

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

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA

**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE
AZIENDALE**

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

**TESI DI LAUREA
LA RENDICONTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NELLO SPORT: UN'ANALISI
DEI REPORT DI SOSTENIBILITÀ DEI CLUB CALCISTICI**

DOCENTE 1° relatore: Prof. (Elisabetta Flora Olga Trincherò)
firma originale docente (su tutte le copie)

Elisabetta Flora Trincherò

STUDENTE: (17C05539, Giorgio Villettaz)
Firma originale studente (su tutte le copie)

Giorgio Villettaz

Sommario

Capitolo 1 - La sostenibilità	1
1.1 - Le origini dello sviluppo sostenibile	3
1.2 - La sostenibilità ambientale, economica e sociale	3
1.3 - Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), Created Share Value (CSV) e COSO	6
Capitolo 2 - La sostenibilità nello sport e nel calcio	10
2.1 - La sostenibilità nello sport	10
2.2 - La sostenibilità nel calcio.....	12
Capitolo 3 - Analisi dei dati	20
3.1 - Informativa generale e modalità di gesti	21
3.2 - Informative temi economici, ambientali e sociali	23
Conclusioni	27
Bibliografia	29
Sitografia	32

Introduzione

Il concetto di sviluppo sostenibile, analogo a quello di sostenibilità, viene definito nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e sullo sviluppo (WCED) come un processo che permette all'attuale generazione di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di fare altrettanto. Tuttavia, con il passare degli anni si sono sviluppate moltissime interpretazioni di sostenibilità. Non è facile individuare un'unica definizione di sostenibilità, poiché il concetto è ampio e piuttosto vago (Mani et al., 2005). Con la Dichiarazione di Johannesburg sullo Sviluppo Sostenibile del 2002 emerge che la sostenibilità è costituita da tre componenti (o pilastri), che vengono analizzati nel primo capitolo, che sono:

- il pilastro ambientale si associa spesso al termine di ecosistema “come ambiente naturale la cui eco sostenibilità consiste nella capacità di mantenere inalterate le proprie caratteristiche nelle relazioni con lo spazio e il tempo” (Silvestri, 2015, p. 217);
- il pilastro economico che si basa sulla logica di ottenere dei benefici superiori, o quanto meno uguali, ai costi sostenuti per un'attività (Munro, 1995);
- il pilastro sociale che si focalizza sui bisogni umani e, una volta soddisfatti questi, su beni di valore superiore (Valera, 2002).

Queste tre componenti dovrebbero essere considerate nei progetti realizzati dalle aziende. Esistono dei metodi che favoriscono l'integrazione delle pratiche sostenibili all'interno delle imprese, questi sono la Responsabilità sociale d'impresa (RSI), il Creating Shared Value (CSV) e il COSO ERM, che vengono descritti nella seconda parte del Capitolo 1. La RSI comprende i comportamenti che un'impresa adotta, su base volontaria, che non perseguono unicamente obiettivi di tipo economico, ma che riguardano anche il capitale umano, l'ambiente e i rapporti con le altre parti interessate (Commissione Europea, 2001). A questo modello sono state associate diverse critiche. La principale è che l'RSI venga applicata dalle aziende solo per scopi di marketing, ostentando i propri risultati anche se derivanti da attività legate in maniera minima alla RSI. Questa eccessiva pubblicità porterebbe, secondo Mullerat (2009) alla percezione che tutte le aziende adottino pratiche relative all'RSI. La realtà invece, è che solo le grandi società multinazionali lo fanno, mentre le piccole aziende tendono a trascurare l'applicazione di tale concetto (Mullerat, 2009). Un'altra critica è mossa da Dudovskiy J. (2012) e altri autori sostengono che le iniziative delle imprese nell'ambito della RSI siano in realtà in contraddizione con le azioni realmente intraprese nel loro operato. Il concetto di CSV viene

definito da Porter e Kramer come un insieme di “politiche e pratiche operative che migliorano la competitività di un'impresa migliorando contemporaneamente le condizioni economiche e sociali nelle comunità in cui opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 66). Questo concetto si basa su tre punti chiave: il ripensamento dei prodotti dei mercati, la ridefinizione della produttività nella catena del valore e la costruzione di cluster industriali di supporto presso le sedi dell'azienda. Infine, il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) propone un framework che possa supportare le aziende a gestire il rischio derivante dalle attività sociali, ambientali e di governance. Questo modello è diverso dai precedenti due in quanto non considera più l'aspetto economico ma quello della governance.

Il tema della sostenibilità viene affrontato in diversi campi tra cui quello dello sport ove l'impatto ambientale, economico e sociale non è più trascurabile. Infatti, organizzazioni come le Nazioni Unite, l'Unione Europea e l'Unesco hanno attribuito allo sport un ruolo centrale nel raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS). Questo tema viene trattato nel Capitolo 2, in cui ci si focalizza sulla sostenibilità del calcio. Diversi sono gli aspetti da considerare: il consumo di energia, d'acqua, di materie prime e dell'emissione di sostanze inquinanti. Lo sforzo del mondo del calcio, attraverso le organizzazioni e le società calcistiche, è di promuovere processi ambientali, economici e sociali sostenibili. Per questo sono fondamentali le iniziative intraprese nell'ambito della sostenibilità di FIFA, UEFA, FIGC, Bundesliga, LaLiga e Premier League.

La tesi vuole rispondere alla domanda di ricerca relativa a quale modello di sostenibilità facciano riferimento le squadre di calcio europee. A questo fine, è stata condotta un'analisi della rendicontazione di sostenibilità di sette club dei principali campionati europei: AC Milan, Borussia Dortmund, Chelsea FC, Juventus FC, Manchester United FC, Real Madrid FC e VfL Wolfsburg. I report di sostenibilità sono stati analizzati attraverso l'utilizzo degli standard GRI, un linguaggio comune per riportare gli impatti di sostenibilità dell'organizzazione in modo coerente e credibile. I dati dell'analisi sono stati elaborati e riportati in un file Excel e sono presentati nel Capitolo 3. Infine, nel capitolo conclusivo, si cerca di rispondere alla domanda della tesi basandosi sulle informazioni ricavate nei capitoli precedenti.

Capitolo 1 - La sostenibilità

1.1 Le origini dello sviluppo sostenibile

Sebbene la parola sostenibilità sia stata utilizzata per la prima volta nel 1713 da Hans Carl von Carlowitz in *Sylvicultura* tale concetto accompagna una parte molto ampia della storia dell'umanità. Sin dai tempi dei romani venivano trattati temi legati al disboscamento, alla crisi energetica da carenza di legname, alle questioni della *salubritas* delle acque fluviali e fognarie, ai laboratori artigianali che usavano grandi quantità di acqua e spesso la reimmettevano inquinata, fino ai problemi connessi all'urbanizzazione e alla sofisticazione e adulterazione dei prodotti naturali a scopo di lucro (Di Palma, 2016).

Nel 1987 la Commissione mondiale sull'ambiente e sullo sviluppo pubblica un documento in cui è presente la prima definizione di sviluppo sostenibile: “*Lo sviluppo sostenibile permette all'attuale generazione di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*” (WCED, 1987, p. 37).

A seguito di questa pubblicazione si sono sviluppate moltissime interpretazioni di sostenibilità in quanto il concetto di sostenibilità “sia estremamente vago e difficile da rendere operativo” (Mani et al., 2005, p. 29-30). Se “agli inizi, la sostenibilità era interpretata come una richiesta di salvaguardia dell'ambiente” (Beckerman, 1994, p. 194), ad oggi il concetto pare essere più ampio comprendendo l'ambito ecologico, economico e sociale (Valera, 2012). Tale categorizzazione viene riproposta anche da altri autori e in numerose conferenze o dichiarazioni come ad esempio nel 2002 nella Dichiarazione di Johannesburg sullo Sviluppo Sostenibile (World Summit on Sustainable Development, 2002).

1.2 La sostenibilità ambientale, economica e sociale

“Appare immediatamente evidente come uno degli aspetti caratterizzanti dello sviluppo sostenibile sia l'approccio multidisciplinare” (Tenuta, 2009, p.11). A partire dal 1997, con il Trattato di Amsterdam, vengono sviluppate le tre componenti (o “pilastri”) della sostenibilità; l'Articolo 2 afferma che:

“La Comunità Europea promuoverà ... uno sviluppo sostenibile, armonioso ed equilibrato delle attività economiche, un alto livello di occupazione e della sicurezza sociale, l'eguaglianza tra donne e uomini, una crescita economica sostenibile e non inflattiva ... un alto grado di

protezione e miglioramento della qualità dell'ambiente, la crescita degli standard e della qualità della vita, la solidarietà e la coesione sociale ed economica tra gli Stati membri".

Ma è nel 2002, con la Dichiarazione di Johannesburg sullo Sviluppo Sostenibile, che emergono più chiaramente queste tre componenti: ambientale, sociale ed economico (Dichiarazione di Johannesburg, 2002).

Il tema della *sostenibilità ambientale* viene inizialmente “applicato alle diverse specie di pesci, quindi agli esseri viventi marini in un ecosistema, ed infine a tutta la natura» (Kidd, 1992, p. 16). In questo caso l’ecosistema, in quanto sistema di esseri viventi, acquisisce un valore maggiore di quanto ne possieda il singolo che di esso fa parte (Valera, 2012). Quindi la sostenibilità ambientale “associa spesso al termine di ecosistema come ambiente naturale la cui eco sostenibilità consiste nella capacità di mantenere inalterate le proprie caratteristiche nelle relazioni con lo spazio e il tempo”. (Silvestri, 2015, p. 217).

La *sostenibilità economica* può essere intesa come “la capacità di generare in maniera duratura reddito e lavoro e di garantire un uso razionale delle risorse disponibili” (Tenuta, 2009, p. 17). Nello specifico si dovrebbe accostare il concetto di sviluppo a quello di sostenibilità considerando il capitale in tutte le sue forme – naturale, umano, sociale e culturale: “sostenibilità significa che il capitale non dovrebbe decrescere per non mettere in pericolo le possibilità delle generazioni future di generare ricchezza e benessere” (Jabareen, 2008, p. 183). Infatti, si dovrebbe considerare “un’equa distribuzione delle risorse e delle opportunità tra le presenti e le future generazioni” (Meppem & Gill, 1998, p. 123). Possiamo affermare “che il capitale da sostenere si declina in due forme principali: le risorse naturali ed i prodotti dell’uomo” (Valera, 2012, p. 45). Il processo produttivo, in questo caso il mezzo per verificare il rapporto sussistente tra costi e benefici è fondamentale quando si parla di sostenibilità economica. Infatti, “perché un atto si possa dire economicamente sostenibile si richiede che i benefici superino i costi, o quanto meno che li eguolino” (Valera, 2012, p. 45). Inoltre, è possibile considerare il concetto di sostenibilità come “uno stato economico, nel quale le richieste fatte all’ambiente da parte delle persone e del settore commerciale potrebbero essere soddisfatte senza ridurre la capacità dell’ambiente di provvedere alle future generazioni” (Meppen & Gill, 1998, p. 123).

“Rispetto alla *sostenibilità sociale* diversi autori hanno fatto coincidere il suo contenuto con i bisogni umani, da soddisfare per poter accedere, successivamente, a beni di valore superiore” (Valera, 2002, p. 46): la sostenibilità, quindi, “indica il mantenimento del livello del benessere

umano, così che esso possa crescere, ma mai peggiorare (o, al massimo, peggiorare temporaneamente)” (Beckerman, 1994, p. 195).

I tre pilastri, essendo aspetti diversi del medesimo concetto, possono coesistere (Valera, 2002). Infatti, è possibile sostenere allo stesso tempo “i valori sociali e salvaguardare i benefici economici; minimizzare i costi e sostenere l’ecosistema; mantenere le istituzioni e le tradizioni e promuovere una salvaguardia delle biodiversità” (Valera, 2012, p. 47). In tale direzione di integrazione si pone una concezione “per la quale la sostenibilità rappresenta la relazione tra i sistemi economici umani e i sistemi ecologici, così che la vita e la cultura umana possano perdurare e fiorire per un tempo indeterminato, ma è anche un concetto legato agli effetti delle attività umane che non devono distruggere la salute e l’integrità del contesto ambientale” (Cruz, 2007, p. 137-138).

La Figura 1.1 rappresenta le tre dimensioni della sostenibilità attraverso tre ellissi nidificate per indicare che le tre tipologie di sostenibilità non si escludono a vicenda ma, a loro volta, si rafforzano.

Figura 1.1 – Ellissi della sostenibilità (Purvis et al, 2019).



Di fatto, le tre ellissi sono interconnesse tanto che, in una prospettiva a lungo termine, nessuno dei tre concetti può sussistere senza gli altri (Morelli, 2011).

Quindi si potrebbe affermare che un’operazione è sostenibile quando la sostenibilità è garantita in tutte e tre le dimensioni. Tuttavia, è piuttosto raro che succeda. Infatti, la sostenibilità economica risulta molto spesso prioritaria. Per questo motivo in alcune situazioni l’impatto sulla sostenibilità sociale e ambientale viene considerato secondario. Quando un’operazione soddisfa la dimensione economico e sociale della sostenibilità, viene detta *bearable*; se soddisfa

quella ambientale e sociale è detta *equitable*; se invece soddisfa quella economico e ambientale è detta *viabile*.

1.3 Responsabilità Sociale di Impresa (RSI), Creating Shared Value (CSV) e COSO.

La sostenibilità è costituita dalla dimensione economica, sociale e ambientale e questi tre aspetti dovrebbero essere considerati nei progetti realizzati dalle aziende. La Commissione Europea nel 2001, all'interno del Libro Verde, definisce *la Responsabilità sociale d'impresa (RSI)* come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate (Commissione delle Comunità Europee, 2001, p. 7). Quindi, le pratiche di RSI sono comportamenti che un'impresa adotta su base volontaria in diversi campi. Infatti, una delle caratteristiche della RSI è la multidimensionalità (Tenuta, 2009). Essa copre “materie di diritti umani, lavoro e occupazione (ad esempio, formazione, diversità, parità di genere nonché salute e benessere dei lavoratori), le questioni ambientali (ad esempio, la biodiversità, i cambiamenti climatici, l'efficacia delle risorse, l'analisi del ciclo di vita e la prevenzione dell'inquinamento) nonché la lotta alla corruzione. Anche “il coinvolgimento e lo sviluppo delle collettività, l'integrazione delle persone disabili e gli interessi dei consumatori, compresa la privacy, rientrano nel programma della RSI” (Commissione delle Comunità Europee, 2011, p. 8). Adottare questo tipo di pratiche porta vantaggio alle imprese in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione, aumentando così la competitività delle imprese (Relazione sulla concorrenzialità europea per il 2008, 2008). La RSI sosterebbe anche gli obiettivi di sostenibilità dell'Unione Europea, portando così grandi vantaggi alla comunità. Infatti, numerose iniziative della strategia Europa 2020 fanno riferimento alla RSI: ad esempio il raggiungimento del 75% delle persone occupate (Commissione delle Comunità Europee, 2011). Nonostante queste considerazioni, sono presenti diverse critiche verso tale concetto: molte di esse sono relative all'utilizzo del RSI unicamente per scopi di marketing. Secondo Mullerat (2009), Aras e Crowther (2010) le aziende possono impegnarsi in attività legate alla RSI in maniera minima, creando un'immagine altamente positiva dell'azienda enfatizzando i risultati. In secondo luogo, il livello di pubblicità associato al concetto di RSI crea l'impressione che la maggior parte delle imprese sia seriamente impegnata in attività legate alla RSI, mentre la realtà è piuttosto diversa (Dudovskiy, 2012). Infatti, secondo Mullerat (2009) sono principalmente le grandi società multinazionali ad impegnarsi nelle pratiche di RSI mentre quest'ultime sono

trascurate da molte imprese di dimensioni minori. Una terza critica riguarda le attività di RSI intraprese da alcune aziende che risultano essere in contraddizione con le azioni effettivamente intraprese nel loro operato (Dudovskiy, 2012). Mullerat (2009), Horrigan (2010) e Fernando (2011) menzionano casi in cui le società multinazionali, pur sostenendo l'uguaglianza sul posto di lavoro, esternalizzano alcuni dei loro processi aziendali verso paesi in via di sviluppo in cui l'uguaglianza nei luoghi di lavoro non è garantita.

Un altro approccio all'integrazione di pratiche sostenibili all'interno delle imprese è dato dalla teoria del Creating Shared Value (CSV). Questo concetto fu proposto da Porter e Kramer nel 2011 nell'articolo *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. Nell'articolo, i due autori sostengono che le aziende tendono a “considerare la creazione di valore in modo restrittivo, ottimizzando la performance finanziaria a breve termine, non considerando le esigenze dei clienti e le conseguenze a lungo termine” (Porter & Kramer, 2011, p. 64). Porter e Kramer definiscono il concetto del CSV come un insieme di “politiche e pratiche operative che migliorano la competitività di un'impresa migliorando contemporaneamente le condizioni economiche e sociali nelle comunità in cui opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 66). Le modalità funzionali che i due autori individuano per la creazione di valore condiviso sono essenzialmente tre:

- ripensare i prodotti e mercati: un esempio viene dalle aziende alimentari che si concentravano sul gusto e sulla quantità, spingendo quindi sui consumi, e che si sono spostate a poco a poco verso l'esigenza di una migliore nutrizione;
- ridefinire la produttività nella catena del valore: ad esempio rendendo più efficiente l'uso delle risorse (acqua, energia, materiali) impiegate nei processi grazie ai progressi tecnologici. Un altro esempio è puntare al miglioramento della qualità e della produttività dei fornitori invece che al massimo potere di contrattazione: così facendo le aziende potrebbero comunque guadagnare sui prezzi grazie da un aumento della produttività dei fornitori (che abbasserebbe i costi);
- costruire cluster industriali di supporto presso le sedi dell'azienda: una concentrazione geografica di aziende, attività correlate, fornitori, fornitori di servizi e infrastrutture logistiche giocano un ruolo fondamentale nella promozione di produttività, innovazione, competizione nell'intero ambiente.

Sebbene possano sembrare concetti molto simili, l'RSI e il CSV presentano delle divergenze.

Un esempio per capire meglio la differenza è presente nell'articolo di Porter e Kramer: “l'applicazione del modello di RSI è evidente nel commercio equo e solidale che mira ad aumentare la percentuale di entrate che va agli agricoltori poveri, pagando loro prezzi più alti per le stesse colture. In una prospettiva di valore condiviso (CSV) invece ci si concentra sul miglioramento dell'attività degli agricoltori in termini di efficienza, rendimenti e qualità dei prodotti. Questo porta a maggiori entrate e profitti a vantaggio sia degli agricoltori che delle aziende che acquistano da loro” (Porter & Kramer, 2011, p. 65).

Un terzo modello di sostenibilità, che le organizzazioni possono prendere come riferimento, è stato sviluppato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). COSO è un'organizzazione che offre una guida a supporto delle aziende per applicare la gestione del rischio aziendale (Enterprise Risk Management – ERM) ai rischi ambientali, sociali e legati alla governance (environmental, social, governance - ESG) che possono avere un impatto su un'entità. I principi guida non sono universali ma ogni impresa dovrà adattarli in base al proprio business model (WBCSD, 2018). La guida applica la gestione dei rischi aziendali del quadro ERM sviluppato da COSO (Figura 1.2) che si integra con lo sviluppo e l'implementazione della strategia e con la performance dell'organizzazione.

Figura 1.2 – ERM (WBCSD, 2018)



La Figura 1.2 mostra come l'ERM è strutturato in cinque componenti:

- mission, vision e valori fondamentali;
- sviluppo della strategia;
- formulazione di obiettivi aziendali;
- implementazione e performance;
- valore aggiunto.

La struttura a DNA dell'ERM indica che, solamente con l'integrazione delle prime quattro componenti, si riesce a produrre un valore aggiunto (fase cinque). Qualora questi principi non fossero implementati, l'obiettivo ultimo di creare valore non potrebbe essere raggiunto. Il motivo per cui questo modello è importante per le aziende è che negli ultimi dieci anni vi è stato un aumento del numero di problematiche ambientali, sociali e di governance. Le aziende quindi devono assumersi la responsabilità di un maggior controllo dei rischi in tali ambiti attraverso un controllo interno e strumenti che permettano la loro identificazione precoce (WBCSD, 2018). Questo modello però non considera i rischi sostenibili legati alla componente economica descritta nel Paragrafo 1.2, ma bensì a quello della governance.

Capitolo 2 - La sostenibilità nello sport e nel calcio

2.1 La sostenibilità nello sport

Secondo una ricerca di SportsShow, che ha classificato i dieci sport più seguiti al mondo misurando la tifoseria, i primi tre sono il calcio, il basket e il cricket¹ (2020). Complessivamente questi tre sport raggiungevano nel 2020 una popolazione di fans di circa otto miliardi e mezzo (tre miliardi e mezzo per il calcio, due e mezzo per il cricket e due e mezzo per il basket). Anche senza questa statistica è facile intuire come lo sport riesca a coinvolgere un elevatissimo numero di persone ed è per questo motivo che le Nazioni Unite gli attribuiscono un ruolo centrale nel raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS). Al Paragrafo 37 dell'Agenda 2030 viene riconosciuto "il crescente contributo dello sport alla realizzazione dello sviluppo e della pace attraverso la promozione di tolleranza e del rispetto e attraverso il contributo che apporta al rafforzamento delle capacità delle donne e dei giovani, degli individui e delle comunità, nonché alla salute, all'istruzione e agli obiettivi di inclusione sociale" (ONU, 2015). Secondo le Nazioni Unite e l'Unesco lo sport interviene su molti degli OSS fissati: "garantisce una vita sana e promuove il benessere di tutti, garantisce istruzione di qualità, uguaglianza di genere, promuove la crescita economica e il lavoro dignitoso, riduce le disuguaglianze tra i paesi, rende le città resilienti, sicure e sostenibili ed infine promuove le società pacifiche" (Unesco, 2017, p. 6). La crescente attenzione verso eventi sportivi sostenibili e verso la sostenibilità in generale ha fatto sì che molte più organizzazioni ed eventi sportivi come FIFA, US Open, Uefa, Superbowl supportassero le iniziative promosse dall'ONU. Anche il Comitato Olimpico Internazionale (CIO), visto gli impatti delle proprie attività, ha definito una strategia di sostenibilità nell'Agenda Olimpica 2020 che ha successivamente rinnovato, stabilendo ulteriori obiettivi da realizzarsi entro il 2030 basati su cinque aree focus: Infrastrutture e siti naturali; Approvvigionamento e gestione delle risorse; Mobilità; Forza lavoro; Clima. Le olimpiadi di Tokyo sarebbero state un buon esempio di applicazione di tale strategia. Infatti, oltre a proporsi come modello di riferimento per i futuri eventi, i Giochi avrebbero dovuto contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS).

Gli obiettivi principali erano:

- ridurre al minimo, se non azzerare, le emissioni di carbonio, promuovendo il risparmio energetico e l'uso delle energie rinnovabili;

¹ <https://sportsshow.net/top-10-most-popular-sports-in-the-world/>

- ridurre al minimo, se non azzerare, lo spreco, promuovendo il modello delle tre R (ridurre, riutilizzare e riciclare);
- sviluppare il progetto nel rispetto dell'ambiente naturale e della biodiversità;
- attenersi ai Principi Guida delle Nazioni Unite per le Imprese e i Diritti Umani;
- ispirare giochi inclusivi per tutti attraverso un ampio coinvolgimento del pubblico e delle altre parti interessate e alla diffusione dei valori della sostenibilità;
- utilizzare un codice di approvvigionamento che si basa sui valori della sostenibilità per tutti i prodotti e servizi acquistati.

Le Olimpiadi sono utilizzate come punto di riferimento non unicamente per il fatto che sono l'evento sportivo più significativo del mondo, ma perché vengono usate come modello per altri eventi sportivi (Roche, 2000).

Anche l'Unione Europea ha riconosciuto l'influenza e l'importanza che lo sport può avere nella vita delle persone e sulle politiche comunitarie. Dopo diverse consultazioni con organizzazioni sportive, Stati membri e altri interessati, nel 2007 la Commissione dell'UE ha adottato il Libro bianco sullo sport. Il suo obiettivo è “dare un orientamento strategico sul ruolo dello sport in Europa, incoraggiare il dibattito su alcuni problemi specifici, migliorare la visibilità dello sport nel processo decisionale europeo e sensibilizzare il pubblico in merito alle esigenze e alle specificità del settore” (Commissione Europea, 2007, p. 6). Inoltre, tale documento affronta tre temi:

- il ruolo sociale dello sport, trattando temi come la salute pubblica, la promozione dello sviluppo sostenibile, l'uso di sostanze dopanti, l'istruzione e la formazione e la condivisione di valori;
- la dimensione economica dello sport, prendendo in considerazione, ad esempio, gli aiuti pubblici e le politiche sportive basate su dati concreti;
- l'organizzazione dello sport che coinvolge temi come la tutela dei minori, la libertà di circolazione e nazionalità, gli agenti dei giocatori, la corruzione e il riciclaggio.

Oltre al Libro bianco è stato elaborato anche un piano d'azione che prende il nome di Pierre de Coubertin. Quest'ultimo considera in particolare gli aspetti sociali ed economici dello sport, come la salute pubblica, l'istruzione, l'inclusione sociale, il volontariato, le relazioni esterne e il finanziamento dello sport.

2.2 La sostenibilità nel calcio

La sostenibilità è un tema che le società calcistiche, negli ultimi anni, hanno iniziato a prendere in considerazione cercando di rendere le più sostenibili possibile le loro attività principali. L'impatto ambientale che il calcio può creare non è indifferente, molti sono gli aspetti da considerare: dal consumo di energia e dell'acqua a quello delle materie prime e dell'emissione di sostanze inquinanti. La componente sociale è forse quella che maggiormente le società calcistiche riescono a realizzare attraverso attività educative e informative, di promozione della salute, di progetti di inclusione e uguaglianza. La componente economica si realizza attraverso opere o servizi utili alle comunità, come il coinvolgimento di fornitori locali, ma prende in considerazione anche temi relativi a corruzione e comportamento concorrenziale. Nei paragrafi successivi verrà descritto come molteplici entità calcistiche (ad esempio, FIFA, UEFA, FIGC, Bundesliga, LaLiga e Premier League) si stanno muovendo verso processi più sostenibili, non solo in termini ambientali.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (FIFA)

La FIFA ha deciso di scendere in campo con il programma "Football for the Planet" che cerca di mitigare gli impatti negativi delle sue attività sull'ambiente. Le aree di interesse del programma sono i rifiuti, l'acqua, l'energia, i trasporti, gli appalti e i cambiamenti climatici. Queste aree erano già state sviluppate in programmi nel 2006, anno in cui la Federazione ha investito 400.000 euro nella realizzazione di un progetto per utilizzare elettricità dal gas fognario nella città di Sebokeng a Gauteng, Sudafrica; nel 2010, dove FIFA e il suo sponsor Yingli Solar progettano di installare pannelli solari in ciascuno dei 20 centri del progetto "Calcio per la speranza (Football For Hope)" in tutta l'Africa, non solo per garantire l'approvvigionamento energetico delle strutture, ma anche per aumentare la consapevolezza sulle fonti energetiche alternative nelle comunità africane; e nel 2011, quando la FIFA lancia il primo programma ambientale per la coppa del mondo femminile (FIFA, 2013).

Un grande traguardo raggiunto dalla FIFA, in collaborazione con i comitati locali del Qatar e la Commissione suprema per la consegna e l'eredità (Supreme Committee for Delivery & Legacy) (SC) è stato l'elaborazione di una strategia per i Mondiali del 2022 in Qatar. Riportata nel report FIFA World Cup Qatar 2022™ Sustainability Strategy, la strategia si fonda su cinque pilastri:

- ambientale: progettando, costruendo e gestendo i vari siti per la Coppa del Mondo FIFA 2022™ in modo da limitare l'impatto ambientale, riducendo al minimo l'inquinamento atmosferico locale, i rifiuti e il consumo d'acqua causato dalla Coppa del Mondo FIFA 2022™;
- sociale: assicurando l'accesso alle strutture alle persone con mobilità limitata, intervenendo anche sui trasporti e sui vari servizi offerti, promuovendo uno scambio culturale tra le parti impegnate nella coppa del mondo e assicurando che le pratiche di sicurezza siano allineate con le pratiche internazionali dei diritti umani;
- economico: supportando principalmente i fornitori locali, sviluppando infrastrutture e il territorio a favore delle comunità locali e promuovendo l'uso di tecnologie adattabili per fronteggiare la variabilità della domanda durante il mondiale;
- umano: assicurando condizioni di lavoro, di assunzione e di vita dei lavoratori eque e dignitose, stimolando la forza lavoro locale e supportando il governo verso l'adozione degli standard di lavoro internazionali;
- governance: adottando delle pratiche di business etiche basandosi sui requisiti dell'ISO 20121, incorporando una cultura del rispetto e focalizzandosi sui requisiti normativi e sull'aderenza alle procedure e ai criteri della FIFA, FIFA World Cup Qatar 2022 LLC (Q22) e Supreme Committee for Delivery & Legacy (SC).

UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS (UEFA)

La UEFA applica un approccio sistemico per promuovere la responsabilità sociale in tutti i livelli del calcio. I principali standard su cui si basa sono: diversità e inclusione, ambiente, salute e benessere, pace e riconciliazione, solidarietà, diritti umani, tutela dei bambini e relazioni con i sostenitori. In queste aree la UEFA cerca di promuovere i concetti di sostenibilità collaborando con molte organizzazioni, agendo su:

- diversità e inclusione: attraverso il *Football against racism e Homeless World cup foundation*, UEFA favorisce l'inclusione sostenendo ad esempio i senzatetto e l'accessibilità alle strutture sportive dei disabili; inoltre contribuisce alla lotta contro la discriminazione;
- ambiente: UEFA, attraverso la sua partnership con *South Pole*, cerca di attuare le strategie per ridurre l'impatto ambientale del calcio raggiungendo risultati interessanti in quanto la quantità totale di emissioni compensate dalla UEFA ha raggiunto 218.229

tonnellate. Solo nel 2017/2018 è riuscita a compensare 28.592 tonnellate di emissioni di gas serra da 63.835 voli. Inoltre, grazie alla collaborazione con *WWF*, può sensibilizzare la popolazione al rispetto dell'ambiente in particolare focalizzando l'attenzione sul mantenimento del riscaldamento globale a 1,5 ° C;

- salute e benessere: UEFA collabora con varie associazioni o network, come ad esempio European Healthy Stadia Network, per promuovere la salute e la prevenzione anche durante le competizioni calcistiche;
- pace: UEFA sostiene *Cross Cultures Project Association* (CCPA) che attua un programma denominato Open Fun Football Schools (OFFS): l'obiettivo è promuovere la cultura della riconciliazione, dell'integrazione sociale ed etnica nelle aree di guerra o post conflitto. Il sostegno della UEFA ha permesso al programma OFFS di raggiungere, solo nel 2017/18, in Ucraina e Moldova, 12.800 ragazzi e ragazze di età compresa tra 8 e 12 anni, 12.500 bambini e 117 scuole pubbliche, dove sono stati organizzati programmi educativi personalizzati per la tutela dei ragazzi;
- solidarietà: la partnership UEFA e *International Committee of the Red Cross* ha il duplice obiettivo di fornire alle persone con disabilità fisica servizi di riabilitazione e migliorarli l'accesso alle attività di inclusione sociale, compreso lo sport;
- diritti umani: UEFA è membro del Centre for Sport and Human Rights che sostiene i diritti umani nello sport. In particolar modo attraverso la collaborazione con Terre des hommes UEFA ha sviluppato un programma di protezione dei bambini a livello europeo favorendo un'esperienza calcistica sicura, positiva e divertente per tutti i bambini e i giovani, indipendentemente dalle capacità.

LA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO (FIGC)

Anche il calcio italiano si muove verso processi di sostenibilità. La Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) è una delle prime organizzazioni sportive al mondo ad adottare il Bilancio Integrato, con il quale intende rafforzare il percorso di responsabilità sociale verso tutti i suoi stakeholder attraverso maggiore trasparenza e un'informazione accurata e completa. Nel report viene indicato come la FIGC si rapporta con la sostenibilità (FIGC, 2018). Essa sostiene nove dei 17 OSS: salute e benessere, istruzione di qualità, uguaglianza di genere, lavoro dignitoso e crescita economica, industria, innovazione e infrastrutture, riduzione delle disuguaglianze, città e comunità sostenibile, pace e giustizia, istituzioni forti e partnership per gli obiettivi.

L'impegno nel tema della sostenibilità della FIGC è principalmente di inclusione sociale sia esterna che interna (FIGC, 2018). Per quanto riguarda la prima, sono stati promossi progetti a sostegno di pazienti psichiatrici come l'organizzazione di un campionato mondiale di calcio a cinque, la "Dream World Cup 2018", con 140 atleti partecipanti e oltre 200 organizzazioni coinvolte. La FIGC ha inoltre contribuito al supporto delle società calcistiche nelle comunità vittime di disastri sismici (Abruzzo, Lazio, Marche e Umbria) con l'obiettivo di favorire il ritorno alla normalità e il ripristino delle attività sportive. A tal proposito, con un contributo totale di un milione e 100 mila euro, sono state effettuate diverse iniziative, ad esempio la copertura delle spese di amministrazione (iscrizioni ai campionati e assicurazioni), l'erogazione di materiale medico-sanitario, donazioni di materiale tecnico-sportivo, interventi infrastrutturali e noleggio dei mezzi di trasporto. Un forte contributo è stato attuato verso la lotta al razzismo e alla discriminazione supportando iniziative come "FARE network", attraverso le football people week, e "Rete!", un'iniziativa promossa in collaborazione con SPRAR (Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati) con l'obiettivo di favorire processi di inclusione sociale ed interculturale, utilizzando il calcio come strumento educativo. Il progetto è rivolto ai minori stranieri non accompagnati e neomaggiorenni (15-22 anni) richiedenti protezione internazionale e residenti presso i centri di accoglienza SPRAR. Attraverso dei test svolti pre-iniziativa e post-iniziativa vengono evidenziati cambiamenti positivi a favore di una maggiore stabilità emotiva e sensazione di inclusione sociale.

Infine, la federazione si impegna anche verso le campagne di sensibilizzazione e raccolta fondi per la ricerca contro il cancro, la sensibilizzazione riguardo alle malattie cardiovascolari e verso il fundraising per il No-profit per associazioni come Unicef e AIL (Associazione italiana contro le leucemie, linfomi e melanomi).

BUNDESLIGA

Nel report ambientale della Bundesliga si evidenzia che ampie misure di gestione ambientale sono state pianificate, promosse e attuate attivamente nel campionato: 50 progetti ambientali sono già stati realizzati dai club del massimo campionato e 27 sono nella 2^a Bundesliga. Anche se i club non hanno originariamente la funzione di "guida tematica" o "educatore" in materia di gestione ambientale, la sensibilizzazione e la tutela ambientale è l'obiettivo più frequentemente menzionato (Die Liga – Fußballverband e.V, 2013).

Infatti, i fattori chiave di successo di alcuni di loro derivano anche dalle linee guida ambientali, che giustificano un uso attento delle risorse e delle misure sostenibili (Die Liga – Fußballverband e.V, 2013). Il Borussia Mönchengladbach ne è un buon esempio: le linee guida ambientali formulate dal club riguardano le aree di conservazione delle risorse e qualità del servizio, l'approvvigionamento sostenibile, la sensibilizzazione tra i dipendenti e la comunicazione con i partner. Queste aree si basano su principi e formano una struttura per i dipendenti del club per le loro attività quotidiane. Presso i club si possono trovare anche certificazioni ambientali o partecipazione a vari programmi ecologici. Ad esempio, l'FC Bayern Monaco è certificato EMAS. EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) rappresenta un sistema di gestione standardizzato per il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali (inclusa la protezione delle acque sotterranee o l'ottimizzazione dei consumi energetici). Inoltre, in alcune società sono stati istituiti funzionari ambientali per promuovere la comunicazione dei valori ecologici al loro interno. Si organizzano seminari, ad esempio, per sensibilizzare i dipendenti al proprio impegno. Quando si tratta degli argomenti in cui sono attivi i club nello stadio, il focus è solitamente sull'energia (ad esempio, i propri sistemi fotovoltaici, l'uso di elettricità verde, concetti di illuminazione a risparmio energetico). Ad esempio, il Borussia Dortmund alimenta Signal Iduna Park e il suo centro servizi FanWelt utilizzando energia verde al 100%, generata da centrali idroelettriche in Germania e fornita da LichtBlick. Nel 2011 ha finanziato un investimento da un milione e 900 mila euro per installare 8.768 pannelli solari sul tetto dello stadio. Grazie anche a questi investimenti nel 2018 ha reimmesso nel sistema elettrico della città un totale di 485.000 kWh di energia elettrica, sufficiente per alimentare 135 famiglie di tre persone per un anno intero. Lo stadio dell'SV Werder Bremen, con un'area più grande di due campi da calcio, genera fino a un milione di chilowattora all'anno. Lo Sport Club Freiburg è stato un pioniere con il MAGE SOLAR Stadium, che già nel 1995 ha aperto la strada all'energia solare.

Secondo il Report un altro problema è il consumo di acqua. A tal proposito i club si impegnano con vasche di raccolta, pozzi o sciacquoni ridotti. In questo modo ogni anno si possono risparmiare più di 50 milioni di litri di questa preziosa risorsa. Il Borussia Dortmund dichiara un consumo di acqua di 49.487 mc nel 2018 e di 60.889 mc nel 2017. Grazie ai nuovi sistemi di monitoraggio e agli strumenti di ottimizzazione il Borussia Dortmund è quindi riuscito ad avere una riduzione del 18,7% rispetto all'anno precedente. L'FC Schalke 04 ha anche implementato un sofisticato concetto di acqua. L'utilizzo di acqua di pozzo e il riciclo dell'acqua dell'impianto di irrigazione nei campi di allenamento hanno consentito di risparmiare quasi 30

milioni di litri di acqua dolce e acque reflue contemporaneamente tra il 2005 e il 2012. La raccolta dell'acqua piovana per utilizzare l'irrigazione nelle cisterne è praticata anche da Eintracht Frankfurt, FC Nürnberg e 1899 Hoffenheim.

Anche l'uso delle risorse richiede molta attenzione: l'obiettivo delle società in questo campo è di ridurre al minimo i rifiuti che vengono prodotti e di riciclare quelli che non possono essere evitati. Un esempio è stato l'introduzione da parte del Borussia Dortmund, nel 2018, di un sistema di tazze riutilizzabili che sostituisce circa 1 milione e mezzo di bicchieri usa e getta con quelli riutilizzabili. Esistono inoltre diverse linee di articoli per fans in cotone organico, nello stadio vengono offerti bicchieri riutilizzabili anziché usa e getta e il "bratwurst" viene venduto direttamente in rotolo per ridurre la quantità totale di 88 tonnellate di rifiuti.

Il calcio muove e ispira il pubblico (Die Liga – Fußballverband e.V, 2013). Secondo il Report, la Bundesliga attira molti visitatori e crea un'ampia base sociale di persone potenzialmente attente all'ambiente attraverso campagne di tematizzazione. Circa un quinto di tutti i progetti sono stati creati in collaborazione con "fans e partner" o hanno un impatto diretto su di essi. Ad esempio, l'SV Werder Bremen e il Borussia Dortmund sta adottando sempre più misure per garantire che i fans si rechino alle partite "in casa" in modo rispettoso dell'ambiente.

LALIGA

Anche LaLiga si è avvicinata negli ultimi anni verso un calcio più sostenibile a livello ambientale sviluppando il progetto Fair Play Social. L'iniziativa ha come obiettivo quello di avvicinare le attività organizzative, ambientali e sociali delle squadre partecipanti ai loro attuali programmi di sostenibilità. Le principali iniziative relative a questo progetto si basano su cinque punti chiave:

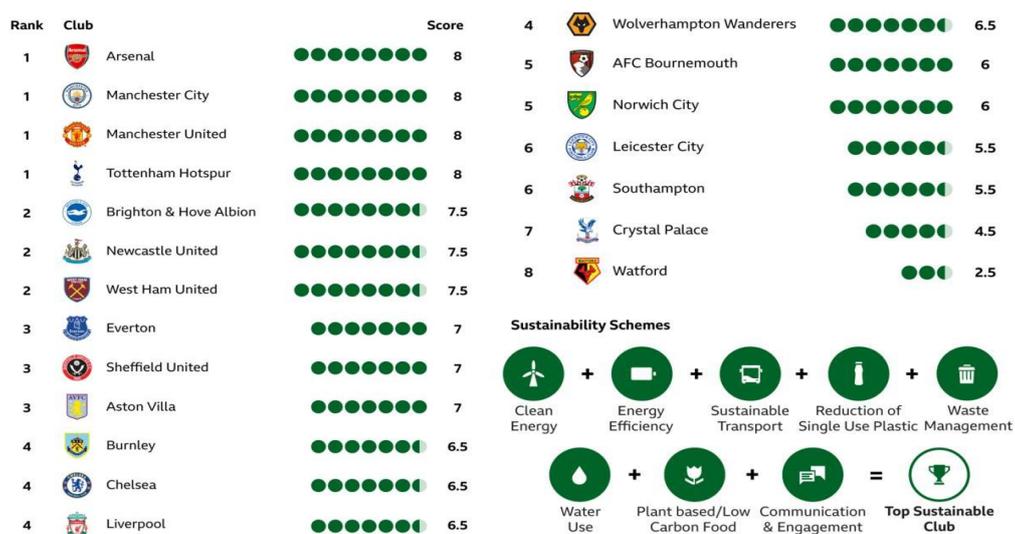
- campagne di sensibilizzazione sul cambiamento climatico rivolte ai fans. Ad esempio, nella stagione 2018/2019 il Real Sociedad ha elaborato un programma che invitava i fans a riciclare i gusci dei semi di girasole tipicamente mangiati durante le partite in Spagna, distribuendo scatole biodegradabili;
- incentivare le squadre all'adozione di un sistema di gestione dei rifiuti negli stadi e nei campi di allenamento;
- promuovere la riduzione di emissione di carbonio e incentivare la compensazione in relazione ai viaggi effettuati dai club;

- aumentare le partnership con organizzazioni impegnate nella tutela dell'ambiente. Sempre più squadre hanno avviato collaborazioni con queste organizzazioni. Ad esempio, RC Deportivo realizza il kit del club in materiale riciclato grazie alla collaborazione con Ecoalf;
- promuovere misure preventive e correttive per un uso responsabile dell'energia. Sempre più squadre sono dotate di sistemi che producono energia rinnovabile per alimentare le loro attività. A tal proposito lo stadio l'Athletic Club è stato la prima squadre di calcio in Europa ad ottenere la certificazione LEED (Leadership in Energy and Environmental Energy) per il suo campo da calcio.

PREMIER LEAGUE

BBC Sport in collaborazione con le Nazioni Unite in occasione dello Sport Positive Summit ha sviluppato una ricerca sulla sostenibilità di tutte le squadre della Premier League². La ricerca ha raccolto informazioni riguardo alle iniziative dei club in otto campi di sostenibilità ambientale: energie pulite, efficienza energetica, trasporto sostenibile, riduzione o rimozione di plastica monouso, gestione dei rifiuti, efficienza idrica, opzioni alimentari a base vegetale o a basso consumo di carbonio e comunicazione o impiego. Le squadre ottenevano un punto per ogni categoria se implementavano iniziative, mezzo punto se erano stati sviluppati progetti ma non ancora implementati.

Figura 2.1 – Classifica sostenibilità Premier League (BBC, 2019)



² <https://www.bbc.com/sport/football/50317760>

Come possiamo vedere dalla Figura 2.1, 16 dei 20 club hanno ottenuto una valutazione minima di sei. Ciò significa che la maggior parte dei club hanno sviluppato e messo in atto iniziative in almeno sei delle otto categorie. Quattro società hanno implementato iniziative in tutti e otto i campi. L'Arsenal, ad esempio, ha adottato un sistema che produce energia sostenibile, utilizza l'illuminazione a LED, ha sistemi di controllo per limitare il consumo di riscaldamento, di ventilazione e dell'aria condizionata, incoraggia i tifosi all'utilizzo dei mezzi di trasporti pubblici come autobus e metropolitane, ha sostituito con cannuce di carta e palette di legno quelle di plastica e ha introdotto bicchieri riutilizzabili negli uffici, ricicla circa il 90% dei rifiuti prodotti durante i match, ha implementato un sistema di riciclaggio dell'acqua, installato orinatoi senza acqua e ridotto al minimo i tempi di esecuzione dei rubinetti automatici, offre diverse opzioni di cibo vegano e vegetariano e possiede una pagina web relativa alla sostenibilità del club.

Capitolo 3 – Analisi dei dati

L'analisi è stata condotta sui report di sostenibilità di sette società di calcio, rappresentanti il 100% dei club calcistici europei che hanno emesso un report di sostenibilità nella stagione 2018/2019: AC Milan, Borussia Dortmund, Chelsea FC, Juventus FC, Manchester United FC, Real Madrid FC e VfL Wolfsburg. Lo strumento di riferimento per l'analisi dei report sono gli *Standard GRI*, che rappresentano uno standard globalmente accettato di comunicazione degli impatti economici, ambientali e sociali delle organizzazioni. Gli Standard sono pensati per migliorare la qualità e la comparabilità globale delle informazioni su tali impatti, consentendo quindi una maggiore trasparenza e responsabilizzazione delle organizzazioni. Le informazioni rese disponibili attraverso il reporting di sostenibilità consentono agli stakeholder interni ed esterni di farsi un'opinione e di assumere decisioni consapevoli sul contributo di un'organizzazione allo sviluppo sostenibile

Gli standard GRI si suddividono in:

- GRI 100 (standard universale) che comprende:
 - GRI 102 - Informativa generale: fornisce informazioni sul profilo, sulla strategia, sull'etica e sull'integrità, sulla *governance* di un'organizzazione, sulle pratiche di coinvolgimento degli stakeholder e sul processo di rendicontazione.
 - GRI 103 - Modalità di gestione: è utilizzato per fornire informazioni su come un'organizzazione gestisce un tema materiale. In particolare, consente all'organizzazione di fornire una spiegazione del perché il tema sia materiale, di dove si verificano gli impatti (il perimetro di un tema) e di come l'organizzazione gestisce gli impatti.
- GRI 200 che rendicontano informazioni sui temi economici;
- GRI 300 che rendicontano informazioni sui temi ambientali;
- GRI 400 che rendicontano informazioni sui temi sociali.

I report delle diverse squadre di calcio sono stati analizzati utilizzando il framework offerto dai GRI al fine di comprendere quale fosse il modello di sostenibilità utilizzato dalle stesse. L'analisi è stata codificata attraverso una scala Likert a quattro punti, da uno (informazione assente) a quattro (informazione esaustiva). Solo tre società calcistiche (Juventus FC, Borussia Dortmund e VfL Wolfsburg) dichiarano di redigere il bilancio di sostenibilità secondo gli standard GRI. Per le restanti non viene indicato alcun riferimento a determinati standard. Inoltre, i bilanci pubblicati da tre società (Real Madrid FC, Manchester United FC e Chelsea

FC) appartengono alle Fondazioni che le rappresentano e non alle società stesse. Di seguito si riporta l'analisi descrittiva rispetto all'informativa generale e modalità di gestione (GRI 102 e 103) e all'informative temi economici, ambientali e sociali (GRI 200, 300 e 400).

3.1 Informativa generale e modalità di gestione

Osservando la Tabella 3.1 e il Grafico 3.1 è possibile notare come le squadre che rendicontano le informazioni in maniera più completa e chiara rispetto ai requisiti indicati dagli Standard GRI 102 e 103, siano le squadre del Borussia Dortmund e Juventus FC. Emerge invece che le squadre che maggiormente si discostano ai requisiti degli standard GRI sono l'AC Milan ed il Chelsea FC.

Tabella 3.1 - Informativa generale e modalità di gestione

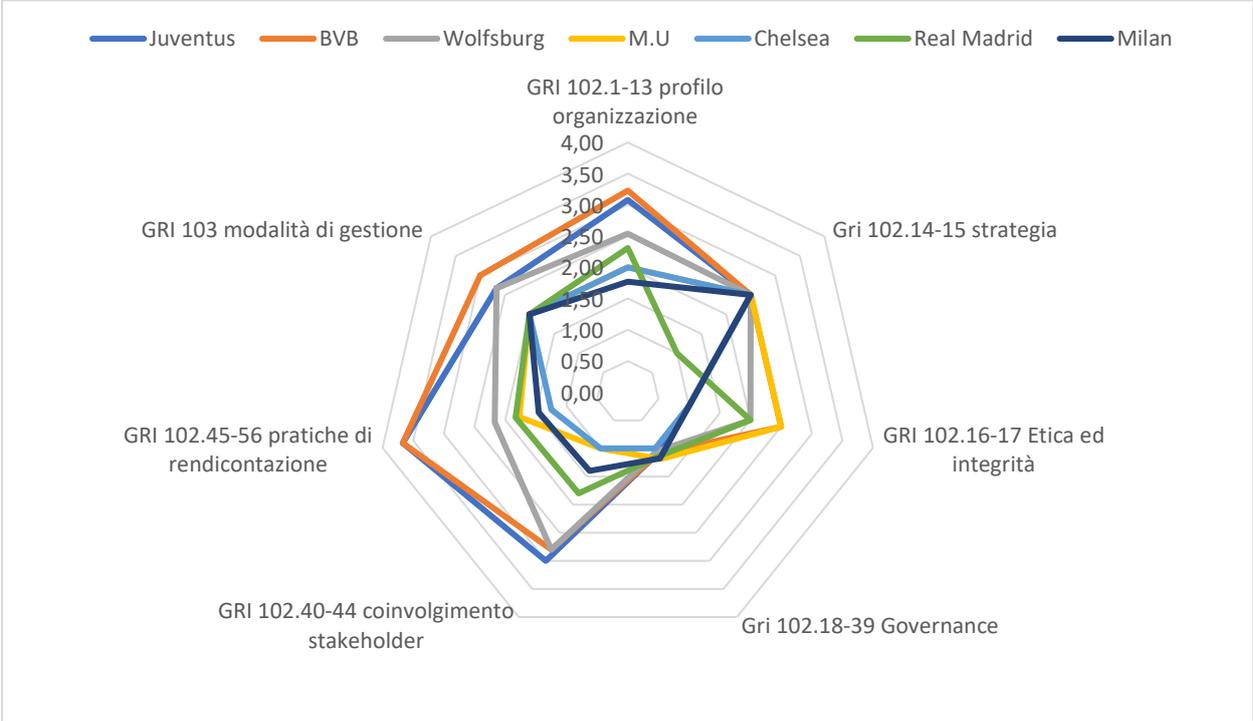
	GRI 102.1-13 Profilo Organizzazione	GRI 102.14-15 Strategia	102.16-17 Etica ed integrità	GRI 102.18-39 Governance	GRI 102.40-44 Coinvolgimento stakeholder	GRI 102.45-56 Pratiche di rendicontazione	GRI 103 Modalità di gestione
AC Milan	1,77	2,50	1,00	1,18	1,40	1,45	2,00
Borussia Dortmund	3,23	2,50	2,50	1,09	2,80	3,67	3,00
Chelsea FC	2,00	2,50	1,00	1,00	1,00	1,25	2,00
Juventus FC	3,08	2,50	1,00	1,09	3,00	3,67	2,67
Manchester United FC	2,00	2,50	2,50	1,19	1,00	1,77	2,00
Real Madrid FC	2,31	1,00	2,00	1,14	1,80	1,83	2,00
Vfl Wolfsburg	2,54	2,50	2,00	1,05	2,80	2,17	2,67

Infatti, l'aspetto quantitativo delle informazioni rendicontate è maggiormente esaustivo per i Bilanci sociali della Juventus FC e del Borussia Dortmund, che riportano un numero maggiore di informazioni rispetto all'AC Milan e al Chelsea FC. Ad esempio, mentre l'AC Milan riporta scarse informazioni rispetto al profilo dell'organizzazione, ad eccezione del nome

dell'organizzazione e della forma giuridica, il Borussia Dortmund fornisce dettagli sul luogo della sede, sulle attività principali, sui settori principali in cui opera, sulle dimensioni dell'organizzazione, sulle iniziative esterne a cui si appoggia e sulle associazioni che supporta.

Un'analisi qualitativa delle informazioni sembra indicare che i report della Juventus FC e del Borussia Dortmund presentano informazioni più chiare, precise e ordinate. Un esempio è relativo alle informazioni sugli stakeholder e sull'etica ed integrità: mentre la Juventus FC presenta un elenco dei suoi stakeholders, nell'AC Milan sono riportati in diverse parti del report e utilizzati come esempio in vari temi. Mentre il Borussia Dortmund riporta un elenco descrittivo dei valori e principi su cui la società opera, il VfL Wolfsburg, l'AC Milan e il Chelsea FC evidenziano i principi in diverse parti del report.

Grafico 3.1 – GRI standard universali



Per quanto riguarda il coinvolgimento degli stakeholder, i report di Juventus FC e Borussia Dortmund sono i più coerenti con gli Standard GRI in quanto riportano un maggior numero di informazioni dettagliate. Ad esempio, la Juventus FC individua precisamente gli stakeholder e specifica il loro coinvolgimento con la società attraverso un elenco preciso delle principali attività di dialogo. La più importante, che appare anche per il Borussia Dortmund, è il coinvolgimento degli stakeholder per individuare i temi di sostenibilità di maggior peso. Questo concetto viene rappresentato nella matrice di materialità, un grafico che riporta tutti i temi materiali individuati e trattati nel testo disponendoli in ordine di rilevanza. All'estremo opposto

vi sono i bilanci di Chelsea FC e Manchester United FC che, a parte includere nel testo gli stakeholder, non riportano informazioni particolari. Per quanto riguarda la *governance*, quasi tutti i report, ad eccezione di quello del Chelsea FC forniscono informazioni. Il Borussia Dortmund e la Juventus FC si limitano alla rendicontazione della struttura del governo e ad una breve descrizione del *control system* della *governance*: l'esposizione delle informazioni è chiara grazie all'uso di grafici e di tabelle. Il Real Madrid FC offre maggiori informazioni, che però risultano essere più difficilmente estrapolabili rispetto alla Juventus FC e al Borussia Dortmund. Anche in questo caso viene descritta la composizione dell'amministrazione del club entrando nel dettaglio e spiegando le funzioni dei vari organi. Inoltre, vengono fornite informazioni dettagliate sull'assemblea generale e sul *control system*.

Per i temi riguardanti Etica ed integrità possiamo osservare che i report del Borussia Dortmund e del Manchester United FC sono i più completi: riportano un elenco e una descrizione dettagliata dei valori e dei principi con i quali l'organizzazione opera. Il report della Juventus FC specifica solo che l'organizzazione si basa su un codice etico senza specificarne i principi; l'AC Milan e il Chelsea FC riportano alcuni principi.

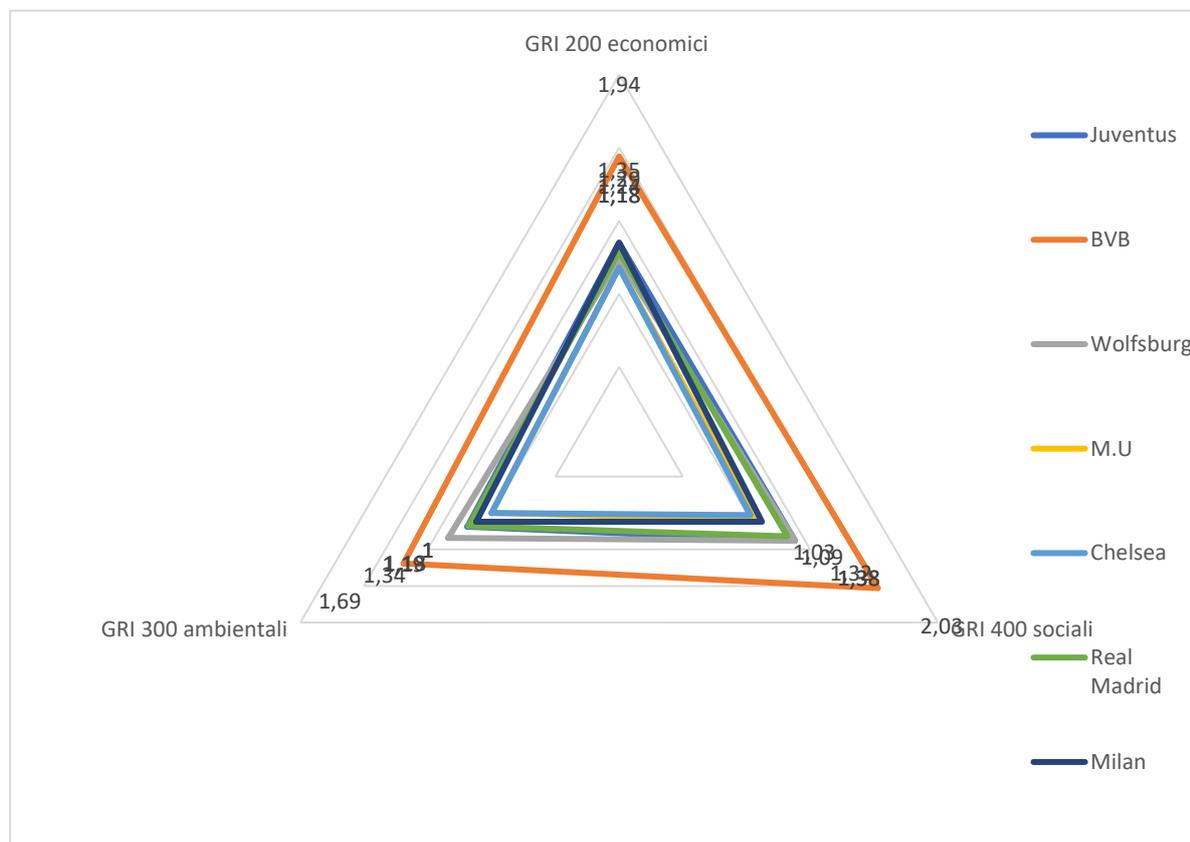
3.2 Informative temi economici, ambientali e sociali

Nella rendicontazione dei temi ambientali, sociali ed economici, l'aspetto qualitativo delle informazioni riportate prevale sull'aspetto quantitativo.

Tabella 3.2 - Informative temi economici, ambientali e sociali

	GRI 200 economici	GRI 300 ambientali	GRI 400 sociali
AC Milan	1,35	1,12	1,12
Borussia Dortmund	1,94	1,69	2,03
Chelsea FC	1,18	1	1,03
Juventus FC	1,35	1,19	1,38
Manchester United FC	1,18	1	1,09
Real Madrid FC	1,29	1,18	1,32
Vfl Wolfsburg	1,24	1,34	1,38

Grafico 3.2 – GRI sociali economici e ambientali



Sostenibilità Ambientale

La sostenibilità ambientale non viene considerata particolarmente dai report. Per esempio, il Chelsea FC ed il Manchester United FC non rendicontano informazioni su tale pilastro. La Juventus FC risulta poco esaustiva riguardo a queste informazioni in quanto i temi presi in considerazione sono solo due: l'energia e della gestione dei rifiuti. L'AC Milan tratta brevemente il tema in relazione alla presentazione del progetto di costruzione di un nuovo stadio. Borussia Dortmund, VfL Wolfsburg e Real Madrid FC sono le squadre che considerano il maggior numero di GRI legati alla sostenibilità ambientale (ad esempio, l'utilizzo dell'energia, delle acque, il consumo dei rifiuti e le emissioni).

Prendiamo come esempio i bilanci sociali del Borussia Dortmund e del Real Madrid FC, relativamente alla sostenibilità ambientale. I due report rendicontano pressochè le stesse informazioni (ad esempio, energia, rifiuti, consumo di acqua, ed emissioni di CO2). Tuttavia, il report del Real Madrid FC risulta essere più sintetico e impreciso, mentre il Borussia

Dortmund utilizza dati numerici e grafici che illustrano meglio le iniziative. Un esempio è il consumo di energia. Il report di Real Madrid FC è molto più discorsivo e riporta pochi dati. Il Borussia Dortmund invece riporta grafici precisi sul consumo energetico in ogni area (stadio, campo allenamento, e centro assistenza) e grazie ai dati numerici, il report risulta essere puntuale nella descrizione degli impatti, dei consumi e delle iniziative. Discorso simile per le emissioni: il Real Madrid risulta più discorsivo, evidenziando principalmente le riduzioni delle emissioni derivanti dal risparmio di energia, di acqua e della gestione dei rifiuti; il Borussia Dortmund presenta una sezione dedicata a questo tema che considera i consumi secondo lo *Scope 1, Scope 2 e Scope 3*.

Sostenibilità Sociale

Dall'analisi condotta sulla rendicontazione delle iniziative di *sostenibilità sociale*, emerge come, in quasi la totalità dei report, l'informativa sia per lo più qualitativa. Ad eccezione di Chelsea FC e Manchester United FC, che trattano solo sostenibilità sociale all'esterno dell'azienda, tutti gli altri report rendicontano simili informazioni, quali occupazione, istruzione e formazione dei dipendenti, sicurezza sul lavoro, sostenibilità dei fornitori, sicurezza dei clienti e dei fans. Sebbene tutti i report trattino i temi richiesti dagli Standard GRI, lo fanno in maniera piuttosto descrittiva, senza porre attenzione all'utilizzo di dati. Un esempio importante è rappresentato dall'importanza attribuita alla parità di genere all'interno delle varie società. Tutti club ne sottolineano la centralità, tuttavia non ci sono dati a conferma di queste affermazioni (ad esempio, rapporto di stipendio base e delle retribuzioni tra uomini e donne). Un altro esempio è la scarsa precisione nel rendicontare informazioni riguardo alle materie di salute e sicurezza sul lavoro. Informazioni relative a questo tema restano molto sul superficiale. Si punta infatti a riportare informazioni come il fatto che i dipendenti abbiano accesso a determinati servizi come la palestra o il servizio medico, ma viene posta poca attenzione su come vengano individuati determinati pericoli, su come i dipendenti possono segnalarli o come la società agevoli i dipendenti ad allontanarsi dal posto di lavoro in situazioni a loro sfavorevoli, come nel caso di distorsione. Il Borussia Dortmund è la società che riesce ad essere più dettagliata nel rendicontare le informazioni in quanto, a differenza degli altri, presenta anche informazioni relative ad impatti negativi, quali ad esempio gli incidenti di non rispetto delle norme in diversi settori (ad esempio il marketing) e incidenti di discriminazioni.

Sostenibilità Economica

La maggior parte delle società riporta informazioni economiche. Queste informazioni, sebbene utili al fine della trasparenza, nella maggior parte dei casi sono solo contabili. Un terzo del report del Manchester United FC, ad esempio, è composto dalla parte finanziaria dove vengono pubblicati circa 28 bilanci. Quando parliamo di sostenibilità a livello economico, secondo gli Standard GRI 200, si intendono informazioni specifiche su temi come il budget di approvvigionamento destinato a fornitori, la corruzione, il comportamento anticoncorrenziale e le imposte. Essendo questi argomenti piuttosto specifici, è difficile ritrovarli all'interno dei report. Il Chelsea FC tratta solo temi sociali e il Real Madrid FC rendiconta solo alcune informazioni riguardanti le questioni fiscali. Alcuni spunti interessanti possiamo trovarli nel report della Juventus FC che, oltre a trattare la parte finanziaria attraverso la presentazione di bilanci, affronta il tema della corruzione e specifica il budget di approvvigionamento destinato ai fornitori locali. Anche in questo tema la modalità di rendicontazione del Borussia Dortmund si allinea più dei report degli altri club ai requisiti degli Standard GRI; il club tedesco infatti riporta dati relativi alla catena di fornitura responsabile, agli investimenti dei fondi e agli impatti economici indiretti nella comunità locale e ai casi di corruzione.

Sostenibilità e filantropia

Il Chelsea FC ed il Manchester United FC svolgono prevalentemente attività filantropiche attraverso le loro fondazioni, attuando iniziative volte al miglioramento della società. A tal proposito il Chelsea FC supporta progetti legati a valori di inclusione e antidiscriminazione rivolti ai disabili o ai giovani e adulti emarginati, sostiene lo sviluppo educativo dei giovani nelle scuole nazionali e internazionali e appoggia diverse società di carità nella raccolta di fondi. Le altre squadre, oltre ad avere una parte legata alla filantropia, si fondano molto sulla sostenibilità interna, considerando importanti i dipendenti, tutelando il loro benessere e creando programmi di formazione e istruzione, le squadre di calcio femminili e giovanili, i fans e gli spettatori attuando, ad esempio, politiche di sicurezza legate ai prodotti e ai servizi offerti.

Conclusioni

I report della sostenibilità delle società calcistiche analizzate non sempre presentano informazioni dettagliate e oggettive nella componente ambientale, economica e sociale. Assumendo una prospettiva complessiva, si potrebbe sostenere, che anche se i report proposti dalle società calcistiche, da una prima lettura, sembrano indicare un approccio sostenibile, un'analisi dettagliata mostra lacune, imprecisioni, “racconti” di ciò che viene fatto senza dei dati che ne garantiscano l'agito. I bilanci della sostenibilità delle società sono discorsivi, a volte privi di dati, grafici che permettono di recuperare informazioni utili. Sembra che vi sia un'attenzione alla presentazione estetica del report piuttosto che della condivisione di elementi utili.

Nell'analisi dei dati presentata nel capitolo tre emerge come la sostenibilità presentata attraverso i report si focalizzi su alcuni ambiti e ne escluda altri. Le questioni ambientali come l'energia e le emissioni, la mobilità, il consumo di acqua e l'uso delle risorse sembrano essere rilevanti solo per poche società. In questo caso i report dimostrano convinzione ed impegno nella rendicontazione di questi dati. Tuttavia, nella maggior parte dei casi il tema non viene trattato se non in maniera minima, quasi fosse “una proclamazione di intenti” anziché una reale volontà di promuovere il cambiamento. La componente economica è rappresentata dalla responsabilità degli acquisti, dalla gestione dei rischi, dagli sponsor e dai marchi. Nella maggior parte dei report vengono riportati i bilanci finanziari. Il tema del rispetto dei diritti umani viene affrontato dalle società relativamente alla scelta dei fornitori, sponsors e partnership in quanto vi è un'attenzione al rispetto dei codici etici. Poca attenzione viene rivolta ai temi della corruzione e del comportamento anticoncorrenziale. Questi aspetti risulterebbero invece fondamentali in aziende, come quelle calcistiche, che presentano ormai un “giro d'affari” importante e quindi dovrebbero interrogarsi anche su questioni etiche. L'aspetto della sostenibilità sociale sembra essere quello maggiormente sviluppato, presentando quindi un discreto impatto sia per le società stesse che per la comunità. Ma anche in questo ambito, nonostante temi come la parità di genere, la salute e la sicurezza dei lavoratori vengano presentati, i report rimangono a un livello superficiale non fornendo numeri a supporto delle affermazioni. Ad esempio, si sarebbe potuto specificare l'ammontare dello stipendio comparato per genere o il numero di persone appartenenti a categorie fragili che ricoprono posizioni strategiche.

Per rispondere al quesito di tesi: “qual è il modello di sostenibilità a cui fanno riferimento le squadre di calcio” è necessario fare riferimento ai tre modelli analizzati nel capitolo uno: Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI), Created Shared Value (CSV) e COSO framework. L’analisi dei dati dimostra che i concetti teorici dei tre modelli non siano facilmente applicabili alla realtà. In particolare, la distinzione tra i modelli non è così marcata nella realtà. Quindi non è possibile affermare che le squadre si basino su un solo modello ma piuttosto su una loro combinazione. Dall’analisi dei report emerge appunto che per quanto riguarda la RSI le squadre attuino iniziative che sono piuttosto distaccate dall’attività core dell’organizzazione. L’esempio più rilevante nei report sono le iniziative filantropiche. Altre iniziative invece sono più attinenti con il modello CSV; in questo caso le azioni rivolte alla sostenibilità si avvicinano maggiormente al core value dell’azienda. Un esempio sono le attività a supporto dei giovani in diverse parti del mondo; attraverso nuove scuole di calcio, anche nei paesi emarginati, vengono formati giovani, sia sportivamente che non, che potrebbero trasformarsi in futuro, in risorse utili per il club di calcio. In questo caso l’attività core dell’azienda si unisce al concetto di sostenibilità sociale. Anche il modello COSO appare nei report in quanto vengono rendicontate informazioni relative alla governance della sostenibilità.

In generale, la sensazione è che vi siano delle buone intenzioni ma vi sia una grande difficoltà nel realizzarle. Una ipotesi plausibile è che sia diffusa tra i club calcistici la tendenza a considerare la sostenibilità e i processi di rendicontazione della stessa anche come uno strumento di promozione dell’immagine societaria, per mantenere quel supporto da parte degli stakeholder, in primis degli investitori, fondamentale per la loro sopravvivenza.

Bibliografia

Aras, G., Crowther, D. (2010), *A Handbook of Governance and Social Responsibility*. Gower Publishing.

Beckerman, W. (1994). *Sustainable Development: Is it a Useful Concept?* White Horse Press

Bonevac, D. (2010). Is Sustainability Sustainable?. *Acad. Quest.* 23, 84–101.

Commissione Europea. (2011). *Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese.*
<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF>

Commissione delle Comunità Europee. (2001). *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.*
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

Commissione Europea. (2008). *Libro Bianco sullo Sport.* <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4b75cc21-bca8-4fbc-85a8-9b68c07a65e4/language-it/format-PDF>

Commissione Europea. (2008). *Relazione sulla concorrenzialità europea per il 2008 e relativo documento di lavoro dei servizi della Commissione.* <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0374:FIN:IT:PDF>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2018). *enterprise Risk Management / Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks.* <https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Executive-Summary.pdf>

Cruz, I. (2007). Sustainability Re-examined Through a Human Development Perspective. *Revista Internacional Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo*, 2, 133-152.

Die Liga – Fußballverband e.V. (2013). *Bundesliga umwelt report.*
https://s.bundesliga.com/assets/doc/360000/350086_original.pdf

Di Palma, E. (2016). *Il diritto dell'ambiente nella sua evoluzione storica.* Milano.

Dudovskiy, J. (2012). *Criticism Associated with Corporate Social Responsibility (CSR)*. <https://research-methodology.net/criticism-associated-with-corporate-social-responsibility-csr/>

Fédération Internationale de Football Association. (2013). *Football for the Planet*. <https://img.fifa.com/image/upload/makqneic0iniuxkpspq8.pdf>

Fédération Internationale de Football Association. (2019). *FIFA World Cup Qatar 2022™ Sustainability Strategy*. <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-world-cup-qatar-2022tm-sustainability-strategy.pdf?cloudid=u25obd7303tdxupsjysn>

Federazione Italiana Giuoco Calcio. (2018). *Bilancio integrato*. https://www.figc.it/media/111980/2019_0000_bi_complete_-bassa.pdf

Jabareen, Y. (2008). *A New Conceptual Framework for Sustainable Development. Environment, Development and Sustainability*. Springer.

Kidd, C.V. (1992). The evolution of sustainability. *J Agric Environ Ethics* **5**, 1–26.

Mani, M., Ganesh, L.M., Varghese, K. (2005). *Sustainability and Human Settlements: Fundamental Issues, Modeling and Simulations*. Sage Publishing.

Meppem, T., & Gill, R. (1998). Planning for sustainability as a learning concept. *Ecological Economics*, *26*, 121-137.

Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, Vol. 1 : Iss. 1 , Article 2.

Mullerat, R. (2009). *International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century*. Kluwert Law International.

Munro, D.A. (1995). Sustainability: Rhetoric or Reality?, in Trzyna T., *A Sustainable World: Defining and Measuring Sustainable Development*. Institute of Public Affairs and Earthscan for IUCN.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* *89*, nos. 1-2: 62–77.

Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustain Sci* 14, 681–695.

Richard Sharpley. (2020). Tourism, sustainable development, and the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*. 28:11, 1932-1946.

Roche, M. (2000). *Mega events and modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*. Routledge:

Silvestri, F. (2015). Sviluppo sostenibile: un problema di definizione. *Gentes*, 215-219

Tenuta, P. (2009). *Indici e Modelli di sostenibilità*. FrancoAngeli.

Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games. (2020). *Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games Sustainable Sourcing Code*. <https://gtimg.tokyo2020.org/image/upload/production/groytiigyqncp1pxo43s.pdf>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2017). *Kazan Action Plan*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252725>

United Nation. (2002). *Gathering a Body of Global Agreements*, <http://un-documents.net/jburgdec.htm>

United Nation. (2015). *The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

Valera, L. (2012). La sostenibilità: un concetto da chiarire. *Economia & Diritto Agroalimentare*. XVII. 39-53.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. <https://www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/cooperazione-internazionale/agenda2030/onu--le-pietre-miliari-dello-sviluppo-sostenibile/1987--rapporto-brundtland.html>

Sitografia

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/IP_07_1066

<https://en.unesco.org/mineps6/about>

<https://en.unesco.org/themes/sport-and-anti-doping/mineps>

<https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/contributi-pubblici/bilancio-integrato/>

<https://sportsshow.net/top-10-most-popular-sports-in-the-world/>

<https://sporteology.net/top-10-maximum-followed-sports-worldwide/7/>

<https://sustainability.umw.edu/areas-of-sustainability/economic-sustainability/>

<https://www.amiu.genova.it/azienda/ricerca-e-innovazione/progetti-europei/tackle/>

<https://www.bbc.com/sport/football/50317760>

<https://www.bbc.com/sport/football/50317760>

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

<https://www.connect4climate.org/article/international-olympic-committee-ioc-sustainability-strategy-sport4climate>

<https://www.figc.it/it/formazione-ed-eventi/news/presentato-il-logo-del-progetto-tackle/>

<https://www.laliga.com/en-GB/news/the-five-keys-to-sustainability-in-professional-football>

<https://www.olympic.org/the-ioc>

<https://www.onuitalia.it/6-aprile-2018-giornata-internazionale-dello-sport-per-lo-sviluppo-e-per-la-pace/>

<https://www.sportpositivesummit.com/epl-sustainability-table/>

<https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/oct/02/sustainability-football-green-game-sport>

<https://www.uefa.com/insideuefa/social-responsibility/overview/>