

L'Università degli Studi di Roma «Foro Italico» è un ateneo statale dedicato interamente alle scienze motorie e sportive, l'unico in Italia e tra i pochi in Europa che, nel 2028, celebrerà il suo centenario. Fondata nel 1928 come Accademia di Educazione Fisica maschile e femminile, trasformatasi poi in Istituto Superiore di Educazione Fisica (ISEF), si è evoluta nel tempo fino a diventare l'ateneo odierno, riconosciuto per l'eccellenza nella ricerca e nella formazione in ambito sportivo.

Il volume esamina lo sport nelle sue dimensioni giuridica, economica ed etica. Rivolto a studenti, ricercatori e esperti, combina chiarezza espositiva e profondità analitica, stimolando una riflessione critica sul rapporto tra diritto, economia e etica nello sport, al fine di formare cittadini consapevoli e protagonisti del cambiamento, con particolare riguardo alle recenti mutazioni dell'ecosistema sportivo italiano.

Il Capitolo I analizza criticamente la recente inclusione dello sport nella Costituzione italiana (art. 33), il suo percorso di «costituzionalizzazione» e il complesso rapporto tra autonomia dell'ordinamento sportivo e giurisdizione statale.

Il Capitolo II indaga l'ecosistema sportivo italiano dal punto di vista socioeconomico, presentando dati sul PIL e l'occupazione, mappandone gli attori e le criticità e prospettando futuri driver del cambiamento, come sostenibilità, digitalizzazione e professionalizzazione del capitale umano.

Il Capitolo III è dedicato, infine, all'etica applicata alle organizzazioni sportive, esplorando i fondamenti teorici, il rapporto tra governance economica e responsabilità, i codici di condotta e gli strumenti per promuovere una sana cultura organizzativa all'interno dell'ecosistema sportivo.

L'opera, che è il primo volume della «Collana di Studi e Ricerche di Diritto, Economia e Filosofia dello Sport», si propone quale guida per un'analisi interdisciplinare del nuovo scenario normativo e valoriale che caratterizza lo sport italiano contemporaneo.

C. De Angelis A. Frau E. Isidori
Diritto, economia ed etica dello sport

Carmine DE ANGELIS **Alberto** FRAU

Emanuele ISIDORI

DIRITTO, ECONOMIA ED ETICA DELLO SPORT

Prospettive interdisciplinari

Prefazioni di

Adriano Galliani e Giuseppe Incocciati

Emanuele Isidori è professore ordinario di Pedagogia generale e sociale presso l'Università degli studi di Roma «Foro Italico» dove insegna anche Etica, Filosofia dello sport e dell'Educazione olimpica. È membro del Comitato per l'Educazione, la Formazione Antidoping e la Ricerca (CEFAR) di NADO Italia.

Carmine De Angelis è professore aggregato di Istituzioni di diritto pubblico presso l'Università degli studi di Roma «Foro Italico» nonché professore a contratto di Diritto Costituzionale presso l'Università telematica Giustino Fortunato. E' consigliere giuridico presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Alberto Frau è professore aggregato di Economia aziendale presso l'Università degli studi di Roma «Foro Italico» nonché professore a contratto di discipline contabili e bilancio presso la Business School dell'«Università L.U.I.S.S-Guido Carli» di Roma. All'attività di revisore legale affianca quella di consulente economico di numerose aziende pubbliche e private.

ISBN 979-12-5965-588-2



€ 30,00



CACUCCI EDITORE
BARI

Collana di

Studi e Ricerche di Diritto, Economia e Filosofia dello Sport

La Collana di “**Studi e Ricerche di Diritto, Economia e Filosofia dello Sport**” accoglie pubblicazioni scientifiche di carattere teorico ed empirico provenienti da studiosi italiani e stranieri (in lingua italiana, inglese e spagnola) caratterizzati da originalità e rigore metodologico, con esclusione di volumi didattico-divulgativi.

La finalità è offrire uno spazio editoriale autenticamente interdisciplinare, in cui convergano diritto dello sport, economia e management sportivo, filosofia morale, epistemologia, estetica e etiche applicate, nonché studi su policy e governance delle organizzazioni sportive, con particolare attenzione alle trasformazioni contemporanee legate a professionalizzazione, sostenibilità, digitalizzazione, integrità, tutela dei diritti, inclusione e responsabilità sociale.

In linea con questa impostazione, promuove ricerche che considerino lo sport come ambito normativo e istituzionale, come settore economico e gestionale, e come pratica culturale portatrice di valori, valorizzando prospettive comparate, storico-critiche, socio-giuridiche e manageriali.

Più in particolare, la Collana si suddivide in due serie:

- 1) la serie ***Studi Istituzionali***, destinata ad accogliere lavori di tipo generalista sui temi del Diritto, Economia e Filosofia dello Sport;
- 2) la serie ***Ricerche e Approfondimenti Tematici***, rivolta ad accogliere ricerche teoriche e sperimentali, focalizzate su temi specifici.

I lavori proposti saranno inizialmente vagliati dal Direttore, coadiuvato dai Membri del Comitato Scientifico, secondo le specifiche competenze, al fine di valutare se possiedono le caratteristiche necessarie per l’inserimento in Collana.

Per i volumi della Serie Ricerche e Approfondimenti Tematici è, inoltre, previsto un doppio riferimento anonimo in conformità ai criteri internazionali. Tutti i volumi avranno i codici ISBN e DOI. Le proposte per la pubblicazione devono essere inviate all’attenzione del Direttore Scientifico della Collana (emanuele.isidori@uniroma4.it)

Direttore Scientifico:

Emanuele Isidori (Università di Roma “Foro Italico”)

Co-Direttore:

Massimo Sacchetti (Università di Roma “Foro Italico”)

Comitato Scientifico:

Cristiana Buscarini (Università di Roma “Foro Italico”), Francesco Cardarelli (Università di Roma “Foro Italico”), Bruno Di Pietro (Comitato per l’Educazione, la Formazione Antidoping e la Ricerca CEFAR-NADO, Italia), Patrick Findler (Kwantlen Polytechnic University, Canada), Luca Grion (Università di Udine, Italia), Francisco Javier López Frías (Utah State University, USA), Attilio Parisi (Università di Roma “Foro Italico”), Fabio Pigozzi (Università di Roma “Foro Italico”), Antonio Sánchez-Pato (Universidad Internacional de La Rioja, Universidad de A Coruña, Spagna), Maria Benedetta Saponaro (Università di Bari “Aldo Moro”, Gennaro Terracciano (Università di Roma “Foro Italico”), Maristella Trombetta (Università di Bari “Aldo Moro”, Italia).

Comitato Editoriale:

Giuseppe Acocella (Università telematica “Giustino Fortunato”), Carmine De Angelis, (Università di Roma “Foro Italico”), Alberto Frau (Università di Roma “Foro Italico”), Angela Maganini (Università di Roma “Foro Italico”), Maria Pia Pignalosa (Università di Roma “Foro Italico”).

Carmine DE ANGELIS Alberto FRAU

Emanuele ISIDORI

DIRITTO, ECONOMIA ED ETICA DELLO SPORT

Prospettive interdisciplinari

CACUCCI  EDITORE
BARI

*L'Archivio della Casa Editrice Cacucci, con decreto prot. n. 953 del 30.3.2022 della Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Puglia-MiC, è stato dichiarato **di interesse storico particolarmente importante** ai sensi degli articoli 10 c. 3, 13, 14 del d. lgs. n. 42/2004.*

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

ISBN: 979 12 5965 588 2

© 2025 Cacucci Editore – Bari

Via Nicolai, 39 – 70122 Bari – Tel. 080/5214220

<http://www.cacuccieditore.it> e-mail: info@cacucci.it

Ai sensi della legge sui diritti d'Autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilms, registrazioni o altro, senza il consenso dell'autore e dell'editore.

INDICE

<i>Prefazione di Adriano Galliani</i>	11
<i>Prefazione di Giuseppe Incocciati</i>	15

CAPITOLO I

CONTENGO MOLTITUDINI: LO SPORT IN COSTITUZIONE

di Carmine De Angelis

1. Premessa	19
2. Sport e ordinamento sportivo prima della riforma costituzionale	23
3. Resistenze, influenze e alterazioni	30
4. Il giorno prima: l'ordinamento sportivo nell'ordinamento statale	35
5. Le «due Giustizie»: dicotomia della giurisdizione	44
6. Ibridazioni sportive: l'impatto esterno all'ordinamento	51
7. Una riforma nelle riforme: l'evoluzione normativa prima della legge costituzionale	58
8. E venne il giorno: un diritto allo sport o un dovere di tutela della pratica sportiva?	62

CAPITOLO II

CONTESTO, MODELLI, NUOVI PARADIGMI E PROSPETTIVE DELL'ECOSISTEMA SPORTIVO ITALIANO

di Alberto Frau

1. Premessa	88
2. Le dimensioni costitutive dell'ecosistema sportivo contemporaneo	89

2.1.	Il valore economico	90
2.2.	Il valore pubblico e le esternalità sociali	97
3.	L'ecosistema sportivo italiano in cifre: il «Rapporto Sport 2024» di Sport e Salute S.p.A.	100
3.1.	Il contributo al PIL e al valore aggiunto	102
3.2.	Il ruolo dello sport nella coesione sociale	103
3.3.	Gli effetti sull'occupazione	104
3.4.	Lo stato dell'arte inerente agli investimenti e alle infrastrutture sportive	106
3.5.	I divari territoriali Nord-Sud	108
3.6.	Il ruolo del settore pubblico	109
4.	Una possibile mappatura delle organizzazioni facenti parte dell'ecosistema sportivo italiano	112
4.1.	Attori pubblico-istituzionali e regolatori centrali	114
4.2.	«Club sportivi» professionistici	115
4.3.	Organizzazioni di base dilettantistiche ed Enti di Promozione Sportiva (ASD / SSD / EPS)	116
4.4.	Indotto e imprese correlate (<i>market actors</i>)	118
4.5.	Organizzazioni ibride	119
4.6.	Mappatura sintetica dell'ecosistema sportivo: attori e peculiarità	122
5.	Aspetti critici dell'ecosistema sportivo italiano	124
5.1.	Il complesso percorso decisionale, operativo e di erogazione delle risorse	125
5.2.	La deriva gestionale delle Federazioni Sportive Nazionali tra criticità strutturali, comportamentali e politicizzazione	131
5.3.	I «Club professionistici» italiani e l'urgenza di un'evoluzione gestionale sostanziale	133
5.4.	Le organizzazioni di base dilettantistiche e la necessità di coniugare rendimento economico e responsabilità sociale	139
5.5.	Le organizzazioni ibride e il bisogno di trovare un equilibrio stabile tra sostenibilità finanziaria e coerenza di missione	145

6.	Verso un ecosistema sportivo italiano 2.0: il divenire prevedibile tra driver strutturali del cambiamento e nuovi paradigmi	148
6.1.	Il ruolo della formazione e della professionalizzazione del capitale umano	149
6.2.	L'importanza di un approccio stakeholder e la multidimensionalità delle performance	152
6.3.	La necessità di un'evoluzione della rendicontazione e dell'«accountability»	153
6.4.	Il valore della sostenibilità	157
6.5.	L'impatto dell'innovazione tecnologica e digitale	159
7.	Considerazioni conclusive	162

CAPITOLO III

ETICA E ORGANIZZAZIONI SPORTIVE. PROBLEMATICHE, SFIDE E PROPOSTE

di Emanuele Isidori

1.	Premessa	173
2.	Fondamenti teorici dell'etica nelle organizzazioni sportive	176
2.1.	Etica, morale e deontologia: definizioni e distinzioni	176
2.2.	L'etica applicata allo sport: principi, valori e finalità educative	178
2.3.	Teorie sulla giustizia e responsabilità sociale nello sport	180
3	L'etica nella governance e nella gestione economica dello sport	182
3.1.	Il rapporto tra economia sportiva ed etica: dilemmi e opportunità	182
3.2.	Hans Jonas e l'etica della responsabilità nelle organizzazioni sportive	184
3.3.	Trasparenza, equità e accountability nei modelli di governance	186
3.4.	Il ruolo delle sponsorizzazioni e del marketing etico	188

4.	Quadro giuridico e codici etici nello sport	192
4.1.	Le normative internazionali e nazionali come grammatica etica della governance	192
4.2.	I codici etici e di condotta: finalità, contenuti e implementazione	194
4.3.	Compliance, integrità e meccanismi di controllo	196
4.4.	Antidoping, <i>match-fixing</i> e corruzione: sfide legali ed etiche	198
5.	Pratiche e strumenti per promuovere l'etica organizzativa	201
5.1.	Formazione e educazione etica di manager, tecnici e atleti	201
5.2.	Sistemi di «whistleblowing» e tutela dei segnalanti	203
5.3.	Politiche d'inclusione, parità di genere e <i>diversity management</i>	206
6.	Prospettive pedagogiche e culturali	209
6.1.	Lo sport come bene comune e laboratorio di cittadinanza	209
6.2.	Etica e cultura organizzativa: dal codice formale ai comportamenti quotidiani	211
6.3.	Sfide future: digitalizzazione, intelligenza artificiale e nuove forme di governance	214
7.	Conclusioni: verso una umanizzazione delle organizzazioni sportive	216
	<i>Appendice a cura di Mirko Tondi</i>	227

PREFAZIONE

di Adriano Galliani

C'è un filo rosso che attraversa tutta la mia esistenza, dagli anni della giovinezza alla mia lunga esperienza come dirigente sportivo, fino al mio recente impegno nelle istituzioni: lo sport.

Ho avuto il privilegio di viverlo da ogni prospettiva possibile, da spettatore, da tifoso, da dirigente, da imprenditore e, oggi, da legislatore.

Quando si parla di sport, si parla di umanità in movimento. Non solo di agonismo, ma di cultura, di educazione e di impresa. Perché lo sport, oggi più che mai, è diventato un linguaggio universale che unisce il diritto e l'economia, la tecnica e l'etica, l'individuo e la comunità.

Il volume che ho il piacere di presentare nasce precisamente in questa prospettiva e cioè quella di ricomporre in una visione coerente ciò che troppo spesso viene trattato separatamente: la dimensione giuridica, economica e morale dello sport.

In un momento storico in cui la Costituzione italiana ha finalmente riconosciuto lo sport come valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico, questa pubblicazione arriva come una bussola per orientarsi nel nuovo orizzonte istituzionale e valoriale, aperto dalla legge costituzionale n. 1 del 2023. Una riforma che non si limita ad aggiungere un comma ma che riconosce la centralità dell'attività sportiva nella formazione dell'uomo e del cittadino, nella coesione della società e nello sviluppo economico sostenibile.

Gli Autori colgono, con profondità e chiarezza, il senso di questa svolta. La loro analisi si muove lungo tre direttrici che coincidono con quelle fissate dal nuovo articolo 33, comma 7, della Costituzione: educazione, inclusione e benessere.

Tali direttrici sono tradotte in una visione ampia, dove il diritto incontra l'economia e l'etica diventa il filo conduttore che lega le politiche pubbliche alla responsabilità delle istituzioni sportive e delle organizzazioni che operano nel settore sportivo.

Lo sport è un laboratorio sociale ma anche un sistema economico-sociale complesso capace di produrre ricchezza, occupazione, identità e, se mal governato, disuguaglianze e opacità.

Ecco perché le riflessioni proposte nelle pagine che seguono sono preziose: perché uniscono la visione dell'accademico alla concretezza dell'economista, alla sensibilità del giurista e alla profondità del pensiero del filosofo.

Il volume non si limita, infatti, a descrivere le norme o i principi che regolano l'attività sportiva. Li interpreta alla luce dei nuovi paradigmi della sostenibilità e della governance responsabile. Mostra come le organizzazioni sportive debbano oggi confrontarsi con logiche di accountability, di trasparenza economico-finanziaria, di valutazione etica dei comportamenti e delle scelte di investimento.

In tale prospettiva, il contributo va oltre la letteratura specialistica divenendo un richiamo culturale e un invito a considerare lo sport non solo come competizione ma come istituzione civile che contribuisce al bene comune.

Più in particolare, il volume affronta, con rigore e passione, anche le delicate implicazioni economiche generate dallo sport contemporaneo. Analizza la trasformazione delle organizzazioni sportive in vere e proprie aziende, i rapporti tra normativa nazionale e diritto dell'Unione Europea, il ruolo del fair play finanziario come strumento di equilibrio competitivo e di tutela della sostenibilità del settore sportivo professionistico. È un tema che conosco bene e che gli Autori sviluppano con lucidità e che si concretizza nella necessità di coniugare libertà economica e regole, impresa e valore sociale, mercato e identità sportiva.

Le pagine che seguono ci ricordano che lo sport non è soltanto spettacolo o industria ma un vero patrimonio culturale. È un pezzo della nostra storia, sociale, economica e affettiva. Ed è giusto che il diritto lo riconosca, che la politica lo valorizzi e che l'etica lo sorregga.

Un libro che si inserisce, dunque, pienamente nel dibattito contemporaneo sul diritto dello sport ma lo arricchisce con una prospettiva interdisciplinare e con una passione civile che traspare in ogni pagina.

Il libro rispecchia integralmente ciò che ho sempre creduto: lo sport è una metafora perfetta della vita, fatto di regole, sacrificio, talento, rispetto che mette al centro l'uomo e il suo sviluppo integrale.

Questo testo onora la cultura giuridica, economica, filosofica e sportiva italiana in una visione comune: quella di uno sport libero, responsabile e generativo di valori.

Adriano Galliani

PREFAZIONE

di Giuseppe Incocciati

Nel contesto contemporaneo, l'attività sportiva non è più intesa soltanto come espressione di gioco, competizione o intrattenimento ma rappresenta un campo di studio e intervento che coinvolge una vasta gamma di discipline scientifiche, educative e applicative.

La crescente consapevolezza del ruolo che lo sport riveste nella salute pubblica, nella formazione individuale e nella coesione sociale ha spinto studiosi, tecnici e professionisti a indagare con sempre maggiore rigore i fondamenti teorici e pratici dell'allenamento e della prestazione fisica. In questo contesto si collocano due concetti fondamentali: il metodo e la tecnica.

Nella mia lunga esperienza – come calciatore, come allenatore, come interprete dei media e ora come delegato per le politiche giovanili e sportive presso la Presidenza del Consiglio nel Governo Meloni – ho potuto osservare da due prospettive complementari la metamorfosi del mondo dello sport. Da una parte il campo: il gesto atletico, la competizione, l'emozione pura. Dall'altra, le stanze dove si scrivono le regole, dove si decidono i bilanci, dove trovano spazio conflitti di interessi, dilemmi etici e pressioni politiche.

Questo libro – che con orgoglio introduco – non è solo un'opera teorica ma anche un appello, una testimonianza, una guida per chi vuole coniugare idealismo e pragmatismo. Qui si intrecciano tre dimensioni che molti, troppo spesso, trattano come compartimenti stagni: l'economia dello sport, il suo impianto giuridico e la dimensione etica che ne è l'anima.

A livello macro, lo sport in Italia è un settore “industriale” con implicazioni economiche rilevanti: impatti sul PIL, occupazione qualificata, sviluppo territoriale, indotto legato a infrastrutture, turismo, merchandising. In molti casi, le società sportive operano

come imprese ormai sofisticate, vincolate da equilibri finanziari – debiti, investimenti in infrastrutture, marketing e diritti televisivi – che devono essere gestiti con rigore.

Ma l'economia dello sport non è soltanto una questione di numeri: è anche allocazione di risorse limitate, scelte sui progetti da finanziare (giovani, infrastrutture, tecnologie), decisioni strategiche che hanno implicazioni distributive e sociali. In un contesto in cui le risorse pubbliche sono sotto pressione è essenziale garantire che la spesa per lo sport non sia uno spreco ma un investimento utile per i territori, per l'educazione e per il benessere.

Nel panorama europeo, la disciplina sugli aiuti di Stato e le regole comunitarie impongono vincoli stringenti alle sovvenzioni agli impianti sportivi e agli enti sportivi (per evitare distorsioni della concorrenza) ed anche questo è un nodo che chi dirige lo sport pubblico deve conoscere.

Ma, a ben guardare, ogni realtà sportiva vive all'interno di un sistema normativo che è pluristratificato: norme statali, regolamenti federali, statuti di leghe e club, codici internazionali (FIFA, UEFA). L'ordinamento sportivo gode di una certa autonomia ma non esclude che, in casi di conflitto con le norme generali dello Stato, prevalgano principi di diritto pubblico e privato. Nel diritto sportivo, infatti, convivono temi delicati quali la regolamentazione del lavoro sportivo (contratti, tutele degli atleti professionisti e dilettanti, infortuni, previdenza, ecc.); il *diritto disciplinare e la regolamentazione della giustizia interna* (inerente ai procedimenti sportivi, attività delle commissioni disciplinari, ricorsi, sanzioni, responsabilità, illeciti sportivo e così via); i *rapporti tra pubblico e privato* (concessioni di impianti, partenariati pubblico-privato, finanziamenti locali); le regole europee e internazionali (compatibilità con il diritto UE, sanzioni da normative internazionali, vincoli derivanti dai grandi organismi globali); ecc.

È indispensabile che chi opera in posizione decisionale non ignori queste complessità tecniche: le regole non sono un orpello, ma il fondamento che evita arbitri, conflitti, contenziosi e disequilibri.

Se l'economia e il diritto sono le «strutture», l'etica è il motore che conferisce senso. Senza un'etica pubblica condivisa, lo sport

rischia di ridursi a un mero spettacolo, dominato da interessi economici e da logiche predatrici. Ma cosa significa etica nello sport?

Non solo rispetto delle regole, ma applicazione trasparente, parità di trattamento, lotta alla corruzione e alle manipolazioni.

Non solamente concepire lo sport quale fine per la rendita ma elevarlo a strumento di crescita individuale e sociale di atleti, allenatori, tifosi, comunità.

Significa solidarietà, disciplina, fair play, responsabilità ossia un sistema di valori che devono permeare ogni livello dell'organizzazione sportiva.

Infine, affermare che deve esistere etica nello sport implica includere l'etica ambientale, quella finanziaria, sociale in una prospettiva della progettazione sportiva che deve guardare al futuro non al mero presente.

Il dibattito (attuale) che mette in luce che l'equazione «economia + regolamentazione senza etica» conduce al disastro: scandali finanziari, crisi dei club, perdita di credibilità.

Serve una «ripartenza valoriale» (vedi l'impianto della "equazione etica-politica-economia" proposto in ambito calcistico).

Questo volume che avete tra le mani propone una struttura dialettica: parti teoriche, strumenti metodologici e scenari futuri. Ma al di là delle parti, la «lezione» che vorrei trasmettere come prefatore è questa:

- Non accontentatevi di conoscere soltanto un ambito (economia, diritto o etica): occorre formarvi nella complessità integrata;
- Le decisioni che prenderete come manager, dirigenti, policy maker peseranno sulla credibilità dello sport e sulla fiducia sociale;
- Siate sempre ambiziosi: il compito non è «mettere ordine», ma costruire un ecosistema sportivo virtuoso, che possa durare e ispirare.

Quando penso al mio cammino – dal tappeto di erba dei campi locali, alle trattative con enti e istituzioni – riconosco che i mo-

menti più difficili sono spesso quelli nei quali si è dovuto «scegliere non il più facile, ma il più giusto».

Spero che questo libro aiuti i suoi lettori a fare sempre quella scelta fra numeri e regole guidati sempre dall'etica.

Con gratitudine per chi ha curato il volume, con rispetto per chi lo leggerà e con fiducia nel domani dello sport italiano e internazionale.

Roma, ottobre 2025

Giuseppe Incocciati

Consigliere per le tematiche giovanili e sportive presso la
Presidenza del Consiglio dei ministri:
già calciatore di ruolo attaccante in varie squadre di Serie A e
Serie B