

LEX IURIS

Master in Diritto Sportivo

**Le associazioni sportive dilettantistiche nel post-riforma
dello sport: profili gestionali e criticità tra normativa e
prassi applicativa**

Elaborato finale di Master

Alessia Meinero

Anno Accademico 2025/2026

Tutti i nostri sogni possono diventare realtà se abbiamo il coraggio di perseguirli
- Walt Disney

Indice generale

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO I: Il modello normativo delle associazioni sportive dilettantistiche nel sistema riformato.....	5
1. La riforma dello sport e la razionalizzazione del sistema.....	5
2. Il modello giuridico delle associazioni sportive dilettantistiche nel nuovo ordinamento....	7
3. L'autonomia associativa tra principio e limiti ordinamentali.....	9
4. Il Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche (RASD): funzione regolatrice e profili applicativi.....	11
5. Il lavoro sportivo nel nuovo impianto normativo e la costruzione del modello ideale.....	12
CAPITOLO II: Le associazioni sportive dilettantistiche tra modello normativo e funzionamento effettivo.....	14
1. Le ASD come enti ibridi tra diritto privato e ordinamento sportivo.....	15
2. Struttura organizzativa effettiva e scostamenti dal modello normativo.....	16
3. Gestione economica e sostenibilità: prassi operative e criticità strutturali.....	18
4. Il ruolo delle Federazioni sportive e degli Enti di promozione: funzione regolativa e limiti operativi.....	21
5. La figura del Presidente tra responsabilità formale e gestione sostanziale.....	23
6. La distanza tra assetto normativo e funzionamento reale delle ASD.....	25
CAPITOLO III: Il divario tra modello normativo e prassi gestionale delle ASD.....	26
1. Il lavoro sportivo dilettantistico nella prassi applicativa: adattamenti e criticità operative	27
CAPITOLO IV: Analisi applicativa: studio empirico su tre Associazioni sportive dilettantistiche.....	35
1. Metodologia dell'analisi dei casi studio.....	36
2. ASD San Benigno: una realtà storica tra struttura consolidata e sfide normative.....	37
3. ASD SamBEACH: stagionalità e modelli gestionali flessibili gestione eventi e attività discontinue rapporti contrattuali con collaboratori sostenibilità economica.....	40
4. ASD Gekko-Kan Karate-Do: struttura organizzativa e dinamiche operative tesseramenti e rapporti federali gestione istruttori e collaboratori assetto organizzativo.....	42
5. Confronto tra modello normativo e prassi applicativa nei casi studio: evidenze empiriche	44
CONCLUSIONI.....	47
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	49
RINGRAZIAMENTI.....	51

INTRODUZIONE

Esiste un divario non trascurabile tra la gestione teorico-normativa delle associazioni sportive dilettantistiche e la loro concreta operatività. Il modello vigente, storicamente stratificato e caratterizzato dal frequente rinvio a discipline di matrice civilistica, è stato oggetto di riordino attraverso la riforma del lavoro sportivo introdotta dal D.Lgs. 28 febbraio 2021, n. 36, attuativo della L. 8 agosto 2019, n. 86. Tale intervento normativo ha perseguito l'obiettivo di razionalizzare il sistema sportivo dilettantistico, introducendo una disciplina organica volta a garantire maggiore chiarezza, sistematicità e professionalizzazione nella gestione delle associazioni sportive. Il settore delle ASD riveste, infatti, un ruolo centrale nel sistema sportivo italiano non solo sotto il profilo agonistico, ma soprattutto in relazione alla sua funzione sociale, educativa e aggregativa, rappresentando una delle principali forme di diffusione della pratica sportiva - soprattutto giovanile - sul territorio.

Tuttavia, nonostante l'intento riformatore, l'assetto risultante continua a confrontarsi con una prassi applicativa caratterizzata da significative difficoltà operative. Gli strumenti di sostegno pubblico e gli incentivi previsti dall'ordinamento non appaiono sempre idonei a garantire un pieno adeguamento delle ASD agli standard organizzativi richiesti dal nuovo impianto normativo, il quale presuppone livelli di professionalizzazione e compliance non sempre compatibili con la sostenibilità economica e strutturale delle realtà dilettantistiche. Ne deriva che presidenti, dirigenti e volontari si trovano frequentemente a gestire obblighi complessi e responsabilità rilevanti, la cui inosservanza può comportare anche profili di responsabilità personale.

Il presente elaborato si propone pertanto di analizzare tale divario, evidenziandone le principali criticità applicative attraverso un approccio sistematico che coniuga l'analisi del dato normativo con la verifica della sua concreta attuazione nella prassi gestionale. L'indagine si sviluppa muovendo dalla ricostruzione del modello giuridico delle associazioni sportive dilettantistiche nel nuovo ordinamento, per poi soffermarsi sulla loro dimensione organizzativa concreta e sulle dinamiche che ne caratterizzano il funzionamento. Particolare attenzione sarà dedicata all'emersione delle criticità applicative che si manifestano nella gestione quotidiana delle ASD, con specifico riferimento ai profili organizzativi, contrattuali e di responsabilità. L'analisi sarà infine completata attraverso il riferimento a casi pratici relativi a differenti realtà sportive dilettantistiche, al fine di verificare in che misura il modello normativo trovi effettiva attuazione nella realtà operativa.

CAPITOLO I: Il modello normativo delle associazioni sportive dilettantistiche nel sistema riformato

1. La riforma dello sport e la razionalizzazione del sistema

La riforma dello sport, avviata in attuazione della legge delega 8 agosto 2019, n. 86¹, mediante il D.Lgs. 28 febbraio 2021, n. 36², si inserisce in un più ampio processo di riordino voluto dal legislatore, finalizzato a conferire un assetto organico a un sistema normativo storicamente caratterizzato da disorganicità e stratificazione. Tale disomogeneità è il risultato di un'evoluzione normativa sviluppatasi attraverso interventi settoriali e dal frequente ricorso ai principi del diritto civile quale disciplina sussidiaria di riferimento. In questo contesto, il sistema sportivo italiano ha progressivamente fatto affidamento sull'adattamento di istituti propri del diritto privato a un fenomeno — quello sportivo — connotato da peculiari esigenze organizzative, gestionali e funzionali, difficilmente riconducibili in modo pieno alle categorie tradizionali dell'ordinamento civile. Ne deriva una regolazione solo parzialmente idonea a disciplinare in maniera coerente le specificità del settore, soprattutto con riferimento alle associazioni sportive dilettantistiche, che rappresentano la componente quantitativamente e qualitativamente più rilevante del sistema sportivo nazionale. Tali enti si collocano, infatti, in una posizione intermedia tra autonomia privata e funzione sociale, svolgendo un ruolo essenziale nella diffusione della pratica sportiva sul territorio.

L'intervento normativo in materia sportiva si è sviluppato, in origine, in modo frammentario, limitandosi a fornire risposte parziali a esigenze contingenti di regolazione di un fenomeno inizialmente caratterizzato da una dimensione prevalentemente amatoriale e da modelli organizzativi semplificati. In dottrina è stato evidenziato come, nel corso del tempo, l'autonomia organizzativa delle associazioni sportive dilettantistiche sia stata progressivamente ridimensionata a favore di un crescente intervento regolatore di derivazione statale, con conseguente irrigidimento del sistema. In tale prospettiva, è stata altresì richiamata la nozione di “autonomia funzionale”³, tipicamente riconosciuta ad enti quali Camere di commercio, università e istituzioni scolastiche, quale possibile modello interpretativo per l'inquadramento dell'ordinamento sportivo, in ragione della sua specificità rispetto all'ordinamento statale pur nel permanere di un rapporto di sovraordinazione. Con l'evoluzione del sistema sportivo, la crescente complessità organizzativa e l'aumento del numero dei praticanti hanno reso necessario un intervento regolatore più articolato, esteso progressivamente anche ai profili

1 [Normattiva](#)

2 [Normattiva](#)

3 Remo Morzenti Pellegrini, “*L'evoluzione dei rapporti tra fenomeno sportivo e ordinamento statale*” (2007)

assicurativi, fiscali e gestionali. L'introduzione di regole più dettagliate risponde all'esigenza di accompagnare un processo di progressiva professionalizzazione del settore, che coinvolge oggi un numero elevato di soggetti e impone alle strutture sportive dilettantistiche livelli di organizzazione e di compliance normativa significativamente più elevati rispetto al passato. Tale evoluzione ha determinato un incremento delle responsabilità in capo ai soggetti che ricoprono ruoli gestionali, i quali, nella maggior parte dei casi, operano in qualità di volontari privi di una formazione giuridico-amministrativa specifica, pur essendo chiamati a confrontarsi con un quadro regolatore di crescente complessità.

In tale quadro, la riforma ha perseguito l'obiettivo di razionalizzare la disciplina vigente, introducendo un assetto normativo unitario volto a colmare le principali lacune pregresse e a rendere maggiormente coerente la regolazione giuridica delle associazioni e delle società sportive dilettantistiche. Il valore dell'intervento riformatore, tuttavia, non si esaurisce nella sola funzione ricognitiva e sistematica, ma si estende alla ridefinizione complessiva del modello giuridico delle associazioni sportive dilettantistiche, che costituisce il fulcro del nuovo impianto ordinamentale. Proprio tale modello teorico, nella sua traduzione concreta, sarà oggetto di analisi nei paragrafi successivi, al fine di verificarne l'effettiva applicazione nella prassi gestionale.

2. Il modello giuridico delle associazioni sportive dilettantistiche nel nuovo ordinamento

Il legislatore della riforma del 2021 ha fornito una definizione organica delle associazioni sportive dilettantistiche, qualificandole come enti associativi senza scopo di lucro che perseguono finalità sportive dilettantistiche, in conformità a quanto previsto dal D.Lgs. 28 febbraio 2021, n. 36. L'attività sportiva dilettantistica, nel contesto attuale, assume un ruolo centrale all'interno del sistema sportivo italiano, non potendo più essere ricondotta a una dimensione meramente amatoriale. La domanda sociale di pratica sportiva si orienta infatti sempre più verso strutture organizzate, stabili e qualitativamente adeguate, idonee a garantire percorsi di crescita fisica, educativa e relazionale, soprattutto con riferimento all'attività giovanile. In tale prospettiva, l'attività puramente amatoriale assume carattere residuale e occasionale, mentre quella professionistica resta circoscritta a un numero limitato di discipline e di atleti.

Le associazioni sportive dilettantistiche si fondano sul modello dell'associazione non riconosciuta disciplinata dagli articoli 36⁴ e seguenti del Codice civile, e si caratterizzano per la natura volontaria del vincolo associativo. L'adesione all'ente avviene su base libera e comporta l'accettazione delle regole statutarie nonché delle disposizioni dell'ordinamento sportivo di riferimento, veicolate attraverso Federazioni sportive nazionali, Discipline sportive associate ed Enti di promozione sportiva cui l'associazione risulta affiliata. In tale assetto, l'assemblea dei soci rappresenta l'organo sovrano dell'associazione, cui sono demandate le principali decisioni relative alla vita dell'ente. Il modello normativo presuppone una partecipazione attiva dei soci alla gestione associativa, in quanto titolari dei diritti amministrativi e chiamati a concorrere alla formazione della volontà dell'ente, direttamente o mediante rappresentanza nei casi consentiti, come avviene per i soci minorenni. In tal senso, il principio di democrazia interna proprio di enti di questo tipo trova concreta attuazione attraverso l'esercizio del diritto di voto in sede assembleare⁵.

Elemento qualificante delle associazioni sportive dilettantistiche è l'assenza di scopo di lucro. Le ASD perseguono finalità di promozione e diffusione della pratica sportiva, svolgendo una funzione sociale ed educativa di rilievo nel contesto territoriale. In coerenza con tale impostazione, è vietata la distribuzione, anche indiretta, di utili o avanzi di gestione, che devono essere integralmente reinvestiti nelle attività istituzionali. In tale prospettiva, lo statuto dell'associazione assume un ruolo centrale quale fonte dell'autonomia organizzativa dell'ente. Esso deve rispettare i requisiti previsti dalla normativa vigente e contenere, tra gli elementi essenziali, l'assenza di finalità lucrative, il divieto di distribuzione degli utili anche indiretta, nonché l'obbligo di reinvestimento degli stessi nell'attività istituzionale. Particolare rilievo assume, in tale ambito, la distinzione tra distribuzione diretta degli utili e forme di distribuzione indiretta, che possono realizzarsi anche attraverso la corresponsione di compensi non proporzionati o non coerenti con le prestazioni effettivamente rese dai soggetti coinvolti nella gestione dell'ente. La disciplina vigente ha infatti superato la rigida impostazione della gratuità assoluta degli incarichi prevista in precedenti assetti normativi, con conseguenti margini interpretativi nella qualificazione dei rapporti economici interni, oggetto di ampia riflessione dottrinale⁶. Ulteriori elementi essenziali dello statuto riguardano l'impostazione democratica dell'ordinamento interno, la disciplina dei diritti e dei doveri dei soci e la regolamentazione del funzionamento degli organi sociali. È inoltre prevista la clausola di devoluzione del patrimonio in caso di scioglimento dell'ente, a fini sportivi o comunque a

4 [Gazzetta Ufficiale](#)

5 Paolo Moretti, Francesca Moroni, Monica Peta, *“Enti, associazioni e società sportive dilettantistiche”* (2024)

6 Victor Uckmar, *“Lo sport e il fisco”* (2016)

favore di soggetti con analoghe finalità, in una logica di continuità funzionale del patrimonio associativo. Il rispetto di tali requisiti costituisce condizione imprescindibile ai fini del riconoscimento della natura sportiva dilettantistica dell'ente e per l'accesso alle agevolazioni previste dall'ordinamento, contribuendo a delineare il modello giuridico di riferimento cui le ASD devono conformarsi.

L'inserimento delle associazioni sportive dilettantistiche nel sistema dell'ordinamento sportivo è inoltre subordinato al riconoscimento ai fini sportivi, che si realizza mediante l'iscrizione al Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche (RASD). Tale registro costituisce uno degli strumenti qualificanti del modello giuridico delle ASD, in quanto funzionale al loro inquadramento nell'ordinamento sportivo e al riconoscimento della relativa natura dilettantistica. L'iscrizione al RASD rappresenta pertanto il presupposto necessario per l'accesso al sistema delle agevolazioni previste dalla normativa di settore.

3. L'autonomia associativa tra principio e limiti ordinamentali

Il principio di autonomia associativa rappresenta uno dei pilastri del modello giuridico delle associazioni sportive dilettantistiche, trovando fondamento nella libertà di associazione riconosciuta dall'ordinamento e, come già anticipato, nelle disposizioni del Codice civile. In tale prospettiva, le ASD sono dotate di un'ampia capacità di autodeterminazione, che si esplica nella possibilità di disciplinare, attraverso lo statuto, la propria organizzazione interna, il funzionamento degli organi sociali e le modalità di svolgimento dell'attività associativa. Tale autonomia si manifesta, in primo luogo, nella libertà di definire le regole di ammissione ed esclusione dei soci, nella determinazione dei diritti e dei doveri degli associati, nonché nella strutturazione degli organi di governo dell'ente. Essa consente inoltre di modellare l'attività sportiva in funzione delle specifiche esigenze associative, valorizzando la dimensione territoriale e la funzione sociale che caratterizzano il fenomeno sportivo dilettantistico. L'autonomia statutaria assume, pertanto, una funzione centrale nella costruzione dell'identità dell'associazione, consentendo di adattare l'organizzazione interna e l'offerta sportiva alle finalità perseguite e alle caratteristiche della platea associativa: in tale prospettiva, l'autonomia rappresenta non solo uno strumento di autogoverno, ma anche un elemento di differenziazione tra le diverse realtà sportive dilettantistiche.

Tuttavia, l'autonomia associativa delle ASD non si configura come assoluta, ma risulta progressivamente compressa da una pluralità di vincoli derivanti non solo dall'ordinamento sportivo, ma anche dalla normativa statale. In particolare, il riconoscimento della natura

sportiva dilettantistica e l'accesso alle relative agevolazioni risultano subordinati al rispetto di requisiti normativi stringenti, che incidono in modo significativo sulla libertà organizzativa e gestionale dell'ente. In tale contesto, le associazioni sportive dilettantistiche si collocano in una posizione peculiare, caratterizzata da una tensione costante tra autonomia privata e funzione pubblicistica. Da un lato, esse operano come enti di diritto privato, fondati sull'adesione volontaria dei soci e sull'autonomia statutaria; dall'altro, sono inserite in un sistema regolato, nel quale l'ordinamento sportivo esercita una funzione di indirizzo e controllo attraverso l'imposizione di standard organizzativi, requisiti formali e obblighi di conformità. A ciò si aggiunge il ruolo delle Federazioni sportive nazionali, delle Discipline sportive associate e degli Enti di promozione sportiva, che, pur non essendo soggetti pubblici in senso stretto, incidono in modo significativo sull'attività delle ASD mediante regolamenti tecnici e organizzativi cui le associazioni devono conformarsi per poter operare all'interno del sistema sportivo. È stato quindi ampiamente superato da giurisprudenza e dottrina il concetto di "impermeabilità ordinamentale"⁷, ossia la teorica separazione netta tra l'ordinamento sportivo e quello statale e internazionale, specialmente nei casi in cui si tratta di garantire diritti fondamentali, valori costituzionali o norme imperative.

Ne deriva un assetto caratterizzato da una duplice dimensione regolatrice, nella quale le associazioni sono chiamate a confrontarsi simultaneamente con le regole dell'ordinamento sportivo e con quelle del diritto statale. Tale sistema, spesso definito in termini di "doppio binario", comporta un inevitabile ridimensionamento dell'autonomia associativa, che si configura non come libertà piena, bensì come autonomia "vincolata", esercitabile entro i limiti tracciati dall'ordinamento. In tale contesto, numerosi autori osservano che un ruolo di particolare rilievo è svolto dal Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI), definendolo "Federazione delle federazioni"⁸, il quale, nell'ambito delle proprie funzioni di governo e coordinamento del sistema sportivo, contribuisce a garantire un raccordo tra le diverse componenti dell'ordinamento sportivo e le fonti normative statali. Tale funzione di armonizzazione si inserisce nel più ampio assetto multilivello del sistema sportivo, volto a rendere compatibili le esigenze di autonomia organizzativa del fenomeno sportivo con i principi dell'ordinamento giuridico generale – e di conseguenza internazionale. La questione è stata oggetto di ampio dibattito in dottrina, che ha rilevato la non sussistenza di elementi sufficienti per riconoscere una "sporting exception"⁹; si impone quindi la necessità di contemperare e conciliare la dimensione volontaristica e quella professionistica dello sport. Il

7 Remo Morzenti Pellegrini, *"L'evoluzione dei rapporti tra fenomeno sportivo e ordinamento statale"* (2007)

8 Mario Sanino, Filippo Verde, *"Il diritto sportivo"* (2008)

9 Remo Morzenti Pellegrini, *"L'evoluzione dei rapporti tra fenomeno sportivo e ordinamento statale"* (2007)

rapporto tra ordinamenti, però, non deve essere inteso come un “attacco” del diritto comunitario e statale all'autonomia dello sport, bensì un'inevitabile soggezione del fenomeno sportivo alla legge, anche secondo quanto previsto nei Trattati UE.

Tale configurazione solleva interrogativi circa l'effettiva portata del principio di autonomia associativa nel contesto sportivo dilettantistico, anticipando come una produzione normativa che si pone “a fianco dello Stato”¹⁰ possa far emergere alcune criticità nella prassi applicativa, che saranno oggetto di analisi nei capitoli successivi.

4. Il Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche (RASD): funzione regolatrice e profili applicativi

Il Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche (RASD) costituisce lo strumento telematico ufficiale, istituito presso il Dipartimento per lo Sport ai sensi del D.Lgs. 28 febbraio 2021, n. 39 e gestito da Sport e Salute S.p.A.¹¹, attraverso il quale viene certificata la natura sportiva dilettantistica delle associazioni e società sportive. Esso ha sostituito il previgente registro tenuto dal CONI, assumendo una funzione centrale nel nuovo assetto ordinamentale delineato dalla recente riforma. Il carattere telematico del registro si inserisce inoltre nel più ampio processo di digitalizzazione della pubblica amministrazione, contribuendo a garantire maggiore trasparenza e tracciabilità dell'attività svolta dagli enti sportivi dilettantistici.

Come già accennato, il RASD non si configura come un mero elenco ricognitivo degli enti sportivi, bensì come un vero e proprio strumento di qualificazione giuridica: la natura di associazione sportiva dilettantistica è infatti riconosciuta solo agli enti che risultano iscritti nel registro. L'iscrizione assume, pertanto, carattere abilitante, in quanto consente l'accesso al riconoscimento ai fini sportivi e alle agevolazioni previste dall'ordinamento, sia sotto il profilo fiscale sia sotto il profilo amministrativo. In tale prospettiva, il RASD svolge una determinante attività di controllo e di selezione, volta a garantire che solo gli enti effettivamente in possesso dei requisiti richiesti possano qualificarsi come ASD ed accedere ai benefici connessi a tale status. Tale funzione risponde all'esigenza di tutelare l'integrità del sistema sportivo, evitando fenomeni distorsivi legati all'utilizzo improprio della qualificazione sportiva dilettantistica.

L'iscrizione al registro è subordinata a una procedura istruttoria finalizzata alla verifica della sussistenza dei requisiti normativi e statutari previsti dalla riforma del 2021. In

¹⁰ Franco Rubino, Leszek Bulinski, Paola B. Helzel, “*La metamorfosi dello sport: un approccio multidisciplinare*” (2016)

¹¹ [Sport e Salute](#)

particolare, viene accertata la conformità dello statuto ai principi di democraticità, assenza di scopo di lucro e perseguimento di finalità sportive dilettantistiche. Anche le associazioni già esistenti sono tenute ad adeguarsi a tali requisiti ai fini della permanenza nel registro. Accanto alla fase di accesso, il sistema prevede un meccanismo di monitoraggio continuo dell'attività svolta dalle ASD. Il mantenimento dell'iscrizione è infatti subordinato alla dimostrazione dell'effettivo svolgimento di attività sportiva dilettantistica, in coerenza con le finalità istituzionali dichiarate. In tale ambito, assumono rilievo elementi quali il numero dei tesserati, le attività organizzate e la partecipazione a iniziative sportive, che devono risultare congrui rispetto alla struttura e all'operatività dell'ente. Alla luce di tali elementi, emerge chiaramente come il RASD rappresenti uno dei principali strumenti attraverso i quali l'ordinamento esercita una funzione regolatrice sul sistema sportivo dilettantistico: esso contribuisce a introdurre standard organizzativi uniformi e a rafforzare i meccanismi di controllo, incidendo in modo significativo sull'autonomia delle associazioni.

Ne deriva un progressivo irrigidimento di un sistema che, per sua natura, si caratterizza per flessibilità e adattabilità alle esigenze del territorio. L'introduzione di parametri uniformi, pur rispondendo a esigenze di trasparenza e correttezza, può infatti determinare una compressione dell'autonomia sostanziale delle ASD, le quali si trovano a operare entro margini sempre più definiti e talvolta onerosi sotto il profilo organizzativo e burocratico. Tale dinamica conferma come l'autonomia associativa, già analizzata nel paragrafo precedente, risulti ulteriormente condizionata dall'azione di controllo esercitata attraverso il registro, contribuendo a delineare un modello nel quale la libertà organizzativa delle ASD si configura come autonomia vincolata, la cui concreta esplicazione risulta fortemente influenzata dalle logiche regolatrici del sistema. In tale prospettiva, il RASD non si limita a certificare l'esistenza delle ASD, ma contribuisce a definirne concretamente le modalità di funzionamento, cercando un punto di equilibrio¹² tra autonomia e regolazione, nel tentativo di superare l'“eccezionalità¹³” del fenomeno sportivo.

5. Il lavoro sportivo nel nuovo impianto normativo e la costruzione del modello ideale

La riforma del lavoro sportivo, introdotta dal D.Lgs. 28 febbraio 2021, n. 36, contribuisce in modo significativo anche alla costruzione di un modello ordinato, coerente e progressivamente professionalizzato del sistema sportivo dilettantistico, con l'obiettivo di

12 Antonio Riviezzo, Roberto Borrello, *“Il diritto sportivo tra autonomia e antinomie”* (2024)

13 Lorenzo Casini, *“Il diritto globale dello sport”* (2010)

ricondere le prestazioni rese in ambito sportivo entro schemi giuridici tipici del diritto del lavoro. Nel previgente assetto normativo, la qualificazione di lavoratore sportivo risultava limitata e strettamente connessa all'ambito del professionismo sportivo, con conseguente diffusione nel settore dilettantistico, di forme di collaborazione caratterizzate da incertezza giuridica e da un limitato - e a tratti assente - livello di tutela. Con la riforma del 2021, tale impostazione risulta superata: il legislatore introduce una nozione ampia di lavoratore sportivo, applicabile anche al settore dilettantistico, riconoscendo la possibilità di instaurare rapporti di lavoro secondo le diverse tipologie previste dall'ordinamento. In particolare, le prestazioni sportive possono essere inquadrare nell'ambito del lavoro subordinato, del lavoro autonomo, delle collaborazioni coordinate e continuative, nonché delle prestazioni di volontariato, ciascuna delle quali risponde a differenti esigenze organizzative e funzionali delle associazioni sportive dilettantistiche. Tale pluralità di modelli contrattuali consente, almeno sul piano teorico, un'elevata flessibilità nella gestione delle risorse umane, rendendo possibile adattare gli strumenti giuridici alle specifiche caratteristiche dell'attività svolta, così come emerge da autorevole dottrina¹⁴.

La riforma si propone, inoltre, di perseguire obiettivi di maggiore trasparenza e regolarità del sistema, favorendo l'emersione di rapporti di lavoro precedentemente non formalizzati e garantendo ai lavoratori sportivi tutele di natura previdenziale e assicurativa assimilabili a quelle previste per gli altri settori dell'ordinamento. In tale prospettiva, la formalizzazione dei rapporti contrattuali rappresenta uno strumento essenziale per il superamento di prassi diffuse di irregolarità, contribuendo a rafforzare la sostenibilità e la legittimità del sistema sportivo dilettantistico.

L'introduzione di una disciplina organica del lavoro sportivo si inserisce, dunque, in un più ampio processo di razionalizzazione e modernizzazione del settore, volto a delineare un modello di associazione sportiva dilettantistica caratterizzato da elevati standard di organizzazione, gestione e conformità normativa. Tale modello presuppone, infatti, una crescente capacità di pianificazione, un'attenta gestione delle risorse e una piena consapevolezza degli obblighi giuridici connessi all'attività svolta. Ne deriva, quindi, la configurazione di un assetto nel quale le associazioni sportive dilettantistiche sono chiamate ad adottare modalità operative sempre più strutturate, avvicinandosi, almeno sotto il profilo organizzativo, a modelli tipici dell'impresa così come la si conosce nel diritto commerciale, pur nel permanere della loro natura non lucrativa. In questa prospettiva, la disciplina del lavoro sportivo contribuisce in modo determinante al delinearsi del modello teorico "ideale" delle

14 Giuseppe Liotta, Laura Santoro, "*Lezioni di diritto sportivo*" (2009)

ASD, caratterizzato da efficienza, trasparenza e piena conformità alle regole dell'ordinamento. Per rafforzare tale regolarità, le ASD sono chiamate a stipulare contratti che siano conformi al "contratto tipo"¹⁵, predisposto ogni tre anni dalla Federazione nazionale di appartenenza, di concerto con le organizzazioni sindacali rappresentative delle categorie di lavoratori sportivi interessati.

15 Antonio Carlo Scacco, "*Legge di bilancio 2023*" (2023)

CAPITOLO II: Le associazioni sportive dilettantistiche tra modello normativo e funzionamento effettivo

1. Le ASD come enti ibridi tra diritto privato e ordinamento sportivo

Le associazioni sportive dilettantistiche si collocano in una posizione peculiare all'interno del sistema giuridico italiano, in quanto enti formalmente riconducibili alla categoria delle associazioni di diritto privato, ma al contempo inseriti in un ordinamento settoriale autonomo quale quello sportivo. Tale collocazione ne determina la qualificazione come enti "ibridi", caratterizzati dalla compresenza di fonti normative eterogenee e dalla coesistenza di livelli regolatori distinti e interdipendenti. Sotto il profilo civilistico, le ASD trovano il proprio fondamento negli articoli 36 e seguenti del Codice civile, che disciplinano le associazioni non riconosciute e ne definiscono l'assetto organizzativo minimo. In tale prospettiva, esse si caratterizzano per la natura privatistica del vincolo associativo e per l'ampia autonomia riconosciuta ai soci nella determinazione delle regole di funzionamento interno, principalmente attraverso lo statuto. Parallelamente, le ASD sono inserite nell'ordinamento sportivo, inteso come sistema normativo autonomo ma coordinato con l'ordinamento statale. In tale ambito assumono rilievo il CONI, con funzioni di indirizzo generale e coordinamento del sistema, nonché le Federazioni sportive nazionali, le Discipline sportive associate e gli Enti di promozione sportiva, cui è affidata la regolazione tecnico-organizzativa delle diverse discipline. Ne consegue che l'operatività delle ASD risulta subordinata non soltanto alla disciplina civilistica, ma anche all'osservanza dei regolamenti emanati dai predetti organismi, i quali incidono in modo significativo sull'organizzazione interna, sulle modalità di tesseramento degli atleti e sulla concreta gestione dell'attività sportiva. Si configura, pertanto, un assetto multilivello, di tipo "piramidale"¹⁶, nel quale l'autonomia statutaria, pur formalmente garantita, deve necessariamente conformarsi a regole eterogenee provenienti dai diversi livelli dell'ordinamento sportivo.

Come già evidenziato, il ruolo sociale dello sport di base ha favorito la diffusione di modelli associativi caratterizzati da un ampio margine di autonomia organizzativa. Attraverso lo statuto, ciascuna ASD definisce la propria struttura interna e le modalità di funzionamento in relazione alle specificità della disciplina praticata e al livello dell'attività svolta. Inoltre, anche a livello internazionale si osserva come i diversi ordinamenti nazionali hanno consapevolmente riconosciuto e protetto l'autonomia degli ordinamenti sportivi nella convinzione che ciò

16 Giovanni Maria Riccio, Giovanni Sciancalepore, Leandro Cantamessa, *"Lineamenti di diritto sportivo"* (2008)

potesse contribuire a preservarne gli aspetti più specifici e caratteristici di ogni realtà¹⁷. Tuttavia, tale autonomia non può essere considerata piena o assoluta. L'inserimento delle ASD nel sistema sportivo comporta infatti la necessità di conformarsi ai requisiti stabiliti dall'ordinamento sportivo, attraverso i regolamenti del CONI e, soprattutto, delle Federazioni sportive nazionali, delle Discipline sportive associate e degli Enti di promozione sportiva. Ne deriva l'esigenza di un certo grado di uniformità tra le diverse realtà associative, funzionale a garantire il corretto funzionamento del sistema sportivo dilettantistico e l'uguaglianza delle condizioni di accesso all'attività sportiva.

Tale processo di standardizzazione incide in maniera particolarmente rilevante sulle realtà di minori dimensioni, che spesso incontrano difficoltà nell'adeguamento agli standard organizzativi e gestionali richiesti. Se, infatti, nei contesti sportivi di livello professionistico un elevato grado di pianificazione e una governance strutturata¹⁸ rappresentano condizioni imprescindibili per l'organizzazione e la gestione di competizioni complesse, nelle realtà dilettantistiche - soprattutto di dimensione locale - l'applicazione di modelli organizzativi analoghi può risultare particolarmente onerosa. In tali contesti, le stringenti prescrizioni derivanti dalla normativa federale e dall'ordinamento sportivo rischiano di tradursi in un aggravio gestionale difficilmente sostenibile, incidendo sulla capacità operativa delle associazioni e, talvolta, limitandone la partecipazione alle attività organizzate. Ne deriva una tensione evidente tra l'esigenza di garantire uniformità e corretto funzionamento del sistema sportivo e la necessità di preservare la flessibilità organizzativa che caratterizza le realtà dilettantistiche. In conclusione, le associazioni sportive dilettantistiche si configurano come enti a struttura composita, collocati tra autonomia privata e regolazione sportiva, la cui operatività deriva dall'interazione costante (e talvolta dalla sovrapposizione¹⁹) tra fonti normative differenti. Tale impostazione costituisce il presupposto per l'analisi dei successivi profili organizzativi e gestionali.

2. Struttura organizzativa effettiva e scostamenti dal modello normativo

All'intervento normativo attuato con la recente riforma, che ha delineato un modello di associazione sportiva dilettantistica maggiormente professionalizzato, ordinato, democratico e partecipato, la prassi applicativa ha risposto attraverso forme di semplificazione operativa, funzionali a garantire la sopravvivenza e la continuità delle attività associative. Le ASD, pur

17 Ivan Demuro, Tommaso Edoardo Frosini, *"Calcio professionistico e diritto"* (2009)

18 Marco Bellinazzo, *"Le nuove guerre del calcio"* (2022)

19 Cinzia De Stefanis, Antonio Quercia, Damiano Marinelli, *"Associazioni sportive dilettantistiche (ASD) e società sportive (SSD)"* (2016)

tendendo ad adeguarsi ai nuovi standard imposti dal legislatore, sviluppano infatti assetti organizzativi concreti che si discostano in modo significativo dal modello teorico di riferimento. Anche in ragione della sua natura “poliedrica”, lo sport non si esaurisce nel mero risultato agonistico o nella dimensione competitiva dell’evento sportivo, ma assume un valore sociale, educativo e aggregativo di particolare rilievo. In dottrina, esso è stato più volte individuato come strumento capace di incidere positivamente sul tessuto sociale, contribuendo alla promozione di valori quali inclusione, partecipazione, disciplina, rispetto delle regole e crescita personale²⁰. In tale prospettiva, le associazioni sportive dilettantistiche non rappresentano soltanto centri di pratica sportiva, ma veri e propri presidi sociali e formativi radicati nel territorio, chiamati a individuare le modalità organizzative più idonee per perseguire nel modo più efficace tale rilevante funzione sociale ed educativa.

Un primo elemento di scostamento riguarda il ruolo dell’assemblea dei soci, tradizionalmente configurata quale organo democratico per eccellenza delle realtà associative. La previsione normativa che riconosce la qualifica di socio a tutti i soggetti titolari di un rapporto associativo - e, conseguentemente, il diritto, e in certa misura l’onere, di partecipare alla vita assembleare - ha determinato, nella prassi, un progressivo svuotamento della funzione sostanziale dell’assemblea stessa. Se, infatti, sul piano teorico essa rappresenta l’organo sovrano dell’associazione, nella realtà operativa tende ad assumere un carattere prevalentemente formale, limitandosi spesso a ratificare decisioni già assunte in sede ristretta. Le scelte fondamentali per la vita dell’ente risultano frequentemente concentrate in capo al consiglio direttivo o, più concretamente, a un numero ristretto di soggetti, che definiscono preventivamente le linee gestionali, lasciando all’assemblea una funzione essenzialmente informativa o di approvazione. A ciò si aggiunge un ulteriore elemento di criticità rappresentato dalla scarsa partecipazione effettiva dei soci: molti di essi, infatti, si associano unicamente per usufruire dell’attività sportiva, senza manifestare un reale interesse per la gestione dell’ente. Tale dinamica contribuisce a rafforzare il carattere formale dell’assemblea e a ridurre il grado di effettiva democraticità interna, poiché, a fronte di una platea ampia di aventi diritto, la partecipazione attiva risulta nella pratica estremamente limitata. Ne deriva un accentramento sostanziale del potere decisionale, che tende a concentrarsi nelle mani del Presidente e di un ristretto gruppo di collaboratori, chiamati a gestire in via diretta i principali profili dell’attività associativa: dalla gestione economico-finanziaria all’organizzazione delle attività sportive, fino ai rapporti con le federazioni e alla stipulazione dei contratti con istruttori e collaboratori.

20 Vito Cozzoli, “*L’anima sociale e industriale dello sport*”, (2025)

Analoghe considerazioni possono essere svolte con riferimento al ruolo dello statuto. Sebbene la normativa attribuisca a tale atto una funzione centrale, imponendo il rispetto di specifici requisiti formali e sostanziali, nella prassi esso assume frequentemente un valore prevalentemente formale. Lo statuto viene spesso predisposto da professionisti del settore, al fine di garantirne la conformità alla disciplina vigente, e successivamente utilizzato come modello standard anche da altre associazioni, risultando tuttavia poco conosciuto dai soggetti che lo adottano e raramente applicato nella sua dimensione operativa quotidiana. Le disposizioni statutarie, pur formalmente vincolanti, tendono così a essere superate da prassi gestionali informali, maggiormente aderenti alle esigenze concrete dell'attività. L'assetto organizzativo delle ASD si caratterizza, infatti, per un elevato grado di flessibilità, nel quale i ruoli risultano spesso poco definiti e le funzioni vengono ridistribuite in modo dinamico tra i soggetti coinvolti, in base alle necessità contingenti. Tale impostazione consente una gestione più agile delle attività, ma si pone in evidente tensione con il modello normativo, che presuppone una struttura più formalizzata e una chiara ripartizione delle competenze. In un contesto sportivo sempre più strutturato, emerge pertanto l'esigenza di una progressiva professionalizzazione anche delle figure coinvolte nella gestione, le quali dovrebbero essere dotate di competenze adeguate a garantire un livello di organizzazione coerente con le richieste dell'ordinamento.

Lo scostamento tra modello normativo e assetto organizzativo reale non deve tuttavia essere interpretato esclusivamente in termini di inadempimento, ma piuttosto quale espressione di un adattamento fisiologico alle concrete condizioni operative delle associazioni sportive dilettantistiche. Alla specificità del fenomeno sportivo è stata infatti riconosciuta una peculiare autonomia organizzativa, idonea a giustificare, entro determinati limiti, forme di flessibilità gestionale che, pur discostandosi dal modello teorico delineato dal legislatore, restano comunque sottoposte al controllo di conformità rispetto all'ordinamento giuridico complessivamente considerato²¹. In un contesto caratterizzato da risorse economiche limitate, ampio ricorso al volontariato e frequente carenza di competenze specialistiche, tali forme di semplificazione rappresentano spesso una soluzione necessaria per garantire la continuità dell'attività sportiva e la sostenibilità dell'ente. Proprio questo divario tra assetto formale e funzionamento effettivo costituisce uno degli elementi centrali dell'analisi che sarà sviluppata nei paragrafi successivi.

21 Roberta Landi, *“Autonomia e controllo nelle associazioni sportive. Il ruolo dell'atleta”*, (2016)

3. Gestione economica e sostenibilità: prassi operative e criticità strutturali

Il tema della sostenibilità economica rappresenta uno degli aspetti maggiormente delicati nella gestione delle associazioni sportive dilettantistiche. Come già evidenziato nei paragrafi precedenti, il funzionamento delle ASD si fonda ancora oggi, in larga misura, sul contributo del volontariato, che costituisce spesso la principale risorsa organizzativa a disposizione degli enti sportivi di base. Sebbene la recente riforma abbia introdotto un modello orientato verso una crescente professionalizzazione del settore, molte realtà associative incontrano notevoli difficoltà nell'affidarsi stabilmente a figure professionali specializzate, soprattutto a causa della limitatezza delle risorse economiche disponibili.

Le entrate delle ASD derivano prevalentemente dalle quote associative versate dai soci e dai corrispettivi richiesti per la partecipazione ai corsi e alle attività sportive. Tali somme, tuttavia, non possono essere eccessivamente onerose, poiché la finalità delle associazioni sportive dilettantistiche rimane quella di garantire l'accesso alla pratica sportiva a costi sostenibili, preservandone la funzione sociale ed educativa. Le quote corrisposte dagli associati e dai tesserati devono inoltre consentire la copertura di una pluralità di spese necessarie al funzionamento dell'ente: dai costi di affiliazione alle Federazioni sportive o agli Enti di promozione sportiva, alle spese per l'utilizzo degli impianti, fino all'organizzazione di eventi e manifestazioni sportive, attività indispensabili anche ai fini del mantenimento della qualifica sportiva dilettantistica e della permanenza nel RASD. Un ulteriore elemento di criticità riguarda proprio la disponibilità degli impianti sportivi. Molte associazioni, infatti, non dispongono di strutture proprie e devono fare affidamento su impianti comunali o privati, sostenendo costi di gestione e utilizzo sempre più elevati. La limitata disponibilità di spazi adeguati incide direttamente sulla possibilità di programmare attività continuative e di ampliare l'offerta sportiva, soprattutto nelle realtà territoriali di minori dimensioni. Le quote associative e i contributi richiesti per la partecipazione ai corsi non possono inoltre assumere importi eccessivamente elevati, poiché ciò rischierebbe di compromettere una delle principali finalità perseguite dalle ASD: garantire un accesso il più possibile diffuso alla pratica sportiva. Lo sport dilettantistico, infatti, svolge una funzione inclusiva e aggregativa di particolare rilievo sociale, offrendo opportunità educative e relazionali anche a soggetti provenienti da contesti economicamente o socialmente svantaggiati, come frequentemente avviene nei fenomeni migratori o nelle realtà territoriali più fragili. Una ricerca condotta dal Panathlon International ha evidenziato come, nella società contemporanea, sport e immigrazione rappresentino fenomeni sempre più strettamente interconnessi. La pratica sportiva, infatti, viene individuata

quale “lingua franca”²² universale, capace di favorire il dialogo, l’inclusione e l’incontro tra persone provenienti da contesti culturali e sociali differenti, contribuendo alla costruzione di relazioni fondate sulla condivisione di valori comuni e sul reciproco riconoscimento.

Alcune associazioni maggiormente strutturate o radicate nel territorio riescono ad accedere a ulteriori forme di sostegno economico, attraverso sponsorizzazioni locali, contributi pubblici o partecipazione a bandi promossi da enti territoriali. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, tali risorse risultano comunque insufficienti a garantire una reale stabilità economica. L’obiettivo delle ASD non è infatti la produzione di profitto, bensì la semplice sostenibilità dell’attività associativa e la continuità del servizio sportivo offerto alla collettività; gli eventuali avanzi di gestione, che la normativa impone di reinvestire integralmente nell’attività istituzionale, vengono generalmente destinati al miglioramento delle strutture, delle attrezzature o della qualità dei servizi proposti. In questo contesto, il rispetto degli obblighi amministrativi, fiscali e burocratici introdotti dalla riforma risulta particolarmente complesso. La gestione delle ASD richiede oggi competenze contabili, giuslavoristiche e organizzative sempre più specialistiche, assimilabili per molti aspetti a quelle richieste nella gestione di una vera e propria impresa. Tuttavia, a differenza delle realtà imprenditoriali, le associazioni sportive dilettantistiche perseguono finalità sociali e non lucrative, operando spesso con strutture economiche estremamente ridotte e con personale prevalentemente volontario. L’assunzione stabile di professionisti qualificati - commercialisti, consulenti del lavoro o figure amministrative dedicate - rappresenta pertanto un costo che molte associazioni, soprattutto quelle di dimensioni minori o operanti a livello giovanile e territoriale, non riescono concretamente a sostenere. Ne deriva un modello gestionale spesso “artigianale”, fondato sulla disponibilità personale di dirigenti, tecnici e collaboratori che, mossi dalla passione per lo sport e dal desiderio di offrire opportunità educative e aggregative ai giovani, svolgono contemporaneamente molteplici funzioni amministrative e organizzative. Tale assetto, pur consentendo la sopravvivenza delle associazioni, evidenzia in modo significativo la distanza – necessaria - tra il modello teorico delineato dal legislatore e la concreta realtà operativa delle ASD. L’aumento progressivo degli adempimenti burocratici e delle responsabilità gestionali rischia inoltre di scoraggiare il ricambio generazionale all’interno delle dirigenze associative. Sempre più frequentemente, infatti, le ASD faticano a individuare soggetti disposti ad assumere incarichi amministrativi e gestionali, spesso percepiti come eccessivamente gravosi rispetto alla natura volontaristica dell’attività svolta. Tale situazione, ampiamente riscontrabile nella prassi delle associazioni sportive dilettantistiche, si confronta tuttavia con la crescente

22 Aldo Aledda, Luigi Fabbris, Antonio Spallino, “*Multiculturalità e sport*”, (2006)

esigenza di un progressivo rinnovamento gestionale del settore. Emerge infatti la necessità di coinvolgere nuove figure, in particolare giovani appassionati dotati di competenze specifiche, capaci di applicare strategie organizzative e gestionali più strutturate e di valorizzare le potenzialità economiche e sociali del mercato sportivo²³. La crescente complessità del sistema richiede, infatti, professionalità adeguatamente formate, in grado di coniugare la tradizionale funzione sociale dello sport con le moderne esigenze di sostenibilità, programmazione e compliance normativa.

Proprio in ragione di tali difficoltà economiche, eventi e attività collaterali assumono un ruolo essenziale nella sopravvivenza finanziaria delle associazioni sportive dilettantistiche. Tornei estivi, feste sociali, punti ristoro, cene associative, attività di merchandising e collaborazioni con sponsor locali rappresentano spesso strumenti indispensabili per reperire risorse ulteriori da reinvestire nell'attività sportiva e sostenere le spese. Si tratta di iniziative che, pur collocandosi ai margini dell'attività sportiva in senso stretto, contribuiscono concretamente alla sopravvivenza economica dell'ente e al mantenimento della sua funzione sociale sul territorio. Anche sotto tale profilo emergono tuttavia notevoli criticità. L'applicazione di discipline normative sempre più rigorose e uniformi, talvolta modellate sulle esigenze dei grandi eventi sportivi o delle realtà economicamente strutturate, rischia infatti di incidere negativamente sulle iniziative organizzate dalle piccole associazioni territoriali. Ne consegue un aggravio burocratico che può ostacolare l'attività di quelle realtà che, soprattutto nei contesti provinciali, continuano a svolgere un'importante funzione aggregativa e sociale, contribuendo in modo significativo alla diffusione della pratica sportiva e alla coesione della comunità locale.

4. Il ruolo delle Federazioni sportive e degli Enti di promozione: funzione regolativa e limiti operativi

Dal punto di vista dell'organizzazione delle singole discipline sportive, un ruolo centrale nel riordino del sistema è svolto dalle Federazioni sportive nazionali (FSN), dalle Discipline sportive associate (DSA) e dagli Enti di promozione sportiva (EPS), organismi che operano nell'ambito dell'ordinamento sportivo sotto il coordinamento del Comitato Olimpico Nazionale Italiano. Il CONI svolge infatti una funzione di "armonizzazione²⁴", indirizzo, coordinamento e armonizzazione dell'attività svolta dalle diverse realtà sportive riconosciute, esercitando tali compiti principalmente attraverso le Federazioni e gli altri organismi affiliati,

23 Maria Carmela Floriddia, *"Sport marketing: analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva"*, (2015)

24 Mario Sanino, Filippo Verde, *"Il diritto sportivo"*, (2008)

che ne costituiscono il principale braccio operativo sul territorio. Tra tali enti e le singole associazioni sportive dilettantistiche si sviluppa un rapporto di natura sostanzialmente gerarchica e “piramidale”, nel quale federazioni ed enti di promozione rappresentano il livello intermedio tra il vertice dell’ordinamento sportivo e la concreta realtà operativa delle ASD. Tale struttura consente di garantire uniformità regolamentare, coordinamento tecnico e controllo sull’attività sportiva svolta sul territorio, imponendo alle associazioni il rispetto di una pluralità di obblighi organizzativi, amministrativi e sportivi.

Le Federazioni e gli EPS svolgono, pertanto, una funzione essenziale per il corretto funzionamento del sistema sportivo, assicurando standard comuni di sicurezza, regolarità delle competizioni e qualificazione tecnica degli operatori. Sono quindi “enti privati di interesse generale²⁵” che attraverso regolamenti, circolari e disposizioni organizzative, disciplinano aspetti centrali della vita associativa: dalle modalità di tesseramento all’iscrizione ai campionati, dalla gestione dell’attività agonistica alla formazione degli istruttori, fino agli adempimenti in materia di sicurezza e tutela dei minori. Tuttavia, il ruolo regolativo esercitato da tali organismi produce anche un significativo carico burocratico ed economico, che le realtà associative di minori dimensioni faticano spesso a sostenere. Sono infatti le federazioni a determinare i costi di affiliazione, tesseramento e partecipazione ai campionati, costi che inevitabilmente si riflettono, almeno in parte, sugli atleti e sulle famiglie, nonostante la natura non lucrativa delle ASD. Analogamente, l’obbligo di garantire standard qualitativi elevati comporta la necessità di investire nella formazione continua di allenatori, istruttori e collaboratori sportivi mediante corsi abilitanti e aggiornamenti periodici, spesso onerosi sotto il profilo economico. Ulteriori criticità emergono con riferimento agli obblighi introdotti negli ultimi anni in materia di sicurezza e tutela dei tesserati. L’adozione di modelli organizzativi (MOG) e codici di condotta in materia di safeguarding, nonché la necessità di individuare figure competenti incaricate della prevenzione di abusi, violenze e discriminazioni, costituiscono strumenti certamente condivisibili sotto il profilo dei principi perseguiti, ma che risultano talvolta difficilmente sostenibili per le piccole associazioni sportive, prive di adeguate risorse economiche e professionali. In molti casi, infatti, il ricorso a consulenti esterni o professionisti specializzati comporta costi elevati, che incidono in misura significativa sui bilanci delle ASD territoriali.

Accanto a tali aspetti, nella prassi emerge frequentemente una percezione di distanza tra gli organismi federali e la realtà concreta dell’associazionismo sportivo di base. Le ASD operanti nei piccoli contesti territoriali lamentano spesso una regolazione elaborata secondo logiche proprie dello sport strutturato e professionistico, difficilmente adattabili alle esigenze

25 Valentina M. Sessa, “*Gli enti privati di interesse generale*”, (2007)

organizzative delle realtà dilettantistiche minori, che si fondano prevalentemente sul volontariato e sulla disponibilità personale di dirigenti e collaboratori. La crescente digitalizzazione degli adempimenti, l'utilizzo di piattaforme telematiche sempre più complesse e il continuo aggiornamento normativo richiedono competenze tecniche e amministrative che non sempre risultano presenti all'interno delle associazioni. Ne deriva una tensione costante tra l'esigenza di regolazione uniforme del sistema sportivo e la concreta sostenibilità degli obblighi imposti alle ASD. Se, da un lato, il ruolo delle federazioni e degli enti di promozione appare indispensabile per garantire qualità, sicurezza e corretto funzionamento dell'attività sportiva, dall'altro lato l'eccessiva burocratizzazione rischia di incidere negativamente sulla capacità operativa delle realtà sportive dilettantistiche, soprattutto di quelle più piccole, che continuano a rappresentare il principale presidio sociale e aggregativo dello sport sul territorio.

5. La figura del Presidente tra responsabilità formale e gestione sostanziale

Nel momento in cui viene costituita un'associazione sportiva dilettantistica, vengono individuati gli organi essenziali del consiglio direttivo, tra i quali assumono rilievo primario il Presidente, il Vicepresidente e il Segretario. Tra queste figure, il Presidente riveste un ruolo centrale non solo sotto il profilo formale, ma soprattutto sul piano sostanziale e operativo. Sebbene egli rappresenti, teoricamente, uno degli organi dell'associazione, nella concreta realtà gestionale delle ASD finisce spesso per coincidere con il principale motore organizzativo e con il soggetto da cui dipende, in larga misura, la sopravvivenza stessa del sodalizio. Specialmente nel caso in cui l'associazione sportiva dilettantistica assuma la forma di associazione non riconosciuta²⁶, le obbligazioni contratte nell'interesse dell'ente che non trovino soddisfazione nel patrimonio associativo possono determinare una responsabilità personale di coloro che hanno agito in nome e per conto dell'associazione. In tali ipotesi, infatti, i creditori possono rivalersi sul patrimonio personale dei soggetti che hanno rappresentato l'ASD nello specifico rapporto o che hanno concretamente posto in essere l'attività negoziale, con conseguente esposizione diretta del Presidente o degli altri componenti del consiglio direttivo che abbiano operato per conto dell'ente.

Il Presidente è infatti il legale rappresentante dell'associazione: a lui competono la sottoscrizione dei contratti sportivi, la gestione dei rapporti con le Federazioni e gli Enti di promozione sportiva, la rappresentanza verso i terzi e, più in generale, l'assunzione delle principali responsabilità connesse all'attività associativa. Su tale figura ricadono inoltre gli

26 Paolo Moretti, Francesca Moroni, Monica Peta, *“Enti, associazioni e società sportive dilettantistiche”*, (2024)

effetti della responsabilità dell'ente, sia sotto il profilo civilistico sia con riferimento agli adempimenti fiscali, amministrativi e sportivi. In linea teorica, ciò dovrebbe comportare una particolare tutela e una chiara ripartizione dei compiti all'interno dell'organizzazione associativa; nella prassi, tuttavia, accade frequentemente il contrario. Il Presidente dell'ASD, infatti, raramente si limita a svolgere funzioni di rappresentanza o coordinamento: nella maggior parte delle realtà dilettantistiche egli opera quotidianamente all'interno dell'associazione, occupandosi direttamente dell'organizzazione degli allenamenti, della gestione delle iscrizioni, della ricerca di sponsor e risorse economiche, del coordinamento dei collaboratori e della pianificazione degli eventi sportivi e sociali. Tale concentrazione di funzioni deriva non solo dalla ridotta dimensione organizzativa delle ASD, ma anche dal fatto che gli altri componenti dell'associazione, pur partecipando alla vita del sodalizio, non assumono generalmente il medesimo livello di responsabilità personale. Il Presidente diviene così il punto di riferimento imprescindibile per il funzionamento dell'intera struttura, agendo concretamente in nome e per conto dell'associazione. A ciò si aggiungono le ulteriori responsabilità introdotte dalla recente evoluzione normativa. In materia di safeguarding, ad esempio, è spesso il Presidente a nominare il responsabile incaricato della tutela dei minori e della prevenzione di abusi, violenze e discriminazioni, nonché a interloquire direttamente con tale figura nei casi di necessità. Analogamente, egli si trova a gestire gli adempimenti relativi al lavoro sportivo, alle coperture assicurative, agli obblighi fiscali e previdenziali, nonché agli adempimenti burocratici richiesti dall'ordinamento sportivo e statale. Ne deriva una significativa estensione delle responsabilità personali gravanti sul Presidente, il quale, pur operando frequentemente in regime di volontariato, è chiamato a confrontarsi con una disciplina normativa sempre più tecnica e specialistica.

La figura del Presidente dell'ASD assume così una natura profondamente ibrida: egli opera contemporaneamente come volontario, dirigente, organizzatore, referente istituzionale e, in molti casi, vero e proprio gestore dell'associazione. Tale sovrapposizione di ruoli determina una concentrazione di funzioni difficilmente compatibile con la struttura semplificata tipica delle realtà sportive dilettantistiche, soprattutto quando mancano adeguate competenze tecniche o professionali di supporto. Nonostante la presenza formale di organi collegiali e di una gestione teoricamente condivisa, nella concreta operatività quotidiana il Presidente finisce spesso per assumere una posizione dominante anche sotto il profilo decisionale, divenendo il principale responsabile sostanziale dell'attività associativa. Tale circostanza evidenzia una delle principali criticità del sistema sportivo dilettantistico contemporaneo: il Presidente dell'ASD è molto spesso mosso principalmente da passione,

spirito associativo e legame con la disciplina praticata, più che da una specifica preparazione giuridica, amministrativa o manageriale. La crescente complessità della normativa sportiva richiederebbe invece competenze altamente specialistiche, che spaziano dal diritto del lavoro sportivo alla fiscalità, dalla sicurezza alla gestione amministrativa. In assenza di adeguato supporto professionale, il rischio di incorrere in responsabilità personali diviene concreto e contribuisce ad alimentare un diffuso timore nell'assunzione di incarichi direttivi.

In tale contesto emerge con particolare evidenza il problema del ricambio generazionale all'interno delle ASD. L'elevato livello di responsabilità, unito alla complessità burocratica e alla sostanziale gratuità dell'impegno richiesto, scoraggia frequentemente nuovi soggetti dall'assumere ruoli di gestione. Ne consegue una progressiva difficoltà nel rinnovamento delle classi dirigenti associative, con il rischio che la gestione delle ASD rimanga concentrata nelle mani di una "vecchia guardia" spesso poco incline al cambiamento e all'innovazione organizzativa. Tale dinamica contribuisce ulteriormente ad accentuare il divario tra il modello professionale delineato dal legislatore e la concreta realtà dell'associazionismo sportivo dilettantistico. In tale prospettiva, il Presidente rappresenta probabilmente la figura nella quale emerge con maggiore evidenza il divario tra il modello normativo delineato dal legislatore e la concreta realtà operativa delle ASD: a fronte di un sistema che presuppone strutture organizzative professionalizzate e competenze specialistiche, la gestione quotidiana continua infatti a fondarsi prevalentemente sull'impegno personale e sulla disponibilità volontaria di pochi soggetti.

6. La distanza tra assetto normativo e funzionamento reale delle ASD

L'intento della riforma, come evidenziato nei paragrafi precedenti, è stato quello di introdurre un maggiore livello di ordine, trasparenza e uniformità all'interno del sistema sportivo dilettantistico, tradizionalmente caratterizzato dalla presenza di una pluralità di associazioni nate spontaneamente sul territorio con finalità prevalentemente aggregative e sociali. In molti casi, infatti, tali realtà si sono sviluppate secondo modelli organizzativi autonomi e scarsamente formalizzati, privi di strutture gestionali adeguate e spesso non pienamente conformi ai requisiti richiesti dall'ordinamento. L'intervento del legislatore si inserisce dunque nel tentativo di regolamentare un settore estremamente eterogeneo, introducendo standard organizzativi e strumenti di controllo volti a garantire maggiore affidabilità, tutela degli associati e corretto utilizzo delle agevolazioni previste per lo sport dilettantistico. Tuttavia, proprio la peculiarità del fenomeno sportivo dilettantistico rende

complessa una piena assimilazione delle ASD a modelli organizzativi rigidamente strutturati. Le differenze sostanziali esistenti tra il mondo dello sport di base e quello professionistico - quest'ultimo maggiormente assimilabile alle logiche delle società commerciali - fanno sì che la struttura delineata dalla riforma assuma inevitabilmente carattere astratto rispetto alla concreta realtà operativa delle associazioni. Nella prassi, infatti, il funzionamento delle ASD continua a fondarsi prevalentemente sul volontariato, sulla passione personale e su dinamiche organizzative informali, che consentono alle realtà sportive di adattarsi in modo flessibile alle esigenze quotidiane della gestione.

In tale prospettiva, emerge il rischio che un'eccessiva standardizzazione del sistema sportivo dilettantistico finisca per comprimere quella flessibilità organizzativa che, storicamente, ha consentito alle ASD di radicarsi nel tessuto sociale territoriale e di garantire l'accesso alla pratica sportiva anche in contesti economicamente o socialmente più fragili²⁷. Le associazioni sportive dilettantistiche, infatti, non perseguono finalità lucrative, ma obiettivi educativi, aggregativi e sociali, che spesso impongono di mantenere costi contenuti e modalità organizzative elastiche, difficilmente compatibili con strutture amministrative rigidamente formalizzate. Ne consegue che molte delle soluzioni operative adottate nella prassi non derivano dalla volontà di eludere le prescrizioni normative, bensì dall'esigenza concreta di assicurare continuità all'attività sportiva e di preservarne la funzione sociale sul territorio che anche a livello saggistico è stata evidenziata²⁸. La scarsità di risorse economiche, la limitata presenza di figure professionalmente formate, la crescente rigidità degli adempimenti burocratici e normativi, nonché la permanenza di modelli gestionali tradizionali tipici delle realtà associative di provincia, contribuiscono ad amplificare il divario tra il modello teorico costruito dalla riforma e quello concretamente sperimentato nella pratica sportiva quotidiana. Ne deriva una forma di "elasticità applicativa" che, pur non potendo tradursi in una sistematica deroga alle regole dell'ordinamento, trova spesso giustificazione nelle concrete esigenze di sopravvivenza e funzionamento delle associazioni sportive dilettantistiche. Proprio tale distanza tra assetto formale e realtà gestionale costituirà il punto di partenza dell'analisi sviluppata nel capitolo successivo.

27 Roberta Maravalli, *"Problematiche di gestione delle imprese del Terzo Settore"*, (2025)

28 Marta Saccaro, Guido Martinelli, *"Sport dilettantistico: come gestirlo"*, (2013)

CAPITOLO III: Il divario tra modello normativo e prassi gestionale delle ASD

1. Il lavoro sportivo dilettantistico nella prassi applicativa: adattamenti e criticità operative

Il tema del lavoro sportivo rappresenta uno dei principali nodi affrontati dalla riforma dello sport, in quanto strettamente connesso all'esigenza di garantire una regolamentazione organica e trasparente di un settore che, per lungo tempo, è stato caratterizzato da assetti gestionali estremamente eterogenei e spesso privi di un inquadramento giuridico uniforme. L'intervento del legislatore si è posto primariamente l'obiettivo di superare il previgente sistema dei compensi sportivi, il quale prevedeva discipline differenziate e frammentarie, incapaci di assicurare adeguate tutele ai soggetti che operavano stabilmente nel mondo dello sport dilettantistico. In tale prospettiva, la riforma ha perseguito un processo di progressiva professionalizzazione del settore, volto a favorire l'emersione delle posizioni lavorative irregolari e a riconoscere ai lavoratori sportivi forme di tutela previdenziale, assicurativa e contrattuale assimilabili a quelle previste per il lavoro ordinario.

L'intento riformatore risponde all'esigenza di riconoscere dignità giuridica e stabilità a figure che, pur svolgendo attività continuative e spesso essenziali per il funzionamento delle associazioni sportive, operavano in precedenza in un contesto normativo incerto e scarsamente strutturato. Tuttavia, il modello delineato dal legislatore, pur coerente sotto il profilo sistematico, presenta significative difficoltà applicative nella concreta realtà delle ASD, soprattutto con riferimento alle associazioni di minori dimensioni. La crescente professionalizzazione richiesta dal nuovo impianto normativo presuppone infatti competenze amministrative, contabili e giuridiche che molte realtà dilettantistiche non possiedono stabilmente al proprio interno. La gestione del lavoro sportivo, infatti, implica oggi una pluralità di adempimenti burocratici particolarmente complessi: oltre alla tenuta della documentazione amministrativa e al mantenimento dei requisiti richiesti ai fini dell'iscrizione al RASD, le ASD sono chiamate a gestire rapporti contrattuali articolati, comunicazioni obbligatorie agli enti previdenziali e assicurativi, adempimenti fiscali e contributivi, nonché obblighi di tracciabilità e monitoraggio delle prestazioni rese dai collaboratori. Sotto questo profilo, la struttura organizzativa richiesta dal sistema del lavoro sportivo tende ad avvicinarsi a quella tipica delle imprese commerciali, pur in presenza di enti che perseguono finalità prevalentemente sociali, educative e aggregative e che operano spesso grazie al contributo di volontari. A ciò si aggiunge la difficoltà di qualificare correttamente i soggetti che gravitano

attorno all'associazione: la normativa distingue infatti tra volontari, lavoratori subordinati, lavoratori autonomi, collaboratori coordinati e continuativi e lavoratori sportivi, attribuendo a ciascuna figura un differente regime di diritti, obblighi e tutele. Nella prassi concreta delle ASD, tuttavia, tali distinzioni appaiono frequentemente meno nette rispetto a quanto previsto sul piano teorico. È infatti comune che le stesse persone svolgano contemporaneamente mansioni differenti, alternando attività organizzative, tecniche e gestionali secondo le necessità contingenti dell'associazione. Si sviluppano così figure "ibride", difficilmente riconducibili alle categorie tipizzate dal legislatore e spesso gestite attraverso soluzioni organizzative adattate alla concreta realtà operativa.

Il rispetto integrale delle prescrizioni previste dalla riforma comporta inevitabilmente un incremento dei costi di gestione, derivante non solo dagli oneri contributivi e assicurativi, ma anche dalla necessità di affidarsi a professionisti competenti in ambito fiscale, giuslavoristico e amministrativo; per molte ASD, soprattutto territoriali e giovanili, tali costi risultano difficilmente sostenibili. Ne consegue che numerose associazioni, pur cercando di conformarsi al nuovo impianto normativo, tendono a ridurre il numero delle collaborazioni retribuite, a limitare le attività organizzate o a fare nuovamente ricorso in maniera significativa al volontariato, al fine di contenere le spese e garantire la continuità dell'attività sportiva. Tali modalità operative non devono essere interpretate esclusivamente come forme di elusione della normativa, ma piuttosto come espressione di un adattamento funzionale alle concrete possibilità organizzative ed economiche delle ASD. Le forme di gestione semplificata che caratterizzano molte realtà sportive dilettantistiche rappresentano infatti il tentativo di conciliare gli obblighi imposti dal legislatore con la struttura effettiva di enti che continuano a fondarsi prevalentemente sulla passione, sul volontariato e sull'impegno personale di dirigenti e collaboratori. Proprio nel settore del lavoro sportivo emerge quindi in maniera particolarmente evidente il divario tra il modello teorico delineato dalla riforma e la concreta operatività quotidiana delle associazioni sportive dilettantistiche.

2. Collaboratori sportivi, volontari e figure ibride: tra qualificazione giuridica e uso concreto

Altro compito fondamentale demandato alla riforma è stato quello di classificare in modo preciso i soggetti operanti nel settore sportivo, individuando categorie giuridiche specifiche funzionali a garantire certezza normativa e adeguate forme di tutela. Il nuovo impianto normativo distingue infatti tra volontari, lavoratori sportivi subordinati, lavoratori

autonomi, collaboratori coordinati e continuativi e ulteriori figure operanti nell'ambito dell'attività sportiva dilettantistica. A ciascuna categoria corrispondono differenti diritti, obblighi e livelli di tutela, modellati sulla base delle mansioni svolte e delle responsabilità assunte, secondo una logica analoga a quella che caratterizza il diritto del lavoro ordinario. Nella concreta realtà operativa delle ASD, tuttavia, tali distinzioni risultano spesso difficilmente applicabili in modo rigido: le funzioni tendono infatti a sovrapporsi continuamente, dando luogo a una marcata commistione di ruoli che rappresenta una delle caratteristiche tipiche dell'associazionismo sportivo dilettantistico²⁹. Persiste, infatti, l'idea secondo cui all'interno delle ASD le funzioni siano sostanzialmente fungibili e che ciascun soggetto possa svolgere compiti differenti in relazione alle necessità contingenti dell'associazione. Si tratta di una logica organizzativa fortemente distante dai modelli delle moderne organizzazioni imprenditoriali, nelle quali la ripartizione delle competenze risulta generalmente più rigida e formalizzata.

Nella prassi accade frequentemente che l'allenatore svolga anche funzioni dirigenziali, che il Presidente accompagni le squadre durante le trasferte, che il segretario si occupi dell'organizzazione degli eventi o che volontari privi di specifici incarichi assumano compiti di gestione della comunicazione, dei social network, del punto ristoro o delle attività logistiche. Le mansioni concretamente esercitate risultano quindi spesso prive di una precisa formalizzazione contrattuale e vengono svolte in maniera spontanea, sulla base delle esigenze organizzative del momento. Tale situazione produce rilevanti conseguenze sul piano giuridico. Numerosi volontari, pur non percependo normalmente alcun compenso, ricevono talvolta somme di denaro o rimborsi in occasione di attività particolarmente gravose o continuative; viceversa, soggetti formalmente qualificati come lavoratori sportivi prestano frequentemente attività ulteriori in forma gratuita, contribuendo all'organizzazione di tornei, manifestazioni o eventi sociali senza alcuna remunerazione aggiuntiva. Si sviluppano così figure "ibride", difficilmente riconducibili alle categorie tipizzate dal legislatore e caratterizzate dalla sovrapposizione tra attività volontaria e attività retribuita.

In tale contesto diventa particolarmente complesso qualificare correttamente i rapporti giuridici instaurati all'interno delle ASD: la rigidità della qualificazione normativa si scontra infatti con la flessibilità tipica dell'associazionismo sportivo, fondato su dinamiche organizzative informali e su una costante adattabilità dei ruoli. La scarsità di risorse economiche, unita alla crescente complessità burocratica imposta dalla riforma, favorisce talvolta il ricorso a forme di volontariato "mascherato", nelle quali attività formalmente

29 Luca Leidi, *"Diritto dello sport minorile. Il rapporto di lavoro anche alla luce del D.Lgs. 36/2021"* (2021)

qualificate come volontarie presentano in realtà elementi di continuità, stabilità e organizzazione compatibili con un vero e proprio rapporto di lavoro. Tale fenomeno, tuttavia, non può essere letto esclusivamente in termini patologici o elusivi. Nel mondo dello sport di base, il volontariato rappresenta non solo una necessità economica, ma anche un elemento identitario e culturale profondamente radicato. Gran parte delle attività sportive dilettantistiche continua infatti a reggersi sull'impegno spontaneo di dirigenti, tecnici, genitori e collaboratori che mettono gratuitamente a disposizione tempo, competenze ed energie al fine di garantire la continuità delle attività associative e l'accessibilità della pratica sportiva sul territorio.

3. La contrattualistica sportiva nella prassi: modelli formali e applicazioni diffusi

Il D.Lgs. 28 febbraio 2021, n. 36 ha introdotto una disciplina del lavoro sportivo maggiormente strutturata e formalizzata, nella quale il contratto assume un ruolo centrale quale strumento di regolazione dei rapporti tra associazione e collaboratori. La riforma prevede infatti differenti modelli contrattuali, calibrati in relazione alla tipologia di attività svolta e alla figura coinvolta, distinguendo tra lavoro subordinato, lavoro autonomo, collaborazioni coordinate e continuative e attività di volontariato. L'obiettivo perseguito dal legislatore è quello di garantire maggiore certezza giuridica, trasparenza e tutela previdenziale e assicurativa ai soggetti operanti nel settore sportivo.

Nella concreta realtà delle ASD, tuttavia, l'adeguamento a tale impianto normativo avviene spesso attraverso modalità semplificate e fortemente standardizzate. Le associazioni sportive dilettantistiche ricorrono frequentemente a modelli contrattuali predisposti da consulenti, commercialisti o mutuati da altre realtà associative, utilizzati come formulari generici e adattati solo superficialmente alle specificità del singolo rapporto. Ne deriva una contrattualistica spesso caratterizzata da un elevato grado di approssimazione, nella quale il dato formale rischia di prevalere sulla reale configurazione del rapporto lavorativo. Tale fenomeno è ulteriormente accentuato dal fatto che molti soggetti chiamati a gestire le ASD non possiedono una formazione giuridica specifica e tendono a considerare il contratto principalmente come uno strumento necessario a risultare formalmente conformi alla normativa vigente. La concreta dimensione lavorativa e previdenziale del rapporto, tuttavia, presenta frequentemente caratteristiche differenti rispetto alla qualificazione formalmente attribuita. In questo senso assume particolare rilievo il principio, consolidato anche nell'ambito del diritto del lavoro, secondo cui il rapporto effettivo tende a prevalere sul nomen iuris utilizzato dalle parti. Nella prassi si verificano infatti situazioni nelle quali collaborazioni

formalmente autonome presentano elementi tipici della subordinazione. Sebbene l'assenza di subordinazione dovrebbe teoricamente escludere vincoli rigidi di orario, l'organizzazione concreta dell'attività sportiva impone spesso la presenza dell'istruttore in giorni e fasce orarie predeterminate, coincidenti con gli allenamenti e con la programmazione delle attività associative. Analogamente, a fronte di prestazioni professionali continuative e altamente specializzate, vengono talvolta corrisposti compensi non sempre coerenti con le tutele e le garanzie previste per rapporti lavorativi stabilmente organizzati.

Riemergono così le criticità già evidenziate nei paragrafi precedenti: la scarsità di risorse economiche, la mancanza di competenze tecniche specifiche e la difficoltà di sostenere gli oneri burocratici derivanti dalla riforma inducono molte ASD ad adottare modelli organizzativi e contrattuali più flessibili rispetto a quelli teoricamente delineati dal legislatore. L'eccesso di formalizzazione rischia, infatti, di allontanare il mondo sportivo dalla sua originaria dimensione associativa e solidaristica, imponendo alle realtà dilettantistiche livelli organizzativi assimilabili a quelli delle imprese strutturate. In tale prospettiva, l'elasticità applicativa che caratterizza la contrattualistica sportiva dilettantistica appare spesso funzionale alla sopravvivenza stessa delle associazioni, le quali cercano di adattare il modello normativo alle proprie concrete possibilità organizzative ed economiche. Tale adattamento, pur ponendo evidenti problemi sotto il profilo della certezza giuridica e della corretta qualificazione dei rapporti, rappresenta una delle manifestazioni più evidenti del divario esistente tra il modello teorico costruito dalla riforma e la concreta realtà operativa delle ASD.

4. Profili di responsabilità degli organi sociali nella gestione quotidiana delle ASD

La crescente burocratizzazione del sistema sportivo ha inevitabilmente ampliato i profili di responsabilità gravanti sugli organi sociali delle associazioni sportive dilettantistiche. Accanto alle responsabilità tipicamente connesse all'attività sportiva e ai rapporti con l'ordinamento federale, i soggetti che amministrano un sodalizio dilettantistico si trovano oggi a fronteggiare obblighi di natura fiscale, previdenziale, assicurativa e amministrativa sempre più articolati. La gestione di un'ASD richiede infatti il rispetto di una pluralità di adempimenti che avvicinano progressivamente tali realtà ai modelli organizzativi propri delle strutture imprenditoriali.

Come già evidenziato, il Presidente assume un ruolo centrale all'interno dell'associazione sportiva dilettantistica. Egli rappresenta il legale rappresentante dell'ente e costituisce il principale punto di raccordo tra l'associazione e i soggetti esterni, in particolare

federazioni sportive, enti di promozione, pubbliche amministrazioni e collaboratori sportivi. Al Presidente competono la sottoscrizione dei contratti di lavoro sportivo, la gestione dei rapporti istituzionali e il coordinamento generale dell'attività associativa. A ciò si aggiungono ulteriori responsabilità derivanti dalle recenti evoluzioni normative, come quelle connesse alla disciplina del safeguarding, che attribuisce particolare rilievo alla tutela dei minori e alla prevenzione di comportamenti lesivi all'interno delle realtà sportive. La responsabilità che grava sul Presidente assume, pertanto, una dimensione fortemente personale, incidendo direttamente sulla sua sfera patrimoniale: tale aspetto emerge con particolare evidenza nelle associazioni non riconosciute, nelle quali opera il regime previsto dall'art. 38 del Codice civile. La norma stabilisce infatti che, per le obbligazioni assunte dalle associazioni non riconosciute, rispondano personalmente e solidalmente anche coloro che hanno agito in nome e per conto dell'associazione. Ne consegue che, qualora il patrimonio dell'ente non sia sufficiente a soddisfare i creditori, questi ultimi possono rivalersi direttamente sul patrimonio personale dei soggetti che hanno rappresentato l'associazione nello specifico rapporto.

Alla luce di tali profili di responsabilità, appare particolarmente problematico il carattere spesso informale della gestione quotidiana delle ASD. Decisioni assunte senza adeguata verbalizzazione, ripartizione poco chiara delle competenze, deleghe non formalizzate e organizzazione fondata prevalentemente su rapporti fiduciari rappresentano elementi estremamente diffusi nella prassi associativa, ma potenzialmente idonei a esporre i dirigenti a significativi rischi personali. Si determina così una evidente sproporzione tra la struttura reale delle associazioni sportive dilettantistiche - generalmente caratterizzata da volontariato, risorse limitate e organizzazione amatoriale - e il livello di responsabilità richiesto ai soggetti che ne assumono la gestione. In questo contesto, il Presidente dell'ASD si trova frequentemente a svolgere funzioni assimilabili a quelle di un vero e proprio amministratore d'impresa, pur operando prevalentemente per passione e senza disporre, nella maggior parte dei casi, di una formazione giuridico-amministrativa adeguata. La normativa richiede infatti competenze tecniche sempre più specifiche, che spaziano dalla gestione fiscale e previdenziale alla contrattualistica sportiva, dalla sicurezza alla tutela dei minori, imponendo livelli di professionalizzazione difficilmente sostenibili per molte realtà dilettantistiche.

Tali criticità contribuiscono inoltre a scoraggiare il ricambio generazionale all'interno delle associazioni sportive. L'assunzione di incarichi dirigenziali viene percepita sempre più frequentemente come eccessivamente onerosa sotto il profilo delle responsabilità e dei rischi personali, con la conseguenza che il sistema associativo tende a reggersi su un numero ristretto

di soggetti appartenenti alla cosiddetta “vecchia guardia”, spesso poco incline al cambiamento ma indispensabile per la sopravvivenza stessa delle realtà sportive territoriali.

5. Il lavoro sportivo tra professionalizzazione normativa e sostenibilità pratica

La ratio sottesa alla riforma dello sport introdotta dal D.Lgs. 28 febbraio 2021, n. 36 risponde a finalità pienamente condivisibili. Il legislatore ha infatti perseguito l’obiettivo di garantire una maggiore tutela dei lavoratori sportivi, promuovendo trasparenza, regolarizzazione dei rapporti e corretto accesso alle forme di previdenza e protezione sociale previste dall’ordinamento lavoristico. La riforma nasce dunque dall’esigenza di superare le lacune del sistema previgente, caratterizzato da discipline frammentarie e da una diffusa presenza di rapporti lavorativi privi di adeguate garanzie sotto il profilo previdenziale, assicurativo e contrattuale. Tuttavia, la concreta realtà dello sport dilettantistico appare spesso molto distante dal modello organizzativo implicitamente presupposto dal legislatore. Gran parte delle associazioni sportive dilettantistiche si fonda infatti su strutture organizzative informali, caratterizzate da una forte componente volontaristica e da risorse economiche estremamente limitate; si tratta di realtà che operano prevalentemente grazie all’impegno personale di dirigenti, istruttori e collaboratori mossi da passione sportiva e spirito associativo, difficilmente assimilabili alle strutture organizzative proprie delle imprese o delle società sportive professionistiche.

In tale contesto, l’elevato livello di formalizzazione richiesto dalla riforma rischia di entrare in tensione con le concrete possibilità organizzative delle ASD. L’aumento degli obblighi burocratici, degli adempimenti amministrativi e delle responsabilità connesse alla gestione del lavoro sportivo determina inevitabilmente un incremento dei costi organizzativi, imponendo livelli di competenza tecnica che molte realtà territoriali faticano concretamente a sostenere³⁰. Ne deriva una crescente difficoltà nel reperire soggetti disposti ad assumere ruoli dirigenziali o organizzativi all’interno delle associazioni, alimentando una più ampia crisi dell’associazionismo sportivo. Di fronte a un sistema percepito come sempre più complesso e oneroso, molte realtà dilettantistiche si interrogano sulla sostenibilità stessa della propria attività. La progressiva riduzione del volontariato gestionale e l’aumento delle responsabilità personali scoraggiano infatti il ricambio generazionale e contribuiscono a una contrazione delle attività organizzate, con il rischio concreto di compromettere la sopravvivenza soprattutto delle associazioni di minori dimensioni. Paradossalmente, sono proprio queste

30 Pierpaolo Angelucci, Paolo Scarioni, Fiorentino Antonio Martino, “*La tassazione degli sportivi*” (2023)

realità territoriali a svolgere la funzione sociale più rilevante. Le piccole ASD rappresentano infatti uno dei principali strumenti di diffusione dello sport di base, garantendo accessibilità alla pratica sportiva anche a soggetti provenienti da contesti economicamente o socialmente svantaggiati. In molti territori, soprattutto periferici o provinciali, esse costituiscono autentici presidi educativi e aggregativi, contribuendo alla promozione dell'inclusione sociale, della salute e della partecipazione giovanile. In tale prospettiva, il rischio è che un eccesso di formalizzazione finisca per comprimere proprio quella funzione sociale e aggregativa che storicamente caratterizza lo sport dilettantistico. La riforma nasce certamente con l'intento di risolvere le criticità del lavoro sportivo e colmare le lacune del sistema previgente, ma l'applicazione di modelli organizzativi e gestionali eccessivamente vicini a quelli del professionismo rischia di incidere negativamente sulle forme più genuine di sport di base e associativo.

Si assiste così a un progressivo avvicinamento tra due realtà profondamente differenti: da un lato lo sport professionistico, caratterizzato da strutture economiche e organizzative complesse; dall'altro il mondo dello sport dilettantistico, fondato su logiche associative, volontariato e funzione sociale. Proprio tale tensione tra esigenze di professionalizzazione e sostenibilità concreta costituisce una delle principali criticità emerse a seguito della riforma e rappresenta uno dei nodi centrali dell'intero sistema sportivo contemporaneo.

6. La distanza tra modello normativo e sostenibilità concreta del lavoro sportivo

L'applicazione concreta del modello delineato dalla riforma del lavoro sportivo si presenta, nella pratica, particolarmente complessa e di difficile realizzazione effettiva per molte associazioni sportive dilettantistiche. Le limitate risorse economiche e la carenza di personale adeguatamente formato non consentono infatti alle ASD di strutturarsi secondo gli standard organizzativi e professionali implicitamente presupposti dal legislatore. La gestione dei rapporti di lavoro sportivo, degli adempimenti previdenziali e degli obblighi amministrativi richiede competenze tecniche specifiche che, soprattutto nelle realtà territoriali più piccole, risultano difficilmente reperibili. È proprio in questo contesto che la passione sportiva e la volontà di garantire continuità all'attività associativa spingono molte ASD a sviluppare forme di adattamento funzionale, finalizzate ad avvicinare la concreta organizzazione dell'ente al modello normativo di riferimento. La normativa, nella maggior parte dei casi, non viene ignorata o deliberatamente disattesa, ma piuttosto reinterpretata e adattata alle effettive possibilità organizzative delle singole realtà sportive. Si tratta di meccanismi di semplificazione

che consentono alle associazioni di sopravvivere e di continuare a svolgere la propria funzione sociale nonostante le crescenti difficoltà burocratiche ed economiche.

Tuttavia, qualora il sistema sportivo continui a non riconoscere la profonda differenza esistente tra le strutture maggiormente organizzate e le piccole realtà associative territoriali, il rischio concreto è quello di assistere a una progressiva crisi dello sport di base. Le associazioni meno strutturate potrebbero infatti trovarsi impossibilitate a sostenere gli oneri derivanti dalla riforma, con conseguente riduzione delle attività offerte sul territorio e limitazione delle opportunità di accesso alla pratica sportiva, soprattutto per i giovani e per coloro che vivono lo sport in una dimensione amatoriale e aggregativa. La sfida futura non consiste dunque nell'abbandono delle tutele introdotte dalla riforma, la cui ratio rimane pienamente condivisibile, bensì nella costruzione di un modello realmente proporzionato alle caratteristiche del mondo dilettantistico. L'effettività della norma dipende infatti anche dalla sua concreta applicabilità: chi è chiamato a legiferare deve necessariamente confrontarsi con le condizioni reali nelle quali operano le associazioni sportive, evitando di elaborare modelli astrattamente perfetti ma difficilmente sostenibili nella pratica quotidiana.

Tutelare le associazioni sportive dilettantistiche significa, in ultima analisi, tutelare valori di rilevanza collettiva quali inclusione sociale, salute, partecipazione giovanile e valorizzazione del territorio. Lo sport di base continua infatti a rappresentare uno dei principali strumenti di aggregazione e crescita sociale, soprattutto in un contesto storico caratterizzato da relazioni sempre più fragili e da una progressiva riduzione degli spazi di socialità autentica.

CAPITOLO IV: Analisi applicativa: studio empirico su tre Associazioni sportive dilettantistiche

1. Metodologia dell'analisi dei casi studio

Al fine di verificare in che misura il modello normativo delineato nei capitoli precedenti trovi effettiva corrispondenza nella realtà operativa, l'indagine è stata completata attraverso un'analisi qualitativa condotta mediante interviste semistrutturate a tre presidenti di associazioni sportive dilettantistiche operanti nel territorio cuneese. La scelta di questo approccio metodologico risponde all'esigenza di affiancare all'analisi del dato normativo una prospettiva empirica, capace di restituire la concreta dimensione applicativa delle criticità emerse nel corso della trattazione. Le tre realtà selezionate sono state individuate in modo da rappresentare un campione volutamente eterogeneo, tanto sotto il profilo disciplinare quanto sotto quello strutturale, organizzativo e temporale. Tale eterogeneità costituisce un elemento metodologico consapevole: non si è inteso costruire un campione statisticamente rappresentativo - obiettivo estraneo alla natura qualitativa dell'indagine - bensì porre a confronto esperienze associative profondamente diverse per storia, dimensione e contesto, al fine di evidenziare se e in quale misura le medesime criticità normative si manifestino trasversalmente, indipendentemente dalle specificità di ciascuna realtà.

La prima associazione è una ASD calcistica del territorio cuneese attiva sin dal 1985, che svolge attività sia a livello giovanile che con una prima squadra militante in Prima Categoria. Si tratta di una realtà consolidata, caratterizzata da una continuità operativa annuale e da una significativa dotazione infrastrutturale, frutto di investimenti progressivi nel tempo: dalla gestione del campo di gioco e di un piccolo chiosco bar, fino alla realizzazione di nuovi spogliatoi, tribune, un campo da calcio a cinque e un'area di allenamento. Questa ASD rappresenta, nel campione, il caso di una realtà matura, strutturata nel tempo e chiamata ad adeguarsi alla riforma partendo da una base organizzativa già consolidata.

La seconda associazione è una ASD di beach volley costituita nel 2025, nata dall'iniziativa di un gruppo di amici volontari che per anni avevano gestito informalmente un campo sportivo, curandone la manutenzione e l'ordine. La spinta verso la formalizzazione associativa è derivata dall'esigenza di tutelarsi rispetto ai rischi connessi all'affitto del campo a terzi, rendendo necessaria una struttura giuridica adeguata. Il caso è particolarmente significativo in quanto mette in luce le problematiche legate alla stagionalità dell'attività: una struttura utilizzata esclusivamente nel periodo estivo si trova oggi a dover rispettare obblighi

organizzativi e normativi continuativi, con un evidente squilibrio tra oneri amministrativi e operatività concreta.

La terza associazione è una ASD di karate fondata nel 2023, nata dalla volontà di un gruppo di praticanti che, dopo essersi formati insieme e poi dispersi in diverse realtà del territorio, hanno deciso di riunirsi sotto un'unica realtà associativa. La passione condivisa ha rapidamente alimentato il desiderio di aprire la pratica ad altri, trasformando un progetto inizialmente ristretto in una vera e propria associazione sportiva. Questa ASD si è costituita proprio nel periodo di piena attuazione della riforma dello sport, trovandosi sin dalla sua genesi, a fare i conti con gli oneri introdotti dal D.Lgs. n. 36/2021.

Le domande sottoposte ai presidenti sono state elaborate in modo da rispecchiare i temi centrali affrontati nell'elaborato: la governance concreta e la distribuzione reale delle responsabilità decisionali; i cambiamenti organizzativi imposti dalla riforma; la sostenibilità economica e strutturale degli adempimenti richiesti; e infine il giudizio dei diretti interessati sulla compatibilità del modello normativo con la realtà del dilettantismo di territorio. Le interviste, pur seguendo una traccia comune, hanno lasciato ampio spazio alla narrazione spontanea dei presidenti, consentendo di far emergere aspetti e problematiche specifiche di ciascuna realtà. Ciò che accomuna le tre esperienze, al di là delle differenze, è la scelta dei loro protagonisti di assumersi in prima persona la responsabilità di gestire una realtà associativa, mettendosi in gioco per garantire continuità a una comunità di praticanti che ogni anno rinnova la propria fiducia associandosi. È in questa tensione tra impegno volontario e complessità normativa che si radica il significato più autentico dell'indagine empirica che segue.

2. ASD San Benigno: una realtà storica tra struttura consolidata e sfide normative

La prima associazione intervistata è una ASD calcistica del territorio cuneese attiva dal 1985, che rappresenta nel campione la realtà più strutturata e longeva. Con oltre quarant'anni di storia, l'associazione svolge attività continuativa su più livelli: una prima squadra militante in Prima Categoria e un settore giovanile articolato, che comprende una scuola calcio aperta ai più giovani. La gestione di un impianto sportivo proprio - con campo principale, tribune, spogliatoi, un campo da calcio a cinque, un'area di allenamento e un piccolo chiosco bar - conferisce a questa realtà una complessità organizzativa e patrimoniale significativa. Il Presidente A.G. ha illustrato le dinamiche gestionali dell'associazione con particolare

attenzione ai profili di responsabilità e di sostenibilità che caratterizzano il lavoro di chi guida una realtà di questo tipo.

Come si svolge concretamente la gestione quotidiana della vostra ASD e quali figure assumono realmente le decisioni principali?

Questa ASD non conosce periodi di inattività: la gestione è genuinamente quotidiana e continuativa, scandita da un calendario di impegni che si susseguono senza soluzione di continuità nel corso dell'intero anno. Alla stagione agonistica vera e propria si affianca la campagna acquisti, nella quale si costruisce la rosa della prima squadra, e il periodo di prove della scuola calcio, durante il quale i giovani atleti vengono fatti giocare sui campi e si raccolgono le adesioni per l'anno successivo. Non esistono momenti dormienti: quando termina un ciclo, ne inizia già un altro. Sul piano della governance, le decisioni principali sono affidate a un consiglio direttivo eletto dall'assemblea dei soci, composto da Presidente, Vicepresidente, segretario e consiglieri, con competenze sulla gestione amministrativa e finanziaria. Accanto a queste figure formalmente riconosciute dallo statuto operano tuttavia ruoli di fatto privi di riconoscimento giuridico interno, ma centrali per il funzionamento concreto dell'associazione: il direttore sportivo, che segue le dinamiche della prima squadra, e il responsabile della scuola calcio, che coordina il settore giovanile. Si tratta di una articolazione informale ma funzionale, che testimonia come nelle ASD strutturate la complessità operativa tenda a generare figure specializzate che il modello normativo fatica a inquadrare compiutamente.

Quali cambiamenti organizzativi o gestionali avete dovuto affrontare a seguito della riforma dello sport e del lavoro sportivo?

Questa ASD si distingue per aver affrontato il processo di adeguamento statutario con particolare tempestività, risultando tra le prime realtà della provincia a modificare il proprio statuto in conformità con le disposizioni introdotte dalla riforma. Il Presidente sottolinea come tale intervento abbia avuto un effetto concreto e apprezzabile sul piano della responsabilità personale: attraverso il vincolo giuridico sui beni immobili di proprietà dell'associazione, il nuovo statuto ha contribuito a sgravare il Presidente da una quota significativa di responsabilità patrimoniale personale, tanto con riferimento alla gestione degli atleti quanto rispetto alle dinamiche gestionali generali. L'adeguamento normativo, in questo caso, non è stato vissuto solo come un obbligo ma anche come un'opportunità di razionalizzazione e di maggiore tutela per chi ricopre cariche associative.

Le risorse economiche e organizzative dell'associazione sono sufficienti per rispettare gli obblighi richiesti dalla normativa vigente?

Sul piano delle risorse, il quadro che emerge è quello di un equilibrio precario, mantenuto grazie alla convergenza di più fonti di finanziamento nessuna delle quali, da sola, sarebbe sufficiente. Le entrate ordinarie non coprono i costi di gestione, aggravati in modo particolare dalle spese di manutenzione degli impianti che in una struttura articolata come quella di questa ASD raggiungono livelli considerevoli. La presenza di minori rende ogni aspetto della gestione degli impianti ancora più delicato, poiché ogni criticità strutturale assume una rilevanza non solo economica ma anche di sicurezza e di responsabilità. A integrare le entrate ordinarie concorrono gli sponsor privati, prevalentemente locali, che scelgono di investire in realtà sportive radicate nel territorio piuttosto che in visibilità lontana dalla propria comunità. Un sostegno prezioso, ma non strutturale. Anche i tesserati sono chiamati a contribuire con quote individuali, a conferma di come il modello economico di queste associazioni si regga su un equilibrio plurale e fragile, nel quale la riduzione anche di una sola componente rischierebbe di compromettere la sostenibilità complessiva.

Ritenete che il modello normativo attuale sia pienamente compatibile con la realtà delle ASD dilettantistiche di territorio? Per quali motivi?

Il passaggio più significativo dell'intervista riguarda il tema della tutela di chi ricopre cariche associative su base volontaria. Il Presidente è diretto: fare il Presidente di una ASD in Italia è oggi una delle posizioni più esposte sul piano delle responsabilità personali, in un contesto nel quale le variabili sono numerose, gli errori possibili e le conseguenze potenzialmente gravi. Nessuno dei membri del consiglio direttivo riceve un compenso per la carica ricoperta, e le polizze assicurative esistenti non garantiscono una copertura adeguata nei casi più gravi, in particolare quelli che coinvolgono incidenti con conseguenze serie. Chi si assume questo ruolo lo fa esclusivamente per garantire continuità a una realtà sportiva radicata nel territorio, per offrire alle famiglie un luogo sicuro dove i ragazzi possano allenarsi con istruttori qualificati, per tenere vivo un pezzo della vita sociale di una comunità. Il Presidente rivendica con forza che questa forma di volontariato meriti un riconoscimento legislativo più robusto, e che chi sceglie di assumersi tale responsabilità debba essere adeguatamente formato e supportato dall'ordinamento. Una richiesta che va oltre la singola ASD e si pone come istanza di sistema: il volontariato sportivo di territorio non può continuare a reggere su persone esposte a rischi rilevanti senza adeguate garanzie.

3. ASD SamBEACH: stagionalità e modelli gestionali flessibili gestione eventi e attività discontinue rapporti contrattuali con collaboratori sostenibilità economica

La seconda realtà intervistata è un'associazione sportiva dilettantistica nata nel 2025 attorno alla gestione di un campo da beach volley in una frazione di poche anime nel cuneese. La sua origine risponde a un'esigenza concreta e pragmatica: un gruppo di amici che da tempo si occupava volontariamente e senza scopo di lucro della manutenzione e dell'ordine del campo ha scelto di formalizzare la propria attività attraverso la costituzione di una ASD, principalmente al fine di tutelarsi rispetto ai rischi connessi all'affitto della struttura a terzi, in particolare nell'eventualità in cui qualcuno potesse infortunarsi durante l'utilizzo. Al tempo stesso, la veste associativa ha consentito di dotarsi di uno strumento giuridico idoneo a gestire in modo trasparente le entrate e le uscite, destinando i proventi delle quote di affitto alla manutenzione ordinaria e straordinaria dell'impianto e al progressivo miglioramento del servizio offerto. La Presidente V.G. ha illustrato le principali caratteristiche operative dell'associazione, mettendo in luce con particolare chiarezza le criticità legate alla natura stagionale dell'attività.

Come si svolge concretamente la gestione quotidiana della vostra ASD e quali figure assumono realmente le decisioni principali?

La struttura organizzativa dell'associazione è essenziale, coerentemente con la sua dimensione ridotta e con la natura interamente volontaristica dell'impegno dei suoi componenti. Le decisioni vengono assunte collegialmente dal consiglio direttivo, senza una marcata differenziazione di ruoli, in un modello di governance orizzontale che rispecchia lo spirito informale con cui l'esperienza associativa ha preso avvio. Sul piano operativo, la gestione è per sua natura concentrata nei mesi estivi, nei quali si articola in attività di diversa intensità. Nella quotidianità, essa comprende la raccolta e la registrazione dei dati degli utilizzatori del campo ai fini dell'associazionamento e della relativa copertura assicurativa, la consegna delle chiavi, la riscossione delle quote, il controllo delle luci e degli spogliatoi e la verifica che l'impianto venga lasciato in ordine al termine di ogni utilizzo. A queste attività ricorrenti si affianca una manutenzione settimanale necessaria per la conservazione di un impianto all'aperto, nonché la pulizia degli spogliatoi, condivisi con un'altra società sportiva che d'estate non svolge attività e che delega pertanto tale incombenza alla ASD. Nel corso della stagione, l'associazione organizza inoltre eventi e tornei che richiedono un impegno organizzativo significativamente più elevato: il coinvolgimento di arbitri, la gestione di un servizio bar, l'ottenimento delle necessarie autorizzazioni comunali e il reperimento di

volontari disponibili a supportare lo svolgimento delle manifestazioni. Tali eventi comportano un carico di lavoro che si distribuisce nelle fasi di preparazione, svolgimento e conclusione, rendendo i periodi di maggiore attività particolarmente gravosi per un gruppo di persone che vi si dedica esclusivamente su base volontaria.

Quali cambiamenti organizzativi o gestionali avete dovuto affrontare a seguito della riforma dello sport e del lavoro sportivo?

La Presidente riconosce che la riforma del lavoro sportivo ha introdotto cambiamenti concreti ai quali l'associazione ha cercato di rispondere nei limiti delle proprie possibilità, assumendo al proprio interno i ruoli richiesti dalla normativa e adeguando progressivamente la propria struttura organizzativa. L'approccio adottato è quello tipico delle piccole realtà di territorio: un adeguamento parziale ma consapevole, orientato a fare quanto possibile con le risorse disponibili, senza poter aspirare a una compliance piena rispetto a un quadro normativo pensato su scale organizzative ben diverse.

Le risorse economiche e organizzative dell'associazione sono sufficienti per rispettare gli obblighi richiesti dalla normativa vigente?

Sul fronte delle risorse, V.G. è stata chiara: le entrate dell'associazione non sono sufficienti a garantire un adeguamento completo agli obblighi normativi vigenti. La ASD è interamente fondata sul volontariato e organizza le proprie attività senza scopo di lucro, destinando le risorse disponibili prioritariamente alla manutenzione dell'impianto, esigenza che, per una struttura fisica da gestire, non è comprimibile. Tuttavia, la Presidente individua nel tempo una risorsa ancora più scarsa del denaro: chi si dedica volontariamente a queste attività lo fa nei ritagli della propria vita professionale e personale, e non può garantire i livelli di competenza tecnica e di continuità operativa che una piena conformità normativa richiederebbe. Non si tratta di mancanza di volontà, ma di un limite strutturale insuperabile nel modello del volontariato puro: il non professionista non può adeguarsi al cento per cento, per quanto motivato.

Ritenete che il modello normativo attuale sia pienamente compatibile con la realtà delle ASD dilettantistiche di territorio? Per quali motivi?

Il giudizio della Presidente sul modello normativo attuale è critico e diretto. La riforma, a suo avviso, è stata concepita avendo come riferimento le società strutturate, quelle nelle quali l'adeguamento normativo rientra nell'attività lavorativa quotidiana di figure specificamente dedicate. Per le piccole realtà territoriali - che tra l'altro rappresentano, come

sottolinea V.G., la componente più radicata nel tessuto sociale locale e quella più orientata a offrire un servizio alla comunità - raggiungere una piena conformità è sostanzialmente impossibile. La richiesta che emerge con chiarezza è quella di un modello normativo differenziato, capace di riconoscere la specificità delle realtà a base volontaristica e di modellare gli obblighi in proporzione alle effettive capacità organizzative ed economiche. Una posizione che trova eco in molte delle criticità già emerse nell'analisi normativa svolta nei capitoli precedenti, e che conferma come il divario tra il modello teorico e la prassi applicativa sia particolarmente acuto proprio nelle realtà più piccole che, paradossalmente, svolgono spesso la funzione sociale e aggregativa più preziosa per il territorio.

4. ASD Gekko-Kan Karate-Do: struttura organizzativa e dinamiche operative tesseramenti e rapporti federali gestione istruttori e collaboratori assetto organizzativo

La Gekko-Kan Karate-Do ASD rappresenta, nel panorama delle realtà intervistate, un caso particolarmente significativo sotto il profilo dell'impatto della riforma del lavoro sportivo sulla nascita e sulla strutturazione di una nuova associazione. Fondata nel 2023, l'associazione si è costituita in un momento di piena transizione normativa, trovandosi sin dall'origine a operare all'interno del quadro introdotto dal D.Lgs. n. 36/2021. Il Presidente F.B., tra i fondatori dell'associazione, ha illustrato le principali dinamiche organizzative e gestionali che ne caratterizzano il funzionamento quotidiano.

Come si svolge concretamente la gestione quotidiana della vostra ASD e quali figure assumono realmente le decisioni principali?

Sin dalla sua costituzione, la Gekko-Kan si è ispirata a un modello di gestione fondato sulla collegialità e sulla condivisione delle decisioni. Il consiglio direttivo è composto da sette persone - quattro consiglieri e tre figure rappresentative - che si conoscono da anni, avendo condiviso un percorso comune nella pratica del karate prima ancora di dare vita all'associazione. Questa storia condivisa ha favorito l'adozione di un approccio decisionale orientato al consenso unanime, nel quale le scelte rilevanti vengono discusse e assunte collettivamente. Sul piano operativo, la gestione quotidiana viene distribuita tra i membri del consiglio direttivo secondo un criterio di competenza e affinità: ciascuna mansione è affidata al componente che sente più propria quella funzione, con l'obiettivo di garantire che ogni attività venga svolta da chi è effettivamente in grado di svolgerla al meglio. A questo si affianca una costante attenzione alla trasparenza nella gestione delle risorse economiche, con

aggiornamenti periodici interni sulle spese sostenute. L'assemblea dei soci assolve formalmente alla sua funzione di organo deliberativo, ma nella prassi tende a configurarsi come un momento prevalentemente informativo, nel quale le decisioni già assunte dal consiglio direttivo vengono comunicate ai soci. Questi ultimi conservano il diritto di voto e la possibilità di avanzare proposte, ma il Presidente riconosce come tale spazio partecipativo venga raramente utilizzato in modo attivo, delineando una dinamica assembleare che, pur nel rispetto formale delle previsioni statutarie, rispecchia una tendenza diffusa nel mondo delle piccole ASD di territorio.

Quali cambiamenti organizzativi o gestionali avete dovuto affrontare a seguito della riforma dello sport e del lavoro sportivo?

A differenza di molte realtà associative che hanno dovuto adeguare strutture preesistenti al nuovo quadro normativo, la Gekko-Kan si è costituita direttamente nel vigore della riforma, predisponendo sin dall'origine uno statuto conforme alle disposizioni introdotte dal D.Lgs. n. 36/2021. Questo ha rappresentato al tempo stesso un vantaggio e una sfida: se da un lato ha evitato la necessità di interventi correttivi successivi, dall'altro ha imposto ai fondatori di confrontarsi immediatamente con una normativa complessa, in una fase in cui molti aspetti applicativi erano ancora in corso di definizione. Sul fronte del lavoro sportivo, l'associazione opera interamente su base volontaria: nessun collaboratore è inquadrato con rapporto di lavoro sportivo retribuito. L'unica figura esterna coinvolta è il responsabile per la tutela dei minori - il cosiddetto safeguarding officer - nella persona di una psicologa che opera con partita IVA e fattura regolarmente le proprie prestazioni all'associazione. Si tratta di un adempimento che la Gekko-Kan ha scelto di affrontare con rigore, consapevole della sua rilevanza tanto sul piano normativo quanto su quello etico, in un contesto - quello delle arti marziali - nel quale il rapporto tra istruttore e praticante, specie se minorenni, riveste una dimensione educativa e relazionale particolarmente significativa.

Le risorse economiche e organizzative dell'associazione sono sufficienti per rispettare gli obblighi richiesti dalla normativa vigente?

Sul piano delle risorse, il Presidente descrive una situazione di equilibrio tendenziale ma non privo di tensioni. Le entrate derivanti dalle quote di iscrizione ai corsi risultano sufficienti a coprire le spese operative dell'associazione, intese come gli oneri burocratici federali ed extrafederali che il sistema impone. Tuttavia, questo equilibrio lascia poco margine per sostenere le esigenze degli atleti e degli istruttori, in particolare quelle legate alla partecipazione a competizioni e corsi di aggiornamento a livello nazionale. Per far fronte a

questa limitazione, l'associazione sta esplorando l'organizzazione di eventi sportivi occasionali, con l'obiettivo di generare risorse aggiuntive da destinare a tale scopo. Si tratta di una strategia comune a molte piccole ASD di territorio, che cercano di integrare le entrate ordinarie attraverso iniziative straordinarie, con i rischi organizzativi e gestionali che ciò comporta per strutture composte interamente da volontari.

Ritenete che il modello normativo attuale sia pienamente compatibile con la realtà delle ASD dilettantistiche di territorio? Per quali motivi?

Il giudizio del Presidente sulla riforma è articolato e, nel complesso, equilibrato. F.B. riconosce il valore dell'intervento normativo come tentativo di razionalizzare un sistema frammentato, imprimendo una direzione unitaria alla disciplina del settore dilettantistico. Al tempo stesso, evidenzia con chiarezza come il sistema risultante sia caratterizzato da una complessità che ricade in modo sproporzionato sulle realtà più piccole, imponendo oneri organizzativi e amministrativi non sempre compatibili con le risorse effettivamente disponibili. La sua proposta è quella di un processo di ascolto istituzionale più strutturato, nel quale chi vive quotidianamente la realtà dello sport dilettantistico di territorio - presidenti, dirigenti, volontari - venga chiamato a portare le proprie istanze al legislatore, contribuendo a un adattamento progressivo della normativa alle specificità operative del settore. Una posizione che sintetizza efficacemente la tensione, centrale in questo elaborato, tra la razionalità sistemica del modello normativo e la complessità irriducibile della sua applicazione concreta.

5. Confronto tra modello normativo e prassi applicativa nei casi studio: evidenze empiriche

L'analisi comparata delle tre esperienze associative intervistate consente di tracciare un quadro articolato, nel quale emergono tanto elementi di convergenza trasversale quanto differenze significative legate alla specificità di ciascuna realtà. Pur nella loro eterogeneità - per storia, disciplina, dimensione e contesto operativo - le tre associazioni restituiscono un'immagine coerente delle principali criticità che caratterizzano la gestione delle ASD dilettantistiche di territorio nel quadro normativo attuale. Il primo e più netto elemento di convergenza riguarda la natura interamente volontaristica di tutte e tre le realtà intervistate. Nessuna delle tre associazioni remunera i propri dirigenti per le cariche ricoperte, e in ciascuna di esse la sostenibilità operativa dipende in misura determinante dalla disponibilità personale di un gruppo ristretto di persone che dedicano tempo ed energie proprie alla gestione associativa. Questo dato, apparentemente ovvio nel contesto del dilettantismo di territorio, acquista un

significato più profondo se letto alla luce degli obblighi introdotti dalla riforma: una normativa che richiede livelli crescenti di professionalizzazione, competenza tecnica e continuità gestionale si scontra con un modello organizzativo nel quale tali risorse non sono strutturalmente disponibili. La Presidente della ASD di beach volley inoltre, individua nel tempo, ancor più che nel denaro, la risorsa più scarsa: chi opera volontariamente nei ritagli della propria vita professionale non può garantire una compliance piena, per quanto motivato. Il Presidente della ASD di calcio declina lo stesso tema sul piano della responsabilità personale, sottolineando come l'esposizione giuridica di chi ricopre cariche associative non trovi adeguata contropartita né in termini economici né in termini di tutela legale. Il Presidente della Gekko-Kan lo esprime attraverso la scelta di distribuire le mansioni secondo competenza, cercando di ottimizzare le risorse umane disponibili in assenza di figure professionali dedicate. Tre declinazioni diverse di una medesima condizione strutturale.

Il secondo elemento di convergenza riguarda il giudizio complessivo sulla riforma del lavoro sportivo, che tutte e tre le realtà riconoscono come un intervento necessario nella direzione di una maggiore organicità e razionalizzazione del settore, ma che valutano come eccessivamente oneroso per le realtà di piccola dimensione. Le modalità con cui questo giudizio si articola riflettono tuttavia le differenze tra le tre associazioni. La ASD calcistica, grazie alla sua storia e alla sua struttura consolidata, ha potuto affrontare il processo di adeguamento con relativa tempestività, cogliendo nell'aggiornamento statutario anche un'opportunità di razionalizzazione della responsabilità presidenziale. Per questa realtà, la riforma ha rappresentato un cambiamento significativo ma gestibile, inserendosi in un percorso organizzativo già avviato. La Gekko-Kan, nata direttamente nel vigore della nuova normativa, ha dovuto costruire la propria struttura associativa già in conformità con essa, affrontando sin dall'origine una complessità normativa che per altre realtà è stata invece progressiva. La ASD di beach volley rappresenta il caso più critico: una struttura stagionale, a bassissima intensità organizzativa, si trova a sostenere oneri burocratici e amministrativi annuali sproporzionati rispetto alla propria operatività effettiva. Emerge con chiarezza come la riforma abbia prodotto impatti profondamente diversi a seconda del livello di strutturazione preesistente delle associazioni, confermando che un quadro normativo uniforme applicato a realtà eterogenee genera inevitabilmente effetti asimmetrici.

Sul piano finanziario, tutte e tre le associazioni descrivono una condizione di equilibrio precario, raggiunto attraverso strategie diverse ma accomunate dalla necessità di integrare le entrate ordinarie con fonti supplementari. La ASD calcistica si affida a sponsor locali e a contributi dei tesserati, in aggiunta alle quote ordinarie; la Gekko-Kan sta esplorando

l'organizzazione di eventi sportivi occasionali per generare risorse aggiuntive; la ASD di beach volley organizza tornei estivi con analoga finalità. In nessuno dei tre casi le entrate correnti sono sufficienti, da sole, a coprire l'insieme degli obblighi normativi e gestionali richiesti. Questa condizione di fragilità economica strutturale non è una peculiarità delle realtà intervistate, ma riflette una tensione sistemica: il modello normativo presuppone livelli di dotazione economica e organizzativa che il dilettantismo di territorio, per sua natura, non è in grado di garantire autonomamente.

Accanto alle convergenze, le differenze tra le tre realtà offrono spunti interpretativi altrettanto significativi. La dimensione temporale dell'attività incide in modo determinante sulla percezione degli oneri normativi: costi fissi annuali pesano in misura inversamente proporzionale alla durata e all'intensità dell'attività svolta. La presenza o assenza di un patrimonio immobiliare proprio modifica profondamente il profilo di rischio e di responsabilità del Presidente. L'anzianità associativa, infine, influisce sulla capacità di assorbire i cambiamenti normativi: le realtà con una storia più lunga dispongono di prassi consolidate e di reti relazionali con federazioni, sponsor, enti locali che rappresentano una risorsa non trascurabile nei processi di adeguamento. Al di là delle specificità, ciò che accomuna più profondamente le tre esperienze è la consapevolezza, espressa in modi diversi da ciascun Presidente, di svolgere una funzione sociale che va oltre la mera organizzazione sportiva. Tenere viva una comunità, offrire alle famiglie un contesto educativo e aggregativo affidabile, presidiare un territorio attraverso lo sport: sono queste le motivazioni che spingono presidenti, dirigenti e volontari ad assumersi responsabilità crescenti in un quadro normativo sempre più complesso. È in questa tensione tra impegno civico e onere gestionale che risiede, in ultima analisi, la questione centrale che questo elaborato ha inteso portare alla luce: un sistema che non riconosce adeguatamente il valore di chi lo tiene in piedi rischia, nel lungo periodo, di erodere le fondamenta stesse su cui è costruito.

CONCLUSIONI

L'analisi sviluppata nel presente elaborato ha evidenziato l'esistenza di un significativo divario tra il modello normativo delineato dalla recente riforma dello sport e la concreta realtà gestionale delle associazioni sportive dilettantistiche. Il legislatore, attraverso il D.Lgs. 28 febbraio 2021, n. 36 e i successivi decreti attuativi, ha perseguito l'obiettivo di costruire un sistema sportivo maggiormente ordinato, trasparente e professionalizzato, introducendo strumenti di controllo e modelli organizzativi volti a garantire uniformità, tutela dei lavoratori sportivi e corretto funzionamento delle realtà associative.

La riforma ha certamente rappresentato un passaggio necessario per il superamento delle criticità che caratterizzavano il sistema previgente, storicamente fondato su discipline frammentarie e su un diffuso ricorso a forme di collaborazione prive di adeguate garanzie sotto il profilo previdenziale, assicurativo e contrattuale. In tale prospettiva, l'introduzione del Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche, la nuova disciplina del lavoro sportivo e il rafforzamento degli obblighi organizzativi e amministrativi hanno contribuito a delineare un quadro normativo più organico e coerente. Tuttavia, la ricerca ha mostrato come il modello teorico elaborato dal legislatore si confronti quotidianamente con una realtà profondamente diversa da quella implicitamente presupposta dalla riforma. Le associazioni sportive dilettantistiche, soprattutto quelle di dimensioni minori, operano infatti all'interno di contesti caratterizzati da limitate disponibilità economiche, forte ricorso al volontariato e assetti organizzativi informali. In molte realtà territoriali, la sopravvivenza stessa dell'attività sportiva dipende dall'impegno personale di dirigenti, istruttori e collaboratori che svolgono le proprie funzioni prevalentemente per passione e spirito associativo, senza disporre delle competenze tecniche e amministrative richieste dal nuovo sistema normativo.

È emerso, pertanto, come le ASD sviluppino frequentemente forme di adattamento funzionale rispetto al modello normativo di riferimento. Lo scostamento tra disciplina formale e funzionamento concreto non può essere interpretato esclusivamente come fenomeno patologico o indice di inadempimento, ma deve essere letto anche quale risposta fisiologica alle difficoltà operative che caratterizzano il mondo dello sport dilettantistico. Le dinamiche gestionali delle associazioni si fondano infatti su equilibri spesso informali, nei quali la flessibilità organizzativa rappresenta uno strumento indispensabile per garantire continuità all'attività sportiva e sostenibilità economica. In tale contesto, uno degli aspetti più problematici riguarda proprio il lavoro sportivo. La riforma ha introdotto un sistema di tutele

certamente condivisibile sotto il profilo teorico, ma che richiede livelli di professionalizzazione, capacità amministrativa e sostenibilità economica difficilmente compatibili con la struttura reale di molte associazioni sportive dilettantistiche. L'aumento degli obblighi burocratici e delle responsabilità in capo ai dirigenti rischia infatti di produrre effetti controproducenti, scoraggiando il volontariato gestionale, riducendo il ricambio generazionale e mettendo in crisi soprattutto le realtà più piccole. Proprio tali realtà, tuttavia, svolgono una funzione sociale di primaria importanza. Lo sport dilettantistico rappresenta infatti uno dei principali strumenti di inclusione, aggregazione e partecipazione presenti sul territorio, contribuendo alla promozione della salute, della socialità e dell'educazione dei più giovani. Le ASD costituiscono spesso veri e propri presidi sociali, capaci di garantire accessibilità alla pratica sportiva anche a soggetti provenienti da contesti economicamente o socialmente svantaggiati. La progressiva assimilazione del modello dilettantistico a quello professionistico rischia pertanto di comprimere proprio quella funzione sociale che storicamente caratterizza lo sport di base.

Alla luce delle criticità emerse, appare evidente come la sfida futura non consista nell'abbandono delle tutele introdotte dalla riforma, bensì nella costruzione di un sistema realmente proporzionato alle caratteristiche del mondo dilettantistico. La tutela del lavoro sportivo e l'esigenza di garantire trasparenza e legalità non possono infatti prescindere dalla concreta sostenibilità degli obblighi imposti alle associazioni sportive. Occorre dunque sviluppare strumenti normativi più flessibili, modelli organizzativi graduati e forme di supporto effettivo che consentano alle ASD di adeguarsi progressivamente ai nuovi standard senza compromettere la propria sopravvivenza. In conclusione, il diritto sportivo contemporaneo si trova di fronte a una sfida particolarmente delicata: coniugare esigenze di regolazione e professionalizzazione con la salvaguardia della dimensione sociale, educativa e volontaristica dello sport dilettantistico. Tutelare le associazioni sportive dilettantistiche non significa soltanto preservare un settore organizzativo, ma proteggere un patrimonio collettivo di inclusione, partecipazione e crescita sociale che continua a rappresentare uno degli elementi più autentici e significativi del tessuto territoriale italiano.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Capitolo I

- [Normattiva](#)
- Remo Morzenti Pellegrini, *“L’evoluzione dei rapporti tra fenomeno sportivo e ordinamento statale”* (2007)
- [Gazzetta Ufficiale](#)
- Paolo Moretti, Francesca Moroni, Monica Peta, *“Enti, associazioni e società sportive dilettantistiche”* (2024)
- Victor Uckmar, *“Lo sport e il fisco”* (2016)
- Mario Sanino, Filippo Verde, *“Il diritto sportivo”* (2008)
- Franco Rubino, Leszek Bulinski, Paola B. Helzel, *“La metamorfosi dello sport: un approccio multidisciplinare”* (2016)
- [Sport e Salute](#)
- Antonio Riviezzo, Roberto Borrello, *“Il diritto sportivo tra autonomia e antinomie”* (2024)
- Lorenzo Casini, *“Il diritto globale dello sport”* (2010)
- Giuseppe Liotta, Laura Santoro, *“Lezioni di diritto sportivo”* (2009)
- Antonio Carlo Scacco, *“Legge di bilancio 2023”* (2023)

Capitolo II

- Giovanni Maria Riccio, Giovanni Sciancalepore, Leandro Cantamessa, *“Lineamenti di diritto sportivo”* (2008)
- Ivan Demuro, Tommaso Edoardo Frosini, *“Calcio professionistico e diritto”* (2009)
- Marco Bellinazzo, *“Le nuove guerre del calcio”* (2022)
- Cinzia De Stefanis, Antonio Quercia, Damiano Marinelli, *“Associazioni sportive dilettantistiche (ASD) e società sportive (SSD)”* (2016)
- Vito Cozzoli, *“L’anima sociale e industriale dello sport”*, (2025)
- Roberta Landi, *“Autonomia e controllo nelle associazioni sportive. Il ruolo dell’atleta”*, (2016)
- Aldo Aledda, Luigi Fabbris, Antonio Spallino, *“Multiculturalità e sport”*, (2006)

- Maria Carmela Floriddia, “*Sport marketing: analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva*”, (2015)
- Valentina M. Sessa, “*Gli enti privati di interesse generale*”, (2007)
- Roberta Maravalli, “*Problematiche di gestione delle imprese del Terzo Settore*”, (2025)
- Marta Saccaro, Guido Martinelli, “*Sport dilettantistico: come gestirlo*”, (2013)

Capitolo III

- Luca Leidi, “*Diritto dello sport minorile. Il rapporto di lavoro anche alla luce del D.Lgs. 36/2021*” (2021)
- Pierpaolo Angelucci, Paolo Scarioni, Fiorentino Antonio Martino, “*La tassazione degli sportivi*” (2023)

RINGRAZIAMENTI

Quando lo studio diventa passione, la curiosità porta a voler approfondire sempre di più ciò che ci interessa, fino a sentirlo parte di noi. Il diritto dello sport è stato, per me, proprio questo: un interesse nato negli anni e cresciuto parallelamente al mio percorso di studi e alle esperienze vissute all'interno del mondo associativo sportivo. Ho avuto l'opportunità di conoscere da vicino realtà sportive dilettantistiche molto diverse tra loro per dimensioni, organizzazione e risorse, ma accomunate dalla medesima finalità: promuovere lo sport di base, favorire l'aggregazione sociale e offrire un servizio prezioso alla comunità. Negli ultimi anni, tuttavia, il processo di riforma dell'ordinamento sportivo ha imposto alle associazioni sportive dilettantistiche livelli di professionalizzazione sempre più elevati, richiedendo adempimenti e competenze che, in molti casi, si avvicinano a quelli delle società professionistiche. Ciò ha posto numerose realtà, soprattutto quelle più piccole e meno strutturate, di fronte a nuove difficoltà. Chi gestisce un'associazione sportiva nel proprio tempo libero si trova inevitabilmente a interrogarsi sul significato di investire tempo, energie, risorse economiche e formazione continua in un'attività che, nella maggior parte dei casi, mantiene una dimensione prevalentemente amatoriale e difficilmente può trasformarsi in una vera professione. Questo elaborato nasce proprio da tale riflessione e dal desiderio di raccontare un mondo fatto di persone che, nonostante le complessità e gli oneri crescenti, continuano a mettersi in gioco con entusiasmo, dedicando il proprio tempo all'associazionismo sportivo e al servizio della collettività. Perché la passione, quando è autentica, continua a generare valore. E perché, fortunatamente, non si smette mai di imparare.

È quindi doveroso rivolgere un sentito ringraziamento a chi mi ha permesso di intraprendere e portare a termine questo percorso di Master, sostenendomi lungo tutto il cammino e incoraggiandomi, ancora una volta, a coltivare le mie passioni con l'obiettivo di trasformarle in competenze e opportunità professionali. Grazie a Mamma, a Papi e a Samu, perché siete Casa. Grazie per la pazienza con cui ascoltate quotidianamente i miei racconti tra lavoro, Master e karate, e per la capacità di trovare sempre tempo ed energie da dedicarmi, anche quando gli impegni sarebbero molti altri.

Un ringraziamento speciale va anche a chi, con la propria presenza, sa rendere più leggere le giornate e più belli i percorsi. Come ci hai insegnato tu, Niky, amica mia, la vita è davvero un "gioco da ragazzi": un invito a viverla con entusiasmo, leggerezza e gratitudine. E se oggi posso dedicarmi alle mie passioni fino al punto di scriverne queste pagine, non posso che ritenermi fortunata!

Infine, desidero ringraziare le tre associazioni sportive che hanno accettato di partecipare alle interviste e di condividere la propria esperienza, contribuendo in maniera determinante alla realizzazione di questo lavoro.