei whistleblower: implementazione di politiche che proteggano la persona segnalante/whistleblower e i testimoni da eventuali ritorsioni.
- Sensibilizzazione e formazione: promuovere una cultura della comunicazione aperta (*speak-up culture*) che incoraggi le persone a parlare senza remore e spiegare le procedure di segnalazione, gli elementi da segnalare e le tutele disponibili.

Per ulteriori consigli e strumenti pratici a supporto del percorso di governance dell'organizzazione si raccomanda di consultare il [capitolo 6](#) (Strumenti e risorse complementari) del presente manuale e il benchmark IPACS, che propongono risorse, buone pratiche e linee guida per l'implementazione<sup>1</sup>.

Aspetti chiave da considerare per le indagini e le procedure disciplinari

- Persona/team responsabile: persona o team con l'incarico di condurre indagini indipendenti e imparziali.
- Assegnazione di risorse adeguate per le indagini.
- Procedura di indagine chiara: includere considerazioni che aiutino a determinare se e quando avviare un'indagine e come consentire alle vittime di chiedere giustizia o un risarcimento.
- Quadro disciplinare: stabilire sanzioni eque e applicabili in caso di illeciti.
- Meccanismi di appello: garantire il diritto di essere sentiti e di contestare le decisioni attraverso meccanismi di appello (meccanismi interni con ricorso finale a un organo appropriato) che assicurino imparzialità e correttezza (diritto a un giusto processo).

Effettuare un'autovalutazione dell'organizzazione per fare il punto della situazione sull'implementazione di misure volte a tutelare l'integrità. Nel [capitolo 6](#) (Strumenti e risorse complementari) sono riportate alcune domande utili per svolgere l'autovalutazione.

Dopo l'autovalutazione occorre identificare gli ambiti e gli aspetti da aggiungere e/o da rafforzare. Le raccomandazioni formulate nel benchmark IPACS per la governance dello sport possono supportare il percorso verso una buona governance.

Adottando solidi meccanismi per la tutela dell'integrità, le organizzazioni sportive non solo tutelano le persone e la credibilità dello sport, ma rafforzano anche la fiducia nelle proprie strutture di governance. La buona governance si estende alla gestione finanziaria, garantendo la trasparenza, l'accountability, l'allocazione sostenibile delle risorse e la diversificazione dei finanziamenti. La sezione seguente spiega come la governance finanziaria sia parte integrante della buona governance e come rafforzi la credibilità a lungo termine dell'organizzazione.

<sup>1</sup> La pubblicazione congiunta dell'UNODC e del CIO dal titolo «Reporting Mechanism in Sport: A Practical Guide for Development and Implementation» può fornire ulteriori approfondimenti ed esempi pratici per la creazione di meccanismi di rendicontazione efficaci.

## Esempio di procedura

### Segnalazione attraverso il meccanismo

La segnalazione può essere effettuata attraverso i canali di segnalazione predisposti sulla base della politica dell'organizzazione.

### Indagine preliminare

Capire cosa è successo, chi è stato coinvolto e quando è successo, al fine di valutare se la segnalazione riguarda una violazione dei principi etici e dei codici, delle norme e dei regolamenti dell'organizzazione.

### Indagine (se applicabile)

La persona/il team incaricata/o dell'indagine non deve avere alcun interesse nell'esito del procedimento. La persona/il team incaricata/o deve esaminare tutti i documenti pertinenti al fine di determinare i fatti, interrogare la persona interessata e gli eventuali testimoni ed esaminare ogni altra prova disponibile per stabilire se si sia verificata una violazione del codice, delle norme o dei regolamenti dell'organizzazione.

### Relazione conclusiva dell'indagine

la relazione conclusiva deve includere i dettagli delle fasi investigative, le risultanze, le conclusioni e/o le raccomandazioni in merito alle sanzioni disciplinari e ai rimedi da adottare.

### Esame e decisione da parte di un organo indipendente

Un organo indipendente/un'autorità competente esamina la relazione conclusiva dell'indagine e decide se adottare sanzioni disciplinari.

### Comunicazione della decisione finale, applicazione delle sanzioni (se del caso) e esercizio del diritto di ricorso.

## 4

## Fase 4

## Governance finanziaria

La governance finanziaria<sup>1</sup> assicura che l'organizzazione sportiva operi in modo trasparente, provveda all'allocazione efficace delle risorse e preservi l'integrità nelle decisioni. L'adozione di rigorose pratiche di governance finanziaria aumenta la fiducia degli stakeholder e riduce al minimo i rischi di cattiva gestione e di corruzione.

Nella fase precedente (tutela dell'integrità) si è parlato dell'istituzione di un comitato/una commissione di audit e dell'importanza di implementare la gestione del rischio e la valutazione di terzi. Oltre a queste misure, è fondamentale prevedere meccanismi di controllo complementari per garantire la sostenibilità finanziaria dell'organizzazione e, di rimando, rafforzarne la governance.

### Per iniziare



**Garantire un'allocazione trasparente delle risorse**



**Implementare meccanismi di controllo e processi di audit esterno**



**Implementare politiche anticorruzione e una supervisione efficace, compresa la gestione e la mitigazione dei conflitti di interesse e procedure di due diligence**



**Istituire una procedura di gara aperta e un processo trasparente di aggiudicazione degli eventi**



**Esaminare periodicamente le politiche finanziarie e adottare misure correttive quando e dove necessario**

<sup>1</sup> In base al principio 4: Governance finanziaria dei Basic Universal Principles of Good Governance within the Olympic Movement (BUPGG); questa fase consolida la maggior parte delle raccomandazioni sulla governance finanziaria attraverso le varie dimensioni del benchmark IPACS per la governance dello sport.

Le misure complementari includono l'istituzione e l'implementazione di un **processo di budgeting** trasparente che consenta di tracciare e/o monitorare la pianificazione finanziaria e le spese. Possono tuttavia abbracciare anche l'implementazione di **meccanismi di controllo** e un **audit finanziario esterno**<sup>2</sup>. Esempi di meccanismi di controllo complementari:

- Meccanismo di controllo contabile (ad es. politica in materia di viaggi e di rimborso spese, separazione dei compiti, politica in materia di riserve e doppia firma).
- Redazione di rendiconti finanziari conformi agli standard contabili riconosciuti.
- Processo di budgeting.
- Audit esterno condotto da uno o più esperti finanziari indipendenti.
- Pubblicazione annuale di relazioni finanziarie sottoposte a revisione.

Un altro aspetto fondamentale è l'istituzione di **procedure di gara aperte** per grossi contratti commerciali e di approvvigionamento (procurement). Si potrebbe iniziare delegando determinati poteri, definendo le persone responsabili delle approvazioni e implementando una **politica di approvvigionamento** che definisca come prendere le decisioni di acquisto in base ai limiti di spesa e ai ruoli. Questa politica dovrà essere complessiva e coprire l'intero ciclo di vita dei contratti in modo da promuovere l'equità e far giocare la concorrenza nella selezione dei fornitori, contribuendo a mitigare i rischi di corruzione.

<sup>2</sup> La complessità e la portata di queste misure devono essere proporzionate alle dimensioni, alla struttura e alle risorse dell'organizzazione. Ad esempio, se per una grande federazione possono rendersi necessari audit formali e procedure di approvvigionamento complete, un piccolo club locale può adottare politiche e pratiche più semplici, ma comunque trasparenti e responsabili, adatte alle sue dimensioni.

## Procedure di gara aperte per grossi contratti commerciali e di approvvigionamento (diversi dalle gare per eventi)

### Elementi chiave

- Regole finanziarie interne che prevedono l'obbligo di gara per beni o servizi oltre una soglia di spesa ragionevole
- Processi di approvvigionamento aperti, trasparenti e competitivi
- Gestione dei conflitti di interesse
- Politica di approvvigionamento che copra l'intero ciclo di vita dei contratti (dalla pianificazione all'esecuzione)
- Approvvigionamento responsabile.

### Maggiori informazioni

- [IPACS Sport Governance Benchmark Checks and Balances/Control Mechanisms](#)

**Per ulteriori indicazioni e suggerimenti** sulle procedure per l'acquisto di infrastrutture e servizi (procurement) in occasione di grandi eventi sportivi e sulla gestione dei conflitti di interesse si rimanda a

- [Procurement of Major International Sport-Events-Related Infrastructure and Services](#)
- [Guidelines on the Effective Delivery of Infrastructure and Associated Services for the Olympic Games](#)
- [Good Practice Examples for Managing Conflicts of Interest in Sport Organisations](#)

Per le organizzazioni che partecipano all'organizzazione di eventi sportivi, è importante che il processo di aggiudicazione sia equo e che i rischi di corruzione siano ridotti. A tal fine, è indispensabile implementare **processi di gara** trasparenti, criteri di valutazione chiari e una **politica rigorosa per la gestione dei conflitti di interesse**.

Effettuare un'autovalutazione per fare il punto della situazione. Nel capitolo 6 (Strumenti e risorse supplementari) sono riportate alcune domande che possono risultare utili per svolgere l'autovalutazione.

Dopo l'autovalutazione occorre identificare gli ambiti e gli aspetti da aggiungere e/o da rafforzare. Integrando pratiche di governance finanziaria, le organizzazioni sportive possono migliorare la propria integrità, garantire la sostenibilità delle operazioni e mantenere la fiducia degli stakeholder.

## Procedura aperta e trasparente per l'assegnazione degli eventi principali

### Elementi chiave

- Definizione chiara del processo e attribuzione delle responsabilità per l'assegnazione degli eventi principali
- Pubblicazione dei principali criteri di selezione e dei dettagli relativi alla procedura di gara/candidatura
- Regole per la conduzione delle campagne di candidatura
- Gestione dei conflitti di interesse
- Nomina di un organo decisionale/valutatori indipendenti per la selezione dei candidati
- Pubblicazione dei risultati dell'assegnazione dell'evento.

### Maggiori informazioni

- [IPACS Sport Governance Benchmark Checks and Balances/Control Mechanisms](#)

**Per ulteriori indicazioni** sulle procedure di assegnazione dei grandi eventi sportivi consultare:

- [Reallocation of Sport Events](#)
- [Mitigating the Risks of Corruption in the Candidature Process of Major Sport Events](#)

## 5

## Fase 5

## Formazione sull'integrità

Una buona governance presuppone una solida comprensione e da una piena valorizzazione dei suoi elementi costitutivi. Come illustrato in questo manuale, la prima fase consiste nell'adozione di statuti, norme e regolamenti chiari e rigorosi, la seconda nel **rendere disponibili tutte le informazioni** rilevanti ai principali stakeholder (compreso eventualmente il pubblico), la terza nel tutelare l'integrità dell'organizzazione. Questa fase implica la creazione di un quadro di riferimento per **minimizzare i rischi di illecito** e definire **procedure di indagine e sanzionatorie appropriate**. La quarta fase verte sulla **governance finanziaria** e promuove lo sviluppo sostenibile, la buona gestione e l'accountability dell'organizzazione.

La quinta fase del modello di buona governance riguarda la **formazione sull'integrità**. La formazione e la sensibilizzazione sono fondamentali per promuovere la buona governance e una cultura dell'integrità. La formazione sull'integrità offre un altro vantaggio, in quanto fornisce le conoscenze necessarie per identificare e affrontare i comportamenti non etici.

I principali vantaggi della formazione sull'integrità sono:

- **Sensibilizzazione:** la formazione spiega agli stakeholder quali standard di comportamento etico ci si aspetta da loro e l'importanza di adottare questi standard.
- **Prevenzione:** la formazione aumenta la probabilità di un comportamento corretto e conforme alle norme.
- **Cultura della comunicazione aperta (speak-up culture):** la formazione crea un ambiente in cui le persone si sentono sufficientemente sicure per poter parlare apertamente e segnalare condotte illecite.

Per essere completa, una formazione sull'integrità non deve limitarsi a tematizzare le norme e i regolamenti applicabili, ma deve anche aiutare le persone a capire il proprio ruolo nella promozione di una cultura dell'integrità, tra cui la capacità di tematizzare e segnalare gli illeciti. Deve inoltre spiegare loro i benefici che i meccanismi in vigore possono portare e sensibilizzare sui ruoli, le responsabilità e i limiti di organi quali i comitati etici e di audit. Chiarire questi aspetti può aiutare a gestire le aspettative. Quando si pianifica un programma di formazione, è importante considerare le tre componenti dell'integrità nello sport, ovvero: l'integrità delle persone, l'integrità delle organizzazioni e l'integrità delle competizioni<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni sulla creazione di programmi di sensibilizzazione/formazione sull'integrità consultare la raccomandazione D7 del benchmark IPACS per la governance dello sport al link: [IPACS-Guidelines-50-recommendations-D-07.pdf](#).

Alcune organizzazioni dispongono dei mezzi necessari per sviluppare ed erogare internamente questo tipo di formazione; altre invece possono utilizzare le risorse, i materiali didattici e i programmi formativi sviluppati e proposti da organizzazioni internazionali, organizzazioni sportive di alto livello e da iniziative e programmi specifici per lo sport. Questi strumenti possono essere adattati alle esigenze e al contesto di ogni organizzazione.

Per ulteriori consigli e strumenti pratici a supporto del percorso di governance dell'organizzazione si raccomanda di consultare il capitolo 6 (Strumenti e risorse complementari) del presente manuale e il benchmark IPACS, che propongono risorse, buone pratiche e linee guida per l'implementazione.

### Integrità delle persone

#### Pubblco target

Tutti gli stakeholder rilevanti, compresi i membri degli organi direttivi, il personale e gli atleti.

#### Programma di formazione

Focalizzato sui principi etici – tra cui onestà, apertura, obiettività e rispetto – e sulle questioni di integrità come molestie, abusi, incitamento all'odio, comportamenti scorretti e condotte illecite.

### Integrità delle organizzazioni

#### Pubblco chiave

Tutti gli stakeholder rilevanti, compresi i membri degli organi direttivi, il personale e gli atleti.

#### Programma di formazione

Focalizzato sulla buona governance, tra cui accountability, trasparenza, rispetto di norme e regolamenti e misure di protezione contro la corruzione e l'abuso di potere.

### Integrità delle competizioni

#### Pubblco target

Atleti, allenatori, responsabili tecnici, volontari e membri degli organi direttivi.

#### Programma di formazione

Focalizzato sull'integrità delle competizioni, ad esempio lotta al doping, prevenzione della manipolazione delle gare e altre forme di condotta illecite.

## Fase 6

# Sviluppo e solidarietà

L'ultima fase verte sullo sviluppo e la solidarietà e va oltre il rafforzamento della buona governance dell'organizzazione. Si propone infatti anche di generare benefici per gli atleti, per i responsabili e i dirigenti dell'organizzazione e per la disciplina sportiva allo scopo di garantirne la sostenibilità nel lungo periodo. Anticipa inoltre eventuali critiche sull'impatto della disciplina sportiva e assicura che lo sport continui a rappresentare una forza di cambiamento positivo per gli atleti, le comunità ospitanti e, più in generale, per la collettività

Lo sport non potrebbe funzionare senza gli atleti che lo praticano, i volontari che dedicano tempo ed energie preziose alla riuscita delle competizioni, il variegato pubblico che lo segue, le comunità che ospitano gli eventi sportivi e, in particolare, le risorse che il nostro pianeta ci offre (terra, acqua, aria).

### Cosa si intende per sviluppo e solidarietà riferiti a misure di buona governance?

- Intraprendere sforzi per promuovere lo sport inclusivo.
- La riallocazione delle risorse e la redistribuzione dei fondi per lo sviluppo poggiano su un processo trasparente che includa il monitoraggio e un audit.
- I principi dello sviluppo sostenibile e della responsabilità sociale sono rispettati, in particolare per quanto riguarda:
  - + l'ambiente
  - + le aree svantaggiate e
  - + le comunità ospitanti.
- Vengono proposti programmi di formazione (su argomenti diversi dall'integrità) e viene fornita assistenza ad allenatori, giudici, arbitri, atleti e altri soggetti se del caso.

Indipendentemente dalle dimensioni dell'organizzazione sportiva, è importante considerare ciò che è possibile fare nell'ambito delle attività e del budget dell'organizzazione come pure della portata e dell'impatto delle sue attività.

## Stanziamiento di risorse adeguate per promuovere lo sport inclusivo (comprese le discipline per persone con disabilità)

### Obiettivo

Consentire a persone con background, caratteristiche e identità diverse di praticare uno sport e in questo modo raggiungere una platea più ampia.

### Elementi chiave

- Impegno pubblico a favore dello sport inclusivo
- Considerare l'impatto potenziale delle decisioni sui diversi gruppi
- Stanziamiento di risorse adeguate per le discipline parasportive oppure cooperazione formale con l'organo responsabile
- Obiettivi con monitoraggio dei progressi compiuti in materia di inclusione, comprese la partecipazione alla pratica sportiva, l'occupazione, l'allenamento e la leadership
- Accreditementi, ad es. dei programmi nazionali per l'inclusione delle persone con disabilità.

### Maggiori informazioni

- [IPACS Sport Governance Benchmark Development and Solidarity](#)

## Promuovere lo sport inclusivo

Un buon punto di partenza per promuovere lo sviluppo e la solidarietà è garantire l'inclusione di persone provenienti da contesti diversi nella pratica della disciplina sportiva dell'organizzazione. Le organizzazioni sportive inclusive raggiungono un pubblico più ampio e possono generare un impatto positivo maggiore sulla società. Allo stesso tempo, promuovendo l'inclusione, le organizzazioni sportive possono garantire che lo sport rimanga accessibile e rispecchi la diversità dei gruppi sociali che lo praticano.

Non esiste un approccio valido per tutte le organizzazioni. Ognuna deve interagire con vari gruppi e comunità per capire quali sono gli ostacoli alla partecipazione e deve collaborare attivamente per superarli.

## Riallocazione delle risorse e redistribuzione dei fondi per lo sviluppo

È importante mostrare che le risorse investite nello sviluppo sono allocate in modo equo secondo criteri **trasparenti e oggettivi**. Questo rafforza la fiducia nell'organizzazione e attesta il suo impegno nella promozione di principi etici e giuridici. Una strategia di allocazione delle risorse per lo sviluppo allineata alla strategia globale dell'organizzazione non solo migliora la governance, ma accresce anche l'impatto positivo dei programmi di sviluppo.

In linea con quanto precede, una volta allocate le risorse per lo sviluppo, l'organizzazione deve pubblicare sul proprio sito un **rapporto sulla redistribuzione finanziaria**. Questo contribuisce alla realizzazione degli obiettivi della seconda fase del percorso di buona governance (organizzazione trasparente) e favorisce l'accountability e la credibilità dell'organizzazione.

### Il rapporto sulla redistribuzione dovrebbe/ potrebbe contemplare le seguenti informazioni:

- Cifre relative all'investimento effettivo in attività di sviluppo
- Ripartizione delle informazioni:
  - + per continente e/o
  - + per Paese
  - + per disciplina sportiva
  - + per programma
  - + per genere ecc.
- Confronto storico su base annua o per ciclo strategico complessivo
- Progressi compiuti verso il raggiungimento degli obiettivi strategici.

## Sviluppo sostenibile e responsabilità sociale

Le organizzazioni sportive devono considerare l'impatto delle loro attività sull'ambiente e sulla società. È fondamentale adottare misure volte a **rispettare l'ambiente e promuovere lo sviluppo sostenibile**, sostenere le aree svantaggiate e generare un impatto positivo e duraturo nelle città ospitanti.

Ad esempio, si potrebbe valutare se le attività dell'organizzazione sportiva sono in linea con gli standard internazionali, tra cui gli **obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e l'Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici**. Altre misure potrebbero includere l'implementazione di **programmi di impatto e legacy** volti a garantire che le competizioni sportive abbiano un'influenza positiva sulle comunità ospitanti nel lungo periodo. Potrebbero inoltre comprendere **programmi di responsabilità sociale** e di **partecipazione sportiva**, finalizzati al raggiungimento di obiettivi più ampi, come il miglioramento della salute e della coesione sociale. Una spiegazione più dettagliata di queste attività è riportata nella tabella della pagina seguente.

## Rispetto dell'ambiente e sviluppo sostenibile

Valutare e mitigare l'impatto delle attività sull'ambiente e sullo sviluppo.

### Elementi chiave

- Le attività devono generare il minor impatto ambientale negativo possibile.
- La sostenibilità ambientale deve essere integrata in tutti gli aspetti della strategia operativa e del processo decisionale.
- L'organo direttivo deve assumere la responsabilità generale della sostenibilità.
- L'organizzazione aderisce alle iniziative internazionali appropriate.
- L'organizzazione prevede il monitoraggio e la rendicontazione degli obiettivi di sostenibilità ambientale.

### Esempio

Implementare misure per ridurre dell'impronta ecologica e per minimizzare i rifiuti.

## Responsabilità sociale e partecipazione rivolta principalmente alle aree svantaggiate

Impegnarsi in iniziative che consentono l'accesso allo sport nelle aree svantaggiate, dimostrando il ruolo positivo che lo sport può assumere.

### Elementi chiave

- Offrire opportunità di pratica sportiva alle persone escluse in ragione della situazione geografica, della condizione di svantaggio economico o di situazioni di discriminazione.
- Integrare la responsabilità sociale nella strategia e nel processo decisionale e rendere conto dei progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi.
- Avviare partenariati con organizzazioni del settore pubblico o della società civile.

### Esempio

Implementare misure per promuovere l'inclusione e le pari opportunità.

## Impatto e legacy

Collaborare con le comunità ospitanti per garantire che gli eventi generino un impatto positivo duraturo.

### Elementi chiave

- Considerare il potenziale impatto positivo sulla società locale, sull'ambiente, sull'economia, sulla prevenzione della criminalità e/o sullo sviluppo delle infrastrutture.
- Creare un sistema di gestione delle conoscenze a supporto dei futuri organizzatori di eventi.
- Investire risorse nei programmi di legacy.
- Condurre studi sull'impatto degli eventi.

### Esempio

Implementare requisiti in materia di legacy che le comunità ospitanti di grandi eventi devono rispettare.

## Esempi di iniziative internazionali a favore della sostenibilità

### IOC Climate Action Awards

Gli IOC Climate Action Awards, istituiti dal CIO nel 2022, premiano atleti, federazioni internazionali e comitati nazionali che si distinguono per l'impegno concreto nella promozione di azioni volte a contrastare i cambiamenti climatici.

### Sports for Nature

Sports for Nature è un'iniziativa congiunta dell'Unione internazionale per la conservazione della natura (IUCN), del CIO, del Programma ambientale delle Nazioni Unite (UNEP) e di altri organismi che si propone di integrare la tutela della natura nelle attività sportive, promuovendo azioni concrete per proteggere e ripristinare gli ecosistemi.

### Sports for Climate Action

Sports for Climate Action è un'iniziativa promossa da UN Climate Change per sostenere gli attori del settore sportivo nei percorsi verso la neutralità climatica. I firmatari si impegnano a ridurre le emissioni di gas serra del 50 per cento entro il 2030 e a conseguire la neutralità climatica entro il 2040.

## Programmi di formazione (su argomenti diversi dall'integrità)

La formazione è uno dei mezzi migliori di cui un'organizzazione sportiva dispone per contribuire allo sviluppo. Gli atleti, gli allenatori, i responsabili tecnici, i volontari e altri attori investono tempo ed energie nello sport. Le organizzazioni sportive dovrebbero quindi sostenerli per quanto possibile se manifestano il desiderio di progredire nella loro carriera o di intraprendere un nuovo percorso professionale dopo il ritiro dall'attività sportiva.

**A seconda delle risorse di cui dispone, l'organizzazione potrebbe valutare l'implementazione di:**

- programmi di riconversione professionale e/o
- formazioni per lo sviluppo delle competenze.

Elementi chiave

- Programmi di formazione per le persone che svolgono un ruolo chiave nelle attività dell'organizzazione
- Criteri trasparenti per la partecipazione ai programmi di formazione
- Accredimento da parte di enti di formazione ufficiali
- Rapporto sui risultati dei programmi di formazione
- Opportunità di formazione per i membri dell'organizzazione.

**Integrando le sei fasi del modello nel percorso di governance, l'organizzazione sportiva potrà compiere passi avanti verso la buona governance, contribuendo in modo significativo a rafforzare il ruolo dello sport nella promozione dello sviluppo della società. Come spiegato nel manuale, il rafforzamento della buona governance è un impegno continuo che richiede dedizione e capacità di adattamento per affrontare le sfide attuali e quelle future.**

**I capitoli seguenti propongono esempi di buone pratiche, strumenti e risorse complementari che possono supportare ulteriormente il percorso dell'organizzazione verso la buona governance. Questi materiali, insieme agli esempi e agli strumenti contenuti nel manuale, sono complementari al benchmark IPACS.**

## CASI DI STUDIO

È molto probabile che altre organizzazioni abbiano già dovuto affrontare gli stessi problemi e le stesse sfide. Questo capitolo riporta alcuni esempi di come altre organizzazioni del movimento sportivo hanno implementato le misure illustrate nelle sei fasi descritte in questo manuale. Per ulteriori esempi di buone pratiche si rinvia alla versione integrale del benchmark IPACS e alle 50 raccomandazioni formulate nel benchmark.

### Fase 1

#### Gettare le basi: statuto, norme e regolamenti

---

##### Codice etico

Lo Statuto di Swiss Olympic in materia di etica dello sport svizzero, in vigore dal 1° gennaio 2025, precisa le fattispecie e gli atti che possono costituire violazioni etiche e indica le procedure da adottare in caso di presunte violazioni. Lo statuto completa i nove principi della Carta etica dello sport di Swiss Olympic. Oltre alla Carta etica e allo Statuto, Swiss Olympic ha sviluppato una bussola etica, uno strumento pensato per sensibilizzare, orientare e promuovere comportamenti etici tra gli atleti, gli allenatori e tutte le persone coinvolte nello sport.

---

##### Politica in materia di protezione dei dati

Il Comitato olimpico nazionale britannico (British Olympic Association, BOA) ha adottato una politica di privacy conforme al Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR). Un responsabile della protezione dei dati supervisiona la conformità dell'organizzazione alle leggi sulla protezione dei dati e ha la responsabilità generale di garantire il rispetto di tali norme all'interno del BOA.

---

##### Parità di genere

Nel novembre 2017, la Federazione Internazionale di Hockey (FIH) ha adottato una politica per la parità di genere che mira a favorire l'equilibrio di genere in seno alla federazione e a prevenire discriminazioni illecite o trattamenti a carattere sessista. La FIH ha introdotto una serie di misure, tra cui una modifica dello statuto che garantisce una rappresentanza paritaria nel Consiglio esecutivo: tra gli otto membri ordinari eletti, quattro devono essere donne. Nel luglio 2024, la FIH ha anche introdotto delle linee guida per garantire una rappresentazione dell'hockey paritaria dal punto di vista del genere, diversificata e inclusiva.

## Fase 2

### Trasparenza dell'organizzazione

---

#### **Pubblicazione della struttura organizzativa**

Sul suo sito Internet, la Federazione internazionale di canottaggio (già FISA) ha pubblicato [una pagina](#) in cui spiega la struttura di governance interna. Le informazioni riportate comprendono i ruoli, i poteri e le responsabilità del congresso, del comitato esecutivo, del consiglio, delle commissioni specializzate, del direttore esecutivo e del personale.

---

#### **Pubblicazione del piano strategico e dei rapporti annuali**

Sul [sito Internet](#) del Comitato olimpico neozelandese (NZOC) si possono consultare il piano strategico dell'organizzazione e i rapporti annuali a partire dal 2007. I rapporti annuali includono i rendiconti finanziari sottoposti a revisione.

---

#### **Pubblicazione dei documenti dell'assemblea generale**

Il Comitato olimpico tedesco (DOSB) pubblica [i documenti delle assemblee generali](#) in forma integrale, compresi l'ordine del giorno, i verbali e le decisioni adottate dalle assemblee.

## Fase 3

### Tutela dell'integrità

---

#### **Organo etico indipendente**

La Biathlon Integrity Unit è un'unità indipendente sul piano operativo della Federazione internazionale di biathlon (International Biathlon Union IBU). Istituita nel 2019, si occupa di tutte le questioni legate all'integrità nel biathlon, comprese le indagini e il perseguimento delle violazioni.

---

#### **Meccanismi di segnalazione**

L'Athletics Integrity Unit (AIU) è il braccio indipendente di World Athletics dedicato all'integrità e gestito da un proprio consiglio direttivo. Le segnalazioni possono essere inviate in forma anonima sul [sito Internet](#) dell'AIU. L'AIU ha cinque dipartimenti: controlli e conformità, indagini e intelligence, gestione dei casi, formazione e comunicazione.

---

#### **Meccanismi di segnalazione**

La Gymnastics Ethics Foundation propone sul proprio sito Internet un [meccanismo di segnalazione confidenziale](#) per i casi di violenza, molestie, abuso e/o negligenza, nonché per i casi di manipolazione delle competizioni, corruzione e concussione.

---

#### **Indagini**

L'Equestrian Community Integrity Unit è un'unità incaricata di condurre indagini in caso di segnalazioni e rende conto all'assemblea generale della Federazione internazionale sport equestri (FEI). L'unità ha pubblicato [delle linee guida per la raccolta delle prove](#) alle quali i responsabili della FEI possono fare riferimento durante gli eventi equestri.

## Fase 4

### Governance finanziaria

---

#### Audit finanziario esterno

Il Comitato olimpico nazionale del Botswana pubblica da alcuni anni i resoconti finanziari sottoposti a revisione che vengono allestiti in conformità ai Principi contabili internazionali (IFRS).

---

#### Comitato di audit

World Sailing si è dotato di un comitato di audit indipendente che supervisiona il processo di reporting finanziario. Il comitato ha il compito di guidare il processo di nomina di un revisore esterno, esaminare le bozze dei rendiconti finanziari annuali di World Sailing, verificare i controlli interni ed esaminare il piano di gestione dei rischi dell'organizzazione.

---

#### Assegnazione di eventi

La Federazione Internazionale Pallacanestro (FIBA) ha definito le regole per la presentazione delle candidature, incluse le principali responsabilità legate all'organizzazione di competizioni. Si veda volume 2, capitoli 2 e 3 del Regolamento interno FIBA. Sul suo sito Internet, la FIBA presenta a grandi linee anche i criteri di valutazione applicati agli organizzatori di eventi, pubblica le tempistiche generali del processo di candidatura per le principali competizioni come pure i comunicati stampa per annunciare l'assegnazione degli eventi. Le regole dettagliate, i diritti e i requisiti di ogni processo di candidatura sono chiaramente comunicati a tutte le federazioni nazionali interessate nella documentazione ufficiale.

## Fase 5

### Formazione sull'integrità

---

#### Formazione sull'integrità

La FIFA ha pubblicato un'ampia selezione di materiali formativi sul tema dell'integrità, tra cui flyer sulla manipolazione delle partite, un manuale di conformità per le organizzazioni sportive e guide tascabili su temi legati alla conformità e all'integrità destinate al personale e ai membri delle commissioni della FIFA. In collaborazione con l'UNODC, la FIFA sta implementando il Global Integrity Programme che mira a fornire alle associazioni affiliate le conoscenze e gli strumenti necessari a tutelare l'integrità del calcio.

---

#### Formazione sull'integrità

La formazione e la sensibilizzazione rappresentano uno dei quattro pilastri del framework per l'integrità della Federazione mondiale di badminton (BWF). Le attività di sensibilizzazione mirano a promuovere un badminton improntato ai principi di correttezza e onestà tra gli atleti e il loro entourage, evidenziando i rischi connessi al doping e alla manipolazione degli incontri.

## Fase 6

### Sviluppo e solidarietà

---

#### Sport inclusivo

La Federazione internazionale di tennistavolo (ITTF) dispone di un team e di un comitato incaricati di supervisionare il tennistavolo paralimpico, compresa l'organizzazione dell'ITTF World Para Circuit. Il circuito è stato rivisto a fine 2024 e prevede una struttura con tre livelli di competizione e un programma ampio e diversificato con una ventina di eventi in tutto il mondo. Per accompagnare la nuova struttura del circuito, l'ITTF ha aggiornato il proprio sistema di classificazione (ITTF World Para Ranking).

---

#### Ridistribuzione dei fondi per lo sviluppo

La Federazione internazionale di pallavolo (FIVB) gestisce un cruscotto dei programmi di empowerment e di sviluppo che riporta in modo trasparente gli investimenti effettuati dal 2017. Il sistema mostra gli investimenti totali e i finanziamenti suddivisi per federazione nazionale, associazione di zona e continente.

---

#### Sostenibilità ambientale

La Federazione Internazionale Sci e Snowboard (FIS) ha sottoscritto l'UNFCC Sports for Climate Action Framework and the Sports for Nature Framework, l'iniziativa delle Nazioni Unite che coinvolge il mondo dello sport nella lotta contro il cambiamento climatico. Ha inoltre pubblicato una strategia di sostenibilità e un rapporto annuale per informare sui risultati ottenuti e mette a disposizione un calcolatore di CO2 per aiutare le associazioni affiliate e gli organizzatori di eventi a ridurre la loro impronta ecologica. Tra le altre misure adottate vi sono l'organizzazione di una formazione specifica sulla sostenibilità ambientale destinata a tutta la comunità FIS, la riduzione dei voli internazionali per gli spostamenti delle squadre e il sostegno alle comunità locali per far fronte ai cambiamenti climatici. Nel 2024, la FIS ha firmato due memorandum d'intesa: uno con l'Organizzazione meteorologica mondiale (OMM) per mitigare l'impatto del cambiamento climatico sugli sport invernali e uno con l'Agenzia spaziale europea (ESA) per l'utilizzo delle applicazioni spaziali a sostegno della sostenibilità negli sport invernali.

---

#### Responsabilità sociale

Il Comitato nazionale olimpico e sportivo francese (CNOSF) ospita una piattaforma online dedicata alla responsabilità sociale delle organizzazioni sportive. Offre alle organizzazioni uno strumento diagnostico per calcolare il loro punteggio di responsabilità sociale, un modulo interattivo di 90 minuti per aiutarle a rafforzare le strategie di responsabilità sociale e una cassetta degli attrezzi con buone pratiche, esempi di documenti, guide e pubblicazioni.

## STRUMENTI E RISORSE COMPLEMENTARI

Su Internet è disponibile un ampio ventaglio di strumenti complementari a supporto delle organizzazioni sportive che desiderano migliorare la propria governance<sup>1</sup>. Questo capitolo riporta alcuni esempi che possono essere utili nella fase iniziale.

<sup>1</sup> A titolo di esempio, la task force Governance dell'Associazione delle federazioni degli sport olimpici estivi (ASOIF) ha pubblicato una serie di note di orientamento per le federazioni internazionali, disponibili al link: [asoif.com/governance](http://asoif.com/governance). La Sports Governance Academy britannica fornisce indicazioni e modelli per le federazioni nazionali, disponibili al link: [sportsgovernanceacademy.org.uk/resources/knowledge-base](http://sportsgovernanceacademy.org.uk/resources/knowledge-base).

### Tabella di monitoraggio per il modello di buona governance

Questo strumento pratico serve a monitorare i progressi, identificare le lacune e sostenere un'attuazione coerente degli standard di governance in tutta l'organizzazione.

Obiettivo	Azione da intraprendere	Persona/team responsabile	Tempistica/scadenza	Statuto	Commenti
Statuto, norme e regolamenti chiari e rigorosi					
Migliorare la democrazia					
Migliorare la trasparenza					
Tutelare l'integrità					
Governance finanziaria					
Sviluppo e solidarietà					

## Autovalutazione della struttura democratica dell'organizzazione

### Elezioni dei membri della direzione

- 1 L'organizzazione dovrebbe eleggere il proprio presidente. È stata eletta una persona a questa carica?  
 Sì  No  In parte
- 2 L'organizzazione dovrebbe eleggere la maggioranza dei membri dei suoi organi direttivi. La maggioranza dei membri degli organi direttivi è stata eletta?  
 Sì  No  In parte

### Campagne elettorali

- 3 L'organizzazione dovrebbe avere regole chiare sulle campagne elettorali e comunicarle. Queste regole sono state adottate e sono state comunicate agli stakeholder?  
 Sì  No  In parte

### Procedura elettorale

- 4 L'organizzazione dovrebbe avere regole elettorali predefinite. Queste regole sono state adottate e sono rispettate?  
 Sì  No  In parte

- 5 L'organizzazione dovrebbe definire i requisiti di eleggibilità dei candidati. Questi criteri sono stati adottati e sono rispettati?

Sì  No  In parte

Se sì, i criteri sono pubblicati? Includono valutazioni di due diligence, come controlli di integrità e verifiche?

- 6 L'organizzazione dovrebbe tenere elezioni a scrutinio segreto. Lo fa?

Sì  No  In parte

- 7 L'organizzazione dovrebbe consentire a un organo indipendente di supervisionare il processo elettorale. È prevista una supervisione indipendente?

Sì  No  In parte

- 8 L'organizzazione dovrebbe pubblicare tutte le posizioni vacanti soggette a elezione o nomina per incarichi non riservati al personale. Le posizioni vacanti vengono pubblicate?

Sì  No  In parte

Se sì, quali informazioni vengono pubblicate?

### Rappresentanza

- 9 L'organizzazione dovrebbe garantire che tutti i principali stakeholder siano rappresentati nei gruppi decisionali rilevanti. Lo fa?

Sì  No  In parte

- 10 L'organizzazione dovrebbe stabilire limiti di età e/o di mandato per i dirigenti eletti. Questi limiti sono stati stabiliti?

Sì  No  In parte

- 11 L'organizzazione dovrebbe promuovere la parità di genere e la diversità in seno alla direzione. È stato implementato un programma e/o una politica in questo senso?

Sì  No  In parte

### Etica e integrità

- 12 L'organizzazione dovrebbe adottare una politica per la gestione dei conflitti di interessi. Ha adottato una politica di questo tipo?

Sì  No  In parte

Se sì, quali tipi di conflitto considera (reali, potenziali e percepiti)? Sono stati definiti meccanismi di risoluzione?

- 13 L'organizzazione dovrebbe assicurarsi che le organizzazioni affiliate agiscano in conformità con un codice etico e con le norme e i regolamenti applicabili. Esistono programmi/politiche per garantire la conformità?

Sì  No  In parte

## Esempio di modello di valutazione dei rischi

Rischio	Impatto	Probabilità	Piano d'azione e scadenza

## Elementi da considerare per promuovere una cultura della comunicazione aperta all'interno dell'organizzazione (speak-up culture)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Complete Compliance and Ethics Manual (2022), pp. 3.223 – 3.230

### Fattori che ostacolano lo sviluppo di una cultura della comunicazione aperta (esempi)

- Bias culturale: connotazione negativa legata alla figura del whistleblower
- Bias di conformità: seguire il gruppo
- Effetto spettatore: le condotte illecite sono diffuse e tendono a essere ritenute normali
- Il rispetto della gerarchia impedisce ai livelli inferiori di contestare l'autorità dei superiori
- «Colpire il messaggero»: riluttanza ad assumersi la responsabilità di comunicare notizie negative
- Paura di ritorsioni
- Convinzione che non accadrà o non cambierà nulla anche se le condotte illecite vengono segnalate
- Nessun incentivo a parlare apertamente
- Assenza di esempio dall'alto: la direzione e/o i responsabili non promuovono una cultura della comunicazione aperta (speak-up culture)

### Fattori che favoriscono una cultura della comunicazione aperta (esempi)

- Cultura organizzativa che valorizza una comunicazione aperta e bidirezionale
- Canali di comunicazione efficaci
- Standard efficaci per segnalare preoccupazioni e criticità e per gestirle in modo serio
- Formazione all'ascolto attivo per i responsabili
- Formazione destinata al personale sulla segnalazione di preoccupazioni e criticità e sulla politica di non ritorsione
- Predisposizione e applicazione di processi orientati alla risoluzione dei problemi per indagare e affrontare criticità e preoccupazioni
- Adozione di una strategia di comunicazione efficace e continuativa

## Domande guida per l'autovalutazione della tutela dell'integrità

---

### Organi di controllo

- 1 Sono stati istituiti dei comitati di etica e di audit indipendenti che operano in modo efficace?  
 Sì  No
- 2 Il comitato/la commissione etica adotta misure disciplinari nei casi che gli/le vengono sottoposti?  
 Sì  No

### Meccanismi di segnalazione

- 3 La segnalazione è confidenziale?  
 Sì  No
- 4 È possibile effettuare segnalazioni anonime?  
 Sì  No
- 5 Esistono tutele adeguate per i whistleblower, le vittime e le altre persone interessate?  
 Sì  No  In parte

### Procedure di indagine

- 6 Sono state definite procedure di indagine chiare e queste procedure sono comunicate in modo appropriato?  
 Sì  No
- 7 Sono previste sanzioni in caso di non conformità?  
 Sì  No
- 8 La persona o l'organizzazione interessata può impugnare la decisione?  
 Sì  No

## Domande guida per l'autovalutazione della governance finanziaria

---

- 1 L'organizzazione ha introdotto un processo di budgeting che consente di tracciare e/o monitorare la pianificazione finanziaria e le spese?  
 Sì  No
- 2 Vengono condotti regolarmente audit finanziari interni e/o esterni?  
 Sì  No
- 3 Sono state adottate chiare politiche anticorruzione ed è garantita un'efficace supervisione sulla loro attuazione?  
 Sì  No
- 4 Sono stati istituiti processi di approvvigionamento e questi processi sono comunicati?  
 Sì  No
- 5 Le procedure di gara e di aggiudicazione degli eventi sono aperte ed eque?  
 Sì  No
- 6 Gli stakeholder hanno accesso ai rapporti finanziari e di audit?  
 Sì  No
- 7 L'organizzazione ha introdotto un programma volto ad accertare l'allocazione trasparente delle risorse in relazione agli obiettivi di sviluppo dichiarati?  
 Sì  No

## Possibili componenti di un programma di formazione sull'integrità

In base ai risultati della valutazione, considerare l'eventualità di modificare il programma o di organizzare una sessione supplementare.

### Obiettivo principale

- Definire l'obiettivo principale del programma di formazione in funzione del risultato auspicato, ad esempio sensibilizzare il pubblico sull'integrità e l'etica dello sport; spiegare/chiarire aree specifiche di criticità/rischio; condividere casi di studio per dimostrare concretamente come identificare comportamenti illeciti e cosa fare se si è vittima o testimone di tali comportamenti; formare i nuovi arrivati ecc.

### Pubblico target

- Identificare il pubblico target in base all'obiettivo principale del programma di formazione, ad esempio atleti, allenatori, responsabili tecnici, personale, direttori, membri degli organi direttivi ecc.

### Attività

- Creare varie attività per coinvolgere i partecipanti e assicurarsi che comprendano le informazioni/conoscenze fornite.
- Considerare metodi alternativi per presentare meglio le informazioni, ad esempio la partecipazione passiva o attiva dei partecipanti, attività di gruppo, domande a scelta multipla ecc.

### Struttura e programma didattico

- Identificare gli argomenti chiave da trattare in base all'obiettivo principale definito.
- Sviluppare contenuti su misura adeguati al pubblico target per facilitare la comprensione.
- Valutare la possibilità di utilizzare esempi concreti (case study) tratti da situazioni realmente accadute per sottolineare l'importanza dell'integrità.
- Valutare la durata di ogni sessione formativa.

### Erogazione

- Valutare il formato, ad esempio in presenza o online, dal vivo o registrato.
- Considerare chi condurrà la formazione e se è opportuno coinvolgere esperti esterni.

### Valutazione

- A breve termine: dopo la formazione valutare il grado di assimilazione dei contenuti, ad esempio con un quiz o un esercizio pratico.
- A medio termine: valutare il comportamento globale dei partecipanti alla formazione e identificare i cambiamenti positivi.
- A lungo termine: valutare la cultura organizzativa.

### Monitoraggio e valutazione del programma

- Determinare la frequenza con cui il programma deve essere svolto.
- Chiedere un feedback sulla struttura generale, sui contenuti e sulla metodologia.
- Rendere conto all'organo direttivo (ad es. al comitato esecutivo) sui progressi e sull'efficacia della formazione sull'integrità.