

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

TESI DI LAUREA
**RESPONSABILITA' SOCIALI E AMBIENTALI TRA
DILETTANTISMO E PROFESSIONISMO SPORTIVO**

DOCENTE 1° relatore: Prof. ANNA MARIA MERLO

STUDENTE: 23C06075, BOVO LORENZO

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
I. RILEVANZA DEL TEMA	1
II. DOMANDA DI RICERCA	2
III. STRUTTURA DELLA TESI.....	3
CAPITOLO 1	4
LE ASSOCIAZIONI SPORTIVE DILETTANTISTICHE	4
1.1 DEFINIZIONE DI ASD	4
1.2 RUOLO SOCIALE DELLO SPORT DILETTANTISTICO.....	4
1.3 RESPONSABILITA' SOCIALE NEL DILETTANTISMO	5
1.4 IMPATTO AMBIENTALE DELLE ASD	6
1.5 LIMITI ECONOMICI E ORGANIZZATIVI	7
CAPITOLO 2.....	9
IL PROFESSIONISMO SPORTIVO	9
2.1 IL PROFESSIONISMO COME SISTEMA ECONOMICO.....	9
2.2 RESPONSABILITA' SOCIALE DEI CLUB	10
2.3 IL FRAMEWORK ESG NEL PROFESSIONISMO	11
2.4 RESPONSABILITA' AMBIENTALE NEL PROFESSIONISMO	12
2.5 IL RUOLO DELLE FEDERAZIONI E DELLE LEGHE.....	13
CAPITOLO 3.....	14
GLI STADI SOSTENIBILI E LE BUONE PRATICHE NEL CALCIO	14
3.1 LO STADIO COME INFRASTRUTTURA CRITICA PER LA SOSTENIBILITA'	14
3.2 LE PRINCIPALI PROBLEMATICHE AMBIENTALI DEGLI STADI.....	15
3.3. CASO STUDIO 1 – JUVENTUS FC E L'ALLIANZ STADIUM	16
3.4 CASO STUDIO 2 - UDINESE CALCIO E IL BLUENERGY STADIUM	18
3.5 CASO STUDIO 3 – FOREST GREEN ROVERS.....	21
3.6 CONFRONTO TRA I CASI STUDIO	23
CAPITOLO 4.....	25
CONFRONTO TRA DILETTANTISMO E PROFESSIONISMO: ANALOGIE E DIFFERENZE.	25

4.1 PREMESSA	25
4.2 DIFFERENZE NELLE RESPONSABILITA' SOCIALI	25
4.3 DIFFERENZE NELLE RESPONSABILITA' AMBIENTALI	26
4.4 I FATTORI ESPLICATIVI DELLE DIFFERENZE	27
4.4.1 Fattori economici	27
4.4.2 Fattori organizzativi.....	27
4.4.3 Fattori istituzionali e normativi.....	28
4.5 CRITICITA' COMUNI	28
4.6 PROSPETTIVE FUTURE.....	29
CONCLUSIONI	30
RISPOSTA ALLA DOMANDA DI RICERCA	30
SINTESI DEI RISULTATI.....	30
SVILUPPI FUTURI	31
CONCLUSIONE FINALE	32
BIBLIOGRAFIA.....	33
DOCUMENTI ISTITUZIONALI E REPORT.....	33
SITOGRAFIA.....	34

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni il mondo economico è stato chiamato a doversi confrontare con nuove sfide imposte dai crescenti cambiamenti culturali e di pensiero della società. In particolare, sono cresciute di molto le aspettative dei terzi verso le responsabilità sociali e ambientali delle imprese. Tra queste vi sono anche le realtà sportive che non si devono confrontare solamente più con il raggiungimento di obiettivi sportivi ed economici, ma anche perseguire i nuovi vincoli sociali come la sostenibilità ambientale, inclusione e responsabilità sociale.

In questo contesto, il calcio rappresenta uno degli sport con maggiore indotto economico, sociale e culturale. Grazie alla sua grande diffusione, soprattutto in Europa e Sud America, e al coinvolgimento mediatico, questo sport è in grado di influenzare, sia in positivo che in negativo, non solo il settore sportivo, ma anche la collettività. Il calcio ai giorni nostri deve essere inteso come un sistema economico e, di conseguenza, deve essere considerato con le sue responsabilità ambientali e sociali.

Tuttavia, all'interno di questo sistema esistono differenze profonde tra il dilettantismo e il professionismo, che si riflettono direttamente sulle modalità con cui vengono assunte tali responsabilità. Comprendere queste differenze e spiegarne le cause rappresenta l'obiettivo centrale del presente lavoro.

I. RILEVANZA DEL TEMA

La rilevanza economica del sistema calcio in generale rende questo tema molto significativo. Secondo il rapporto annuale di Deloitte (la più grande azienda di consulenza al mondo) sulla finanza del calcio, il mercato calcistico europeo ha registrato ricavi pari a 38 miliardi di euro nella stagione 2023/24, con una crescita dell'8% rispetto alla stagione precedente¹. Le proiezioni più recenti condotte dalla UEFA indicano che i ricavi dei club europei di prima divisione sono destinati a superare i 30 miliardi di euro per il solo anno 2025, proseguendo una tendenza di crescita decennale costante². Tali dimensioni economiche rendono le società

¹ Deloitte Sports Business Group, Annual Review of Football Finance 2024, giugno 2025

² UEFA, European Club Finance and Investment Landscape, marzo 2026.

calcistiche soggetti con un impatto rilevante non solo sui mercati sportivi, ma anche sulle comunità locali e sull'ambiente.

Sul piano ambientale, l'industria del calcio genera un impatto molto elevato. Uno studio condotto dalla Scientists for Global Responsibility e dal New Weather Institute ha stimato l'impronta carbonica annuale prodotta dal calcio in circa 64/66 milioni di tonnellate di CO₂ equivalente alle emissioni annuali dell'Austria³. Dal punto di vista strutturale, gli stadi tradizionali consumano grandi quantità di energia e acqua; stime recenti indicano che, senza interventi significativi, il 25% degli stadi della Football League inglese rischia di essere soggetto ad allagamenti annuali entro il 2050 a causa dei cambiamenti climatici⁴.

In Italia, il quadro del movimento sportivo dilettantistico conferisce ulteriore rilevanza al tema. Nel 2023 risultavano iscritte al registro nazionale oltre 112.000 associazioni e società sportive dilettantistiche, con circa 13,2 milioni di italiani tesserati⁵. Dal punto di vista infrastrutturale, sul territorio nazionale si contano circa 77 mila impianti sportivi, di cui il 70% di proprietà pubblica, e quasi tutti gli stadi di calcio di Serie A e B hanno oltre 60 anni, rispetto a un'età media di circa 35/38 anni per gli stadi tedeschi e inglesi. L'Italia, nel periodo 2007-2023, è rimasta fuori dalla top ten dei Paesi europei per investimenti in impiantistica sportiva. Questo ritardo infrastrutturale rappresenta uno degli ostacoli principali all'adozione di pratiche sostenibili nel calcio italiano.

II. DOMANDA DI RICERCA

Questo elaborato si propone di rispondere alla seguente domanda: “In che modo le responsabilità sociali e ambientali delle associazioni sportive calcistiche si trasformano passando dal dilettantismo al professionismo, e quali fattori spiegano queste differenze?”

L'ipotesi di fondo è che le responsabilità sociali prevalgano nel dilettantismo, dove le associazioni sportive operano con risorse limitate e hanno principalmente una funzione educativa e aggregativa. Al contrario, le responsabilità ambientali sono maggiormente rilevanti nel professionismo, dove l'aumento di risorse economiche e degli stakeholder spinge i club

³ Scientists for Global Responsibility / New Weather Institute, Dirty Tackle: The Growing Carbon Footprint of Football, 2025.

⁴ Eco-shaper.com, Sport and Sustainability: Green Stadiums, 2024.

⁵ Sport e Salute S.p.A. / Istituto per il Credito Sportivo, Report Sport 2024, gennaio 2025

verso strategie di sostenibilità. Gli stadi calcistici rappresentano dunque la fusione più chiara tra lato economica, sociale e ambientale.

Gli obiettivi della ricerca sono:

- 1) analizzare le caratteristiche delle responsabilità sociali e ambientali nel calcio dilettantistico;
- 2) esaminare le strategie ESG adottate dai club professionistici;
- 3) approfondire il tema della sostenibilità delle infrastrutture sportive attraverso casi studio;
- 4) fare un confronto tra i due livelli, individuando i fattori che spiegano le differenze.

III. STRUTTURA DELLA TESI

Il lavoro è suddiviso in quattro capitoli, oltre all'introduzione e alle conclusioni.

Il primo capitolo analizza il mondo del calcio dilettantistico, partendo dal ruolo sociale delle associazioni sportive, passando per le responsabilità che ne derivano ed infine arrivando ai limiti organizzativi ed economici che condizionano il loro operato.

Il secondo capitolo si concentra sul calcio professionistico europeo, esaminando l'evoluzione delle responsabilità sociali e ambientali dei club, le strategie ESG adottate e il ruolo degli stakeholder nel determinare le scelte di sostenibilità.

Il terzo capitolo approfondisce il tema delle infrastrutture sportive sostenibili, analizzando l'impatto ambientale degli stadi, le principali soluzioni adottate per ridurlo e i casi studio di Juventus FC, Udinese Calcio e Forest Green Rovers.

Il quarto capitolo propone un confronto tra dilettantismo e professionismo, individuando le differenze nelle responsabilità sociali e ambientali e i fattori che le spiegano. Il capitolo si chiude con alcune riflessioni sulle prospettive future.

Le conclusioni sintetizzano i principali risultati dell'analisi rispondendo alla domanda di ricerca.

1. LE ASSOCIAZIONI SPORTIVE DILETTANTISTICHE

1.1 DEFINIZIONE DI ASD

Prima di cominciare un'analisi a 360 gradi sulle associazioni sportive dilettantistiche, è necessario darne una definizione. Il decreto legislativo numero 36 del 28 febbraio 2021 definisce l'associazione o società dilettantistica come “il soggetto giuridico affiliato ad una Federazione Sportiva Nazionale, ad una Disciplina Sportiva Associata o ad un Ente di Promozione Sportiva che svolge, senza scopo di lucro, attività sportiva, nonché la formazione, la didattica, la preparazione e l'assistenza all'attività sportiva dilettantistica”⁶. Questa definizione, introdotta per la prima volta con la Riforma dello Sport, serve a identificare in modo chiaro la forma dilettantistica di una realtà sportiva; prima, infatti, veniva definita per esclusione rispetto all'attività professionistica. Di conseguenza un'ASD è un'entità non commerciale e no profit che non persegue un profitto economico. Proprio l'assenza di un aspetto lucrativo è l'elemento fondamentale che la differenzia da una società sportiva professionistica.

Con la riforma dello sport, il riconoscimento del titolo di ASD avviene da parte delle Federazioni Sportive Nazionali, delle Discipline Sportive Associate, degli Enti di Promozione Sportiva⁷. Invece, la certificazione della effettiva natura dilettantistica dell'attività svolta da società e associazioni sportive avviene mediante l'iscrizione del Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche, tenuto dal Dipartimento per lo Sport⁸.

1.2 RUOLO SOCIALE DELLO SPORT DILETTANTISTICO

Se dal punto di vista giuridico dal 2021 in Italia vi è una definizione precisa di ASD, dal punto di vista sociale non vi è ovviamente una normativa specifica ed è complesso definire in modo organico il ruolo che svolgono. Sicuramente però si può dire che le ASD siano un punto di aggregazione per bambini e ragazzi, che, soprattutto in contesti complessi, rappresentano un luogo sano di condivisione e crescita. Punto centrale delle realtà dilettantistiche è anche quello educativo e formativo che viene trasmesso ai giovani atleti che in futuro comporranno la

⁶ Art. 2, c.1, lett. a) del D.lgs. 36/2021

⁷ Art. 10, c.1, lett. a) del D.lgs. 36/2021

⁸ Art. 10, c.2, lett. a) del D.lgs. 36/2021

società. Un altro aspetto fondamentale è quello dell'inclusione; infatti, spesso vengono offerte opportunità a persone con disabilità o difficoltà linguistiche, oltre ad anziani che sono chiamati a collaborare attivamente per la buona riuscita delle attività. In un paese come l'Italia dove il 26% dei minori è a rischio povertà o esclusione sociale, si capisce l'importante ruolo di queste associazioni⁹. Anche dal punto di vista istituzionale quest'importanza viene riconosciuta: infatti, il Dipartimento per lo Sport sostiene le associazioni e società sportive dilettantistiche “che utilizzano lo sport come strumento educativo e di prevenzione del disagio sociale e psicofisico, di sviluppo e di inclusione sociale, di recupero e di socializzazione, di integrazione dei gruppi a rischio di emarginazione e delle minoranze, valorizzando la ricchezza dei territori e le loro diversità ed eccellenze”¹⁰. Questo tipo di riconoscimento istituzionale conferma che le ASD non sono semplici organizzatori di eventi sportivi, ma veri e propri attori di welfare locale.

1.3 RESPONSABILITA' SOCIALE NEL DILETTANTISMO

Come descritto nel paragrafo precedente, emerge che le ASD per natura esercitano già nella vita quotidiana una forma di responsabilità sociale. È importante però distinguere tra una responsabilità sociale che viene attuata come conseguenza naturale della propria attività e una responsabilità sociale strutturata e consapevole. Se applicassimo il modello della piramide di Carroll (v. Fig. 1) al mondo dilettantistico noteremmo che sarebbe completamente incoerente con la ragion d'essere dell'ASD. Per far sì che ci sia coerenza, bisognerebbe capovolgerla: alla base troveremmo le cosiddette “responsabilità filantropiche”, seguite da quelle etiche e legali; solo in punta troveremmo le responsabilità economiche.

Nel concreto le responsabilità sociali si manifestano su tre direttrici principali. La prima è quella dello sport giovanile: le ASD rappresentano il maggior canale di avviamento per bambini e ragazzi alla pratica sportiva, svolgendo un ruolo educativo che va oltre al semplice insegnamento teorico e pratico dell'attività. La seconda è quella dell'inclusione: molte ASD hanno progetti che coinvolgono persone con disabilità, difficoltà economiche o difficoltà linguistiche utilizzando lo sport come strumento aggregativo. La terza è quella del volontariato: spesso le società dilettantistiche sono gestite in gran parte da volontari di diverse età e conoscenze, formando così un importante collante sociale tra diverse generazioni.

⁹ Save The Children, analisi studi ISTAT 2025

¹⁰ Dipartimento per lo Sport, bandi Sport di tutti

Tuttavia, raramente queste responsabilità sociali, seppur applicate in concreto, vengono rendicontate in documenti disponibili a terzi. Ciò spesso è dovuto a mancanza di competenze e tempo da parte dei componenti delle ASD. Di conseguenza questo è uno dei limiti per condurre un'analisi approfondita e una valorizzazione delle realtà dilettantistiche.



Figura 1 la piramide di Carroll, nel caso delle ASD andrebbe ribaltata.

1.4 IMPATTO AMBIENTALE DELLE ASD

Se dal punto di vista sociale il dilettantismo ha un impatto molto grande sulla società, per quanto riguarda la situazione ambientale è meno sviluppata. Le realtà dilettantistiche generano, seppur in maniera minore rispetto ai club professionistici, un impatto ambientale non trascurabile, anche per la loro numerosità. Le principali emissioni e criticità sono legate a consumi idrici ed energetici, allo smaltimento dei rifiuti e all'inquinamento derivante dagli spostamenti. Tuttavia, il mondo dello sport dilettantistico può avere un ruolo di aiuto importante nel rispetto delle politiche ambientali, ma soprattutto nella divulgazione e responsabilizzazione di comportamenti sostenibili e stili di vita consapevoli.

Alcune esperienze italiane dimostrano che è possibile trasformare questi intenti da parole a fatti. Un esempio è quello della regione Emilia-Romagna che nelle stagioni sportive 2018/2019 e 2019/2020 ha promosso un concorso denominato “Primo è l'ambiente, la tua idea di

sostenibilità diventa realtà”, volto a premiare le ASD “che si impegnano nella realizzazione di eventi, tornei, manifestazioni sportive in chiave sostenibile, scegliendo almeno due ambiti specifici tra prevenzione dei rifiuti, economia circolare, mobilità e acquisti sostenibili”¹¹. A livello nazionale, il Dipartimento per lo Sport ha pubblicato delle linee guida apposite per le piccole realtà dilettantistiche per la realizzazione di eventi sportivi a basso impatto ambientale, con l’obiettivo primario di aiutare gli organizzatori nel processo di transizione ecologica¹².

1.5 LIMITI ECONOMICI E ORGANIZZATIVI

I concetti espressi nelle sezioni precedenti mostrano che le ASD hanno un ruolo sociale importante e un’importanza ambientale non trascurabile. Tuttavia, vi sono dei vincoli che limitano notevolmente il loro potere di azione in entrambe le direzioni.

Il primo limite è economico. Spesso le associazioni dilettantistiche si sostengono grazie alle quote associative, sponsorizzazioni locali e contributi pubblici. In questo contesto diviene molto complesso investire in politiche ambientali strutturate come efficientamento energetico e raccolta differenziata strutturata, non perché non vi sia volontà, ma semplicemente per mancanza di fondi.

Il secondo limite è organizzativo. Come detto spesso le ASD sono gestite in maniera preponderante da volontari che hanno tempo limitato e competenze scarse in management o sostenibilità. Questi fattori rendono difficile creare progetti e, laddove presenti, rendicontarli e comunicarli. Come visto in precedenza, gran parte del lavoro svolto dalle ASD rimane nascosto perché non misurato e raccontato.

Il terzo limite è infrastrutturale. Dal “Rapporto Sport 2023” presentato a Roma nel 2024 al ministro per i giovani e per lo sport Abodi, emerge nel Censimento Nazionale degli impianti sportivi che “il 44% delle strutture è stato realizzato negli anni 70 e 80 e l’8% degli impianti sportivi non è funzionante, un dato che in alcune aree del Sud sale fino al 20% del patrimonio complessivo regionale”¹³.

Questi limiti devono essere interpretati come alcuni tra i motivi del gap delle responsabilità sociali e ambientali tra dilettantismo e professionismo. Non si tratta di mancanza di volontà o

¹¹ <https://ambiente.regione.emilia-romagna.it/>

¹² Dipartimento per lo Sport, linee guida per eventi sportivi sostenibili.

¹³ Istituto per il Credito Sportivo, rapporto Sport 2023

sensibilità, ma di un divario strutturale che evidenzia le differenze tra i due mondi che verranno analizzate nel capitolo conclusivo del presente elaborato.

CAPITOLO 2

IL PROFESSIONISMO SPORTIVO

2.1 IL PROFESSIONISMO COME SISTEMA ECONOMICO

Per poter analizzare le responsabilità sociali e ambientali delle società professionistiche è necessario partire da un assunto di base: i club non sono solo più delle organizzazioni sportive. Infatti, sono delle vere e proprie imprese con organigrammi complessi, grandi flussi di denaro e un impatto economico che coinvolge diversi settori.

In Italia, il calcio professionistico nella stagione sportiva 2023/2024 ha raggiunto un valore della produzione pari a oltre 4,5 miliardi di euro, in aumento di 286 milioni rispetto alla stagione precedente, rappresentando un dato record nella storia del ReportCalcio. Questo risultato è frutto di una crescita sostenuta nel tempo: tra il 2021-2022 e il 2023-2024 il fatturato del calcio professionistico italiano è cresciuto del 32%. La dimensione economica del calcio italiano e la sua conseguente importanza per l'economia nazionale emergono ancor di più se si considera l'impatto di alcuni settori sul PIL: il calcio professionistico con 5,2 miliardi di euro, le scommesse sul calcio con 1,8 miliardi, i media sportivi con 1,2 miliardi e il turismo calcistico con 1,3 miliardi¹⁴.

Sul piano della visibilità internazionale, sempre nella stagione 2023/2024, l'audience televisiva ha superato i 470 milioni di telespettatori solamente in Italia, mentre a livello mondiale ha sfiorato i 2,8 miliardi. La Serie A conta su 710 milioni di fan in tutto il mondo, in aumento del 75% rispetto al 2021-2022, e i top club rappresentano le prime aziende nel Paese per seguito sui social, con circa 300 milioni di fan e follower. Questa grande visibilità non è solo un vantaggio commerciale: è anche una responsabilità. Un club capace di raggiungere centinaia di milioni di persone ha il potere di veicolare messaggi e comportamenti legati alla sostenibilità e inclusione.

¹⁴ 15^ edizione ReportCalcio, Centro Studi FIGC

2.2 RESPONSABILITA' SOCIALE DEI CLUB

La grande crescita economica descritta nella sezione precedente ha fatto crescere di molto le aspettative degli stakeholder verso i club professionistici. Le società sportive si devono infatti interfacciare con soggetti con richieste differenti come istituzioni, tifosi, dipendenti e comunità locali.

Per analizzare questa situazione da un punto di vista teorico, il modello più adatto è quello della teoria degli stakeholder elaborato da Freeman nel 1984. Freeman considera come stakeholder tutti coloro che influenzano o sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa¹⁵. Nel contesto sportivo, questa definizione è particolarmente rilevante: i tifosi, ad esempio, non hanno un rapporto contrattuale con il club, ma la il loro comportamento influenza profondamente le scelte organizzative e le strategie di responsabilità sociale.

Le iniziative di responsabilità sociale nel professionismo si manifestano quindi in maniera più strutturata rispetto al dilettantismo grazie anche a progetti formali e fondazioni. Queste azioni non devono essere intese solo come filantropismo, ma soprattutto come atti strategici: la reputazione sociale di un club influenza tifosi, sponsor e istituzioni.

In Italia, questo processo è stato formalizzato a livello federale. Infatti, nel luglio 2023 la FIGC, in collaborazione con Lundquist, ha presentato la propria Strategia di Sostenibilità, diventando la prima Federazione sportiva italiana a dotarsi di un documento strategico di questo tipo. La Strategia definisce 70 obiettivi da raggiungere entro il 2030 su diritti umani e tutela ambientale, articolati in 11 politiche specifiche. A dicembre 2024 la FIGC ha lanciato una piattaforma multimediale, Sostenabilia, attraverso la quale si possono seguire l'andamento del progetto e altre iniziative. Il Progress Report 2023-2024 documenta i risultati dei primi 18 mesi dal lancio della Strategia, tra cui iniziative concrete come l'eliminazione dei porta badge in plastica nelle gare delle Nazionali e la creazione della "Foresta Azzurra" con la piantumazione di 260 alberi in un'area confiscata alla criminalità organizzata.

¹⁵ Strategic Management: a Stakeholder Approach, Freeman 1984

2.3 IL FRAMEWORK ESG NEL PROFESSIONISMO

Il framework ESG (Environmental, Social and Governance) è lo strumento attraverso cui le società professionistiche misurano e comunicano le loro performance di sostenibilità. Nel calcio professionistico, l'adozione di questo framework è passata negli ultimi anni da scelta volontaria a requisito strutturale, grazie soprattutto all'intervento regolatorio della UEFA. Infatti, a partire dalla stagione 2023/2024, il meccanismo delle licenze UEFA ha introdotto i Criteri di Sostenibilità come requisito obbligatorio per poter far domanda di partecipazione alle competizioni europee. La necessità di rendere obbligatorie queste attività è stata esplicitata dalla stessa UEFA, che ha riconosciuto come la volontarietà non avrebbe avuto risultati certi e rapidi. Di conseguenza, ogni club partecipante alla Champions League, Europa League o Conference League deve nominare un responsabile della sostenibilità sociale e ambientale per supervisionare l'implementazione delle politiche di sostenibilità e successivamente rendicontare la strategia di sostenibilità. Questa normativa si inserisce nel quadro più ampio della UEFA Football Sustainability Strategy 2030, denominata "Strength Through Unity". Tutte e 55 le Federazioni aderenti alla UEFA hanno già nominato un Sustainability Manager e 50 su 55 hanno definito una strategia di sostenibilità.

Il framework ESG nel calcio si articola in tre vie differenti. La prima è quella Environmental: riguarda la gestione dell'impatto ambientale come consumi energetici, emissioni legate ai trasporti, gestione dei rifiuti e investimenti in fonti energetiche rinnovabili. La seconda è quella Social: comprende iniziative di inclusione, politiche contro la discriminazione e il coinvolgimento dei tifosi. La terza è quella Governance: riguarda la trasparenza nella gestione, le politiche anticorruzione e le modalità di rendicontazione.

Un esempio dell'applicazione di questo framework è rappresentato da UEFA EURO 2024. Per l'evento, svolto in Germania, sono stati stanziati 29,6 milioni di euro per attuare oltre 120 azioni di sostenibilità, raggiungendo il 95% degli obiettivi prefissati. Rispetto all'edizione di Euro 2016 è stata stimata una riduzione dei viaggi aerei del 75%. È stato inoltre istituito un Fondo per il Clima da 7 milioni di euro, volto a sostenere progetti ecosostenibili per club dilettantistici tedeschi¹⁶.

¹⁶ UEFA.com

2.4 RESPONSABILITA' AMBIENTALE NEL PROFESSIONISMO

All'interno del framework ESG, la dimensione ambientale è quella che negli ultimi anni ha conosciuto la crescita più rapida in termini di attenzione e investimenti. I club professionistici sono chiamati a rispondere a crescenti richieste da parte della società per quanto riguarda la tutela ambientale. Un club ha un impatto ambientale che si articola in più settori. A livello di impianti, gli stadi consumano grandi quantità di energia elettrica per illuminazione, riscaldamento e raffreddamento. Quest'impatto cresce ancora di più quando si parla di stadi vecchi con sistemi non rinnovati che comportano un grande spreco di risorse. A livello di eventi, ogni partita comporta emissioni legate agli spostamenti dei tifosi, generazione di rifiuti, consumo di acqua e utilizzo di materiali plastici. A livello di operazioni quotidiane, i centri sportivi e le strutture amministrative delle società producono costantemente emissioni di CO₂ e rifiuti, facendo aumentare in modo considerevole l'impatto sull'ambiente.

In Italia per cercare di ovviare a questi problemi, La FIGC in collaborazione con la Scuola Superiore Sant'Anna e con il contributo di Lega Serie A, LNPA, Lega Pro, LND ha sviluppato la "Carta sulla sostenibilità ambientale del calcio". Si tratta di un documento con linee guida per fornire un aiuto del punto di vista organizzativo e operativo nell'ambito degli eventi calcistici. In particolare, tratta temi come la governance ambientale, la gestione delle infrastrutture, la gestione degli eventi e il coinvolgimento degli stakeholder¹⁷.

Grazie alle norme istituite nel corso degli ultimi anni, i club professionistici hanno strategie per la tutela dell'ambiente che si diramano in tre direzioni. La prima riguarda l'efficientamento energetico degli impianti. Spesso i maggiori interventi di ammodernamento riguardano l'installazione di pannelli fotovoltaici, sistemi di illuminazione LED e isolamento termico. La seconda è la gestione sostenibile dei rifiuti. In ambienti come gli stadi dove vengono prodotti molti rifiuti in un breve lasso di tempo risulta fondamentale introdurre efficaci programmi di raccolta differenziata. Inoltre, uno dei principali obiettivi è quello dell'eliminazione della plastica monouso con altri oggetti più sostenibili. La terza è la promozione della mobilità sostenibile; non solo per la squadra, ma soprattutto per i tifosi, ad esempio attraverso convenzioni con i trasporti pubblici, navette gratuite e programmi di mobilità a impatto zero.

Va però comunque sottolineato che anche nel settore professionistico sono presenti delle differenze tra società così come accade nel dilettantismo. Infatti, i club con maggiori risorse

¹⁷ FIGC, Carta sulla sostenibilità ambientale del calcio.

economiche e una struttura organizzativa più sviluppata sono in grado di investire in progetti più grandi. I club di fascia medio-bassa, pur soggetti agli stessi obblighi normativi, faticano a strutturare strategie ambientali complesse e spesso compiono solamente gli obblighi imposti senza spingersi oltre.

2.5 IL RUOLO DELLE FEDERAZIONI E DELLE LEGHE

Come accennato nei punti precedenti, le organizzazioni di governance hanno un ruolo fondamentale nel rispetto e applicazione di politiche sostenibili e inclusive. Infatti, senza un regolamento condiviso, le azioni concrete per affrontare questi problemi rimarrebbero scelte volontarie di pochi club virtuosi.

Per rispettare queste normative, le società devono avere all'interno del loro organigramma delle figure competenti in grado di rispondere anche alle crescenti aspettative dei terzi. A questo proposito in Italia è stato lanciato dalla UEFA, in collaborazione con l'Università Bocconi, il "Sustainability Compact Course in Football". Si tratta di un programma formativo che fornisce supporto ai dirigenti dei club sulle tematiche di sostenibilità sociale e ambientale.

A livello federale, la FIGC ha approvato a larghissima maggioranza nel Consiglio federale del 28 marzo 2024 un piano strategico ambientale. Al suo interno vengono indicate tra le altre precise linee di sviluppo in materia di sostenibilità economico-finanziaria, investimento sui sistemi giovanili e impulso al calcio femminile.

Il ruolo delle federazioni è cruciale perché consente di creare un sistema di rendicontazione uniforme, che permette di confrontare le performance dei club nel tempo e tra di loro. La rendicontazione ESG nel calcio è ancora lontana rispetto ai livelli di altri settori, ma l'obiettivo è chiaro: passare dalla volontarietà all'obbligo e dalla rendicontazione scritta alla misurazione quantitativa.

CAPITOLO 3

GLI STADI SOSTENIBILI E LE BUONE PRATICHE NEL CALCIO

3.1 LO STADIO COME INFRASTRUTTURA CRITICA PER LA SOSTENIBILITA'

Nei capitoli precedenti sono state analizzate le responsabilità sociali e ambientali delle organizzazioni calcistiche in senso ampio, in questo è necessario ora concentrarsi su quello che rappresenta il cuore di ogni club: lo stadio. L'impianto sportivo non è più semplicemente il luogo dove si svolgono le partite. Infatti, lo stadio va considerato come un punto di aggregazione che, secondo la visione dei club, abbia una vita tutti i giorni della settimana e non solo durante il match day. Di conseguenza lo stadio diventa un centro polifunzionale e con diversi servizi integrati al suo interno. Anche per questo è il punto in cui si concentrano gli impatti ambientali più significativi, le opportunità di innovazione più rilevanti e le connessioni più visibili tra il club e la comunità locale.

Un grande stadio può consumare fino a 8 milioni di kWh annui, equivalenti al fabbisogno energetico di 2.500 famiglie. A questo si aggiunge un consumo idrico che può raggiungere i 100.000 m³ annui per la sola manutenzione del manto erboso, e una produzione di rifiuti che in occasione degli eventi sportivi può arrivare fino a 6,81 kg per spettatore. Moltiplicando questi numeri per le decine di partite che ogni stadio ospita ogni anno, l'entità dell'impatto ambientale diventa evidente.

A questi problemi di gestione strutturale si aggiungono quelli legati alla mobilità. Il trasporto dei tifosi per raggiungere gli impianti sportivi è responsabile di una quota elevatissima delle emissioni totali degli eventi calcistici: nel caso di UEFA EURO 2020, gli spostamenti dei tifosi hanno rappresentato il 73% delle emissioni complessive del torneo¹⁸. Questo dato rivela una caratteristica degli eventi sportivi: la maggior parte dell'impatto ambientale non è generata dall'organizzazione, ma dagli spettatori. Ciò implica che una strategia di sostenibilità efficace non può limitarsi a intervenire sulle infrastrutture, ma deve necessariamente coinvolgere i comportamenti dei tifosi.

Come anticipato, le competizioni internazionali sono le manifestazioni che causano più inquinamento. Questo, infatti, cresce all'aumentare della grandezza dell'evento. Secondo una

¹⁸ UEFA.com

ricerca condotta da Scientists for Global Responsibility e dal New Weather Institute una partita di un campionato come LaLiga o Premier League crea circa 1.700 tonnellate di CO₂. Una singola partita dei Mondiali di calcio può generare tra le 44.000 e le 72.000 tonnellate di CO₂ (tra le 26 e le 42 volte l'impatto di una partita di campionato nazionale). Si tratta di un quantitativo di emissioni paragonabile a quello annuale di oltre 30.000 automobili.

In Italia c'è un problema strutturale ulteriore, legato all'età degli impianti. Come già evidenziato nel primo capitolo, la stragrande maggioranza degli stadi italiani di Serie A e B è stata costruita tra gli anni '50 e gli anni '80, in un'epoca in cui i criteri di efficienza energetica non esistevano. Questo significa che i club si trovano spesso a gestire strutture obsolete, non di loro proprietà e difficilmente adattabili agli standard attuali. A livello italiano quindi la situazione ambientale è anche aggravata da quella strutturale.

3.2 LE PRINCIPALI PROBLEMATICHE AMBIENTALI DEGLI STADI

Prima di analizzare alcuni esempi virtuosi, è utile capire le principali criticità che solitamente presenta uno stadio. Questo anche per comprendere meglio successivamente alcune scelte attuate dai club oggetti di studio. Sono riscontrabili cinque criticità principali.

La prima è quella dei consumi energetici. Gli stadi richiedono grandi quantità di energia per l'illuminazione dei campi, il riscaldamento e il raffreddamento degli ambienti. Da non sottovalutare anche i consumi per i sistemi di videosorveglianza e controllo degli accessi, gli impianti audio e i negozi interni. Una soluzione che negli ultimi anni viene spesso adottata è quella dell'installazione di sistemi di illuminazione LED. Questa tecnologia può ridurre fino al 50% i consumi energetici rispetto alle luci tradizionali, permettendo, oltre a un risparmio economico, anche uno ambientale.

La seconda è quella della gestione dei rifiuti. Ogni evento sportivo genera quantità significative di rifiuti, prevalentemente legati al consumo di cibo e bevande all'interno degli impianti. La plastica monouso rappresenta la componente più critica, tanto che la normativa europea impone vincoli sempre più stringenti al suo utilizzo. I club più sensibili stanno sperimentando soluzioni come bicchieri riutilizzabili, eliminazione delle bottiglie di plastica in favore di borracce e sistemi di raccolta differenziata.

La terza è quella della mobilità. Come già evidenziato, gli spostamenti dei tifosi rappresentano la parte più ampia di emissioni di una partita. Alcune soluzioni già sperimentate includono accordi con le aziende di trasporto pubblico locale per aumentare la frequenza dei servizi nelle ore delle partite e biglietti scontati o gratuiti.

La quarta è quella del consumo idrico. La manutenzione del manto erboso richiede grandi quantità di acqua, soprattutto nei mesi estivi. Le soluzioni innovative includono sistemi di raccolta delle acque piovane per l'irrigazione, utilizzo di erba ibrida che richiede meno manutenzione e impianti di irrigazione a goccia per ridurre gli sprechi.

La quinta è quella della costruzione e ristrutturazione degli impianti. La costruzione di un nuovo impianto comporta un grande impatto ambientale a 360 gradi. Le ristrutturazioni di impianti esistenti, come nel caso del Real Madrid con il Bernabeu, consentono di preservare il suolo e ridurre l'impatto ambientale rispetto alle nuove costruzioni. Tuttavia, questo non è sempre possibile, soprattutto a causa della vecchiaia degli impianti che rendono gli ammodernamenti molto costosi o in alcuni casi addirittura impossibili.

3.3. CASO STUDIO 1 – JUVENTUS FC E L'ALLIANZ STADIUM

A livello italiano l'esempio più avanzato di stadio sostenibile è rappresentato dal caso di Juventus FC. Il suo stadio fonde alcune delle scelte migliori tra sostenibilità ambientale e gestione infrastrutturale nel calcio italiano. Situato nella periferia nord di Torino, l'Allianz Stadium, inaugurato nel 2011 dove sorgeva il vecchio stadio Delle Alpi, è stato concepito con criteri di efficienza e sostenibilità che lo rendono un riferimento non solo nel panorama italiano, ma anche in quello europeo.

Per Juventus la sostenibilità fin dal giorno 0 è stata un elemento centrale nel progetto. Lo smantellamento del vecchio Delle Alpi è stato gestito come un'operazione a km zero, che ha permesso di riutilizzare i materiali del vecchio impianto nel nuovo cantiere. Si è così evitato lo smaltimento di 40.000 metri cubi di calcestruzzo, 5.000 tonnellate di acciaio, 2.000 metri quadrati di vetro e 300 tonnellate di alluminio. A partire dalla stagione 2019-2020 tutta l'energia elettrica utilizzata dalla Juventus proviene esclusivamente da fonti rinnovabili, certificata tramite Garanzie di Origine. Nel 2016 l'impianto di illuminazione è stato oggetto di ammodernamento nel quale sono state sostituite le vecchie luci con nuove a tecnologia LED.

Questo processo ha permesso di ottenere la classe energetica più alta per gli standard UEFA per l'illuminazione del campo da gioco oltre a un risparmio energetico. Dal 2018/2019 lo stadio è alimentato solo esclusivamente da energia rinnovabile e nelle aree hospitality è stato introdotto l'uso di materiale compostabile. A partire dalla stagione 2019/2020 il processo di accesso allo stadio è stato quasi interamente digitalizzato, adeguandosi alle più attuali norme delle federazioni. Nel dicembre 2024, durante l'ESG Day all'Allianz Stadium, Juventus ha presentato la nuova Strategia ESG denominata "Black, White & More". Si articola in sei ambiti principali chiamati "pianeti", che coprono aspetti ambientali, sociali e di governance. Questo progetto mostra un segno di continuità nell'impegno alla sostenibilità, introducendo però nuove tecnologie e risorse per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il club inoltre è diventato il primo in Italia conforme alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), la direttiva europea che impone standard elevati di rendicontazione non finanziaria. Il gruppo ESG è stato inserito nella Direzione People & Culture, con l'obiettivo di rendere la sostenibilità un punto centrale della cultura aziendale. Uno dei progetti lanciati negli ultimi anni prende il nome di "Emissions in the Corner", che punta alla riduzione delle emissioni di CO₂. Nonostante lo stadio sia alimentato esclusivamente da fonti rinnovabili e non utilizzi gas, la società non ignora il fatto che la maggior parte delle emissioni proviene dagli spostamenti dei tifosi. Per questo motivo ha iniziato a misurarle sistematicamente e ha cercato delle soluzioni per arginarle. Tra queste troviamo il programma "Road to Allianz Stadium", realizzato in collaborazione con GTT (Gruppo Torinese Trasporti). Lanciato nel 2025 in alcune partite casalinghe, ha offerto ai tifosi under 30 un biglietto gratuito giornaliero per il trasporto pubblico per arrivare allo stadio. I risultati, analizzati dalla Scuola Superiore Sant'Anna, hanno stimato che grazie al test effettuato in Juventus – Monza del 27 aprile 2025 sono state evitate emissioni di CO₂ pari a un quantitativo che viene assorbito in un anno da 436 alberi. Per far sì che queste iniziative siano ripetibili e applicabili anche in altri contesti è necessario che ci sia una collaborazione tra club e istituzioni pubbliche. A livello europeo, Juventus fa parte di ESSMA (European Stadium and Safety Management Association). Si tratta di un'associazione che riunisce i principali impianti europei, cercando di sviluppare sempre più miglioramenti nella gestione sostenibile degli stadi. L'impegno di Juventus non si limita però solamente all'ambito ambientale. Infatti, soprattutto negli ultimi anni c'è stato un grande impegno anche per iniziative che riguardano il sociale. A livello italiano Juventus è stato il primo club a ottenere la certificazione UNI/PdR 125:2022. È un riconoscimento ufficiale che attesta l'impegno del club nel creare un ambiente inclusivo,

equo e basato sulle pari opportunità. Inoltre, nel 2025 il club ha ricevuto un altro premio, lo “Scudetto Sociale” di VITA Magazine, rivista centrale nel mondo ambientale e sociale.

Tra le varie iniziative proposte, spicca la creazione di Juventus One. Si tratta di un progetto paralimpico che nella stagione 2024/2025 ha coinvolto 125 atleti con disabilità motorie. Lo scopo dell’iniziativa è anche quello di introdurre percorsi educativi, sensibilizzare sulla tematica e creare inclusione.

Dal 2018 Juventus sostiene Save the Children per supportare bambini e adolescenti che sono nati in contesti difficili e ridurre le disuguaglianze. Nella stagione 2024/2025 il logo di Save the Children è comparso sulle maglie da gara della prima squadra maschile e femminile, a testimonianza dell’impegno profuso.

Anche a livello strutturale sono stati adottati degli accorgimenti per rendere l’esperienza allo stadio fruibile da tutti. All’interno dell’impianto sono stati realizzati specifici settori per garantire contemporaneamente comodità e buona visibilità. Vengono messi a disposizione anche steward dedicati, cani guida e supporti audio descrittivi per le persone cieche. Infine, anche lo stesso Juventus Museum è stato progettato per accogliere visitatori con differenti disabilità per rendere l’esperienza completamente inclusiva.

Il caso di Juventus è interessante non solo per le soluzioni adottate, ma soprattutto per il percorso che è stato condotto fino ad ora. La sostenibilità è stata costruita gradualmente, partendo dall’ammodernamento dello stadio fino ad arrivare a una cultura organizzativa chiara e a una rendicontazione strutturata. A livello sociale sono stati introdotti diversi progetti che rendono l’esperienza inclusiva e fruibile da tutti. Questo percorso dimostra che la sostenibilità e l’inclusione nel calcio professionistico non è un obiettivo che si raggiunge in un giorno, ma è il risultato di una strategia di lungo periodo che richiede investimenti, competenze e una visione chiara.

3.4 CASO STUDIO 2 - UDINESE CALCIO E IL BLUENERGY STADIUM

Il secondo caso studio è quello dell’Udinese Calcio, club che per dimensioni e risorse è ben lontano dai livelli di Juventus, ma che in materia di sostenibilità ambientale ha raggiunto risultati che lo collocano tra i riferimenti europei.

Per comprendere come questa società sia una tra quelle più all'avanguardia a livello italiano, bisogna partire dall'infrastruttura. Lo stadio fu inaugurato nel 1976 con il nome di Stadio dei Rizzi, un impianto con pista d'atletica e una capienza di oltre 40.000 posti. La prima ristrutturazione avvenne in occasione dei Mondiali di Italia '90, quando la struttura ospitò tre partite del torneo. Nel 2013 la famiglia Pozzo, proprietaria del club, acquisì il diritto di superficie dello Stadio Friuli dal Comune di Udine per 99 anni, impegnandosi a finanziare interamente la ristrutturazione con fondi privati. Questa scelta è stata determinante per ottenere dei risultati in modo rapido, senza dover aspettare l'intervento pubblico. La ristrutturazione, completata nel 2016, ha trasformato radicalmente l'impianto: la pista d'atletica è stata rimossa, tre lati dello stadio sono stati demoliti e ricostruiti portando la capienza a 25.144 posti, con tribune avvicinate al campo per migliorare la visuale. La trasformazione più importante però non è stata estetica: il nuovo impianto è stato ripensato come una struttura multifunzionale, sostenibile e accessibile, non più solo come un luogo per le partite di calcio. Dal 2018 lo stadio è associato al brand Bluenergy, che fornisce energia 100% rinnovabile al club. Questa collaborazione ha contribuito a una riduzione stimata di circa 6.500 tonnellate di CO₂ nel corso degli anni. Il progetto energetico è stato sviluppato con il supporto del Politecnico di Milano, che ha affiancato il club come advisor tecnico nella progettazione del sistema fotovoltaico. Il Bluenergy Stadium di Udine è oggi considerato uno degli stadi più ecosostenibili d'Europa. La copertura dello stadio è dotata di un impianto fotovoltaico composto da 2.409 pannelli solari che producono circa 1,1 MWh di energia pulita all'anno. Il 70% dell'energia prodotta viene utilizzata direttamente dalla struttura. Il restante 30% viene immessa in una comunità energetica rinnovabile, la prima collegata a uno stadio di calcio in Italia. Grazie a questi interventi, il risparmio accumulato in termini di emissioni ha raggiunto quasi 5.000 tonnellate di CO₂¹⁹. Nel 2024 ha preso vita il progetto "Energia in Campo". Si tratta di una comunità energetica rinnovabile che permette ai sostenitori del club e alle aziende dell'area circostante di utilizzare la parte di energia prodotta dai pannelli solari dello stadio. Una parte dei ricavi di tale iniziativa viene destinata a progetti sociali legati alla neuropsichiatria infantile dell'Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale. Questo è un esempio di come lo stadio non sia un elemento a sé stante, ma un motore per il territorio con positive ricadute sociali.

Grazie a queste azioni innovative rivolte all'ambiente e al sociale, il club è stato insignito di diverse onorificenze. Nel 2022, sulla base dei risultati del report "Brand Finance Football

¹⁹ Bluenergygroup

Sustainability Perceptions Index" l'Udinese è risultata il quarto club più sostenibile al mondo e il primo in Italia, davanti a club di ben maggiori dimensioni e risorse. Il riconoscimento più prestigioso a livello nazionale è arrivato nel novembre 2025. Nella Sala Verde di Palazzo Chigi a Roma, alla presenza del Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica Gilberto Pichetto Fratin e del Presidente della FIGC Gabriele Gravina, l'Udinese Calcio ha ricevuto il Premio De Sanctis per la Sostenibilità. Si tratta di una premiazione annuale, organizzata dalla Fondazione De Sanctis in collaborazione con il Ministero dell'Ambiente e con il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei ministri. Il riconoscimento è stato consegnato dalla leggenda Dino Zoff a Magda Pozzo, Strategic Marketing Coordinator di Udinese Calcio.

Grazie a questi riconoscimenti, il club ha acquisito una grande credibilità non solo a livello nazionale, ma anche europeo. Nel dicembre 2024 il Comitato Esecutivo dell'UEFA ha scelto il Bluenergy Stadium come sede della Supercoppa Europea 2025. La scelta di Udine è stata influenzata soprattutto dai progetti di sostenibilità avviati dall'Udinese Calcio, che vanno nella direzione intrapresa dalla UEFA. Inoltre, all'interno dell'impianto vengono ospitate regolarmente gare delle varie categorie della Nazionale italiana di calcio.

La società non si limita però solamente ad azioni ambientali, ma anche di natura sociale. La ONLUS "Udinese per la Vita", fondata il 9 maggio 1998 da Giuliana Linda Pozzo, è la prima organizzazione non lucrativa creata da un club calcistico italiano. La sua missione è sostenere la formazione professionale e la ricerca scientifica in ambito sanitario e socioassistenziale. Vengono sostenuti attivamente l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Udine, l'Istituto Gervasutta e l'Istituto Nemo, per l'acquisto di attrezzature mediche e il sostegno a bambini e adulti con disabilità.

Sul lato dell'inclusione, Udinese ha aderito alla campagna "Keep Racism Out" della Lega Serie A per la lotta contro il razzismo. In occasione di Udinese-Lazio del 21 maggio 2023, ha utilizzato una speciale maglia arcobaleno per celebrare la Giornata mondiale contro l'omofobia, la transfobia e la bifobia.

Dal punto di vista educativo, per le nuove generazioni è stato pensato un camp estivo che pone al centro divertimento e sensibilizzazione. I partecipanti ricevono kit sportivi realizzati con plastica riciclata e seguono menù progettati da nutrizionisti a basso impatto ambientale. Il tutto

si svolge nel rispetto del principio Plastic Free, con materiali compostabili e borracce al posto delle bottiglie²⁰.

L'esempio di Udinese Calcio è interessante perché mette in luce degli spunti interessanti. Il primo è che la sostenibilità può essere un fattore importante anche per club di medie dimensioni: la società non possiede i fondi dei grandi club europei, ma dimostra che è comunque possibile. Il secondo è che la sostenibilità viene applicata in modo efficace quando è integrata nella cultura organizzativa e non relegata a specifici settori, ma a 360 gradi nella vita del club. Il terzo è che la dimensione sociale e quella ambientale si possono rafforzare reciprocamente. Come visto precedentemente, la comunità energetica che finanzia la neuropsichiatria infantile, le maglie in plastica riciclata per i bambini dei campus e lo stadio che offre servizi al territorio sono esempi di come un'iniziativa ambientale possa generare valore sociale e viceversa.

3.5 CASO STUDIO 3 – FOREST GREEN ROVERS

Il terzo caso studio ha come protagonista un club inglese. Si tratta probabilmente dell'esempio più radicale e conosciuto di sostenibilità nel calcio a livello mondiale: il Forest Green Rovers. Il club milita nelle serie minori del calcio inglese, ma ha messo al centro del suo progetto la sostenibilità, creando una forte identità e diventando un esempio di élite nel panorama internazionale.

Il Forest Green Rovers ha sede a Nailsworth, un paesino di circa 6.000 abitanti nel Gloucestershire, nel sud dell'Inghilterra. Nel 2010 la società, sull'orlo del fallimento, è stata rilevata dall'imprenditore Dale Vince. Proprietario di Ecotricity, una delle principali aziende di energia verde del Regno Unito, nel giro di pochi anni ha cambiato completamente la vision della società. Fin dagli inizi, ogni decisione presa dalla nuova proprietà ha avuto come punto focale non il risultato sportivo, ma il rispetto per l'ambiente.

Ciò che rende interessante questo caso è il percorso che è stato compiuto dal rilevamento del club fino ad oggi. Il processo di cambiamento è stato graduale, ma costante. Nel 2011 il manto erboso è stato sostituito con un terreno completamente organico e sul tetto dello stadio sono stati installati pannelli solari per la produzione di energia elettrica. Nell'anno seguente è stato introdotto l'utilizzo di un robot tosaerba alimentato da energia solare per curare il campo. Il

²⁰ Udinese Calcio

gruppo squadra, inoltre, dal 2015 segue una dieta vegana e nelle aree hospitality vengono servite solo pietanze vegetariane o vegane. Per questi motivi il club nel 2017 è stato dichiarato il più vegano del mondo, con il riconoscimento della Vegan Society attraverso il Vegan Trademark²¹. Con l'olio da cucina di scarto prodotto dalle cucine del club e dai locali vicini allo stadio è stata avviata la produzione di biocarburante. Oltre all'alimentazione e all'energia, Vince ha dotato i parcheggi dell'impianto di colonnine per la ricarica di auto elettriche, per incoraggiare i tifosi verso forme di mobilità sostenibile. Inoltre, attorno allo stadio sono stati piantati fiori selvatici e alberi autoctoni per favorire la conservazione di specie locali e la biodiversità.

Grazie a queste iniziative la società nel corso degli anni ha ricevuto diversi premi. Tra questi sicuramente spicca il "Climate Action Award" rilasciato dalle Nazioni Unite, riconoscendolo come primo club calcistico al mondo carbon neutral²². Si tratta di un riconoscimento che va a premiare le realtà che attuano iniziative concrete più nella lotta al cambiamento climatico. Inoltre, anche la FIFA lo ha nominato "il club più green al mondo".

Sul lato dell'impiantistica il club ha investito molto, apportando grandi modifiche allo stadio. Il The New Lawn è un piccolo impianto di circa 5.000 posti, ma molto all'avanguardia. Oltre alle già citate innovazioni, possiede anche un sistema di recupero delle acque piovane per l'irrigazione del terreno di gioco e un sistema di turbine eoliche per fornire energia agli uffici del club. Sul fronte delle divise da gioco, il Forest Green Rovers ha adottato un approccio analogo. Le maglie sono realizzate con scarti del caffè e plastica riciclata, ciò permette di trasmettere il modello di sostenibilità anche quando la squadra è in trasferta.

Sul fronte dell'innovazione, il progetto più ambizioso del club è la costruzione di un nuovo stadio costruito quasi interamente in legno, denominato Eco Park. Il nuovo impianto, la cui costruzione ha ricevuto il via libera definitivo nel febbraio 2025 dopo un percorso burocratico durato anni, sarà progettato dallo studio di architettura di fama mondiale Zaha Hadid Architects. Avrà una capienza iniziale di 5.000 posti, destinata successivamente a raddoppiare, e sarà dotato di circa 1.700 posti auto, colonnine per veicoli elettrici e ampio spazio per le biciclette.

Dale Vince ha costruito un modello in cui la sostenibilità è la strategia principale a cui ruotano attorno tutte le altre decisioni. Ogni scelta viene presa con la sostenibilità come criterio primario. Va però sottolineato anche i limiti di questo modello che si sono verificati negli anni.

²¹ Vegan Society

²² United Nation, Climate Action Award

Le performance sportive della squadra non hanno rispecchiato l'eccellenza del modello di sostenibilità. Negli ultimi anni il club ha collezionato due retrocessioni consecutive, retrocedendo fino in National League, la quinta serie inglese. Al termine della stagione 2025/2026 il club ha terminato il campionato al settimo posto, non guadagnandosi la promozione e di conseguenza disputerà la stagione successiva in quinta serie. Questo solleva una domanda interessante: la sostenibilità come fulcro del progetto è compatibile con la competitività sportiva? Da un lato, i vincoli imposti dalla proprietà possono influenzare alcuni aspetti della gestione sportiva come il reclutamento di giocatori. Dall'altro, appare inverosimile che queste restrizioni siano la sola causa determinante della flessione negativa degli ultimi anni. Va anche però considerato che nel 2022 il club ha raggiunto per la prima volta nella sua storia la promozione in terza serie.

Ciò che è certo è che il club ha dimostrato che è possibile costruire un'organizzazione calcistica in cui la sostenibilità è il principio organizzativo fondamentale da cui derivano tutte le altre scelte. Per questo il modello Forest Green è citato nelle strategie di sostenibilità della UEFA e della FIFA, studiato in molte organizzazioni e oggetto di analisi come nel presente elaborato.

3.6 CONFRONTO TRA I CASI STUDIO

L'analisi dei tre casi permette di individuare considerazioni che mostrano analogie e differenze delle strategie.

Il primo elemento che emerge è la varietà dei percorsi possibili. I tre casi rappresentano approcci molto diversi alla sostenibilità. Juventus ha costruito un sistema ESG moderno e conforme ai più alti standard europei. Udinese ha puntato su un'innovazione energetica che riguarda prevalentemente lo stadio, integrando però anche diverse iniziative sociali. Forest Green Rovers ha adottato un approccio totalizzante e vincola ogni aspetto dell'organizzazione. Non esiste quindi un unico modello di sostenibilità, ma più strade che dipendono dalle dimensioni del club, dalla sua storia, dalle risorse disponibili e dalla visione della proprietà.

Il secondo elemento è il ruolo determinante della proprietà. In tutti e tre i casi, la svolta sostenibile è partita dall'alto. Juventus ha scelto di integrare l'ESG nel Consiglio di amministrazione, Udinese ha creato una partnership con Bluenergy Group e Dale Vince ha introdotto una nuova visione al Forest Green Rovers. Ciò indica che la sostenibilità nel calcio

non emerge spontaneamente, ma richiede una decisione consapevole e un investimento di lungo periodo da parte di chi guida il club.

Il terzo elemento è l'impatto della sostenibilità sul territorio. In ogni caso analizzato, le iniziative ambientali hanno prodotto benefici che ricadono anche sulla comunità. Juventus ha svolto una riqualificazione urbana dell'area attorno all'Allianz Stadium, Udinese ha creato una comunità energetica che coinvolge tifosi e aziende del territorio, i Forest Green Rovers sono diventati un punto di riferimento non solo a livello inglese, ma anche internazionale. La sostenibilità degli stadi, se realizzata con coerenza diventa uno strumento di sviluppo locale.

Il quarto elemento riguarda la misurabilità e la rendicontazione. Tutti e tre i club hanno ricevuto premi e riconoscimenti per il loro lavoro. Inoltre, seppur con modalità diverse, hanno sviluppato sistemi per misurare e comunicare i propri impatti ambientali. Il Sustainability Report di Juventus conforme alla Corporate Sustainability Reporting Directive, Udinese in collaborazione con diverse realtà green e la certificazione carbon neutral delle Nazioni Unite dei Forest Green Rovers. È importante che i risultati raggiunti siano comunicati, sia per sensibilizzare sul tema sia per dimostrare con fatti il percorso svolto.

CAPITOLO 4

CONFRONTO TRA DILETTANTISMO E PROFESSIONISMO: ANALOGIE E DIFFERENZE.

4.1 PREMESSA

L'analisi condotta nei capitoli precedenti ha permesso di costruire un quadro delle responsabilità sociali e ambientali nel calcio, distinguendo tra il livello dilettantistico e quello professionistico. Prima di procedere a un confronto tra i due mondi, è necessario fare una premessa. Il dilettantismo e il professionismo sono due sistemi organizzativi profondamente diversi, che operano con logiche, risorse e contesti istituzionali differenti. Metterli a confronto non significa giudicare quale sia il migliore, quello più sostenibile o con più attenzione al sociale, ma comprendere perché le responsabilità si manifestino in modo diverso nei due contesti e quali fattori spiegano queste differenze. Il modello teorico più adatto per condurre un raffronto tra i due mondi unisce la Piramide di Carroll, la teoria degli stakeholder di Freeman e la teoria istituzionale. Questi tre strumenti permettono infatti di considerare simultaneamente il lato valoriale (Carroll), quello relazionale (Freeman) e quello normativo.

4.2 DIFFERENZE NELLE RESPONSABILITA' SOCIALI

La prima differenza tra dilettantismo e professionismo riguarda la natura delle responsabilità sociali. Nel calcio dilettantistico, come analizzato nel Capitolo 1, la responsabilità sociale è parte dell'identità delle associazioni sportive. Le ASD esistono per svolgere una funzione sociale, educativa e aggregativa all'interno delle comunità locali. Non si tratta di una scelta strategica, ma di una missione che è più importante rispetto al lato economico di profitto. Se si utilizza la Piramide di Carroll, queste realtà si muovono prevalentemente nel livello etico: non è il profitto la loro ragion d'essere, ma il servizio alla comunità.

Nel calcio professionistico, invece, la responsabilità sociale ha un peso differente. Si passa infatti dal filantropismo a una strategica ben definita. Rispetto alle ASD, i club professionistici integrano all'interno della loro attività tutta una serie di iniziative sociali strutturate e che portino un ritorno anche a loro stessi. È un percorso organizzato e preparato con largo anticipo che le ASD, per dimensioni e struttura, difficilmente possono intraprendere nella stessa forma.

Le differenze tra questi due mondi si manifestano su tre livelli. Il primo è la formalizzazione dei progetti. Nel dilettantismo le iniziative sociali sono quasi sempre non documentate e difficilmente rendicontabili. Invece, nel professionismo sono presenti fondazioni societarie, report di sostenibilità e programmi pluriennali. Il secondo livello è la scala su cui ha impatto l'operato dell'organizzazione. Un'ASD raggiunge decine o centinaia di persone nella propria comunità locale. Un grande club professionistico può influenzare milioni di persone attraverso i propri canali di comunicazione e iniziative. Il terzo livello è la motivazione che spinge a compiere azioni per il sociale. Nelle ASD la responsabilità sociale è la ragione di vita stessa dell'associazione. Nei club professionistici le iniziative per il sociale sono legate soprattutto alla reputazione, alle sponsorizzazioni e alle relazioni con gli stakeholder. Un dato in comune che permette di comprendere l'importanza sociale del calcio è quello sull'integrazione. Nella stagione 2023-2024 i tesserati stranieri nella FIGC erano 60.000 provenendo da oltre 150 paesi, confermando come il calcio continui a rappresentare uno dei principali strumenti di integrazione per i migranti²³.

4.3 DIFFERENZE NELLE RESPONSABILITA' AMBIENTALI

Le differenze nelle responsabilità ambientali, rispetto a quelle sociali, sono più strutturali e difficilmente colmabili nel breve periodo.

Nel dilettantismo la dimensione ambientale è meno sviluppata rispetto a quella sociale. Le ASD generano un impatto ambientale limitato rispetto ai grandi club, ma quasi mai hanno strumenti per misurarlo e ridurlo. Le iniziative esistono, ma sono frammentate, volontarie e dipendenti dall'iniziativa individuale dei dirigenti.

Nel professionismo, invece, la responsabilità ambientale ha assunto una dimensione normativa e strutturata. L'introduzione dei Criteri di Sostenibilità obbligatori nelle licenze UEFA a partire dalla stagione 2023-2024 e la Strategia di Sostenibilità 2030 FIGC, ad esempio, rappresentano un quadro normativo che non ha equivalenti nel dilettantismo. Si tratta di una differenza qualitativa, non solo quantitativa: nel professionismo la sostenibilità ambientale è diventata un obbligo, mentre nel dilettantismo rimane una scelta volontaria.

²³ Report 2025 FIGC

La spiegazione più immediata di questa differenza è sicuramente quella economica. Le iniziative ambientali strutturate costano e il divario di risorse tra dilettantismo e professionismo è abissale. Ma questa spiegazione, pur essendo vera, non è sufficiente. Il caso Forest Green Rovers, un club di quinta divisione, dimostra che la sostenibilità ambientale può essere perseguita anche senza le risorse dei grandi club, se la visione della proprietà è chiara. La variabile determinante non è solo economica, ma anche culturale e organizzativa.

4.4 I FATTORI ESPLICATIVI DELLE DIFFERENZE

L'analisi condotta permette di identificare tre categorie principali di fattori che spiegano le differenze nelle responsabilità sociali e ambientali tra dilettantismo e professionismo.

4.4.1 Fattori economici

Il primo fattore è la disponibilità di risorse economiche. Il calcio professionistico, soprattutto a livello europeo, raggiunge un valore di produzione di molti miliardi di euro all'anno, mentre le ASD operano con budget che spesso non superano poche decine di migliaia di euro. Questa differenza spiega la differenza nella capacità di investire in infrastrutture sostenibili e sviluppare programmi sociali strutturati.

Va però sottolineato un paradosso. Nonostante la crescita dei ricavi, a livello italiano, il calcio professionistico ha accumulato 9,3 miliardi di perdite in 17 anni, dalla stagione 2007-2008²⁴. Questo significa che l'abbondanza di risorse non comporta risultati certi. Club con ricavi elevati ma bilanci in perdita faticano a investire in sostenibilità tanto quanto club con risorse limitate ma bilanci in equilibrio. La sostenibilità economica è quindi fondamentale per la sostenibilità ambientale e sociale.

4.4.2 Fattori organizzativi

Il secondo fattore riguarda la struttura organizzativa. I grandi club professionistici hanno sviluppato team dedicati alla sostenibilità, con competenze specifiche in ESG e rapporti con gli stakeholder. Nulla di tutto questo esiste nel dilettantismo. Le ASD sono gestite prevalentemente da volontari che dedicano tempo allo sport, ma che spesso non hanno una formazione specifica in materia di sostenibilità. Senza competenze non si possono strutturare

²⁴ Report 2025, FIGC

progetti e senza di essi non si ottengono finanziamenti per migliorare l'attenzione societaria al tema.

4.4.3 Fattori istituzionali e normativi

Il terzo fattore è quello istituzionale. Le normative inserite dalla UEFA e la crescente attenzione dell'opinione pubblica verso i temi ESG hanno obbligato le organizzazioni ad adottare pratiche sostenibili. Questo meccanismo è assente nel dilettantismo, dove le ASD non sono soggette a normative stringenti e dove la pressione degli stakeholder è quasi nulla. Nel professionismo, adottare una strategia ESG è diventato un requisito di legittimità. Nel dilettantismo, invece, non lo è ancora. Questa differenza è difficile da modificare perché richiede un cambiamento culturale e normativo che non spetta solamente alle singole organizzazioni.

4.5 CRITICITA' COMUNI

Nonostante le profonde differenze appena citate, ci sono alcune criticità che accomunano dilettantismo e professionismo.

La prima è un problema principalmente italiano, legato alle infrastrutture. Il Report Calcio 2025 della FIGC ha certificato che tra il 2007 e il 2024 in Europa sono stati realizzati 226 nuovi stadi. L'Italia, nello stesso periodo, ne ha costruiti solo 6, incidendo per appena l'1% degli investimenti totali europei. L'età media degli stadi di Serie A è pari a 56 anni, quella degli stadi di Serie B arriva a 74 anni²⁵. Sono numeri che dimostrano un problema strutturale del professionismo italiano. La situazione però non è migliore per il dilettantismo, dove anzi la carenza di risorse accentua ancor di più il problema.

La seconda criticità comune è il rischio di greenwashing. Sia nel professionismo che nel dilettantismo esiste il rischio che le dichiarazioni di sostenibilità non corrispondano a pratiche reali e misurabili. Nel professionismo questo rischio è minore grazie all'obbligo di rendicontazione e alla presenza di certificazioni esterne. Nel dilettantismo, in assenza di qualsiasi sistema di verifica, il rischio è ancora più elevato. La sostenibilità credibile richiede misurazione e trasparenza.

²⁵ Report Calcio FIGC 2025

La terza criticità riguarda la disconnessione tra i due mondi. Nonostante le differenze strutturali, dilettantismo e professionismo fanno parte di un unico sistema calcistico. Eppure, i due livelli operano in modo quasi indipendente sia sul piano sociale che sul piano della sostenibilità. Spesso, infatti, le risorse e le competenze del professionismo non vengono trasmesse al dilettantismo. Il Fondo per il Clima creato dalla UEFA in occasione di EURO 2024 per finanziare progetti di sostenibilità nei club dilettantistici tedeschi è un esempio di questa connessione possibile, ma rimane un caso isolato.

4.6 PROSPETTIVE FUTURE

L'analisi condotta porta a domandarsi se sia possibile che i due mondi convergano su uno stesso piano, sia su quello sociale, ma soprattutto su quello ambientale.

Sul piano infrastrutturale, sembra esserci un avanzamento rispetto al passato. Il ReportCalcio 2025 conta 31 nuovi progetti di stadi in Italia con un impatto stimato sul PIL di 6,1 miliardi. Il Parlamento italiano nel 2025 ha approvato una riforma che introduce sgravi fiscali per la costruzione e l'ammodernamento degli stadi. Sono stati inoltre introdotti certificazioni e premi per i club con attenzione alla sostenibilità nella gestione degli impianti. In prospettiva, Euro 2032 rappresenta un'occasione per l'Italia per accelerare la modernizzazione infrastrutturale. Infatti, cinque città italiane dovranno ospitare le partite e dovranno garantire standard di sostenibilità in linea con i requisiti UEFA. Questi impatti se sfruttati correttamente potrebbero portare benefici anche alle piccole realtà.

Sul piano normativo, la direzione sembra essere quella di estendere progressivamente anche al dilettantismo alcuni obblighi oggi riservati al professionismo. A livello italiano, le linee guida del Dipartimento per lo Sport sugli eventi sportivi sostenibili e i programmi di incentivazione sono primi passi in questa direzione. È bene sottolineare però, che ad oggi rimangono strumenti volontari e non applicati su tutto il territorio nazionale.

Sul piano culturale, l'evoluzione più significativa potrebbe venire dai giovani. Le generazioni cresciute con una maggiore consapevolezza ambientale e sociale stanno entrando anche nel mondo dilettantistico, come dirigenti, tecnici e atleti. Questo ricambio generazionale potrebbe influenzare positivamente le priorità delle piccole associazioni sportive, avvicinandole a pratiche più sostenibili anche senza la spinta normativa che caratterizza il professionismo.

CONCLUSIONI

RISPOSTA ALLA DOMANDA DI RICERCA

Il presente lavoro si è posto l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda: in che modo le responsabilità sociali e ambientali delle associazioni sportive si trasformano passando dal dilettantismo al professionismo e quali fattori spiegano queste differenze?

L'analisi condotta nei quattro capitoli permette di dare una risposta articolata. Le responsabilità sociali e ambientali si trasformano passando dal dilettantismo al professionismo si trasformano. Nel mondo dilettantistico la responsabilità sociale è costitutiva dell'identità stessa delle associazioni sportive, mentre nel professionismo diventa una scelta strategica orientata a rispondere alle differenti aspettative degli stakeholder. Sul piano ambientale, invece, la differenza è ancora più netta. Nel dilettantismo la dimensione ambientale è quasi assente come pratica strutturata, mentre nel professionismo è diventata un obbligo normativo e richiesta dalla comunità.

I fattori che spiegano queste differenze, come già ampiamente trattato, sono tre. Il primo e più impattante che aumenta la distanza tra i due mondi è economico. Il secondo, che si intreccia con quello economico, è organizzativo. Il terzo è istituzionale e varia da federazione a federazione.

SINTESI DEI RISULTATI

Nel corso dell'analisi condotta in questo lavoro, sono emersi cinque principali risultati che vengono di seguito riportati.

Il primo risultato è che il calcio dilettantistico è il principale presidio di responsabilità sociale nel sistema sportivo. Le innumerevoli ASD sparse in ogni Paese, svolgono ogni giorno una funzione educativa, aggregativa e inclusiva che anche l'intero insieme dei club professionistici non potrebbe replicare. Questa responsabilità reale rimane quasi sempre invisibile perché non viene misurata né rendicontata. Renderla visibile e valorizzarla è un obiettivo che il sistema sportivo deve risolvere.

Il secondo risultato è che il calcio professionistico ha compiuto negli ultimi anni una transizione significativa verso pratiche di sostenibilità strutturate. Tuttavia, questa transizione è ancora

molto eterogenea. I club con maggiori risorse e strutture sono molto più avanti rispetto a quelli di fascia medio-bassa.

Il terzo risultato riguarda le infrastrutture. Il problema degli stadi, prettamente italiano, non è solo un problema competitivo, ma è uno dei principali ostacoli alla sostenibilità ambientale a tutti i livelli. Non si può chiedere a club che operano in impianti obsoleti di adottare pratiche sostenibili avanzate senza prima risolvere il problema strutturale che li vincola.

Il quarto risultato emerge dai casi studio analizzati nel Capitolo 3. La sostenibilità e inclusione non è necessariamente correlata alle dimensioni economiche del club e si può attuare a qualsiasi livello. Il caso Udinese e il caso Forest Green Rovers dimostrano che con visione strategica e coerenza è possibile raggiungere livelli di eccellenza sostenibile e sociale anche senza grandi investimenti. Questi modelli possono essere da esempio anche per piccole realtà che, seppur in maniera ridotta, possono avviare le stesse pratiche. La variabile determinante è la cultura organizzativa, non il bilancio.

Il quinto risultato è che dilettantismo e professionismo rimangono due mondi sostanzialmente separati. Sul piano sociale le differenze si assottigliano, ma su quello ambientale no. Se le risorse e le competenze presenti nel professionismo non scendono anche nel dilettantismo questa differenza rimane tale. Questa disconnessione è uno dei limiti più evidenti del sistema calcistico e rappresenta uno dei principali ambiti di miglioramento per il futuro.

SVILUPPI FUTURI

Da questo lavoro, sarebbe possibile sviluppare nuove riflessioni su diverse tematiche.

A livello empirico, si potrebbe condurre un'indagine quantitativa su un campione di ASD italiane per misurare il livello effettivo di consapevolezza e adozione di pratiche sostenibili. Si analizzerebbero i fattori che la facilitano o la ostacolano e si potrebbe valutare l'impatto di programmi di supporto. Analogamente, nel professionismo si potrebbe osservare un'analisi dei report di sostenibilità dei club di Serie A per valutare i progressi compiuti nel tempo e confrontare l'Italia con gli altri principali campionati europei.

A livello tematico, un'area interessante per approfondimenti è quella del rapporto tra sostenibilità e risultati sportivi. Il caso Forest Green Rovers ha sollevato la questione se la sostenibilità possa penalizzare la competitività. Una ricerca su questo tema,

utilizzando la correlazione tra pratiche ESG e risultati sportivi, aprirebbe a un interessante dibattito.

A livello normativo, con l'avvicinarsi di Euro 2032, vi è un'opportunità importante per ridefinire gli standard di sostenibilità delle infrastrutture sportive italiane. Una ricerca che analizzi come questi fondi vengano effettivamente sfruttati e quali criteri di sostenibilità vengano applicati nella progettazione dei nuovi impianti, potrebbe fornire spunti interessanti.

CONCLUSIONE FINALE

Ciò che emerge dall'analisi condotta è che il calcio ha un potenziale di impatto sulla società e sull'ambiente che ad oggi non è ancora pienamente sfruttato.

Nel dilettantismo, questo potenziale si manifesta in forma di inclusione ed educazione, ma rimane quasi sempre invisibile e sottovalutato. Nel professionismo, la pressione normativa e l'attenzione degli stakeholder stanno spingendo verso pratiche sempre più strutturate, ma il rischio del greenwashing è ancora presente.

Grazie al suo appeal di massa, lo sport si trova in una posizione privilegiata per contribuire a sensibilizzare ed essere un motore di sostenibilità ambientale. Negli ultimi anni l'importanza della sostenibilità ambientale è aumentata in tutto il settore sportivo, ma c'è ancora molto da fare.

Il calcio è lo sport più popolare del mondo perché riesce a raggiungere tutti: dai bambini che tirano i primi calci a un pallone in un campetto di periferia, agli spettatori che guardano una finale di Champions League. Questa capacità di attraversare i confini sociali, economici e culturali è una forza che in altri contesti è difficile trovare. Ed è proprio questa forza che, se messa al servizio della sostenibilità e dell'inclusione, potrebbe fare del calcio non solo uno specchio della società, ma anche uno strumento attivo di cambiamento.

BIBLIOGRAFIA

Carroll, A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, Academy of Management Review.

Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review.

Walters, G., Tacon, R. (2010), *Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry*, Journal of Management and Organization.

Hamil, S., Morrow, S. (2011), *Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation*, European Sport Management Quarterly.

DOCUMENTI ISTITUZIONALI E REPORT

FIGC (2023), *Strategia di Sostenibilità del Calcio Italiano 2030*, Federazione Italiana Giuoco Calcio, Roma.

FIGC (2025), *ReportCalcio 2025*, Federazione Italiana Giuoco Calcio, Roma.

UEFA (2023), *Football Sustainability Strategy 2030 — Strength Through Unity*, Union of European Football Associations, Nyon.

UEFA (2023), *Social and Environmental Sustainability Requirements — Club Licensing*, Union of European Football Associations, Nyon.

UEFA (2024), *UEFA EURO 2024 Sustainability Report*, Union of European Football Associations, Nyon.

Deloitte Sports Business Group (2025), *Annual Review of Football Finance 2024*, Deloitte LLP, Londra.

Sport e Salute S.p.A. / Istituto per il Credito Sportivo (2025), *Report Sport 2024*, Roma, gennaio 2025.

Dipartimento per lo Sport — Presidenza del Consiglio dei ministri (2023), *Linee guida per l'organizzazione di eventi sportivi sostenibili*, Roma.

Commissione Europea (2023), *Sport and the European Green Deal — A Playbook for Sport Stakeholders*, Bruxelles.

D.Lgs. 36/2021, *Riforma dello sport — Disposizioni in materia di enti sportivi professionistici e dilettantistici nonché di lavoro sportivo*, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

SITOGRAFIA

<https://www.juventus.com/it>

<https://www.udinese.it/>

<https://www.fgr.co.uk/>

<https://www.calcioefinanza.it/>

<https://www.santannapisa.it/it>

<https://www.bluenergygroup.it/>

<https://www.ecotricity.co.uk/>

<https://www.sporteconomy.it/>

<https://sport.sky.it/>

<https://www.sportesalute.eu/>

<https://www.figc.it/it>

<https://it.uefa.com/>

<https://www.sport.governo.it/it/>