

CORSO DI  
MANAGEMENT SPORTIVO

*Anno 2009*

**PROJECT WORK**

Come sviluppare il marketing di una  
associazione sportiva dilettantistica  
di canoa o di sport nautici

**Autore:**

Andrea Bedin

**Supervisore:**

Filippo Bazzanella

**Roma, 9 ottobre 2009**



## ABSTRACT

Nel quadriennio olimpico che porterà a Londra 2012, la comunicazione ed il marketing sportivo affiancheranno continuamente l'attività svolta sui campi di gara, definendo i margini di crescita e sviluppo della disciplina stessa.

Come nella gran parte dello sport italiano, il mondo della canoa è sorretto dalle numerose associazioni sportive dilettantistiche che ogni giorno lavorano e contribuiscono alla promozione della disciplina ed alla scoperta di nuovi talenti.

Il mutevole aspetto socio-economico che il nostro Paese sta attraversando in questi anni e la crescente necessità di reperimento fondi alternativi alle quote sociali sono dei chiari segnali che le associazioni di canoa e di sport nautici devono recepire ed interpretare per avviare o consolidare la strutturazione delle proprie organizzazioni.

Grazie agli esempi forniti dal mondo sportivo di origine anglosassone, ai contributi didattici forniti dal CONI, ai progetti periferici della Federcanoa ed alle esperienze maturate in alcune a.s.d. di riferimento, tutti i Sodalizi hanno la possibilità di avviare quel circolo virtuoso di Consapevolezza/Conoscenza/Gradimento/Preferenza/Convinzione/Acquisto (processo decisionale) che può aumentare la qualità del servizio offerto ai propri associati ed indurre gli Enti Pubblici e Privati ad investire anche nelle piccole realtà sportive.

Gli indicatori concreti segnalati nel project work "come sviluppare il marketing in una a.s.d. di canoa o sport nautici" ed i risultati raccolti con l'applicazione degli stessi in numerose a.s.d., rappresentano un patrimonio di conoscenza a disposizione di tutti gli operatori ed i dirigenti della canoa italiana che possono facilmente farli propri, con la certezza dei risultati attesi.

## **Ringraziamenti**

Il project work “Come sviluppare il marketing nelle associazioni sportive dilettantistiche di canoa e di sport nautici” mi ha permesso di approfondire la conoscenza delle piccole e grandi realtà associative che muovono il mondo della canoa italiana.

Ringrazio mia moglie, Maria Balanos, per il rispetto e la serietà che, come compagna e donna di sport, ha dimostrato nei confronti della mia ricerca (che ha coinciso con la gestazione e nascita della nostra prima figlia, Isabella).

Ringrazio la mia famiglia, Matteo, Marco, Letizia, mamma Maria e papà Angelo, quest’ultimo più di tutti per essere riuscito, da uomo di vero sport, a tenermi con i piedi ben ancorati a terra nei momenti più belli e nei momenti più brutti della mia carriera di atleta, vera aspirazione della mia attuale posizione e volontà di essere dirigente sportivo. Ringrazio la Guardia di Finanza, nelle persone del Tenente Colonnello Ivan Toluzzo, del Generale di Brigata Mario D’Alonzo e del Maresciallo Aiutante Sergio Giuffrida per avermi permesso di frequentare da febbraio a giugno di questo anno il corso/master in Management sportivo CONI-Luiss.

Ringrazio la Federazione Italiana Canoa Kayak ed il Comitato Veneto FICK per aver creduto nella mia persona ed aver contribuito, anche economicamente, alla partecipazione del master, oltre ad essere stati molto gentili nel segnalarmi l’argomento da sviluppare nel PW.

Ringrazio il Presidente Luciano Buonfiglio per la disponibilità accordatami nell’intervista e per i numerosi suggerimenti che dispensa in ogni occasione di incontro. Ringrazio il Consigliere Responsabile del Centro Studi Andrea Argiolas per credere nella mia persona e nella necessità di far crescere la formazione dei tesserati di canoa su tutti gli argomenti che possano migliorare l’aspetto tecnico e gestionale della nostra disciplina.

Ringrazio il tutor del PW Dott. Filippo Bazzanella per la pazienza dimostrata nell’attesa della redazione del mio documento e per i segnali incoraggianti che mi ha fornito nelle occasioni di confronto.

Ringrazio il Presidente del CONI Regionale Gianfranco Bardelle che, pur non conoscendomi fin dall’inizio di quest’anno, grazie ai festeggiamenti dei 100 anni della Canottieri Padova ed alla mia recente elezione a Presidente Regionale del Comitato Veneto FICK, ha maturato l’idea che la Canoa veneta è intraprendente e presente a tutti

gli appuntamenti regionali del CONI.

Ringrazio il Presidente della Venice Canoe & Dragon Boat Angelo Andreatta e tutti i soci dell'associazione per sostenermi ogni giorno nella mia crescita di Direttore Sportivo.

Ringrazio tutte le associazioni di canoa del Veneto, i consiglieri del Comitato Veneto ed i referenti provinciali per il sostegno fornito alla mia ricerca ed all'attività di dirigenza che dedico per la nostra crescita comune.

Ringrazio il Prof. Giuseppe Marcon per avermi aperto la prospettiva al mondo del *nonprofit* e per la pazienza dimostrata nell'aspettare la fine dei miei studi e la presentazione dell'elaborato per la laurea triennale che ho dovuto rinviare per seguire il corso master di Management sportivo.

Ringrazio il Prof. Franco Ascani per avermi indottrinato nei primi corsi per i dirigenti FICK.

Ringrazio tutto lo staff della Scuola dello Sport del CONI, i docenti del corso di management sportivo 2009 e tutti i miei compagni di master con i quali ho trascorso delle giornate di ottimo studio in un clima goliardico e sportivo.

Ringrazio quanti si sono concessi per le interviste e tutti coloro che, anche con piccoli spunti, mi hanno aiutato nell'elaborazione di questo PW.

Andrea Bedin

## SOMMARIO

<b>1. INTRODUZIONE</b> .....	pag. 7
1.1. - La comunicazione sportiva.....	pag. 9
1.2. - Il marketing.....	pag. 9
1.3. - La FederCanoa.....	pag. 10
1.4. - Il marketing applicato alle a.s.d. di canoa.....	pag. 11
1.5. - Le associazioni sportive dilettantistiche di canoa.....	pag. 12
<b>2. Rivista di letteratura sull'argomento. Fonti bibliografiche</b> .....	pag. 14
2.1. - Analisi delle pubblicazioni ed interviste.....	pag. 16
<b>3. La concorrenza interna ed esterna di una a.s.d. di canoa</b> .....	pag. 18
<b>4. Il passaggio da un'a.s.d. di canoa poco organizzata ad un'a.s.d. "prosperosa"</b>	
4.1. - 1° procedimento operativo. L'indicatore "comunicato stampa".....	pag. 21
4.2. - 2° procedimento operativo. L'indicatore "promozione nelle scuole"....	pag. 23
4.3. - 3° procedimento operativo. L'indicatore "escursionismo turistico".....	pag. 26
4.4. - Discussione dei risultati.....	pag. 28
<b>5. Conclusioni</b> .....	pag. 30
<b>6. Raccomandazioni finali</b> .....	pag. 32
<b>7. Bibliografia</b> .....	pag. 33

Allegato 1

## 1. INTRODUZIONE

Durante un convegno realizzato nel marzo 2008<sup>1</sup>, al margine del proprio intervento, il Presidente della Federazione Italiana Canoa Kayak Luciano Buonfiglio, riferendosi ai risultati agonistici ed all'organizzazione degli eventi commentò:

*“Ai giorni nostri non comunicare l'attività sportiva svolta  
corrisponde quasi a non averla effettuata”.*

Per la prima volta anche uno sport duro e pratico come la canoa si è trovato nella cruda situazione di confrontarsi con l'aspetto della comunicazione.

L'evoluzione dell'organizzazione sportiva vuole che anche il risultato non debba più essere una mera informazione per i soli addetti ai lavori ma rappresenti l'occasione e l'opportunità per far conoscere la propria disciplina a tutti i Pubblici<sup>2</sup>, con l'obiettivo di avvicinarli ed interessarli.

La comunicazione è il primo passo per la realizzazione di un marketing applicato alle organizzazioni sportive, in particolare alle associazioni sportive dilettantistiche<sup>3</sup>.

Affinché dia dei frutti, il marketing nelle a.s.d. di canoa e sport nautici deve essere sviluppato come un insieme di strategie di concreta attuazione, finalizzate alla crescita della propria realtà sportiva.

Spesso, nell'ambito dei Circoli di sport nautici, il termine “marketing” è naturalmente associato al termine “sponsorizzazione” ed entrambi generano immediatamente nell'immaginario degli interlocutori un'attesa di nuove fonti di finanziamento per il Sodalizio.

Questa trattazione vuole essere un utile indirizzo per le a.s.d. ed i molti dirigenti che quotidianamente vivono il problema della ricerca delle risorse, troppo spesso ostacolata dalla limitata conoscenza della disciplina da parte della popolazione e dalla paura di non essere in grado di cambiare la realtà delle cose (di non avere il tempo, le potenzialità, i mezzi, la motivazione, ecc.).

Il tema è costantemente discusso tra i componenti dei consigli direttivi e tra i dirigenti che si incontrano durante le manifestazioni ma in Italia è stato affrontato marginalmente e in poche pubblicazioni. Per citarne alcune, tenendo conto dell'adattabilità dei modelli

---

<sup>1</sup> Convegno: “Canoa e Canottaggio: sopravvivere al moto ondoso” - Venezia, 15 marzo 2008.

<sup>2</sup> Per Pubblici si intendono l'insieme delle diverse realtà che compongono l'opinione pubblica.

<sup>3</sup> Di seguito: a.s.d..

alle realtà degli sport nautici, ha un indubbio valore il saggio<sup>4</sup> elaborato dal Dott. Alessandro Prunesti che propone degli strumenti utili allo sviluppo commerciale di un'a.s.d., concepita come un'impresa sportiva. I piani di marketing elaborati dalle Federazioni Sportive Nazionali e, in alcuni casi, dai propri Comitati Regionali<sup>5</sup>, sono dei sicuri riferimenti per le discipline. All'estero la pubblicazione di strategie di comunicazione e marketing per lo sviluppo delle attività connesse ai club di canoa e canottaggio sembra essere più diffusa, in particolare, in Australia, Irlanda, Stati Uniti, Gran Bretagna e Canada. Nei testi degli elaborati provenienti da questi Paesi l'idea del marketing connesso alla ricerca di sponsorizzazioni e *partnership* lascia spesso posto ad marketing inteso come crescita della qualità del servizio offerto, grazie ad un maggiore coinvolgimento delle risorse, in primis quelle umane.

Per capire perché in Italia non è stato ancora diffusamente affrontato il problema dello sviluppo del marketing nella a.s.d. di canoa si è tenuto conto, innanzitutto, dell'anno di costituzione della Federazione di riferimento e della sua storia. Sono stati intervistati il Presidente Federale, il Presidente del Coni Regionale Veneto (quale area di riferimento dell'analisi), numerosi Presidenti delle associazioni di canoa e canottaggio, molti Soggetti interessati alle discipline nautiche e persone che non conoscevano le discipline. Sono stati analizzati casi concreti di applicazione ed effettuati dei confronti con proposte generiche di marketing sportivo<sup>6</sup> finalizzato alla sponsorizzazione. Infine sono state recensite numerose pubblicazioni in cui era presente l'abbinamento del marketing alla disciplina della canoa.

---

<sup>4</sup> Consigli per il marketing e la comunicazione delle società sportive dilettantistiche – Alessandro Prunesti.

<sup>5</sup> Comitato Regionale FIC Lombardia.

<sup>6</sup> Il Sole 24 Ore Sport.



## **1.1. - La comunicazione sportiva<sup>7</sup>**

Comunicare significa “mettere in comune”, cioè trasmettere delle informazioni e stabilire delle relazioni con altre persone al fine di condividere i significati e le emozioni connesse alle stesse informazioni.

La comunicazione sportiva ha come oggetto della trasmissione l'insieme degli aspetti legati alle discipline sportive. Lo sport, in Italia come all'estero, richiama molta attenzione ed è vissuto in modo coinvolgente dalla popolazione. I valori comuni di dinamismo, competitività, equilibrio psicofisico, salute fisica e mentale e di gioventù, abbinati con i valori specifici di ciascuna delle 60 discipline praticate nella Penisola, danno forma a 60 tipi di combinazioni di destinatari. Ognuno di questi soggetti riceventi è influenzato oggettivamente nell'abbigliamento, nel costume e nel linguaggio dalla disciplina preferita.

Il popolo degli sportivi italiani pratica una o più attività motorie per passione e divertimento: in molti provano relax e benessere psicofisico anche se spesso fare sport è sentito come una competizione con se stessi e un modo per stare insieme con gli altri. Tenendo conto di queste motivazioni, sembra opportuno che chi ha intenzione di comunicare gli aspetti della propria disciplina dovrà prestare attenzione ad esse ed ai mutevoli fattori che influenzano il mondo della pratica sportiva<sup>8</sup>.

## **1.2. - Il marketing**

Il termine sembra prendere origine dall'inglese *market*, a cui è aggiunta la desinenza *-ing*<sup>9</sup> per indicare l'azione operata sul mercato stesso. La traduzione letteraria è “piazzare sul mercato”. L'AMA Board<sup>10</sup>, nella sua ultima definizione, descrive il marketing come *“una funzione organizzativa ed un insieme di processi volti a creare, comunicare e trasmettere un valore ai clienti, ed a gestire i rapporti con essi in modo che diano benefici all'impresa ed ai suoi portatori di interesse”*<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> Definizioni e dati tratti dal Corso Management Sportivo 2009 – area comunicazione – Prof. Venturini.

<sup>8</sup> Invecchiamento della popolazione, nuovi stili di vita, aumento del tempo libero, diversa distribuzione del reddito, nuovi modelli di consumo, ecc..

<sup>9</sup> Forma del gerundio con la quale si dimostra la partecipazione attiva.

<sup>10</sup> American Marketing Association.

<sup>11</sup> Fonte Wikipedia 2009.

Si stima che i primi casi di marketing siano da individuare nella diffusione della *Coca-Cola*, prodotto inventato dal farmacista John Pemberton nel 1880<sup>12</sup>, bevanda ideata per contrastare l'abuso di alcool nella città di Atlanta.

Il marketing nasce come risposta alla concorrenza ed utilizza le innumerevoli forme di comunicazione per promuovere il valore di un bene o di un servizio ai clienti.

Il maggior utilizzo di tecniche di marketing nel modo dello sport si suppone trovi ragione in una maggiore offerta promossa dalle discipline stesse, che possiamo definire come concorrenza interna, ed una maggiore proposta di svaghi alternativi all'attività motoria, che possiamo definire concorrenza esterna.

### **1.3. - La FederCanoa**

La Federazione Italiana Canoa Kayak<sup>13</sup> (acronimo F.I.C.K.) ha ottenuto il proprio riconoscimento a Federazione effettiva con la delibera, assunta all'unanimità, dal Consiglio Nazionale del C.O.N.I. nella riunione del 30 aprile 1987.

Prima di allora lo sport della canoa fu gestito dalla Reale Federazione Italiana di Canottaggio che nel 1936 istituì la Sezione di Canoa, intesa nel duplice aspetto di turismo e di agonismo. La medesima, nel 1973, riconobbe nella propria struttura la Commissione Italiana Canoa.

Tra il 1982 ed il 1987 la FICK fu considerata "Federazione Aderente" al CONI in base al D.P.R. n. 157 del 28 marzo 1986 che prevede la costituzione di una sola Federazione per uno stesso sport.

Nel 2009 la FederCanoa ha circa 12000 tesserati, gestisce cinque settori (velocità, slalom, discesa, polo e maratona) e promuove un Comitato Federale Sport per Tutti al cui interno gravitano diverse discipline della pagaia (dragon boat, canoa polinesiana, canoa turistica, canoa free style, ecc.).

I fini istitutivi della Federazione sono:

---

<sup>12</sup> Nel 1889 Asa Candler comprò il brevetto da Pemberton e divenne l'unico proprietario della Coca-Cola. Nel 1893 il medesimo ne registrò il marchio. Nel 1894 si utilizzavano i tram di Atlanta per collocare le pubblicità e si mandavano per posta i tagliandi per consumare una coca-cola gratis nei locali e nei bar che si adornavano con la pubblicità dell'impresa. I padroni pensavano di rendere più belli i locali adornandoli con le pubblicità Coca-Cola.- Fonte Gustavo Castro Soto - Bollettino di CIEPAC n. 382 del 28/10/2003.

<sup>13</sup> La Federcano (FICK) è l'unico Organismo qualificato a disciplinare l'attività canoistica nazionale ed a rappresentarla in campo internazionale. Riunisce in un unico ente associativo le società, le associazioni e gli altri organismi sportivi, regolarmente affiliati, che praticano in Italia lo sport della canoa. La FICK è Federazione Sportiva Nazionale e svolge la sua attività in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi del C.I.O., del C.O.N.I. ed in conformità alle vigenti normative. Ad essa è riconosciuta autonomia tecnica, organizzativa e di gestione sotto la vigilanza del CONI. – Fonte FederCanoa.

- a) l'incremento, la propaganda, l'organizzazione e la disciplina nel territorio nazionale dello sport canoistico tra dilettanti, in tutte le sue forme e manifestazioni;
- b) lo sviluppo, l'organizzazione e la disciplina dell'attività agonistica finalizzata all'attività internazionale ed alla partecipazione alle Olimpiadi, nell'ambito delle direttive impartite dal C.O.N.I e dall'I.C.F.

#### **1.4. - Il marketing applicato alle a.s.d. di canoa**

L'interesse per questo argomento si può percepire dai primi dati che sono forniti sulla FICK. La Federcanoa è un organismo essenzialmente giovane.

L'Ente opera in piena indipendenza da circa 22 anni ed ha registrato una notevole crescita di tesserati solo negli ultimi cinque anni, grazie ad una politica sportiva decisamente impostata su strategie di organizzazione, comunicazione e promozione.

Tuttavia, sembra che solo negli ultimi tre anni le a.s.d. affiliate abbiano dato segnali di aver fatto proprio il messaggio di innovazione.

Un forte impegno preso dalla FICK è senza dubbio la ripresa di corsi per la formazione dei dirigenti ed il riscontro ottenuto con le adesioni alle edizioni del giugno 2007 ed ottobre 2008 che danno valore all'esperienza sia sotto il profilo del numero dei partecipanti sia per la qualità dei discenti e dei docenti.

Un segnale chiaro è stato dato all'inizio del quadriennio olimpico 2009-2012 durante la Consulta dei Presidenti e Delegati Regionali<sup>14</sup> quando il consigliere Prof. Andrea Argiolas, delegato alla Formazione, ha presentato i Centri di Riferimento Tecnici Territoriali, un progetto di circa 500.000,00 euro, ammortizzato in quattro anni<sup>15</sup>, che dislocherà in periferia gran parte delle attività tecniche e dei primi livelli di formazione ed aggiornamento dei tecnici e dei dirigenti. Nello stesso contesto sono state presentate le novità per riconoscere alle a.s.d. più attive la qualifica di "Centri di Specializzazione"<sup>16</sup>.

Un insieme di progetti che esplicitano la volontà federale di avere un numero maggiore di associazioni "strutturate" e capaci di gestirsi proprio come un piccola impresa sportiva. Avere delle associazioni strutturate dovrebbe garantire alla FICK una presenza più marcata nel territorio (investimenti delle Amministrazioni locali, attenzioni da parte

---

<sup>14</sup> 28 febbraio 2009 a Roma, presso il Foro Italico.

<sup>15</sup> Finanziamento ottenuto presso il Credito Sportivo.

<sup>16</sup> Tale riconoscimento rappresenta un'attestazione di qualità e permette di usufruire degli interventi e delle agevolazioni stabiliti annualmente dal consiglio federale anche sulla base di specifiche richieste.

dei privati, ecc.), organizzazioni affiliate capaci di attrarre numeri considerevoli di nuovi adepti (promozione sociale) e di garantire una maggiore continuità sotto il punto di vista della ricerca del talento (attenzione da parte del CONI e degli Organismi Internazionali della disciplina). Infine, pensare ad un'entità che può vantare una solida struttura, potrebbe essere il primo segnale che denota una posizione di stabilità economica del Sodalizio.

Il marketing applicato anche a queste realtà cc.dd. minori potrebbe diventare essenziale per garantire un equilibrio di consensi e di entrate, costantemente auspicato per veder operare i dirigenti e i tecnici senza la pressione di possibili tagli e privazioni alle attività.

### **1.5. - Le associazioni sportive dilettantistiche di canoa**

Nel 2009 le a.s.d. affiliate alla FederCanoa sono state circa 300.

Nell'ambiente degli sport nautici spesso le a.s.d. sono ancora chiamate "società", termine che specialmente dopo l'entrata in vigore dell'art. 90 (Disposizioni per l'attività sportiva dilettantistica) della Legge 27 dicembre 2002 n. 289<sup>17</sup> potrebbe creare confusione tra i giuristi sportivi che definiscono Società solo gli Enti commerciali (società in nome collettivo, società in accomandita semplice, società a responsabilità limitata e società per azioni) e quelle organizzazioni sociali senza fine di lucro che hanno scelto di suddividere il proprio capitale societario in quote o in azioni (S.r.l. e S.p.A. i cui utili non possono essere divisi tra i soci ma devono essere investiti nelle annualità future).

L'istituto delle a.s.d. è la forma sociale più utilizzata nello sport italiano.

Essa rientra prevalentemente nella natura giuridica dell'associazione non riconosciuta, disciplinata dall'art. 36 e ss. del Codice Civile.

L'a.s.d. non è una O.N.L.U.S. (Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale) ma può possedere i requisiti per essere riconosciuta in tale Istituto. L'a.s.d., similmente ad un Ente O.N.L.U.S., rientra in un ambito di agevolazioni amministrative e fiscali che l'ordinamento giuridico nazionale riserva a quegli apparati del Terzo Settore che, attraverso fondi propri e/o fondi ricevuti in forma sussidiaria dagli Enti Pubblici, si fanno carico di assolvere alle innumerevoli necessità di assistenza che il cittadino chiede

---

<sup>17</sup> C.d. Legge Finanziaria 2003 – vedi Allegato n. 1.

allo Stato e che questi “delega” ad organismi privati nell’ottica della politica di *Welfare Society*<sup>18</sup>.

L’art. 90 sopra citato descrive i principi generali che disciplinano l’associazionismo sportivo italiano ed, oltre a ribadire l’obbligatorietà della registrazione dell’Atto Costitutivo e dello Statuto presso gli Uffici dell’Amministrazione Finanziaria, istituisce il Registro Nazionale CONI delle Associazioni e Società Sportive dilettantistiche, al quale possono iscriversi le a.s.d. che si conformano alle direttive esplicitate nei commi dell’art. 90 e risultano affiliate ad una Federazione Sportiva Nazionale e/o un Ente di Promozione Sportiva e/o una Disciplina Sportiva Associata.

---

<sup>18</sup> Appunti da Lezioni Universitarie – Corso in Economia per il Nonprofit – Prof. Giuseppe Marcon.

## 2 - Rivista di letteratura sull'argomento. Fonti bibliografiche

<b>N</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tipo</b>	<b>Riferimento presentato secondo le norme APA</b>	<b>Elementi da trattenere in relazione con la problematica di riferimento</b>	<b>Commenti</b>
1	Canottaggio	Marketing, rowing club	Augusta Rowing Club's Strategic Plan For 2006 and Beyond – Stati Uniti	Online article in periodical	Strategia di club strutturato; comunicazione; massima efficienza con riduzione costi	Troppo autoreferenziale
2	Canoa	Marketing, canoa club	Burley Griffin Canoe club – Strategic Plan 2005-2010 – Australia	Online book	Indicatori di risultato dirigenza, eventi, settore tecnico ed arbitrale, gestione, promozione, sicurezza	Testo completo che tratta argomento marketing in canoa club
3	Canoa	Canoa club, marketing	2008- 2013 Tullamore Canoe Club Strategic Development Plan “Building and Securing a Future” - Irlanda	Online book	Incremento della popolarità, qualità del servizio	Testo in cui viene evidenziata l'importanza della comunicazione in una strategia di marketing
4	Canottaggio	Marketing, rowing club	Canberra Rowing Club - Corporate Rowing Program 2007 – Australia	Online article in periodical	Politica di approccio nei confronti dei curiosi, comunicazione della “politica” del club	Troppo autoreferenziale
5	Varie	Marketing, a.s.d.	Consigli per il marketing e la comunicazione delle società sportive dilettantistiche – Alessandro Prunesti	Book	Marketing sportivo connesso al miglioramento dell'offerta in funzione della domanda	Diretto ed efficace, area di riferimento: città di Roma
6	Calcio	Marketing, sponsorizzazioni	Le vie delle sponsorizzazioni sono infinite – Bruno Bernardini – Il Sole 24 ore Sport – Lug/Ago 2007 pag. 10	Journal article	Concezione del marketing come investimento per la ricerca di sponsor	Ottimo punto di riferimento

7	Atletica leggera	Sponsorizzazione e comunicazione	La sponsorizzazione e sportiva: il rilancio dell'atletica leggera – tesi di Thomas Ciatto 2003/4 – Università di Padova	Tesi di laurea	Pianificazione in un'ottica di marketing, piano di marketing	Esauriente e ottimo modello per P.W. su generiche ricerche di sponsor
8	Canoa	Marketing, canoa	New Zealand Canoe Polo Strategic Plan 2006-2009 – Nuova Zelanda	Online article in periodical	Politica di marketing applicata alla comunicazione del risultato	Molto specifico
9	Canoa	Marketing, canoa	2008-2012 Strategic Plan Canoe Kayak BC - Canada	Online article in periodical	Politica di management del club, promozione nelle scuole	Ottimo modello per club già strutturato
10	Turismo	Canoa, impianti, marketing	Progetto Canavese Linee operative Associazione Industriali del Canavese	Book	Politica del territorio connessa allo sviluppo dei campi di gara di canoa	Collegamento o turismo e canoa nell'ambito degli sport eco sostenibili
11	Territorio	Canoa, marketing	Marketing appennino folivese Cap3	Book	Canoa come sport all'aria aperta	Escursionismo
12	Marketing	Canoa, marketing	L'immagine regionale fra marketing del turismo e marketing territoriale – Davide Papotti	Journal article	Capacità di influenzare i turisti durante la stessa vacanza; proposte di turismo ecologico	Promozione del territorio
13	Marketing	Canoa, marketing	Report strategia di marketing Provincia di Venezia orientale	book	Navigabilità zone umide della laguna e dei fiumi	Offerta turistica di canoa
14	Turismo	Canoa, marketing	Un esempio di turismo sportivo sostenibile - Simone Fluperi, Serena Dasini - Università degli Studi di Padova	Online article in periodical	Navigabilità Delta del Po	Canoa come mezzo di esplorazione
15	Fisco	Progetti scuola	Il regime IVA applicabile alla prestazione didattica sportiva – Marta Saccaro – Il Sole 24 ore sport – Giugno 2008 pag 58	Journal article	Esenzione IVA per i corsi svolti nelle scuole da associazioni riconosciute dalle FSN	Interessante

## **2.1. - Analisi delle pubblicazioni ed interviste**

I testi sono stati scelti ed esaminati in virtù dei concetti espressi e dei collegamenti con le parole chiave prescelte. Si è proceduto anche all'intera traduzione dall'inglese all'italiano del book online "Burley Griffin Canoe club – Strategic Plan 2005-2010" redatto in Australia, pubblicato nel web e distribuito negli Stati del New South Wales e dell'Australian Capital Territory. E' stata effettuata anche una ricerca non autoreferenziale, cioè vagliando diversi settori economici e sociali in cui le chiavi prescelte potessero emergere anche a margine degli argomenti a cui era destinata la pubblicazione. Ne è risultato che l'interesse di uno sviluppo delle a.s.d. di canoa sotto il punto di vista del marketing è spesso presente nelle trattazioni scolastico/sportive e negli elaborati che trattano la valorizzazione turistica del territorio.

Al termine della consultazione delle pubblicazioni catalogate, si è resa necessaria una ricerca di fonti empiriche in quanto il contesto italiano delle a.s.d. di canoa presenta situazioni differenti rispetto alle aree estere in cui l'argomento è stato affrontato.

Sono stati intervistati referenti sportivi a vario titolo, per conoscere il marketing connesso all'attività sportiva, visto da diverse angolazioni<sup>19</sup>.

Ci sembra opportuno valorizzare quelle effettuate al Presidente della FederCanoa Luciano Buonfiglio, quale massimo referente della disciplina in Italia, e al Presidente del CONI Regionale Veneto Gianfranco Bardelle, massima autorità sportiva nell'area in cui è stata maggiormente contestualizzata la ricerca.

Durante l'intervista al primo è emerso come il medesimo avesse un'idea chiara del fenomeno marketing (chiarezza di scenario, definizione dell'obiettivo e decisione delle strategie) e della necessità di collaborare con risorse umane di qualità per applicare politiche di marketing. Definito lo scenario (la FICK si muove principalmente in due ambiti: la vittoria delle medaglie olimpiche e l'organizzazione di grandi eventi), Buonfiglio ha raccontato le proprie esperienze di marketing sportivo nel 2008 che si sono concretizzate con la valorizzazione della visibilità connessa all'immagine "canoa" attraverso l'organizzazione dei Campionati Europei di Milano 2008 ed il percorso per la qualificazione olimpica. Il risultato è stato misurabile grazie all'apprezzamento espresso dalle nazioni europee aderenti all'I.C.F.<sup>20</sup> che riconoscono la FICK come l'organizzazione nazionale con un numero maggiore di sponsor in proporzione al posizionamento nella classifica Nazioni ICF. Il Presidente, pur non avendo alcun

---

<sup>19</sup> Alcune interviste potranno essere trascritte ed fornite a richiesta.

<sup>20</sup> International Canoe Federation.



contatto professionale con le aree che si occupano di marketing nell'azienda in cui lavora, ha descritto come la politica federale di marketing nel 2008 è stata seguita personalmente dalla sua persona, in collaborazione con i Dirigenti ed i Tecnici che hanno formato la squadra per i Giochi Olimpici.

Un diverso approccio al tema marketing è stato esposto dal secondo (il Presidente Bardelle) che imposta la strategia nel proprio lavoro (gestione di impianti sportivi) in virtù dell'obiettivo, cioè trovare lo sponsor. Nelle proprie azioni di proposta, il medesimo mette in primo piano il prestigio che l'azienda può avere aiutando lo sport, senza escludere che il beneficio per l'azienda deve essere un corretto ritorno di immagine. A maggior ragione Bardelle imposta il marketing sportivo del CONI Veneto con l'obiettivo di avvicinare la gente all'attività sportiva attraverso una cultura dello sport (sport pulito, attività di sacrificio, spirito di associazionismo) pur essendo conscio che spesso la politica dei risultati è strettamente legata alle disponibilità economiche e solo in parte alla forza delle soddisfazioni personali. Dell'ultima esperienza come organizzatore dei giochi dell'Alpe Adria, Bardelle ha sottolineato come, seppur con pochi fondi, la manifestazione abbia avuto un grande ritorno di immagine grazie alla politica di valorizzazione del territorio propria dell'evento. A conclusione dell'intervista il Presidente CONI Veneto ha affermato che non si occupa direttamente del marketing ma che delega l'azione ai propri collaboratori, fornendo dei chiari indirizzi di risultato che desidera ottenere dall'idea trasmessa.

### **3. La concorrenza interna ed esterna di una a.s.d. di canoa**

L'interviste, e in maggior modo le pubblicazioni, hanno rilevato come l'azione di marketing non sia semplice e che spesso nell'ambito sportivo trovi difficoltà a raggiungere risultati concreti, in particolare quando le risorse economiche disponibili possono essere scarse. Pertanto, l'approvvigionamento delle stesse è vincolato da situazioni di concorrenza.

Una situazione di concorrenza si verifica quando due o più soggetti competono direttamente o indirettamente nel medesimo contesto, sia esso un mercato economico, un territorio (una città, una Regione, il pianeta), un settore (industria, commercio, agricoltura, tempo libero, ecc.).

Le associazioni di canoa sono abituate a competere attraverso i propri atleti sui campi di gara e spesso, la presenza di più realtà della pagaia e del remo in una città, è motivo di un confronto più acceso. Tuttavia, per un'a.s.d. che vuole crescere, tale possibilità di misurarsi non deve essere la sola.

Analizzando la dislocazione delle a.s.d. di canoa del Veneto possiamo verificare che esclusa la realtà di Venezia, sede di storiche società canottieri, le associazioni che praticano lo sport della pagaia operano in un territorio corrispondente almeno al Comune di residenza e, nella maggior parte dei casi, sono il punto di riferimento per un'ampia area.

Tenuto conto che l'elemento essenziale per la pratica degli sport nautici è la presenza di idonei corsi o bacini<sup>21</sup> d'acqua e che non tutte le aree italiane possiedono tali caratteristiche idrologiche, le a.s.d. di canoa sono presenti in quasi tutta la Penisola, con una prevalenza al Centro Nord e in aree tradizionalmente legate alla pratica delle discipline remiere.

Tale rilievo, sommato al numero delle a.s.d. affiliate, sembra far presumere che non esiste un vera e propria concorrenza interna nel mondo della FederCanoa.

Diversamente, è un dato certo l'esistenza di una vera concorrenza interna tra la canoa e tutte le altre discipline sportive, in primis con quelle nautiche.

Un confronto naturale, che porta ad una contesa quotidiana dei possibili nuovi utenti ed al contenimento delle eventuali disaffezioni dal Sodalizio.

Anche se sport più popolari possono permettersi di avvicinare grandi masse, una discreta politica di marketing nelle a.s.d. di canoa può avvicinare e, successivamente,

---

<sup>21</sup> Per bacini si intendono laghi, lagune, bacini artificiali (cave, idroscali, ecc.) ed il mare.

“affezionare” il praticante della disciplina, sia esso un ragazzo, sia esso una persona matura che intende provare una nuova esperienza.

*omissis...in un periodo di grandi incertezze come quello nel quale stiamo vivendo, c'è una tendenza alla riscoperta dei “valori di una volta”. Essere capaci di ricreare una esperienza ludico-agonistica in un ambiente familiare e socializzante può conferire una marcia in più rispetto alla grande concorrenza organizzata...omissis<sup>22</sup>*

La vera concorrenza per gli organismi di canoa e sportivi in generale è quella esterna, intesa come l'insieme delle alternative allo sport quali gli intrattenimenti (TV, cinema, teatro, cerimonie religiose, ecc.) e gli svaghi (playstation, discoteche, navigazione internet, giochi, raduni occasionali, ecc.) di ogni genere.

Nei confronti di questi colossi non esistono efficaci contromisure ma la tendenza rilevata dal primo rapporto Censis<sup>23</sup> segnala “una concezione della pratica sportiva che esce probabilmente dagli schemi consueti propri dell'attività tradizionale, privilegiando valori più legati al rapporto con l'ambiente e a motivazioni di carattere ecologico e naturalistico”<sup>24</sup>.

La crescita dell'attenzione verso la sfera valoriale e dell'etica, il concreto esempio fornito dal Rugby (che imposta la propria politica di marketing maggiormente sui valori espressi dalla disciplina rispetto ai risultati<sup>25</sup>), il costante aumento delle a.s.d. riconosciute quali Associazioni di Promozione Sociale<sup>26</sup> sono segnali incoraggianti che devono indurre le a.s.d. di canoa ad iniziare o continuare il cammino di valorizzazione della propria componente sociale.

---

<sup>22</sup> Consigli per il marketing e la comunicazione delle società sportive dilettantistiche – Alessandro Prunesti.

<sup>23</sup> Sport e società, 11 novembre 2008.

<sup>24</sup> Rapporto Censis 2008 - 1.4 Le attività sportive praticate.

<sup>25</sup> Fonte Yannick Skender – Testimonial corso SDS Coni LUISS - Management dello Sport 2009.

<sup>26</sup> Registro associazioni, L. 7 dicembre 2000 n. 383 - fonte Rapporto Statistico 2008 Regione del Veneto.

#### **4. Il passaggio da un'a.s.d. di canoa poco organizzata ad un'a.s.d. "prosperosa"**

Analizzando la letteratura di riferimento sull'argomento ed elaborando casi concreti di marketing si propone un semplice modello operativo che potrebbe essere applicato in molte a.s.d..

Si disegna, innanzitutto, l'aspetto standard di molte realtà presenti in Italia, in particolare nella Regione del Veneto, attraverso un modello di Swot Analysis<sup>27</sup>:

##### **SWOT Analisi di un'a.s.d. tipica di canoa**

###### Punti di forza

- materiale nautico per soci
- molte discipline di canoa disponibili
- organizzazione di corsi ed allenamenti
- partecipazione a gare regionali e nazionali
- capacità di gestione ed amministrazione di piccoli eventi

###### Punti di debolezza

- instabilità (possibilità di dimissioni) e poca costanza di impegno da parte dei consiglieri
- allontanamento dell'atleta al termine dell'attività agonistica dalla vita del club
- mancanza di popolarità nel territorio
- mancanza di fondi

###### Opportunità

- attività acquatica molto gradita
- la FederCanoa seleziona gli atleti più meritevoli per la Squadra Nazionale
- le Autorità locali prediligono la pratica sportiva come momento sociale
- le Autorità locali sono molto propense alla valorizzazione del territorio
- la Regione Veneto ha un'alta percentuale di imprenditori privati
- il Coni Veneto sostiene molto la pratica dello sport nella Regione
- accesso a tanti e vari bacini d'acqua nella Regione

---

<sup>27</sup> L'analisi SWOT, conosciuta anche come Matrice TOWS, è uno strumento di pianificazione strategica usata per valutare i punti di *forza* (Strengths), *debolezza* (Weaknesses), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione. La tecnica è attribuita ad Albert Humphrey.

## Minacce

- temperatura delle acque variabili da stagione a stagione
- competizioni di altre organizzazioni sportive
- alto costo del materiale
- altri utenti nei bacini d'acqua
- mancanza di tempo, mezzi e motivazione

Per migliorare il proprio marketing ogni a.s.d. dovrebbe porsi delle domande semplici che costituiscono la base per la programmazione della strategia di intervento.

- Come possiamo utilizzare e sfruttare ogni Forza?
- Come possiamo migliorare ogni Debolezza?
- Come si può sfruttare e beneficiare di ogni Opportunità?
- Come possiamo ridurre ciascuna delle Minacce?

L'analisi SWOT può essere usata per trovare dei vantaggi competitivi facendo corrispondere i punti di forza alle opportunità oppure può tornare utile per applicare delle strategie di conversione che trasformino le minacce o punti deboli in punti di forza o di opportunità.

Nel nostro caso utilizzeremo tre procedimenti operativi, ognuno dei quali può corrispondere ad una strategia o più strategie.

### **4.1. - 1° procedimento operativo. L'indicatore “comunicato stampa”**

Il comunicato stampa è una forma per comunicare le proprie iniziative ai giornalisti e a chiunque possa essere interessato. Nell'ambito della canoa le novità potrebbero corrispondere all'attività sportiva svolta a 360° (partecipazione a gare, conseguimento di vittorie/qualificazioni, organizzazione di eventi, realizzazione di convegni, resoconti di trasferte, ecc.).

Un buon comunicato stampa deve aderire alla regola aurea dello stile giornalistico anglosassone<sup>28</sup> che Rudyard Kipling sintetizzò in una celebre battuta *“Io dispongo di sei onesti servitori (essi mi hanno insegnato tutto ciò che conosco). I loro nomi sono: Chi, Cosa, Come, Dove, Quando, Perché”*.

Il comunicato stampa, nella sua semplicità, si è rivelato spesso come un testo valido ed efficiente, che può essere rivolto a tutti ed utilizzato in modo poliedrico.

---

<sup>28</sup> Regola delle 5 W: who (chi), what (cosa), when (quando), where (dove) e why (perché).

Oltre ad essere inviato alla mail list dei giornalisti e dei gestori di siti web, può essere trasmesso alla mail list dei soci, a quella della Autorità locali e a quella degli sponsor.

In tutti i casi si suggerisce l'invio in copia conoscenza nascosta (Ccn), detta anche copia carbone nascosta, per preservare la privacy dei nostri interlocutori<sup>29</sup>.

Lo stesso comunicato può essere pubblicato come un articolo nella home page del sito dell'a.s.d. o sintetizzato come una news.

Il comunicato, per ampliare il proprio effetto, deve essere accompagnato da una o più foto pertinenti all'argomento trattato, necessariamente nitide e possibilmente in formati non superiori ai 400 KB<sup>30</sup>.

Nell'ottica giornalistica il comunicato stampa non dovrebbe superare le trenta o quaranta righe, spazio nel quale devono essere espressi i dati rilevanti dell'iniziativa. Tuttavia, nessuno vieta di concepire una diversa composizione del testo. Lasciando inalterate le prime trenta righe, si possono aggiungere altre venti righe che esprimano l'opinione di alcuni protagonisti sull'evento<sup>31</sup>. Le stesse possono essere utilizzate per ringraziare/sensibilizzare le Amministrazioni coinvolte e/o valorizzare l'apporto fornito dagli sponsor. Ulteriori venti righe possono essere redatte per dare valore e riconoscimento agli atleti che si sono impegnati e/o ai soci che hanno contribuito all'iniziativa, citandone i nominativi e le eventuali qualifiche.

La vita del comunicato continua anche dopo le operazioni di redazione e trasmissione.

Si suggerisce di effettuare la ricerca di tutte le sue pubblicazioni, di raccogliere gli articoli di quotidiani e periodici e di fotocopiarli insieme alla data ed alla testata del giornale, nonché stampare tutte le pagine web in cui è apparsa la notizia.

Di seguito si dovrà provvedere alla scansione ed alla catalogazione in un formato digitale compatibile<sup>32</sup>.

L'insieme delle pubblicazioni dei comunicati stampa costituirà la rassegna stampa e web dell'a.s.d., da avere sempre a disposizione, on-line o stampata. Essa può

---

<sup>29</sup> In in'ottica di concorrenza, si tutela anche l'esclusività del contatto.

<sup>30</sup> Nota dell'autore: sull'argomento foto connesse alla rappresentazione di azioni e/o momenti sportivi si potrebbero spendere molte di righe. In occasioni di iniziative di particolare importanza, si suggerisce di affidare il ruolo del fotografo ad un professionista che conosca gli aspetti salienti della disciplina (o che venga erudito in tal senso) affinché le foto realizzate non si limitino ai soli momenti delle premiazioni.

<sup>31</sup> Nota dell'autore: si raccomanda che le dichiarazioni siano sempre veritiere e concordate con chi risulta che le abbia espresse.

<sup>32</sup> Si suggerisce l'Adobe Reader o Acrobat (c.d. formato .pdf).

rappresentare lo strumento più semplice e diretto per rendicontare e dare riscontro dell'attività sportiva promossa dall'associazione a tutti gli *stakeholders*<sup>33</sup> interessati.

L'addetto a questa tipologia di servizio potrebbe essere un atleta che per svariati motivi non riesce a frequentare il club e che grazie a strumenti semplici - un pc e una stampante multifunzione (scanner, stampante e fotocopiatrice) – ed un piccolo budget può essere in grado di sviluppare la comunicazione dell'a.s.d..

Avendo come riferimento l'indicatore “comunicato stampa” quale mezzo per aumentare il marketing dell'a.s.d., possiamo misurarne gli effetti attraverso<sup>34</sup>:

- il rafforzamento della partecipazione alle gare regionali e nazionali e della capacità di gestione/amministrazione di piccoli eventi;
- la trasformazione dell'allontanamento dell'atleta al termine dell'attività agonistica dalla vita del club e la mancanza di popolarità nel territorio da punti di debolezza in punti di forza;
- la corrispondenza dei rafforzamenti con le opportunità di avere maggiori possibilità di vedere i propri atleti selezionati per la Squadra Nazionale e di suscitare interesse nell'imprenditore privato desideroso di notorietà;
- l'attenuazione della minaccia di altre competizioni avendo catalizzato verso la propria iniziativa l'attenzione dei media.

In ultimo, la pubblicazione di numerosi articoli nella stampa locale può essere un motivo di orgoglio dei soci nei confronti della popolazione residente, input essenziale per superare i luoghi comuni della “mancanza di tempo, mezzi e motivazione”.

#### **4.2. - 2° procedimento operativo. L'indicatore “promozione nelle scuole”**

La promozione nelle scuole è il miglior strumento per avvicinare le nuove fasce di età.

Il CONI, la stessa FICK e numerosi Enti Locali Territoriali propongono progetti che possono essere assimilati come proposte di pratica sportiva alternativa alle classiche attività effettuate nelle palestre degli Istituti di ogni ordine e grado della Scuola italiana.

---

<sup>33</sup> Con il termine stakeholder si individuano i soggetti "portatori di interessi" nei confronti di un progetto economico o sociale. Fanno, ad esempio, parte di questo insieme: i clienti, i fornitori, i finanziatori, collaboratori, ma anche gruppi di interesse esterni, come i residenti di aree limitrofe all'iniziativa, o gruppi di interesse locali. La definizione fu elaborata nel 1963 al Research Institute dell'università di Stanford.

<sup>34</sup> Per comprendere meglio la lettura delle prossime righe si suggerisce di confrontare i contenuti avendo presente l'analisi swot presentata alle pagine 20 e 21.

Nel descrivere questo indicatore, onde evitare confusione e sovrapposizioni, abbiamo tenuto conto di esperienze maturate in collaborazione con uno o più Soggetti sopra identificati ma elaborate nella più completa autonomia di ideazione e gestione.

Innanzitutto l'attività proposta alle scuole deve essere strutturata come un Progetto.

Le a.s.d. di canoa possono prendere come riferimento il "Progetto Scuola" proposto dalla FederCanoa per adattarlo alla propria realtà e redigere un testo semplice ed essenziale che costituirà il Progetto dell'associazione.

Il primo passo da compiere è il contatto diretto con gli insegnanti di Educazione Fisica ai quali può essere suggerita un'uscita di prova presso il club. Il traguardo potrebbe essere l'inserimento del Progetto tra i P.O.F.<sup>35</sup>, anche se la mancata approvazione da parte del Consiglio d'Istituto spesso non ne pregiudica la realizzabilità.

Prima di prendere impegni che potrebbero rivelarsi gravosi, l'a.s.d. deve essere analizzare l'aspetto trasporti perché non è conveniente per la scuola e per la stessa associazione proporre un'attività che duri effettivamente qualche decina di minuti. Dopo aver verificato che esiste la possibilità di trasportare velocemente gli studenti dall'Istituto al centro nautico e viceversa, o di portare agevolmente gli scafi nei pressi di un corso o un bacino d'acqua vicino alla sede scolastica, si può procedere alla consegna, per il tramite dell'insegnante aderente all'iniziativa, della lettera che comunicherà ufficialmente l'avvio delle fasi del Progetto al Dirigente Scolastico.

Al fine di dare consapevolezza agli studenti dell'attività proposta, si suggerisce una lezione teorica con la presentazione della disciplina attraverso la proiezioni di filmati e/o slides in *power point*, nonché prove manuali che permettano ai ragazzi di impugnare la pagaia e di indossare il giubbotto salvagente. La raccolta delle adesioni dovrà essere effettuata con la compilazione di un modulo di esonero responsabilità finalizzato a coinvolgere i genitori, almeno attraverso l'informazione, nell'attività che i loro figli andranno a sperimentare. Nella medesima occasione dovrà essere raccolto il contributo pro capite che la scuola deciderà se corrispondere con fondi propri o attraverso una

---

<sup>35</sup> Il POF è il **Piano dell'Offerta Formativa** della scuola, cioè un documento di impegni tra la scuola e il territorio incentrato sul rapporto tra scuola-studenti e famiglia. Il POF è approvato dal Consiglio di istituto ed elaborato dal Collegio dei Docenti su indicazioni preliminari del Consiglio stesso ed ha durata annuale: ogni anno la scuola, quindi, ripete il lungo percorso di progettazione-approvazione.



quota studente, necessari per coprire le spese relative ai compensi destinati agli istruttori<sup>36</sup>.

Molta importanza deve essere data al coordinamento degli orari, sia per l'attività scolastica sia per quella extrascolastica, per dimostrare agli insegnanti delle ore successive a quella di Educazione Fisica, ed ai genitori, che la pratica sportiva non intende sottrarre tempo alla crescita culturale del ragazzo.

Si ritiene opportuno che i responsabili del Progetto o la segreteria della a.s.d. presentino delle domande di contributo agli Enti Locali e verifichino se il Progetto ha i requisiti per partecipare ai bandi collegati alle leggi regionali<sup>37</sup> in materia. Qualora concesso, considerata l'entità del contributo e le tempistiche per la reale disponibilità in cassa, il medesimo potrebbe essere destinato all'acquisto di beni durevoli perché tale voce non può essere presentata tra i giustificativi di spesa nella rendicontazione del contributi inerenti la pratica sportiva.

Sotto il punto di vista didattico si suggerisce di promuovere l'attività con incontri semplici in cui si utilizzino canoe e scafi inaffondabili. Dovrà essere dato verosimilmente spazio anche alle canoe multiple (k2, canoe indiane, dragon boat, ecc.), che prevedono un approccio alla disciplina in compagnia. Il responsabile del Progetto dovrà avere sempre presente che l'obiettivo dell'iniziativa è promuovere il gioco e lo sport e, successivamente, la ricerca del talento.

Sarà molto apprezzato dall'Istituto e dai genitori se la fase finale del Progetto sarà realizzata a titolo gratuito per i partecipanti (salvo i costi di trasporto a proprio carico) e, da prassi, la consegna del gadget dovrà sempre essere abbinata al superamento di una prova. La copertura economica dell'evento deve essere considerata come l'occasione per proporre visibilità agli sponsor. Immane dovrà essere l'invito a tutte le Amministrazioni coinvolte.

Avendo come riferimento l'indicatore "promozione nelle scuole" quale mezzo per aumentare il marketing dell'a.s.d., possiamo misurarne gli effetti attraverso<sup>38</sup>:

---

<sup>36</sup> La ricevuta per tali quote dovrà essere intestata all'Istituto che provvederà ed effettuare il pagamento in un'unica soluzione. La ricevuta sarà emessa in esenzione IVA ai sensi del 20) del comma 1 dell'art. 10 del D.P.R. n. 633/72 (risoluzione n. 205/E del 24 giugno 2002 emanata dall'Agenzia delle Entrate).

<sup>37</sup> Ad esclusione delle Regioni a Statuto Speciale, che possiedono diverse normative in materia, normalmente viene corrisposto un contributo variabile, corrispondente a circa il 20% delle spese preventivate, e il tempo che intercorre tra la presentazione della domanda, l'approvazione e la liquidazione del contributo è di circa 2 anni (casi concreti della Regione del Veneto e della Provincia di Venezia in attuazione della L.R. 12/1993).

<sup>38</sup> Per comprendere meglio la lettura delle prossime righe si suggerisce di confrontare i contenuti avendo presente l'analisi swot presentata alle pagine 20 e 21.

- il rafforzamento delle molte discipline di canoa disponibili e dell'organizzazione di corsi ed allenamenti;
- la trasformazione dell'instabilità e poca costanza di impegno da parte dei consiglieri e della mancanza di popolarità nel territorio da punti di debolezza in punti di forza;
- la corrispondenza dei rafforzamenti con le opportunità di far praticare un'attività acquatica molto gradita e di stimolare le Autorità locali che prediligono la pratica sportiva come momento sociale;
- l'attenuazione della minaccia di un alto costo del materiale (considerando la possibilità di acquistarlo con i fondi dei contributi) e di altri utenti nei bacini d'acqua.

La promozione nella scuola è una garanzia di grandi numeri, elemento necessario per essere sostenuti dalle Amministrazioni e dai privati che grazie a questi possono più agevolmente giustificare gli impegni di spesa assunti per aiutare la crescita della canoa.

#### **4.3. - 3° procedimento operativo. L'indicatore "escursionismo turistico"**

L'indicatore "escursionismo turistico", come il precedente indicatore, è proposto anche in considerazione delle numerose pubblicazioni inerenti la valorizzazione del territorio in cui la disciplina della canoa è presentata come lo sport *outdoor*<sup>39</sup> in maggiore sviluppo.

Nei vari piani programmatici di numerosi Enti l'attività di canoa è proposta tra le opzioni di pratica sportiva sia sotto l'aspetto escursionistico, sia sotto quello dell'*incentive*<sup>40</sup>.

Tutte le attività connesse al turismo esulano dal vincolo associativo in quanto rientrano nella fattispecie del *sinallagma*<sup>41</sup> contrattuale e, pertanto, sono assimilabili ad attività commerciali<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> All'aria aperta ed a contatto con la natura.

<sup>40</sup> Attività connesse a congressi e/o riunioni di gruppo che stimolano le relazioni tra i partecipanti fuori dall'ambito professionale.

<sup>41</sup> Il *sinallagma* (dal greco *synallatto* o anche proprio *synallagma*, anche detto nesso di reciprocità) è un elemento costitutivo implicito del contratto a obbligazioni corrispettive, quello cioè nel quale ogni parte assume l'obbligazione di eseguire una prestazione (di dare o di fare) in favore delle altre parti contraenti esclusivamente in quanto siffatte parti a loro volta assumono l'obbligazione di eseguire una prestazione in suo favore. La corrispettività consiste dunque in un rapporto di condizionalità reciproca tra le prestazioni.

<sup>42</sup> Nota dell'autore: nell'ambito del regime forfettario L. 398/91, l'a.s.d. in possesso della Partita Iva, a seguito della prestazione fornita, deve emettere fattura con aliquota al 20%. La somma ricevuta a titolo IVA dovrà essere versata con mod. F24 entro 45 gg. dal termine del trimestre (1° trim: genn-febb-mar; 2° trim:...) in cui è stata emessa la fattura, avendo cura di inserire i codici previsti dalla tabella ATECOFIN. In fase di dichiarazione dei redditi dell'anno in cui si è emessa la fattura, l'a.s.d. dovrà versare, a titolo di imposta IRES, il 3% dei redditi provenienti dalle attività commerciali.

Per strutturare l'associazione con un'attività escursionistica che possa soddisfare le richieste e le esigenze della domanda turistica è necessario che l'a.s.d. di canoa si doti di attrezzature idonee alla pratica dei principianti, sotto l'aspetto della sicurezza e della praticità. E' opportuno che i percorsi proposti siano già stati collaudati e possano offrire soluzioni semplici in caso di emergenze (copertura segnale telefonico, punti di attracco, soste frequenti). Una condizione indispensabile è la presenza di un maestro di canoa e/o di istruttori formati per accompagnare e seguire il gruppo degli escursionisti.

Il contatto con il cliente, qualora sia diretto, non sarà semplice e dovrà essere sostenuto da adeguate tecniche di marketing diretto (inserimento delle proposte in cataloghi, pubblicità postale), pubblicità (annunci stampa, opuscoli e depliant, cartelloni pubblicitari) e promozione delle vendite (offerte, prova gratuita o escursione omaggio per il capo gruppo, agevolazioni di pagamento). Non deve essere dimenticato che l'istituto dell'a.s.d. non prevede che questo tipo di attività rientra tra quelle caratterizzanti l'associazione. Essa potrà essere esercitata in forma accessoria. Pertanto, l'offerta di pacchetti di escursionismo turistico dovrà essere effettuata prevalentemente con vendita diretta, cioè con una presentazione *one-to-one* al Soggetto interessato. Si suggerisce questo approccio perché solo un membro dell'associazione può spiegare che l'attività connessa al turismo è una fonte di finanziamento delle attività istituzionali *nonprofit* e non una mera maschera di un'azienda *profit*.

In tal senso, è consigliabile comunicare l'avvio di corsi di escursionismo agli Enti di Promozione turistica locali e provinciali affinché l'attività abbia quale principale scopo la valorizzazione del territorio.

In molti dei casi concreti studiati è emerso come tali Enti siano molto sensibili all'escursionismo e ne incentivino lo sviluppo: tuttavia, sono spesso molto cauti ad accettare le segnalazioni perché non sempre il servizio proposto si rivela all'altezza delle aspettative della clientela. Un segnale importante, che deve essere interpretato come una critica costruttiva, tenendo conto di quanto sia apprezzata la crescita delle a.s.d. di canoa dagli apparati che promuovono il turismo, in particolare sotto l'aspetto qualitativo, quale sinonimo di affidabilità nel contesto cittadino e territoriale.

Chi curerà questo settore dell'a.s.d. di canoa dovrà tenere conto di aspetti tipici delle attività commerciali e non propri delle attività istituzionali quali:

- un servizio di prenotazione disciplinato da chiare clausole di risoluzione o rescissione dall'accordo;

- una congrua disponibilità di maestri ed istruttori per garantire la continuità del servizio;
- un costante monitoraggio della qualità e della quantità dei materiali utilizzati per l'effettuazione dell'attività.

Avendo come riferimento l'indicatore "escursionismo turistico" quale mezzo per aumentare il marketing dell'a.s.d., possiamo misurarne gli effetti attraverso<sup>43</sup>:

- il rafforzamento del materiale nautico per soci;
- la trasformazione della mancanza di fondi da punto di debolezza in punto di forza;
- la corrispondenza dei rafforzamenti con le opportunità di stimolare le Autorità locali che sono molto propense alla valorizzazione del territorio;
- l'attenuazione della minaccia di mancanza di tempo, mezzi e motivazione.

La promozione del territorio attraverso il turismo escursionistico è una grande opportunità che le a.s.d. di canoa e sport nautici possono cogliere, soprattutto in questo momento storico in cui la disciplina della canoa è considerata tra gli sport più legati al rapporto con l'ambiente, connotato da motivazioni di carattere ecologico e naturalistico, ed in considerazione del circolo virtuoso che potrebbe permettere al Sodalizio di reperire finanziamenti per le attività istituzionali.

#### **4. 4. - Discussione dei risultati**

La presentazione dei tre indicatori trae origine dall'applicazione concreta degli stessi per sviluppare il marketing di un'associazione sportiva dilettantistica che in pochi anni ha raggiunto un buon livello nel panorama italiano della canoa e del dragon boat.

Tali risultati sono verificabili attraverso la rassegna stampa inerente l'organizzazione di una gara nazionale ed internazionale di canoa velocità, abbinata ad un Campionato Italiano di dragon boat, svoltasi ad Auronzo di Cadore (BL)<sup>44</sup>. Nell'occasione la comunicazione ai media della carta stampata è stata incrementata con la ripresa televisiva dell'evento e la programmazione sul circuito satellitare e delle emittenti locali trivenete di una sintesi della manifestazione che è stata integrata con le interviste alle Autorità federali, ad alcuni campioni ed al rappresentante dell'Ente locale che ha fortemente sostenuto, politicamente ed economicamente, la crescita dell'evento.

---

<sup>43</sup> Per comprendere meglio la lettura delle prossime righe si suggerisce di confrontare i contenuti avendo presente l'analisi swot presentata alle pagine 20 e 21.

<sup>44</sup> La rassegna stampa e web sarà fornita a richiesta.

Molte associazioni operanti nel territorio veneto hanno raccolto grandi risultati con la promozione della canoa e del dragon boat nelle scuole. Solo a termine dell'anno scolastico 2008-2009 si possono contare oltre 2000 studenti del Centro Storico e della terraferma veneziana che durante l'orario di Educazione Fisica hanno praticato le discipline della canoa. La finale studentesca del Progetto Conoscere Venezia dall'Acqua, svoltasi nel bacino dell'Arsenale, ha visto la partecipazione di circa 600 studenti appartenenti agli Istituti Superiori, con un'esibizione di circa 80 ragazzi provenienti dalle scuole elementari<sup>45</sup>.

L'esperienza di promozione nelle scuole non si è limitata alla sola disciplina della canoa ed all'area veneziana, in quanto anche a.s.d. che promuovono il canottaggio nell'area patavina hanno raccolto numeri simili attraverso le dimostrazioni del rowing indoor<sup>46</sup> nei centri cittadini. Ugualmente per la vela, nell'area fronte lagunare veneziana, la disciplina nautica è stata praticata con successo ed abbinata ad eventi quali il Salone Nautico di Venezia ed ad una tappa del Campionato Italiano Open BIC.

L'escursionismo turistico è promosso saltuariamente da alcune a.s.d. ma trova ancora difficoltà a diffondersi per l'ambiguità, spesso trasformata in timore, rappresentata dalla normativa fiscale vigente. Un segnale chiaro è stato dato durante le lezioni dei corsi dirigenti FICK in cui sono state spiegate le distinzioni tra le attività istituzionali e quelle commerciali.

La presentazione dei tre indicatori è stata supportata dall'articolo di Bruno Bernardini<sup>47</sup> che delinea una chiara distinzione tra un'organizzazione sportiva poco organizzata e un'a.s.d. "prosperosa", nella quale l'azione del marketing agisce come volano per dare valore e ritorno di immagine ad ogni iniziativa promossa dal club.

---

<sup>45</sup> La documentazione inerente il Progetto, le foto realizzate durante la manifestazione finale e la rassegna stampa e web sarà fornita a richiesta.

<sup>46</sup> Simulatori a terra che propongono il gesto tecnico del canottaggio a terra.

<sup>47</sup> Le vie delle sponsorizzazioni sono infinite – Bruno Bernardini – Il Sole 24 ore Sport – Lug/Ago 2007.

## 5. Conclusioni

Il modello proposto con i tre indicatori – comunicato stampa, promozione nelle scuole e escursionismo turistico – vuole essere una proposta attuabile da ogni a.s.d. di canoa o sport nautici. Come evidenziato nella presentazione del contesto, la FederCanoa, attraverso le proposte dei Centri di Specializzazione e dei Centri di Riferimento Tecnici Territoriali, e l'ordinamento giuridico, attraverso l'attuazione delle norme contenute nell'art. 90, stanno mettendo a disposizione dei mezzi che stimolano la strutturazione e la crescita delle a.s.d., non solo sotto il punto di vista tecnico-sportivo ma anche come organismi patrimoniali indipendenti, capaci di attivarsi per l'incremento della vita associativa e dei fondi per sostenerla.

Dall'approfondimento delle pubblicazioni recensite sull'argomento e dal vaglio delle risposte alle interviste, sembra emergere una chiara volontà di sviluppare il marketing come fonte di miglioramento della qualità offerta ai soci ed agli *stakeholders*, quale azione necessaria per avviare virtuosismi utili al raggiungimento di un equilibrio finanziario che permetta ai tecnici ed ai dirigenti, nonché agli atleti, di programmare un'attività sportiva che troppo spesso non completa i propri percorsi per l'assenza delle risorse necessarie.

Tuttavia, dall'analisi è anche emerso che gli indicatori forniti nelle pubblicazioni esaminate rimanevano troppo spesso molto generici o poco adattabili a realtà inserite in determinati contesti territoriali e socio-economici.

Le soluzioni operative discusse nel Project Work nascono da esperienze concrete, con risultati misurabili oggettivamente, in termini di:

- attenzione da parte dei media, delle Istituzioni e dei privati<sup>48</sup>;
- presenze cresciute esponenzialmente sia tra gli studenti partecipanti ai Progetti scuola, sia tra gli arrivi di nuovi soci al club;
- contributi e riconoscimenti<sup>49</sup> ricevuti per l'attività sociale svolta;
- risorse reperite attraverso le escursioni di gruppo.

In un'ottica di finalizzazione del marketing alla ricerca delle sponsorizzazioni sembra alquanto opportuno stimolare le a.s.d. a preparare un terreno appetibile per i privati desiderosi di investire il proprio denaro in un ritorno di immagine che per quanto possa essere immateriale, è altrettanto sfuggibile, tenuto conto che un qualsiasi rapporto

---

<sup>48</sup> Per citarne alcuni, Casinò di Venezia e Lotto Sport Italia.

<sup>49</sup> Inserimento nel Registro Regionale delle Associazioni di Promozione Sociale.

economico prevede una “quantificazione”, nonché la misurazione del bene ceduto o del servizio offerto.

Seguendo il percorso logico proposto attraverso gli indicatori presentati, l’a.s.d. di canoa può proporsi allo sponsor con argomenti sufficienti per imbastire il cammino connesso al meccanismo decisionale della Consapevolezza/Conoscenza/Gradimento/Preferenza/ Convinzione/Acquisto.

Si sottolinea che gli stati d’animo sopra esposti, che corrispondono ai ragionamenti che ognuno dei nostri interlocutori attua nel percorso della scelta (processo decisionale), non prevedono passaggi diretti da uno stadio all’altro ma, per la teoria delle probabilità, considerando ogni passaggio al 50%, prevedono<sup>50</sup> 0,015625 possibilità, ovvero l’1,5% di casi positivi di probabili sponsor che accettino di diventare nostri partner (o di utenti che decidano di diventare nostri soci).

---

<sup>50</sup>  $0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 = 0,015625$ , ovvero circa l’ 1,5%, che applicato al numero di potenziali interessati fornisce: 1,5% di possibili n.1200 unità interessate = 18 adesioni.

## **6. Raccomandazioni finali**

Il desiderio di far crescere un'a.s.d. è intrinseco, ed al tempo stesso palese, nell'atto costitutivo e nello statuto di ogni organizzazione. Dallo studio delle pubblicazioni, in particolare quelle di provenienza anglosassone, si evince molto entusiasmo nella parte propositiva e molta rigidità nella parte conclusiva del piano strategico. Tale struttura espositiva è frutto della consapevole esperienza che i progetti non devono e non possono rimanere sulla carta e che per portare dei risultati devono essere accompagnati da un monitoraggio costante e responsabile. Nelle medesime trattazioni non viene mai trascurato l'aspetto degli Imprevisti, cioè tutte quelle situazioni che impongono all'a.s.d. di premunirsi delle cautele ed Assicurazioni necessarie affinché chiunque sia interessato dalle azioni di sviluppo - tra cui quelle proposte nel presente elaborato - possa avere sonni tranquilli.

In tal senso si propongono due riflessioni.

La prima, di carattere comportamentale, è rivolta ai comunicatori, cioè a coloro che avranno il compito di strutturare le strategie di marketing per avvicinare alla a.s.d. i mass media, i nuovi soci ed i probabili finanziatori. La realtà sportiva è da sempre un'attività pratica ed in tale contesto si muove. Pertanto, è suggeribile non "vendere" ciò che non c'è o che con molte probabilità non potrà realizzarsi, se non nel lungo periodo. E' necessario attribuire il massimo valore all'attività sportiva effettuata ma non lo è altrettanto promettere migliaia di spettatori per un evento che invece ne vedrà poche centinaia. Chi sarà coinvolto in questo ruolo, si ritiene che dovrà avere sempre la convenienza di trasmettere le volontà dell'a.s.d. e lo stato reale dei fatti, comunicando la sola aleatorietà di ciò che sarà realizzabile nel brevissimo periodo.

La seconda riflessione è rivolta a chi avrà il compito di gestire le risorse umane connesse alle attività di sviluppo del club. L'attenzione dovrà essere portata costantemente alla formazione "*on the job*" di tutti gli elementi già selezionati ed istruiti per i diversi compiti. Si suggerisce, inoltre, una costante azione di monitoraggio e controllo, affiancata da spunti incentivanti e segnali che incoraggiano al senso di responsabilità, intesa come lo stato d'animo che ogni individuo deve essere portato a sviluppare per non trovarsi a disagio nella prima situazione imprevista o al limite della sicurezza.



## **7. Bibliografia**

- Aa.Vv., *Quaderni del master in management delle organizzazioni sportive*, Coni Scuola dello Sport, Roma 1999.
- Aa.Vv., *Quaderni del corso per dirigenti sportivi*, Federazione Italiana Canoa Kayak, Roma 2007.
- Ascani Franco, *Management e gestione dello sport*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 2004.
- Martinelli Guido, *Lo sport e le sue leggi*, Il Sole 24 ore, Milano 2007.

### **Lecture di base**

- Bani Lorenzo, *Lo sport, le autonomie locali e l'associazionismo. Guida pratica alla nuova legislazione*, Direzione nazionale Uisp, Roma 1995.
- Csi, *Organizzare lo sport per tutti*, Roma 1996.
- Propersi A.e Rossi G., *Gli enti non profit*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008
- Serafini Gianluigi, *Aspetto giuridico-legali dell'associazionismo sportivo*, Uisp-Servizio nazionale consulenze, Bologna 1997.

### **Archivio e redazione, siti web (principali), quotidiani e periodici**

*Il Sole 24 Sport*, Milano

Agenda Coni, dal 1997 al 2008, Coni, Roma

[www.federcanoa.it](http://www.federcanoa.it)

[www.canottaggio.org](http://www.canottaggio.org)

[www.coni.it](http://www.coni.it)

[www.uisp.it](http://www.uisp.it)

[www.csi-net.it](http://www.csi-net.it)

[www.regione.veneto.it](http://www.regione.veneto.it)

[www.provincia.venezia.it](http://www.provincia.venezia.it)

[www.comune.venezia.it](http://www.comune.venezia.it)

[www.venicecanoe.com](http://www.venicecanoe.com)



**Legge 27 dicembre 2002 n. 289 - Finanziaria 2003**

**Art. 90 - Disposizioni per l'attività sportiva dilettantistica**

1. Le disposizioni della legge 16 dicembre 1991, n. 398, e successive modificazioni, e le altre disposizioni tributarie riguardanti le associazioni sportive dilettantistiche si applicano anche alle società sportive dilettantistiche costituite in società di capitali senza fine di lucro.

2. A decorrere dal periodo di imposta in corso alla data di entrata in vigore della presente legge, l'importo fissato dall'articolo 1, comma 1, della legge 16 dicembre 1991, n. 398, come sostituito dall'articolo 25 della legge 13 maggio 1999, n. 133, e successive modificazioni, è elevato a 250.000 euro.

3. Al testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, e successive modificazioni, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) all'articolo 81, comma 1, lettera m), è aggiunto, in fine, il seguente periodo: "Tale disposizione si applica anche ai rapporti di collaborazione coordinata e continuativa di carattere amministrativo-gestionale di natura non professionale resi in favore di società e associazioni sportive dilettantistiche. ";

b) all'articolo 83, comma 2, le parole: "a lire 10.000.000" sono sostituite dalle seguenti: "a 7.500 euro".

4. Il CONI, le Federazioni sportive nazionali e gli enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI non sono obbligati ad operare la ritenuta del 4 per cento a titolo di acconto sui contributi erogati alle società e associazioni sportive dilettantistiche, stabilita dall'articolo 28, secondo comma, del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600.

5. Gli atti costitutivi e di trasformazione delle società e associazioni sportive dilettantistiche, nonché delle Federazioni sportive e degli enti di promozione sportiva

riconosciuti dal CONI direttamente connessi allo svolgimento dell'attività sportiva, sono soggetti all'imposta di registro in misura fissa.

6. Al n. 27-bis della tabella di cui all'allegato B annesso al decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 642, sono aggiunte, in fine, le seguenti parole: "e dalle federazioni sportive ed enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI".

7. All'articolo 13-bis, comma 1, del decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 641, dopo le parole: "organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) " sono inserite le seguenti: "e le società e associazioni sportive dilettantistiche".

8. Il corrispettivo in denaro o in natura in favore di società, associazioni sportive dilettantistiche e fondazioni costituite da istituzioni scolastiche, nonché di associazioni sportive scolastiche che svolgono attività nei settori giovanili riconosciuta dalle Federazioni sportive nazionali o da enti di promozione sportiva costituisce, per il soggetto erogante, fino ad un importo annuo complessivamente non superiore a 200.000 euro, spesa di pubblicità, volta alla promozione dell'immagine o dei prodotti del soggetto erogante mediante una specifica attività del beneficiario, ai sensi dell'articolo 74, comma 2, del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917.

9. Al testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, e successive modificazioni, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) all'articolo 13-bis, comma 1, la lettera i-ter) è sostituita dalla seguente:

"i-ter) le erogazioni liberali in denaro per un importo complessivo in ciascun periodo d'imposta non superiore a 1.500 euro, in favore delle società e associazioni sportive dilettantistiche, a condizione che il versamento di tali erogazioni sia eseguito tramite banca o ufficio postale ovvero secondo altre modalità stabilite con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, da adottare ai sensi dell'articolo 17, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400";

b) all'articolo 65, comma 2, la lettera c) è abrogata.

10. All'articolo 17, comma 2, del decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446, le parole: "delle indennità e dei rimborsi di cui all'articolo 81, comma 1, lettera m), del citato testo unico delle imposte sui redditi" sono soppresse.

11. All'articolo 111-bis, comma 4, del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, sono aggiunte, in fine, le seguenti parole: "ed alle associazioni sportive dilettantistiche".

12. Presso l'Istituto per il credito sportivo è istituito il Fondo di garanzia per la fornitura di garanzia sussidiaria a quella ipotecaria per i mutui relativi alla costruzione, all'ampliamento, all'attrezzatura, al miglioramento o all'acquisto di impianti sportivi, ivi compresa l'acquisizione delle relative aree da parte di società o associazioni sportive dilettantistiche con personalità giuridica.

13. Il Fondo è disciplinato con apposito regolamento adottato, ai sensi dell'articolo 17, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, dal Ministro per i beni e le attività culturali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, previa deliberazione del Consiglio nazionale del CONI. Il regolamento disciplina, in particolare, le forme di intervento del Fondo in relazione all'entità del finanziamento e al tipo di impianto.

14. Il Fondo è gestito e amministrato a titolo gratuito dall'Istituto per il credito sportivo.

15. La garanzia prestata dal Fondo è di natura sussidiaria, si esplica nei limiti e con le modalità stabiliti dal regolamento di cui al comma 13 e opera entro i limiti delle disponibilità del Fondo.

16. La dotazione finanziaria del Fondo è costituita dall'importo annuale acquisito dal fondo speciale di cui all'articolo 5 della legge 24 dicembre 1957, n. 1295, e successive modificazioni, dei premi riservati al CONI a norma dell'articolo 6 del decreto legislativo 14 aprile 1948, n. 496, colpiti da decadenza.

17. Le società e associazioni sportive dilettantistiche devono indicare nella denominazione sociale la finalità sportiva e la ragione o la denominazione sociale dilettantistica e possono assumere una delle seguenti forme:

- a) associazione sportiva priva di personalità giuridica disciplinata dagli articoli 36 e seguenti del codice civile;
- b) associazione sportiva con personalità giuridica di diritto privato ai sensi del regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 10 febbraio 2000, n. 361;
- c) società sportiva di capitali costituita secondo le disposizioni vigenti, ad eccezione di quelle che prevedono le finalità di lucro.

18. Con uno o più regolamenti, emanati ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, nel rispetto delle disposizioni dell'ordinamento generale e dell'ordinamento sportivo, secondo i seguenti principi generali, sono individuati:

a) i contenuti dello statuto e dell'atto costitutivo delle società e delle associazioni sportive dilettantistiche, con particolare riferimento a:

- 1) assenza di fini di lucro;
- 2) rispetto del principio di democrazia interna;
- 3) organizzazione di attività sportive dilettantistiche, compresa l'attività didattica per l'avvio, l'aggiornamento e il perfezionamento nelle attività sportive;
- 4) disciplina del divieto per gli amministratori di ricoprire cariche sociali in altre società e associazioni sportive nell'ambito della medesima disciplina;
- 5) gratuità degli incarichi degli amministratori;
- 6) devoluzione ai fini sportivi del patrimonio in caso di scioglimento delle società e delle associazioni;
- 7) obbligo di conformarsi alle norme e alle direttive del CONI nonché agli statuti e ai regolamenti delle Federazioni sportive nazionali o dell'ente di promozione sportiva cui la società o l'associazione intende affiliarsi;

b) le modalità di approvazione dello statuto, di riconoscimento ai fini sportivi e di affiliazione ad una o più Federazioni sportive nazionali del CONI o alle discipline sportive associate o a uno degli enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI, anche su base regionale;

c) i provvedimenti da adottare in caso di irregolare funzionamento o di gravi irregolarità di gestione o di gravi infrazioni all'ordinamento sportivo.

19. Sono fatte salve le disposizioni relative ai gruppi sportivi delle Forze armate, delle Forze di polizia e del Corpo nazionale dei vigili del fuoco, di cui all'articolo 6, comma 4, della legge 31 marzo 2000, n. 78, firmatari di apposite convenzioni con il CONI.

20. Presso il CONI è istituito, anche in forma telematica e senza oneri aggiuntivi per il bilancio dello Stato, il registro delle società e delle associazioni sportive dilettantistiche distinto nelle seguenti tre sezioni:

- a) associazioni sportive dilettantistiche senza personalità giuridica;
- b) associazioni sportive dilettantistiche con personalità giuridica;
- c) società sportive dilettantistiche costituite nella forma di società di capitali.

21. Le modalità di tenuta del registro di cui al comma 20, nonché le procedure di verifica, la notifica delle variazioni dei dati e l'eventuale cancellazione sono disciplinate da apposita delibera del Consiglio nazionale del CONI, che è trasmessa al Ministero vigilante ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 31 gennaio 1992, n. 138.

22. Per accedere ai contributi pubblici di qualsiasi natura, le società e le associazioni sportive dilettantistiche devono dimostrare l'avvenuta iscrizione nel registro di cui al comma 20.

23. I dipendenti pubblici possono prestare la propria attività, nell'ambito delle società e associazioni sportive dilettantistiche, fuori dall'orario di lavoro, purché a titolo gratuito e fatti salvi gli obblighi di servizio, previa comunicazione all'amministrazione di appartenenza. Ai medesimi soggetti possono essere riconosciuti esclusivamente le indennità e i rimborsi di cui all'articolo 81, comma 1, lettera m), del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917.

24. L'uso degli impianti sportivi in esercizio da parte degli enti locali territoriali è aperto a tutti i cittadini e deve essere garantito, sulla base di criteri obiettivi, a tutte le società e associazioni sportive.

25. Ai fini del conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 29 della presente legge, nei casi in cui l'ente pubblico territoriale non intenda gestire direttamente gli impianti sportivi, la gestione è affidata in via preferenziale a società e associazioni sportive dilettantistiche, enti di promozione sportiva, discipline sportive associate e Federazioni sportive nazionali, sulla base di convenzioni che ne stabiliscono i criteri d'uso e previa determinazione di criteri generali e obiettivi per l'individuazione dei soggetti affidatari. Le regioni disciplinano, con propria legge, le modalità di affidamento.

26. Le palestre, le aree di gioco e gli impianti sportivi scolastici, compatibilmente con le esigenze dell'attività didattica e delle attività sportive della scuola, comprese quelle extracurricolari ai sensi del regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 10 ottobre 1996, n. 567, devono essere posti a disposizione di società e associazioni sportive dilettantistiche aventi sede nel medesimo comune in cui ha sede l'istituto scolastico o in comuni confinanti.