

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra di Pianificazione e Controllo

## Il ruolo della sostenibilità nel calcio e nel campionato di Serie A: il caso AS Roma

Prof.ssa Adriana Rossi

RELATORE

Emanuele Gennarelli Matr. 241271

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	5
<b>Capitolo 1: Responsabilità sociale e misurazione degli impatti sociali</b> .....	7
1.1 La Corporate Social Responsibility e la Sostenibilità Aziendale .....	7
1.2 La rendicontazione socio-ambientale dell'impresa .....	13
1.2.1 Il Bilancio di sostenibilità .....	14
1.2.2 Il Bilancio di impatto .....	17
1.3 Criteri ESG .....	20
1.4 Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile .....	21
<b>Capitolo 2: CSR nel calcio</b> .....	29
2.1 La rendicontazione della sostenibilità secondo uno studio della UEFA .....	29
2.2 Rapporto <i>Responsiball</i> .....	34
2.3 Progetto Life Tackle per l' impatto ambientale del calcio .....	41
2.3.1 La carta sulla sostenibilità ambientale del calcio .....	42
2.5 Rapporto <i>Responsiball</i> - Squadre di Serie A 2021 .....	49
<b>Capitolo 3 : CSR e sostenibilità nel caso AS Roma</b> .....	56
3.1 AS Roma .....	56
3.2 Ambiente .....	57
3.3 Governance .....	58
3.4 Comunità .....	60
<b>Conclusioni</b> .....	63
<b>Bibliografia</b> .....	65
<b>Sitografia</b> .....	69
<b>Appendice 1</b> .....	72
<b>Appendice 2</b> .....	77
<b>Ringraziamenti</b> .....	87

*“Sport has the power to change the world.*

*Sport can create hope where once there was only despair.*

*It is more powerful than government in breaking down racial barriers”*

*( Nelson Mandela - Laureus World Sports Awards - 2000 )*

*A Mamma e Papà,  
che da quando sono nato  
non hanno mai smesso di incoraggiarmi*

## Introduzione

Il presente elaborato ha lo scopo di illustrare ed analizzare in maniera attuale, innovativa ed analitica un tema divenuto sempre più ricorrente ed importante nell'ultimo decennio, ovvero quello inerente la Responsabilità Sociale d'Impresa e la sostenibilità aziendale nel contesto delle società di calcio professionistico. Lo sviluppo dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, l'introduzione dei Sustainable Development Goals e dei criteri ESG hanno determinato una nuova sfida per le società di tutto il mondo da dover necessariamente affrontare per poter perseguire con successo l'attività di impresa, determinando come conseguenza un cambiamento radicale nella gestione aziendale, per la quale diviene imprescindibile affiancare all'obiettivo di fondo della massimizzazione del profitto le modalità e l'impatto ambientale e sociale che l'ottenimento di tale risultato comporta. Le società di calcio professionistico di tutto il mondo stanno implementando sempre di più nelle proprie politiche aziendali iniziative ed attività che siano in linea con le direttive comunitarie in merito alla sostenibilità aziendale, e che possano creare valore aggiunto per gli stakeholder e per la comunità di riferimento nella quale operano. Lo studio evidenzierà le strade percorribili in futuro dalle società calcistiche nell'implementazione di misure inerenti la Responsabilità Sociale d'Impresa per il raggiungimento dei Sustainable Development Goals entro il 2030 e di come le misure attuali debbano essere indirizzate per garantire una sempre maggiore inclusione sociale ed un rispetto per l'ambiente.

L'elaborato è sviluppato in tre capitoli. Il primo capitolo illustra l'evoluzione storica della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), indicata anche come Corporate Social Responsibility (CSR), ed i principali documenti di riferimento che le società di calcio professionistico utilizzano come benchmark per la loro gestione e la loro rendicontazione in un'ottica di sostenibilità ambientale e sociale.

Il secondo capitolo analizza come le società calcistiche applichino i concetti illustrati nel primo capitolo alla propria attività d'impresa. Vengono illustrati i risultati dello studio effettuato dai ricercatori Geoff Walters e Richard Tacon nel 2011 (*Corporate Social Responsibility in European football*), che analizza come le misure di Responsabilità Sociale d'Impresa siano sviluppate nelle squadre del panorama calcistico europeo, e di come queste iniziative siano implementate a favore della comunità, dell'ambiente in cui ogni club opera

e dei differenti stakeholder, analizzando quindi le tre misure su cui si basano i criteri ESG, ossia l' ambiente, la comunità e la governance. Il capitolo prosegue con l' illustrazione del Rapporto Responsiball, il principale documento che analizza con cadenza annuale, come le società di calcio di tutto il mondo siano impegnate nello sviluppo di iniziative sostenibili. La misurazione delle iniziative avviene tramite la realizzazione di una graduatoria in cui ogni squadra riceve punteggi differenti in base alle iniziative ed alle politiche societarie implementate in ciascuna delle tre aree analizzate (Ambiente, Comunità e Governance) la cui media determina il punteggio totale. Vengono successivamente illustrati i risultati del Rapporto Responsiball 2021 in merito al campionato di Serie A, analizzando in maniera critica i risultati ottenuti dai club italiani nella stagione sportiva 2020/2021, utilizzando i dati conseguiti precedente stagione 2019/2020 come benchmark per valutare un gli incrementi o le riduzioni delle performance. Le argomentazioni sono arricchite dall' intervista, riportata in appendice, effettuata ad Andrea Costagliola, Strategic Marketing Manager di Italiacamp, ed il suo team, composto da Irene Litardi, attualmente Project Manager of Communities Domain presso Italiacamp, e Mattia Tamalio, attualmente Marketing e Business Development Intern presso Italiacamp. Questa intervista ha lo scopo di fornire una testimonianza da parte di professionisti che lavorano quotidianamente nel contesto della sostenibilità nelle società sportive, al fine di offrire ulteriori spiegazioni ed argomentazioni al lavoro di analisi che possano fornire una comprensione quanto più ampia possibile di questa realtà e di tutti i diversi temi che l' evoluzione della Responsabilità Sociale d' Impresa comporta nella gestione aziendale dei club calcistici.

Il terzo capitolo vuole fornire un' analisi delle politiche di Corporate Social Responsibility intraprese dall' Associazione Sportiva Roma, una delle squadre italiane maggiormente impegnate nel tema della sostenibilità e della vicinanza alla comunità. Il capitolo presenta l' illustrazione dei risultati conseguiti dall' AS Roma nel Rapporto Responsiball 2021, analizzando nel dettaglio le iniziative intraprese dal club in linea con i criteri ESG. L' analisi è argomentata integrando informazioni acquisite attraverso l' intervista, inserita in appendice, a Francesco Pastorella, attualmente Director Sustainability & Community Relations Department dell' AS Roma. L' intervista, così come quella effettuata nel secondo capitolo dell' elaborato, ha come scopo un approfondimento delle tematiche affrontate, fornendo ulteriori informazioni e dettagli altrimenti impossibili da includere in questo elaborato.

## Capitolo 1: Responsabilità sociale e misurazione degli impatti sociali

### 1.1 La Corporate Social Responsibility e la Sostenibilità Aziendale

La sostenibilità aziendale, insieme all' esigenza di una crescita economica sostenibile e rispettosa dell'ambiente, sono fenomeni che stanno avendo un rilievo di sempre maggiore rilevanza nelle aziende e nelle organizzazioni di tutto il mondo. Tali necessità stanno emergendo a causa di evidenze quali l' eccessivo sfruttamento delle risorse naturali, il cambiamento climatico e l' aumento delle disparità sociali, accentuate ancora di più a seguito dell' emergenza sanitaria legata al virus Covid-19. La crisi economica e finanziaria conseguenti la pandemia hanno causato, inoltre, il nascere di ulteriori nuove sfide e necessità cui le aziende e le organizzazioni devono far fronte, tra cui rientra l' impegno per i manager di mantenere, nella gestione aziendale, una condotta quanto più etica e sostenibile possibile.

La necessità di attribuire ai manager obblighi sociali, indipendentemente dal conseguimento o meno di un profitto, si inizia a sviluppare a partire dalla metà del secolo scorso, ed in particolare si attribuisce ad Howard Bowen, (*The social responsibilities of the Businessman*, 1953), una primissima formalizzazione e definizione di Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale d' Impresa (RSI) , intesa come “*obblighi (per i businessmen) di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni e seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società* ”<sup>1</sup>. La definizione fornita da Bowen, tra i pionieri degli studi sulle relazioni tra impresa e società, non si focalizza sull' impresa nel suo complesso, bensì pone l'attenzione sul singolo individuo, ossia il businessman, che ha il ruolo di gestire e individuare le strategie economiche e sociali più consone al raggiungimento degli obiettivi societari. Emerge in questo modo come i businessmen siano inquadrati quali attori sociali posti al servizio della società, che non possono trascurare i valori accettati dalla collettività antepoendo a questi i propri principi ed i propri fini<sup>2</sup>. Quindi, è possibile concludere che le imprese operano in quanto producono utilità per l'intera società e non solo per la creazione di valore per gli azionisti<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Bowen, H.R. *Social Responsibilities of the Businessman*; Harper & Row: New York, NY, USA, 1953.

<sup>2</sup> Cfr. H.R. BOWEN (1953), op. cit

<sup>3</sup> Zarri F., *Corporate Social Responsibility: un concetto in evoluzione*. Impronta Etica, Aprile 2009.

Una ulteriore evoluzione del concetto di sostenibilità aziendale si ha con la formalizzazione della Teoria degli Stakeholder (Freeman, 1984), secondo la quale il governo dell'impresa dovrebbe essere finalizzato a massimizzare gli interessi non solo degli azionisti ma anche degli stakeholder, definiti da Freeman come “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*”<sup>4</sup>. Questa teoria si pone in contrapposizione a quella elaborata da Milton Friedman, premio Nobel 1976 per l'economia, e presentata nel saggio "*A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*" del 1970, in cui si afferma che i manager non hanno altro obbligo se non quello di rispettare le leggi e produrre risultati economici per gli azionisti<sup>5</sup>. L'approccio di Friedman può essere inquadrato nella Shareholder Theory, per la quale gli azionisti sono il fulcro dell'organizzazione e l'unico gruppo verso cui l'impresa deve ritenersi socialmente responsabile: obiettivo unico dell'azienda è aumentare i propri profitti e massimizzare il valore per gli azionisti. Questo permette la salvaguardia degli interessi di importanti categorie di stakeholder come i creditori, i clienti ed i dipendenti, in quanto la loro tutela deriva dalla solidità dell'impresa che, crescendo nel tempo, garantisce sempre maggior sicurezza per le categorie menzionate<sup>6</sup>. L'approccio innovativo di Freeman supera questa idea secondo cui l'impresa debba essere responsabile esclusivamente nei confronti degli azionisti. Il suo approccio infatti è più ampio, in quanto l'impresa è da ritenersi responsabile nei confronti di stakeholder diversi, quali i fornitori, i clienti e gli azionisti. Rientrano in questo gruppo quindi tutti gli individui o gruppi che hanno “*un interesse legittimo o una pretesa legittima nei confronti dell'impresa*”. Un ulteriore contributo rilevante allo sviluppo ed alla diffusione del tema della Corporate Social Responsibility, è stato effettuato da Archie B. Carroll, attraverso l'elaborazione di una nuova definizione di Responsabilità sociale d'Impresa, che viene riportata di seguito.

---

<sup>4</sup> Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman

<sup>5</sup> Friedman, Milton (September 13, 1970). "A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits". The New York Times Magazine.

<sup>6</sup> Fiori, Tiscini, Economia Aziendale, Fiori, Tiscini, Milano, Egea, 2017



“Corporate social responsibility encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time” (Carroll 1979)<sup>7</sup>.

Tramite questa definizione, Carroll cerca di creare una base, ancora attuale, che possa aiutare ad inquadrare ed a delineare in dettaglio la natura delle responsabilità che le imprese devono rispettare nel contesto sociale di cui fanno parte e nel quale operano. Nel 1991 le quattro responsabilità vengono formalizzate da Carroll attraverso lo sviluppo di un modello di forma piramidale, che classifica le quattro responsabilità in ordine di importanza decrescente dalla base al vertice.

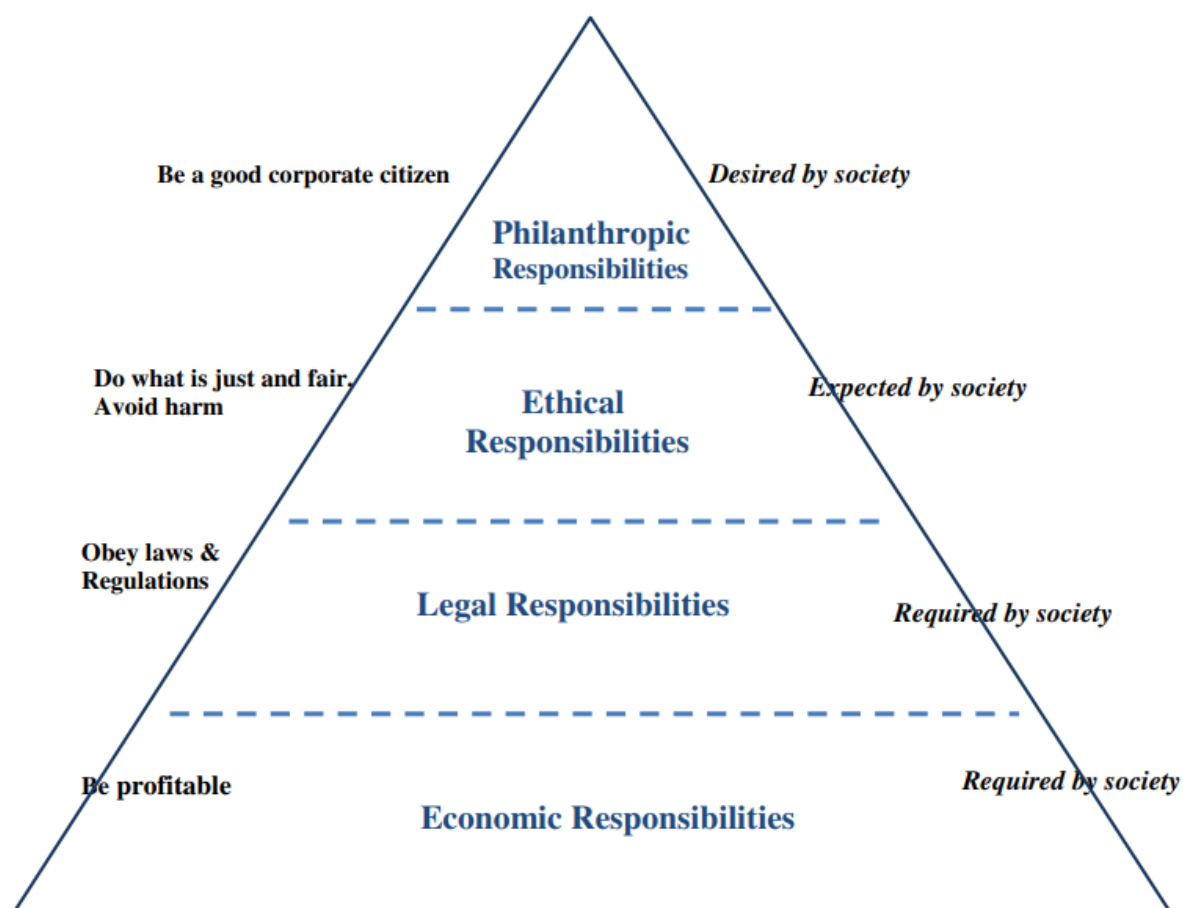


Immagine 1 – La piramide della CSR di Carroll<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.

<sup>8</sup> Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Le responsabilità economiche fanno riferimento ai doveri di mantenere una sufficiente redditività che possa garantire la continuità aziendale, l' incentivazione di investimenti esterni ed un' equa retribuzione per i dipendenti. Le responsabilità legali si riferiscono ad una gestione aziendale che sia coerente con le aspettative del governo e della legge, attraverso l' adempimento di tutti gli obblighi legali nei confronti delle parti interessate. Le responsabilità etiche riguardano comportamenti e consuetudini che, anche in mancanza di codificazione, devono comunque essere rispettate. Infine, le responsabilità filantropiche fanno riferimento ad una responsabilità che include tutte le attività volontarie discrezionali delle imprese. Non vi è un ordine preciso da rispettare nell' esecuzione delle quattro responsabilità, nonostante il rispetto di ognuna sia condizione imprescindibile per un' adeguata sostenibilità aziendale. Una tappa fondamentale per lo sviluppo e la presa di coscienza dell' importanza di uno sviluppo sostenibile è rappresentata dalla pubblicazione, avvenuta nel 1987 da parte della Commissione mondiale sull' ambiente e lo sviluppo (WCED), del Rapporto Brundtland. In questo documento, viene data una prima storica definizione di sviluppo sostenibile, definito come “ *lo sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri* ”<sup>9</sup>. Il rapporto Brundtland non si focalizza in maniera diretta sullo sviluppo e sulle conseguenze per le imprese, ma la definizione fornita dalla Commissione può essere applicata ai nuovi modelli di business creati per coniugare crescita economica e sostenibilità<sup>10</sup>. Infatti, lo sviluppo sociale e lo sviluppo economico sono intrinsecamente correlati. E' possibile identificare il compito delle aziende attraverso lo sviluppo di modelli per garantire l' efficienza e la competitività sul mercato, evitando il danneggiamento dell' ambiente ed un suo sfruttamento oltre le proprie capacità di portata o limiti naturali. Un' ulteriore fattore di rilevanza nello sviluppo sostenibile delle aziende è costituito dalla sostenibilità degli stabilimenti e dei sistemi utilizzati per la produzione, in quanto il loro impatto può avere ripercussioni sull' ambiente circostante nel quale si opera. Il rapporto Brundtland sottolinea inoltre il fatto che la sostenibilità sia un tema troppo sensibile da poter essere affrontato con successo da una singola organizzazione attraverso l' utilizzo e lo sfruttamento unicamente delle proprie risorse, incentivando quindi la condivisione di conoscenze tra differenti ed organizzazioni al fine di sviluppare conoscenze

---

<sup>9</sup> United Nations, General Assembly, 4 August 1987, p. 54

<sup>10</sup> Roome, N., & Bergin, R. 2006. Sustainable development in an industrial enterprise: The case of Ontario Hydro. *Business Process Management Journal*, 12, 6, 696-721.

di cui possa beneficiare tutti gli attori presenti nell' ambiente competitivo. Lo sviluppo sostenibile può essere quindi identificato nello sviluppo di sistemi d'innovazione sociale, che possano coinvolgere molteplici attori e creare nuove opportunità per quelle imprese in grado di rispondere alla sfida della competitività compatibilmente con i vincoli della sostenibilità.

Un' importante contributo al tema della sostenibilità aziendale è stato fornito da Porter e Kramer nell' articolo "Creating Shared Value" del 2011 <sup>11</sup>. In questa pubblicazione, i due studiosi affermano che la sostenibilità aziendale deriva da un processo di evoluzione interno, che determina una riconfigurazione della Mission e delle strategie delle aziende. Il concetto di sostenibilità amplia quindi la responsabilità sociale dell' azienda fino ad includere la gestione dell' impatto sulla società e sull' ambiente. In quest' ottica assume fondamentale importanza il concetto di creazione di valore condiviso, ossia la ricerca di una conciliazione tra la massimizzazione dei benefici per gli stakeholder, riassumibile nella massimizzazione dei profitti e la creazione di un vantaggio competitivo che sia sostenibile nel lungo periodo. La sostenibilità del vantaggio competitivo non indica la mera durata temporale né il fatto che esso non possa persistere indefinitamente, ma si riferisce alla possibilità che tale vantaggio possa essere replicabile o meno da altre imprese nel corso del tempo (Cerrato 2004) <sup>12</sup>.

Gli sforzi profusi a favore dell'ambiente dalla comunità internazionale, tra cui l'Accordo di Parigi sul clima, hanno dimostrato concretamente i limiti delle risorse del pianeta, determinando la necessità di sviluppare nuovi modelli di business incentrati su uno sviluppo sostenibile che possa garantire la preservazione delle risorse future. Queste necessità hanno portato a definire per la prima volta nel 2001 a livello comunitario la Corporate Social Responsibility (CSR), definita come " integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate " <sup>13</sup>.

Nel 2011 viene presentata dalla Commissione Europea una nuova definizione di Corporate Social Responsibility, più snella della precedente, definita come " *La responsabilità delle*

---

<sup>11</sup> Porter, Kramer, Creating Shared Value, Harvard Business Review, January-February 2011

<sup>12</sup> Cerrato D., Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche, Sinergie Italian Journal of Management, n. 63/04, Gennaio 2004

<sup>13</sup> Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 18 Luglio 2001, p. 7

*imprese per il loro impatto sulla società* ”<sup>14</sup>. Secondo la Commissione le imprese, al fine di soddisfare la propria responsabilità sociale, devono effettuare un processo che abbia come finalità l’integrazione di tematiche ambientali, etiche e sociali, con l’obiettivo di creare un valore condiviso tra gli azionisti, i soggetti interessati e la società in generale, al fine di identificare e prevenire possibili effetti avversi. In questo modo, viene ridotto il peso di un approccio soggettivo delle imprese e viene richiesta una maggiore adesione ai principi promossi dalle organizzazioni internazionali come l’ONU e l’ OCSE. La sempre maggiore rilevanza delle tematiche di sostenibilità ambientale e sociale hanno portato il legislatore italiano a modificare, attraverso la L. Costituzionale 1/2022, gli articoli 9 e 41 della Costituzione<sup>15</sup>. In particolare la modifica dell’ articolo 41 Cost., può essere una rappresentazione di come i cambiamenti ambientali e la necessità di ricercare nuovi modelli di business possano impattare sulla gestione aziendale e nella vita politica ed economica di un Paese. Il nuovo art. 41 Cost. afferma:

*“ L’iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all’ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l’attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali ”*

Con tale modifica, il legislatore vuole sottolineare come il concetto di sostenibilità debba iniziare ad avere un impatto significativo anche dal punto di vista economico oltre che ambientale. Ritengo che la modifica dell’ articolo 41 Cost. rispecchi pienamente i concetti di responsabilità legale ed etica sviluppato da Carroll e precedentemente analizzati.

---

<sup>14</sup> Commissione Europea , Comunicazione 681, Bruxelles, 25 Ottobre 2011

<sup>15</sup> GU Serie Generale n. 44 del 22 febbraio 2022

## 1.2 La rendicontazione socio-ambientale dell'impresa

Negli ultimi anni la crescente sensibilizzazione delle aziende ed organizzazioni di tutto il mondo verso il tema della sostenibilità aziendale, ha determinato la necessità per le imprese di porre una sempre maggiore attenzione nei confronti dell' impatto che le loro attività possano avere sull'ambiente circostante. Questo ha indotto molte aziende a ritenere tale processo di sensibilizzazione un' importante fonte di vantaggio competitivo, un elemento di differenziazione rispetto ai concorrenti che possa consentire loro di offrire i propri prodotti a clienti particolarmente interessati a tali tematiche, determinando così uno specifico posizionamento sul mercato ed un potenziale aumento della quota di mercato <sup>16</sup>. Con il tempo, le aziende hanno capito come questa sensibilizzazione possa rappresentare una fondamentale leva anche per la reputazione aziendale. Tale fenomeno, insieme al crescente interesse verso i temi dell'impatto ambientale e della responsabilità sociale delle imprese, ha stimolato sempre di più lo sviluppo di nuovi documenti di rendicontazione che possano permettere di coniugare i classici sistemi di reporting economico-finanziario a nuove forme di reportistica che rilevino l' impatto dell' operato delle aziende sull' ambiente. Il contenuto dei report deve essere considerato come la combinazione tra le informazioni di natura qualitativa e le informazioni di natura descrittiva e non finanziaria, che affrontino e sviluppino le tematiche relative alla totalità delle interazioni che l'impresa ha con i propri stakeholder. L' introduzione di questi documenti, ed in particolare del bilancio di sostenibilità, hanno introdotto la necessità di individuare quali relazioni dovessero intercorrere tra questi nuovi processi di reporting ed il bilancio d' esercizio. Si riconosce ormai come la presentazione di due diverse rendicontazioni non possa avvenire in un unico documento, in quanto un' unificazione di questo genere determinerebbe un eccessivo allargamento degli ambiti formativi delle documentazioni, con conseguente drastica diminuzione della chiarezza degli stessi. Inoltre, unire i dati raccolti in merito all' andamento economico finanziario e patrimoniale ed i dati in merito all' interesse dei differenti stakeholder porterebbe all' impossibilità di conoscere sia l' andamento del mercato che le conseguenze sociali riconducibili alle azioni intraprese dalle aziende <sup>17</sup>. Esistono comunque delle relazioni tra il bilancio d' esercizio ed il bilancio sociale,

---

<sup>16</sup> Ghemawat P, Sustainable Advantage, Harvard Business Review, September 1, 1986, p. 1-6

<sup>17</sup> G. Rusconi, Michele Dorigatti, La responsabilità sociale di impresa, Fondazione Acli Milanese, Milano, 2004

individuabili nel fatto che entrambi sono redatti al fine di offrire un' accountability chiara, veritiera e corretta, non dipendente da interessi di determinate categorie di stakeholder, ma che allo stesso tempo non escluda coloro che sono direttamente interessati.

### 1.2.1 Il Bilancio di sostenibilità

Il bilancio di sostenibilità è uno dei documenti di maggior rilievo nell'ambito della reportistica orientata all'impatto delle aziende in merito alla sostenibilità, in quanto comunica le iniziative e le azioni intraprese in un'ottica di Corporate Social Responsibility. Il bilancio di sostenibilità trova fondamento scientifico in un libro pubblicato nel 1996 da Rob Gray, Dave Owen e Carol Adams, intitolato "*Accounting and accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*", nel quale si evince come il Corporate Social Reporting possa essere considerato il processo attraverso il quale vengano resi noti agli stakeholder gli effetti sociali e ambientali dell'attività economica di un'organizzazione<sup>18</sup>. Viene in questo modo riconosciuta ed attribuita alle aziende una responsabilità più ampia rispetto alla tradizionale rendicontazione di tipo economico-finanziario, rivolta in via principale agli azionisti, in quanto viene posto in capo all'azienda un dovere di natura morale che consenta a tutti gli stakeholder di ottenere una maggiore consapevolezza dell'impatto economico, sociale ed ambientale dell'azienda stessa. Queste tre tipologie di impatto (economico, sociale ed ambientale), vengono definite dall'approccio della "Triple Bottom Line", che caratterizza la Corporate Social Responsibility per l'impegno assunto dall'impresa verso queste responsabilità. Tale concetto viene introdotto per la prima volta dal sociologo ed economista inglese John Elkington nel 1994<sup>19</sup>, esplicitando l'idea di come le aziende avrebbero dovuto iniziare ad adottare un approccio basato sulla triplice dimensione dell'attività economica di un'impresa, che preveda non il solo raggiungimento del profitto, ma anche una particolare attenzione alla tutela ambientale ed al rispetto dei diritti dei lavoratori e della comunità circostante<sup>20</sup>. La sostenibilità economica fa riferimento alla capacità delle aziende di generare ricchezza e di assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa; la responsabilità sociale è rappresentata dalla responsabilità nei confronti dei

---

<sup>18</sup> Gray, R., Owen, D. and Adams, C., Eds. (1996) *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. Prentice-Hall, London.

<sup>19</sup> Elkington J., 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It, *Harvard Business Review*, June 25, 2018.

<sup>20</sup> *The Economist*, Triple Bottom Line. November 17, 2009.

vare soggetti interni ed esterni all'organizzazione, quindi l'insieme complessivo degli stakeholder; la sostenibilità ambientale consiste nelle misure che devono essere apportate per il mantenimento e lo sviluppo di un equilibrio ecologico che rispetti le risorse ambientali.

La Triple Bottom Line prevede di incorporare il concetto di sviluppo sostenibile nella valutazione delle performance ambientali, superando in questo modo il tradizionale concetto di bottom line come indicatore esclusivamente economico e la tradizionale concezione di sostenibilità quale fattore prettamente ambientale. La crescente necessità di adottare un approccio del genere ha condotto la Commissione Europea ad elaborare una definizione formale di Triple Bottom Line, che viene definita come "*concezione secondo la quale le prestazioni globali di un'impresa devono essere misurate in funzione del suo contributo combinato alla prosperità, alla qualità dell'ambiente e al capitale sociale*" <sup>21</sup>.

La sensibilizzazione al tema effettuata dall'UE fa sorgere quindi la necessità per le imprese di implementare politiche di sviluppo che possano determinare un corretto bilanciamento tra le diverse responsabilità analizzate e che possano svilupparsi come punto di equilibrio fra queste. Il bilanciamento ottimale per garantire lo sviluppo di lungo periodo dell'impresa, non è quello in grado di garantire l'immediato ottenimento del maggior profitto possibile, in quanto nel breve periodo vi è anche la possibilità che si possa verificare un decremento degli utili. E' solo in un orizzonte temporale di lungo periodo che la scelta del bilanciamento ottimale potrà garantire all'impresa il consenso sociale derivante dall'adozione di tali politiche di sviluppo. Il primario obiettivo delle aziende rimane il conseguimento del maggior risultato economico possibile ma, coerentemente alla "Triple bottom line", diviene necessario scegliere di perseguire tale obiettivo impiegando strategicamente la Corporate Social Responsibility come un elemento di valorizzazione e differenziazione della propria attività. Adottare volontariamente comportamenti responsabili consentirà pertanto di rispondere adeguatamente alle istanze degli stakeholder ponendo, per tale via, le basi per uno sviluppo duraturo e sostenibile. La gestione basata sulla Triple Bottom Line determina lo sviluppo nella cultura organizzativa della consapevolezza di dover leggere i fenomeni aziendali sotto nuove

---

<sup>21</sup> Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 2001, p.29

prospettive cercando di far emergere da ogni decisione effettuata, il relativo valore sociale, economico ed ambientale.

Una definizione di bilancio di sostenibilità è stata fornita dall' Unione Europea nel Libro Verde della Commissione (2001), nel quale definisce il documento come “ *L' integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate* ”. E' da questa definizione che si desume come il documento sia quindi rivolto a tutti gli stakeholder, con il fine di informarli e fornire una rendicontazione quanto più trasparente possibile in merito ai risultati economici, sociali ed ambientali conseguiti nello svolgimento delle attività aziendali. Per molto tempo è stato acceso il dibattito se tale documento fosse talmente rilevante da essere obbligatorio per le imprese, o se potesse essere considerato solo un valore aggiunto per chi decidesse di redigerlo. Con la Direttiva 2014/95/UE recepita in Italia con il d.lgs. 30/12/2016 n. 254, l' Unione Europea ha reso obbligatorio la redazione di tale documento per le aziende o per i gruppi di grandi dimensioni, identificando le aziende che durante l' esercizio abbiano avuto su base consolidata, in media un numero di dipendenti pari o superiore a 500 ed il cui bilancio consolidato soddisfi almeno uno dei seguenti criteri:

- Totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro
- Totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro

Tale direttiva esplicita anche le principali informazioni che il documento deve fornire ed analizzare, ossia:

- Questioni ambientali
- Questioni sociali e trattamento dei dipendenti
- Rispetto dei diritti umani
- Anticorruzione e concussione
- Diversità negli ordini aziendali in termini di età, genere, percorso formativo e professionale



Nel corso degli anni si è ipotizzato e verificato come diverse aziende abbiano utilizzato lo strumento del Bilancio di sostenibilità e della rendicontazione socio-ambientale non per esprimere un impegno rivolto verso attività sostenibili o verso la prevenzione di esternalità negative, bensì come uno strumento utilizzato al fine di far apparire l'azienda come orientata ed impegnata verso tematiche inerenti l'ambiente e la sostenibilità. Questo fenomeno è stato identificato con il termine “*green washing*”, coniato negli Stati Uniti proprio per indicare le azioni intraprese dalle organizzazioni che utilizzano lo strumento del Bilancio di Sostenibilità al fine di creare un'immagine fittizia del proprio operato, per poter in questo modo occultare con maggiore facilità altre attività o decisioni scorrette intraprese.

### 1.2.2 Il Bilancio di impatto

*“L'impatto sociale è la porzione di outcome totale che si verifica come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe ugualmente avuto luogo anche senza l'intervento”<sup>22</sup>*. La l. 106/2016 definisce, all'art. 7, co. 3, che per impatto sociale si intende la “*valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo degli effetti delle attività svolte sulle comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato*”

La valutazione di tale impatto in merito all'attività di un'impresa è diventata quindi di sempre maggior rilevanza, in quanto la sensibilizzazione dei governi e delle aziende di tutto il mondo in merito all'argomento ha determinato un notevole incremento del ricorso a documenti che possano essere utilizzati come strumenti di rendicontazione. Il Bilancio d'Impatto è uno dei documenti di maggior rilievo sul tema della quantificazione degli effetti dell'attività di impresa in quanto misura l'impatto che un'azienda o che un'organizzazione ha sulla produzione di esternalità positive o negative nell'ambiente socio-economico nel quale opera. Questo tipo di documento viene redatto, nella maggior parte dei casi, in quanto è intenzione del management illustrare agli stakeholder non solo il valore economico che l'attività aziendale è in grado di creare, ma anche gli impatti positivi di natura sociale, culturale o ambientale che l'azienda è in grado di sviluppare nel contesto competitivo di riferimento<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S., “Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures”, Center for Responsible Business, University of California, Berkeley, Paper 13, 2004

<sup>23</sup> Italiacamp, *Cos'è un bilancio d'impatto?*, 23 Marzo 2017. <https://italiacamp.com/it/news/bilancio-d-impatto/>

Il Bilancio d' Impatto adottata un approccio più ampio di quello che viene utilizzato per la redazione del Bilancio di Sostenibilità (che non consiste nell' utilizzo di strumenti che determino l' impatto generato), in quanto ha l' obiettivo di svolgere una valutazione economico-quantitativa dei risultati e dei cambiamenti generati nel mercato di riferimento. Al fine di definire queste esternalità positive, nella realizzazione del Bilancio d'Impatto, è necessario mappare illustrare e quantificare tutte le iniziative ed i programmi che permettano il miglioramento delle condizioni e degli impatti di natura sociale ed ambientale.

Esistono differenti metodi per la valutazione d' impatto delle attività sociali, vengono riportati di seguito i principali metodi di analisi con le rispettive caratteristiche.

<b>Metodo</b>	<b>Caratteristiche</b>
Theory-based evaluation	Approccio alla valutazione. Uno dei più utilizzati è il "Theory of Change approach", che ricostruisce la Teoria del Cambiamento (la ToC) e ne verifica la logica. È solitamente accompagnato a una valutazione tramite criteri OECD-DAC (Rilevanza, Coerenza, Efficacia, Efficienza, Sostenibilità, Impatto).
SROI	Acronimo di "Social Return on Investments", sintetizza in un indicatore il valore sociale degli investimenti effettuati grazie a un sistema di proxy finanziarie, che fornisce un valore economico agli aspetti che intrinsecamente non lo hanno.
Approccio controfattuale	Valuta gli effetti di una politica (pubblica) sui comportamenti e/o sulle condizioni di un determinato gruppo. L'effetto viene definito come la differenza tra ciò che è accaduto dopo l'intervento e ciò che sarebbe accaduto se quella politica non fosse stata realizzata.
Capability Approach	Indaga il cambiamento generato da un intervento in un ambito attraverso l'impatto che questo ha avuto nelle capacità degli individui che ha raggiunto.

Tabella 1 - Metodi di valutazione di impatto per le progettualità sociali <sup>24</sup>

<sup>24</sup> Martina L.M., Zunino R., La valutazione di impatto sociale e il Bilancio Sociale per gli Enti del Terzo Settore, Ernst & Young, 26 Febbraio 2021

Il processo di valutazione ricopre un ruolo molto importante al fine dell'elaborazione del documento finale. Tale processo è composto da diverse fasi <sup>25</sup>, che conducono al risultato finale della redazione del bilancio d'impatto. La prima fase consiste nella definizione del perimetro e del focus della valutazione, andando a creare un ambito di riferimento limitato, che possa in questo modo massimizzare l'attività di ricerca e fornire il massimo risultato all'impresa. Si procede poi con l'identificazione del metodo di analisi (Tabella 1), concludendo infine con la pianificazione delle fasi del lavoro. Quest'ultima fase, a differenza delle prime due che avevano lo scopo di inquadrare lo svolgimento del lavoro, è di natura operativa, prevedendo tutte le azioni volte alla realizzazione ultima del bilancio d'impatto. Le principali attività che rientrano in questa fase possono essere sintetizzate nella revisione documentale e raccolta di informazioni di contesto e di background; nella raccolta preliminare dei dati che si utilizzeranno per lo svolgimento dell'analisi, che devono essere raccolti ed elaborati diversificando le fonti da cui tali dati derivano. Segue un processo di triangolazione, aggregazione ed analisi dei dati finali, che conducono infine alla realizzazione del report. Il bilancio di impatto si ricollega inoltre alle valutazioni precedentemente effettuate in merito al concetto di creazione di *Shared Value* (Porter e Kramer, 2011), in quanto il documento può misurare la creazione di valore condiviso se le informazioni estrapolate dalla valutazione dell'impatto siano utili a prevedere i futuri risultati ottenibili in seguito all'implementazione di una strategia volta alla creazione del valore condiviso.

---

<sup>25</sup> Martina L.M., Zunino R., La valutazione di impatto sociale e il Bilancio Sociale per gli Enti del Terzo Settore, Ernst & Young, 26 Febbraio 2021

### 1.3 Criteri ESG

I criteri ESG sono dei principi per valutare la misura in cui una società lavora per il raggiungimento degli obiettivi sociali, esulando il classico obiettivo della massimizzazione dei profitti per conto degli azionisti della società. Gli obiettivi di natura sociale sostenuti all'interno di una prospettiva ESG includono le attività e le misure effettuate per il raggiungimento di determinati obiettivi ambientali, oltre ad una serie di obiettivi che riguardano sia il sostegno nei confronti di determinati movimenti sociali che le modalità di governo delle società, necessariamente coerenti con gli obiettivi generali riassunti dall'acronimo *DEI* (*Diversity, Equity, Inclusion*) e quindi inerenti i temi della diversità, dell'equità e dell'inclusione <sup>26</sup>.

Le tre dimensioni dei criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*), rappresentano aspetti fondamentali per verificare, misurare, controllare e sostenere, con acquisto di prodotti o con scelte di investimento, l'impegno in termini di sostenibilità di una impresa o di una organizzazione <sup>27</sup>. La dimensione ambientale prevede criteri che valutino come un'azienda si comporti nei confronti sia dell'ambiente circostante nel quale è collocata, sia dell'ambiente nel suo complesso. La dimensione sociale fa riferimento a criteri relativi all'impatto sociale ed alla relazione delle società con il territorio e con l'insieme dei diversi stakeholder, quindi con persone, dipendenti, fornitori, clienti e con le comunità con cui opera o con cui si è in relazione. La dimensione della Governance riguarda gli aspetti dell'eticità della gestione aziendale, comprendendo quindi un'insieme di fattori quali il rispetto dei diritti degli azionisti, i meccanismi di retribuzione dei dirigenti, la trasparenza delle decisioni aziendali ed il rispetto delle minoranze <sup>28</sup>. Il termine ESG viene coniato per la prima volta nel corso della conferenza *Who Cares Wins*, tenutasi a Zurigo il 25 agosto 2005, la quale ha riunito per la prima volta investitori istituzionali, gestori patrimoniali, analisti di ricerca buy-side e sell-side, consulenti globali ed enti governativi e regolatori di tutto il mondo per esaminare il ruolo dei valori ambientali, sociali e di governance nell'ambito degli asset di

---

<sup>26</sup> "ESG (Environmental, Social and Governance)". Fonte:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/esg-environmental-social-governance/>

<sup>27</sup> [www.esg360.it](http://www.esg360.it)

<sup>28</sup> [www.esg360.it](http://www.esg360.it)

gestione patrimoniale e di ricerca finanziaria <sup>29</sup>. Attraverso l'iniziativa *Who Cares Wins* il Global Compact Office, in collaborazione con partner come il governo svizzero e l'International Finance Corporation, si è impegnato attivamente con le principali società ed organizzazioni finanziarie nel tentativo di favorire l'integrazione di tematiche ambientali, sociali e di governance nell'analisi degli investimenti. I punti di riferimento storici delle logiche dei criteri ESG sono rappresentati dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, gli SDGs delle Nazioni Unite e gli Accordi di Parigi.

#### 1.4 Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile

*“La nuova Agenda è una promessa da parte dei leader a tutte le persone in tutto il mondo. È un'Agenda per le persone, per sradicare la povertà in tutte le sue forme, un'Agenda per il Pianeta, la nostra casa ”.*

Con queste parole il Segretario Generale delle Nazioni Unite Ban Ki-moon commentava l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, ovvero il programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto il 25 settembre 2015 presso il Summit sullo Sviluppo Sostenibile di New York dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU, con scadenza nell'anno 2030 <sup>30</sup>. Lo scopo principale della decisione dell'ONU, approvata con l'Assemblea Generale ONU 25 settembre 2015 n.70/1, è quello di intraprendere i passi necessari per guidare il mondo verso un percorso più sostenibile e resiliente. In particolare, l'agenda 2030 prevede il superamento di due importanti sfide. La prima è riassumibile attraverso la frase *“Leave no one behind”*, che indica la necessità di tutela delle categorie di individui maggiormente svantaggiate, attraverso l'utilizzo di servizi che possano garantire uno sviluppo sociale e culturale, orientato all'eliminazione delle disuguaglianze e delle disparità sociali <sup>31</sup>. La seconda mira al raggiungimento di 17 obiettivi denominati *“Sustainable Development Goals”*, che si articolano in ulteriori 169 sotto-obiettivi definiti *targets* che dovranno essere

---

<sup>29</sup> International Finance Corporation, UN Global Compact Office, Conference on "Investing for Long-Term Value : Integrating Environmental, Social and Governance Value Drivers in Asset Management and Financial Research", Zurich, Switzerland, 2005

<sup>30</sup> [www.unric.org](http://www.unric.org)

<sup>31</sup> Dugarova, E., Slay, B., Papa, J., & Marnie, S. Leaving No One Behind in Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development: Roma Inclusion in Europe. 2017

completati entro il 2030 coinvolgendo i governi dei paesi di tutto il mondo, i quali dovranno effettuare opere di sensibilizzazione affinché tali obiettivi possano essere portati a compimento nell'orizzonte temporale previsto facendo all'insieme delle priorità sociali ed ambientale a livello globale.

Tali priorità si sviluppano intorno a cinque parole chiave, definite le 5P dello sviluppo sostenibile, ognuna delle quali rappresenta una categoria sulla quale verteranno gli sforzi dei governi dei paesi aderenti :

- *Pace*: l'obiettivo è di promuovere una società non violenta ed orientata alla legalità nella quale siano assenti tutte le forme di discriminazione.
- *Pianeta*: l'obiettivo è quello garantire una gestione quanto più sostenibile possibile delle risorse naturali
- *Partnership*: l'obiettivo è di intervenire nelle varie aree in maniera integrata.
- *Persone*: l'obiettivo principale consiste nel contrastare la povertà e l'esclusione sociale, promuovendo salute e benessere al fine di assicurare condizioni per lo sviluppo del capitale umano
- *Prosperità*: l'obiettivo è quello di affermare dei modelli sostenibili di produzione e consumo

I Sustainable Develop Goals contenuti all'interno dell'Agenda 2030 rappresentano un'evoluzione dei Millennium Development Goals (MDGs) adottati nel 2000 da 193 paesi per un periodo di 15 anni (2015). L'Agenda 2030 può essere considerato un miglioramento del precedente scenario, dovuto all'introduzione di nuove idee (Andreoni e Miola, 2016).

I Sustainable Develop Goals si differenziano notevolmente dai Millennium Development Goals, rispetto ai quali è possibile individuare due differenze principali. In primo luogo, gli *SDGs* sono rivolti a tutti gli Stati, indipendentemente dal livello di sviluppo raggiunto da essi, mentre gli *MDGs* erano destinati in via esclusiva ai Paesi in Via di Sviluppo (PVS)<sup>32</sup>. Inoltre, le Nazioni Unite hanno imposto gli *MDGs* ai differenti Stati facenti parte dell'ONU, mentre gli *SDGs* sono stati definiti attraverso la compartecipazione degli Stati ONU ai lavori

---

<sup>32</sup> Cit. Helen Morton, Post-2015 Global Lead, Save the Children. “Questi obiettivi globali, se adottati e poi implementati, rappresenteranno un cambiamento sostanziale nel modo in cui il mondo affronta la povertà. A differenza dei MDGs, gli SDGs saranno in grado di ottenere dei risultati per tutti, e non solo per i PVS, anche se il focus centrale resterà la lotta alla povertà.”

di creazione degli obiettivi stessi <sup>33</sup>. Questa modalità ha garantito un consenso maggiore dei Sustainable Develop Goals rispetto ai precedenti obiettivi globali, in quanto quest' ultimi non erano stati elaborati congiuntamente dagli Stati da cui sono successivamente stati adottati.

I nuovi obiettivi per il 2030, pur essendo indirizzati a diverse categorie di attori come istituzioni, governi, organizzazioni no profit e società civile, rappresentano un' importante driver per l' innovazione e per sviluppo per le aziende di tutto il mondo, in quanto quest' ultime ricoprono un ruolo chiave e determinante nel processo di sviluppo sostenibile. A tutte le imprese, di qualunque dimensione settore e localizzazione geografica, è richiesto sempre in misura maggiore un approccio fortemente proattivo allo sviluppo sostenibile per i prossimi 15 anni, attraverso lo sviluppo di nuovi modelli di business, un orientamento verso investimenti sostenibili, l' innovazione tecnologica e l'azione in partnership.

Il conseguimento degli SDGs da parte delle imprese può essere attuato tramite la massimizzazione degli impatti positivi delle iniziative intraprese attraverso la minimizzazione degli impatti negativi sulla società o sull'ambiente. Queste modalità si contraddistinguono per il superamento della tradizionale dicotomia tra fattori economici, sociali ed ambientali e l'adozione di un approccio olistico della sostenibilità (Orlitzky 2003 <sup>34</sup> e Boyd 2009 <sup>35</sup>).

---

<sup>33</sup> Cit. Lise Kingo - Executive Director, UN Global Compact. *“Ho seguito l'intero processo di consultazione con gli stakeholder, e non ho mai visto qualcosa del genere. Tutti coloro che erano interessati a dar voce alle proprie opinioni, sono stati invitati a farlo. Ci aspettiamo quindi un forte impegno e coinvolgimento da parte di tutte le regioni e di tutti i settori.”*

<sup>34</sup> Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt, and Sara L. Rynes. "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis." *Organization Studies*, vol. 24, no. 3, 2003, pp. 403-441.

<sup>35</sup> Boyd, Brewster. *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. Sheffield: Greenleaf, 2009. Print.



# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Immagine 2 – Sustainable Development Goals <sup>36</sup>

Di seguito vengono riportati i 17 Sustainable Development Goals <sup>37</sup>:

- Goal 1: *End poverty in all its form everywhere.*
- Goal 2: *End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture.*
- Goal 3: *Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages.*
- Goal 4: *Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all.*
- Goal 5: *Achieve gender equality and empower all women and girls.*
- Goal 6: *Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all.*
- Goal 7: *Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all.*

<sup>36</sup> <https://sdgs.un.org/goals>

<sup>37</sup> <https://sdgs.un.org/goals>



- Goal 8: *Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all.*
- Goal 9: *Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation.*
- Goal 10: *Reduce inequality within and among countries.*
- Goal 11: *Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable.*
- Goal 12: *Ensure sustainable consumption and production patterns.*
- Goal 13: *Take urgent action to combat climate change and its impacts.*
- Goal 14: *Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development.*
- Goal 15: *Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss.*
- Goal 16: *Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels.*
- Goal 17: *Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development.*

Gli SDGs determinano quindi l' accrescimento di una nuova coscienza sociale, determinando un reindirizzamento degli investimenti pubblici e privati verso nuove ed innovative opportunità, che possono determinare anche un forte sviluppo del fenomeno dell' economia sostenibile. I Sustainable Development Goals determinano e definiscono le dimensioni del concetto di sviluppo sostenibile che le aziende e le organizzazioni di tutto il mondo condividono e perseguono, consentendo di trarre vantaggio dall' informativa rivolta agli stakeholder in merito alle attività e ai relativi strumenti generatori di valore, nel suo senso lato.

Alcun di questi obiettivi hanno un ruolo fondamentale anche nello sport e nel calcio. In particolare, è stato compreso come il calcio sia uno strumento flessibile e conveniente per promuovere obiettivi di pace e sviluppo. Secondo European Football Development Network

(EFDN), il calcio rappresenta un potente strumento capace di affrontare con successo le sfide legate ad almeno 10 dei 17 Sustainable Development Goals <sup>38</sup> (Goal 3,4,5,8,10,11,12,13,16,17). La panoramica mira a informare, ispirare, incoraggiare e supportare i contributi dello sport agli SDG da parte di club calcistici, fondazioni, trust comunitari, associazioni e leghe calcistiche. Si procede analizzando come lo sport ed il calcio possano influenzare e determinare il raggiungimento dei 10 SDG individuati nell' analisi.



Immagine 3 – SDG influenzabili dal calcio e dallo sport <sup>39</sup>

Il calcio apporta un enorme contributo al raggiungimento del terzo SDG (Salute e Benessere), in quanto lo sport incide fortemente sulla qualità della salute delle persone, garantendo una vita sana e promuovendo il benessere per tutta la comunità, indipendentemente dall' età.

Le attività sportive inclusive sono state a lungo utilizzate per promuovere l'istruzione, e per questo contribuiscono al raggiungimento del quarto SDG (istruzione e qualità) attraverso la realizzazione di programmi sportivi a favore di categorie svantaggiate quali disabili, profughi e donne vittime di violenza. Il calcio può essere inoltre una potente piattaforma per la promozione e la sensibilizzazione all' uguaglianza di genere, contribuendo ad abolire ogni forma di discriminazione, caratteristiche che delineano il calcio come un notevole strumento per il raggiungimento del quinto SDG (Parità di genere).

Il raggiungimento dell' ottavo SDG (Lavoro dignitoso e crescita economica) si rispecchia nella crescente rilevanza dell' industria del calcio nel panorama italiano ed internazionale,

<sup>38</sup> Football and the Sustainable Development Goals <https://www.efdn.org/blog/news/football-and-the-sustainable-development-goals-sdgs/#page-content>

<sup>39</sup> Football and the Sustainable Development Goals <https://www.efdn.org/blog/news/football-and-the-sustainable-development-goals-sdgs/#page-content>

offrendo opportunità di occupazione e di sviluppo economico inclusivo e sostenibile degli attori coinvolti <sup>40</sup>.

Il diritto all'uguaglianza e alla non discriminazione è una pietra angolare del diritto internazionale. Lo sport può promuovere l'uguaglianza e può fungere da piattaforma per promuovere il valore della diversità, contribuendo al raggiungimento del decimo SDG (Ridurre le disuguaglianze) <sup>41</sup>.

L' undicesimo SDG ( Città e Comunità sostenibili) delinea il contributo dello sport per rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili. Infatti, il calcio può essere utilizzato per valorizzare la diversità, con gli stadi che possono fungere da piattaforme per favorire il processo di inclusione ed il rispetto della diversità <sup>42</sup>.

Il dodicesimo SDG (Consumo e produzione responsabili) delinea il contributo dello sport per garantire un consumo e un modello di produzione sostenibili. Le Infrastrutture sportive, le strutture ed i diversi servizi correlati, possono contribuire a creare comunità inclusive, sicure e sane <sup>43</sup>.

Il tredicesimo SDG (Lotta contro il cambiamento climatico) delinea il contributo dello sport a intraprendere azioni urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti. Lo sport può promuovere il consumo e la produzione sostenibili attraverso campagne di educazione e sensibilizzazione. La popolarità e la diffusione dello sport offrono opportunità di sensibilizzazione e condivisione di informazioni, compreso lo sviluppo sostenibile e stili di vita rispettosi della natura. Messaggi e campagne di sensibilizzazione sul consumo e la produzione sostenibili possono essere diffusi attraverso prodotti, servizi ed eventi sportivi <sup>44</sup>.

Il sedicesimo SDG (Pace, Giustizia e istituzioni solide) delinea il contributo dello sport per promuovere società pacifiche e inclusive per lo sviluppo sostenibile, fornire accesso alla giustizia per tutti e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli. Lo

---

<sup>40</sup> <https://www.efdn.org/sport-addressing-sdg-goal-8/>

<sup>41</sup> <https://www.efdn.org/sport-addressing-sdg-goal-10/>

<sup>42</sup> <https://www.efdn.org/sport-addressing-sdg-goal-11/>

<sup>43</sup> <https://www.efdn.org/sport-addressing-sdg-goal-12/>

<sup>44</sup> <https://www.efdn.org/sport-addressing-sdg-goal-13/>

sport può aiutare a ricostruire le società postbelliche e ad elevare le comunità e gli individui colpiti favorendo il rispetto, la protezione e l'attuazione dei diritti umani <sup>45</sup>.

Il diciassettesimo SDG (Partnership per gli obiettivi) delinea il contributo dello sport per rafforzare i mezzi di attuazione e rivitalizzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile. Lo sport può catalizzare, costruire e rafforzare reti e partnership multi-stakeholder per lo sviluppo sostenibile e obiettivi di pace, coinvolgendo e riunendo governi, donatori, ONG, organizzazioni sportive, settore privato, mondo accademico e media <sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> <https://www.efdn.org/sport-addressing-sdg-goal-16/>

<sup>46</sup> <https://www.efdn.org/sport-addressing-sdg-goal-17/>

## Capitolo 2: CSR nel calcio

### 2.1 La rendicontazione della sostenibilità secondo uno studio della UEFA

Come analizzato nel capitolo precedente, gli ultimi cinquant'anni sono stati caratterizzati da un ampio dibattito in merito al tema della CSR, sia in ambito accademico che in ambito di riviste professionali specializzate. Sull'argomento esiste un'ampia letteratura; sono presenti infatti numerosi studiosi che negli anni si sono specializzati sui temi della responsabilità sociale d'impresa, fornendo così molti spunti di argomentazione e riflessione. Proprio per questo motivo è sorprendente come siano relativamente pochi gli articoli accademici scritti in merito alla responsabilità sociale d'impresa nell'ambito del calcio. A conferma di ciò, nel 2012 è stata effettuata una ricerca da parte del database di pubblicazioni in lingua inglese online Nexis, dalla quale si evince che nei 20 anni precedenti, solo 36 articoli di riviste e giornali contenevano la parola "Calcio" e "Corporate Social Responsibility" (o "CSR") nella stessa frase o nello stesso articolo<sup>47</sup>. Il motivo della mancanza di una letteratura di rilievo può essere ricondotto al fatto che la natura stessa della CSR rende difficile sviluppare una comprensione accurata di come tale concetto possa essere utilizzato nell'ambito delle organizzazioni sportive, estremamente diverse tra loro, e dello sport in generale. Queste differenze possono essere esemplificate dal settore del calcio professionistico, che si compone di club con organizzazioni aventi caratteristiche molto diverse tra loro, differendo su vari aspetti quali la composizione della proprietà azionaria, la dimensione, lo statuto e le prospettive strategiche<sup>48</sup>. Inoltre, la CSR all'interno del calcio europeo ha solo di recente cominciato a comparire nell'agenda della ricerca (Breitbarth, Harris, 2008), con pochi studi condotti prima dell'inizio del 2010. Per tentare di superare la carenza di ricerche sulla CSR in ambito calcistico, nel 2010 l'Unione delle associazioni calcistiche europee (*Union of European Football Associations - UEFA*) ha incaricato Walters e Tacon di studiare come la RSI fosse presente all'interno delle squadre di calcio facenti parti dei diversi campionati

---

<sup>47</sup> Panton, M., Football and Corporate Social Responsibility, Birkbeck Sport Business Centre, Research Paper Series, v. 5, n. 2, March 2012, p. 6.

<sup>48</sup> François A., Bayle E., CSR: A new strategic component for European professional football clubs, Routledge, 2017

europei. Lo studio è stato incentrato su un questionario inviato a 53 federazioni nazionali europee ed a 730 squadre di calcio professionistico, esaminando diverse tematiche quali:

- Attuali misure di RSI
- Le determinanti dell'impegno nella RSI,
- Le difficoltà nell'attuazione delle azioni di RSI e la scelta degli stakeholder di riferimento.

Le principali conclusioni della ricerca si basano sui 112 club professionistici che hanno risposto al questionario. Di seguito si riportano i fattori ritenuti come molto importanti (*very important*) o importanti (*important*) nel determinare il coinvolgimento dei club professionistici europei in merito alla tematica della responsabilità sociale d'impresa.

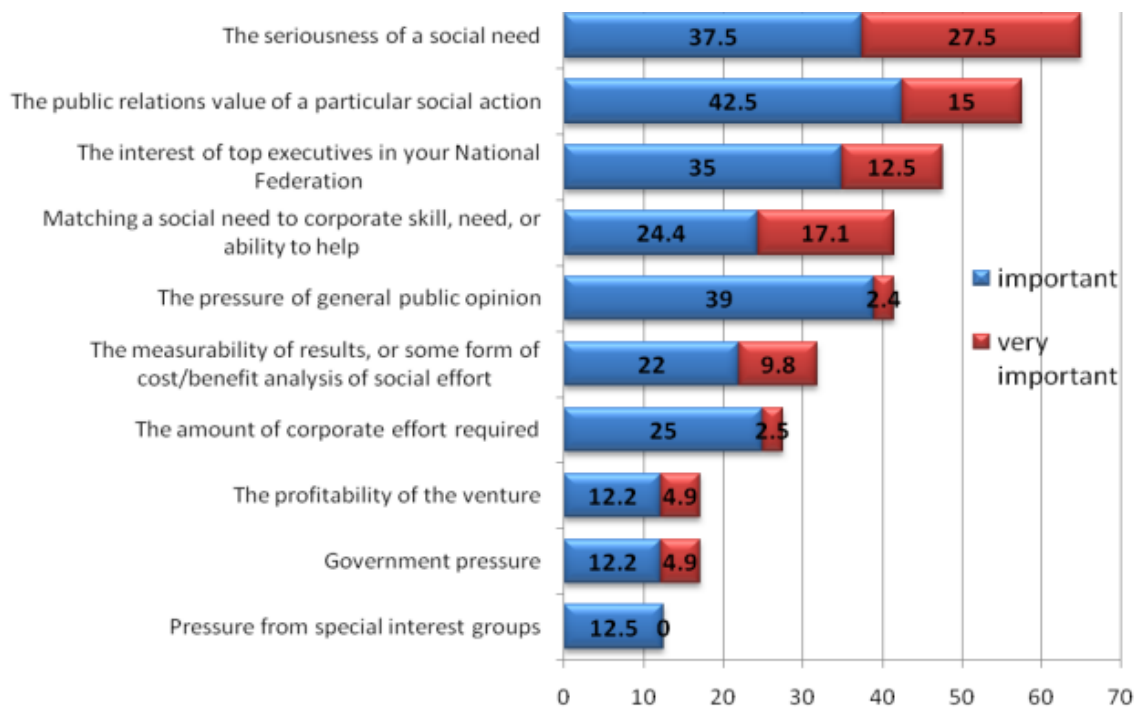


Immagine 4 – Percentuale di squadre che segnalano fattori che influenzano il coinvolgimento sociale <sup>49</sup>

Come mostra l'immagine 4, il coinvolgimento della CSR da parte delle squadre di calcio professionistiche europee è fortemente influenzato da fattori esterni. Il 65% degli intervistati dichiara di come le misure di CSR siano state una risposta alla "Gravità di un bisogno

<sup>49</sup> Tacon R., Walters G., Corporate Social Responsibility In European Football, A report funded by the UEFA Research Grant Programme, Birkbeck Sport Business Centre, April 2011, p. 50

*sociale*”, mentre solo il 17% ha ammesso che la *"Redditività dell'impresa"* fosse un fattore molto importante o importante. Il *" Valore delle pubbliche relazioni di una particolare azione sociale "* è stata la seconda voce più importante un fattore importante o molto importante delle squadre di calcio (57,5 %) , anche se solo il 12 % ha dichiarato come la redditività dell'impresa fosse stata *importante* ed il 5 % come *molto importante*. La voce *"Abbinare un'esigenza sociale all'abilità aziendale, al bisogno o la capacità di aiutare"* dimostra come i club preferiscano implementare strategie volte ad identificare i propri punti di forza e utilizzarli di conseguenza per affrontare la RSI. Da notare come l' incentivazione delle leghe dei diversi campionati non figurino tra le ragioni di un impegno sulle misure di CSR e di come la pressione da parte dell'opinione pubblica (41,4%), dei gruppi di interesse speciale (12.5%) o delle autorità governative (17%), siano stati considerati meno importanti nel determinare le iniziative di CSR rispetto a determinati fattori interni, a paragone con la voce *"L' interesse del proprietario della tua federazione nazionale"*, considerata come importante dal 47.5% degli intervistati.

Descrivendo le iniziative di CSR lo studio prevede che esse siano indirizzate verso tre macro-aree principali, ossia la comunità locale, i dipendenti e l'ambiente. Secondo Walters e Tacon (2011) <sup>50</sup>, le squadre di calcio tendono a concentrarsi sulle prime due aree trascurando la terza. Nella figura 3 è possibile notare questa affermazione poiché essa rappresenta, in base ai risultati del sondaggio sottoposto ai vari club, le principali tipologie di azioni di RSI intraprese dalle squadre di calcio professionistico europeo.

Si nota che un'alta percentuale di club lavora con le scuole locali (89,1 %), fornendo sostegno ai programmi per i giovani (81,2 %) e coinvolgendosi in programmi di premiazione per i giovani (61,6 %). Inoltre, il 70% delle squadre di calcio è presente in progetti di aggregazione attraverso l'impiego di persone della comunità locale, mentre il 41,8 % fornisce tempo ai dipendenti per effettuare lavori a favore della comunità ed il 39,4% per supportare ed aiutare i senzatetto.

---

<sup>50</sup> Tacon R., Walters G., Corporate Social Responsibility In European Football, A report funded by the UEFA Research Grant Programme, Birkbeck Sport Business Centre, April 2011

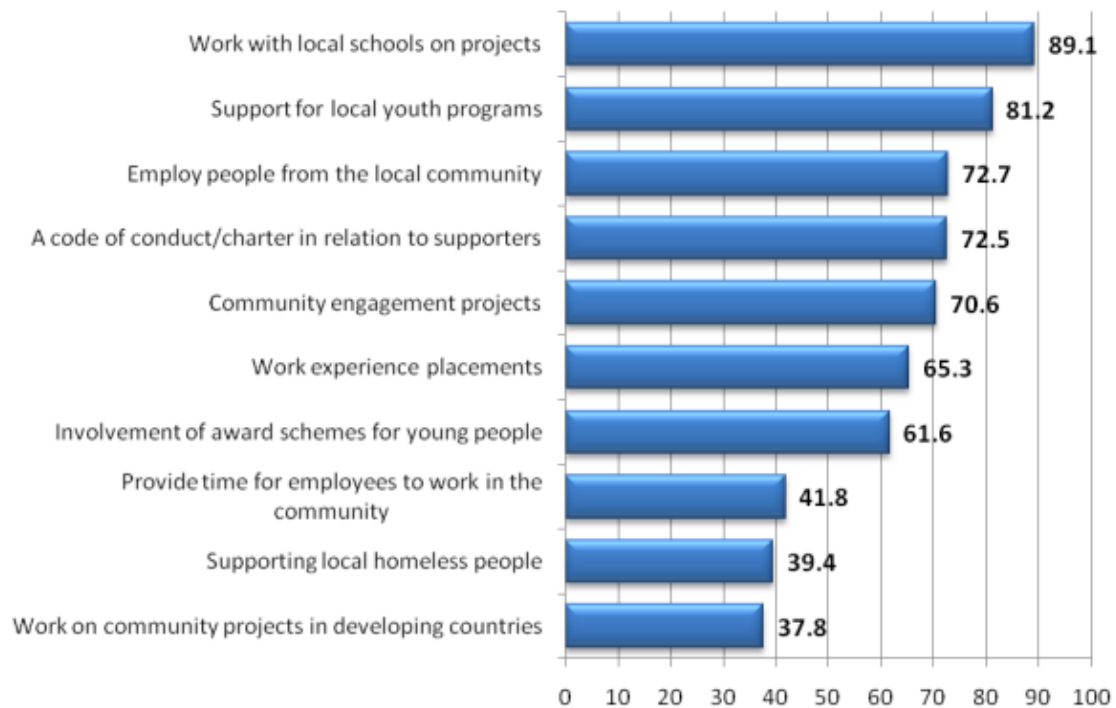


Immagine 5 - Percentuale di squadre di calcio coinvolte in diverse iniziative comunitarie <sup>51</sup>

Le azioni più frequentemente citate dal management includono la creazione di programmi educativi ed occupazionali della comunità, il sostegno alla formazione del personale amministrativo e l'offerta di assistenza con i progetti comunitari del proprio personale. Di contro molti meno club si impegnano in iniziative ambientali. L'immagine 6 illustra tale fenomeno, evidenziando come la tipologia più comune di azione ambientale segnalata nel 2011 (*recycle schemes*) abbia coinvolto meno della metà dei club aderenti al questionario. Confrontando l'immagine 6 con l'immagine 4 e 5, è possibile affermare come le azioni volte alla tutela dell'ambiente siano minori rispetto alle azioni intraprese nei confronti della comunità locale e dei dipendenti.

E' comunque possibile che questi risultati non tengano pienamente conto di alcune azioni specifiche che le federazioni nazionali stiano intraprendendo. Attualmente il 43,9 % delle federazioni nazionali sono coinvolte in programmi di riciclaggio, il 41,5 % nella riduzione dei rifiuti, il 30 % nella prevenzione dell'inquinamento e il 27,5 % nell'utilizzo di energia da fonti rinnovabili. Il quadro che sembra emergere da questi risultati è che le diverse federazioni nazionali stiano iniziando ad incrementare l'impegno nei confronti di determinate azioni per

<sup>51</sup> Tacon R., Walters G., Corporate Social Responsibility In European Football, A report funded by the UEFA Research Grant Programme, Birkbeck Sport Business Centre, April 2011, p. 63



poter ridurre al minimo gli impatti ambientali negativi, ma questi interventi potrebbero non essere inquadrati in un'ottica di una più ampia strategia di tutela ambientale di lungo periodo. Il 39 % delle federazioni nazionali ha una strategia formale di RSI e quindi, nel caso in cui i differenti aspetti della CSR fossero consolidati all'interno di una strategia formale, questo permetterebbe alle federazioni nazionali di pensare alle misure RSI in un modo più integrato.

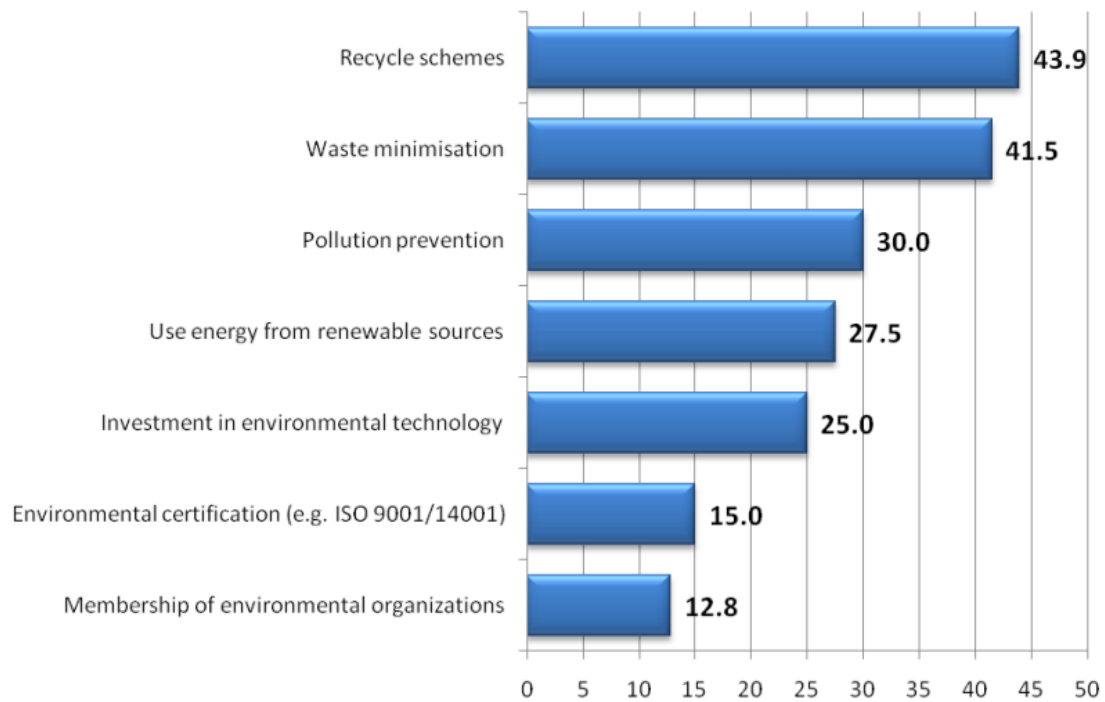


Immagine 6 - Percentuale di federazioni nazionali coinvolte su alcune iniziative ambientali

52

Anche se le conclusioni di Walters e Tacon (2011) sono estremamente informative in merito al carattere ed alla forma delle misure di RSI dalle squadre di calcio professionistico europee, la natura quantitativa del loro studio nasconde grandi differenze tra i diversi club e tra i differenti paesi analizzati.

---

<sup>52</sup> Tacon R., Walters G., Corporate Social Responsibility In European Football, A report funded by the UEFA Research Grant Programme, Birkbeck Sport Business Centre, April 2011, p. 67

## 2.2 Rapporto *Responsiball*

Fin dal periodo di inizio della loro fondazione, alla fine del 19° secolo, le squadre di calcio europee sono state coinvolte in azioni sociali e di educazione (Lelore, 2011) anche attraverso il supporto delle comunità nella quale operavano. La maggior parte delle iniziative intraprese nel corso degli anni sono state indirizzate verso i giovani ed i dipendenti dei club, due gruppi di stakeholder con legami molto stretti con le società calcistiche. Nel corso del tempo le possibili iniziative ambientali non hanno ricevuto molta attenzione. Nel calcio professionistico solo pochi club hanno assimilato l'importanza di tali problematiche poiché le analisi di impatto ambientale vengono effettuate solo in occasioni di eventi sportivi di rilevanza in cui le società sono esposte ad una temporanea maggiore visibilità rispetto ai periodi ordinari. (Collins et al., 2007). Questa tendenza è stata confermata da *Responsiball*, un' associazione no-profit svizzera che dal 2011 elabora annualmente le classifiche che confrontano l'impegno nella CSR dei club professionistici nei campionati europei la cui nazionale ha preso parte all'ultimo Campionato Europeo. Il suo obiettivo può essere quindi riassunto nell'effettuare report che evidenzino le *good practices* delle società calcistiche in merito alle tematiche *ambientali*, allo sviluppo della *community* ed alla *governance*. Il rapporto si basa su 51 indicatori di RSI raccolti dai siti web dei club ed adattati in base agli standard di rendicontazione internazionale GRI (*Global Reporting Initiative, ISO 20121*<sup>53</sup>), attraverso l'analisi di 16 campionati e 270 club europei. Le tabelle 1, 2, 3 e 4 illustrano il rapporto *Responsiball* 2021 comparando i risultati del 2020, attraverso i quali è possibile notare come le valutazioni siano state molto inferiori negli aspetti *ambientali* (Tab. 3) rispetto agli aspetti inerenti la *governance* (Tab. 1) e la *community* (Tab. 2). Un motivo che spiegherebbe tale differenza può essere ricondotto all'elevato costo delle iniziative ambientali rispetto alle possibilità di investimento reali dei club. Conseguentemente, anche se i programmi di tutela ambientale possono fornire ai club dei benefici di medio/lungo termine, i club tendono a far gravare tali azioni sulle autorità pubbliche, proprietarie della maggior parte degli stadi italiani ed europei che, avendo quest'ultimi un impatto ambientale fortemente negativo. Questo argomento verrà affrontato in dettaglio nel paragrafo 2.2 Life

---

<sup>53</sup> ISO 20121 è uno standard di management volto a ridurre al minimo gli impatti sociali, economici ed ambientali degli eventi (per i dettagli, vedere <http://www.responsiball.org/>).

Tackle. Di seguito si riportano le tabelle con i risultati del rapporto Responsiball 2020 e 2021.

<b>Men' s Governance</b>	<b>Results 2021</b>	<b>Results 2020</b>	<b>Women's Governance</b>	<b>Results 2021</b>
Svezia	69 %	69 %	Inghilterra	57 %
Danimarca	62 %	54 %	Svezia	56 %
Inghilterra	60 %	58 %	Norvegia	32 %
Spagna	59 %	67 %	Svizzera	32 %
Giappone	54 %	52 %	Spagna	31 %
Germania	53 %	64 %	USA	28 %
Sud Corea	50 %	45 %	Italia	27 %
Olanda	43 %	36 %	Repubblica Ceca	23 %
Italia	39 %	22 %	Francia	15 %
Scozia	38 %	35 %	Giappone	13 %
USA/Canada	38 %	34 %	Australia	11 %
Norvegia	35 %	*	<b>Totale</b>	<b>30 %</b>
Svizzera	29 %	29 %		
Russia	25 %	21 %		
Austria	24 %	19 %		
Belgio	24 %	*		
Repubblica Ceca	24 %	*		
Messico	23 %	17 %		
Irlanda	20 %	16 %		
Grecia	16 %	15 %		
Galles	16 %	*		
Francia	13 %	44 %		
Australia	11 %	*		
India	4 %	*		
<b>Totale</b>	<b>35 %</b>	<b>38 %</b>		

\* Il punteggio è inferiore al 15 %

Tabella 2 – Governance Ranking 2020 <sup>54</sup> a

<sup>54</sup> Responsiball Ranking 2020, p. 7, elaborazione propria

<sup>55</sup> Responsiball Ranking 2021, p. 8, elaborazione propria

<b>Men' s Community</b>	<b>Results 2021</b>	<b>Results 2020</b>	<b>Women's Community</b>	<b>Results 2021</b>
Inghilterra	75 %	73 %	Inghilterra	83 %
Svezia	72 %	69 %	Australia	45 %
Germania	71 %	87 %	Svezia	43 %
Giappone	71 %	69 %	Svizzera	41 %
Danimarca	71 %	68 %	Repubblica Ceca	37 %
Russia	65 %	65 %	USA	27 %
Sud Corea	56 %	*	Spagna	23 %
Scozia	51 %	64 %	Giappone	19 %
Olanda	49 %	61 %	Norvegia	19 %
Australia	48 %	*	Francia	18 %
USA/Canada	44 %	49 %	Italia	18 %
Irlanda	44 %	18 %	<b>Totale</b>	<b>34 %</b>
Belgio	41 %	*		
Svizzera	40 %	37 %		
Italia	39 %	24 %		
Repubblica Ceca	38 %	*		
Spagna	37 %	40 %		
Austria	35 %	23 %		
Norvegia	33 %	*		
Messico	32 %	32 %		
Francia	22 %	81 %		
Grecia	11 %	18 %		
Galles	8 %	*		
India	0 %	*		
Totale (Media)	44 %	49 %		

\* Il punteggio è inferiore al 14 %

Tabella 3 – Community Ranking 2020<sup>56</sup> and 2021<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Responsiball Ranking 2020, p. 8, elaborazione propria

<sup>57</sup> Responsiball Ranking 2021, p. 9, elaborazione propria

<b>Men' s Environment</b>	<b>Results 2021</b>	<b>Results 2020</b>	<b>Women's Environment</b>	<b>Results 2021</b>
Germania	35 %	58 %	Inghilterra	39 %
Giappone	25 %	25 %	Svizzera	13 %
Corea del Sud	22 %	19 %	Spagna	11 %
Danimarca	18 %	13 %	Francia	9 %
Messico	17 %	5 %	USA	6 %
Spagna	16 %	26 %	Italia	4 %
USA/Canada	13 %	22 %	Repubblica Ceca	4 %
Svizzera	12 %	5 %	Svezia	3 %
Austria	11 %	12 %	Giappone	3 %
Inghilterra	10 %	8 %	Australia	2 %
Olanda	9 %	12 %	Norvegia	0 %
Svezia	9 %	9 %	<b>Totale</b>	<b>9 %</b>
Italia	8 %	2 %		
Francia	7 %	30 %		
Scozia	7 %	9 %		
Norvegia	7 %	*		
Russia	5 %	2 %		
Belgio	2 %	*		
Repubblica Ceca	2 %	*		
Australia	2 %	*		
Irlanda	1 %	0,43 %		
Grecia	0 %	0 %		
Galles	0 %	*		
India	0 %	*		
<b>Totale (Media)</b>	<b>10 %</b>			

Tabella 4 – Environment Ranking 2020<sup>58</sup> and 2021<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Responsiball Ranking 2020, p. 9, elaborazione propria

<sup>59</sup> Responsiball Ranking 2021, p. 10, elaborazione propria

<b>Ranking 2021 – Men’s Overall</b>	<b>Ranking 2020 – Men’s Overall</b>	<b>Ranking 2021 – Women’s Overall</b>
1. Germania	1. Germania	1. Inghilterra
2. Danimarca	2. Francia	2. Svezia
3. Svezia	3. Svezia	3. Svizzera
4. Giappone	4. Giappone	4. Spagna
5. Inghilterra	5. Inghilterra	5. Repubblica Ceca
6. Corea del Sud	6. Danimarca	6. USA
7. Spagna	7. Spagna	7. Australia
8. Olanda	8. Corea del Sud	8. Norvegia
9. Scozia	9. Olanda	<b>9. Italia</b>
10. USA/Canada	10. Scozia	10. Francia
11. Russia	11. USA/Canada	11. Giappone
<b>12. Italia</b>	12. Russia	
13. Svizzera	13. Svizzera	
14. Norvegia	14. Portogallo	
15. Messico	15. Messico	
16. Austria	16. Austria	
17. Belgio	<b>17. Italia</b>	
18. Irlanda	18. Croazia	
19. Repubblica Ceca	19. Irlanda	
20. Australia	20. Grecia	
21. Grecia		
22. Galles		
23. India		

Tabella 5 – Overall Ranking 2020 <sup>60</sup> e 2021 <sup>61</sup>

<sup>60</sup> Responsiball Ranking 2020, p. 5, elaborazione propria

<sup>61</sup> Responsiball Ranking 2021, p. 5-6, elaborazione propria

La sezione del rapporto inerente la *governance* prende in considerazione diversi elementi, quali la composizione del board dei club valutando l' eventuale presenza di quote rosa, la presenza di partnership commerciali a tema responsabilità sociale e la pubblicazione di documenti di rendicontazione finanziaria ed etica <sup>62</sup>. Il rapporto mostra in linea generale un miglioramento di tutti i Paesi esaminati rispetto al 2020. Solo tre nazioni sono peggiorate rispetto l'anno precedente (Germania, Spagna e Francia). L' area della *community* ha registrato una diminuzione generale dei punteggi rispetto al 2020, risultato da ricondurre agli impatti della pandemia Covid-19 su molte delle principali iniziative che caratterizzano tale sezione, come i progetti nelle scuole, le visite guidate presso gli stadi ed i musei dei club, oltre a tutte le altre iniziative aventi natura e carattere sociale. A queste difficoltà molti club hanno reagito cercando ed elaborando attività alternative e considerando altri criteri, come la presenza di figure dedicate al rapporto con i tifosi, l'attenzione al mondo della disabilità, nonché la promozione della salute, del benessere e della partecipazione degli stakeholder. La sezione dedicata all' *ambiente* presenta, sia nel 2020 che nel 2021, un punteggio generale molto inferiore rispetto alla sezione dedicata alla *governance* ed alla *community*, fornendo un' indicazione ai club di come nei prossimi anni la direzione delle politiche di CSR dovranno vertere verso questa direzione. Data la sempre maggiore visibilità ed il crescente aumento di spazio ed importanza che i club di tutta Europa stanno dando alle proprie rappresentative femminili per la loro importanza ed impatto in merito alle iniziative politiche e sociali intraprese dai club, il rapporto Responsiball Ranking 2021 ha introdotto per la prima anche i dati inerenti il calcio femminile. I paesi analizzati nel report sono undici e si evidenzia il grande risultato dell' Inghilterra, al primo posto in ognuna delle graduatorie di categoria, seguita da Svezia, Svizzera e Spagna. L' Italia non è riuscita a conseguire risultati eccellenti (nona su undici nazioni analizzate), ottenendo l' unico buon risultato nella sezione dedicata alla *Governance* (27% a fronte di una media del 30 %) Nell'ambito della *Community* (18 % a fronte di una media del 34 % e ultimi tra i paesi analizzati) e dell' *Ambiente* (4% a fronte di una media del 9%) non sono stati ottenuti gli stessi risultati. Il calcio femminile rappresenta importante driver di innovazione per tutto il settore calcistico e per il percorso di sostenibilità che la FIGC (*Federazione Italiana Giuoco Calcio*) sta perseguendo in questi ultimi anni. Questo percorso ha portato il Consiglio federale della FIGC, tramite il

---

<sup>62</sup> <https://www.communitysoccerreport.it/>

Comunicato Ufficiale n. 226/A, all'introduzione del professionismo sportivo nel calcio femminile, ai sensi della Legge 91/81, a partire 1 Luglio 2022, e quindi in vigore dalla stagione sportiva 2022/2023, relativamente al Campionato di Serie A organizzato dalla Divisione Calcio Femminile della F.I.G.C. Nel contesto delle rappresentative maschili, l'Italia ha avuto un notevole miglioramento in classifica nel 2021 rispetto al 2020, passando dalla diciassettesima alla dodicesima posizione, con un punteggio medio del 28% rispetto al 15% del 2020. Questo importante traguardo deriva dai risultati ottenuti nelle aree della *governance* e della *community* (entrambe con un risultato del 39%). Nell'ambito della *governance* l'Italia ottiene un risultato complessivo superiore rispetto alla media dei paesi analizzati (35%), incrementando notevolmente i risultati ottenuti nel 2020 (22%), dimostrando come le politiche di CSR dei club Italiani stiano lavorando su questo aspetto. I fattori determinanti per l'ottenimento di questo risultato sono principalmente stati gli strumenti di rendicontazione finanziaria ed i codici etici sviluppati dai diversi club, oltre alle collaborazioni effettuate con i partner commerciali nell'ottica della responsabilità sociale. Nonostante questi promettenti risultati, si è evidenziata una particolare carenza negli aspetti più strategici delle CSR, con pochi club che pubblicano il documento del bilancio di sostenibilità o che hanno determinato un approccio che possa essere seguito ed intrapreso in un orizzonte di lungo periodo.

Nella sezione inerente la *community* il risultato ottenuto (39%) è inferiore rispetto alla media dei paesi analizzati (44%) evidenziando come vi sia stato un incremento del 63% rispetto al 2020 (24%). I fattori positivi che hanno contribuito sono stati le molte iniziative di beneficenza intraprese da molti club soprattutto nel periodo di pandemia in opere di solidarietà, in collaborazione con enti del terzo settore e molte diverse attività rivolte ai giovani. Anche per quanto riguarda l'*ambiente* il risultato ottenuto (8%) è inferiore alla media dei paesi analizzati (10%), nonostante si sia registrato un notevole incremento (300%) rispetto al punteggio ottenuto nel report 2020 (2%). E' possibile in questo modo notare come vi sia un grande divario rispetto a molti altri paesi, come ad esempio la Germania (35%). Questa differenza di punteggio è dovuta al fatto che solo pochi club italiani stanno implementando politiche di CSR rivolte all'ambiente. Si parlerà più in dettaglio dei risultati conseguiti dai club di Serie A in merito alle performance ambientali nel paragrafo 2.5 dell'elaborato.



### 2.3 Progetto Life Tackle per l' impatto ambientale del calcio

Nel 2018 l'Unione Europea ha stimato che un solo spettatore sia in grado di produrre circa 0,8 kg di rifiuti a partita, con un risultato complessivo di 4,2 tonnellate calcolando l'intero stadio e ben 750.000 tonnellate in tutta la stagione<sup>63</sup>. Nello stesso anno nasce *Life Tackle*, un progetto internazionale finanziato dal programma “ Life ” dell'Unione Europea con l'obiettivo di ridurre l'impatto del calcio sull'ambiente, migliorare la gestione ambientale delle partite di calcio ed il livello generale di consapevolezza ed attenzione alle problematiche ambientali inerenti. Secondo questo studio dell'Unione Europea, l'impatto che le partite e gli stadi hanno sull'ambiente è generato dal 15 % dal consumo di cibo e bevande, dal 35% dall'energia e dal 40% dalla mobilità indotta per raggiungere lo stadio. Quest'ultimo dato si intensifica nel caso in cui gli spostamenti avvenissero tramite aereo, in quanto all'industria dell'aviazione si attribuisce circa il 4% del riscaldamento globale<sup>64</sup>. Vengono poi creati diversi indotti che vanno ad impattare su diversi aspetti ambientali, associabili alle aziende operative negli stadi come catering e pulizia, oppure come i margini di miglioramento della performance ambientale sia associabile a una più attenta selezione e gestione dei propri fornitori. Si rimanda in dettaglio al paragrafo “La carta della sostenibilità ambientale del calcio” che fornisce in merito idee e raccomandazioni innovative. I risultati dello studio rappresentano un dato in contrapposizione con le politiche di sviluppo che il calcio europeo ha adottato negli ultimi anni. La UEFA sta continuando ad implementare le competizioni internazionali (Uefa Conference League a partire dalla stagione 2021/2022, determinando un aumento del 50% delle partite nelle fasi a gironi delle competizioni europee) al fine di includere un numero sempre maggiore di squadre di paesi diversi.

La conseguenza è un aumento dell'inquinamento dovuto sicuramente ai viaggi in aereo, che determinano quindi un indotto complessivo che porta a conseguenze e ripercussioni sull'ambiente non indifferenti. La UEFA ha inoltre attuato un cambiamento nelle formule di diverse competizioni europee già in vigore, come l'Europeo 2020 alla sua prima edizione disputata in differenti paesi del vecchio continente, e la Champions League a partire dalla

---

<sup>63</sup> LifeTackle, How to TACKLE the environmental impacts of sport and football events. May 15, 2019 (<https://lifetackle.eu/news/article/how-to-tackle-the-environmental-impacts-of-sport-and-football-events>)

<sup>64</sup> Klöwer M., Allen M.R., Lee D.S, Proud S.R., Gallagher L., Skowron A., Quantifying aviation's contribution to global warming, Environmental Research Letters. November 4, 2021

stagione 2024/2025, che entrerà in vigore con un nuovo formato che prevede 36 squadre rispetto alle 32, determinando quindi un incremento notevole (80 %) del numero di partite, che passeranno da 125 a 225 <sup>65</sup>. Questo incremento del numero di partite che verranno effettuate nelle prossimi stagioni pone in essere nuove sfide che la UEFA e tutte le società europee sono chiamate ad affrontare, dovendo cercare di coniugare il comune obiettivo dello sviluppo sostenibile all' incremento del volume di affari di cui molti club beneficeranno a seguito dell' introduzione delle nuove competizioni e dei nuovi formati. Molti club si stanno muovendo in una direzione di sensibilizzazione ambientale attraverso la riduzione dell' impatto ecologico dei differenti eventi sportivi a cui partecipano e degli stadi nei quali giocano le diverse squadre.

### 2.3.1 La carta sulla sostenibilità ambientale del calcio

La carta sulla sostenibilità ambientale del calcio è un documento che nasce da una iniziativa promossa dalla FIGC nell'ambito del progetto Life Tackle avente come obiettivo la ridefinizione dell' organizzazione e dell' operatività degli eventi calcistici in un' ottica di sostenibilità <sup>66</sup>. La carta rappresenta un importante passo avanti nel percorso di creazione di valore nell'ambito della Responsabilità Sociale d' Impresa all' interno del mondo del calcio. Infatti, attraverso il documento, tutti i club professionistici e dilettantistici nazionali avranno modo di aderire all' iniziativa promovendo iniziative ed attività che possano coniugarsi con i principi di sostenibilità ambientale in termini di governance, gestione delle infrastrutture, gestione degli eventi, partnership, coinvolgimento di stakeholder e tifosi. A dicembre 2021, l'UEFA ha approvato la sua strategia di sostenibilità dove ben 4 indirizzi politici su 11 sono dedicati all'ambiente: economia circolare, cambiamento climatico, sostenibilità degli eventi, sostenibilità delle infrastrutture. Inoltre, tale strategia associa le politiche ambientali UEFA agli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite – Sustainable Development Goals (SDGs) – quali “Consumo e produzione responsabili” (obiettivo 12), “Azione climatica” (obiettivo 13), “Città e comunità sostenibili” (obiettivo 11).

---

<sup>65</sup> Uefa.com

<sup>66</sup> Lifetackle.eu

La carta sulla sostenibilità ambientale del calcio, approvata dalla FIGC il 30 Giugno 2022, prevede delle raccomandazioni su come debbano essere progettati e realizzati, attraverso l'incoraggiamento ad un' edilizia sostenibile, stadi ed impianti sportivi in Italia. Tali raccomandazioni prevedendo che le diverse strutture siano:

- progettate nel rispetto dell'ambiente utilizzando materiali sostenibili in tutte le fasi del ciclo di vita della struttura
- efficienti dal punto di vista dei consumi energetici
- integrate nel contesto urbano e cittadino

Il documento fornisce inoltre proposte innovative per far fronte al consumo energetico nelle strutture. Viene proposta l' introduzione di sistemi per l' illuminazione delle infrastrutture utilizzando la tecnologia a LED o altre tecnologie che prevedano l'installazione e l'uso di programmi di modulazione e controllo del riscaldamento. E' raccomandata anche la riduzione dell'utilizzo di combustibili ad alto impatto ambientale come il gasolio, a favore dell' installazione di pannelli fotovoltaici sulla copertura dello stadio e sistemi di accumulo che consentano la produzione autonoma di energia elettrica e facendo ricorso a fornitori che garantiscono la produzione di energia da fonti rinnovabili. Anche il consumo di acqua è di rilevante importanza. Sarà necessario ridurre consumi idrici tramite interventi puntuali di efficientamento dei sistemi correntemente in uso, sia tramite interventi strutturali che prevedano sistemi innovativi di approvvigionamento dell' acqua attraverso il recupero delle acque piovane.

La mobilità dei tifosi per raggiungere lo stadio è il fattore che ha il maggiore impatto sull' ambiente durante le partite di calcio (40%), e per questo le società devono prevenire e ridurre gli sprechi nell'utilizzo di risorse e materiali gestendo correttamente i rifiuti derivanti dalle attività svolte e dai servizi forniti nell'ambito dei singoli eventi, quali il catering ed il merchandising. In una prospettiva di lungo termine, è di fondamentale importanza creare un insieme di comportamenti che rendano i tifosi coscienti e rispettosi del proprio impatto ambientale durante gli eventi sportivi, cercando di introdurre attività ed azioni che riducano questo impatto a favore di iniziative che possano facilitare una mobilità sostenibile attraverso l'utilizzo di mezzi pubblici, biciclette, navette o servizi di car sharing.

Queste iniziative portano alla costruzione di numerose strutture generanti una maggior sensibilizzazione dei tifosi in merito al tema della sostenibilità e dell' impatto ambientale, come ad esempio strutture di ricarica per biciclette e auto elettriche , postazioni per il servizio di bike sharing e di car sharing e piste ciclabili. E' necessario far leva sui tifosi affinché le attività a tema CSR effettuate dai club possano divenire efficaci nel lungo periodo. Proprio per questo motivo, la sezione della carta della sostenibilità ambientale del calcio prevede una sezione apposita ("Coinvolgimento dei tifosi") in merito a questa tematica. Il documento incentiva le società a comunicare a tifosi e ad appassionati il proprio impegno attivo verso la RSI in maniera credibile e costante, al fine di rinforzare l'associazione tra il proprio brand e la sostenibilità ambientale, implementando anche formule e iniziative commerciali, come gli sconti sui biglietti, per incentivare i tifosi ad intraprendere comportamenti che siano più rispettosi dell'ambiente. Ulteriori iniziative che possono essere intraprese sono ad esempio dotare lo stadio di dispositivi informativi e di segnaletica per stimolare nei tifosi i comportamenti più corretti da adottare per ridurre l'impatto ambientale delle partite, come il corretto conferimento dei rifiuti, oppure facilitare l'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale nelle iniziative portate avanti dalle organizzazioni dei tifosi o dai club, come ad esempio le coreografie e gli allestimenti che vengono organizzati nel corso delle stagioni.

#### 2.4 La CSR nella Serie A – Community Soccer Report

Il rapporto Responsiball costituisce uno dei documenti di maggior rilievo nel monitoraggio delle attività di CSR nelle società calcistiche professionistiche, fornendo inoltre la possibilità, ai diversi, di avere chiaro il risultato raggiunto nelle diverse politiche intraprese, e di come questi risultati siano più o meno differenti rispetto a quelli delle altre società presenti in classifica. Nel contesto italiano, un importante apporto è fornito dal progetto Community Soccer Report, tra i più rilevanti nel panorama nazionale, la cui Mission e Vision rispecchiano pienamente come il suo contributo possa essere importante nell'ambito delle politiche di CSR nelle società di calcio. La Mission consiste nel “ *Creare un osservatorio di riferimento per il settore CSR in ambito calcistico* ” , mentre la Vision è esplicitata dalla frase “ *Ispirare il cambiamento evidenziando il ruolo essenziale della Responsabilità Sociale Applicata al Calcio* ”.

A partire dalla stagione sportiva 2019/2020, Community Soccer Report ha iniziato a pubblicare un documento annuale denominato “*CSR in Serie A*”, giunto oggi alla sua seconda edizione, il cui scopo è quello fornire un quadro dettagliato dello stato di salute della responsabilità sociale tra i club di Serie A. E’ quindi uno strumento in grado di coglierne sia gli aspetti positivi, come le best practice per la crescita di tutto il sistema, che gli ambiti nei quali esistono importanti margini di miglioramento, offrendo una base informativa attraverso la quale è possibile sviluppare nuovi *driver* verso il miglioramento. L’ approccio che viene utilizzato nella redazione del documento è basato sulle diverse attività che rientrano nella categoria ESG (Environmental, Social & Governance), così come analizzato nel primo capitolo. La necessità di utilizzare questi criteri nella redazione del documento è dovuta alla recente strategia di sostenibilità pubblicata dalla UEFA, con la quale si vuole indirizzare le politiche di sviluppo sostenibile dei club verso i criteri sviluppati nell’ Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e gli Accordi di Parigi inerenti l’ Ambiente, le iniziative di natura sociale nei confronti della comunità e la Governance.

I dati raccolti in ognuno di questi ambiti sono divisi in base a criteri relativi e specifici di ciascuna area, utilizzando framework di importanti studi e ricerche internazionali, quali il *Rapporto Responsiball*, lo *Sport for Climate Action Framework* , la ricerca “*Not Just the Game: Community work in the UK Football Industry and Approaches to Corporate Social Responsibility*” (2013, Cardiff University) ed il report ‘*CSR in European Club Football*’ (2016, ECA).

L’area inerente la Governance comprende le seguenti aree di analisi :

- Rappresentanza degli stakeholder
- Presenza di un codice etico,
- Strategia di Responsabilità Sociale d’ Impresa,
- Bilancio di sostenibilità
- Utilizzo di adeguati canali di comunicazione
- Iniziative di CSR
- Rapporti con i tifosi,
- Collaborazione responsabile con i partner

L' area inerente gli aspetti sociali comprende le seguenti aree di analisi:

- Inclusione, intesa come l'accessibilità alla pratica sportiva per fasce della popolazione svantaggiate quali disabili e rifugiati
- Sport, inteso come gli obiettivi da perseguire e promuovere nell'ambito dei programmi di partecipazione, educazione, affiliazione e scouting.
- Beneficienza e Solidarietà, funzione molto importante per i club in quanto questi hanno un ruolo di “amplificatore” per numerose cause sociali ed iniziative filantropiche.
- Scuola, intesa come le iniziative intraprese in collaborazione con le scuole presenti sul territorio di riferimento
- Formazione, che fa riferimento al ruolo formativo dei club, che si esplicita in corsi di formazione professionale, scuole post carriera per i giovani dei settori giovanili e numerose proposte educative

L' area inerente gli aspetti ambientali comprende le seguenti aree di analisi:

- Strategia di sostenibilità ambientale
- Emissioni
- Educazione sul clima
- Promozione di un consumo sostenibile e responsabile
- Promozione di azioni per il clima tramite canali di comunicazione

Di seguito si riportano i risultati principali emersi dal rapporto “CSR in Serie A 2020/2021”, ottenuti tramite la consultazione dei siti delle rappresentanti della Serie A 2020/2021, in merito alle 3 macroaree di analisi e le rispettive considerazioni. In quanto i dati derivano dalle pubblicazioni delle singole squadre sui proprio siti web, non è necessariamente vero che le squadre che non pubblicano report o documenti specifici siano meno sensibili di altre in merito a determinate dinamiche, ma denota solamente un' aspetto della gestione aziendale dei singoli club.

<b>Governance</b>	Squadre attive sul tema	Percentuale
Presenza femminile nel board	6/20	30 %
Rappresentanza	5/20	25 %
Codice Etico	16/20	90 %
Strategia	3/20	15 %
Bilancio Sostenibilità	3/20	15 %
Comunicazione	19/20	95 %
Iniziative CSR	19/20	95 %
Tifosi	15/20	75 %
Partner	13/20	65 %

Tabella 6 – Categorie sezione Governance – stagione 2020/2021 <sup>67</sup>

<b>Sociale</b>	Squadre attive sul tema	Percentuale
Inclusione	10/20	50 %
Sport	18/20	90 %
Beneficienza	19/20	95 %
Scuola	6/20	30 %
Formazione	10/20	50 %

Tabella 7 – Categoria sezione Sociale – Squadre attive 2020/2021 <sup>68</sup>

<sup>67</sup> Community Soccer Report, CSR in Serie A 2020/2021: indagine sulla responsabilità sociale tra i club di Serie A. 21 Dicembre 2021

<sup>68</sup> CSR in Serie A 2020/2021: indagine sulla responsabilità sociale tra i club di Serie. Community Soccer Report. 21 Dicembre 2021

<b>Ambiente</b>	Squadre attive sul tema	Percentuale
Strategia	3/20	15 %
Emissioni	5/20	25 %
Educazione	3/20	15 %
Promozione	14/20	70 %
Comunicazione	6/20	30 %

Tabella 8 – Categorie sezione Ambiente – Stagione 2020/2021 <sup>69</sup>

Nell’ambito della *Governance* è possibile osservare come solamente il 15% delle società, ossia 3 dei 20 club analizzati, abbia pubblicato sul proprio sito il bilancio di sostenibilità e/o un report inerente il tema della RSI, consultabile solo sui siti web di F.C Juventus, A.C Milan, e Cagliari Calcio. Il bilancio di esercizio è stato pubblicato invece dal 90% delle società di Serie A (18 club su 20). L’80% dei club (16/20) ha pubblicato un proprio Codice Etico, strumento attraverso cui è possibile identificare i valori, i principi e gli standard necessari per regolare l’agire dei propri stakeholder. E’ interessante notare come 5 società (25%) abbiano almeno una figura femminile all’interno dei propri organi di amministrazione, rispettando quei principi di pari accesso ai processi decisionali promossi anche a livello europeo. Praticamente tutti i club (95%) hanno promosso azioni socialmente responsabili, solo per una squadra non è stato possibile recuperare informazioni. Inoltre, 8 società hanno condiviso le proprie iniziative con una specifica fondazione, ossia un partner esterno o una fondazione interna al club, di cui 5 sono risultate essere organizzazioni anche operative promuoventi progetti propri, mentre le altre 3 risultano impegnate unicamente in raccolte fondi. Sono 3 i club (15%) che hanno deciso di condividere la propria strategia di responsabilità sociale, definendo gli ambiti di intervento e le iniziative che vogliono essere intraprese. In tutti i casi, inoltre, si è fatto riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’ONU, indicando quali siano i target nella cui direzione si intende orientare le proprie politiche ed il proprio lavoro. Quasi tutte le rappresentanti della Serie A 2020/2021 (95%) hanno utilizzato i rispettivi canali ufficiali per condividere le iniziative e le diverse attività di RSI. Questo è avvenuto prevalentemente nelle ‘news’ del proprio sito, mentre alcuni hanno anche optato per pagine

<sup>69</sup> CSR in Serie A 2020/2021: indagine sulla responsabilità sociale tra i club di Serie. Community Soccer Report. 21 Dicembre 2021



e/o sezioni dedicate (3 club). Per quanto riguarda il rapporto con i tifosi, nonostante l'impegno a comunicare un rappresentante che funga da intermediario e mediatore tra tifosi e società (*SLO – Supporter Liaison Officer*) sia richiesto dal Sistema di Licenze Nazionali, solo per 15 club (75%) è possibile recuperare questa informazione. Dato inferiore per quanto riguarda, la figura deputata ad occuparsi dei tifosi con disabilità (*DAO - Disability Access Officer*), specificata da 8 società su 20 (40%). Il 65% dei club (13/20) ha attivato almeno una collaborazione con un partner in ottica responsabilità sociale, tra cui rientrano principalmente soggetti quali università, aziende, terzo settore, enti locali, e Lega. L'interazione tra club e tali soggetti è avvenuta in via principale tramite eventi, progetti nelle scuole, iniziative benefiche, campagne di sensibilizzazione, in un contesto prevalentemente locale o nazionale.

## 2.5 Rapporto *Responsiball* - Squadre di Serie A 2021

Il rapporto *Responsiball* 2021 ha mostrato come l'Italia, nonostante non sia tra i primi paesi a livello Europeo in merito alle iniziative di RSI, stia comunque intraprendendo un percorso che le sta consentendo di migliorare ogni anno (diciassettesimo posto nel 2019 <sup>70</sup> e 2020 <sup>71</sup>, dodicesimo posto nel 2021 <sup>72</sup>). Questo percorso di crescita è direttamente correlato alle politiche ed alle attività di CSR attuate da vari club di Serie A con alcuni che possono vantare strutture, programmi e iniziative paragonabili a quelle dei top team dei primi paesi in classifica, come la Germania e l'Inghilterra. Tra queste, quelle che spiccano maggiormente per le numerose attività intraprese è possibile trovare la Juventus F.C, l'A.C Milan, che primeggiano in tutte le categorie analizzate, in quanto si sono contraddistinte in questi ultimi anni per le politiche sociali nei confronti del territorio e della propria comunità. Molti club stanno realizzando una strategia sociale di lungo termine, come il Cagliari Calcio e l'Udinese Calcio che hanno intrapreso nel corso delle ultime stagioni importanti iniziative a tema CSR.

Di seguito si riportano le tabelle con i risultati del rapporto *Responsiball* 2020 e 2021 in merito ai club di Serie A e le rispettive analisi.

---

<sup>70</sup> *Responsiball* Report 2019

<sup>71</sup> *Responsiball* Report 2020

<sup>72</sup> *Responsiball* Report 2021

I risultati trascritti in forma percentuale sono arrotondati per semplificare l'analisi, in quanto le squadre con lo stesso punteggio hanno ottenuto, considerando i numeri decimali, punteggi molto simili se non identici in molti casi. Inoltre, le categorie esaminate (Environmental, Social, Governance), comprendono le medesime voci illustrate nel paragrafo 2.4 dell'elaborato.

<b>Overall</b>	<b>Results 2021</b>
Juventus F.C	70 %
A.C. Milan	45 %
Cagliari Calcio	41 %
Inter Milan	40 %
Bologna F.C. 1909	37 %
Udinese Calcio	31 %
Torino F.C.	31 %
A.S. Roma	29 %
Parma Calcio 1913	27 %
S.S. Lazio	26 %
Genoa C.F.C.	25 %
S.S.C Napoli	25 %
U.S. Sassuolo Calcio	23 %
ACF Fiorentina	23 %
Spezia Calcio	23 %
U.C. Sampdoria	20 %
Hellas Verona F.C.	19 %
F.C. Crotone	17 %
Atalanta B.C.	15 %
Benevento Calcio	12 %

Tabella 9 – Ranking Serie A 2020/2021, Overall Evaluation, Rapporto Responsiball <sup>73</sup>

<sup>73</sup> [www.responsiball.org](http://www.responsiball.org)

<b>Governance</b>	<b>Results 2021</b>
Juventus F.C	77 %
A.C Milan	60 %
Spezia Calcio	50 %
S.S.C. Napoli	50 %
Bologna F.C. 1909	47 %
Cagliari Calcio	43 %
Parma Calcio 1913	43 %
ACF Fiorentina	43 %
Inter Milan	43 %
Udinese Calcio	43 %
U.S. Sassuolo	43 %
U.C. Sampdoria	37 %
Hellas Verona F.C.	33 %
AS Roma	30 %
S.S. Lazio	30 %
Torino F.C.	30 %
F.C. Crotone	27 %
Genoa C.F.C.	20 %
Benevento Calcio	17 %
Atalanta B.C	17 %

Tabella 10 - Ranking Serie A 2020/2021, Governance Evaluation, Rapporto Responsiball

Nell'ambito della governance la squadra che ha ottenuto un risultato maggiore è la Juventus F.C (77 %), seguita da A.C Milan (60 %). Un risultato che deriva principalmente dalla pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità, uniche due squadre di Serie A ad averlo pubblicato nella stagione 2020/2021 insieme al Cagliari Calcio. Inoltre, questi 3 club sono gli

unici che hanno pubblicato, sui loro siti web, la propria strategia di CSR <sup>74</sup> <sup>75</sup> <sup>76</sup>, a differenza degli altri club che, pur avendola già elaborata, preferiscono utilizzarla come documento di benchmarking interno, oppure che stanno sviluppando e formalizzando la propria politica in merito a tali strategie, come ad esempio l' AS Roma (si veda paragrafo capitolo 3 paragrafo 3.2).

<b>Community</b>	<b>Results 2021</b>
Inter Milan	73 %
Juventus F.C.	69 %
A.C. Milan	65 %
Bologna F.C. 1909	62 %
Cagliari Calcio	62 %
Genoa C.F.C.	54 %
Torino F.C.	54 %
S.S. Lazio	46 %
AS Roma	46 %
Udinese Calcio	31 %
Parma Calcio 1913	31 %
Atalanta B.C.	27 %
S.S.C Napoli	23 %
F.C. Crotone	23 %
U.S. Sassuolo Calcio	23 %
Hellas Verona F.C.	23 %
U.C. Sampdoria	23 %
ACF Fiorentina	23 %
Benevento Calcio	15 %
Spezia Calcio	15 %

Tabella 11 - Ranking Serie A 2020/2021, Community Evaluation, Rapporto Responsiball

<sup>74</sup> beasone.it

<sup>75</sup> csr1920.acmilan.com

<sup>76</sup> juventus.com

La sezione inerente gli aspetti *sociali* e la *comunità* mostrano il conseguimento di risultati leggermente più alti rispetto a quanto ottenuti dai medesimi club in ambito governance. Le squadre di calcio sono da sempre vicine alle persone presenti nel loro ambiente di riferimento, e questo ha portato molti club ad implementare numerose iniziative per aiutare la comunità nel periodo di emergenza sanitaria vissuta nel 2020. Infatti, 19 club su 20 hanno intrapreso opere di beneficenza nell' ultimo anno, così come riportato dalla Tabella 7. Nonostante questo importante dato, sono diminuite le iniziative dedicate alle scuole, in quanto nella stagione 2019/2020 16 club su 20 (80% del totale)<sup>77</sup> hanno perseguito tali iniziative, a differenza della stagione 2020/2021 in cui i club sono stati solo 6 (30% del totale)<sup>78 79</sup>, ossia A.C Milan <sup>80</sup>, AS Roma <sup>81</sup>, Juventus F.C. <sup>82</sup>, ACF Fiorentina <sup>83</sup>, Hellas Verona F.C <sup>84</sup>. e F.C Inter <sup>85</sup>. Discorso analogo anche per le iniziative legate alla formazione, che hanno coinvolto 10 club nella stagione 2020/2021 (50% del totale)<sup>86</sup> a fronte dei 19 della stagione 2019/2020 (95% del totale) <sup>87</sup>.

---

<sup>77</sup> Community Soccer Report. “CSR in Serie A. Il punto della situazione. Indagine sulla Responsabilità Sociale tra i club di Serie A Stagione 2019/2020”.

<sup>78</sup> Tabella 7

<sup>79</sup> Elaborazione propria tramite consultazione delle iniziative sociali sui siti ufficiali dei singoli club partecipanti al campionato di Serie A 2020/2021

<sup>80</sup> <https://www.acmilan.com/it/news/articoli/club/2021-04-20/il-milan-torna-a-scuola>

<sup>81</sup> <https://www.asroma.com/it/notizie/2021/05/borja-mayoral-protagonista-di-a-scuola-di-tifo-willy-monteiro>

<sup>82</sup> La Juventus F.C è stata premiata nel Giugno 2020 come miglior club in Italia per i progetti sociali rivolti ai giovani <https://www.communitysoccerreport.it/2020/06/30/progetti-sociali-rivolti-ai-giovani-la-juventus-premiata-come-miglior-club-in-italia/>

<sup>83</sup> <https://www.acffiorentina.com/it/news/tutte/extra/2020-11-24/la-fiorentina-a-scuola-con-cresciamo-in-viola>

<sup>84</sup> <https://www.hellasverona.it/it/news/il-progetto-scuola-continua-le-seghetti-alla-scoperta-dellufficio-marketing>

<sup>85</sup> [I bambini delle scuole allo stadio con Inter Campus | Inter.it](https://www.inter.it/it/news/i-bambini-delle-scuole-allo-stadio-con-inter-campus)

<sup>86</sup> Tabella 7

<sup>87</sup> Community Soccer Report. “CSR in Serie A. Il punto della situazione. Indagine sulla Responsabilità Sociale tra i club di Serie A Stagione 2019/2020”.

<b>Environment</b>	<b>Results 2021</b>
Juventus F.C	64 %
Udinese Calcio	19 %
Cagliari Calcio	17 %
AS Roma	11 %
A.C. Milan	8 %
Parma Calcio 1913	8 %
Torino F.C.	8 %
Benevento Calcio	3 %
ACF Fiorentina	3 %
Spezia Calcio	3 %
Inter Milan	3 %
Atalanta B.C.	3 %
S.S. Lazio	3 %
Bologna F.C. 1909	3 %
S.S.C Napoli	3 %
U.S. Sassuolo Calcio	3 %
Genoa C.F.C.	3 %
Hellas Verona F.C.	0 %
U.C. Sampdoria	0 %
F.C. Crotone	0 %

Tabella 12 - Ranking Serie A 2020/2021, Environment Evaluation, Rapporto Responsiball

Nella sezione inerente *l' Ambiente* ogni club analizzato ha riportato risultati inferiori rispetto a quanto conseguito nelle categorie della governance e degli aspetti sociali verso la comunità. Questo fenomeno è stato riscontrato anche nell' analisi della classifica elaborata da Responsiball in merito ai campionati di tutto il mondo per la stagione 2021, presente nel paragrafo 2.5 dell' elaborato. Questo trend mostra ancora una volta come, in linea generale, gli investimenti delle squadre di calcio siano maggiormente rivolti agli aspetti della sostenibilità riguardanti la governance e la comunità. Tra i club maggiormente coinvolti è

possibile individuare la Juventus F.C. (63,89%), Udinese Calcio (19,44 %), Cagliari Calcio (16,67 %), AS Roma (11,11%) e AC Milan (8,33 %) <sup>88</sup>. Responsiball classifica questi club come i più sensibili ed orientati a politiche di tutela e salvaguardia dell' ambiente in Italia, con iniziative particolarmente apprezzate come il progetto di sostenibilità sociale del Cagliari Calcio "*Be as One*" ed i rapporti di sostenibilità pubblicati annualmente da Juventus F.C, club leader dello sviluppo sostenibile in Italia e AC Milan.

---

<sup>88</sup> Responsiball Country Ranking 2021, Italy, Environment

### Capitolo 3 : CSR e sostenibilità nel caso AS Roma

Il terzo e ultimo capitolo di questo elaborato ha come scopo l'analisi delle politiche di Responsabilità sociale intraprese dalle società calcistica di Serie A, riportando esempi di politiche sociali implementate dalla società AS Roma. Per effettuare un'analisi quanto più accurata possibile, la struttura del capitolo inizia dall'illustrazione e dall'analisi dei risultati conseguiti dai club in base al report *Responsiball 2021* in merito ai temi di Governance, Community ed Ambiente. A sostegno dei risultati del report, vengono presentate l'insieme delle iniziative e delle politiche che il club sta intraprendendo in questi ultimi anni per far fronte ai propri doveri di Responsabilità Sociale d'Impresa. A conferma di quanto analizzato, il capitolo è arricchito con le considerazioni derivanti dall'intervista effettuata con Francesco Pastorella, che ricopre attualmente il ruolo di *Director Sustainability & Community Relations Department* all'interno della società, alcune considerazioni finali sulle politiche di sviluppo futuro del club e di come tali risultati possano essere raggiunti in modo sostenibile e rispettoso dell'ambiente circostante.

L'Associazione Sportiva Roma è una società calcistica professionistica con sede a Roma, tra le più attive nel panorama calcistico italiano nell'applicazione dei criteri ESG alla propria gestione, con un focus mirato alle attività sociali inerenti la presenza sul territorio, la vicinanza alla popolazione ed aiuti umanitari. La società è di proprietà del gruppo Friedkin (*The Friedkin Group*), che opera in una vasta gamma di settori, quali il calcio, l'automotive e l'albergo di lusso. Nel 2021, la rivista *Forbes* ha calcolato come il valore del club capitolino ammontasse a 548 milioni di dollari, classificandosi in questo modo 17° nella graduatoria delle società di calcio più valutate al mondo e quarta tra quelle italiane, dopo Juventus e Inter e Milan <sup>89</sup>.

#### 3.1 AS Roma

Il Rapporto *Responsiball 2021* è la prima edizione che preveda un ranking per i singoli club. Nelle edizioni precedenti il report analizzava solamente i risultati conseguiti dalle federazioni delle singole nazioni, così come esposto nel secondo capitolo dell'elaborato. L'ultima edizione del Rapporto *Responsiball* presenta quindi importanti novità rispetto al passato,

---

<sup>89</sup> Forbes, The world's Most Valuable Football Teams, April 12, 2021



illustrando un database informativo riassuntivo contenente le principali informazioni delle squadre di calcio professionistico più rilevanti del mondo. Nell'elaborazione del report sono state prese in considerazione 383 squadre di club a livello globale; l'analisi dei singoli campionati è stata invece effettuata in base al numero di squadre partecipanti delle massime serie di ogni nazione, diverso per ogni campionato che, nel caso della Serie A, corrisponde a 20 club.

Di seguito si riporta una tabella riassuntiva dei risultati conseguiti dall'AS Roma nel corso della stagione 2020/2021 <sup>90</sup>.

<b>Posizioni AS Roma 2021</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Governance</b>	<b>Comunità</b>	<b>Overall</b>
Serie A	4°	14°	8°	8°
Globale	115°	216°	182°	192°

Tabella 13 – Ranking AS Roma 2021, Environment, Governance, Community and Overall Evaluation, Rapporto Responsiball 2021

### 3.2 Ambiente

La sezione riguardante l'ambiente è la categoria nella quale il club ha ottenuto i migliori risultati, classificandosi quarta in Italia e centoquindicesima a livello globale, realizzando un punteggio di 11,11 %. Tra le principali iniziative a livello ambientale intraprese dal club, è possibile individuare un'importante partnership avvenuta nel 2020 con la società Edison Energia <sup>91</sup>. La sponsorizzazione prevede la fornitura di energia da fonti rinnovabili per tutte le sedi e gli store della società sul territorio nazionale, garantendone l'origine. I progetti implementati dalla società consistono nella realizzazione di impianti di autoproduzione rinnovabile all'interno del centro sportivo e l'installazione di colonnine di ricarica per veicoli

<sup>90</sup> Responsiball - Club ranking 2021

<sup>91</sup> [www.asroma.com](http://www.asroma.com)

elettrici per incrementare le soluzioni di mobilità privata a tutti i tifosi del club. Con questo accordo Edison Energia è entrata a far parte in qualità di partner energetico anche del programma Easy Mobility, lanciato a gennaio 2020 dall'AS Roma, al fine di facilitare la mobilità generale riducendone l' inquinamento provocato, attraverso l'adozione di soluzioni di Sharing Mobility e di mezzi elettrici per il raggiungimento dell' evento sportivo, attraverso partnership con società di mobilità urbana quali Moovit, Cooltra, E-Gap, WeTaxi, e Jump.

### 3.3 Governance

La sezione in merito alla governance è la categoria con un risultato performante, risultando quattordicesima in Italia e duecentosedicesima a livello globale, ottenendo un punteggio complessivo del 30 %. Un risultato numericamente maggiore di quello ottenuto nella categoria riguardante l' ambiente, ma collocato in classifica in una posizione minore.

Il trend di questi risultati, come analizzato nel secondo capitolo dell' elaborato, è omogeneo per la maggior parte dei club a livello globale, in quanto l' attenzione delle società calcistiche nel corso degli scorsi decenni non è stata rivolta con determinazione nei confronti dell' impatto ambientale, ma piuttosto su temi inerenti la governance ed il sociale, quali la vicinanza sul territorio alla comunità di riferimento o la presenza di quote rosa all' interno degli organi societari. L' AS Roma rientra tra le uniche sei squadre della Serie A 2020/2021, insieme a Juventus F.C, S.S Lazio, S.S.C Napoli, U.S Sassuolo Calcio e Spezia Calcio, ad avere la presenza di almeno una figura femminile all' interno del board <sup>92</sup>.

Gli organi societari dell' AS Roma sono composti per la maggior parte da una forte componente femminile. L' attuale Consiglio di Amministrazione dell' AS Roma, eletto tramite Assemblea degli azionisti il 29 settembre 2020 e con mandato con scadenza 30 giugno 2023, è composto per il 44% da quote rosa (4 membri su 9). Questo importante dato rende l' AS Roma il club di Serie A con maggiore presenza femminile tra i consigli di amministrazione delle diverse squadre. Questa presenza nel board della società è verificabile anche negli ulteriori organi societari quali il Comitato Nomine e Remunerazioni

---

<sup>92</sup> Elaborazione propria tramite consultazione delle informazioni disponibili sul sito ufficiale della Lega Nazionale Professionisti Serie A inerenti i singoli club partecipanti al campionato di Serie A 2020/2021  
Fonte: <https://www.legaseriea.it/it>

ed il Comitato per il controllo Interno (composti interamente da quote rosa), ed il Collegio Sindacale , composto per il 40% (2 membri su 5) da donne.

Questi dati rispecchiano quanto previsto con la l. 12 Luglio 2011 n.120 <sup>93</sup>, ovvero che la quota di genere sia pari al 40% per i Consigli di Amministrazione ed i collegi sindacali delle società quotate <sup>94</sup>. In questo modo il legislatore pone come obiettivo il raggiungimento della parità di accesso agli organi delle società quotate, mirata a superare il problema della scarsa presenza di donne negli organi di vertice delle società. Il raggiungimento del 96,126 % del capitale sociale di A.S Roma S.p.A. da parte di Romulus and Remus Investments LLC <sup>95</sup>, a seguito dell' offerta pubblica di acquisto volontaria totalitaria promossa sulla totalità di azioni ordinarie di A.S. Roma S.p.A. diverse da quelle già detenute direttamente e indirettamente, ha sancito l' uscita della A.S Roma S.p.A. dalla Borsa Italiana. Questa operazione ha comportato la decadenza dell' obbligatorietà di mantenimento di una quota uguale o superiore al 40 % di quote rosa all' interno dei Consigli di Amministrazione. Sarà necessario attendere il termine del mandato dell' attuale Consiglio di Amministrazione 30 giugno 2023 per poter analizzare la nuova composizione dell' organo societario e valutare se i nuovi membri siano ancora rappresentati da una congrua percentuale femminile o meno, decadendo l' obbligo del mantenimento delle percentuali precedentemente vigenti ai sensi della l. 12 Luglio 2011 n.120 .

Un ulteriore aspetto della governance riguarda la reportistica economica finanziaria e la reportistica sociale. Nella stagione 2020/2021 l' AS Roma ha pubblicato regolarmente il Bilancio d' esercizio, come tutte le altre squadre partecipanti al campionato di Serie A 2021/2021 , ad eccezione del Benevento Calcio e F.C. Crotone <sup>96</sup>. Nella medesima stagione sportiva il club non ha pubblicato come nelle stagioni precedenti, il bilancio di sostenibilità. L' ultimo documento ufficiale pubblicato dal club risale al Bilancio d' Impatto del 2016, rendendo l' A.S Roma la prima società calcistica italiana quotata in borsa. La decisione di redigerlo è stata influenzata dal progetto, mai realizzato, di costruzione del nuovo stadio di

---

<sup>93</sup> GU Serie Generale n.174 del 28 Luglio 2011

<sup>94</sup> Atto Camera 2426: "Modifica all'articolo 147-ter del testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, in materia di parità di accesso agli organi di amministrazione delle società quotate in mercati regolamentati"

<sup>95</sup> società appartenente alla famiglia Friedkin

<sup>96</sup> Elaborazione propria basata sulla consultazione dei siti ufficiali dei club partecipanti al campionato di Serie A 2020/2021.

proprietà del club, che avrebbe generato un rilevante impatto sul territorio e sulla comunità. Il Bilancio d' Impatto redatto dalla società rappresenta uno strumento per analizzare e valutare la capacità dell' A.S. Roma di produrre esternalità positive nell' ambiente competitivo circostante, con la prerogativa che tali manifestazioni derivino da progetti in linea con lo sviluppo dei criteri ESG e dell' Agenda 2030, finalizzati quindi al miglioramento delle condizioni sociali economiche ed ambientali. Dall' intervista presente nel paragrafo 3.2 di questo capitolo con Francesco Pastorella, Director Sustainability & Community Relations dell' AS Roma, è stato possibile desumere che la non pubblicazione del bilancio di sostenibilità nel corso degli ultimi anni non derivi dalla sua mancata realizzazione, ma dal suo utilizzo come strumento di benchmarking e reportistica interna alla società, utilizzato per monitorare costantemente i risultati ottenuti e programmare con maggiore efficacia gli obiettivi futuri. Così come per l' A.S Roma, questa politica societaria è sicuramente vera per moltissimi altri club di Serie A che, non pubblicando ufficialmente il documento come il Cagliari Calcio, A.C. Milan ed F.C Juventus per la stagione 2020/2021, realizzano la reportistica sociale ed ambientale con finalità di gestione interna.

### 3.4 Comunità

La categoria dedicata alla comunità vede l' AS Roma ottenere l' ottava posizione in Italia e centottantaduesima a livello globale, a fronte di un punteggio complessivo del 46,15 %. Il club implementa le iniziative legate ai temi di Responsabilità e Sostenibilità sociale attraverso la fondazione Roma Cares <sup>97</sup>, onlus fondata nel 2014 ed avente come obiettivo l' incentivazione di valori educativi e positivi nello sport. Le attività riguardano principalmente opere di beneficenza, di assistenza sociale, d' istruzione, di formazione e della promozione della cultura e dell' arte. La Fondazione è impegnata in attività a favore della comunità locale attraverso progetti e campagne rivolte principalmente al sostegno e alla crescita dei bambini e dei giovani in situazioni disagiate, riconoscendo nello sport una primaria e insostituibile funzione sociale educativa.

---

<sup>97</sup> [www.asroma.com](http://www.asroma.com)



Immagine 7 – Logo Roma Cares <sup>98</sup>

Tra le iniziative maggiormente significative e che hanno riscontrato un impatto sociale, è possibile definire la campagna di sensibilizzazione contro la violenza sulle donne “*Amami e Basta*”, inaugurata da Roma Cares e Roma Capitale il 25 Novembre 2020 in occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne.

Con questa iniziativa, l' AS Roma ha mostrato come la sensibilizzazione verso le tematiche della violenza sulle donne non debba essere riconducibile a pochi eventi in ricorrenza di giornate specifiche, ma che vengano intraprese iniziative costanti favorevoli allo sviluppo di una sempre maggiore coscienza e consapevolezza. Queste considerazioni sono confermate dall' intervista a Francesco Pastorella presente nell' Appendice 2 di questo elaborato. In occasione del 25 novembre 2020 l'iniziativa ha previsto la realizzazione di un calendario con soggetti mogli e compagne dei giocatori del club, sviluppata poi nei mesi e negli anni successivi tramite l'organizzazione di eventi sportivi di solidarietà nell'ottica di promuovere tematiche oggetto della campagna.

Tramite la firma di un protocollo d'intesa tra Roma Cares e l'Amministrazione Capitolina è stato stabilito che il ricavato delle vendite derivanti dall' iniziativa “*Amami e Basta*”, venga interamente devoluto all'attivazione di percorsi di formazione finalizzati

---

<sup>98</sup> <https://www.asroma.com/it/roma-cares>

all'inserimento lavorativo delle donne accolte presso le diverse strutture della Città o in carico ai centri anti violenza e ai servizi sociali della città di Roma.

L'impegno della società per le iniziative sociali è rilevabile anche attraverso le diverse misure implementate a favore della tutela del diritto allo sport dei disabili. Tra le iniziative più importanti in merito vi è un progetto condiviso con Roma Bike Park, attraverso cui la Roma Cares offre la possibilità di poter accedere gratuitamente all'impianto ciclistico di Vallelunga per tutta la durata dell'anno solare. L'AS Roma è stata il partner principale della manifestazione Roma XXIVh, primo evento italiano consistente in una competizione di 24 ore tra diverse categorie di ciclisti anche affetti da malattie o disabilità. L'intervista con Francesco Pastorella offre molti spunti di riflessione in merito a questa competizione che, per questa categoria, rappresenta la possibilità di confronto con altri sportivi, una rivincita sulla vita ed una distrazione dalle problematiche derivanti e conseguenti la disabilità.

## **Conclusioni**

L'analisi condotta sul perseguimento dei criteri ESG e dei Sustainable Development Goals da parte delle squadre di calcio professionistico italiano ed europeo, ha confermato la coerenza di alcune prospettive con la letteratura di riferimento, mostrando come siano ancora ampi i margini di miglioramento per le organizzazioni e per le società sportive per quanto riguarda i parametri di sostenibilità sociale, ambientale e governativa. Tramite l'adozione di una visione e di un approccio sistemico inerente il perseguimento degli SDGs, è possibile affermare che l'analisi effettuata mostri il modo in cui i principali club analizzati partecipanti al campionato di Serie A, intraprendano iniziative ed attività virtuose e propedeutiche al perseguimento dei 17 Goals, impatto ancora maggiore considerando i 10 Goals sui quali possono influire in maniera diretta le società di calcio professionistico.

Lo studio pubblicato da Walters e Tacon pone in risalto come le differenti squadre di calcio professionistico europeo implementino maggiormente iniziative ed attività orientate nei confronti della comunità e degli aspetti della governance aziendale, con percentuali minore per quanto riguarda invece le iniziative ambientali. Questo risultato rappresenta un importante KPI che i diversi club dovranno utilizzare come benchmark nei prossimi anni per indirizzare correttamente le proprie politiche di responsabilità sociale verso un obiettivo di uniformità delle iniziative nei confronti delle politiche sociali, ambientali e di governance. Queste conclusioni sono confermate dal rapporto Responsiball, che analizza quanti club stiano implementando con misure concrete quanto proposto dalle misure della UEFA per la sostenibilità.

Il progetto Life Tackle evidenzia come gli eventi sportivi legati al calcio abbiano un impatto notevole sull'ambiente circostante, fenomeno in fase di crescita dovuto all'aumento del numero degli eventi dovuti alla creazione di nuove competizioni ad opera della UEFA, come ad esempio la UEFA Conference League.

Il rapporto Responsiball evidenzia come le squadre italiane partecipanti al campionato di Serie A stiano intraprendendo un percorso virtuoso di sostenibilità a favore della comunità e dell'ambiente, fondamentale per il raggiungimento degli SDG e della strategia comunitaria voluta dalla UEFA per il raggiungimento di tali obiettivi da parte delle società calcistiche europee.

L'analisi condotta in merito alle politiche sostenibili dell'AS Roma, arricchita dalla testimonianza di dell'attuale Director Sustainability & Community Relations Francesco Pastorella, ha mostrato come il club rappresenti una delle realtà maggiormente innovative ed attive nel panorama italiano ed europeo, risultato ampiamente dalla UEFA che, in virtù del rilievo e dell'importanza del club per la comunità di riferimento, ha stabilito che l'AS Roma sarà la prima squadra pilota con la quale verrà effettuata una collaborazione per analizzare e valutare congiuntamente gli aspetti di maggior rilievo della Football Sustainability Strategy 2030. Tramite l'analisi condotta nel corso dell'elaborato e tramite l'intervista effettuata con il Dott. Pastorella, si evince come le squadre di calcio rappresentino molto di più che una società per le persone della comunità nella quale i club operano, in quanto i tifosi sono parte integrante della vita della squadra. La necessità di porre tifosi ed ambiente di riferimento al centro delle strategie aziendali delle squadre di calcio professionistico, comporta un inevitabile cambio di interpretazione delle politiche della gestione aziendale interamente incentrata sul raggiungimento di un profitto, da ora interpretate in un'ottica sostenibile, coniugando l'ottenimento del profitto alla tutela della governance, della comunità e dell'ambiente di riferimento.

Proprio per il ruolo che le società di calcio ricoprono nella comunità nella quale operano, è loro dovere aiutare e ripagare i tifosi che, con il loro sostegno, sono da sempre vicini alla vita del club. Infatti, le società calcistiche rappresentano per tantissimi tifosi uno degli aspetti più importanti della propria vita, ed è uno degli aspetti a mio parere più importanti e rilevanti dello sport e più nello specifico del calcio.

Il messaggio che mi piacerebbe lasciare con la stesura di questo elaborato è proprio questo, che, oltre alle statistiche ed ai dati che sono stati raccolti, elaborati ed analizzati, quello che veramente è importante per i diversi club calcistici è mettersi sempre in gioco tramite nuove iniziative e misure che possano creare valore ed apportare benefici sia agli stakeholder che alla propria comunità, rispettando naturalmente l'ambiente e tutte le persone che lavorano all'interno di questi club, che con il loro costante impegno rappresentano un driver che può creare una notevole differenza nella vita di moltissime persone.



## **Bibliografia**

AS Roma, Relazione finanziaria semestrale consolidata per il semestre chiuso al 31 dicembre 2021

Atto Camera 2426: "Modifica all'articolo 147-ter del testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, in materia di parità di accesso agli organi di amministrazione delle società quotate in mercati regolamentati"

Bowen, H.R. *Social Responsibilities of the Businessman*; Harper & Row: New York, NY, USA, 1953.

Boyd, Brewster. *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. Sheffield: Greenleaf, 2009. Print.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Cerrato D., *Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche*, *Sinergie Italian Journal of Management*, n. 63/04, Gennaio 2004

Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S., “Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures”, Center for Responsible Business, University of California, Berkeley, Paper 13, 2004

Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001, p. 29

Commissione Europea , Comunicazione 681, Bruxelles, 25 Ottobre 2011

Commissione Europea, Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 18 Luglio 2001, p. 7

Community Soccer Report, CSR in Serie A 2020/2021: indagine sulla responsabilità sociale tra i club di Serie A. 21 Dicembre 2021

Community Soccer Report. "CSR in Serie A. Il punto della situazione. Indagine sulla Responsabilità Sociale tra i club di Serie A Stagione 2019/2020".

Dugarova, E., Slay, B., Papa, J., & Marnie, S. Leaving No One Behind in Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development: Roma Inclusion in Europe. 2017

Elkington J., *25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line". Here's Why It's Time to Rethink It.* Harvard Business Review, June 25, 2018.

Fiori, Tiscini, Economia Aziendale, Milano, Egea, 2017.

François A., Bayle E., CSR: A new strategic component for European professional football clubs, Routledge, 2017

Freeman, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984

Friedman, Milton: "A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits". The New York Times Magazine. September 13, 1970.

G. Rusconi, Michele Dorigatti, *La responsabilità sociale di impresa*, Fondazione Acli Milanesi, Milano, 2004

Ghemawat P, Sustainable Advantage, Harvard Business Review, September 1, 1986, p. 1-6

Gray, R., Owen, D. and Adams, C., Eds., Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting. Prentice-Hall, London, 1996

GU Serie Generale n. 44 del 22 Febbraio 2022

GU Serie Generale n.174 del 28 Luglio 2011

International Finance Corporation, UN Global Compact Office, Conference on "Investing for Long-Term Value : Integrating Environmental, Social and Governance Value Drivers in Asset Management and Financial Research", Zurich, Switzerland, 2005

Klöwer M., Allen M.R., Lee D.S, Proud S.R., Gallagher L., Skowron A., Quantifying aviation's contribution to global warming, Environmental Research Letters. November 4, 2021

Martina L.M., Zunino R., La valutazione di impatto sociale e il Bilancio Sociale per gli Enti del Terzo Settore, Ernst & Young, 26 Febbraio 2021

Nelson Mandela, Laureus World Sports Awards, May 25, 2000

Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt, and Sara L. Rynes. "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis." Organization Studies, vol. 24, no. 3, 2003, pp. 403-441.

Panton, M., Football and Corporate Social Responsibility, Birkbeck Sport Business Centre, Research Paper Series, v. 5, n. 2, March 2012, p. 6

Porter, Kramer, Creating Shared Value, Harvard Business Review, January-February 2011

Roome, N., & Bergin, R. 2006. Sustainable development in an industrial enterprise: The case of Ontario Hydro. *Business Process Management Journal*, 12, 6, 696-721.

SchweryCade, Responsiball Ranking 2020, The Tenth Annual Ranking of International Football Leagues' environmental, social and governance commitments, 2020

SchweryCade, Responsiball Ranking 2021, The Eleventh Annual Ranking of International Football Leagues' environmental, social and governance commitments, 2021

Tacon R., Walters G., Corporate Social Responsibility In European Football, A report funded by the UEFA Research Grant Programme, Birkbeck Sport Business Centre, April 2011

The Economist, Triple Bottom Line. November 17, 2009.

United Nations, General Assembly, 4 August 1987, p. 54

Zarri F., Corporate Social Responsibility: un concetto in evoluzione. Impronta Etica, Aprile 2009.

## Sitografia

Community Soccer Report. Fonte: [www.communitysoccerreport.it](http://www.communitysoccerreport.it)

ESG (Environmental, Social and Governance).

Fonte : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/esg-environmental-social-governance/>

Football and the Sustainable Development Goals.

Fonte:

<https://www.communitysoccerreport.it/2020/06/30/progetti-sociali-rivolti-ai-giovani-la-juventus-premiata-come-miglior-club-in-italia/>

<https://www.efdn.org/blog/news/football-and-the-sustainable-development-goals-sdgs/#page-content>

Iniziativa CSR A.C Milan. Fonte: [www.csr1920.acmilan.com](http://www.csr1920.acmilan.com) e <https://www.acmilan.com/it/news/articoli/club/2021-04-20/il-milan-torna-a-scuola>

Iniziativa CSR Cagliari Calcio. Fonte: [www.beasone.it](http://www.beasone.it)

Iniziativa CSR Juventus F.C. Fonte: [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

Iniziativa Sociali ACF Fiorentina.

Fonte : <https://www.acffiorentina.com/it/news/tutte/extra/2020-11-24/la-fiorentina-a-scuola-con-cresciamo-in-viola>

Iniziativa sociali AS Roma.

Fonte: <https://www.asroma.com/it/notizie/2021/05/borja-mayoral-protagonista-di-a-scuola-di-tifo-willy-monteiro>

Iniziativa Sociali FC Inter. Fonte: [I bambini delle scuole allo stadio con Inter Campus | Inter.it](https://www.inter.it/it/inter-camp/2021/05/11/bambini-delle-scuole-allo-stadio-con-inter-campus)

Iniziative Sociali Hellas Verona. Fonte : <https://www.hellasverona.it/it/news/il-progetto-scuola-continua-le-seghetti-alla-scoperta-dellufficio-marketing>

Italiacamp, *Cos'è un bilancio d' impatto?*, 23 Marzo 2017.

Fonte: <https://italiacamp.com/it/news/bilancio-d-impatto/>

LifeTackle, How to TACKLE the environmental impacts of sport and football events. May 15, 2019

Fonte: <https://lifetackle.eu/news/article/how-to-tackle-the-environmental-impacts-of-sport-and-football-events>

Responsiball Country Ranking 2021. Fonte: [Responsiball - League Ranking 2021](#)

Responsiball Reports. Fonte : <http://www.responsiball.org/>

Roma Cares. Fonte: <https://www.asroma.com/it/roma-cares>

Sito Centro Informazioni Regionale delle Nazioni Unite. Fonte: [www.unric.org](http://www.unric.org)

Sito dell' Associazione Sportiva Roma. Fonte: [www.asroma.com](http://www.asroma.com)

Sito Life Tackle: [www.lifetackle.eu](http://www.lifetackle.eu)

Sito ufficiale Lega Nazionale Professionisti Serie A. Fonte: <https://www.legaseriea.it/it>

Sito Union of European Football Associations: [www.uefa.com](http://www.uefa.com)

Sustainable Development Goals. Fonte : <https://sdgs.un.org/goals>

[www.esg360.it](http://www.esg360.it)

## **Lista abbreviazioni**

- Art. : Articolo
- Co.: Comma
- CSR: Corporate Social Responsibility
- D. lgs.: Decreto Legislativo
- DAO: Disability Access Officier
- ESG: Environmental, Social, Governance
- FIGC: Federazione Italiana Giuoco Calcio
- GRI: Global Reporting Initiative
- L.: Legge
- L. Cost: Legge Costituzionale
- MDG: Millenium Development Goals
- OCSE: Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
- ONU: Organizzazione delle Nazioni Unite
- PVS: Paesi in via di Sviluppo
- RSI: Responsabilità Sociale d' Impresa
- SDG: Sustainable Development Goals
- SLO: Supporter Liaison Officier
- UE: Unione Europea
- UEFA: Union of European Football Associations
- WCED: World Commission on Environment and Development

## Appendice 1

Si riporta di seguito l' intervista realizzata con lo Strategic Marketing Manager di Italiacamp Andrea Costagliola.

Italiacamp è una Impact Organization che promuove progetti ad impatto sociale al fine di sviluppare valutazioni d' impatto facendo emergere progetti e best practice che possano determinare la creazione di innovazione sociale. Italiacamp è particolarmente attiva nello studio delle best practice e degli impatti sociali che il calcio ha su vari aspetti quali la comunità ed il territorio. Per approfondire e comprendere al meglio le considerazioni e le analisi effettuate nel corso del capitolo, viene riportata l' intervista effettuata con Andrea Costagliola, Strategic Marketing Manager di Italiacamp, ed il suo team, composto da Irene Litardi, attualmente Project Manager of Communities Domain presso Italiacamp, e Mattia Tamalio, attualmente Marketing e Business Development Intern presso Italiacamp.

*Il tema delle responsabilità sociale d' impresa viene discusso da circa la metà del secolo scorso mentre la sua applicazione nel mondo del calcio si è sviluppata solo negli ultimi dieci anni. La CSR nel mondo del calcio è stata sottovalutata troppo a lungo in passato?*

Nel calcio il core business principale delle società è molto mutato negli ultimi 20 anni, anche a causa del mutamento della struttura organizzativa delle società calcistiche, le quali hanno sperimentato un processo di trasformazione dal punto di vista proprietario, passando da società strutturate sul modello delle imprese familiari, come ad esempio la famiglia Agnelli, Sensi e Moratti, a modelli di imprese internazionalizzate che a volte sono quotate in borsa. Con il cambiamento dei modelli organizzativi dei club, si è vista l' introduzione dei nuovi criteri di gestione sostenibile, come i criteri ESG, che stanno caratterizzando lo scenario degli ultimi anni. Ultimamente il focus dei club sta subendo un passaggio importante dal tema della CSR al tema della sostenibilità, fenomeno che in altri settori si è già verificato da circa 10 anni, a riprova del fatto che quanto sviluppato in altri campi viene applicato al calcio solo anni dopo. Questo cambiamento sta determinando anche un cambiamento nelle figure professionali richieste, in quanto la figura del CSR manager si sta evolvendo nella figura del Sustainability Manager.



*Quali sono le attività sulle quali è necessario puntare maggiormente per poter raggiungere un risultato ottimale?*

La nostra esperienza ci ha dimostrato, attraverso anche la realizzazione dello strategic output per l' AS Roma, che ogni società ha delle differenze territoriali, di identità, di tifoseria, di necessità. Di conseguenza, generalizzare misure ed attività da adottare non sarebbe corretto, in quanto una piazza come Cagliari ha necessità diverse da città come Bologna e Firenze, anche considerando la base dei tifosi. Per esempio, la Juventus ha un fan base molto più variegata e quindi le attività a impatto sociale per il ritorno di immagine e di fan deve essere diverso rispetto a chi nel proprio territorio abbia un percorso che possa dare risultati veri, concreti e tangibili.

Per ogni realtà è sempre necessario effettuare un' adeguata analisi del contesto nel quale il club opera. Tra le attività che si possono effettuare, per poter integrare:

Per poter integrare questi aspetti al fine di effettuare una pianificazione strategica che consenta un' integrazione e uno sviluppo degli obiettivi sostenibili all' interno del club, è necessario prima di tutto iniziare da un processo di rendicontazione. Se non si ha un rendiconto, prima di effettuare una pianificazione strategica in un' ottica sostenibile ad impatto sociale è necessario valutare prima le attività e le misure che sono già state intraprese, poiché può succedere che i club abbiano già raggiunto alcuni obiettivi ma, senza report, non si possono nemmeno porre degli obiettivi. Poi a seguito della stesura del bilancio di sostenibilità viene l' impact report. A seguito della rendicontazione, è importante capire quali sono gli obiettivi sui quali si vuole puntare e proseguire effettuando una mappatura degli stakeholder. Sulla base di quello che ho fatto e sulla base dei miei stakeholder si individuano una o due categorie di quest' ultimi che si vogliono implementare e che voglio sentire. Si fa un focus group con cui ci vengono comunicati gli aspetti migliorabili, si implica nel processo decisionale e si cerca di arrivare ad obiettivi che possono variare in base ai risultati ottenuti in fase di rendicontazione. Possono essere prefissati obiettivi in ambito sociale, ambientale e di marketing, collegati alle vendite e all' immagine del brand, lavorandoci in un intervallo di 1 o 2 anni. In generale questo modo di agire può essere riprodotto per qualsiasi azienda, calandolo nell' azienda di riferimento, relativamente ai diversi contesti di riferimento. Questa è la base dell' analisi di benchmarking di ogni azienda. Ogni modello non può essere replicato senza le adeguate modifiche e rispetto ad esigenze e necessità dei singoli club.

*Come può lo sviluppo di modelli di business sostenibili migliorare la brand image?*

Le funzioni dei documenti di rendicontazione sostenibile variano in base all' utilizzo che i diversi club reputano opportuno effettuare. Rendere pubblici i bilanci di sostenibilità ed i bilanci di impatto, i due principali documenti di rendicontazione sociale utilizzati dai club, determina una funzione di comunicazione dei risultati ottenuti verso l' esterno, indirizzata nei confronti dei principali stakeholder di ogni società. Può essere anche molto utile non rendere pubblici tali documenti utilizzandoli in un' ottica di gestione interna come strumento per monitorare costantemente i risultati ottenuti nei diversi ambiti analizzati dai documenti e per poter riprogrammare gli obiettivi che l' azienda si vuole dare per le stagioni successive.

L' adozione di determinate politiche di responsabilità sociale hanno quindi un importante ruolo nello sviluppo della brand image della squadra, in quanto le partnership con molti sponsor possono derivare proprio da queste iniziative. Anche la brand image dei singoli calciatori può essere importante per l' adozione di attività sociali.

*Come le politiche di CSR possono influire sulle operazioni di marketing dei club?*

In passato, e non solo in ambito calcistico, questi documenti erano visti unicamente come rappresentativi della sensibilità dei club a determinate tematiche, con la possibilità concreta che si potesse incorrere nel fenomeno del *Green Washing*, aiutando in questo modo sicuramente le politiche di marketing aziendali ma non implementando o implementando in parte, in concreto, quanto affermato in ambito di rendicontazione sociale.

*Come le politiche di CSR possono influire sulle operazioni di programmazione finanziaria dei club?*

Il passaggio dai temi inerenti la CSR ai temi inerenti la sostenibilità comporta per le società una programmazione strategica e finanziaria focalizzata su obiettivi specifici, integrando la sostenibilità e le tematiche di impatto sociale nelle vari livelli delle strategie aziendali, quindi al livello corporate, al livello business e a livello funzionale. Si parla di azienda in quanto i club di calcio non si occupano più solo della squadra, ma ad un' ampia serie di servizi che esulano dal core business principale consistente nella gestione della squadra. In questo contesto i documenti di rendicontazione sociale rappresentano un importante strumento di

pianificazione strategica nell' ipotesi in cui siano realmente utilizzati nella gestione interna e non unicamente come rendicontazioni da presentare ai partner o agli azionisti.

*Quali sono le conseguenze che il Covid 19 ha avuto sulle politiche di CSR dei club italiani?*

A causa della pandemia, le società calcistiche hanno subito ingenti perdite di denaro, mancando gli introiti derivanti agli stadi. Attraverso un caso studio sul Borussia Dortmund si nota che programmi e progetti di più lungo termine, come programmi di formazione verso i bambini, sono stati portati avanti. Questi aspetti hanno dato una risposta al club da parte del territorio e dei tifosi. Infatti, negli ultimi anni, nonostante la riduzione degli eventi sportivi, i tifosi del club analizzato sono aumentati, così come i fan club. Lo studio che stiamo effettuando non presenta ancora dati quantitativi, ma permette di capire come gli effetti pandemici applicati ad un contesto in cui vi è un forte attaccamento al club esaminato, abbiano potuto finanziare diversi progetti sociali del club, riuscendo quindi a mantenere una forte presenza sul territorio ed a migliorare l' immagine del brand e la sua reputazione oltre all' attaccamento dei tifosi al club, aumentati nel periodo della pandemia. Le iniziative che molti club hanno intrapreso in questo periodo, attraverso volontariato, donazione o la creazione di valore condiviso, quindi modificando in quel momento il core business per aiutare le categorie in difficoltà, ha portato le società ad un incremento della propria immagine, della reputazione e dei followers sulle piattaforme dei social media.

*Come pensa che le politiche di CSR possano influire sul calcio italiano nei prossimi anni ?*

Noi crediamo fortemente che il calcio italiano, inteso come leghe e club di tutte le categorie, possa fare importanti passi avanti nei prossimi anni. Se una squadra di calcio ha una grande influenza sul pubblico e sul territorio o che un club si comporti in un determinato modo, produce un riflesso positivo per la comunità circostante, diventando potenzialmente uno dei principali stakeholder chiave per le pubbliche amministrazioni, aziende e sponsor privati del club che preferiscono rappresentare un club con tanti tifosi siano legati al club o, più in generale, che il club abbia una brand reputation positiva, piuttosto che il contrario. Se questi concetti e questi approcci saranno nei prossimi anni implementati dai club italiani, si potranno avere degli importanti vantaggi competitivi, sia per i club che per il pubblico, seguendo le direttive europee e le linee guida che in quest'ottica la FIGC sta cercando di trasmettere. Il

trend generale è comunque molto ben indirizzato ma bisognerà attendere qualche anno per verificare se le misure che si stanno introducendo saranno effettivamente valide per raggiungere gli obiettivi prefissati.

## Appendice 2

Di seguito Intervista con il Director Sustainability & Community Relations dell' AS Roma Francesco Pastorella.

*Come reputa che il tema Responsabilità sociale possa influire sul mondo del calcio ? Come si posiziona l' AS Roma in tale ambito ?*

La AS Roma ha iniziato il suo percorso di avvicinamento alle attività sociali nel 2014, attraverso l'istituzione della fondazione Roma Cares, voluta fortemente dalla proprietà americana guidata da James Pallotta al fine di sviluppare un lato societario che potesse supportare le categorie di persone maggiormente disagiate, attraverso attività quali visite ospedaliere, alle case famiglia ed un supporto generale alle famiglie in difficoltà. Negli anni, queste iniziative sono state incrementate ininterrottamente e portate avanti in maniera costante, determinando un aumento parallelo della consapevolezza che l' AS Roma rappresenti un' importante piattaforma sociale che possa riuscire ad influenzare positivamente le diverse categorie di stakeholder con le quali si relaziona, primi tra tutti i tifosi e gli abitanti della città di Roma. Da qui deriva la grande responsabilità della società che ha il dovere, in conformità con l' Agenda 2030 ed i criteri ESG, di sensibilizzare i tifosi a queste tematiche. Nelson Mandela affermava *“Sport has the power to change the world. Sport can create hope where once there was only despair. It is more powerful than government in breaking down racial barriers”*<sup>99</sup>, e questo principio può essere facilmente applicato al calcio in quanto è lo sport che maggiormente riesce ad attrarre l' attenzione delle persone di tutte le età. Il calcio permette di abbattere rapidamente le barriere sociali esistenti tra differenti ceti sociali, tra uomini e donne, tra differenti religioni e partiti politici: non esiste niente come questo sport che sia in grado di resistere alla potenza ed alla capacità di creare inclusione ed un senso di appartenenza comune, sviluppato nel territorio attraverso il legame con le diverse squadre rappresentative locali.

L' AS Roma è l' unica squadra che vanta 5 radio che parlano ininterrottamente della squadra, così come il giornale *Il Romanista*, unico giornale al mondo dedicato interamente ad una squadra di calcio. Questa realtà, unitamente alla storia della città, alla popolarità mediatica

---

<sup>99</sup> Nelson Mandela, Laureus World Sports Awards, 2000

conseguente la presenza del Vaticano sul territorio, offrono degli asset importanti per la società. Obiettivo fondamentale è la creazione di quella che è la chiave della CSR, ossia il City Network che, in una città come Roma, è una situazione sia necessaria che vincente.

*Quali azioni sta realizzando l' AS Roma per la costruzione e la formalizzazione di una strategia di sviluppo sostenibile?*

L' AS Roma ha siglato importanti partnership, tra cui quella con il premio Nobel per la pace World Food Program. Frans Timmermans, vicepresidente della Commissione europea dal 1° novembre 2014 al 1° dicembre 2019, è venuto in visita a Roma con delega alla sostenibilità della commissione europea. Questi sono segnali di riconoscimento di livello mondiale dell' operato del club.

Voglio segnalare inoltre che l' AS Roma sarà la prima squadra a collaborare con la UEFA ai fini di pilotare gli aspetti chiave della Football Sustainability Strategy 2030. In questo modo, il Club fornirà il proprio sostegno alla creazione di una nuova strategia sostenibile orientata a tutto il panorama calcistico europeo. Questa collaborazione è il risultato delle iniziative e delle misure di sostenibilità adottate dal club negli ultimi anni, azioni svolte in parallelo alla realizzazione di una propria strategia di sostenibilità. Con la Uefa, avremo quindi il compito di sviluppo e di implementare alcuni aspetti della *“Strength Through Unity”* , voluta fortemente dalla UEFA. L'AS Roma lavorerà nei prossimi mesi insieme al massimo ente del calcio europeo per poter diffondere la cultura inerente il tema della sostenibilità e fornire in questo modo un'eredità sulle strategie di sostenibilità che possa essere duratura e comprendere la totalità del calcio europeo.

La società sta costruendo la propria strategia di sviluppo sostenibile ed il club ha la responsabilità di contribuire ponendosi a disposizione delle autorità e delle istituzioni, rappresentando quindi anche uno strumento funzionale per l' attività politica. Il club ha il dovere di intraprendere attività pratiche che possano migliorare la vita dei cittadini e dei tifosi creando nei confronti di quest' ultimi un senso di appartenenza. Questo coinvolgimento rende i tifosi parte di un progetto più grande, creando appartenenza e valore positivo volto a sostenere la squadra. Parlando del Community Network, ci si riferisce agli stakeholder.

Vengono chiamati Community Network poiché i punti di riferimento societari non servono solo per ottenere un obiettivo, ma per creare un valore aggiunto alla comunità circostante ed ai tifosi, che rappresentano tra i principali stakeholder delle società calcistiche.

*Dal punto di vista della tutela ambientale quali iniziative sta intraprendendo il club ?*

La società ha avuto la possibilità di stringere recentemente un accordo con RomaNatura. Il progetto consiste nel recarsi nelle scuole e spiegare agli studenti statistiche importanti in merito alla natura ed all' ambiente che ci circonda, così che possano comprendere quanto sia importante rispettare l' ambiente. Tra le varie attività del progetto, insegniamo a piantumare, ma insegniamo anche a mantenere, in quanto l' attività non deve esser fine a sé stessa. Le scuole i cui ragazzi seguono questo corso sono premiati con diversi premi a fine anno dalla società in base ai risultati che sono stati ottenuti nel lavoro di manutenzione che viene svolto. Si sfrutta, come già ripetuto molte volte, la brand image e l' appeal dell' AS Roma per poter cambiare la cultura delle persone e della comunità. Tutto l' operato è teso alla ricerca di un cambiamento positivo della cultura, in quanto si ha la consapevolezza, da parte del club, e si sente la capacità di poterlo fare.

*Quali sono le principali iniziative di Responsabilità Sociale intraprese dall' A.S Roma nei confronti della comunità di riferimento ?*

Una delle iniziative più recenti e maggiormente apprezzata è quella di andare a trovare a casa gli abbonati storici, ringraziandoli per tutto quello che hanno dato alla squadra nel corso della loro vita. Molti di loro piangono, mostrando come un piccolo gesto possa effettivamente fare tanto per le persone che rappresentano la comunità di riferimento del club. Il tifoso del calcio vive in simbiosi con la squadra, e questa ha il dovere di restituire l' affetto che riceve, non solo sul campo, dove si può vincere e perdere, ma anche e soprattutto fuori dal campo, incidendo e portando avanti progetti concreti che diano risultati per i tifosi e per la società.

Un' attività che sta avendo un importante riscontro è la campagna "Amami e Basta", emblematica sia della strategia sociale della squadra sia delle potenzialità delle squadre di calcio in generale. Il 20 Novembre ricorre annualmente la giornata mondiale contro la violenza sulle donne, e l' AS Roma ha reagito mettendo a disposizione il proprio impatto

mediatico e sociale. In occasione della ricorrenza del 2020, il mio team ha studiato ed analizzato dati aggiornati sull' argomento forniti dalla Ministra per le pari opportunità e la famiglia Elena Bonetti, in carica da Settembre 2019, ottenendo importanti dati dall' ISTAT e dall' Assessorato delle pari opportunità, scoprendo che circa il 93 % dei casi di violenza avviene tra le mura domestiche, con i casi di violenza che sono quasi triplicati durante il lockdown di aprile , e circa il 73 % delle vittime non denuncia il reato subito, nonostante abbiano la possibilità sia di farlo che di lasciare l' abitazione. Allora la domanda che sorge spontanea è : perché le donne vittime di violenza non lasciano casa ? Le cause possono essere ricondotte alla dipendenza economica e alla paura di ripercussioni, soprattutto se in presenza di figli. Come reagisce l' AS Roma a tutto questo? La società ha contattato Man Power Group, leader nella creazione di soluzioni integrate per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e lo sviluppo della carriera, per fornire corsi di formazione professionale delle donne ospiti dei centri di accoglienza per trovarle lavoro. Successivamente, siamo andati dalle mogli dei giocatori per ottenere finanziamenti in grado di sostenere il costo dei corsi, in quanto ManPowerGroup pagava solo una parte, ma soprattutto serviva la loro eco mediatica per promuovere questa campagna. Il nome "*Amami e basta*" è stato scelto da una ragazza del mio team, senza effettuare approfonditi studi di marketing. Le mogli dei calciatori si sono prestate a questa iniziativa ed hanno realizzato un calendario con addosso la maglietta con scritto "*Amami e basta*", truccate come fossero state leggermente percosse, e sono stati istituiti degli stand in tutta Roma per promuovere questa iniziativa in un giorno così importante e significativo quale il 20 Novembre. Il punto fondamentale era quello di non creare una situazione one-off, ma un' attività regolare e costante per mantenere vivo il tema e sensibilizzare il maggior numero possibile di persone. Così, da quel momento la Roma ogni mese organizza un evento, sostenuto anche nei momenti più difficili della pandemia, attraverso l'organizzazione di eventi sportivi di beneficenza. Ogni mese viene organizzato un evento o un torneo di paddle a sostegno dell' iniziativa Amami e Basta. A distanza di 8 mesi dall' inizio del progetto, sono stato contattato da una senatrice della Repubblica Italiana (di cui non è possibile fare il nome), per avere informazioni più dettagliate sull' iniziativa. Nel frattempo, le donne ospiti dei centri accoglienza istituiti dal club che hanno deciso di seguire il percorso di formazione – lavoro erano 21, di cui 4 hanno trovato lavoro in tempi molto brevi. Anche se i numeri sono esigui, la percentuale di chi ha svolto il corso portandolo



a termine con successo e chi ha trovato lavoro è altissima, più del 60 %. La senatrice ha contattato a sua volta altre sei senatrici di sei partiti diversi in modo da poter trovare un accordo per poter modificare le leggi vigenti sull'assunzione delle donne vittime di violenza. Da sei mesi infatti, le aziende che assumono donne vittime di violenza hanno degli importanti sgravi fiscali. Questo è un esempio emblematico di come una squadra di calcio, che non ha niente a che fare con questa fascia di persone, possa riuscire a sostenere una causa così importante in un periodo in cui avvenivano molti femminicidi, attraverso un'iniziativa che è arrivata addirittura a cambiare la legge. Il concetto principale è che i progetti che una squadra intraprende devono essere costanti nel tempo, in quanto anche gli sponsor sono più propensi a sostenere tali progetti, in quanto non vogliono una notizia giornaliera, che garantisca e riesca a realizzare solamente un momentaneo incremento di popolarità legato a quanto fatto nella singola iniziativa. Se ogni mese invece allo sponsor vengono garantite attività differenti che prevedono un coinvolgimento ed una moltiplicazione dovuta al fatto che i cittadini si sentono realmente parte attiva del progetto, è lo sponsor il primo che raccontare, condividere e commentare quanto fatto dal club. Rappresenta quindi un'esposizione mediatica con notevoli moltiplicatori, che non offre una semplice notizia o una campagna di guerrilla marketing giornaliera.

Un'altra iniziativa importante e di rilievo è stata quella effettuata nei confronti dei ragazzi affetti dalla sindrome di Down che lavorano presso la Locanda dei Girasoli di Roma, che l'AS Roma ha fatto lavorare presso lo Stadio Olimpico utilizzando la popolarità e l'influenza del brand. Questi ragazzi hanno avuto modo di lavorare allo stadio durante le partite, offrendo una reale rappresentazione inerenti i temi dell'inclusione e dell'integrazione delle categorie più svantaggiate. Il discorso è che se è un club di tale rilievo a sostenere cause come questa dei ragazzi down passando il messaggio che essi possono lavorare, tutto viene accettato e promosso con maggiore facilità, altrimenti vi è il rischio che questa sensibilità non venga sviluppata abbastanza nella comunità. Scopo di una società di calcio è anche quello di insegnare ai tifosi e alla comunità di riferimento questi importanti esempi di vita offerti da questi ragazzi, che devono essere assolutamente presi da ognuno come esempio. Vi è un trade-off, uno scambio di ricchezza, inestimabile, in quanto da questi confronti ognuno può imparare dall'altro e tutti possono esserne arricchiti. Una squadra di calcio deve mettere a disposizione le capacità di influenzare positivamente la società. Quando una squadra di calcio

è oggetto comune di interesse, come detto prima, tutte le barriere si azzerano, ed è proprio in questo contesto che l' AS Roma deve intervenire azzerando le disuguaglianze sociali, fungendo da collante, coordinatrice, da Community Network.

Un' ulteriore iniziativa è stata la promozione dell' evento *Roma XXIVh*, che ha rappresentato la 24h di bike più grande d' Italia, corsa al circuito di Vallelunga. E' stato raggiunto un accordo con l'impianto di Vallelunga, attraverso il quale fosse previsto che l' AS Roma fosse presente all' evento agendo come sponsor ed in cambio, il centro avesse concesso la possibilità di accesso a persone disabili in modo totalmente gratuito per tutta la stagione, così che chiunque volesse fare sport non si sentisse limitato dalla propria condizione personale. Il giorno 17 luglio 2022 ho avuto l' onore di premiare Laura Roccasalva Firenze, ragazza vincitrice della categoria " Woman Miss " affetta da Sclerosi Multipla da sette anni, che è stata felicissima per la premiazione e per il riconoscimento dei risultati ottenuti.

L' esempio di Laura serve per far capire a tutti che vale la pena per i club intraprendere queste attività. Il club ha dato con questo evento gioia a questa ragazza, che con la sua testimonianza darà gioia a sua volta ad altri ragazzi. Questo dovrebbe essere una best practice adottata da ogni squadra di calcio, perché come Laura esistono migliaia di persone, ed per le squadre fare queste attività rappresenta un costo ed uno sforzo esiguo. Questo rappresenta la passione e la missione dell' AS Roma: deve essere a disposizione dei tifosi, in quanto una squadra di calcio, indipendentemente da quale essa sia, rappresenta una delle cose più importanti nella vita di molte persone.

Attraverso l' insieme di tutte queste attività messe in atto dall' AS Roma, anche chi non è appassionato di calcio si sta avvicinando ed appassionando al club. Quando una squadra partecipa con forza alle battaglie come quella contro la violenza delle donne, è un' azione sociale beneficia tutta la comunità. E' importante cercare di coinvolgere quanto più possibile anche i giornalisti, di cui molti hanno partecipato alle iniziative organizzate dall' AS Roma e, anche se non lo dicono, sanno di cosa si parla e quando spiegano altre attività, le spiegano con cognizione di causa.

Ultima attività di cui parliamo, l' AS Roma ha realizzato un' attività *chiamata AS Roma Camp*, centri estivi per bambini con poche possibilità economiche, offrendogli la possibilità di partecipare ad un centro estivo in maniera gratuita usufruendo dei servizi del club. Non si praticano solamente il gioco del calcio, ma sono poste in essere una serie di attività formative

molto interessanti. Una prima che vorrei menzionare si ricollega al progetto RomaNatura, in quanto le attività che vengono realizzate nelle scuole per il progetto, sono replicate anche nei confronti di questi bambini, e viene quindi loro insegnato il rispetto per la natura attraverso diverse attività. All' iniziativa hanno preso parte molti giornalisti di fama nazionale, che hanno insegnato ai ragazzi come redigere le pagelle ed effettuare le telecronache delle partite. Quando vengono coinvolte persone della società civile, la percezione di quello che si sta facendo non solo è un valore aggiunto per i bambini, ma rappresenta un valore aggiunto anche per loro, che si sentono coinvolti in qualcosa di cui hanno sempre commentato e scritto, ma che difficilmente vivono in prima persona. Quindi, succede che i giornalisti si rendono conto che l' AS Roma li ha coinvolti in un' attività che prima raccontavo solo e di cui ora faccio parte. Questa è un tipo di iniziativa che quasi nessuno in Italia mette in atto, ed i giornalisti, così come tutte le persone che prendono parte all' attività, sono molto felici di questo progetto.

*La rendicontazione sociale sta diventando sempre più comune nei club. A seguito del bilancio di impatto del 2016, come si sta muovendo la Roma in questo ambito?*

L' AS Roma redige tutti gli anni il bilancio di impatto ed il bilancio di sostenibilità seppur tali documenti non vengano pubblicati. E' in corso la definizione della strategia di sostenibilità in linea con i requisiti imposti dalla UEFA e dall' Agenda 2030. La UEFA prevede 14 categorie e le nazioni unite ne hanno 11. Il club, adattando queste categorie e customizzandole sul territorio di riferimento, sta realizzando la propria politica di sostenibilità, che sarà pronte per settembre 2022, e che verrà comunicata tramite i canali di ufficiali della società. Voglio ricordare che la politica di sostenibilità è già operativa ed orientata, come analizzato nel corso delle domande precedenti, in funzione di diversi pillar quali la comunità, l' ambiente e la crescita dei giovani, intesi come macro categorie.

*La FIGC ha pubblicato a fine Giugno la carta della sostenibilità ambientale del calcio, nella quale vengono indicate delle linee guida sui cinque punti di sviluppo sostenibile futuro: Governance, Gestione stadi ed infrastrutture, Gestione eventi, Stakeholders e partnership, Coinvolgimento dei tifosi. La Roma come gestisce questi 5 punti?*

L' AS Roma è molto attenta alla sostenibilità nel contesto degli eventi e delle manifestazioni sportive. E' presente un' attività che prevede la raccolta del cibo in eccedenza da parte delle ACLI provinciali e la donazione il giorno successivo alle mense per i poveri. Il cibo in eccedenza presso l' area ristorazione dello Stadio Olimpico di Roma è un cibo di alto livello, e la società è stata premiata a livello regionale per la qualità del cibo fornito ai bisognosi dei diversi centri sociali locali. Dal 2022, il club ha avviato un programma per la rimozione e lo smaltimento della plastica tra i rifiuti prodotti dagli eventi sportivi, ed è in programma l' attuazione di attività nelle scuole, chiamato progetto "Scuole Tipo" dove si spiegheranno tematiche legate alla tutela ed alla salvaguardia ambientale, tra cui la gestione dei rifiuti post-partita, in quanto è di fondamentale importanza l' accrescimento della sensibilizzazione ambientale e sociale della comunità in cui opera la società.

*Come possono le politiche di CSR influire sulle operazioni di marketing dei club?*

La sostenibilità è un pillar delle strategie di marketing dell' AS Roma. Ogni dipartimento prende parte ad un team sulla sostenibilità, chiamato il Sustainability Team, in cui sono presenti risorse di ogni dipartimento, in cui ognuno propone le proprie idee e, deciso un argomento, anche in base alle giornate mondiali, si va a proporre l' attività e si propone come poterla comunicare esternamente e come poterla realizzare. Non vi è una divisione rigida tra i diversi dipartimenti societari in ambito sostenibilità, è un unico grande team che analizza le esigenze ed elabora le attività e va a decidere come produrle realizzarle e comunicarle.

*Quali sono le conseguenze che il Covid 19 ha avuto sulle politiche di sviluppo della Roma e quali misure, anche sociali, sono state messe in atto per far fronte alla situazione?*

Con l' avvento del Covid il club ha potuto sperimentare un vero e proprio cambio di marcia, in quanto il periodo pandemico è conciso con il cambi della proprietà passata dalle mani di James Pallotta alla famiglia Friedkin, che ha deciso che fosse il momento opportuno per dimostrare ai tifosi come fosse in atto una strategia societaria a carattere sociale che potesse porre la loro figura realmente al centro della società e dei propri progetti. Il club ha iniziato, nel momento iniziale della pandemia in cui non vi erano partite e la gente non poteva uscire di casa, a dare assistenza alle persone maggiormente in difficoltà. Ad esempio, sono stati portati a numerosi anziani diverse confezioni contenenti cibo e vivande. Quello che è stato veramente portato nelle loro case è stata la vicinanza: la gente era commossa dal fatto che, in un momento di incertezza socio economica e sanitaria, il club si presentasse alla porta mostrando la propria vicinanza. Una persona che ha vissuto per la squadra tutta la vita e vede che il suo grande amore si accorge di lui e cerca di aiutarlo, rappresenta per lui una delle gioie più grandi, ed è per questo che, anche se il momento era difficile, questo tipo di iniziativa è stata la cosa più giusta da fare <sup>100</sup>. In questa fase, per trovare iniziative a favore dei più bisognosi in periodo di pandemia, vi è stato anche un forte coinvolgimento dei dipendenti, i quali hanno proposto idee a supporto della causa. Inoltre, il club ha portato mascherine all' ospedale Umberto I e Sant' Andrea di Roma, oltre che alla società ATAC, nel periodo in cui non vi era la presenza di mascherine, dando vita ad un' importante attività di sensibilizzazione contro il Covid-19.

La campagna delle iniziative nel periodo pandemico è costata alla società circa 500.000 €, con cui è stato quasi possibile recuperare la cifra tramite una raccolta fondi. Se l' AS Roma non avesse fatto una scelta importante, non si sarebbe potuto lavorare in supporto.

Il club ha fornito un' ulteriore contributo nell'ambito della campagna di vaccinazione, per quanto riguarda le persone dai 40 ai 55 anni che non si erano sottoposti alla vaccinazione. Il Presidente della Regione Lazio Zingaretti ha allora deciso di contattare il club per aiutare la regione nella campagna di vaccinazione, in quanto vi era circa il 12 % della fascia di età considerata che non si era sottoposta a vaccinazione. Così, a seguito della riapertura degli

---

<sup>100</sup> Di seguito il testo con del bigliettino inserito nei pacchi consegnati: *“Un piccolo gesto per restituirti una piccola parte dell' amore incondizionato che ci hai sempre dato”*.

stadi, prima delle partite sono stati allestiti numerosi stand e, attraverso i fan club presenti in tutta la città, è stato deciso di attivare delle postazioni di somministrazione vaccinale. I risultati dopo qualche mese sono stati impressionanti, in quanto la percentuale di non vaccinati è diminuita dal 12 % al 5%, grazie anche ma non solo al contributo dell' AS Roma.

La gestione della comunità in una città come Roma, è complessa, e comporta un dispendio energetico importante, ma porta anche una forza incredibile, in quanto qualunque attività di Community Network che dovesse essere intrapresa dalla società, si ha una comunità disposta a seguire il club indipendentemente dai risultati conseguiti sul campo.

## **Ringraziamenti**

La conclusione ed il raggiungimento di questo primo traguardo universitario rappresenta per me motivo di ringraziamento nei confronti di tutti coloro che in questi tre anni con i loro consigli, il sostegno e l'incoraggiamento hanno reso possibile quanto realizzato.

I miei più sentiti ringraziamenti vanno alla Professoressa Rossi per avermi concesso la possibilità di effettuare presso la cattedra di Pianificazione e Controllo il lavoro di tesi, per l'attenzione con cui ha seguito la realizzazione dell'elaborato e per la disponibilità con la quale ha chiarito ogni mio dubbio.

Ringrazio fortemente il Dott. Francesco Pastorella ed il Dott. Andrea Costagliola con i suoi collaboratori Dott.ssa Irene Litardi e Dott. Mattia Tamalio per il tempo dedicatomi, per la dedizione e per l'attenzione nei miei confronti nel processo di elaborazione della tesi. Le loro competenze e le loro esperienze hanno contribuito in modo determinante all'arricchimento ed all'integrazione dei concetti espressi nell'elaborato.

Ringrazio mia Madre e mio Padre per quanto mi hanno sempre dato, per avermi sostenuto in ogni momento in questi anni di studio, per avermi supportato nelle mie scelte e per essere stati il più grande esempio che potessi mai avere, desiderando per me sempre e solo il meglio. Se oggi ho la possibilità di scrivere questa tesi è per merito loro ed è per questo che il lavoro è interamente dedicato ai miei genitori.

Ringrazio tutta la mia famiglia, zia Anna, zio Francesco, zia Franca, zia Elisabetta, Laura e Claudia per avermi incoraggiato, spronato e per aver sempre creduto in me, gioendo insieme per gli obiettivi raggiunti. Ringrazio i miei Nonni che non sono più con noi, ma che lasciando il loro ricordo ed il loro esempio hanno contribuito a tutto quello che ho realizzato fino ad oggi. Sono sicuro che starete festeggiando insieme a me questo traguardo.

Ringrazio il mio migliore amico Simone con cui ho condiviso le gioie ed i momenti difficili di questi anni, vissuti insieme passo dopo passo, esame dopo esame. Sei il fratello che non ho avuto, che mi ha sempre motivato ed ascoltato ogni qual volta capissi fosse necessario. Non basterebbe un'altra tesi per ringraziarti per tutto quello che hai fatto per me in questi anni. Il meglio deve ancora venire.

Ringrazio tutti i miei amici, ed in particolar modo Samuele, Andrea, Riccardo e Diego che mi sono sempre stati vicino in questi anni, e che mi hanno aiutato in molti momenti difficili.

Infine, ringrazio tutte le persone che mi hanno accompagnato in questo percorso, che con il loro affetto e la loro presenza mi hanno sostenuto nel corso di questi tre anni, insegnandomi a non arrendersi e a non fermarsi mai, perché, come diceva Totò, chi si ferma è perduto.