

Il bilancio sociale nello sport professionistico

Francesco Manni

Facoltà di Economia “Federico Caffè” - Università degli Studi di Roma Tre

Via Ostiense, 139 – Roma – Italy - Tel.+39 06.57374083

Email manni@uniroma3.it

Sommario – 1. Il composito finalismo delle società sportive professionistiche – 2. Aspetti condivisi in tema di bilancio sociale– 3. Considerazioni in merito alla sistematicità del contenuto del bilancio sociale.

1 - Il composito finalismo delle società sportive professionistiche

Nel nostro Paese, e in quelli che presentano un similare modello di sviluppo, lo scenario ambientale appare complesso e dinamico, caratterizzato da un processo di selezione democratica delle scelte pubbliche, da una diffusa ed intensa presenza delle organizzazioni che esprimono il cosiddetto privato sociale, dal pregnante contributo allo sviluppo socio-economico dell’iniziativa imprenditoriale privata, la quale si esprime sempre più frequentemente e intensamente anche oltre i confini geografici dei singoli Stati, tramite una ragnatela di relazioni interistituzionali, nelle quali i singoli "attori" si distinguono per le finalità più immediate, per una diversa morfologia economica - pur nella comune esigenza di soddisfare similari condizioni di vitalità aziendale - e per una specificità nel sistema dei valori di riferimento. Tale circostanza è particolarmente influente sulla dinamica competitiva, sia a livello "micro" che "macro", in quanto è proprio lo sfondo valoriale a rendere particolare lo sviluppo (anche economico) di una comunità, giacché con la sua insita valenza teleologica esprime una forza tale farlo apparire come l’espressione dei principi fondanti delle scelte di governo delle formazioni sociali, sia private sia pubbliche.

In tale contesto, coordinate in organismi nazionali e sovranazionali, producendo rilevanti effetti di tipo socio-economico, si collocano le società sportive professionistiche, le quali rivelano forse più di altre attività i pregi, le manchevolezze e le contraddizioni delle comunità in cui operano e di cui sono espressione; naturalmente, l’odierna realtà del calcio professionistico è più manifestamente e diffusamente di altri sport la metafora della nostra società.¹

Ciò premesso, allo scopo di giudicare se sussistono le condizioni che assicurano la legittimazione sostanziale delle "organizzazioni" nel contesto di riferimento, il comportamento di

¹ A. Tanzi (1999), *Le società calcistiche – Implicazioni economiche di un “gioco”*, Giappichelli, Torino [7].

quelle tra esse dedite alla pratica sportiva professionistica può essere contemplato quantomeno secondo tre prospettive valoriali fondamentali: umana, sportiva, imprenditoriale.

La prima prospettiva si riferisce al contributo fornito al rafforzamento ed alla diffusione dei valori umani veicolati dallo sport (il senso della leale competizione, l'importanza del sacrificio per ottenere i risultati che ognuno auspica per se stesso, lo spirito di gruppo e così via). Sul piano sportivo il valore è espresso dai successi conseguiti nelle competizioni nazionali ed internazionali. Nell'ottica imprenditoriale, l'amministrazione è esaminata nei valori reddituali, finanziari e patrimoniali.

Le interrelazioni tra le dimensioni umana, sportiva ed imprenditoriale sono molteplici e molto intense. Basti pensare che dall'entità delle risorse a disposizione dipende la possibilità di acquisire le prestazioni degli atleti migliori, i quali sono anche i principali artefici dei successi sportivi e l'immagine più immediatamente visibile di come la direzione tiene in considerazione i valori umani veicolati dallo sport.

I successi sportivi, inoltre, esplicano rimarchevoli effetti sia sul piano economico-finanziario, sia su quello umano. Da un lato, i successi nelle competizioni dischiudono nuove opportunità imprenditoriali, dall'altro, accrescono l'interesse verso lo sport e, per conseguenza, consentono di diffondere maggiormente gli ideali sportivi. Tuttavia, i benefici (potenziali) derivanti dai successi sportivi possono essere vanificati da comportamenti (individuali o di gruppo) contrari agli ideali dello sport. La realtà ha fornito, in proposito, ampia testimonianza di crisi societarie (sportive ed economico-finanziarie) causate da una scarsa attenzione ai risvolti umani. Insomma, la legittimazione ambientale delle società sportive poggia sulla capacità di gratificare, simultaneamente, una pluralità di attese, che vanno oltre le aspettative agonistiche e remunerative.

Quanto segnalato è sufficientemente indicativo della peculiare multidimensionalità dell'azione di governo delle società sportive professionistiche, tra le quali un posto di rilievo è occupato da quelle calcistiche.

Specialmente rispetto a queste ultime, il profilo sportivo esplica effetti rimarchevoli di tipo socio-economico, alcuni negativi (il problema della violenza, dentro e fuori dallo stadio, i disagi alla viabilità e così via) altri positivi (il dialogo tra le generazioni, l'immagine della città e dello Stato, l'indotto economico e così via), pur nella situazione di frequente difficoltà economico-finanziaria che le contraddistingue, talvolta fino a comprometterne l'esistenza, più frequentemente imponendo un avvicendamento nella compagine proprietaria, anche favorito dall'opera della mediazione politico-istituzionale, sollecitata dalle pressioni della tifoseria organizzata, anche amplificate dai "media", tra i quali quelli televisivi si profilano come potenti interlocutori economici.

L'importanza della dimensione sportiva e socio-educativa è alla base dell'intervento degli enti regolatori su vari aspetti della gestione delle società calcistiche. In particolare, il controllo economico-finanziario esercitato dalla "federazione", tramite la CO.VI.SOC., ha lo scopo di fronteggiare il rischio che un eventuale stato di deterioramento (economico-finanziario) dell'impresa produca effetti negativi sul regolare svolgimento delle competizioni sportive e più estesamente sull'affermazione degli ideali veicolati dallo sport.

Quanto sinteticamente espresso ci porta a ragionare sull'opportunità di implementare nelle società sportive professionistiche strumenti di valutazione coerenti con il loro peculiare e composito finalismo.

2 - Aspetti condivisi in tema di bilancio sociale

Il *bilancio sociale*, almeno sul piano dei fondamenti teorici che lo caratterizzano, si presta efficacemente per procedere ad un formale bilanciamento dei valori fondamentali delle società sportive professionistiche, coniugando aspetti di breve e di lungo periodo, profili economici, sportivi e umanistico-ambientali, crescita nei processi interni e gratificazione delle aspettative esterne, composizione delle attese di solidarietà e tensioni competitive, spinte all'incontro delle culture e tendenze al recupero dei valori locali e così via. Ciò nonostante, la pratica del "bilancio sociale" stenta ad affermarsi tra le società sportive professionistiche.

Da una recente indagine condotta per conoscere la diffusione del bilancio sociale tra le società di calcio affiliate alla F.I.G.C. è emerso quanto segue:

- la conoscenza del bilancio sociale è diffusa, salvo qualche caso, tra le società che militano nelle serie A e B, mentre appare poco noto lo strumento tra le società che afferiscono alla serie C;
- tra coloro che dichiarano di conoscere il bilancio sociale vi è una diffusa incertezza circa l'importanza del suo impiego;
- l'incertezza sull'utilità derivante dall'impiego del bilancio sociale cresce quando si propone di ragionare sulla sua validità come strumento di governo societario;
- stando alle informazioni raccolte ancora nessuna società di calcio redige il bilancio sociale.²

Alla carenza di specifiche esperienze maturate nel contesto sportivo professionistico, si unisce la scarsità dei contributi teorici sull'argomento,³ anche se i numerosi studi condotti e le esperienze realizzate al di fuori dell'ambito del professionismo sportivo forniscono un patrimonio di conoscenza che, sebbene in certi aspetti sia ancora molto fluido, denota anche la presenza di

² F. Manni (2005), *Un'indagine sulla diffusione del bilancio sociale tra le società calcio*, Aracne, Roma.

³ G. Rusconi (1990), *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari, [357 ss.].

alcuni significativi e consolidati orientamenti che possono essere utilmente estesi – tenendo in debita considerazione le specificità - alla realtà delle società sportive professionistiche.

Un primo aspetto su cui le opinioni dei sostenitori del bilancio sociale sembrano convergere riguarda i potenziali vantaggi che possono derivare dall'utilizzazione dello strumento. In particolare, vi è accordo nel concepire il bilancio sociale come uno strumento di governo, e non di mera di rendicontazione, in virtù dell'opera razionalizzatrice che esso consentirebbe favorendo una valutazione bilanciata e strutturata dell'azione di governo, indispensabile premessa per una comunicazione delle performance in chiave multidimensionale. Su tale questione si incentrano però le riserve di coloro che pongono in evidenza l'elevato rischio di autoreferenzialità che grava sul bilancio sociale, compromettendone fortemente l'affidabilità del contenuto. V'è, quindi, la comune consapevolezza che le potenzialità del bilancio sociale hanno modo di esprimersi nella misura in cui si evita di cadere nell'autoreferenzialità.⁴

E' opinione diffusa che ciò può ottenersi alimentando un dialogo con gli stakeholder, non attivo soltanto nella fase di rendicontazione, ma già in fase di programmazione. Si tratta di un vero coinvolgimento degli stakeholder chiave – giudicabili tali per l'interesse e/o la capacità di influenza - in ciò che si intende realizzare e poi in ciò che si è realizzato.⁵

Tenendo presente le specificità del professionismo sportivo si intuiscono agevolmente gli interlocutori che hanno un rilevante interesse e una rilevante influenza (compagine proprietaria di comando, organi di governo dello sport, atleti simbolo, tifoseria organizzata), oppure quelli che pur avendo uno scarso o nullo interesse esercitano una influenza notevole (opinionisti, politici) o ancora quelli il cui interesse è notevole ma minima o nulla è la possibilità di influenzare le scelte di governo (risparmiatori, settore giovanile e atleti professionisti, pubblico degli appassionati sportivi, amministrazioni pubbliche locali).

La classificazione degli interlocutori di cui si è dato un rapido cenno, naturalmente, non ha la pretesa né dell'esaustività né della adeguatezza della collocazione, aspetti ai quali solo chi opera sul campo può efficacemente dare risposta, giacché la stratificazione degli stakeholder, implica un'analisi sistemica dell'organizzazione rispetto al più ampio contesto con il quale intesse

⁴ “In quanto documento che trova la sua origine in una serie di scelte discrezionali operate dall'azienda, il bilancio sociale non può sfuggire al rischio dell'autoreferenzialità. Si è appena detto che nel nostro Paese non esistono vincoli normativi concernenti la sua strutturazione formale o i criteri da utilizzare per le stime e le valutazioni in esso riportate; né al momento sono previsti obblighi circa la necessità di sottoporre a verifica la correttezza dei processi tecnici seguiti e l'attendibilità dei contenuti informativi pubblicati. Esso, pertanto, può facilmente trasformarsi in un documento di mera propaganda, con lo scopo di enfatizzare solo determinati risultati positivi della gestione, tralasciando gli aspetti di criticità e le aree nelle quali l'azienda deve intervenire per migliorare la propria performance sociale.” L. Bartocci (2003), *Il bilancio sociale negli enti locali. Fondamenti teorici e aspetti metodologici*, Giappichelli, Torino [121].

⁵ K. Giusepponi (2004), *Il bilancio sociale degli enti locali – contenuti e relazioni con il controllo di gestione*, Giuffrè, Milano [34].

continue transazioni, che hanno il loro focus nello spettacolo sportivo a carattere peculiarmente «mercantile», e nel quale si intrecciano inscindibilmente i circuiti della «solidarietà». ⁶

Un secondo aspetto su cui si conviene è il convincimento che la *volontarietà* costituisce un valore da salvaguardare. Essa si manifesta nella libera decisione di avviare il processo di costruzione del bilancio sociale in vista di specifiche finalità e nella scelta delle sue modalità di composizione, che riguardano essenzialmente l'iter di formazione, la struttura e l'elaborazione del sistema parametrico.

Occorre dire che sebbene la normativa non preveda un esplicito obbligo di redazione del bilancio sociale, si può cogliere la sua piena coerenza con la trasparenza delle informazioni richiesta dal legislatore nazionale e con le sollecitazioni rivolte dalla Commissione Europea agli Stati membri in materia di responsabilità sociale d'impresa, di cui il bilancio sociale ne costituisce una rappresentazione operativa, nella cui pratica è auspicato che vi si esercitino anche le amministrazioni pubbliche. ⁷

Una terza questione su cui convergono le opinioni concerne il fatto che il bilancio sociale, per esplicitare pienamente i suoi effetti positivi in termini di governo e di comunicazione, non può essere separato dal processo di formazione delle decisioni di alto profilo.

Nella misura in cui ciò accadesse il bilancio sociale costituirebbe uno strumento di mera rendicontazione al pubblico degli esiti realizzati nei diversi profili in cui può utilmente contemplarsi l'amministrazione e non uno strumento che favorisce l'integrazione nel momento decisionale del composito orientamento valoriale che contraddistingue l'azione di governo.

Il rischio, quindi, da fronteggiare è di comporre un documento distante da coloro che assumono le decisioni. Peraltro, ciò non significa necessariamente che questi ultimi non si muovano nella logica della "responsabilità sociale", ma soltanto che non si servono ai fini decisionali dello strumento razionalizzatore del bilancio sociale, pur condividendone e soddisfacendone in altro modo – anche non formale - la sottesa logica.

Naturalmente, il giudizio sull'opportunità di investire risorse spetta a chi ha la responsabilità delle scelte di governo di profilo elevato, in quanto il bilancio sociale deve essere inteso un ponte tra la formulazione e l'attuazione della strategia che è simultaneamente a valenza umana, sportiva

⁶ Si veda A. Maticena (2002), *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Edizioni Il Sole 24 ore, Milano, nota 16 [139].

⁷ Si vedano al riguardo:

- Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*, Bruxelles;
- Commissione delle Comunità Europee (2002), *Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles;
- Commissione delle Comunità Europee (2004), *Corporate social responsibility. National public policies in the European Union*, Directorate-General for employment and Social Affairs.

e imprenditoriale. Così concepito, il bilancio sociale non sarebbe avvertito dai responsabili dell'azione di governo come un qualcosa, anche importante, che però si aggiunge alle altre forme di controllo e di comunicazione, entrando con esse in competizione.

Esso rappresenterebbe lo strumento che sistematizza la visione complessiva dell'amministrazione proprio focalizzandosi sulla multidimensionalità dei risultati attesi e realizzati. In sostanza, in tal modo, il bilancio sociale costituirebbe, a preventivo, l'espressione dei valori cui si vuole tendere e a consuntivo dimostrerebbe gli esiti realizzati e ciò gioverebbe sia ai responsabili di governo, sia ai fini relazionali con l'ambiente di riferimento.

Un bilancio sociale sistematicamente collegato alla formazione delle decisioni è l'esito di un processo⁸ piuttosto articolato, che si integra con il sistema di programmazione e controllo in modo diverso (nella realtà) in considerazione del grado di razionalità dell'attività di valutazione.⁹

Va detto anche che siccome l'attività di governo implica costantemente un'attività di valutazione e ciò può avvenire combinando diversamente intuizione, esperienza e metodologie di misurazione, il modo di comunicare è strettamente influenzato dallo stile valutativo. Tanto più esso è strutturato, quanto più gli strumenti di comunicazione potranno essere formalizzati. In sostanza, il bilancio sociale risentirà del grado di formalizzazione dell'attività di valutazione che attiene al governo e del livello di strutturazione degli altri strumenti di comunicazione sociale, con i quali presenta connessioni di tipo logico, operativo, sequenziale, di complementarità e di sostegno.¹⁰

Una fase particolarmente importante del processo di costruzione del bilancio sociale è rappresentata dall'individuazione delle sue valenze, rapportate ai valori cui i portatori di interessi sono sensibili.¹¹

⁸ Si veda Ernst & Young, KPMG Pricewaterhouse and The House of Mandag Morgen (1999), *The Copenhagen Charter: a management guide to stakeholder reporting*, The House of Mandag Morgen, Copenhagen.

⁹ "Il rapporto tra sistema di programmazione e controllo e processo di rendicontazione sociale può svilupparsi su tre livelli, ai quali corrispondono anche tre stadi diversi di maturità e integrazione tra i due sistemi; questi tre stadi di sviluppo possono essere così definiti:

1. la rendicontazione sociale come processo aggiuntivo al processo di programmazione e controllo dell'ente;
2. la rendicontazione sociale come una delle modalità previste in modo strutturale dal sistema di rendicontazione dell'ente;
3. la rendicontazione sociale come visione e approccio di fondo del sistema di programmazione e controllo dell'ente."

A. Tanese (2004) (a cura di), *Rendere conto ai cittadini – il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli [83].

¹⁰ L. Hinna (2004), *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Franco Angeli, Milano [137 ss.].

¹¹ "La matrice valenze/stakeholder consente di rappresentare sull'asse orizzontale le varie famiglie di stakeholder, in ordine decrescente di importanza. Sull'asse verticale, invece, vengono rappresentate tutte le valenze: è una sorta di *check-list* all'interno della quale scegliere a seconda delle peculiarità che presentano il contesto o le esigenze aziendali." L. Hinna, *Le fasi e le valenze del processo di rendicontazione sociale*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, cit. [126].

Nel concreto il coinvolgimento degli interlocutori non potrà mai essere pienamente realizzato; tuttavia, come già segnalato, occorre quantomeno condividere con gli stakeholder chiave gli indicatori di *performance* e i sistemi di rilevazione, la cui affidabilità e coerenza con il quadro dei valori di riferimento deve essere costantemente verificata. Una particolare cura dovrà essere anche prestata alla predisposizione, all'accreditamento interno ed esterno ed alla pubblicazione del bilancio sociale, verificandone l'utilità dell'esito consultando gli stakeholder.

Crediamo di aver segnalato con sufficiente determinazione che il bilancio sociale deve essere concepito come una testimonianza di uno speciale modo di governare, oltre che un mezzo con cui dar conto in metriche non convenzionali degli esiti conseguiti.

Infine, un quarto aspetto, sul quale - almeno in pratica - si riscontrano sostanziali uniformità concerne il contenuto del bilancio sociale.

Dall'osservazione delle esperienze realizzate si coglie la tendenza a strutturare il bilancio sociale secondo il seguente svolgimento:

- una parte introduttiva;
- una sezione dedicata all'identità aziendale;
- l'indicazione degli strumenti di responsabilità sociale e la loro manifestazione di coerenza;
- la parte dedicata alla relazione sociale incentrata sulle attività e i loro destinatari;
- la sezione dedicata ai valori finanziari e, quindi, al collegamento con il bilancio di più consolidata tradizione;
- le azioni di miglioramento da promuovere;
- l'impressione e i suggerimenti degli interlocutori;
- l'opinione di audit.

Sorvoleremo sul dettaglio delle singole sezioni che compongono il bilancio sociale, in quanto la loro denominazione è sufficientemente esplicativa del contenuto, preferendo segnalare la necessità che le singole parti si dipanino in modo coerente tra loro.

3 - Considerazioni in merito alla sistematicità del contenuto del bilancio sociale

La sistematicità nella disposizione del contenuto del bilancio sociale può essere assicurata desumendo direttamente dalla missione,¹² dettagliata nelle sue componenti, un *piano di conti* su

¹² Cfr. M. Viviani (1999), *Specchio Magico*, Il Mulino, Bologna [39 ss.].

cui impostare la costruzione di un corpo informativo parametrico di tipo quantitativo espressivo delle performance nei profili cui si è fatto cenno.

Il processo di disaggregazione della missione e la definizione del sistema parametrico vara il profilo quantitativo dell'analisi. Secondo questo modo di procedere, l'elemento unificante che riconduce il tutto in un quadro coerente è la missione, che rappresenta (anche) l'esplicitazione dell'orientamento valoriale.

Le conoscenze necessarie per costruire il sistema parametrico possono essere ottenute dalle posizioni organizzative più vicine ai diversi ambiti nucleari della missione. Tuttavia, la concreta possibilità di reperimento delle informazioni dipende, tra molte altre circostanze, dalla raffinatezza della tecnologia disponibile, dalla possibilità organizzativa di utilizzarla, dalla presenza di altri strumenti a forte connotazione economico-sociale e dalla capacità di creare un sistema integrato di strumenti ognuno dei quali è singolarmente utile ma, in rapporto con gli altri, per le sinergie che ne derivano diventa prezioso ai fini del governo.

Vale la pena ricordare che l'ambito umanistico-ambientale è talmente ampio ed eterogeneo che per essere anche soltanto parzialmente compreso, richiede conoscenze specialistiche di tipo interdisciplinare. Nonostante che l'analisi dei diversi fenomeni sociali richieda l'applicazione di specifiche metodologie, che si connotano per gli strumenti di indagine e le unità di misura impiegate, frequentemente le forme utilizzate per rappresentare i risultati sono comuni, compendiandosi in indicatori, grafici, tabelle, elenchi e via dicendo. Nei termini più generali, pertanto, le rilevazioni di tipo umanistico ambientale consistono in un complesso di svolgimenti aventi ad oggetto i contenuti dell'amministrazione.

A completamento delle riflessioni espresse, desideriamo soffermarci sull'opportunità di prevedere la presenza, nel bilancio sociale, del conto del valore aggiunto.¹³

Il valore aggiunto è la determinazione quantitativa idonea a proiettare la dimensione distributiva e produttiva dell'attività economica nell'ambito dei valori umanistico ambientali.¹⁴, esprimendo efficacemente la congiunzione tra economicità e socialità che ha vita nel processo di produzione e distribuzione della ricchezza.

Occorre anche ragionare sull'opportunità di tendere ad una configurazione di valore aggiunto che, pur partendo da una riclassificazione dei valori del conto economico, già di per sé indicativa di rilevanti scelte di equità sociale, incorpori anche valutazioni da esso non direttamente desumibili e frutto di valutazioni specifiche. Si tratta in sostanza di riflettere sulla possibilità di

¹³ Sul punto si veda, tra gli altri, Gruppo di studio per il bilancio sociale (2001), *Principi di redazione del bilancio sociale*, GBS, Milano.

accogliere una nozione di valore, secondo un'accezione più ampia di quella comunemente considerata,¹⁵ in modo da comprendere i valori e i disvalori non espressi dalle transazioni finanziarie, ma stimabili con sufficiente attendibilità.

Costituiscono degli esempi di produzione di valore a vantaggio sociale l'organizzazione di spettacoli sportivi l'incasso dei quali è devoluto per scopi benefici o, ancora, la partecipazione degli atleti alle selezioni nazionali.¹⁶ E' importante anche segnalare che talvolta la creazione di valore sociale può comportare oneri rilevanti per l'impresa, è sufficiente pensare agli infortuni in cui possono incorrere gli atleti quando partecipano alle manifestazioni poc'anzi richiamate. Naturalmente, ai fini dell'apprezzamento della natura delle valutazioni è opportuno rendere trasparente il passaggio dai valori del conto economico, ai valori in cui si fondono le valutazioni sociali.

Individuati gli aspetti umanistico-ambientali sui quali si possono formulare stime monetarie sostanzialmente verificabili, ricercandone di volta in volta i più appropriati criteri di valutazione, l'aggregazione dei valori non presenta particolari problemi, potendo il collegamento essere facilmente istituito per il tramite di un foglio di lavoro. In tal modo, si perviene ad un complesso di rilevazioni allargato agli aspetti umanistico-ambientali, avente ad oggetto una particolare configurazione di valore aggiunto, che potremmo convenire di denominare economico-sociale. Si tratta di una grandezza di sintesi che esaminata nella sua formazione e nelle sue variazioni, sia nell'ottica della produzione e sia nella prospettiva della distribuzione, fornisce un contributo alla percezione della multidimensionalità dell'azione di governo, che si accresce rapportando il valore aggiunto economico-sociale ad altre misurazioni.

Si potrebbe obiettare che il tentativo di esprimere in termini monetari almeno alcuni dei costi e dei benefici sociali è quantomeno curioso, considerato che la loro valutazione dovrebbe servire a superare la logica di giudizio basata sul solo metro monetario. Tuttavia, la veste monetaria del "valore" e, più precisamente, il valore espresso o riconducibile al "mercato", nel mondo in cui viviamo, riveste di sovente un indiscutibile carattere segnaletico dei benefici e dei sacrifici umani.

La questione, quindi, più delicata concerne la possibilità di pervenire a stime monetarie

¹⁴ Sull'argomento si veda diffusamente O. Gabrovec Mei (1984), *Il valore aggiunto dell'impresa*, Libreria Goliardica, Trieste. Sull'argomento si veda anche M. G. Baldarelli (2005), *Le aziende eticamente orientate – Mission, Governance e Accountability*, Clueb, Bologna [171 ss.].

¹⁵ In quest'ultimo caso, è evidente che l'accezione di ricchezza a cui ci si riferisce, ad onor del vero non rigorosamente formalizzata, sembra essere: «la ricchezza in termini genericamente monetari, come accrescimento del denaro o del valore di scambio dei beni (includendo in essi anche i titoli rappresentativi della proprietà di un'impresa) di pertinenza di un determinato soggetto». P. Capaldo (1995), *Le aziende non profit tra Stato e Mercato*, Relazione al XVIII Convegno Annuale dell'Accademia di Economia Aziendale, Roma, settembre 1995 [54].

¹⁶ F. Manni (1991), *Le società calcistiche – Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Giappichelli, Torino [57].

sostanzialmente credibili dei fenomeni umanistico-ambientali. A questo scopo, sono molto utili le esperienze conducibili sul campo in tema di valutazione monetaria dei costi e dei benefici sociali. E' noto, infatti, che deduzione e induzione si autoalimentano. Dai dati empirici, opportunamente raccolti, analizzati e sottoposti a verifica, possono trarsi significative indicazioni ai fini di circostanziare una nozione di ricchezza maggiormente espressiva del composito e particolare finalismo delle società sportive professionistiche.