




**RELAZIONE SUI PROCESSI
DI GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT
AND CONTROL DELLE FEDERAZIONI SPORTIVE NAZIONALI**



Indice

1. Premessa	4
1.1. L'approccio di prevenzione nelle attività di vigilanza del CONI.....	4
1.2. Limitazioni.....	6
1.3. Struttura del documento.....	6
2. Sintesi degli aspetti metodologici	7
3. Executive summary	9
4. Risultati di dettaglio	20
4.1. Democrazia	20
4.2. Ambiente interno e cultura etica	28
4.3. Obiettivi, rischi e controlli	36
4.4. Accountability e trasparenza	41
Appendice	46
Modelli metodologici di riferimento	46
Survey di rilevazione	47
Definizioni.....	52
Bibliografia.....	55

Il Presente documento è stato redatto con il supporto di  **protiviti**
Face the Future with Confidence

1. Premessa

1.1. L'approccio di prevenzione nelle attività di vigilanza del CONI

A partire dagli anni '90 numerosi scandali relativi a frodi¹ e corruzione² hanno caratterizzato il settore privato e pubblico (es. Enron negli Stati Uniti, ma anche Parmalat e Cirio in Italia) non lasciando esente quello sportivo. A seguito di tali scandali, l'approccio internazionale al contrasto di tali fenomeni è stato caratterizzato da:

- l'introduzione della responsabilità amministrativa delle "persone giuridiche", cui è stata sostanzialmente riconosciuta la possibilità di esprimere una volontà "delinquenziale" che si affianca, non si sostituisce, alla responsabilità penale delle persone fisiche che commettono i reati;
- l'introduzione del nuovo "compito" della prevenzione, delegato alle medesime persone giuridiche dallo "Stato" (che rimane titolare del potere di "repressione") e a cui è dedicato un intero capitolo (il secondo) della Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione³;
- la considerazione della "good governance"⁴ quale principale leva strategica al contrasto dei fenomeni corruttivi.

In particolare, nel settore sportivo il termine "governance" viene utilizzato ufficialmente nel 1998, a seguito delle vicende connesse all'assegnazione delle Olimpiadi Invernali di Salt Lake City del 2002, che hanno portato importanti riforme nella governance dell'IOC stabilendo l'istituzione di una commissione etica, l'adozione di un codice etico e definendo termini ai mandati dei vertici. Da allora l'IOC ha promosso e diffuso nel movimento olimpico i principi di "good governance" che, ad oggi, sono di fondamentale importanza anche per il contrasto del fenomeno della corruzione, che rappresenta il rischio che più di ogni altro è contrario al sistema valoriale alla base dello sport, dei soggetti che lo praticano e che lo gestiscono.

Il CONI, in base alla legge e al proprio Statuto⁵, esercita un dovere/potere di indirizzo e controllo sulle Federazioni Sportive Nazionali (FSN) con riferimento alle attività a valenza pubblicistica e, nel corso dell'ultimo decennio, ha affiancato allo storico approccio "detective" una logica di

¹ *"Any intentional act or omission designed to deceive others, resulting in the victim suffering a loss and/other perpetrator achieving a gain"* (A.C.F.E., Report to the Nations -on occupational fraud and abuse, 2018).

² *"The abuse of entrusted power for private gain"* (Transparency International).

³ Adottata dall'Assemblea generale il 31 ottobre 2003 e aperta alla firma a Merida nel dicembre dello stesso anno, che ha posto obblighi agli Stati per l'adozione di efficaci politiche di prevenzione della corruzione. Ad oggi lo strumento di contrasto internazionale più efficace ratificata da 186 paesi e che ha potere vincolante sugli stessi.

⁴ «The combination of the processes and structures implemented by the board to inform, direct, manage and monitor the activities of the organization toward the achievement of its objectives" International Standard for the Professional Practice of Internal Auditing

⁵ D. Lgs. 242/1999 (cd Legge Melandri) e Statuto Coni (Art. 23 – Indirizzi e controlli sulle Federazioni Sportive Nazionali).

“prevenzione”, volta a fornire alle FSN un momento di riflessione e consapevolezza sui propri processi di governance, risk management e control (nel seguito “GRC”), anche al fine di identificare quelle azioni trasversali che il CONI può adottare a loro supporto in una logica cost effective.

Il modello logico di prevenzione adottato dal CONI nasce con una forte attenzione sui cd “hard control”, controlli che tendono ad essere formali, quantitativi ed oggettivi (es. procedure, test di audit, riconciliazioni, etc) con il rischio di porre eccessiva enfasi sulla mera soddisfazione formale dei controlli, alla loro “verificabilità” e capacità di produrre “prove”, ma non alla loro reale efficacia (es. un controllo che presenta un elevato livello di “auditabilità” non è necessariamente un controllo più efficace di un controllo meno formalizzato).

In considerazione di ciò e della rilevanza che ha assunto il dibattito⁶ sulla governance nel sistema sportivo internazionale, il CONI ha ampliato l’ambito di verifica preventiva ai cd “soft control”, elementi informali, qualitativi, di difficile misurazione e che attengono all’environment etico e culturale delle organizzazioni, quali il clima interno di “trust”, il “tone at the top”, il “commitment to the competence”, l’“accountability”, etc.

Tali elementi, componenti fondamentali della governance, costituiscono leve efficaci per il contrasto dei comportamenti di mala-administration, frode e corruzione, che non rappresentano un fallimento dei sistemi, delle procedure o dei controlli, bensì un “fallimento delle persone”.

La “good governance” è quindi la risposta che le organizzazioni sportive nazionali e internazionali stanno cercando di fornire per il contrasto al fenomeno della corruzione, che rappresenta la totale e profonda negazione del sistema valoriale che caratterizza lo sport.

Proprio in riferimento alla valenza etica dello sport il Presidente dell’Association of Summer Olympic International Federations ha coniato il termine “better governance” come obiettivo ultimo delle organizzazioni sportive. L’espressione può significare, ad esempio, che le organizzazioni sportive non possono limitarsi all’adozione di policy e codici etici che guidino i comportamenti (“good governance”), ma devono porsi come obiettivo ultimo quello di formare persone (e atleti) che non hanno necessità di policy o codici etici per indirizzare i propri comportamenti etici.

⁶ Tra le iniziative a livello internazionale si segnala l’IPACS (Partenariato Internazionale contro la Corruzione nello Sport), cui partecipano sia Stati Nazionali, sia organizzazioni internazionali come IOC, OECD, Consiglio d’Europa, (il CONI è l’unico Comitato Olimpico che vi partecipa). Si tratta di una piattaforma multilaterale con lo scopo di “riunire le diverse organizzazioni sportive internazionali, governative, intergovernative e altri stakeholder rilevanti per rafforzare e supportare le azioni per contrastare la corruzione e promuovere la cultura di good governance nell’ambito sportivo”.

Quanto sopra con la consapevolezza che la sfida è molto più complessa che in altri settori, perché nello sport riguarda sia l'ambito "on the field" (in riferimento al contrasto della corruzione dell'organizzazione) che l'ambito "off the field" (in riferimento alla corruzione della performance sportiva e quindi ai temi del match fixing, del doping,..).

1.2. Limitazioni

I risultati esposti nel presente documento sono l'esito di attività di analisi condotte sulla base delle informazioni e dei dati forniti dalle FSN, ovvero pubblicati sui loro siti istituzionali. In particolare, l'Ufficio di Vigilanza ha trasmesso un web-link per l'accesso al questionario di 68 domande a cui hanno risposto 41 delle 44 FSN coinvolte.

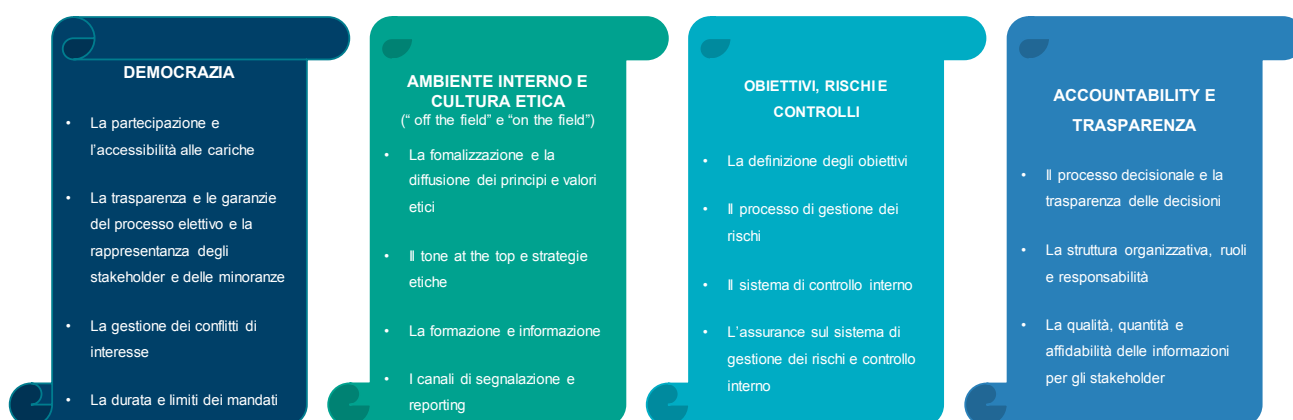
L'attività di rilevazione e analisi si è svolta nel corso del 2019.

1.3. Struttura del documento

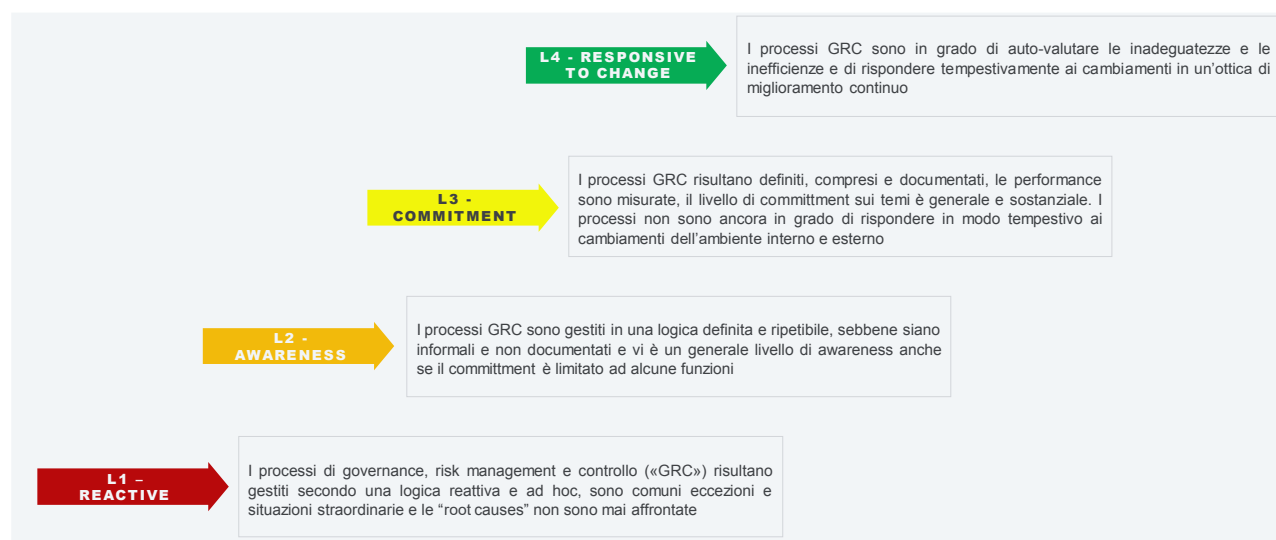
A seguito della premessa, il secondo capitolo descrive in sintesi gli aspetti metodologici alla base dell'analisi effettuata, mentre il terzo contiene i principali risultati emersi e il "development path" individuato verso i livelli di maturità superiori. L'ultimo capitolo descrive i risultati di dettaglio e in appendice sono riportati i framework di riferimento, la survey di rilevazione e le definizioni.

2. Sintesi degli aspetti metodologici

L'analisi è stata svolta secondo quanto definito nel "Modello metodologico per la realizzazione delle attività di verifica preventiva e ispettiva sulle Federazioni sportive nazionali, le discipline sportive associate e gli enti di promozione sportiva" approvato dal Consiglio nazionale del CONI (ottobre 2018). Gli ambiti di governance⁷ oggetto dell'assessment condotto sono stati i seguenti:



Per ciascun ambito sono stati definiti 4 differenti livelli di maturità⁸ sulla base dei seguenti driver:



⁷ Per i futuri assessment potrà essere valutato un perimetro di analisi diverso.

⁸ Secondo logiche del "Capability Maturity Model Integration (CMMI)", sviluppato da Software Engineering Institute, un approccio volto al miglioramento dei processi, il cui obiettivo è di aiutare un'organizzazione a migliorare le sue prestazioni. Il CMMI può essere usato per guidare il miglioramento dei processi all'interno di un progetto, una divisione o un'intera organizzazione. L'ultimo livello del percorso di maturità prevede un'organizzazione in grado di auto-valutarsi e di migliorare a fronte di contesto interno ed esterno mutevole.

La seguente matrice definisce gli “standard organizzativi” per ciascuno ambito e livello:

	L1 - REACTIVE	L2 - AWARENESS	L3 - COMMITMENT	L4 - RESPONSIVE TO CHANGE
DEMOCRAZIA	<ul style="list-style-type: none"> I principi alla base dei meccanismi elettivi non sono omogenei tra le Federazioni. Le regole elettive non prevedono cause di ineleggibilità e/o incompatibilità né forme di equo bilanciamento delle rappresentanze. Non è definito un limite al numero dei mandati degli Organi di Verifica. La Federazione non ha adottato una definizione di conflitto di interessi. 	<ul style="list-style-type: none"> I principi alla base dei meccanismi elettivi non sono omogenei tra le Federazioni. Le regole elettive prevedono cause di ineleggibilità e/o incompatibilità, ma non prevedono forme di equo bilanciamento delle rappresentanze. Il limite al numero dei mandati degli Organi di Verifica è stabilito in maniera discrezionale da ciascuna Federazione. La Federazione ha adottato una definizione di conflitto di interessi. I conflitti identificati sono gestiti di volta in volta. 	<ul style="list-style-type: none"> I principi alla base dei meccanismi elettivi sono omogenei per tutte le Federazioni e garantiscono un equo bilanciamento di tutte le rappresentanze. Per prevenire irregolarità durante il processo elettivo è prevista la presenza di soggetti terzi indipendenti. È definito un limite al numero di mandati degli Organi di Verifica massimo di 3. La Federazione ha adottato una definizione di conflitto di interessi in linea con le <i>best-practice</i> internazionali. 	<ul style="list-style-type: none"> I principi alla base dei meccanismi elettivi sono omogenei per tutte le Federazioni e garantiscono un equo bilanciamento di tutte le rappresentanze. È definito un limite al numero di mandati degli Organi di Verifica pari o inferiore a 3. La Federazione ha definito una procedura che definisce le responsabilità e le modalità di identificazione, valutazione e gestione del conflitto d'interessi con riferimento ai processi ed alle attività federali più a rischio.
AMBIENTE INTERNO E CULTURA ETICA	<ul style="list-style-type: none"> I valori, i principi e le regole etiche sono contenute nello Statuto o in altre Carte Federali. Non sono presenti strumenti per la gestione e l'investigazione delle segnalazioni. La Federazione è focalizzata sugli aspetti repressivi riguardanti la “corruzione della performance” e non sulle politiche preventive. 	<ul style="list-style-type: none"> La Federazione ha adottato un Codice Etico. Le segnalazioni sono gestite e investigate attraverso canali non strutturati. La Federazione organizza programmi e iniziative per sensibilizzare gli stakeholder sui temi della “corruzione della performance”. 	<ul style="list-style-type: none"> La Federazione ha adottato un Codice Etico. La Federazione effettua iniziative formative su tematiche ethics-related. È presente un sistema di gestione e investigazione delle segnalazioni. La Federazione pianifica programmi e iniziative sui temi della “corruzione della performance”, divulga materiale informativo per indicare come comportarsi nel caso in cui si venga avvicinati da soggetti corruttori e dispone di un canale per le segnalazioni. 	<ul style="list-style-type: none"> La Federazione ha adottato un Codice Etico e un Modello di compliance anti-corruzione ed il connesso sistema disciplinare. La Federazione effettua iniziative formative su tematiche ethics-related ed è presente un sistema di gestione delle segnalazioni che garantisce la riservatezza del segnalante. La Federazione pianifica programmi e iniziative sui temi della “corruzione della performance”, divulga materiale informativo e dispone di un canale per le segnalazioni.
OBIETTIVI, RISCHI E CONTROLLI	<ul style="list-style-type: none"> Il riferimento strategico è statico e coincide con la mission prevista dallo Statuto. Non è presente un processo di definizione e assegnazione degli obiettivi alle strutture. Sono assenti policy e procedure, le attività e i controlli sono basati sull'iniziativa e l'esperienza dei singoli. Non vi sono organi di controllo interni ed esterni e nemmeno strutture di assurance interna di secondo o terzo livello. 	<ul style="list-style-type: none"> Il riferimento strategico è statico e coincide con la mission prevista dallo Statuto, tuttavia alcuni obiettivi sono desumibili da documentazione. Non è presente un processo di definizione e assegnazione degli obiettivi alle strutture, ma i ruoli e le responsabilità delle stesse risultano formalizzati. Le attività sono svolte sulla base di prassi. È presente un Collegio dei Revisori, ma non sono presenti strutture di assurance interna di secondo o terzo livello. 	<ul style="list-style-type: none"> Gli obiettivi strategici sono definiti e le strutture realizzano specifici obiettivi con un certo grado di autonomia decisionale; tuttavia le performance sono misurate qualitativamente, in assenza di target specifici. Vi è commitment rispetto all'identificazione e la gestione dei rischi significativi. Le attività sono svolte sulla base di procedure e l'adeguatezza dei controlli è valutata. Sono presenti strutture di assurance di secondo livello. 	<ul style="list-style-type: none"> Gli attori decisionali definiscono obiettivi misurabili e assumono le decisioni nell'ambito di processi strutturati di pianificazione e controllo. Gli obiettivi sono assegnati alle strutture e le rispettive performance sono misurate attraverso indicatori ad hoc. Vi è un processo di gestione dei rischi. Sono presenti strutture di controllo di secondo livello (es. compliance) e terzo livello (Internal audit).
ACCOUNTABILITY E TRASPARENZA	<ul style="list-style-type: none"> Il modello di governo della Federazione è di tipo accentrato, dove il Consiglio Federale approva oltre il Bilancio, il Budget e le sue variazioni anche le singole spese delle Strutture. Il processo democratico, il processo decisionale, la gestione e le performance non sono oggetto di forme di trasparenza. I risultati sono rappresentati sostanzialmente in termini di Bilancio di esercizio, che tuttavia non è oggetto di pubblicazione. 	<ul style="list-style-type: none"> Il modello di governo della Federazione è di tipo accentrato, dove il Consiglio Federale approva oltre il Bilancio, il Budget e le sue variazioni anche le singole spese delle Strutture ad eccezione di alcune tipologie, come le spese ricorrenti. Il processo democratico prevede la pubblicazione dei risultati. La gestione e le performance sono, solo per alcuni aspetti, oggetto di forme di pubblicazione. 	<ul style="list-style-type: none"> L'Organigramma e le Job Description sono formalizzate. Il modello di governo della Federazione è di tipo decentrato, dove il Consiglio Federale approva oltre il Bilancio, il Budget e le sue variazioni solo alcune spese rilevanti delle Strutture. Il processo democratico prevede la pubblicazione dei diritti di voto assegnati e dei risultati. La gestione e le performance sono oggetto di forme di trasparenza su alcuni temi. 	<ul style="list-style-type: none"> Il modello di governo della Federazione è di tipo decentrato, dove il Consiglio Federale approva solo il Bilancio, il Budget. L'Organigramma e le Job Description sono formalizzate e i relativi aggiornamenti sono approvati e comunicati tempestivamente. L'organizzazione è rispondente al cambiamento. Il processo democratico, la gestione e le performance sono trasparenti. I documenti e le decisioni sono diffusi e accessibili.

I dati rilevati attraverso la survey hanno consentito di individuare le situazioni fattuali e specifiche di ciascuna FSN e di associarle alla circostanza organizzativa standard più “simile”, andando così ad individuare il livello di maturità corrispondente.

3. Executive summary

La governance può essere definita come «The combination of the processes and structures implemented by the board to inform, direct, manage and monitor the activities of the organization toward the achievement of its objectives»⁹.

La governance di un Organismo Sportivo è volta ad assicurare il raggiungimento della propria mission e degli obiettivi, garantendo al contempo il rispetto dei requisiti normativi e legali, dei principi etici e dei valori sportivi sia in ambito “on the field” (in riferimento alla gestione dell’organizzazione stessa) che “off the field” (in riferimento alla performance sportiva), rispondendo alle aspettative della società attraverso una piena trasparenza verso l’esterno e l’accountability rispetto alle proprie decisioni, azioni e performance, producendo benefici per la società, i singoli stakeholder in un’ottica di breve ma anche di lungo periodo.

La governance si sviluppa su due fondamentali direttrici: quella strategica, ad esempio con la determinazione della mission, degli obiettivi, della propensione al rischio, il limite ai comportamenti tollerati e quelli attesi, e quella del monitoraggio, ovvero il risk management e i controlli, nonché l’Internal e l’External assurance¹⁰, ma anche i temi connessi alla responsabilità sociale e ambientale ed alla relativa rendicontazione.

La governance non rappresenta un processo separato e distinto dal risk management e dal controllo interno, anzi i tre elementi sono fortemente interconnessi: la governance è efficace se un’organizzazione nel momento in cui determina la propria strategia e i propri obiettivi ne valuta i rischi e se, d’altro canto, si fonda su un sistema di controllo interno in grado di mitigare quei rischi e su un’indipendente e obiettiva attività di assurance, volta a contribuire al miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dei processi stessi di governance, risk management e controllo interno (in ottica “responsive to change”).

I requisiti formali di governance dipendono dalla tipologia di persona giuridica e dal quadro normativo, giurisprudenziale e sanzionatorio di riferimento, del settore di appartenenza (i requisiti ad esempio sono differenti tra settore privato e pubblico e nel primo sono diversificati tra società quotate e non quotate).

⁹ International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

¹⁰ In particolare mentre l’external assurance fornisce un’opinione focalizzata esclusivamente sull’informativa finanziaria valutando la comprensibilità degli eventi passati espressi in dati economici e patrimoniali nonché la loro conformità ai principi e alle norme applicabili, l’internal assurance si occupa di prevenire errori, inefficienze e irregolarità (compresa la frode) che possono impedire il raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione (comprese le frodi), focalizzandosi sugli eventi futuri al fine di aumentare la capacità dell’organizzazione di raggiungere i propri obiettivi.

Le effettive prassi di governance possono invece variare sia in funzione della dimensione, complessità e del ciclo vitale dell'organizzazione e riflettono anche la cultura degli stakeholder dell'organizzazione ovvero la struttura complessa dei valori, degli obiettivi, dei comportamenti, delle performance e delle responsabilità.

L'etica è una componente fondamentale della cultura organizzativa, elemento cruciale dell'efficacia della governance e attiene al sistema valoriale, ai comportamenti attesi e anche alle strategie ed alle azioni, dirette e indirette, dell'organizzazione per definire, mantenere e sviluppare gli standard etici, legali e sociali dell'organizzazione. Per quanto sopra, la governance è sostanzialmente costituita da elementi informali, qualitativi, di difficile misurazione che attengono all'environment etico e culturale, quali il clima interno di "trust", il "tone at the top", il "commitment to the competence", "l'accountability",...

L'analisi condotta ha tentato di rilevare tali elementi e di ricondurli ai 4 livelli di maturità predefiniti, in modo da individuare possibili azioni che, anche in maniera trasversale, possano far evolvere le Federazioni verso il livello di maturità successivo. In via generale, è emersa una evidente uniformità delle FSN (97%) che si attestano sostanzialmente sui livelli intermedi di maturità "Awareness" e "Commitment". In altri termini i processi GRC delle Federazioni risultano caratterizzati da logiche definite e ripetibili, ancorché non necessariamente formalizzate, con un grado di commitment ancora iniziale.

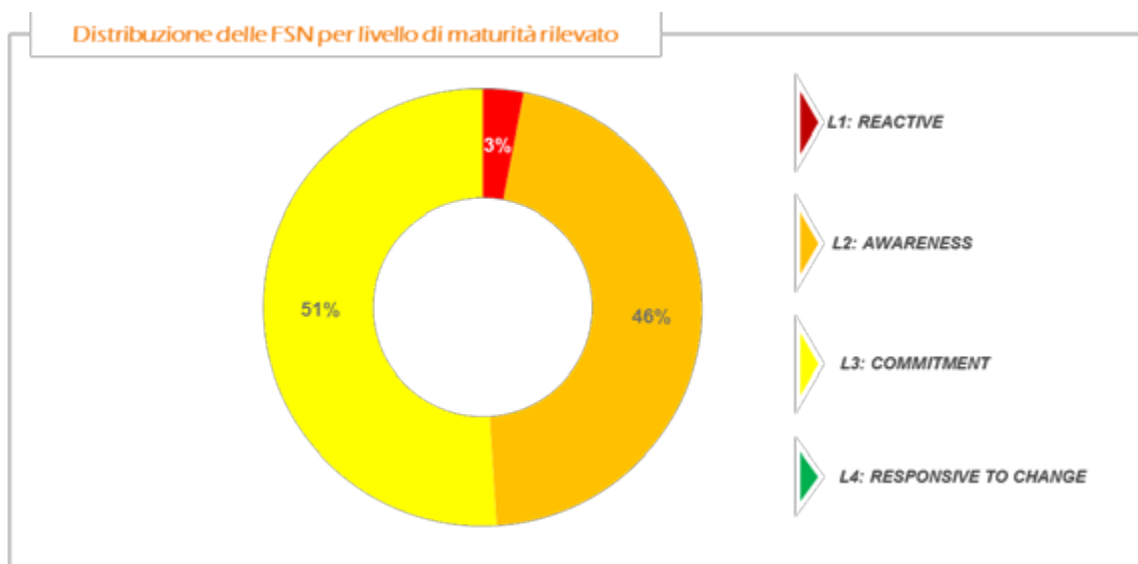


Figura 1: Distribuzione delle FSN per livello di maturità rilevato

L'omogeneità della distribuzione delle FSN appare conseguenza sia dell'azione "riformatrice" che il CONI ha realizzato negli ultimi anni, sia dei requisiti normativi in tema di compliance che hanno trovato ambito di applicazione soggettiva nelle FSN.

In particolare, le azioni avviate dal CONI sono state le seguenti:

- a. l'introduzione (2013) della "**vigilanza preventiva**" condotta annualmente su tutte le FSN con logiche di supporto e "consulenza" e non più meramente "ispettive". Tale attività ha consentito di stabilire un linguaggio comune, diffondere concetti e riflessioni sul sistema di risk management e controllo interno fino all'implementazione da parte delle FSN di controlli fondamentali quali la segregazione delle funzioni, la firma congiunta sui conti correnti, le procedure organizzative, etc.;
- b. la riforma della **giustizia sportiva** (2014) che ha introdotto principi e regole procedurali uniformi per tutte le FSN, nel rispetto del diritto di difesa, di imparzialità del giudice, del contraddittorio e del giusto processo. Le principali innovazioni attengono all'istituzione del Collegio di Garanzia dello Sport a cui ricorrere per motivi di legittimità rispetto agli esiti dei gradi di giustizia federale, nonché l'istituzione della Procura generale dello Sport;
- c. l'emanazione dei "**Principi fondamentali degli statuti delle federazioni sportive nazionali e delle discipline sportive associate**" (2018) che ha assicurato l'omogeneità dei contenuti delle Carte Federali, delle regole e dei meccanismi di voto, definendo altresì i requisiti per l'eleggibilità alle cariche federali, nonché meccanismi di garanzia sulle procedure di voto;
- d. la realizzazione di un **percorso formativo per i segretari federali** (2019) che ha visto il coinvolgimento, quali relatori, anche di esponenti del IOC, dell'Interpol e dell'OECD, nel quale sono state affrontate anche i temi di governance, risk management e controllo interno e la prevenzione dei rischi di match fixing;
- e. la diffusione a tutte le FSN di **linee guida in tema di trasparenza** (2019), volte a fornire indicazioni uniformi sull'applicazione dei requisiti normativi in tema di adempimenti di pubblicazione sui propri siti web e di accesso civico;
- f. la cabina di regia in materia di **privacy** (2020) attraverso momenti di confronto tra i Data Protection Officer (DPO) delle FSN.

Le principali norme di legge in tema di compliance ad oggi applicabili alle FSN sono:

- a. il D. Lgs.231/2001 (la cui applicazione è volontaria) che ha introdotto la responsabilità amministrativa delle organizzazioni per reati commessi, nel loro interesse o vantaggio da parte del personale, investendole del compito di adottare modelli di organizzazione e

- controllo, protocolli e procedure organizzative e un Codice Etico, istituendo al contempo un Organismo di Vigilanza per vigilare sulla adeguatezza ed effettività di tali modelli;
- b. il Decreto Legislativo “Trasparenza” (D. Lgs. 33/2013) in base al quale oggi le FSN pubblicano le Carte Federali e i Bilanci nonché altre informazioni sul proprio sito (quali ad esempio regolamenti sportivi, arbitrali, deliberazioni, contributi,...).
 - c. il General Data Protection Regulation (GDPR) in materia di Privacy.

Gli ambiti di governance che hanno maggiormente risentito in termini di sviluppo di quanto sopra sono **Processo decisionale, accountability e trasparenza** e **“Democrazia”**, mentre gli ambiti **“Obiettivi, rischi e controlli”** e **“Ambiente e cultura etica”** hanno mostrato uno sviluppo meno accentuato, anche perché non sono presenti requisiti normativi specifici, quanto piuttosto “soft law” e framework internazionali.

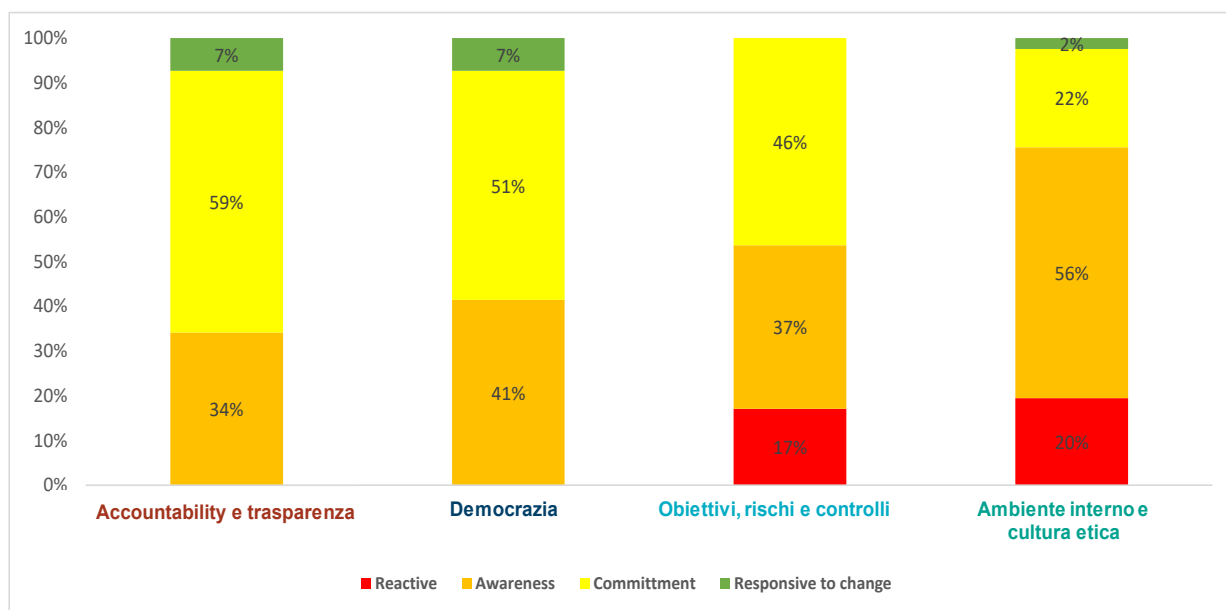


Figura 2 Distribuzione delle FSN per livelli di maturità e 4 temi

A. “Accountability e trasparenza”

Il processo decisionale delle FSN è tendenzialmente centralizzato nel Consiglio Federale, con deleghe limitate al Segretario e quasi mai al Management¹¹. Ad esempio, anche a seguito dell’approvazione del Bilancio preventivo, in molte FSN le singole spese sono comunque oggetto di deliberazione da parte del Consiglio Federale. In questo senso il processo di pianificazione e controllo strategico¹² e il controllo di gestione¹³ appaiono come processi in “overlapping” che fanno riferimento ad unico owner ovvero al Consiglio Federale. Il Segretario generale, in particolare, soggetto di raccordo tra la politica e il management, è “il capo degli uffici” che garantisce la continuità amministrativa a fronte dell’orizzonte temporale politico che vive di un mandato quadriennale. Figura storicamente di nomina CONI, e in tal senso soggetto che espletava i propri compiti amministrativi in forma in parte “autonoma e indipendente” dagli organi elettivi federali, ad oggi, a seguito dell’evoluzione normativa che ha interessato il sistema sportivo, il Segretario è individuato dagli organi politici federali con un “nulla osta” fattuale del CONI.

Vista la rilevanza del ruolo, nel 2019 il CONI ha avviato un progetto di job analysis per la definizione e costruzione delle relative competenze ed ha effettuato un primo percorso di training a tutti i Segretari Federali.

Per quanto attiene alla organizzazione degli uffici, la maggior parte delle FSN (82%) ha rappresentato di aver definito puntualmente la propria struttura organizzativa ed è emerso un adeguato livello di disclosure dei documenti federali verso l’esterno (lo Statuto, i regolamenti federali ed i Bilanci sono pubblicati dalle FSN, unitamente ad altri documenti, mentre i contributi ricevuti sono pubblicati dalla società pubblica erogante).

Il Bilancio consuntivo è oggetto di assurance da parte del Collegio dei Revisori dei Conti federali e della Società di Revisione contabile. Dopo l’approvazione in Consiglio Federale il documento deve essere approvato dalla Giunta Nazionale del CONI.

11 In via generale una struttura centralizzata ha un controllo più efficace dei costi, mentre una decentrata presenta risposte più flessibili e veloci al cambiamento. La decentralizzazione tuttavia presenta come prerequisiti un management con adeguate competenze ed esperienza, la capacità e la volontà di prendere decisioni e un sistema di obiettivi e di misurazione delle performance che ad oggi pare ad uno stato iniziale di sviluppo nelle FSN.

12 Insieme di strumenti, processi, metodologie a supporto della definizione e monitoraggio delle strategie e della loro traduzione nei documenti di Bilancio.

13 Insieme di strumenti, processi, metodologie a supporto della definizione e realizzazione degli obiettivi manageriali nell’uso delle risorse assegnate col Budget.

Le principali aree di sviluppo sono:

1. **introduzione di Consiglieri non elettivi indipendenti**, selezionati sulla base di caratteristiche professionali, di esperienza che potrebbe garantire l'imparzialità e il buon andamento della Federazione e apportare benefici in termini di competenze ed esperienze differenti;
2. costituzione di **Comitati ad hoc endo-consiliari** con funzioni propositive e/o consultive su alcune materie specifiche (es. Comitato Controllo e Rischi; Comitato per la remunerazione, etc.,) per supportare il Consiglio Federale nell'espletamento delle proprie funzioni;
3. **rafforzamento del ruolo del Segretario Federale**, attraverso lo sviluppo delle competenze, fino alla creazione di un "albo professionale" dedicato, che ne rafforzi anche l'indipendenza e l'autonomia dalla vision politica;
4. **incremento della disclosure** verso l'esterno attraverso la pubblicazione di informazioni, quali: biografie e cv dei Consiglieri Federali; executive summary delle decisioni prese in ciascuna riunione dal Consiglio Federale; remunerazione dei componenti degli organi di governo, benefit, costi di viaggio

B. "Democrazia"

Il processo elettivo e democratico appare basato su un quadro normativo coerente e comune a tutte le FSN, e prevede l'accessibilità alla candidatura per le cariche federali condizionata al possesso di requisiti generali di onorabilità (es. presenza di condanne penali passate in giudicato per reati non colposi a pene detentive superiori a un anno; presenza nell'ultimo decennio, salva riabilitazione, di squalifiche o inibizioni sportive superiori a un anno) e di requisiti sportivi (essere in regola con il tesseramento alla data di presentazione della candidatura).

È prevista una sola particolare situazione di conflitto di interessi, che definisce l'ineleggibilità alle cariche federali per tutti coloro che abbiano come fonte primaria o prevalente di reddito un'attività commerciale e/o imprenditoriale, svolta in nome proprio e/o in nome altrui, direttamente collegata alla gestione della Federazione.

Il voto è segreto e possono essere attribuiti voti plurimi alle società con particolari meriti sportivi, nel limite dell'1% del totale dei voti assegnati agli aventi diritto, per evitare la costituzione di maggioranze predefinite. Per evitare la costituzione di società sportive ai soli fini elettorali è

attribuito il diritto di voto a società che abbiano maturato un'anzianità di affiliazione di 12 mesi precedenti la data di celebrazione dell'Assemblea.

A garanzia delle procedure di voto, è presente una Commissione Verifica Poteri, il cui Presidente è nominato dalla Federazione, d'intesa con il CONI. Il Presidente Federale è eletto con la maggioranza assoluta dei voti esprimibili con il limite di tre mandati quadriennali.

La composizione del Consiglio Federale deve essere tale da garantire la rappresentanza di atleti e tecnici in misura non inferiore al 30% del totale dei Consiglieri (aspetto riscontrato nell'85% degli Statuti federali esaminati), nonché la rappresentanza di genere, con almeno 1/3 dei Consiglieri di genere femminile.

In riferimento agli Organi di Controllo e di Giustizia, il Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti federale e il Procuratore Federale risultano espressione della maggioranza elettiva (in quanto il primo è eletto dall'Assemblea elettiva stessa ed il secondo è nominato dal Consiglio Federale su proposta del Presidente eletto). Sono tuttavia presenti meccanismi di bilanciamento che prevedono che gli altri due componenti del Collegio dei Revisori dei Conti federale siano designati dal CONI e dal MEF e che il Procuratore generale dello Sport del CONI possa disporre l'avocazione di indagini del Procuratore federale, anche su segnalazione di singoli tesserati e affiliati in caso di omissione o irragionevolezza nel procedere all'archiviazione.

I principali aspetti che devono essere rafforzati sono i seguenti:

1. **ampliamento delle casistiche di conflitto di interessi** che possono interessare i candidati e le cariche elette, ma anche gli organi di controllo, non limitandolo alla sola esistenza di interessi di natura commerciale e/o imprenditoriale direttamente collegati alla gestione della Federazione, ma anche ad aspetti di differente tipo (ulteriori rapporti, anche giuridici con la FSN) e con riferimento a congiunti;
2. **disclosure** circa l'assegnazione di contributi o altre utilità alle società sportive o loro tesserati in prossimità delle elezioni federali da parte del Presidente e del Consiglio uscente;
3. **definizione dei requisiti di indipendenza delle Commissioni di Verifica** oltre l'unico presente, che prevede che il componente della Commissione non sia candidato a cariche elettive federali, quali ad esempio l'esistenza di ulteriori rapporti (di natura economica o giuridica) tra il componente della Commissione e la FSN stessa.

Si segnala un ulteriore aspetto di carattere più “sistemico” e riguarda l’avvio di una riflessione sul tema del “**conflitto di interesse strutturale**”¹⁴, che potrebbe coinvolgere tutti gli stakeholder del sistema sportivo, in ordine all’introduzione di specifiche ipotesi di incompatibilità, quali il divieto anche graduato e/o per un determinato arco temporale, di assumere cariche o incarichi presso le FSN per i dipendenti/dirigenti/cariche di Sport e Salute, del CONI ed eventualmente anche dei Ministeri di riferimento.

C. “Obiettivi, rischi e controlli”

La pianificazione degli obiettivi manca di Piani Strategici e risulta sostanzialmente definita nei programmi elettorali dei Presidenti e non in documenti federali.

Le FSN che hanno rappresentato di aver una misurazione degli obiettivi basata su indicatori quali-quantitativi sono il 15%, mentre per tutte le altre vi sono prassi qualitative che non prevedono l'utilizzo di indicatori e target definiti (tali informazioni sono contenute nelle relazioni annuali del Presidente Federale).

Non è presente un processo formalizzato e strutturato di risk management e i principali rischi identificati e portati all’attenzione degli organi decisionali sono relativi all’informativa finanziaria ed alla compliance normativa. In riferimento al sistema di controllo interno¹⁵, l’85% delle FSN ha rappresentato di essere dotata di procedure su attività connesse agli acquisti, alla gestione delle carte di credito ed alle spese di rappresentanza; alla gestione delle trasferte; alla contabilità ed al bilancio; alla gestione dei tesseramenti e delle affiliazioni.

Inoltre circa la metà delle FSN ha segnalato la presenza dei controlli di secondo livello (es. compliance, security, controllo di gestione, etc.), ancorché affidati a soggetti esterni e il 20% delle Federazioni ha dichiarato di aver istituito una funzione di terzo livello (Internal Audit) per fornire assurance indipendente sui processi di GRC; tale funzione, appare in uno stadio iniziale in termini

¹⁴ “...una situazione di conflitto di interessi non limitata a una tipologia di atti o procedimenti, ma generalizzata e permanente, cd. strutturale, in relazione alle posizioni ricoperte e alle funzioni attribuite. In altri termini, l'imparzialità nell'espletamento dell'attività amministrativa potrebbe essere pregiudicata in modo sistematico da interessi personali o professionali derivanti dall'assunzione di un incarico, pur compatibile ai sensi del d.lgs. 39/2013...”, ANAC in Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, inerente il PNA 2019

¹⁵ Il sistema di controllo interno deve essere articolato su tre livelli di indipendenza (*Three line of defense*): un primo affidato al management, a cui sono attribuite la responsabilità di gestire i rischi correlati alle attività svolte e di porre in essere adeguati presidi di controllo; un secondo affidato a funzioni di controllo che rispondono all'esigenza di garantire il monitoraggio continuo dei rischi più significativi e sono dedicate in via esclusiva a garantire un efficace presidio dei rischi; un terzo affidato alla funzione Internal Audit che deve fornire assurance e deve valutare l'efficacia e l'efficienza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

di competenze e di conformità ai principi professionali (ad es. approvazione del mandato, procedura delle attività di Internal Audit, Piano di Audit, etc.).

Le principali aree di sviluppo sono dunque:

1. **awareness sui temi di governance, risk e compliance**, attraverso training e workshop formativi / informativi periodici a partire dai componenti dei Consigli Federali;
2. **pianificazione strategica**, anche attraverso l'adozione di strumenti come la Balanced Scorecard e la misurazione e il monitoraggio degli obiettivi target attraverso indicatori;
3. implementazione di un processo di **risk management** per consentire l'efficace identificazione dei rischi rilevanti che minano il raggiungimento degli obiettivi definiti dalle FSN;
4. introduzione della funzione di **Internal Audit**¹⁶, che operi con le adeguate competenze sulla base di un mandato formale e di un piano di audit formalmente approvati da parte del Consiglio Federale.

D. “Ambiente interno e cultura etica”

In merito all'ambito “off the field”, circa la metà delle FSN ha rappresentato di aver avviato un “percorso di compliance” sulla base del D.Lgs 231/01, ed in particolare di aver:

- definito i propri valori e principi in un Codice Etico (50% delle FSN) diffuso e comunicato a tutti i destinatari, attraverso pubblicazione sul sito web federale, sulla intranet federale, ovvero trasmesso tramite e-mail a tutti i dipendenti e collaboratori;
- effettuato iniziative formative su temi etici (25% delle FSN), destinate a dirigenti e dipendenti;
- nominato un Organismo di Vigilanza che monitora adeguatezza ed efficacia del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01;
- implementato canali (75% delle FSN) per segnalare potenziali condotte illecite quali e-mail ovvero posta cartacea (che tuttavia non garantiscono la riservatezza e la tutela dell'identità del segnalante) e in alcuni casi (5% delle FSN) applicativi ad hoc¹⁷ dedicati.

¹⁶ Secondo lo studio ACFE, “Report to the Nations” (2018), oltre il 15% dei casi di frode è identificato attraverso le attività di internal audit, secondo metodo più diffuso per la detection delle frodi.

¹⁷ Secondo lo studio ACFE, “Report to the Nations” (2018), oltre il 46% dei casi di frode sono identificati attraverso le segnalazioni effettuate con sistemi di whistleblowing. Nelle organizzazioni senza sistemi di whistleblowing tale valore scende a circa il 30%.

Quanto sopra può certamente contribuire al rafforzamento dell'ambiente "etico", elemento intangibile ma essenziale per il contrasto dei comportamenti non in linea con quelli attesi dall'organizzazione, ma deve essere presidiato il rischio del cd "window dressing", ovvero della "burocrazia della compliance", in cui i modelli di compliance adottati dall'organizzazione non hanno reale forza deterrente, ma svolgono esclusivamente una funzione di legittimazione formale e di "maquillage".

Al tempo stesso gli organi decisionali dovrebbero definire una "strategia etica" che non può essere fondata sulla sola aspettativa che le persone si comportino correttamente o seguano procedure formali, bensì deve essere fondata su azioni programmatiche, anche comunicazionali, volte ad aumentare e favorire il livello di awareness e commitment sui temi etici e legali.

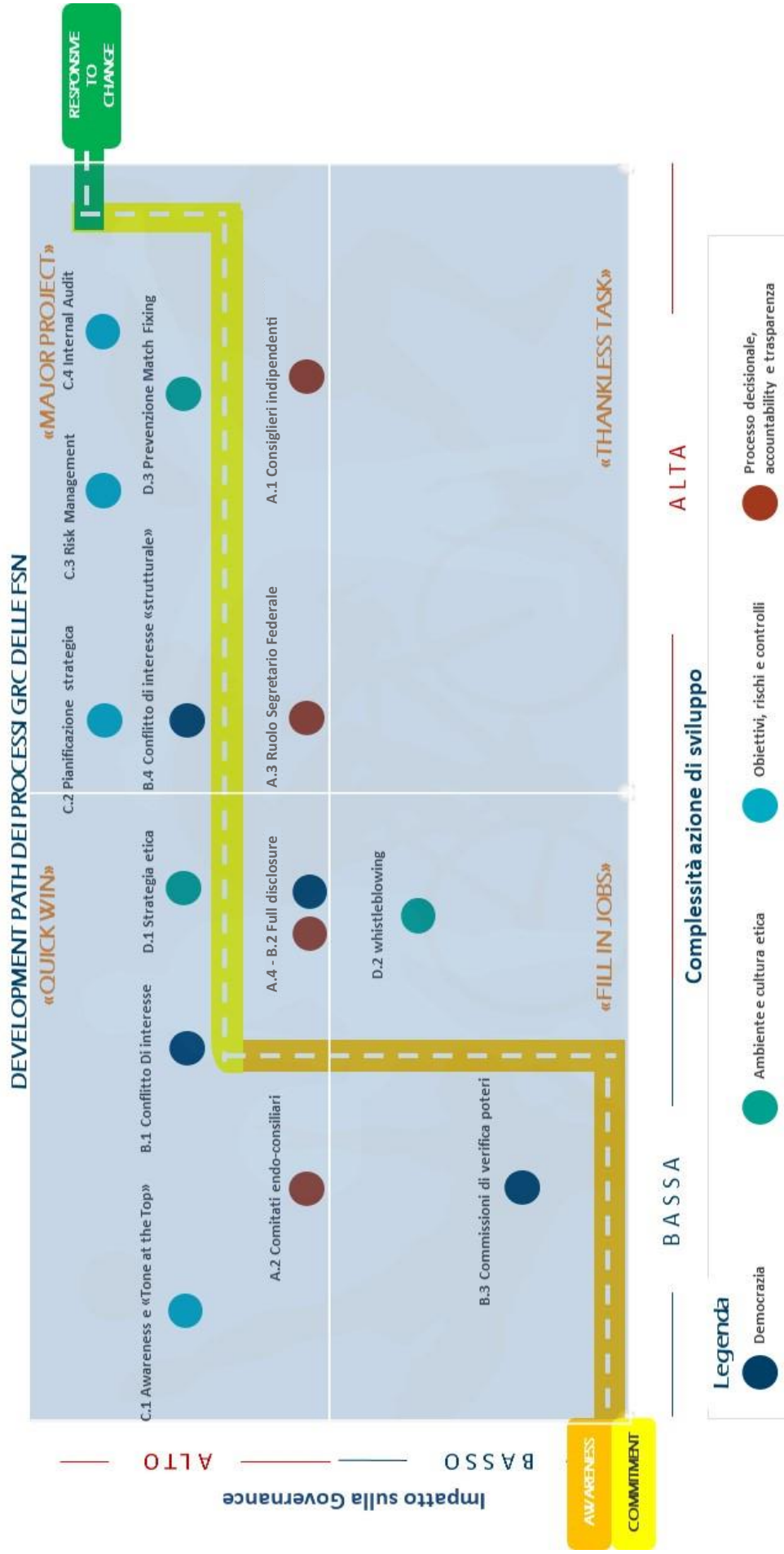
In merito all'ambito "on the field" la metà delle FSN ritiene di aver un approccio preventivo alla "corruzione delle performance", avendo realizzato alcune iniziative di formazione e predisposto materiali informativi, ma al contempo i temi del "doping" e del "match fixing" sono percepiti come problematiche da affrontare in termini giurisdizionali e di law enforcement e rispetto a cui le FSN non hanno sostanzialmente leve gestionali, tanto più che nel 70% di esse non è presente una figura dedicata a tali temi e al coordinamento in materia con le altre organizzazioni sportive internazionali e negli altri casi si ritiene che tale figura coincida con il Presidente o con il Segretario Federale.

Per quanto sopra, si ritiene che le azioni di sviluppo possano identificarsi nelle seguenti:

1. definizione da parte del Consiglio Federale di una "**strategia etica**", fondata su un solido "tone at the top", volta ad aumentare e favorire il livello di awareness e commitment sui temi etici e legali da parte di tutti gli stakeholder;
2. implementazione di applicativi specifici di **whistleblowing**, che garantiscano la riservatezza del segnalante;
3. nell'ambito "on the field" il rafforzamento dell'approccio preventivo e **risk-based al contrasto al match-fixing**, ad esempio con l'identificazione dei rischi specifici, anche attraverso l'utilizzo di dati forniti dalle società di analisi del betting e dall'Interpol, per poi definire una serie di "risk response" mirate ed adeguate. In ultimo, l'introduzione di una figura di coordinamento con le altre organizzazioni sportive, le istituzioni pubbliche e altri stakeholder coinvolti dal tema.

Development Path

Alla luce delle analisi svolte, è possibile delineare una possibile “roadmap” evolutiva, in cui le azioni suggerite sono valutate sulla base della loro complessità di realizzazione, nonché dell’impatto generato sui processi GRC delle FSN:



4. Risultati di dettaglio

4.1. Democrazia

Standard di riferimento

Il principio di democrazia in ambito sportivo trova importanti riferimenti sia nella soft law attinente al Movimento Olimpico¹⁸, che nei principi emanati dal CONI ed in alcune norme di Legge.

I *“Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement”* (2008) del CIO definiscono i principi che devono permeare la governance degli organismi sportivi facenti parte del Movimento Olimpico. Il documento descrive 7 principi¹⁹ e, nel capitolo 2, sono individuati 10 contenuti di cui si compone il principio *“Structures, regulations and democratic process”*, in particolare:

- I. struttura delle organizzazioni sportive;
- II. normativa chiara, trasparente e accessibile ai terzi;
- III. ruoli e responsabilità chiaramente attribuiti agli organi di vertice;
- IV. rappresentanza di genere e delle minoranze all'interno degli organi di vertice;
- V. meccanismi elettivi affidabili, adeguati e trasparenti;
- VI. chiara attribuzione delle responsabilità dei diversi organi federali;
- VII. chiara definizione dei meccanismi alla base del processo decisionale;
- VIII. indipendenza e gestione dei conflitti di interesse;
- IX. limiti alla durata dei mandati;
- X. iter disciplinare.

La *“Governance Task Force”* dell'ASOIF ha sviluppato una metodologia per la rilevazione dello stato della governance delle Federazioni Internazionali degli Sport Olimpici Estivi, utilizzando un questionario di Self-Assessment articolato in 50 indicatori, chiari e misurabili, organizzati in 5 sezioni²⁰, tra cui la terza relativa alla *“Democracy”*, in cui i contenuti presi in considerazione sono:

- I. elezioni del Presidente e dei membri degli organi di vertice;

¹⁸ Il Movimento Olimpico è formato dal Comitato Olimpico Internazionale (CIO) ed i Comitati Olimpici Nazionali, coordinati dal CIO.

¹⁹ I 7 principi sono: *“Vision, mission and strategy”*; *“Structures, regulations and democratic process”*; *“Highest level of competence, integrity and ethical standards”*; *“Accountability, transparency and control”*; *“Solidarity and development”*; *“Athletes’ involvement, participation and care”*; *“Harmonious relations with governments while preserving autonomy”*.

²⁰ Le 5 sezioni sono: *“Transparency”*; *“Integrity”*; *“Democracy”*; *“Development/Solidarity”*; *“Control Mechanism”*.

- II. politiche chiare per garantire che i candidati alle elezioni possano fare campagne su basi equilibrate, compresa l'opportunità per i candidati di presentare la propria visione / programmi;
- III. chiare regole per il processo elettorale;
- IV. disclosure delle “posizioni aperte” per le elezioni;
- V. definizione e pubblicazione delle regole di ammissibilità alle elezioni;
- VI. esistenza di limite ai mandati;
- VII. definizione di una policy per l'identificazione e gestione dei conflitti di interessi;
- VIII. garanzia di pari opportunità ai membri di partecipare all'assemblea generale.

A livello nazionale il CONI ha approvato nel 2018 i “*Principi fondamentali degli Statuti delle Federazioni Sportive Nazionali, delle Discipline Sportive Associate*” (di seguito anche i “Principi fondamentali”) che sono tesi, tra l'altro, ad assicurare omogeneità dei contenuti degli Statuti Federali. Il documento è strutturato in 17 “Principi fondamentali”²¹ che devono essere riflessi e trattati negli Statuti e, rispetto alla democrazia, i temi trattati sono relativi a:

- I. regole e meccanismi di voto per le elezioni degli organi federali;
- II. requisiti per l'eleggibilità alle cariche federali;
- III. meccanismi di garanzia sulle procedure di voto;
- IV. criteri di rappresentanza di genere.

Infine, la Legge 11 gennaio 2018, n. 8 ha definito il limite al Presidente ed ai membri degli organi direttivi che restano in carica quattro anni e non possono svolgere più di tre mandati.

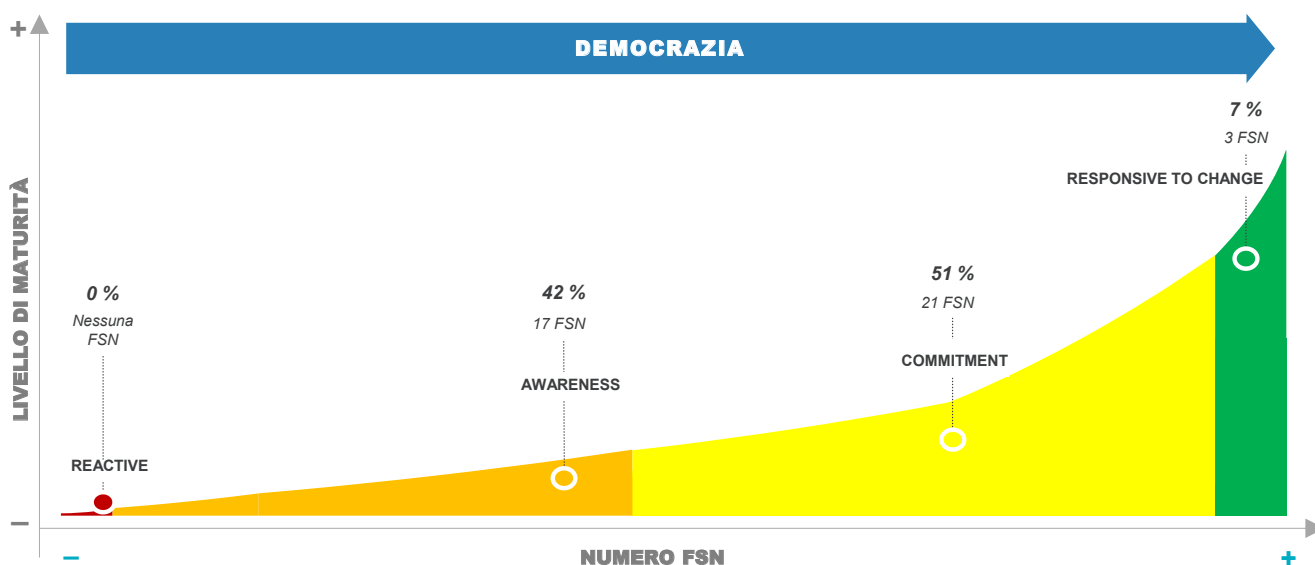
²¹ “Principio comunitario”; “Principio di legalità”; “Principio di separazione dei poteri”; “Principio di democrazia interna a base collettiva”; “Principio di democrazia interna a base personale”; “Principio assembleare”; “Principio dell'eleggibilità alle cariche federali”; “Principio di decadenza degli organi federali”; “Principio di territorialità”; “Principio di tutela degli interessi collettivi delle società e delle associazioni sportive”; “Principio di trasparenza”; “Principio di libera prestazione delle attività sportive”; “Principio di distinzione tra attività professionistiche e attività non professionistiche”; “Principio di tutela sportiva delle atlete in maternità”; “Principio di giustizia sportiva”; “Principio di etica sportiva”; “Procedura di Tesseramento, affiliazione e riaffiliazione”.

Alla luce del contesto rappresentato, si è ritenuto di effettuare la rilevazione con focus sui seguenti temi e contenuti:

Tema	Contenuto	Evidenza
Meccanismi elettivi	I. Trasparenza della normativa delle FSN	Analisi dello Statuto
	II. Criteri di accesso all'elettorato attivo e passivo alla carica e regole di "pubblicità" delle candidature prima dell'assemblea di voto	
	III. Meccanismi definiti a garanzia della regolarità per le procedure di voto	
	IV. Rappresentanza di atleti e tecnici e di genere all'interno del Consiglio Federale	
	V. Esistenza di un limite ai mandati, coerente con i principi emanati dal CONI	
Gestione del conflitto di interesse	VI. Definizione di conflitto di interesse	Survey domande da #1 a #6
	VII. Rilevazione e gestione dei conflitti di interesse	

Sintesi dei risultati emersi

I risultati della rilevazione mostrano che la quasi totalità delle FSN (93%) si attesta su un livello di maturità sostanzialmente omogeneo e compreso tra l'“Awareness” e il “Commitment”, anche grazie all'azione del CONI che, con l'emanazione dei “Principi fondamentali”, ha definito un quadro normativo coerente e comune a cui le singole FSN si sono adeguate.



In particolare, le elezioni delle cariche federali avvengono ogni quadriennio olimpico e precedono l'elezione del Presidente del CONI.

I termini di disclosure delle candidature alle cariche sono di almeno 30 /40 giorni prima dello svolgimento dell'Assemblea elettiva. Con riferimento alla gestione dei conflitti di interesse relativi ai candidati alle cariche federali, sono definite limitate previsioni generali all'interno dello Statuto (assenza di controversie giudiziarie contro il CONI, le FSN, le DSA o altri Organismi riconosciuti, assenza - quale fonte primaria o prevalente di reddito - di un'attività commerciale direttamente collegata alla gestione della FSN presso cui si candida, incompatibilità tra cariche elettive federali).

Hanno diritto ad un voto i Gruppi Sportivi firmatari di apposite convenzioni con il CONI ai sensi della legge 78/2000 art. 6, le società professionistiche, ove esistenti, le associazioni e le società che risultano iscritte al “Registro” del CONI, abbiano maturato un'anzianità di affiliazione di 12 mesi in cui abbiano anche partecipato all'attività sportiva ufficiale della Federazione²². Tali

²² Principio 4.1 “Principi fondamentali degli Statuti delle Federazioni Sportive Nazionali, delle Discipline Sportive Associate”, CONI 2018.

requisiti sono a presidio del rischio che vengano affiliate società sportive costituite esclusivamente per finalità elettorali.

In aggiunta al voto di base, possono essere attribuiti voti plurimi alle società che abbiano svolto l'attività agonistica con risultati di rilievo in base a classifiche e graduatorie di rilevanza nazionale. Al fine di non condizionare il risultato elettorale attraverso la costituzione di maggioranze predefinite²³ composte da pochi soggetti, a nessuna AS/ASD può essere assegnato un numero di voti superiori all'1% del totale dei voti assegnati agli aventi diritto, nonché detenere un numero di voti maggiore di 40 volte il voto di base.

Dalla rilevazione è emerso che il 60% delle FSN prevede l'attribuzione di voti plurimi, assegnati per meriti dell'attività agonistica, come multipli del voto di base ed in ogni caso rientranti nei parametri definiti dai principi fondamentali del CONI.

A garanzia delle procedure di voto, è prevista la nomina di una Commissione Verifica Poteri, il cui Presidente è nominato dalla Federazione d'intesa con il CONI. Dalla rilevazione è emerso che l'unico requisito di indipendenza è che i membri non siano scelti tra i candidati alle cariche federali.

I componenti degli Organi federali elettivi e di nomina devono possedere i requisiti generali di onorabilità e sportivi, in particolare non aver riportato condanne penali, non aver riportato nell'ultimo decennio, salva riabilitazione, squalifiche o inibizioni sportive definitive, non aver subito una sanzione a seguito dell'accertamento di una violazione delle Norme Sportive Antidoping del CONI o delle disposizioni del Codice Mondiale Antidoping WADA²⁴. Sono ineleggibili, inoltre, tutti coloro che abbiano come fonte primaria o prevalente di reddito un'attività commerciale e/o imprenditoriale, svolta in nome proprio e/o in nome altrui, direttamente collegata alla gestione della Federazione nell'ambito della quale viene presentata la candidatura ovvero chi abbia controversie giudiziarie contro il CONI, le FSN, le DSA o altri Organismi riconosciuti.

Il Presidente Federale è eletto con la maggioranza assoluta dei voti esprimibili (mentre i Consiglieri con maggioranza relativa) con il limite di tre mandati.

La composizione del Consiglio Federale prevede la presenza di atleti e tecnici nei Consigli federali, in misura non inferiore al 30% del totale dei Consiglieri (aspetto riscontrato nell'85% degli Statuti federali), nonché almeno 1/3 dei Consiglieri deve essere di genere femminile (aspetto riscontrato nell'80% degli Statuti federali).

²³ Principio 4.2 "Principi fondamentali degli Statuti delle Federazioni Sportive Nazionali, delle Discipline Sportive Associate", CONI 2018.

²⁴ Art. 5, commi 3 e 4, dello Statuto del CONI.

Il Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti federale, cui spetta il compito della revisione legale dei conti, è eletto dall'Assemblea ed è pertanto espressione della medesima maggioranza che esprime il Presidente federale. Al fine di mitigare condizionamenti, anche apparenti, dell'organo di controllo, è presente un meccanismo di bilanciamento che prevede che gli altri due componenti siano designati dal CONI e dal MEF. Tutti devono essere iscritti all'Albo dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili o al Registro dei Revisori Contabili²⁵.

In merito al conflitto di interesse, è previsto che le cariche di Presidente federale, di componente del Collegio dei Revisori dei Conti, di membro degli organi di giustizia sono incompatibili con qualsiasi altra carica federale e sociale, sempre nell'ambito della stessa Federazione e Disciplina Sportiva Associata.

Per completezza, presso ciascuna Federazione è costituito l'ufficio del Procuratore federale per promuovere la repressione degli illeciti sanzionati dallo Statuto e dalle norme federali²⁶. Il Procuratore federale è nominato dal Consiglio Federale, su proposta del Presidente, ed è pertanto espressione della medesima maggioranza. Al fine di mitigare condizionamenti, anche apparenti, è previsto un meccanismo di bilanciamento in quanto il Procuratore generale dello Sport del CONI può disporre l'avocazione di indagini del Procuratore federale anche su segnalazione di singoli tesserati e affiliati in caso di omissione o irragionevolezza nel procedere all'archiviazione.

Valutazioni e suggerimenti

Ad oggi, le FSN sul tema in oggetto appaiono allineate e conformi ai principi fondamentali emanati dal CONI.

Le principali differenze di posizionamento rispetto al livello di maturità appaiono fondarsi sostanzialmente sul differente approccio alla gestione dei conflitti di interesse che, in via generale, appare affrontato in modo ancora poco consapevole e strutturato. Lo sviluppo della consapevolezza parte necessariamente dall'adozione di una specifica definizione di conflitto di interesse (ad esempio quella contenuta nelle Linee Guida OECD "*Managing conflict of interest in the public service*") e nella sua distinzione in conflitto reale, apparente e potenziale.

In particolare, il tema del conflitto di interesse appare delineato per le cariche (Consiglio Federale) ed i componenti degli organi di controllo (Collegio dei Revisori) e di giustizia (Procuratori federali) in riferimento a limitate circostanze di diritto e di fatto. Ad esempio, per le cariche è previsto il

²⁶ Codice di giustizia sportiva, Titolo IV, Capo I, art.40.

requisito di assenza di controversie giudiziarie contro il CONI, le FSN, le DSA o altri Organismi riconosciuti, ovvero l'assenza - quale fonte primaria o prevalente di reddito - di un'attività commerciale direttamente collegata alla gestione della FSN presso cui si candida. Non vi sono quindi previsioni circa le medesime situazioni nei confronti dei propri congiunti ovvero ulteriori situazioni rilevanti.

Per il Presidente del Collegio dei Revisori sono previste cause di incompatibilità con qualsiasi altra carica federale e sociale, tuttavia potrebbero essere previste ulteriori casistiche che possano rappresentare dei condizionamenti per l'operato e relative, ad esempio, a congiunti del Presidente che ricevano incarichi di collaborazione presso la FSN stessa.

Per i componenti delle Commissioni di Verifica Poteri è previsto che non possano candidarsi a cariche elettive federali nell'Assemblea nella quale vengono chiamati ad operare. Anche in tal caso, potrebbero essere previste casistiche più ampie di conflitto di interesse.

Per quanto attiene alla gestione dei conflitti di interesse, soltanto il 10% delle FSN ha rappresentato che esiste un processo formalizzato che definisce modalità e responsabilità per l'identificazione dei conflitti, la loro valutazione e gestione. Tuttavia, circa la metà delle FSN ha dichiarato di rilevare conflitti di interesse attraverso dichiarazioni che riguardano i componenti degli organi di vertice e/o degli organi di controllo. Dovrebbero, inoltre, essere definite garanzie a tutela del rischio di condizionamento del processo elettivo, anche apparente, quali ad esempio la piena trasparenza e disclosure dell'assegnazione di contributi o altre utilità alle società sportive o loro tesserati in prossimità delle elezioni federali. L'obbligo di segnalazione dei conflitti andrebbe in ultimo esteso alla gestione e quindi a tutti i dirigenti ed al personale delle FSN, sui processi ritenuti a rischio, comprendendo anche la gestione degli acquisti, del personale, degli omaggi ma anche il tema del "revolving doors."²⁷ Per quanto sopra, il livello complessivo di approccio al tema del conflitto di interessi non appare adeguato al contesto attuale ed alle sfide del sistema sportivo e appare necessario il rafforzamento della consapevolezza logica e cognitiva del tema che è oggi affrontato da più organizzazioni e piattaforme internazionali (OCSE, G20, etc.). In tal senso va sicuramente ampliata la gamma delle circostanze da dichiarare e tali circostanze vanno estese anche ai congiunti ²⁸.

²⁷ "The 'revolving door' generally refers to the movement of individuals in and out of public service rather than making public service a life's career. While there is nothing inherently wrong with moving in and out of public service, it does create situations that have a higher risk for conflicts of interest", Preventing and Managing Conflicts of Interest Good Practices Guide (Guide prepared by the World Bank, OECD, and UNODC)

²⁸ Si intendono per congiunti il coniuge, conviventi *more uxorio*, parenti e affini entro il secondo grado.

Il livello di maturità delle FSN sul tema del processo democratico può aumentare nel medio-lungo periodo anche in relazione all'introduzione dei seguenti fattori nel medio periodo:

- a) un codice di condotta per i candidati e di meccanismi di tutela del dipendente candidato alle cariche federali;
- b) il rafforzamento dei requisiti di indipendenza delle Commissioni di Verifica poteri. Per indipendenza si intende l'assenza di relazioni presenti o passate, dirette o indirette con l'organizzazione o con soggetti legati alla stessa, tali da condizionare l'attuale autonomia di giudizio²⁹. Ad oggi è stato rilevato che l'unica condizione di indipendenza è che il componente della Commissione non sia candidato a cariche elettive federali nell'Assemblea nella quale vengono chiamate ad operare;
- c) la presenza di Consiglieri "indipendenti" (figura già presente, ad esempio, nel sistema bancario e finanziario, nonché nelle società quotate), introdotta dall'esigenza di gestire e prevenire possibili benefici privati da parte degli amministratori esecutivi e quindi in contrasto con gli interessi degli stakeholder dell'organizzazione; la condizione di indipendenza si deve concretizzare nell'assenza di relazioni presenti o passate, dirette o indirette con l'organizzazione o con soggetti legati alla stessa, tali da condizionare l'attuale autonomia di giudizio. L'introduzione di un amministratore indipendente all'interno del Consiglio Federale, da un lato può garantire l'imparzialità e il buon andamento della Federazione, ma anche apportare benefici in termini di competenze ed esperienze nuove e differenti, utili a stimolare il confronto di idee e l'approfondimento all'interno del Consiglio.

²⁹ Principio 3.P.1., Codice di Autodisciplina delle società quotate, 2014.

4.2. Ambiente interno e cultura etica

Standard di riferimento

All'interno del sistema sportivo, l'etica si estrinseca in due ambiti differenti ma connessi: quello "*off the field*", relativo all'organizzazione federale ed alla sua cultura interna e quello "*on the field*" attinente alla prevenzione della corruzione della performance ed alle minacce più significative per l'integrità dello sport, in particolare il match fixing ed il doping.

Off the field

L'integrità ed i valori etici rappresentano elementi cardine dell'ambiente di controllo delle organizzazioni. Si tratta di elementi qualitativi e di difficile misurazione che, tuttavia, sono fondamentali al contrasto di comportamenti devianti e che possono sfociare in frodi e corruzione. Infatti, tali deviazioni non rappresentano un fallimento dei sistemi, delle procedure o dei controlli ma rappresentano comportamenti che possono trovare terreno fertile in alcuni "ambienti".

Il clima etico si basa su un sistema valoriale composto da competenze, fiducia, leadership, etc. e non può essere fondato sull'aspettativa che gli stakeholder si comportino correttamente, bensì deve essere l'organizzazione stessa a definire una strategia, anche comunicazionale, per aumentare e favorire il livello di awareness e commitment sui temi etici e legali.

Partendo da tale assunto, le organizzazioni possono definire ed implementare diversi strumenti per stimolare e promuovere comportamenti etici al proprio interno. Alcune best practice in merito includono: la definizione del "tone at the top" da parte del vertice sui valori di onestà ed integrità e la diffusione di tali valori all'interno dell'organizzazione verso manager, dipendenti ed altri stakeholder rilevanti; lo sviluppo di un Codice Etico scritto che formalizzi valori e principi etici; la comunicazione interna ed esterna di "messaggi etici" attraverso diversi veicoli comunicativi (es. e-mail, messaggi su intranet organizzative, campagne ad hoc, etc.); iniziative formative e sistemi di premialità per la diversità e per comportamenti etici; l'erogazione di survey verso gli stakeholder per valutare l'attitudine etica delle persone; l'implementazione di sistemi di segnalazione per consentire di riportare potenziali condotte illecite rilevate; la piena trasparenza delle informazioni sia verso l'interno che verso l'esterno.

Il clima etico, inoltre, deve essere costantemente monitorato, anche attraverso tecniche di audit non tradizionali e devono essere identificate le cause reali e profonde dei rischi che minacciano l'ambiente etico.

In tale ambito, il “*COSO ERM Integrating with Strategy and Performance*” (2017) è uno dei framework di governance e risk management riconosciuto a livello internazionale. Il framework descrive cinque componenti³⁰ che un’organizzazione deve tenere in considerazione per creare valore per i propri stakeholder e per gestire le sfide ed i rischi connessi. La prima componente denominata “*Governance & Culture*” definisce un set di principi fondanti la cultura etica dell’organizzazione che deve contare sull’awareness e il commitment e degli organi di vertice (“*tone at the top*”). Le organizzazioni devono definire i propri valori, i principi etici ed i comportamenti desiderati, diffondendoli e sensibilizzando i propri stakeholder, anche avviando percorsi formativi sul tema.

Il capitolo terzo dei “*Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*” del CIO³¹ sancisce i principi di integrità e gli standard etici. In particolare, il tema “*Code of Ethics and ethical issues*” individua, quali elementi cardine dell’ambiente di controllo delle organizzazioni, lo sviluppo e l’implementazione di principi e regole etiche ed il costante monitoraggio della loro implementazione, anche attraverso programmi di awareness e formazione sul tema.

La “*Governance Task Force*” dell’ASOIF, nella propria metodologia, ha previsto una sezione relativa all’“*Integrity*”, in cui i contenuti presi in considerazione sono relativi, tra l’altro, alla puntuale identificazione di un soggetto incaricato a garantire il rispetto del Codice Etico, all’implementazione di meccanismi di segnalazione confidenziali per “*whistleblowers*”, che garantiscano un sistema di protezione per i segnalanti, ed alla definizione di programmi di awareness / educazione in tema di etica ed integrità.

Sul tema del Whistleblowing si segnala infine che, nel contesto normativo italiano, il Legislatore ha approvato la Legge 179/2017 che ha definito gli aspetti di tutela dei dipendenti delle organizzazioni che effettuano una segnalazione, sancendo degli obblighi per le organizzazioni in termini di non discriminazione dei segnalanti e tutela della riservatezza degli stessi, nonché il divieto di atti di ritorsione o di discriminazione nei confronti del segnalante per motivi collegati alla segnalazione.

³⁰ I 5 elementi del framework sono: “*Governance & Culture*”; “*Strategy & Objective-Setting*”; “*Performance*”; “*Accountability, transparency and control*”; “*Review & Revision*”; “*Information, Communication & Reporting*”.

³¹ “*Highest level of competence, integrity and ethical standards*”, capitolo 3 *Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*”, CIO.

On the field

Come sancito dai principi fondamentali del Comitato Olimpico Internazionale³², lo sport, insieme alla cultura ed all'educazione, consente di creare uno stile di vita basato sui valori educativi dell'impegno, dell'esempio, della responsabilità sociale e del rispetto dei principi etici fondamentali universali quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, la comprensione reciproca, la solidarietà ed il fair play.

Riconoscendo il ruolo fondamentale che lo sport svolge all'interno della società, la corruzione della performance rappresenta un rischio rilevante che può potenzialmente compromettere l'essenza fondamentale della competizione sportiva stessa. Rappresenta un tema di vasta portata, in quanto coinvolge non esclusivamente gli atleti, ma anche i loro familiari, il loro entourage, i tecnici ed in generale tutto il movimento sportivo.

Per garantire quindi il rispetto dei principi fondamentali del CIO e per assicurare il raggiungimento degli obiettivi "sociali" dello sport, la corruzione della performance deve essere affrontata non soltanto con una logica repressiva (es. processi e sanzioni disciplinari, attività investigative), ma soprattutto attraverso un approccio preventivo, basato pertanto sulla creazione di un contesto ambientale in cui l'integrità guida i comportamenti delle persone (es. vertici federali, management, atleti).

Per definire un "clima etico" in grado di scoraggiare il "comportamento non etico" un'organizzazione sportiva deve, tra l'altro:

- definire il "tone at the top" dell'organizzazione, attraverso l'atteggiamento e l'impegno del vertice federale. Il "tone at the top" richiede che siano diffusi a tutto il personale e alle parti interessate, messaggi chiari, inequivocabili e ripetuti regolarmente;
- definire e comunicare la cultura e i valori etici desiderati dall'organizzazione;
- implementare e comunicare linee guida, materiale informativo, puntando su programmi di formazione e di awareness;
- attuare canali di segnalazione confidenziali per consentire alle parti interessate dell'organizzazione sportiva di segnalare possibili casi di "corruzione della performance", nonché definire un processo per gestire e indirizzare correttamente le segnalazioni ricevute.

In tale ambito³³, il CIO ha emesso l'*"Olympic Movement Code on the Prevention of the Manipulation of Competitions"*, che si pone l'obiettivo di fornire a tutte le organizzazioni sportive

³² "Olympic Charter", Comitato Olimpico Internazionale, versione del 26 giugno 2019.

³³ Si segnala che il tema del doping è stato escluso dalla rilevazione.

ed ai loro membri, una regolamentazione armonizzata per proteggere le competizioni dal rischio di manipolazione. Secondo il Codice, le organizzazioni sportive vincolate dalla Carta Olimpica e dal Codice Etico del CIO dichiarano il loro impegno a sostenere l'integrità dello sport e la lotta contro la manipolazione delle competizioni aderendo agli standard stabiliti nel Codice stesso ed imponendo ai propri membri di fare altrettanto. Le organizzazioni sportive si impegnano a mettere in atto le misure appropriate per recepire il Codice o per implementare regolamenti anche più rigorosi del Codice stesso.

La “*Governance Task Force*” dell’ASOIF, nella metodologia per la rilevazione dello stato della governance delle Federazioni Internazionali degli Sport Olimpici Estivi, ha previsto una sezione relativa all’“*Integrity*”, in cui i contenuti presi in considerazione riguardano la definizione di programmi di awareness / educazione in tema di integrità e la conformità con l’“*Olympic Movement Code on the Prevention of the Manipulation of Competitions*” del CIO.

In ambito nazionale, il Codice di Giustizia Sportiva, approvato con Decreto della Presidenza Consiglio dei Ministri del dicembre 2015, regola l’ordinamento e lo svolgimento dei procedimenti di giustizia innanzi alle FSN ed alle DSA, ed è pertanto focalizzato sugli aspetti repressivi ed “ex post” dei temi legati alla manipolazione delle competizioni sportive.

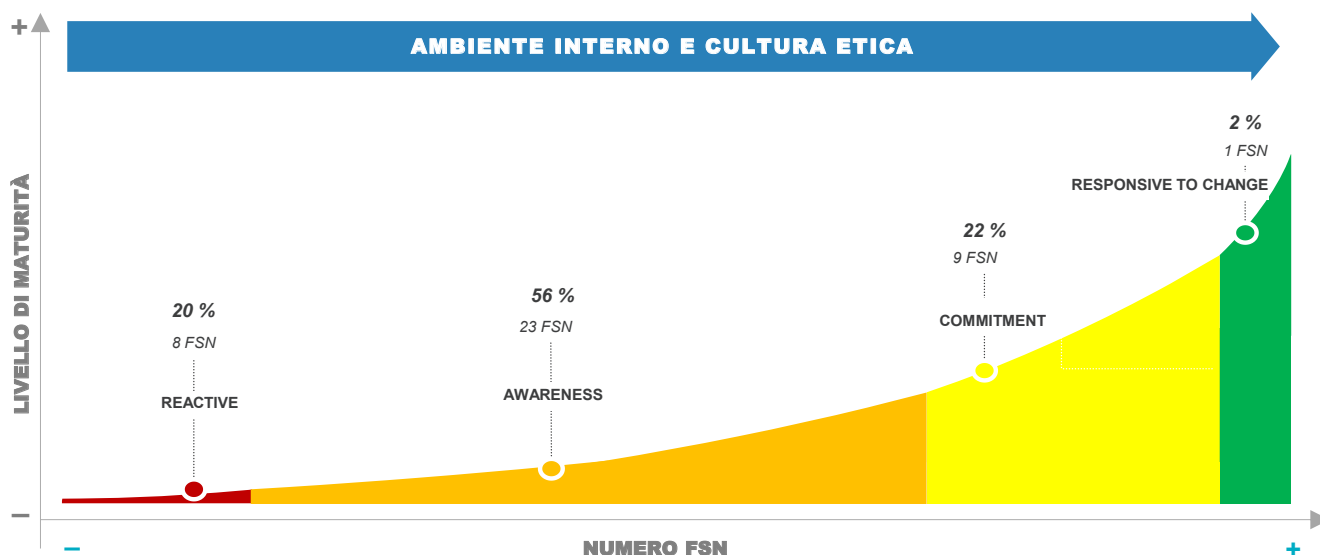
A partire dal maggio 2019, con l’entrata in vigore della L.39/2019 “Ratifica ed esecuzione della Convenzione del Consiglio d’Europa sulla manipolazione di competizioni sportive” che, tra le sue previsioni, ha introdotto nel D.Lgs. 231/2001 il nuovo art. 25-quaterdecies “Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d’azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati”, il Legislatore ha spostato il contrasto al fenomeno della manipolazione delle competizioni da una logica repressiva ad una preventiva, basata pertanto sull’analisi delle principali aree di rischio-reato proprie delle società e delle associazioni sportive e sull’implementazione di adeguati protocolli preventivi a presidio delle aree a rischio.

Alla luce del contesto rappresentato, si è ritenuto di effettuare la rilevazione con focus sui seguenti temi e contenuti:

Tema	Contenuto	Evidenza
Codice Etico	I. Adozione di un Codice Etico che formalizzi i valori, i principi e le regole etiche che ispirano i comportamenti del personale federale, dei fornitori, dei collaboratori esterni e di altri stakeholder	Survey domande da #18 a #21
	II. Formazione quale strumento per comunicare e diffondere internamente i propri valori e sensibilizzare gli stakeholder	
Segnalazioni violazioni su tematiche etiche	III. Adozione di strumenti di Whistleblowing	Survey domande da #22 a #27
Prevenzione corruzione della performance sportiva	IV. Presenza di iniziative di formazione su tematiche di corruzione della performance	Survey domande da #28 a #35
	V. Diffusione di linee guida e materiali informativi per dare indicazioni agli atleti su come, ad esempio, comportarsi nel caso si venga contattati da soggetti con intenti corruttivi	
	VI. Esistenza di canali per segnalare possibili casistiche di corruzione della performance	
	VII. Individuazione di una figura incaricata di occuparsi di etica e integrità	

Sintesi dei risultati emersi

Il livello rilevato di maturità delle FSN sull'ambiente interno e cultura etica è rappresentato nella figura seguente:



L'analisi ha evidenziato che oltre il 75% delle FSN si posiziona su un livello di maturità tra il "Reactive" e l'"Awareness" sui temi legati all'etica.

Off the field

Le FSN che presentano un livello di maturità più elevato ("Commitment" e "Responsive to change") hanno rappresentato di far riferimento a "modelli di compliance" attinenti anche alla prevenzione della corruzione, come il Modello Organizzativo di Gestione e di Controllo definito sulla base del D.Lgs. 231/01, e conseguentemente di:

- aver definito i propri valori e principi in un Codice Etico (50% FSN) diffuso e comunicato a tutti i destinatari, attraverso pubblicazione sul sito web federale, sulla intranet federale, ovvero trasmesso tramite e-mail a tutti i dipendenti e collaboratori;
- aver effettuato iniziative formative su temi etici (25% dei casi), destinate a dirigenti e dipendenti;
- aver messo a disposizione canali per il Whistleblowing, ma soltanto in 2 delle FSN è stato adottato un applicativo ad hoc che garantisce altresì la riservatezza e la tutela dell'identità del segnalante. Il 75% delle FSN nel 2018 non ha ricevuto alcuna segnalazione su possibili condotte illecite.

Le segnalazioni ricevute su presunte violazioni del Codice Etico e/o condotte illecite soltanto in 11 FSN è valutata da commissioni con un certo grado di indipendenza (es. Organismo di Vigilanza), mentre nel resto delle casistiche sono valutate da organi federali, anche esecutivi (es. il Presidente del Consiglio Federale, il Segretario Generale, ovvero il Consiglio Federale nella sua interezza).

Le FSN che si posizionano sui livelli di maturità inferiori ("Awareness") hanno rappresentato di avere un Codice Etico e canali di segnalazione generici e non dedicati, ma non hanno avviato iniziative formative o di awareness su temi etici.

Per le FSN posizionate sul livello di maturità "Reactive" sul tema è stata rilevata l'opportunità di avviare iniziative formative / informative su aspetti etici, nonché la necessità di definire idonei canali di segnalazione.

On the field

Nell'ambito on the field appare necessario raggiungere un livello adeguato di awareness sulle principali tematiche di "corruzione della performance" (Match Fixing) e la metà circa delle FSN ha rappresentato di non aver realizzato iniziative di formazione ed informazione su tali aspetti, né ha fornito linee guida e materiali informativi agli atleti e non vi sono canali dedicati e "riservati" per le segnalazioni.

Nel 70% delle FSN inoltre non è stata identificata una figura dedicata ad occuparsi di temi di etica ed integrità e del coordinamento in materia con le altre organizzazioni sportive, mentre nei rimanenti casi tale figura è presente e coincide con il Presidente Federale ovvero con il Segretario Generale.

Valutazioni e suggerimenti

Il livello di maturità delle FSN sul tema della cultura etica e dell'integrità dei comportamenti può e deve aumentare nel medio-lungo periodo in relazione allo sviluppo di diversi fattori.

Nell'ambito "off the field", le FSN hanno iniziato un percorso di awareness e commitment, soprattutto in riferimento alla compliance normativa al D.Lgs.231/01, tuttavia appare necessario rafforzare i meccanismi di segnalazione confidenziali per "*whistleblowers*" che, anche coerentemente con le previsioni normative della Legge 179/2017, garantiscano un sistema di protezione per i segnalanti e che consentano di affrontare in modo tempestivo e coerente eventuali deviazioni dai comportamenti desiderati. Alcune FSN, infine, dovrebbero definire i propri

“obiettivi etici”, formalizzando valori e principi in un Codice Etico scritto e comunicandolo adeguatamente sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

In tale percorso evolutivo però, le FSN devono presidiare il rischio di “window-dressing” ovvero di non cadere nella “burocrazia della compliance”, in cui i modelli di prevenzione non hanno reale forza deterrente, ma svolgono esclusivamente una funzione di legittimazione formale e di «maquillage».

Nell'ambito "on the field", le FSN dovrebbero fondare l'approccio al contrasto del match-fixing su una logica preventiva e risk-based, basata sul commitment degli organi decisionali, ancor prima degli atleti e degli altri soggetti coinvolti dalla tematica.

Inoltre, dovrebbero essere introdotti i canali dedicati e confidenziali per consentire le segnalazioni, prevedendo altresì un processo strutturato per gestire ed indirizzare correttamente le segnalazioni ricevute.

Le FSN dovrebbero inoltre avviare processi di identificazione dei rischi rilevanti e specifici, anche attraverso l'utilizzo di dati forniti dalle società di analisi del betting e dall'Interpol per poi definire risk response adeguate, quali: programmi di awareness; erogazione di sessioni di formazione/informazione per i dirigenti, gli atleti ed il loro entourage ed i familiari; definizione di percorsi di educazione finanziaria e di dual career, etc.

4.3. Obiettivi, rischi e controlli

Standard di riferimento

Il “*COSO ERM Integrating with Strategy and Performance*” (2017)” è un framework di governance e risk management riconosciuto a livello internazionale che descrive cinque ambiti tematici che un’organizzazione deve tenere in considerazione per creare valore per i propri stakeholder e per gestire le sfide ed i rischi connessi, che siano essi di natura strategica, operativa, di compliance o finanziaria.

Ciascuna organizzazione definisce, in via formale o informale, quantitativa o qualitativa, la propria mission, la vision, fissando la “direzione strategica” per determinare il modello di business, gli obiettivi complessivi e la propria propensione al rischio. Il vertice aziendale ed il top management sono responsabili di tali processi, mentre le funzioni di “assurance” forniscono un “oversight” su tali processi, valutandone l’adeguatezza e l’efficacia e contribuendo al loro sviluppo e rafforzamento. Anche i “*Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*” del CIO³⁴ sanciscono l’importanza di definire una vision, una mission e valori in linea con la strategia delle organizzazioni sportive. La vision e gli obiettivi delle organizzazioni devono essere chiaramente definiti e comunicati e la mission dovrebbe includere lo sviluppo e la promozione dei valori dello sport.

Un efficace sistema di governance è un fattore abilitante per il raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione ed è strettamente correlato, sia al processo di risk management che tiene in considerazione i rischi ai fini della definizione della strategia, sia ai processi di controllo interno che, laddove idoneamente strutturati, consentono di gestire e mitigare i rischi, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione.

In particolare, il processo di risk management deve essere dinamico ed iterativo, necessario per identificare ed analizzare i rischi che possono minare il raggiungimento degli obiettivi e per supportare le organizzazioni nella definizione di risposte al rischio adeguate ed efficaci; in tale contesto l’utilizzo di sistemi informativi può essere di supporto del raggiungimento degli obiettivi.

Il sistema di controllo interno idoneo ed efficace, deve essere articolato su tre livelli di indipendenza: un primo affidato al management, a cui sono attribuite la responsabilità di gestire i rischi correlati alle attività svolte e di porre in essere adeguati presidi di controllo; un secondo affidato a funzioni di controllo che rispondono all’esigenza di garantire il monitoraggio continuo dei rischi più significativi e sono dedicate in via esclusiva a garantire un efficace presidio dei rischi;

³⁴ Vision, Mission and Strategy, capitolo 1 dei “*Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*”.

un terzo affidato alla funzione Internal Audit che deve fornire assurance e deve valutare l'efficacia e l'efficienza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi. Questa funzione si caratterizza per una spiccata indipendenza da processi operativi e di business e deve pertanto essere dotata di un elevato grado di autonomia.

Sul tema, l'Internal Control Framework del COSO prevede che l'organizzazione definisca ed implementi attività di controllo che contribuiscano alla mitigazione dei rischi a livelli accettabili per il raggiungimento degli obiettivi e che tali attività siano disciplinate in policy e procedure che regolino i processi dell'organizzazione.

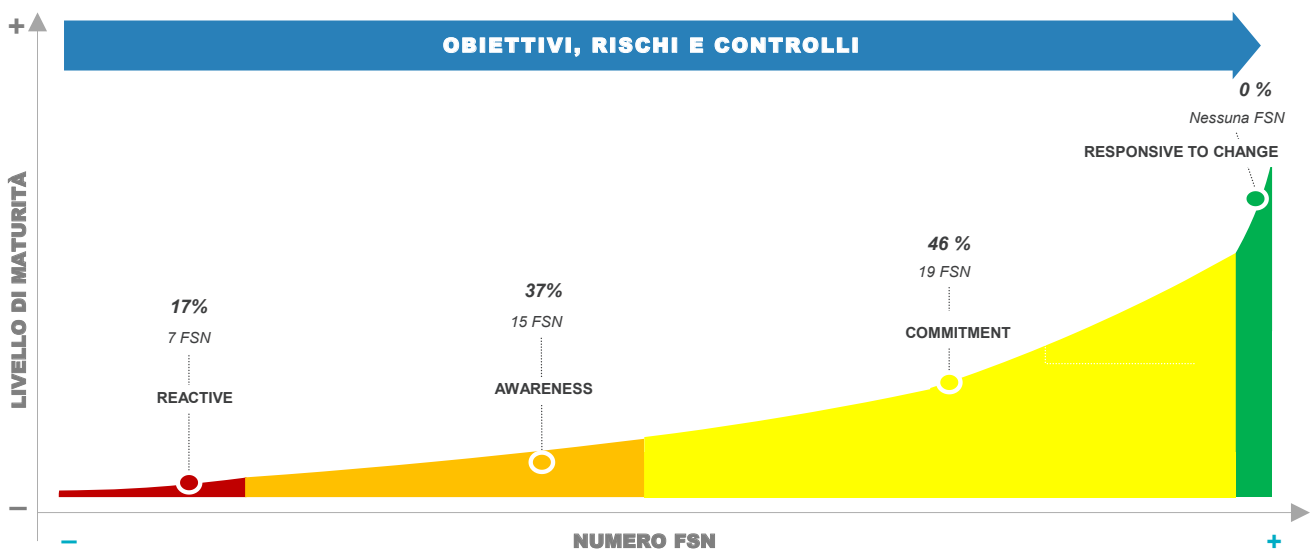
Alla luce del contesto rappresentato, si è ritenuto di effettuare la rilevazione con focus sui seguenti temi e contenuti:

Tema	Contenuto	Evidenza
Pianificazione strategica e operativa degli obiettivi	I. Individuazione e definizione degli obiettivi strategici e la loro misurazione anche attraverso l'utilizzo di metodologie	Survey domande da #36 a #38
Gestione dei rischi e sistema di controllo interno	II. Definizione di processo di risk management	Survey domande da #39 a #48
	III. Disegno e valutazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCleGR)	
	IV. Esistenza di strutture di secondo e terzo livello per garantire assurance sul sistema di governance, risk management e controllo interno	
	V. Presenza di procedure per regolamentare i principali processi ed attività delle Federazioni	

Tema	Contenuto	Evidenza
Gestione dei Sistemi IT	VI. Esistenza di un processo di change management per la gestione degli sviluppi e dei cambiamenti dei sistemi e degli applicativi IT	Survey domande da #49 a #52

Sintesi dei risultati emersi

Il livello rilevato di maturità delle FSN sul tema relativo ad obiettivi, rischi e controlli è rappresentato nella figura seguente:



L'analisi ha evidenziato che oltre il 54% delle FSN si posiziona su un livello di maturità tra il "Reactive" e l'"Awareness".

In linea generale, la pianificazione strategica è effettuata secondo processi non strutturati e la definizione degli obiettivi è spesso non formalizzata o fa riferimento a programmi elettorali del Presidente e non ha documenti interni. La mission delle FSN è definita nello Statuto, ma gli obiettivi strategici sono spesso desumibili, direttamente o indirettamente, in documenti federali di diverso tipo e natura ed è stato rilevato che non è presente un Piano Strategico approvato dal Consiglio Federale. La misurazione di tali obiettivi è spesso qualitativa ed effettuata in assenza di indicatori e target definiti.

I processi di risk management e di controllo interno sono anch'essi privi di formalizzazione e connessi più che altro ai rischi legati alla compliance normativa ed all'affidabilità dell'informativa finanziaria.

In merito al sistema di controllo interno, circa l'80% delle FSN ha emanato procedure su attività connesse agli acquisti, alla gestione delle carte di credito ed alle spese di rappresentanza; alla gestione delle trasferte; alla contabilità ed al bilancio; alla gestione dei tesseramenti e delle affiliazioni ed alla gestione della sicurezza dei sistemi IT.

Il rafforzamento del sistema di controllo interno nelle FSN è in corso anche attraverso interventi e progetti sui sistemi informativi di carattere strategico, approvati dai Consigli Federali nell'ultimo quadriennio (nell'85% delle FSN). Sul tema tuttavia, è stato rilevato che il processo di change management per la gestione degli sviluppi e dei cambiamenti dei sistemi e degli applicativi IT risulta gestito e realizzato sulla base di prassi, con un livello di proceduralizzazione da rafforzare.

Sono presenti strutture di assurance di secondo livello nel 55% delle FSN, in particolare: Compliance (7% delle FSN); Risk Management (2% delle FSN); IT Security (34% delle FSN); Sicurezza sul Lavoro (40% delle FSN), oppure Controllo di Gestione (40% delle FSN). Si segnala che il 25% delle FSN presenta un adeguato livello di maturità sul tema, avendo definito almeno 3 delle 5 strutture di controllo di secondo livello.

Il 20% delle FSN ha formalmente istituito una funzione Internal Audit che fornisce assurance sui processi di governance, risk management e controllo, che tuttavia risulta in uno stadio iniziale di maturità ed il cui percorso di sviluppo passa attraverso la crescita continua delle competenze del personale assegnato, l'approvazione del mandato e del piano di audit da parte del Consiglio Federale.

Valutazioni e suggerimenti

Il livello di maturità delle FSN sul tema obiettivi, rischi e controlli può aumentare nel medio-lungo periodo in relazione all'introduzione di alcuni fattori di sviluppo.

Risulta in primo luogo necessario il rafforzamento del processo strategico e di definizione degli obiettivi, che ad oggi appare risultato del processo elettorale e non di una condivisione all'interno del Consiglio Federale stesso. In tal senso potrebbe esser opportuno avviare dei processi che portino alla definizione di un Piano Strategico, approvato dal Consiglio Federale. Gli obiettivi,

inoltre, dovrebbero essere fissati in modo tale da poter essere puntualmente misurati e monitorati, anche attraverso l'adozione di strumenti e metodologie qualitative/quantitative.

Una volta che le strategie e gli obiettivi sono formalmente definiti, sarà necessario rafforzare ulteriormente i processi di risk management, al fine di consentire l'efficace identificazione dei rischi rilevanti che minano il raggiungimento degli obiettivi definiti dalle FSN, nonché la definizione di adeguate risposte a tali rischi. Sui rischi rilevanti, inoltre, dovrebbe esserne fornita informativa al Consiglio Federale, per consentire a quest'ultimo di esercitare un adeguato "oversight" su tali tematiche.

Al contempo anche i sistemi di controllo interno delle FSN dovranno essere analizzati nel loro complesso, per valutarne l'effettiva adeguatezza sia nel disegno che nell'operatività e, laddove necessario, valutare interventi di rafforzamento degli stessi (es. incrementare il livello di proceduralizzazione delle FSN).

Soltanto a valle della definizione di processi di governance, risk management e controllo interno pienamente maturi, l'attività di assurance delle funzioni di controllo di secondo e terzo livello potrà risultare pienamente efficace e dovrà pertanto essere valutato di:

- I. rafforzare il livello di assurance sul sistema di governance e controllo interno, attraverso l'introduzione di funzioni di controllo di secondo livello (es. IT Security, HSE, Controllo di Gestione, Compliance, etc.);
- II. sviluppare funzioni di controllo di terzo livello, definendo una struttura organizzativa ad hoc del tutto indipendente (con riporto gerarchico esclusivamente al Consiglio Federale) che operi sulla base di un mandato formale e di un piano di audit risk based formalmente approvati da parte del Consiglio Federale.

4.4. Accountability e trasparenza

Standard di riferimento

Ogni organizzazione ha una propria mission e vision, degli obiettivi ed una propria propensione al rischio. Tali elementi possono essere formali o informali, quantitativi o qualitativi, ma sono sempre presenti.

La struttura organizzativa e le linee di riporto gerarchico sono definite per pianificare, eseguire, controllare le attività dell'organizzazione con efficacia. Il vertice può attribuire parte dei poteri e delle responsabilità al management che, a sua volta, può ulteriormente delegare a soggetti sottoposti. L'attività di delega, tuttavia, deve essere fondata su una preliminare analisi delle competenze e delle capacità delle risorse cui vengono attribuite le responsabilità. Infatti, le decisioni non possono essere delegate a soggetti che non hanno adeguata formazione, esperienza o conoscenza. Il livello di delega definisce il livello di decentralizzazione delle decisioni: organizzazioni più centralizzate hanno benefici in termini di controllo più efficace e di maggiore efficienza sui costi e operano meglio all'interno di contesti competitivi stabili; una maggiore decentralizzazione è più adatta in contesti dinamici ed incerti e consente una maggiore tempestività nelle risposte al mutamento.

Le organizzazioni devono creare un sistema di "accountability" interno ed esterno, creando un rapporto fiduciario con i propri stakeholder. Tale elemento può essere garantito da elevati livelli di trasparenza e quindi di disclosure verso il mondo esterno di dati, informazioni e decisioni relative all'organizzazione e che possono essere rilevanti per gli stakeholder esterni. Una maggiore trasparenza può comportare tuttavia un maggiore costo del capitale. L'importanza di creare organizzazioni trasparenti è sancita da diversi framework e da previsioni normative sul tema. Infatti, secondo i "*Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*" del CIO, le informazioni finanziarie dovrebbero essere divulgate gradualmente e nella forma appropriata agli stakeholder interni ed esterni dell'organizzazione con una cadenza annuale e presentati in modo coerente per essere facilmente compresi. La Governance Task Force dell'ASOIF (Association of Summer Olympic International Federations) nella propria metodologia per la rilevazione dello stato della governance delle Federazioni Internazionali degli Sport Olimpici Estivi, ha dedicato un'intera sezione al principio di trasparenza, indicando quali sono le informazioni ed i dati di cui ciascuna Federazione Sportiva deve fare disclosure e che sono relativi a: statuti e normative interne; documenti organizzativi; vision, mission ed obiettivi strategici; informazioni biografiche dei soggetti che ricoprono cariche rilevanti; informativa finanziaria con assurance fornita da "External auditor"; indennità e benefici finanziari dei

funzionari eletti e dei dirigenti; agenda degli incontri dei Consigli Federali e delle principali decisioni assunte da tale organo.

Infine, a livello nazionale, il Legislatore ha emanato una serie di leggi sul tema, rivolte in particolar modo a pubbliche amministrazioni ed a società in controllo pubblico, mirate a creare elevati livelli di trasparenza. Anche il CONI e le FSN risultano tra i destinatari di tali disposizioni normative.

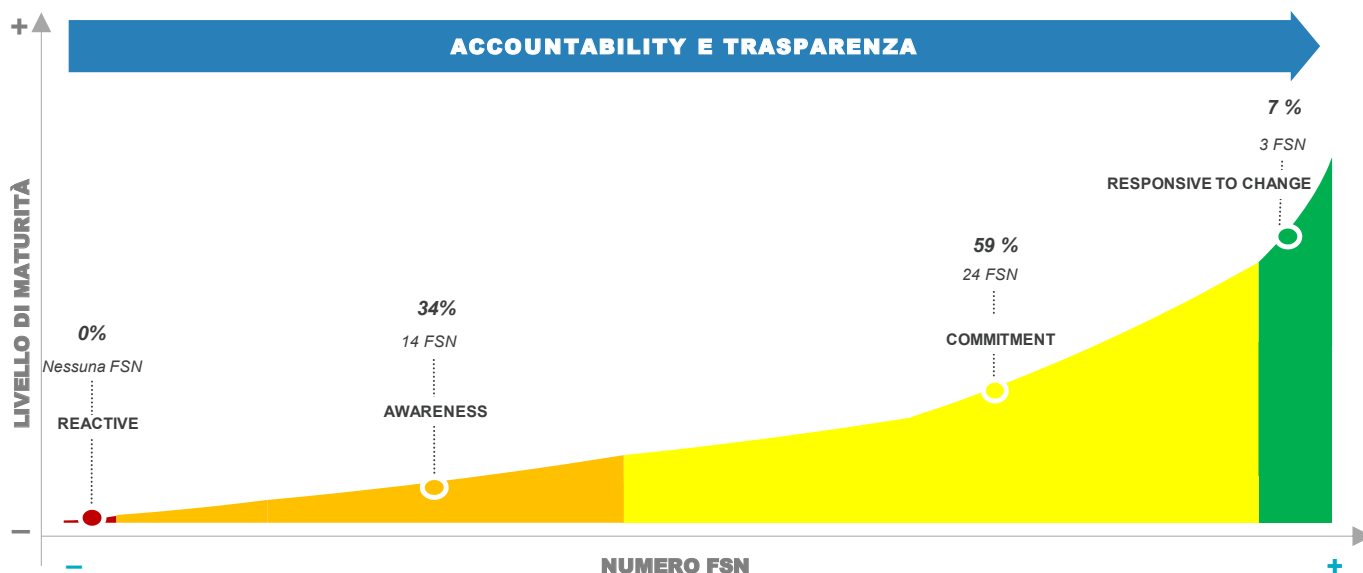
Con le leggi 142 e 241 del 1990 si afferma la regola della trasparenza, intesa come diritto di accesso in capo ai cittadini, cui corrisponde un obbligo di informazione da parte delle amministrazioni pubbliche. Di programma della trasparenza si continua a parlare con la legge 6 novembre 2012, n. 190, ove si afferma la convinzione che lo strumento più idoneo ed efficace ad assicurare l'integrità sia quello della pubblicità. Per questo, in attuazione della L. n. 190/2012, tra i tre decreti attuativi della disciplina anticorruzione, compare il D.Lgs. 33/2013, con il quale il Governo ha disciplinato in maniera organica la materia della Trasparenza, introducendo l'obbligo di pubblicare i dati all'interno delle Sezioni dell'Amministrazione Trasparente. Il D.Lgs. n. 33/2013 ribadisce l'importanza della trasparenza, intesa come accessibilità totale e in quanto tale negazione della corruzione, attribuendole una pluralità di funzioni ed individuandola come lo strumento che favorisce forme diffuse di controllo e garantendo il perseguimento delle funzioni istituzionali nonché l'utilizzo corretto delle risorse.

Alla luce del contesto rappresentato, si è ritenuto di effettuare la rilevazione con focus sui seguenti temi e contenuti:

Tema	Contenuto	Evidenza
Struttura organizzativa	I. Definizione e formalizzazione di una struttura organizzativa coerente con le finalità delle FSN II. Chiara attribuzione di ruoli e responsabilità	Survey domande da #53 a #60
Sistema di poteri e deleghe	III. Modello di governo centralizzato / decentralizzato delle FSN	Survey domande da #61 a #66
Informativa finanziaria e pubblicità, trasparenza, diffusione di informazioni	IV. Livello di trasparenza della performance e diffusione ed accessibilità di documenti e decisioni	Survey domande da #67 a #68

Sintesi dei risultati emersi

Il livello rilevato di maturità delle FSN sul tema relativo al processo decisionale, accountability e trasparenza è rappresentato nella figura seguente:



L'analisi ha evidenziato che oltre il 90% delle FSN si posiziona su un livello di maturità tra l' "Awareness" ed il "Commitment", denotando pertanto un adeguato livello di maturità sul tema.

In linea generale, sul processo decisionale è stato rilevato che 23 FSN (pari al 56%) hanno adottato un modello di tipo centralizzato, in cui il Consiglio Federale approva tutte le singole spese e contratti proposti dalle singole strutture organizzative, a prescindere dal livello di importo e/o dalla tipologia di spesa, ad eccezione di quelle ricorrenti ed urgenti che possono essere delegate al management.

Le altre FSN invece, sono caratterizzate da un processo decisionale parzialmente decentralizzato in cui sono presenti aspetti delegati al management nell'ambito del budget approvato dal Consiglio Federale, in alcuni casi esclusivamente per alcune tipologie di spese (es. contratti di appalti, incarichi professionali, ...).

Le FSN hanno rappresentato inoltre, che il Consiglio Federale si riunisce tipicamente con cadenza quasi mensile (nel 78% delle casistiche) e i documenti a supporto dei temi da trattare all'ordine del giorno (es. relativi a Budget e spese) sono trasmessi ai Consiglieri tipicamente con 4-6 giorni di anticipo rispetto alla riunione, per consentire un processo decisionale pienamente consapevole. Il Consiglio Federale tipicamente riceve informazioni di carattere finanziario (es. Bilancio, Budget e sue variazioni/andamenti); informazioni e dati di carattere gestionale e

operativo (es. gare e appalti effettuati, andamento di particolari spese, problematiche tecniche e sportive, ...); informazioni relative al livello di raggiungimento degli obiettivi strategici ed analisi strutturate sull'andamento del movimento sportivo (trend storici su tesseramenti e affiliazioni suddivisi per area geografica, età, sesso; percentuale di abbandono per fascia di età e area geografica, ...). Soltanto 11 FSN hanno rappresentato che il Consiglio Federale riceve aggiornamenti su tematiche di governance, rischi e controlli, mentre è stato rilevato che nella quasi totalità delle FSN, ai componenti del Consiglio Federale non sono erogati training e/o workshop specifici su temi di governance, rischi, controlli ed anche su contabilità e bilancio.

Complessivamente, oltre l'82% delle FSN ha definito puntualmente la propria struttura organizzativa, attribuendo ruoli e responsabilità e definendo un organigramma, che tuttavia non sempre risulta formalizzato o pubblicato sul sito web federale. Inoltre, il 43% delle FSN ha definito compiti, ruoli e responsabilità delle singole strutture organizzative in appositi job description / mansionari.

Con riferimento alla trasparenza è emerso che il livello di disclosure verso l'esterno risulta complessivamente adeguato a tutte le FSN, questo anche grazie ad un framework normativo che fornisce indicazioni precise rispetto ai contenuti da pubblicare. Costituiscono, infatti, oggetto di pubblicazione lo Statuto, i regolamenti federali ed i bilanci, quest'ultimi anche oggetto di assurance da parte del Collegio dei Revisori, della società di revisione contabile e dell'approvazione da parte del CONI. I contributi pubblici ricevuti sono invece pubblicati dalla Società erogante Sport e salute S.p.A. In merito all'informativa non finanziaria, è emerso in oltre il 50% dei casi che non viene prodotta nessuna informativa sul tema da parte delle FSN e soltanto 8 di queste pubblicano il bilancio sociale. Il processo di pubblicazione di documenti/dati/informazioni sul sito web della Federazione non risulta definito e formalizzato, bensì le FSN hanno rappresentato di gestirlo tramite prassi.

Valutazioni e suggerimenti

Il processo decisionale delle FSN ad oggi appare generalmente centralizzato, con benefici in termini di controllo efficace sull'organizzazione e di maggiore efficienza sui costi. Tuttavia, in considerazione di un ambiente interno ed esterno più dinamico e volatile, un modello di questo tipo potrebbe ridurre la flessibilità e la tempestività delle risposte da parte delle FSN. L'auspicabile evoluzione verso un modello di maggior delega però, dovrà essere accompagnato

necessariamente da un contestuale rafforzamento delle competenze manageriali (hard e soft skill) delle risorse dell'organizzazione.

Al tempo stesso dovrebbero essere avviati training e workshop formativi anche per i Consiglieri Federali, al fine di accrescerne consapevolezza e conoscenza in materia di governance e risk management. Sarebbe auspicabile, come previsto dalle best practice in materia, l'introduzione di Consiglieri non elettivi, selezionati sulla base di caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, in relazione alle dimensioni ed alla complessità dell'organizzazione, nonché alle dimensioni del Consiglio Federale.

Gli amministratori non esecutivi consentono di arricchire la discussione consiliare con competenze formate all'esterno dell'impresa, di carattere strategico generale o tecnico particolare. Tali competenze permettono di analizzare i diversi argomenti in discussione da prospettive differenti e, perciò, contribuiscono ad alimentare il dibattito che è il presupposto distintivo di una decisione collegiale, meditata e consapevole. In tale contesto potrebbe essere pertanto valutata la costituzione all'interno del Consiglio Federale di Comitati ad hoc con funzioni propositive e consultive su alcune materie specifiche (es. Comitato Controllo e Rischi; Comitato per la remunerazione) per supportare il Consiglio Federale nell'espletamento delle proprie funzioni.

Sul tema della trasparenza, la rilevazione ha mostrato un adeguato livello di maturità, tuttavia un maggior livello di disclosure potrebbe essere raggiunto attraverso la pubblicazione di informazioni, quali: biografie e cv dei Consiglieri Federali; executive summary delle decisioni prese in ciascuna riunione dal Consiglio Federale, garantendo la tempestività della pubblicazione e la consultabilità, in termini storici, delle decisioni prese; remunerazione dei membri degli organi di governo, del Presidente e degli altri Consiglieri (remunerazioni, benefit, costi di viaggio ed accomodation); informativa di tipo non finanziaria.

Appendice

Modelli metodologici di riferimento

I modelli metodologici di riferimento adottati sono:

- I. con riferimento al Sistema di Governance:
 - i “**Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sport Movement**” (2008, Comitato Olimpico Internazionale) che rappresentano la linea guida fornita dal Comitato Olimpico Internazionale a tutti i Comitati Olimpici Nazionali per implementare un approccio condiviso alla “good governance” e disporre di uno strumento per identificare le possibili debolezze del proprio sistema di governo e le connesse e necessarie azioni di rimedio;
 - l’“**ASOIF Governance Task Force Framework - International Federation Self-Assessment Questionnaire**”: la Governance Task Force dell’ASOIF (Association of Summer Olympic International Federations) ha sviluppato una metodologia per la rilevazione dello stato della governance delle Federazioni Internazionali degli Sport Olimpici Estivi volta a individuare le best-practice e gli ambiti prioritari di intervento per promuovere la cultura ispirata alla “good governance” e supportare le Federazioni nel raggiungimento del più elevato livello di governance realizzabile nel contesto di riferimento e rispetto alle potenzialità di ciascuna Federazione;
- II. con riferimento ai processi di risk management e controllo interno:
 - il “**COSO Framework Enterprise Risk Management**” che contiene indicazione dei principi a cui le organizzazioni possono fare riferimento per creare valore per i propri stakeholder e per gestire le sfide ed i rischi connessi;
 - il “**COSO Internal Control - Integrated Framework**” (2013, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) rappresenta il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei rischi (SCIGR) attraverso tre dimensioni: i) gli obiettivi del SCIGR, ovvero gli obiettivi di efficacia ed efficienza dei processi aziendali (operations), affidabilità delle informazioni gestionali ed economico-finanziarie (reporting), conformità alle leggi e ai regolamenti interni ed esterni (compliance); ii) i vari livelli dell’organizzazione in cui il SCIGR viene implementato (società, unità di business, funzione aziendale, processo, attività, ecc.); iii) le 5 componenti fondamentali del SCIGR, in particolare: “ambiente di controllo”; “valutazione dei rischi”; “informazione e comunicazione.

Survey di rilevazione

La Survey si compone di 68 domande a risposta multipla, declinate sulla base dei sotto-temi di appartenenza. A ciascuna domanda della Survey è stato attribuito un punteggio, coerente con il modello metodologico definito. I singoli punteggi sono stati poi aggregati al fine di attribuire il livello di maturità dell'ambito tematico di appartenenza.

Di seguito sono riportate le domande che componevano la survey e che sono state sottoposte alle 44 FSN:

Ref. domanda	Ambito Tematico	Sotto-Tema	Domanda
#1	Democrazia	Gestione del conflitto di interessi	La Federazione ha adottato una definizione di conflitto di interessi?
#2			Soggetti a cui ad oggi la Federazione richiede la compilazione di dichiarazioni in materia di conflitti di interessi
#3			Frequenza della richiesta di compilazione di dichiarazioni in materia di conflitti di interessi
#4			Nel corso del 2018, quante situazioni di conflitto di interesse sono state identificate e gestite
#5			È presente una procedura per la gestione del conflitto di interesse?
#6			È presente un registro dei conflitti di interessi individuati e gestiti?
#7		Riunioni e decisioni del Consiglio Federale	Programmazione delle riunioni del Consiglio Federale
#8			Numero di riunioni del Consiglio Federale nel corso del 2018
#9			Trasmissione anticipata al Consiglio Federale dei documenti a supporto dei temi da trattare all'ordine del giorno e dei verbali delle riunioni precedenti (se presente, tempistiche e modalità)
#10		Riunioni e decisioni del Consiglio Federale	Verifica dei documenti relativi alle decisioni del Consiglio Federale prima della pubblicazione sul sito web
#11			Tempi di discussione dei punti all'ordine del giorno della riunione del Consiglio Federale relativi all'approvazione del Budget 2018 e del Bilancio 2017
#12			Tempi di governance trattati dal Consiglio Federale e riscontrabili nei verbali delle riunioni del 2018

Ref. domanda	Ambito Tematico	Sotto-Tema	Domanda
#13		Informazione e formazione del Consiglio Federale	Tipologia di informativa ricevuta dal Consiglio Federale nel corso del 2018 a supporto delle decisioni
#14			Modalità di trasmissione delle informazioni e le analisi al Consiglio Federale
#15			Tematiche oggetto di training e/o workshop per i componenti del Consiglio Federale
#16			La Federazione effettua una programmazione delle attività di training e/o dei workshop per i componenti del Consiglio Federale di cui alla domanda precedente?
#17			I Consiglieri ricevono aggiornamenti su tematiche di governance, rischi e controlli, contabilità e bilancio (es. attraverso newsletter)?
#18	Ambiente interno e cultura etica	Codice Etico	La Federazione ha adottato un Codice Etico che formalizza i valori, i principi e le regole etiche che ispirano i comportamenti del personale federale, dei fornitori, dei collaboratori esterni e di altri stakeholder (i Destinatari)?
#19			Modalità di divulgazione del Codice Etico
#20			Destinatari di iniziative formative su tematiche etiche nel 2018 (ove presenti)
#21			È presente una Figura/Struttura incaricata del costante aggiornamento del Codice Etico?
#22	Ambiente interno e cultura etica	Segnalazioni violazioni su tematiche etiche	Tipologie di canali messi a disposizione dalla Federazione per la ricezione delle segnalazioni su presunte violazioni del Codice Etico e/o su condotte illecite
#23			Numero di segnalazioni ricevute nel 2018 da parte di soggetti interni alla Federazione su presunte violazioni del Codice Etico e/o condotte illecite
#24		Segnalazioni violazioni su tematiche etiche	Numero di segnalazioni ricevute nel 2018 da parte di soggetti esterni alla Federazione su presunte violazioni del Codice Etico e/o condotte illecite
#25			È presente una procedura per la gestione delle segnalazioni su presunte violazioni del Codice Etico e/o condotte illecite?

Ref. domanda	Ambito Tematico	Sotto-Tema	Domanda
#26			Figura/Struttura che valuta la significatività delle segnalazioni ricevute su presunte violazioni del Codice Etico e/o condotte illecite
#27			Informativa al Consiglio Federale sulle segnalazioni ricevute su presunte violazioni del Codice Etico e/o condotte illecite
#28		Prevenzione corruzione della performance sportiva	Nel corso del 2018, destinatari della formazione erogata su tematiche di "corruzione della performance" (es. match-fixing, doping, frode sportiva,...)
#29			Tematiche della formazione erogata nel 2018 su tematiche di "corruzione della performance"
#30			La Federazione fornisce linee guida e materiali informativi per dare indicazioni agli atleti su come, ad esempio, comportarsi nel caso si venga contattati da soggetti con intenti corruttivi?
#31			Tipologie di canali messi a disposizione dalla Federazione per la ricezione delle segnalazioni su presunte condotte illecite relativamente al tema della "corruzione della performance"
#32			Informativa al Consiglio Federale sulle segnalazioni pervenute sulla "corruzione della performance"
#33			È presente una Figura/Soggetto incaricato di occuparsi di etica e integrità (es. manipolazione delle competizioni sportive e integrità dell'organizzazione) e del coordinamento in materia con le altre Organizzazioni sportive internazionali e con le pubbliche autorità?
#34			Nel corso del 2018, la Federazione ha definito e realizzato iniziative e programmi per la promozione dell'integrazione, dell'inclusione sociale ed il contrasto alla violenza (es. convegno o corso di informazione/sensibilizzazione sui temi in ambito, attività nelle carceri, match ed eventi sportivi dedicati a minoranze)?
#35			Destinatari delle iniziative per la promozione dell'integrazione, dell'inclusione sociale ed il contrasto alla violenza
#36			Obiettivi, rischi e controlli
#37	Formalizzazione del processo di definizione e misurazione degli obiettivi strategici		

Ref. domanda	Ambito Tematico	Sotto-Tema	Domanda
#38			Approccio di definizione del Budget 2018 sulla base degli obiettivi strategici
#39		Gestione dei rischi e sistema di controllo interno	Modello metodologico di riferimento adottato dalla Federazione, per il disegno e la valutazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi
#40			Presenza del processo di gestione dei rischi (risk identification; risk assessment; risk prioritization; risk response; risk monitoring)
#41			Dove vengono definite le responsabilità della gestione dei rischi e dei controlli (risk&control ownership)?
#42			È presente una Struttura indipendente (Internal Audit) che fornisce consulenza e assurance sull'adeguatezza ed efficienza del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCleGR) nel suo complesso e rispetto a singoli rischi e controlli rilevanti per la Federazione?
#43			Approvazione da parte del Consiglio Federale di un piano di verifiche sul SCleGR per il 2018
#44			Strutture/Uffici di controllo di secondo livello presenti nella Federazione
#45			Presenza delle Strutture/Uffici internamente e/o esternalizzate (modalità presenti)
#46			Informativa e aggiornamenti ricevuti dal Consiglio Federale su questioni/criticità dello SCleGR nel corso del 2018
#47			Il Consiglio Federale ha nominato un "Comitato Controlli e Rischi"?
#48			Procedure emanate ufficialmente dalla Federazione (oltre al Regolamento di Amministrazione e Contabilità)
#49			Gestione dei Sistemi IT
#50		Nell'ultimo quadriennio, il Consiglio Federale ha approvato interventi e progetti IT di carattere strategico (es. adozione di applicativi a supporto del processo di tesseramento)?	
#51		Gestione dei Sistemi IT	Presenza della policy per la gestione della sicurezza fisica e logica e degli account

Ref. domanda	Ambito Tematico	Sotto-Tema	Domanda
#52			Presenza di sistemi di back-up e recovery dei dati
#53	Accountability e trasparenza	Struttura organizzativa	Quante sono all'interno delle Strutture le posizioni dirigenziali e/o organizzative ricoperte da donne?
#54			N.ro Aree aziendali ricoperte da donne
#55			Formalizzazione e pubblicazione dell'Organigramma
#56			Formalizzazione e pubblicazione delle Job Description (e relativi aggiornamenti)
#57			Organi di approvazione dell'Organigramma e delle Job Description
#58			Tipologia di documento atto a regolamentare i principali processi federali
#59			Luogo di pubblicazione delle procedure emanate dalla Federazione
#60			Tipologia di atti amministrativi della Federazione (es. delibere, determine, circolari) utilizzati ai diversi livelli decisionali
#61			Processo decisionale, accountability e trasparenza
#62	Numero di Delibere Presidenziali ratificate dal Consiglio Federale nel corso del 2018		
#63	Tipologia di informazioni contenute nelle Delibere Presidenziali		
#64	Rapporto tra Delibere Presidenziali e Delibere del Consiglio Federale		
#65	Monitoraggio del Collegio dei Revisori sulle Delibere Presidenziali		
#66	Attribuzione dei poteri di firma sui conti correnti bancari della Federazione, dedicati all'incasso dei contributi CONI, ai tesseramenti e alle affiliazioni		
#67	Definizione e formalizzazione del processo di pubblicazione di documenti/dati/informazioni sul sito web della Federazione		
#68	Publicità, trasparenza, diffusione di informazioni	Che tipo di informativa non finanziaria è prodotta dalla Federazione?	

Definizioni

- **Governance:** combinazione dei processi e delle strutture implementate dal vertice dell'organizzazione volte a indirizzare, gestire e monitorare le attività della stessa verso il raggiungimento dei suoi obiettivi
- **Risk appetite:** la propensione al rischio è il livello di rischio che un'organizzazione è disposta ad accettare nel perseguimento dei suoi obiettivi
- **Risk tolerance:** devianza massima consentita dal risk appetite
- **Risk Management:** processo, messo in atto dai vertici di un'organizzazione, dal management e dal personale, integrato nella definizione della strategia e trasversalmente alla società, definito per l'identificazione di potenziali eventi che possono impattare l'organizzazione e per la gestione di tali eventi
- **Sistema di controllo interno:** insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi e finalizzato a fornire ragionevole assurance riguardo al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione
- **Internal Audit:** attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di Corporate Governance
- **External Audit:** attività di revisione contabile dell'informativa finanziaria di un'organizzazione, effettuata in maniera indipendente ed in conformità a leggi o principi specifici
- **Rischio:** evento incerto che può generare un impatto sul raggiungimento degli obiettivi, misurabile, qualitativamente e / o quantitativamente, in termini di impatto e probabilità
- **Controllo:** azione intrapresa dal management, dal vertice o da altri soggetti per gestire il rischio e aumentare la probabilità che gli obiettivi stabiliti vengano raggiunti
- **Controllo "Preventive":** controllo proattivo che impedisce il verificarsi di eventi indesiderati
- **Controllo "Detective":** controllo reattivo per consentire la correzione manuale o automatica di errori o delle irregolarità rilevate
- **Soft control:** controlli qualitativi e soggettivi, indicativi della cultura di un'organizzazione e che influenzano direttamente il comportamento dei soggetti operanti all'interno delle organizzazioni

- **Hard control:** controlli quantitativi ed oggettivi che guidano il comportamento dei dipendenti attraverso policy, procedure e controlli formali
- **International Olympic Committee (IOC):** massima autorità del Movimento Olimpico, è l'organizzazione non governativa che ha sede a Losanna in Svizzera e di cui fanno parte 126 membri, il cui compito è quello di presiedere a qualunque attività legata alle Olimpiadi nonché quello di supervisionare l'intera organizzazione dei Giochi Olimpici

Bibliografia

- A.C.F.E., Report to the Nations -on occupational fraud and abuse, 2018.
- Delibera n.667/2019 del Consiglio di Stato.
- Jensen, Meckling, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, 1976.
- McMurray, Concepts of mind and intelligence in educational theory, 1975.
- PCAOB, Interim audit standards.
- CIA Review, part 3 “Internal audit knowledge elements”, Gleim 2018 edition
- International Chamber of Commerce (ICC)
- Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance, (OECD)
- “Engaging Leadership Three Agendas for sustaining achievement” Didier Marlier and Chris Parker 2009
- Delibera 494 5 giugno 2019 ANAC Linee Guida n.15 recanti individuazione e gestione conflitti di interesse nelle procedure di affidamento dei contratti pubblici
- “Preventing Corporate Corruption” di Stefano Manacorda- Francesco Centonze- Gabrio Fortis Springer International Publishing Switzerland 2014
- “Match-Fixing in International Sports M.R. Haberfeld-Dale Sheehan Editors 2013
- Balance Scorecard - tradurre la strategia in azione a cura di Alberto Bubbio ISEDI 2000
- The IIA’S Cia Learning System (The Institute of Internal Auditors 2013)
- “Manuale per il controllo strategico e gestionale” a cura di Ezio Lattanzio e Gabriella Volpi (Lattanzio e Associati 2003)
- “Sawyers Internal Auditing 5th edition The Practice of Modern International Auditing by Lawrence B.Sawyer, Mortimer A.Dittenhofer, James H.Scheiner (The Institute of Internal Auditors 2003)
- Global report on corruption in sport (Transparency International, 2016)

