

# LUISS



Corso di Laurea in Scienze Politiche

Cattedra di Politica Economica

Sport e CSR: il bilancio di sostenibilità e il social engagement per nuove politiche di responsabilità sociale nel calcio

Prof. Paolo Garonna

*Relatore*

Gian Marco Polito  
matr. 095162

*Candidato*

Anno Accademico 2022/2023

## ABSTRACT

The CSR gradual affirmation within sports environment, which began at the end of the last century, struggled to find its way in our country.

This was due to contrasting reactions from warm enthusiasm to sudden setbacks although the environmental and social dimensions are closely linked to any sports activity.

Sports clubs have recently shown a deep interest in the new approach. The aim of this work is to investigate how CSR is progressively gaining ground in the football sector and find the most suitable tools to accelerate and give a formal organisation to the ongoing process.

Starting from the analysis of the evolution of sustainability report models set out in national and European legislation to ensure transparency towards stakeholders, other useful tools are identified to consolidate the culture of sustainability. These tools mainly focus on a high degree of user involvement, which typically characterizes football.

The *U.S. Lecce* case study shows that social engagement is a crucial factor to promote the values of inclusion, respect, solidarity and environmental protection. Moreover a mechanism of mutual influence can be triggered between football clubs and stakeholders, with the direct consequence of “good practices” development at different levels.

The institutional action, based on clear and shared rules, should encourage a fruitful synergy between policy makers, associations, sports clubs and users. A joint and integrated action between the various social actors is the only way to avoid the risk of a mere "feigned sustainability" and contribute to the gradual affirmation of a new culture even in the world of football.

## INDICE

	Pag.
Introduzione.....	5
CAPITOLO 1 LE IMPRESE E LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	
1.1 L'implementazione della CSR nell'attività d'impresa.....	11
1.2 I principali strumenti della Responsabilità Sociale di Impresa.....	13
1.2.1 Il Codice etico.....	14
1.2.2 Gli standard comportamentali.....	16
1.2.3 Dal Bilancio sociale al Bilancio di sostenibilità. Il Report integrato.....	17
1.3 La regolamentazione europea e la normativa italiana.....	22
1.4 Verso una nuova Responsabilità sociale.....	24
CAPITOLO 2 LE SOCIETÀ CALCISTICHE DI SERIE A E LA CSR	
2.1 La governance etica nelle organizzazioni sportive: la CSR nel calcio.....	26
2.2 Il Bilancio di sostenibilità nei Club italiani di serie A e il <i>Community Soccer Report</i> .....	31
2.3 Il quadro europeo: il Rapporto <i>Responsiball</i> e il Progetto <i>Life Tacle</i> .....	37
2.4 Il social engagement come veicolo di sostenibilità. Studio di caso: l'U.S. Lecce e il <i>Programma tifosi</i> .....	39

## CAPITOLO 3 LE POLITICHE ISTITUZIONALI PER L’AFFERMAZIONE DELLA CSR NEL SETTORE CALCIO

3.1 Azione pubblica, asimmetrie informative e trasparenza nel rapporto fra società sportive, utenti e istituzioni.....	44
3.2 Il ruolo della FIGC nell’acquisizione condivisa del nuovo senso di responsabilità: la <i>Carta sulla Sostenibilità Ambientale nel Calcio</i> . L’esempio di Lega Pro.....	46
3.3 Lavoro di progetto: un’idea di start up da “prestare” alle istituzioni...	50
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	52
BIBLIOGRAFIA.....	55
SITOGRAFIA.....	57

## **Introduzione**

Il tema della responsabilità sociale, nonostante le buone intenzioni e gli innegabili passi avanti compiuti negli anni più recenti, rappresenta a tutt'oggi una zona di penombra per gran parte dell'economia italiana.

Sebbene alcune grandi aziende, soprattutto multinazionali di spicco insieme a poche altre imprese « illuminate », si siano adeguate allo standard europeo di Social Responsibility, abbiano strutturato il bilancio di sostenibilità e approvato Codici Etici, resta una moltitudine di piccole – medie imprese che non si sono ancora avvicinate al nuovo approccio, ritenuto gravoso per l'impiego di risorse umane ed economiche che comporta.

Ciò rappresenta una vera e propria criticità del tessuto economico italiano, costituito per lo più da piccole e medie imprese che dovranno necessariamente aggiornarsi e proiettarsi verso una nuova dimensione del fare impresa.

La situazione nel mondo sportivo italiano è speculare a quella del circuito economico generale del Paese, ovvero piuttosto in ritardo rispetto alle linee tracciate dai Paesi del nord Europa, che sono stati fra i primi a implementare nella gestione del settore sportivo, oltre un decennio fa, le nuove istanze di sostenibilità sociale e ambientale, sia a livello aziendale che istituzionale.

Per ciò che concerne il settore sportivo, infatti, che riveste peraltro un ruolo fondamentale sia dal punto di vista economico che sociale, il percorso da intraprendere sembra essere ancora all'inizio e in gran parte da strutturare.

Nel settore calcistico italiano, che vede la presenza della federazione con il maggior numero di club iscritti (13.120 società) e di atleti tesserati (circa 833.000) e, conseguentemente, l'indotto più elevato (fra i 3,0 e i 3,5 miliardi di euro annui) la situazione è piuttosto deludente.

Sebbene alcune società calcistiche, come il Cagliari Calcio, lo Juventus Football Club e l'AC Milan, già da diversi anni approvino il proprio bilancio di sostenibilità e alcuni progetti simili siano in corso d'opera, sono troppe le società della massima serie che non hanno ancora manifestato l'intenzione di avvicinarsi al tema della Social Responsibility o che stanno procedendo in questa direzione, ma molto a rilento.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di indagare, da un lato, quali siano gli strumenti scelti dalle società calcistiche per portare avanti la propria idea di sostenibilità e, dall'altro, fornire degli spunti di riflessione al fine di promuovere comportamenti virtuosi sia fra le stesse società calcistiche che fra gli attori sociali che ne rappresentano la base, evidenziando il ruolo che le istituzioni possono svolgere in tal senso.

Per far ciò partiremo dall'analisi del concetto di Corporate Social Responsibility (o Responsabilità Sociale di Impresa) e della sua progressiva affermazione, concentrandoci su uno dei suoi strumenti principali, ossia il bilancio di sostenibilità e relativi modelli di rendicontazione alla luce della normativa europea.

Proseguiremo con l'analisi di come i temi della sostenibilità e della responsabilità sociale vengano attualmente affrontati nel settore calcistico, per comprendere quanto, ad oggi, è stato realizzato e quanto ancora c'è da realizzare in una prospettiva di medio e lungo periodo.

Concluderemo con l'analisi di come il social engagement possa svolgere un ruolo fondamentale al fine di veicolare determinati valori e arrivare a cambiare la mentalità dei soggetti interessati, consolidando pratiche etiche, le cosiddette buone pratiche, anche in ambito sportivo: gli stakeholder (nel nostro caso atleti, sportivi, tifosi, membri di associazioni e club) possiedono oggigiorno l'opportunità di accedere a molte informazioni e possono scegliere in modo consapevole e coerente, influenzando potenzialmente con

le proprie scelte le decisioni economiche di altri soggetti, fra cui le stesse società calcistiche.

A tale proposito faremo riferimento al case study dell'U.S. Lecce, giovane e vivace società calcistica della massima serie che attraverso il social engagement riesce a promuovere i valori dell'inclusione, del rispetto, della solidarietà e della tutela dell'ambiente fra i propri tifosi.

Alla luce di tali considerazioni è forse possibile trovare nella sinergia fra i diversi soggetti economici coinvolti – istituzioni, federazioni, società calcistiche, utenti – la strategia più efficace a stimolare la progressiva affermazione della Responsabilità Sociale nel settore del calcio implementando comportamenti socialmente ed eticamente virtuosi ai vari livelli, secondo un modello di reciproche influenze che potrebbe fornire un valido contributo all'affermazione della funzione sociale dello sport nella sua pienezza.

## CAPITOLO 1

### LE IMPRESE E LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Il tema della Corporate Sociale Responsibility fa la sua comparsa nella letteratura economica statunitense come approccio etico alla gestione aziendale già nei primi anni del secolo scorso, generando nel corso della seconda metà del Novecento un vivace dibattito fra i sostenitori delle posizioni più tradizionali, che vedevano l'impresa come una monade avente come unica responsabilità quella di generare profitto, nel rispetto dei vincoli normativi e in un mercato libero e concorrenziale, e quelle istituzionalistico-sociali, secondo le quali l'impresa e l'ambiente circostante si trovano in una situazione di interscambio che implica, necessariamente, l'acquisizione di una « responsabilità sociale » a capo dell'impresa.

Principale esponente della prima posizione, nonché più rappresentativo oppositore del concetto di responsabilità sociale, fu Milton Friedman, secondo il quale ogni impresa deve perseguire l'unico scopo dell'ottimizzazione delle proprie risorse ai fini della realizzazione del massimo profitto possibile per i propri azionisti<sup>1</sup>.

Un forte impulso al dibattito socio-economico e all'affermazione della seconda impostazione teorica fu dato dalla pubblicazione di R. Edward Freeman, filosofo ed economista statunitense e padre della teoria degli stakeholder la quale, in antitesi alle teorie più tradizionali, sostiene che nella gestione aziendale si debba necessariamente tenere conto di tutti i soggetti coinvolti dall'attività di impresa e portatori di interesse, quali enti

---

<sup>1</sup> Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, September 13th.



governativi, partiti politici, associazioni di categoria, sindacati, comunità, finanziatori, fornitori, dipendenti e clienti<sup>2</sup>.

La Corporate Social Responsibility viene, così, definita da Freeman come “l’epoca della consapevolezza”<sup>3</sup>.

Il passaggio progressivo dal concetto di *shareholder capitalism* alla più recente affermazione di uno *stakeholder capitalism*, ha dimostrato che il capitalista (o, meglio, l’imprenditore) per avere successo e ottimizzare i profitti non possa non tenere conto della rete di relazioni con gli stakeholder e che il profitto debba essere “giusto”, in termini di utilizzo di modalità di produzione e consumo socialmente responsabili.

I sostenitori di una governance allargata ritengono inoltre che le imprese, intrattenendo un rapporto di fiducia con gli stakeholder e coordinandone i rispettivi interessi, possano realizzare maggiori profitti a lungo termine, mentre i critici di tale approccio sostengono che tutto ciò finisca per distrarre le imprese dal loro ruolo economico.

Il concetto di Responsabilità Sociale di Impresa nasce e si diffonde, quindi, a partire dalla fine del secolo scorso, ma è solo in tempi più recenti che esso si afferma grazie anche all’approvazione di documenti, facenti capo a diverse organizzazioni internazionali, che esprimono la necessità impellente di inserire nel governo dell’impresa anche la dimensione della responsabilità sociale, diventandone la base di riferimento<sup>4</sup>.

La definizione maggiormente condivisa di tale concetto è quella contenuta nel Libro Verde della Commissione europea, pubblicato nel 2001, che afferma che la “RSI è l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali

---

<sup>2</sup> Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Gandolfi V. (2012), la valutazione della responsabilità sociale delle imprese: analisi critica di alcuni casi aziendali, *Impresa progetto – Electronic Journal of Management*, n.2.

e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”<sup>5</sup>.

La Commissione europea nel 2011 modifica la precedente definizione di Responsabilità Sociale di Impresa, inquadrandola come “*la responsabilità delle imprese per quanto concerne il loro impatto sulla società*” e affronta concretamente gli aspetti dedicati al processo di progressiva integrazione della suddetta responsabilità nella gestione aziendale, anche in riferimento alle aziende di piccole e medie dimensioni<sup>6</sup>.

Elemento che contraddistingue la RSI resta la sua natura volontaria, ossia il fatto che l’integrazione delle questioni sociali, ambientali ed etiche nelle strategie di gestione aziendale debba avvenire spontaneamente e non per l’adempimento ad obblighi di qualsivoglia natura.

L’originaria definizione contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea ripropone, a ben vedere, la logica della *Triple Bottom Line* – triplice linea di fondo – secondo la quale l’impresa, nella sua attività, deve perseguire il raggiungimento di tre categorie di obiettivi, ossia i risultati economici, necessari alla sopravvivenza dell’impresa stessa, ma anche i risultati sociali, legati al grado di soddisfacimento degli attori coinvolti e, infine, quelli ambientali, espressione della tutela degli ecosistemi<sup>7</sup>.

Il successo dell’impresa verrà così determinato dal raggiungimento contestuale e sistemico di tutte e tre le categorie di obiettivi.

Parallelamente all’evoluzione dell’azione politica sovranazionale, anche i singoli Paesi hanno emanato atti normativi con lo scopo di stimolare

---

<sup>5</sup> Commissione Europea (2001), *Libro Verde sulla responsabilità Sociale di Impresa*, Bruxelles, 18 luglio 2001.

<sup>6</sup> Commissione Europea (2011), *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni- Nuova strategia UE 2011-14 per la Responsabilità Sociale d’Impresa*, Bruxelles, 25 ottobre 2011.

<sup>7</sup> Elkington J. (1994), Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100.

comportamenti etici nella gestione aziendale; allo stesso tempo si è accresciuta la sensibilità della popolazione verso queste tematiche e, conseguentemente, le imprese hanno iniziato ad assumere diverse iniziative inquadrabili nella Corporate Sociale Responsibility, alcune delle quali a costo zero, altre invece che implicano un dispendio di risorse.

### **1.1. L'implementazione della RSI nell'attività d'impresa**

Le imprese che possono definirsi socialmente responsabili sono quelle che: osservano le leggi ai vari livelli e combattono la corruzione; effettuano le scelte aziendali considerando le loro ripercussioni su persone, comunità e ambiente; tutelano il benessere di dipendenti e collaboratori; interagiscono con comunità e territori; dialogano con i propri stakeholder.

In linea di massima le imprese che hanno attuato scelte espressione della Responsabilità Sociale d'Impresa concordano sul fatto che ciò porti ad una maggiore competitività nel mercato, creando valore nel lungo periodo sia per l'azienda stessa che per le parti sociali coinvolte.

Basandosi sui principi della Shareholder Theory la gestione dell'impresa deve avvenire guardando ai vantaggi di tutti i portatori di interesse, la distribuzione del valore aggiunto deve essere equilibrata in modo da garantire una giusta remunerazione a tutti coloro che partecipano all'attività di impresa e la gestione di lungo termine deve portare alla valorizzazione degli investimenti (beni materiali e immateriali) piuttosto che alla mera divisione degli utili.

Le imprese socialmente responsabili ottengono fiducia e consenso, conseguentemente benefici nel medio e lungo periodo.

Il raggiungimento degli obiettivi aziendali non dipende, infatti, solo da fattori puramente economici, ma anche dai cosiddetti *intangibles*: il profitto non è

l'unico indicatore dello stato di salute di un'impresa, ad esso si affiancano la capacità di fidelizzare i propri clienti, quella di garantire prodotti e servizi in grado di soddisfare i consumatori, il grado di soddisfazione e integrazione dei dipendenti e la capacità di contribuire alla crescita delle comunità nelle quali l'impresa vive e opera; è in questi termini che le imprese possono diventare delle vere *istituzioni sociali*, rafforzando la propria identità nella relazione con gli altri. Il prendere coscienza dell'interrelazione con persone e territori non potrà che creare valore in termini di vantaggi e benefici, sia dal punto di vista interno all'azienda, in termini di crescita della motivazione per dipendenti e collaboratori, che esterno, in termini di un accrescimento della propria reputazione nel mercato e nelle relazioni con gli stakeholder; dal punto di vista socio-istituzionale, infine, ne beneficeranno le relazioni con territorio e istituzioni contribuendo a configurare l'immagine dell'impresa, che andrà a definirsi come realtà positiva, affidabile e integrata nel contesto di riferimento.

Le ripercussioni della scelta di attuare strategie riconducibili alla RSI saranno indubbiamente positive anche in termini di profitto, dal momento che l'accresciuta reputazione aziendale influenzerà positivamente la motivazione dei dipendenti, un miglioramento delle loro competenze e della produttività, un ampliamento dei mercati di riferimento.

Le risorse intangibili, infatti, distinte da quelle economico - finanziarie, sono anche esse in grado di generare flussi di reddito e il loro incremento attraverso azioni di RSI diventa un fattore propulsivo nell'affermazione della nuova ottica di una governance allargata.

Mentre la Shareholder governance, concentrandosi sul controllo e la riduzione dei costi, che ne diventano l'aspetto prevalente, spinge le imprese ad assumere modelli organizzativi che ragionano nel breve periodo, la Stakeholder governance porta l'impresa ad approcciarsi agli attuali contesti

produttivi, caratterizzati dalla variabilità della domanda, in un’ottica di lungo periodo e ad affrontare la sfida di ragionare non solo in termini di costi e, conseguentemente, di prezzi ma sul migliore mix di processo e di prodotto in grado di massimizzare il valore del capitale aziendale.

Le imprese sono da più parti sollecitate ad andare oltre i termini del puro profitto: tale sollecitazione avviene ad opera delle istituzioni politiche, dei mezzi di comunicazione, dei consumatori (che attuano le proprie scelte con una sempre maggiore attenzione alla sostenibilità), degli investitori, dei dipendenti, della collettività in genere.

L’impresa socialmente responsabile e affidabile, che risponde a tali sollecitazioni, attrae investitori e impatta positivamente nella relazione con tutti gli interlocutori.

Dalle ricerche realizzate da Morningstar emerge che nel primo trimestre del 2021 oltre il 51% dei flussi verso i fondi comuni di investimento e verso gli ETF negoziati in Europa si è concentrato su scelte ESG (Environmental, Social and Governance) compliant. La fuga dalle imprese “poco sostenibili” per mitigare i rischi di investimento, potrebbe introdurre rischi di finanziamento per tali imprese creando inefficienze di mercato, carenze di liquidità e crisi di impresa.<sup>8</sup>

La RSI, al di là dell’aspetto etico, si sostanzia quindi per essere un “investimento a medio e lungo termine”.

## **1.2. I principali strumenti della Responsabilità Sociale di Impresa**

Gli strumenti di gestione aziendale inerenti la Responsabilità Sociale di Impresa si suddividono in strumenti strategici (carta dei valori e codice etico,

---

<sup>8</sup> Istituto dei Revisori-INRL (2023), *La CSR e il bilancio di sostenibilità*, Webinar, 02/2023.

ad esempio), strumenti operativi di relazione (social auditing e social rating, documenti di rendicontazione) e strumenti operativi di supporto (standard utilizzabili, formazione del personale, sistemi di rilevazione delle performance aziendali).

Ovviamente la mera adozione di tali strumenti non porta, automaticamente all'affermazione di politiche di Responsabilità Sociale nella gestione, peraltro frutto della combinazione di mezzi molteplici, ma essi svolgono un importante ruolo guida nella progressiva affermazione di tali politiche.

Alcuni di essi fanno capo al più generale concetto di *accountability*, ossia il dovere di dare conto delle proprie scelte agli stakeholder, ma anche quello di responsabilizzare internamente l'azienda in merito all'utilizzo delle risorse e al perseguimento di certi obiettivi aziendali<sup>9</sup>.

In questa sede ci limiteremo all'analisi dei principali strumenti di gestione della RSI, che sono:

- Il Codice Etico
- Gli standard comportamentali
- Il Bilancio sociale, il Bilancio di Sostenibilità e il Report integrato.

### 1.2.1. Il Codice Etico

Il Codice Etico è un documento che potremmo definire come la “ Carta costituzionale dell'impresa”, dal momento che determinando diritti e doveri dell'impresa, ne definisce le responsabilità etico-morali al fine di evitare comportamenti poco responsabili che potrebbero incrinare i meccanismi di funzionamento dell'impresa stessa e lederne la reputazione sociale.

---

<sup>9</sup> Hinna L., Monteduro F. (2005), *Responsabilità Sociale, Accountability e Strumenti di Rendicontazione Sociale*, in Giuseppe Conte (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: Tra diritto, etica ed economia*, Laterza, Bari.

I Codici Etici si affermano negli Stati Uniti a partire dagli anni Cinquanta del secolo scorso, generalmente introdotti spontaneamente dai vertici aziendali per limitare la produzione normativa esterna; proliferano negli anni Ottanta e, dagli Stati Uniti, il modello di autoregolamentazione viene esportato in Europa, dove si sviluppa progressivamente fino ai nostri giorni. Generalmente i Codici Etici, che possono liberamente avere la struttura più in linea con i caratteri dell'azienda e delle sue politiche, si sviluppano su cinque piani differenti: principi etici alla base della politica aziendale; regolamentazioni delle relazioni fra impresa e stakeholders; standard di comportamento in materia di sicurezza, tutela ambientale, salute, trasparenza e privacy; previsione di sanzioni interne in caso di violazione delle norme del codice; attuazione delle sanzioni.

Presupposto necessario, ovviamente, è l'applicazione e il rispetto della normativa vigente.

La stesura di un codice etico aziendale prevede l'analisi della struttura organizzativa e produttiva aziendale, una fase di confronto e discussione interna volta all'individuazione dei principi etici di riferimento e un momento di consultazione con gli stakeholders, finalizzato alla condivisione dei principi individuati.

Esso è un ausilio sicuramente valido ai fini dell'affermazione di politiche di RSI a patto che i principi in esso contenuti non vengano esplicitati in modo troppo generico al fine di non lasciare dubbi di tipo interpretativo nella loro applicazione pratica e che venga periodicamente rivisto e aggiornato, nonché adeguatamente pubblicizzato e comunicato, sia all'interno che all'esterno della realtà aziendale.

L'aspetto della comunicazione è molto importante, dal momento che la mera approvazione del Codice da parte degli organi di vertice non garantisce la diffusione della cultura di cui esso è espressione, che si sostanzia nel rispetto

delle regole in esso contenute. Dopo l'approvazione del documento e l'adeguamento della metodologia organizzativa aziendale alle indicazioni finali, il codice deve essere promosso attraverso il dialogo e la partecipazione ai diversi livelli.

Il codice etico è documento integrante del Modello di organizzazione e gestione redatto ai sensi del Decreto legislativo, 08/06/2001 n° 231, che disciplinando la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle associazioni, ha introdotto nel nostro Paese una forma di responsabilità a carico delle organizzazioni per una serie di reati commessi nell'interesse dell'azienda stessa – come ad esempio la corruzione, il disastro ambientale, il riciclaggio di denaro – che va ad aggiungersi a quella del soggetto individuale che ha commesso il reato.

### 1.2.2. Gli standard comportamentali

Questi strumenti appartengono alla categoria degli strumenti esterni all'azienda: vengono, cioè, messi a disposizione dal mercato al fine di fornire un adeguato riconoscimento per le imprese che hanno seguito certi comportamenti e hanno raggiunto certi risultati; essi riguardano diversi ambiti quali la sicurezza sul lavoro, la gestione ambientale, la gestione della qualità, il rispetto delle pari opportunità e dei diritti fondamentali.

Lo standard Social Accountability 8000 (SA8000) è il primo standard a livello internazionale in materia di CSR, pubblicato nella sua prima formulazione il 15 ottobre del 1997 da parte del Council on Economic Priorities Accreditation Agency e aggiornato nel 2001 dal Social Accountability International, ente che nasce proprio nel 2001 con lo scopo di gestire e diffondere lo standard SA8000, rivedendolo periodicamente.



La norma contiene requisiti per il comportamento “socialmente responsabile” di un’organizzazione in diversi ambiti: dal lavoro minorile alla prevenzione per la salute e sicurezza dei lavoratori; dalla libertà di associazione e di contrattazione, alla discriminazione; dalle procedure disciplinari, all’orario di lavoro e alla retribuzione fino ad arrivare alle procedure di monitoraggio interno della conformità allo standard stesso nell’ottica del miglioramento aziendale continuo. La nuova edizione dello Standard, denominata SA 8000 – 2014 introduce alcune modifiche, come la previsione del Fingerprint, un questionario di autovalutazione che ogni organizzazione dovrà compilare prima dell’audit, sia iniziale che di ricertificazione, per misurare il livello di implementazione del sistema di gestione della responsabilità sociale. Dell’evoluzione degli standard in relazione al reporting di sostenibilità previsto dalla più recente normativa comunitaria tratteremo nel paragrafo 1.3.

### 1.2.3. Dal bilancio sociale al bilancio di sostenibilità.

#### Il report integrato.

Come già evidenziato, la condivisione delle scelte e del comportamento dell’azienda con gli stakeholder risulta essere prioritaria per l’impresa che voglia intraprendere un percorso di Responsabilità Sociale.

Il bilancio sociale, inteso come attività di raccolta dei dati utili alla rendicontazione nell’apertura dell’impresa agli stakeholder, è certamente lo strumento prioritario per dare visibilità alle attività intraprese e fornire risposte concrete alle esigenze di informazione e trasparenza.

Esso consiste in un documento che attua una rendicontazione di tipo qualitativo e quantitativo per evidenziare l’interrelazione fra fattori economici, politici ed etici in rapporto alle scelte di gestione effettuate; viene

considerato come una valutazione sociale degli effetti dell'attività dell'impresa sugli stakeholder e come calcolo del valore aggiunto prodotto dall'impresa in un certo periodo di tempo<sup>10</sup>.

Esso è quindi uno strumento di rendicontazione volontario che si affianca ai documenti tradizionali, primo fra tutti il bilancio di esercizio, e consente all'ente – sia esso un'associazione, un'impresa, un ente non profit – di comunicare in modo trasparente con il contesto sociale che lo circonda; al contrario del bilancio di esercizio, strettamente rivolto agli shareholder, alle banche e ai fornitori, esso si rivolge a tutti gli stakeholder aziendali<sup>11</sup>.

Per far sì che esso non si limiti ad essere un semplice strumento di marketing, è necessario che contenga, oltre che la presentazione delle attività e dei progetti intrapresi, anche le relative certificazioni.

Le sue componenti fondamentali sono: identità aziendale e contesto di riferimento, gestione dell'attività, riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto, valutazione socio-ambientale, analisi dei risultati conseguiti.

Data la complessità della stesura del documento, sono presenti diversi modelli che forniscono delle linee guida valide, quale il modello dell'ente statunitense Global Reporting Initiative (standard GRI-G3) e quello formulato nel 1998 dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (standard GBS) – Gruppo di studio composto da Professori Universitari, società di revisione e Manager di grandi gruppi Italiani – periodicamente aggiornati.

La pubblicazione di tali linee guida assolve anche alla funzione di consentire una sorta di standardizzazione del bilancio sociale, la cui adozione è proliferata negli ultimi decenni<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Di Giandomenico M.E. (2008), *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*, Giuffrè, Milano.

<sup>11</sup> Hinna L. (2002), Gruppo di studio per il bilancio sociale, p.6.

<sup>12</sup> Rusconi G. (2013), *Il Bilancio sociale delle Imprese*, Roma , Ediesse

L'implementazione della RSI e la stesura del bilancio sociale, percepito dal mercato come una certificazione etica dell'impresa, implicano certamente notevoli vantaggi per l'impresa stessa, anche se resta l'impegno economico in termini di costi aziendali per l'impiego di risorse umane e materiali.

Come strumento di gestione interna, il bilancio sociale aumenta la consapevolezza delle relazioni con il contesto socio ambientale e consente la valutazione dei risultati conseguiti, mentre dal punto di vista esterno consente la piena legittimazione sociale dell'impresa grazie alla trasparenza e all'efficacia della comunicazione.

Le criticità legate alla rendicontazione effettuata per il tramite del documento in oggetto, possono determinarsi a causa della mancanza della dovuta attenzione nella compilazione, di un diverso peso degli stakeholder e della prevalenza della finalità legata all'immagine, piuttosto che di quella legata alla comunicazione delle attività intraprese<sup>13</sup>.

Quando si parla di bilanci inerenti la sostenibilità, spesso si utilizzano indistintamente termini quali bilancio sociale, bilancio di sostenibilità e report integrato, come se fossero dei sinonimi.

In realtà ciascuna di queste tipologie di rendicontazione viene effettuata in riferimento ad uno specifico *framework*.

Secondo il GBS, il bilancio sociale è “*uno strumento di rendicontazione, gestione e controllo per le aziende che intendono adottare un comportamento socialmente responsabile e si rivolge alla platea di Stakeholder quali soggetti di riferimento direttamente o indirettamente interessati dell'attività d'impresa*”<sup>14</sup>.

Tale documento si rivolge quindi agli stakeholder di qualsiasi categoria, siano essi consumatori, enti locali, comunità e si configura come un report

---

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2013). *Il bilancio sociale GBS 2013-Standard*.

universale che rende note le politiche adottate in una prospettiva multi-stakeholder. L'adozione di modelli standardizzati rende possibile la comparazione delle diverse realtà aziendali.

Nel caso del bilancio di sostenibilità lo standard di riferimento è prevalentemente il GRI-G3 (Global Reporting Initiative), che fornisce alle aziende principi e indicatori utili per misurare e comunicare le proprie performance in ambito economico, sociale, ambientale.

Il GRI-G3 nasce nel 2006 e in poco tempo diventa il benchmark internazionale per la rendicontazione sociale.

I suoi punti di forza sono:

- rendicontazione graduale per le organizzazioni che vogliono intraprendere un percorso informativo per gradi (qualità e quantità dei dati pubblicati) con una facile individuazione del livello raggiunto (C, B, A);
- se il documento è sottoposto al giudizio professionale di una società di revisione viene aggiunto un + al grado di rendicontazione;
- linee guida molto stringenti nei contenuti, che lasciano poco spazio all'autoreferenzialità e alle scelte soggettive;
- forte standardizzazione del report, che permette confronti tra le diverse organizzazioni che lo adottano;
- suddivisione per tipologia di azienda nell'individuazione di alcuni indicatori chiave.

A differenza del bilancio sociale, il bilancio di sostenibilità non si limita ad analizzare e rendicontare il comportamento socialmente responsabile tenuto dall'azienda, ma allarga l'orizzonte ed entra più nel dettaglio, guardando a tutte e tre le dimensioni della sostenibilità.

Il bilancio di sostenibilità permette all'azienda non solo di monitorare le azioni che attua e il loro impatto nel contesto socio territoriale di riferimento, ma anche di utilizzare un approccio integrato per evidenziare le

correlazioni fra le tre dimensioni, diventando espressione della Triple Bottom Line.

Il report integrato (o bilancio integrato) fa riferimento in particolare ai due principali standard di Sustainability reporting, ossia l'*Integrated Reporting Framework* formulato dall'IIRC (International Integrated Reporting Council) – associazione internazionale di soggetti di diversa natura che ricomprende, tra gli altri, investitori, aziende, ONG e università – e le *Sustainability Reporting Guidelines* della Global Reporting Initiative (GRI), al fine di integrare informazioni di ordine finanziario e non finanziario.

Il report integrato è un documento che amplia la rendicontazione dell'attività aziendale, fornendo dunque una visione d'insieme della capacità dell'impresa di creare valore (sostenibilità economica) nel rispetto dei propri stakeholder (sostenibilità sociale) e dell'ambiente di riferimento (sostenibilità ambientale).

Nel caso del report la prospettiva è quindi più ampia delle precedenti, dal momento che esso persegue anche l'obiettivo di mettere in evidenza come l'azienda riesca a generare valore nel breve, medio e lungo periodo per i propri stakeholder. Per tale ragione esso è lo strumento che soddisfa maggiormente la richiesta di trasparenza e informazione, fornendo un quadro completo dell'impatto dell'attività di impresa.

Possiamo quindi affermare che il bilancio sociale, il bilancio di sostenibilità e il report integrato sono tre modi diversi per raccontare e divulgare l'impegno, le attività e l'impatto di un'azienda sul tessuto circostante, assegnando una maggiore rilevanza alle implicazioni sociali, ai tre ambiti della sostenibilità o alla creazione di valore.

### **1.3. La regolamentazione europea e la normativa italiana.**

L'azione propulsiva effettuata dagli organismi internazionali ai fini di una progressiva acquisizione del nuovo approccio si è dispiegata a partire dalla metà del secolo scorso, sia attraverso le diverse Dichiarazioni approvate dalle Nazioni Unite<sup>15</sup> e l'attività promotrice dell'ILO (International Labour Organisation), suo braccio operativo nel campo della tutela del lavoro, che grazie all'azione politico istituzionale dell'Unione Europea.

Già dal 1993 la Commissione Europea recepisce, infatti, i principi relativi alla promozione dei diritti umani e della giustizia sociale nella Dichiarazione Europea contro l'esclusione sociale e nel 2001 approva il Green Paper<sup>16</sup>, definendo le azioni comunitarie per l'affermazione della Corporate Social Responsibility.

Fino al 2016 il bilancio di sostenibilità, inteso in senso lato anche come bilancio sociale, era un documento di rendicontazione da redigere su base assolutamente volontaria, non essendo previsto da alcuna norma giuridica comunitaria. La direttiva n. 95 del 2014 (2014/95/UE), accolta solamente nel 2016 dal Parlamento e dal Consiglio Europeo, compie un vero salto di qualità con la previsione dell'obbligo del bilancio di sostenibilità per le imprese *“che costituiscono enti di interesse pubblico e gli enti di interesse pubblico che sono imprese madri di un gruppo di grandi dimensioni, in ciascun caso aventi in media più di 500 lavoratori, nel caso di un gruppo, da calcolarsi su base consolidata”*.

---

<sup>15</sup> ONU, Diritti dell'uomo (1948), Ambiente e sviluppo (1992), Principi e diritti fondamentali del lavoro (1998), Corruzione (2005), Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (2015).

<sup>16</sup> Commissione Europea (2001), *Libro Verde sulla responsabilità Sociale di Impresa*, Bruxelles, 18 luglio 2001.

La Non – Financial Reporting Directive (NFRD) impone quindi l’obbligo, a carico delle imprese di interesse pubblico e di maggiori dimensioni (ossia quotate in borsa), incluse le imprese bancarie e assicurative, di redigere accanto al bilancio annuale un report inerente gli aspetti non finanziari delle proprie attività di impresa.

Nel nostro Paese la direttiva è stata recepita dal D.Lgs. 254/2016, che ha agganciato i requisiti indicati dalla direttiva stessa ad altri due criteri per l’individuazione delle imprese sottoposte all’obbligo: un totale attivo di minimo 20 milioni di euro e un ricavo totale di minimo 40 milioni di euro.

È evidente come il campo di applicazione della normativa sia attualmente piuttosto ristretto, basti pensare che nel nostro Paese al 31 dicembre 2020 solo 204 soggetti avevano pubblicato un rendiconto non finanziario.

A seguito del processo di revisione della NFRD la direttiva europea Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), entrata in vigore il 5 gennaio 2023<sup>17</sup>, estende l’obbligo della rendicontazione di sostenibilità a partire dal 1 gennaio 2026 a tutte le aziende con oltre 250 dipendenti, un fatturato superiore a 50 milioni di euro e un totale attivo superiore a 43 milioni di euro<sup>18</sup>.

La nuova normativa, che gli Stati membri dovranno recepire entro il 6 luglio 2024, verrà applicata seguendo un percorso a diversi livelli e con diverse scansioni temporali a molte più imprese rispetto a quelle attualmente assoggettate alla NFRD: si stima infatti che a livello europeo saranno coinvolte circa 50.000 imprese rispetto alle attuali 11.800, mentre in Italia si passerà dalle circa 200 imprese a circa 4/5.000.

L’informativa di sostenibilità dovrà necessariamente essere collocata in una sezione apposita, identificabile all’interno della Relazione sulla Gestione e

---

<sup>17</sup> Direttiva dell’Unione Europea n. 2464 del 14 dicembre 2022.

<sup>18</sup> Istituto dei Revisori – INRL(2023), *La CSR e il bilancio di sostenibilità*, Webinar 02/2023.

non in un fascicolo a parte, diventando così parte integrante e sostanziale del report annuale di una società<sup>19</sup>.

Anche le società europee controllate da gruppi non europei saranno assoggettate alle prescrizioni della nuova direttiva.

L'Unione europea avrà propri standard di reporting di sostenibilità su tutte le tematiche ESG, approvati con apposito Regolamento UE e improntati a una prospettiva multi-stakeholder, di natura sia generica (“sector agnostic”) che settoriale (“sector specific”). Tali standard saranno rivisti almeno ogni tre anni.

La direttiva, introducendo standard di reporting obbligatori e dettagliati al fine di rendere omogenee le informazioni fornite dalle aziende<sup>20</sup>, si configura come un tassello fondamentale del pacchetto UE sulla finanza sostenibile, volta a canalizzare flussi di capitali verso attività sostenibili in tutta l'Unione, nell'ottica del Green Deal Europeo<sup>21</sup>.

#### **1.4 Verso una nuova Responsabilità sociale**

Come analizzato nei precedenti paragrafi, il dibattito accademico e politico sul tema della CSR si è sviluppato negli ultimi decenni secondo diverse direttrici, che hanno portato a diverse definizioni della Responsabilità Sociale di Impresa e hanno fornito numerosi spunti di riflessione.

I vantaggi offerti dall'implementazione della RSI nella gestione di impresa sono sicuramente notevoli e vanno dal miglioramento della reputazione

---

<sup>19</sup> Organismo Italiano Business Reporting (2022), *Innovazioni nella Direttiva UE su Reporting di sostenibilità*, 4 luglio 2022.

<sup>20</sup> L'EFRAG (European Financial Reporting Advisory) ha contemporaneamente approvato la versione finale degli standard di sostenibilità ESRS (European Sustainability Reporting Standards), dei quali si prevede l'adozione entro il 2023.

<sup>21</sup> Parlamento UE, Risoluzione del 15 gennaio 2020 sul Green Deal Europeo.



aziendale e dalla crescita della fiducia degli stakeholder fino all'incremento del fatturato e alla creazione di relazioni positive con la comunità.

A livello istituzionale, soprattutto per ciò che concerne la dimensione internazionale ed europea, l'attenzione all'aspetto della sostenibilità in senso lato è stata senza dubbio crescente: ciò ha portato al passaggio dalla assoluta volontarietà dell'integrazione della CSR nel business di impresa all'affermazione dell'obbligatorietà del bilancio di sostenibilità per un numero sempre maggiore di imprese, delineatosi alla luce della normativa europea.

Se è vero che le definizioni di Responsabilità Sociale di Impresa sono diverse e che, come tutte le definizioni, hanno dei limiti crediamo sia necessario evidenziare come essa sia, per propria natura, un concetto in continua evoluzione che difficilmente può essere ricompreso in una definizione univoca, perchè strettamente legato al contesto di riferimento.

A tale proposito Garriga e Mele individuano quattro linee di pensiero dominanti, che si sostanziano in quattro diversi approcci alla CSR<sup>22</sup>:

- *l'approccio strumentale*, che concentra la propria attenzione sulla realizzazione degli obiettivi aziendali di produzione della ricchezza anche attraverso attività sociali;
- *l'approccio politico*, che concentra la propria attenzione sull'utilizzo responsabile del potere politico e la sua conformità alle regole;
- *l'approccio etico*, che si concentra sulla dimensione del bene per la comunità;
- *l'approccio integrato*, che valuta le richieste degli stakeholder integrandole nella governance aziendale.

---

<sup>22</sup> Garriga E., Mele D. (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53, pp 51-71

Nella crescente complessità sociale associazionismo e imprese, questioni sociali e management aziendale, politiche pubbliche e stakeholder management si intrecciano sempre più in relazione alle dimensioni della responsabilità e della sostenibilità.

Alla luce di tali considerazioni, possiamo affermare come la realizzazione progressiva della responsabilità sociale debba necessariamente passare per l'integrazione dei quattro approcci e potrà dirsi realmente realizzata solo quando aziende, associazioni, istituzioni politiche nazionali e organizzazioni internazionali riusciranno a mettere in campo azioni efficaci in sinergia, ponendo in primo piano la realizzazione del bene comune in un'ottica davvero globale e di lungo periodo.

## **CAPITOLO 2**

### **LE SOCIETÀ CALCISTICHE DI SERIE A E LA CSR**

#### **2.1 La *governance* etica nelle organizzazioni sportive: la CSR nel calcio.**

La sostenibilità è un concetto complesso che fa riferimento a diverse dimensioni – economica, sociale, ambientale – e implica l'interazione di tutte le componenti pubbliche e private della società per la sua realizzazione. In quest'ottica anche lo sport, praticato a tutti i livelli, sia agonistici che amatoriali, può portare il proprio valido contributo nel perseguire efficacemente l'obiettivo di un futuro sostenibile.

La dimensione della sostenibilità sta diventando prioritaria anche in ambito sportivo e nell'istituzione sport stanno progressivamente emergendo nuove regole sociali, improntate alle cosiddette "buone pratiche".

Il binomio sport – ambiente ha acquisito negli anni una rilevanza sempre maggiore tanto da stimolare la modifica delle strategie di molte società sportive che hanno inserito, all'interno delle proprie *policy*, obiettivi importanti quali la difesa delle risorse ambientali e la lotta agli sprechi.

In generale l'attività sportiva, per propria natura, aumenta la sensibilità e la consapevolezza verso i temi ambientali, dal momento che molteplici discipline sportive vengono praticate a stretto contatto con l'ambiente, ma diverse sono le direttrici in cui lo sport può delineare la propria azione.

In quest'ottica si stanno progressivamente affermando la costruzione e la gestione di impianti sportivi a basso impatto ambientale, con l'utilizzo di materiali di riciclo e *plastic less*, risorse energetiche *green*, impianti di irrigazione e di fornitura a risparmio d'acqua, impianti di illuminazione a risparmio energetico, raccolta differenziata.

Diversi sono gli esempi di impianti a basso impatto ambientale già realizzati, quali fra gli altri la Amsterdam Arena, che grazie ad un complesso sistema di 4000 pannelli solari e una turbina eolica non solo provvede al proprio fabbisogno energetico, ma produce energia ad uso delle abitazioni limitrofe e il training center del Real Madrid, provvisto di ben 11 campi con manti erbosi che non necessitano di irrigazione.

In secondo luogo si inizia a rimodulare il sistema dei trasporti, incentivando *carsharing* e *carpooling* per singoli atleti e squadre intervenendo, parallelamente, nel bilanciamento delle grandi manifestazioni sportive, che inevitabilmente hanno un forte impatto ambientale: anche in tale ambito si stanno affermando nuove norme e consuetudini sociali che vanno dall'opportuna riqualificazione degli spazi post evento, all'utilizzo di materiali riciclati per realizzare podi, attrezzature, segnaletica, piste ciclabili fino alla messa al bando delle bottigliette d'acqua in plastica a favore delle borracce riutilizzabili o di bicchieri monouso in imballo sferico

commestibile a base di alghe, prodotti in Giappone e utilizzati, ad esempio, nella Maratona di Londra. Da segnalare l'iniziativa statunitense, che identifica con bollino verde le grandi manifestazioni sportive a basso impatto ambientale, così da incentivare *partnership*, sponsorizzazioni e fornire corsie privilegiate per accedere a finanziamenti pubblici.

Anche nella produzione dei materiali tecnici per abbigliamento e accessori si stanno imponendo nuove scelte a basso impatto ambientale, a partire dalla rigenerazione di prodotti usati: Nike già produce, ad esempio, calzature e maglie tecniche rigenerando prodotti già utilizzati, North Sails realizza capi tecnici riciclando bottiglie in PET e vele di barche dismesse, Adidas ha prodotto le prime scarpe dal riutilizzo di rifiuti oceanici.

Come realizzato dal progetto Esosport di Eso Società Benefit e Gogreen Onlus, palline da tennis, camere d'aria, scarpe da corsa usate possono essere raccolte e riciclate in nuova materia prima da utilizzare per realizzare parchi giochi per bambini o piste d'atletica: la "pista di Pietro", pista removibile di 60 metri dedicata al grande Pietro Mennea, ha fatto la sua prima apparizione al Foro Italico durante la settimana europea dello sport.

Numerose sono, inoltre, le iniziative sul web tese a incentivare fra gli sportivi e nelle stesse associazioni sportive una nuova coscienza etica e sociale: ne è un esempio il portale *Sustainability.sport*<sup>23</sup> che mette a disposizione una piattaforma gratuita con numerose risorse informative ed educative dedicate alle nuove pratiche sostenibili in ambito sportivo, che possono essere applicate a tutti i livelli.

---

<sup>23</sup> <https://sustainability.sport>

Concetti fondamentali come quelli di educazione ed etica sono connaturati all'attività sportiva e quest'ultima, soprattutto grazie agli eventi e alle manifestazioni, rappresenta un valido strumento per il conseguimento di finalità di ordine sociale: lo sport, infatti, possedendo la capacità di aggregare persone e promuovere uno stile di vita sano, svolge un ruolo di primo piano nella promozione del benessere psico – fisico della persona, ponendosi come uno dei fenomeni sociali più significativi<sup>24</sup>.

Proprio in tale ottica le stesse organizzazioni internazionali più rilevanti, quali l'ONU e l'UE, comprendendo il fondamentale ruolo dello sport nella crescita della persona e nella promozione di iniziative a vari livelli, hanno manifestato la propria determinazione a voler collaborare con le diverse istituzioni sportive. Emblematica, a tale proposito, la risoluzione delle Nazioni Unite del 2003 intitolata “ *Lo sport come strumento per promuovere l'istruzione, la sanità, lo sviluppo e la pace*”, che ha evidenziato come lo sport possa promuovere effetti sociali a lungo termine in relazione a tre dimensioni:

- la dimensione individuale, relativa all'autorealizzazione dell'individuo come persona;
- la dimensione nazionale, relativa alla determinazione del progresso economico e sociale, alla promozione della salute e all'integrazione sociale;
- la dimensione sovranazionale e globale, relativa allo sviluppo economico e politico, all'affermazione della pace e della collaborazione fra popoli e Stati, alla protezione dell'ambiente e del bene comune.

La stessa Unione Europea, forte promotrice a livello istituzionale di una sempre maggiore affermazione della CSR, ha da tempo compreso il ruolo

---

<sup>24</sup> Smith A., (2009) “Theorising the Relationship between Mayor Sports Events and Social Sustainability”, *Journal of sport Tourism* 14, n. 2-3, pp 109-120.

che alcuni sport, in particolare quelli più seguiti come il calcio, possano svolgere nella promozione di comportamenti socialmente responsabili e nell'integrazione fra popoli, puntando alla partnership con i club più rilevanti per realizzare attività e progetti a scopo umanitario.

Nei paragrafi successivi concentreremo la nostra attenzione su quello che non solo è lo sport con il maggior numero di atleti e tifosi a livello mondiale, ma presenta caratteristiche uniche nel coinvolgimento emotivo dei supporters e nel legame con i territori di appartenenza dal punto di vista storico – culturale ed identitario, ossia il calcio.

Tali caratteristiche rendono particolare anche il legame fra sostenitori e management delle società sportive calcistiche, dal momento che i primi diventano la categoria di stakeholder che maggiormente viene tenuta in considerazione da chi compie le scelte aziendali.

Attualmente anche nel settore del calcio assume rilevanza ciò che la società calcistica riesce a creare in termini di valore per la collettività e per il territorio, secondo un approccio che supera il mero raggiungimento del risultato calcistico concentrandosi su core business, CSR e stabilità economico-finanziaria<sup>25</sup>.

Risulta necessario evidenziare, inoltre, come negli ultimi decenni l'aspetto della gestione economica del calcio professionistico sia molto cambiato, dal momento che dagli anni Novanta del secolo scorso in poi sono notevolmente aumentate le fonti di finanziamento delle maggiori società calcistiche (sponsor, media, magnati, merchandising, contributi e sussidi, ad esempio) e ciò comporta inevitabilmente una crescente necessità di confronto con un sempre maggior numero di interlocutori, sia privati che istituzionali.

---

<sup>25</sup> Brown A.(2010), "The social and community value of football: final report". *Supporters Direct and Substance*, Manchester.

## **2.2 Il Bilancio di sostenibilità nei Club italiani di serie A e il *Community Soccer Report*.**

Sebbene l'aspetto della sostenibilità sociale e ambientale sia stato considerato prioritario già alla fine del secolo scorso dalle maggiori società calcistiche europee, sia in termini di miglioramento dell'immagine e delle relazioni con i propri stakeholder e partner, sia in termini di raggiungimento dei risultati economici grazie alla maggiore attrattività conquistata<sup>26</sup>, è solo in tempi recenti che le società calcistiche italiane della massima serie hanno iniziato a confrontarsi con la dimensione della sostenibilità; al di là delle iniziative isolate, che testimoniano comunque un'augmentata sensibilità verso le tematiche della CSR, a tutt'oggi sono ancora poche le società che redigono un bilancio sociale o di sostenibilità realizzando politiche di ampio respiro. Il Padova Calcio, società di serie B, è stata la prima società calcistica italiana a redigere il proprio Bilancio sociale nel 2005, in un periodo nel quale l'attenzione alle tematiche in oggetto era sicuramente crescente ma non esistevano ancora modelli che potessero fungere da valido riferimento. Il Bilancio, realizzato in collaborazione con l'Università degli Studi di Padova, era suddiviso in una prima parte di presentazione del documento alla quale seguivano l'analisi della struttura societaria, l'analisi del valore aggiunto che la società era in grado di creare attraverso l'implementazione della responsabilità sociale e una parte centrale, nella quale venivano presentate tutte le attività realizzate dalla società, soprattutto in relazione ai giovani e all'inclusione, assieme alle iniziative promosse per la tutela ambientale<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Webwe M. (2008), The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-level Measurement Approach for CSR, *European Management Journal*, 2008.

<sup>27</sup> Cesaro D. (2012) *La Responsabilità Sociale di Impresa e il Bilancio Sociale nel settore sportivo. Il caso Padova* pp 73-74, Università degli Studi Ca'Foscari, Venezia.

Nell'edizione successiva lo stesso gruppo di lavoro utilizzò lo schema del modello GRI-2002 (Global Reporting Initiative 2002) che nelle linee guida proposte fornisce uno standard di riferimento per tre dimensioni, quella economica, ambientale e sociale.

L'elaborazione del documento fu realizzata in cinque fasi:

- *Planning* (definizione degli obiettivi, dei tempi, degli strumenti, degli stakeholder);
- *Accounting* (raccolta e analisi delle informazioni secondo gli indicatori individuati per i vari settori);
- *Auditing e Reporting* (condivisione delle informazioni raccolte con i propri stakeholder);
- *Embedding* (fase di integrazione del progetto ai fini di un suo miglioramento);
- *Stakeholder Engagement* (coinvolgimento degli stakeholder nel corso dell'intero processo di realizzazione).

Il documento, redatto sulla base dei principi di rispondenza, rilevanza, trasparenza e accessibilità per due stagioni consecutive – quella 2004/2005 e quella 2005/2006 – dopo gli entusiasmi iniziali non si rivelò in grado di soddisfare le aspettative, dal momento che il pubblico calcistico non lo comprese pienamente e non restituì i feedback necessari alla prosecuzione del progetto; notevoli difficoltà erano, inoltre, emerse in merito alla necessità di raccogliere ed elaborare i dati in breve tempo e pertanto, a fronte delle energie spese e degli elevati costi sopportati, il Padova Calcio decise di sospendere la realizzazione<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Ivi, pp 82-83.



Al tentativo del Padova Calcio per diversi anni non ne fecero seguito altri e solo in tempi più recenti alcune società calcistiche hanno iniziato a redigere un rapporto di sostenibilità, condividendo i principi di responsabilità sociale con i loro stakeholder.

Attualmente sono solo tre le società calcistiche italiane che hanno pubblicato un bilancio delle proprie attività di responsabilità sociale. Tale dato non riflette sicuramente il crescente impegno del nostro calcio a favore di queste tematiche, ma certamente testimonia l'incapacità dei nostri club di strutturare l'approccio in maniera metodica e di formalizzare i risultati conseguiti.

L'AC Milan, società che fra le prime ha compreso l'importanza della collaborazione con enti e territorio di appartenenza, concentrando una parte importante delle proprie risorse nell'ente solidaristico Fondazione Milan (2003), inizia a redigere il proprio Rapporto di Sostenibilità nel 2012; in esso viene descritta la performance aziendale secondo parametri sociali, ambientali ed economici, vengono individuati i valori di riferimento e vengono evidenziate le relazioni fra strategia aziendale e impegno per un'economia sostenibile<sup>29</sup>.

Nel *Rapporto di Sostenibilità 20/21* l'AC Milan torna a definire i propri valori, tesi all'affermazione di una nuova cultura dello sport nella comunità degli sportivi e dei tifosi attraverso la messa a punto di numerose partnership e iniziative, tese a valorizzare il contributo di ciascuno: sostegno alla pratica sportiva dei ragazzi diversamente abili (Sport for All) e dei minori a rischio devianza (Sport for Change), adesione al Manifesto della Comunicazione Non Ostile per lo Sport, adozione di due squadre del campionato paralimpico, ascolto e supporto ai "tifosi con necessità speciali" attraverso

---

<sup>29</sup> Marabini F. (2017), *Corporate Social responsibility delle società di calcio e la nuova sfida delle Benefit Corporation. I casi di A.C. Milan, A.S. Cittadella e Polisportiva Sant'Anna*, p.94, Università degli Studi Ca'Foscari, Venezia.

un canale dedicato, interventi “Progetto Assist” in contesti emergenziali. Sempre nello stesso documento, sezione Sponsor e Partnership, vengono poi esplicitate le prospettive commerciali di nuove partnership e progetti, che danno un’idea dell’indotto economico: dalla partnership con BitMex, piattaforma di cripto valute e derivati, a quella con banco BPM, Emirates, BMW e Dubai Expo si intravede una rete di relazioni economico finanziarie di ingenti proporzioni.

Nella sezione Administration & Finance, infine, viene reso noto l’andamento finanziario del gruppo Milan con riferimenti precisi a finanziamenti bancari in corso, indebitamento complessivo e relative prospettive nell’ottica della trasparenza e del miglioramento dei processi gestionali interni, con l’introduzione di nuove procedure di controllo di gestione<sup>30</sup>.

Lo Juventus Football Club pubblica il proprio *Bilancio di impatto* dal 2013/2014, proponendo uno schema strategico ben definito, che valorizza tutte e tre le dimensioni della sostenibilità con l’indicazione dei relativi ambiti di intervento.

L’esempio più emblematico di questo approccio è quello che regola l’impegno nel sociale, dove 3 *pillars* specifici (i cosiddetti Juventus Goals) guidano le diverse attività: Playtime, Education, Inclusion; ad ognuno di questi ambiti corrispondono, poi, progettualità dedicate.

Nell’ultima stagione sono proseguiti con successo, ad esempio, *Gioca con Me*, legato all’inclusione sportiva e alle dinamiche educative connesse, *Fair People* e *Un Calcio al Razzismo*, con interventi nelle scuole del territorio per portare un messaggio positivo legato ai temi del rispetto e della tolleranza e il progetto *Squadra Special*, che oltre alla partecipazione al campionato organizzato dalla Divisione Calcio Paralimpico e Sperimentale della FIGC,

---

<sup>30</sup> [Bilanci di Sostenibilità | AC Milan](#)

ha portato nelle scuole la propria esperienza concreta per far avvicinare i giovani al mondo della disabilità nello sport.

Nell'area Inclusione e Diversità la Juventus ha investito risorse e dedicato attenzione, strutturando diversi progetti che hanno caratterizzato la stagione 2021/2022 all'insegna del motto: *“Differences Make the Difference”*.

In riferimento alla questione ambientale la Juventus è da tempo ben consapevole del peso delle proprie attività sul pianeta e le azioni messe in campo puntano proprio a ridurre l'effetto negativo; da tempo aderisce, così, a protocolli internazionali (quali ad esempio il *Climate Action Now* delle Nazioni Unite). Le collaborazioni con Pact Capital e la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa forniscono inoltre alla società dati oggettivi usati per implementare azioni *ad hoc*, comprese quelle che puntano alla compensazione delle emissioni (il programma definito insieme a One Tree Planted ha permesso di piantare 30.000 alberi nell'ultima stagione, 45.000 in tutto dall'inizio della collaborazione)<sup>31</sup>.

Più concentrato sul tema della sostenibilità ambientale Il *Bilancio di sostenibilità 20-21* del Cagliari Calcio che, pur individuando azioni in materia di inclusione sociale e percorsi educativi all'insegna del motto *“Be as One”*, dedica un'intera sezione alle proprie politiche ambientali in termini di riduzione della plastica e degli sprechi, di miglior sfruttamento delle risorse idriche ed energetiche, della lotta allo spreco alimentare e di una più razionale gestione dei rifiuti. L'ultima parte del documento è dedicata all'implementazione di sistemi di gestione, attraverso la creazione di un ufficio appositamente dedicato al coordinamento e al monitoraggio di tutte le attività relative ad ambiente, qualità e sicurezza che cooperi a tal fine con gli altri organi amministrativi del Club<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> <https://www.communitysoccerreport.it/2022/11/28/online-il-bilancio-dimpatto-della-juventus>

<sup>32</sup> - Cagliari Calcio

Dalla stagione sportiva 2019/2020 il Community Soccer Report pubblica il documento “CSR in serie A” con lo scopo di effettuare una ricognizione dell’implementazione della responsabilità sociale nelle società calcistiche italiane di serie A, individuando gli ambiti suscettibili di miglioramento.

I criteri utilizzati nella suddivisione degli ambiti di analisi, nei quali far confluire i dati raccolti tramite la consultazione dei siti web dei diversi Club, sono quelli ESG:

- *Environmental*, che comprende le strategie di sostenibilità ambientale, le emissioni, l’educazione climatica, la promozione di un consumo sostenibile e responsabile;
- *Social*, che comprende inclusione, beneficenza e solidarietà, scuola e formazione;
- *Governance*, che comprende rappresentanza degli stakeholder, codice etico, bilancio di sostenibilità, iniziative di CSR, collaborazione con partner e tifosi, canali di comunicazione.

Dall’analisi dei dati del Report 2020-2021<sup>33</sup>, come già evidenziato solo tre club – AC Milan, Juventus Football Club e Cagliari Calcio – hanno pubblicato un bilancio di responsabilità/sostenibilità, mentre il bilancio di esercizio è stato pubblicato dal 90% delle società; l’80% di esse ha pubblicato un Codice Etico mentre il 95% ha realizzato azioni di responsabilità sociale ed ha condiviso con gli stakeholder le iniziative intraprese, utilizzando regolarmente i propri canali di comunicazione, quali il proprio sito e i profili social.

Possiamo quindi concludere che le società calcistiche di serie A si stiano sicuramente muovendo nella direzione giusta per ciò che concerne il progressivo inserimento delle diverse dimensioni della sostenibilità nelle

---

<sup>33</sup> Community Soccer Report, CSR in serie A 2020-2021, *Indagine sulla responsabilità sociale tra i Club di serie A*, dicembre 2021.

proprie attività, ma risulta ancora carente l'aspetto della sistematizzazione e della formalizzazione delle azioni intraprese, dal momento che solo il 15% di esse dedica risorse alla redazione del Bilancio di sostenibilità, documento in grado di svolgere un ruolo fondamentale nella rilevazione delle criticità e nella pianificazione delle strategie di miglioramento.

### **2.3 Il quadro europeo: il Rapporto *Responsiball* e il Progetto *Life Tacle*.**

A partire dalla stagione sportiva 2010/2011, l'associazione non profit svizzera *Responsiball*<sup>34</sup> realizza un report annuale relativo alle iniziative di CSR nei Club di livello internazionale suddivisi per nazioni, utilizzando oltre cinquanta indicatori inerenti i tre ambiti della sostenibilità; i dati vengono raccolti a partire dall'analisi dei siti web e organizzati sulla base degli standard di rendicontazione internazionale<sup>35</sup>.

L'analisi degli ultimi tre report – *il Report 2020*, *il Report 2021* e *il Report 2022* – evidenzia come i ranking inerenti il settore ambientale siano in generale di gran lunga inferiori a quelli della governance e del sociale.

Ciò deriva sicuramente dagli alti costi che le politiche di tutela ambientale comportano per le società sportive, le quali tendono conseguentemente ad aspettare che le iniziative in tale ambito vengano prese dalle autorità pubbliche, non vedendo in esse un ritorno a breve termine.

In tale ambito l'Italia si colloca nel 2022 al dodicesimo posto, con un ranking del 10,32%, mentre nel settore del sociale si colloca al settimo posto con un ranking del 45,58%, guadagnando ben 8 posizioni rispetto all'anno precedente; nel settore della governance guadagna una posizione collocandosi all'ottavo posto con un ranking del 40,88%; da segnalare l'

---

<sup>34</sup> [Responsiball - Classifica Campionato 2022](#)

<sup>35</sup> Standard GRI – ISO 20121

apprezzabile e progressivo miglioramento registrato, soprattutto nell'ambito del sociale. Ciò comporta il passaggio nella classifica complessiva dalla diciassettesima alla dodicesima posizione nel 2021 e, nel 2022, alla nona posizione. In pole position nella classifica generale 2022, rispettivamente dal primo al terzo posto, Danimarca, Giappone e Spagna con la Germania che scivola dalla prima posizione del 2021 alla quarta posizione <sup>36</sup>.

Nel 2018 nasce il progetto europeo *Life Tackle*<sup>37</sup>, che testimonia come già da diversi anni l'Unione Europea abbia ben compreso la necessità di stimolare comportamenti virtuosi soprattutto nell'ambito della responsabilità verso l'ambiente che resta, come già osservato, il settore dove si procede più a rilento. Il Progetto si propone di analizzare nel dettaglio l'impatto del calcio sull'ambiente, soprattutto in relazione agli eventi sportivi: si prendono così in esame diverse categorie (trasporti, consumo di cibi e bevande, energia etc.) e relativi indotti impattanti sull'ambiente al fine di identificare le opportune strategie di miglioramento.

Tale progetto, la cui conferenza conclusiva ha avuto luogo il 15 marzo 2022 allo stadio Olimpico, ha rappresentato senza dubbio la base operativa da cui partire per promuovere quelle politiche istituzionali delle quali tratteremo nel prossimo capitolo e che dovranno, necessariamente, affiancarsi alle iniziative promosse dai singoli Club.

---

<sup>36</sup> Responsiball - Classifica Campionato 2022

<sup>37</sup> ATTREZZATURA PER LA VITA (lifetackle.eu)

## 2.4 Il social engagement come veicolo di sostenibilità.

### Studio di caso: l'US Lecce e il *Programma tifosi*.

I più moderni approcci teorici al tema della sostenibilità aggiungono ai tre pilastri – ambientale, economico e sociale – un quarto fondamentale ingrediente, ossia la cultura. Secondo i ricercatori dell'Università finlandese di Jyvaskyla<sup>38</sup>, in relazione al tema della sostenibilità la cultura può essere diversamente declinata:

- come il quarto pilastro (*culture in*, cioè la “cultura nello sviluppo sostenibile”);
- come mediatore degli altri tre pilastri (*culture for*, cioè la “cultura per lo sviluppo sostenibile”);
- come fondamento della sostenibilità (*culture as*, cioè la “cultura come sviluppo sostenibile”).

La cultura è comunque il motore del processo di sviluppo sostenibile, in un'ottica necessariamente globale e non confinata alle singole realtà territoriali. Fondamentale, a tale proposito, la possibilità del coinvolgimento dei diversi attori sociali al fine della maturazione di una piena consapevolezza delle sfide che siamo chiamati ad affrontare, che può accrescersi solo grazie ad un appropriato contesto culturale di riferimento.

Il sentirsi parte di una comunità che condivide valori e *mission* è fondamentale in ambito sportivo: partendo da tale presupposto, il concetto di *engagement*, per sua natura multidisciplinare e polivalente<sup>39</sup>, considera

---

<sup>38</sup>AA.VV., *Culture in, for and as sustainable development. Investigating cultural sustainability*, University of Jyvaskyla, 2015.

<sup>39</sup> Higgins, E., T., Scholer, A., A. (2009). Engaging the Consumer: The Science and Art of the Value Creation Process, *Journal of Consumer Psychology*, 19 (2), 100-114.

l'interazione tra individuo e comunità, anche in relazione a quella che potremmo definire la community virtuale dei simpatizzanti e dei tifosi.

Oggigiorno è necessario superare la visione di una domanda di sport "standardizzata", dal momento che sussistono diverse tipologie di consumatori, con abitudini e richieste fra loro molto diverse.

Ciò implica la necessità che le società calcistiche individuino diverse strategie di marketing per i diversi segmenti di consumatori; pensiamo, ad esempio, come sia divenuta anacronistica la distinzione fra spettatori dal vivo e virtuali, dal momento che sempre più le diverse esperienze si intersecano, imponendo alle società sportive la ricerca di strategie che avvicinino l'esperienza digitale a quella reale, ma possano anche convertire l'esperienza reale in un'esperienza digitale.

I supporter manifestano il loro attaccamento alla squadra attraverso comportamenti che implicano un esborso monetario (es. acquisto di biglietti o di merchandising), ma anche attraverso un sostegno diverso e nuovo nelle modalità (ad esempio seguire la pagina social della propria squadra, acquistare *fantoken* per sostenere la società avendo in cambio un potere decisionale in merito a scelte non fondamentali per la società stessa, ma importanti per il tifoso – scelta di maglie, cori, inni etc. ); il coinvolgimento dei supporter è indubbiamente fondamentale per la crescita commerciale delle Società e deve essere stimolato con strategie e modalità in continua evoluzione che tutelino, comunque, il ruolo e la stabilità della gestione societaria.

Tale coinvolgimento oggi è sicuramente facilitato dall'utilizzo della rete e dei social; i social media offrono alle aziende un pubblico globale e anche le società sportive devono strutturarsi necessariamente come media company. Recentemente sono nate diverse piattaforme con il duplice scopo, da un lato, di fornire informazioni ai club in merito ai loro tifosi e, dall'altro,



di connettere costantemente tifosi e simpatizzanti in quanto membri di una comunità nella quale condividere esperienze e creare valore comune.

Ad esempio la piattaforma *SportXP*<sup>40</sup> rappresenta un'innovativa soluzione digitale ad alto valore aggiunto per squadre e organizzazioni sportive di qualsiasi dimensione e tipologia; essa propone una serie di servizi integrati finalizzati alla riorganizzazione strategica dei canali di comunicazione e fornisce ai club la possibilità di:

- **informare** in tempo reale gli utenti con contenuti sulla loro squadra preferita, come il calendario e i risultati, la classifica, le informazioni su tutti i giocatori della rosa, news e contenuti multimediali;
- **migliorare l'interazione** tra club e fan, aumentandone l'engagement con giochi, Keyboard e Stickers personalizzati e un Forum dedicato ai fan, dove poter commentare in diretta la partita;
- **valorizzare il proprio processo di monetizzazione** come risultato dell'implementazione di mirate strategie di membership multi-livello e di funzionalità importanti quali X-Commerce, ticketing, acquisti.

*SportXP* analizza e monitora approfonditamente l'esperienza dei fan prima, durante e dopo la partita, raccogliendo così dati preziosi per i club, raggruppati in un'unica piattaforma. Nella piattaforma è inoltre presente un'area riservata nella quale i supporter possono accedere a contenuti esclusivi; notifiche geolocalizzate hanno, inoltre, l'obiettivo di stimolare l'interrelazione fra i supporter i quali, pur appartenendo a diversi contesti socio-culturali, sono accomunati da un comune senso di appartenenza alla squadra, che fa superare confini e differenze <sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> [Social Fan Engagement: coinvolgere il pubblico con contenuti esclusivi \(sportthinking.it\)](https://www.sportthinking.it)

<sup>41</sup> [SportXP - The sport platform: Fan engagement, Live Experience and Data Monetization](#)

L'esperienza è un fatto fondamentale nello sport, non solo per chi lo pratica ma anche per supporter e spettatori, i quali desiderano fortemente essere coinvolti in esperienze memorabili. Per tale ragione le società calcistiche possono far leva sull'experience marketing per aumentare il coinvolgimento dei propri supporter e l'interazione fra questi ultimi e il club.

Questo approccio inizia a farsi strada nel calcio italiano, anche se ancora resta subordinato all'ambito tecnico sportivo, sia come centro di interesse che come risorse impiegate.

Il coinvolgimento dei supporters nelle scelte societarie e il potere del consenso da esse generato, contribuisce a creare un *soft power* legato alla fiducia del tifoso nei confronti della società; il rafforzamento del legame fra società e tifosi, facilitato dall'utilizzo dei social media, oltre a innescare un circuito virtuoso di crescita economico finanziaria per i club può essere alla base della creazione di una cultura della sostenibilità.

Il social engagement, inteso come strategia di marketing finalizzata alla fidelizzazione dei supporter e alla sostenibilità economico finanziaria delle società calcistiche, può cioè assolvere anche al compito di veicolare i valori della sostenibilità sociale e ambientale al fine di accrescerne la consapevolezza nei tifosi e stimolare comportamenti virtuosi.

Il legame e l'interazione che si creano tra club e supporter possono innescare un meccanismo di reciproche influenze dove il supporter, spinto alle buone pratiche dal modello proposto dal club in cui si riconosce può, a sua volta, influenzare le scelte societarie indirizzandole verso la sostenibilità così come accade in altri ambiti e settori economici dove il consumatore, sempre più responsabile, indirizza con le sue scelte di consumo l'operato delle singole aziende spingendole verso modelli di sostenibilità, restandone a sua volta influenzato.

L'*internship* effettuato nell'ufficio marketing dell'U.S. Lecce è stata un'occasione di confronto con una realtà calcistica italiana che si contraddistingue per essere giovane, dinamica, aperta a nuovi approcci e caratterizzata da un forte legame con i propri tifosi e il proprio territorio, all'insegna della tutela della cultura salentina.

Già nel 2019 l'US Lecce ha strutturato il programma tifosi denominato U.S. Lecce Program, finalizzato alla fidelizzazione del tifoso a partire dalla sottoscrizione annuale<sup>42</sup>. Con la sottoscrizione il tifoso acquisisce il diritto di partecipare ad estrazioni con sorteggio randomizzato, anche in tempo reale, per vivere in prima persona ambienti ed esperienze dedicate generalmente agli addetti ai lavori.

Il tifoso sorteggiato partecipa ad esperienze come *Walk about* (giri dello stadio nel prepartita dove viene illustrata la storia della società), partecipazione dei piccoli tifosi a programmi radiofonici con intervista dei propri calciatori preferiti o possibilità di calciare rigori nel prepartita insieme ai giocatori, creazione di appuntamenti ad hoc (aperitivi con singoli giocatori nel luogo dello sponsor), possibilità di assistere agli allenamenti della squadra a porte chiuse, possibilità di assistere a partite della prima squadra e della primavera e di seguire le due squadre nel ritiro estivo.

E' attualmente in fase di progettazione un piano specifico che, nell'ottica dell'implementazione della CSR nella gestione societaria, individua anche delle strategie di social engagement finalizzate alla progressiva acquisizione di una mentalità sostenibile nel tifoso, coinvolgendo in tal senso anche enti locali ed associazioni. Si tratta dell'individuazione di nuove esperienze che possano rappresentare il «premio» per comportamenti virtuosi dal punto di vista della sostenibilità, quali l'utilizzo di mezzi pubblici o non inquinanti

---

<sup>42</sup> USLECCE PROGRAM

per recarsi allo stadio e la collaborazione in attività di tutela ambientale e sociale, sempre nell'ottica di una continua e proficua interazione con il territorio e nel pieno rispetto di persone, cultura, ambiente.

La sostenibilità diventa così obiettivo virtuoso della loyalty e dell'engagement.

### **CAPITOLO 3**

## **LE POLITICHE ISTITUZIONALI PER L'AFFERMAZIONE DELLA CSR NEL SETTORE CALCIO**

### **3.1 Azione pubblica, asimmetrie informative e trasparenza nel rapporto fra società sportive, utenti e istituzioni.**

Uno dei principali limiti all'azione pubblica, pur non essendo ad essa necessariamente connaturato, è da rintracciarsi nell'informazione asimmetrica.

L'informazione viene definita asimmetrica quando non tutti gli attori economici sono in possesso delle medesime informazioni e ciò genera delle distorsioni nel mercato.

Il fenomeno diviene rilevante anche per le istituzioni: in molti casi, infatti, i decisori politici possono aver accesso ad informazioni privilegiate, ma non sempre ciò si sostanzia nella possibilità di farne un uso strategico; questo perché accedere in via privilegiata a certe informazioni non significa poterne controllare l'attendibilità<sup>43</sup>.

Questo aspetto molto delicato assume rilevanza anche in merito alle politiche ambientali, dal momento che al di là delle normative di riferimento

---

<sup>43</sup> Petretto A., Russo F.F. (a cura di) - Bènessy-Quèrè A., Coeuré B., Jacquet P., Pisani-Ferry J. (2017) *Politica economica – teoria e pratica*, Bologna, Il Mulino.

predisposte ai diversi livelli – locale, nazionale, europeo – e delle linee guida fornite dai principali organismi internazionali, i dati che vengono raccolti e che rappresentano la base per individuare obiettivi, mezzi e strategie sono essenzialmente forniti dagli attori privati.

Il controllo sulla veridicità dei dati forniti è, ovviamente, molto difficile; conseguentemente le scelte attuate con le politiche di sostenibilità devono tenere in considerazione valutazioni scientifiche e stime che possano indirizzare l'attività delle istituzioni, contemperando gli effetti delle asimmetrie informative.

La politica ambientale europea si determina nella consapevolezza che il contesto di riferimento presenta un'alta asimmetria informativa: spesso il policy maker non è in grado di accedere a informazioni private interne all'impresa che gli permetterebbero di valutare appieno i processi aziendali e le esternalità prodotte, quindi ricorre a principi legislativi che tutelino ambiente e salute dei cittadini o a imposizioni pigouviane che vadano a compensare l'impatto negativo che certe attività inevitabilmente generano sulla società.

Limitandoci a delle riflessioni inerenti il settore calcistico, è di tutta evidenza come nell'ambito di indagine le asimmetrie informative siano presenti anche nelle relazioni fra club, followers e istituzioni; risulta quindi strategico, a nostro parere, agire direttamente sui comportamenti degli utenti/simpatizzanti – le cui opinioni e decisioni condizionano notevolmente l'andamento, anche economico, delle società sportive – al fine di ottenere determinati risultati in termini di impatto ambientale.

Ciò non vuol dire che non si debba continuare sulla strada di una sempre maggiore formalizzazione delle scelte di CSR da parte delle società sportive, dal momento che ciò implica un controllo diffuso e proficuo sulle politiche societarie da parte degli stakeholder e delle istituzioni, garantendo la

maggior trasparenza possibile, ma che ciò debba essere complementare all'individuazione di nuove strategie capaci di stimolare gli utenti a tenere, nella quotidianità, certi comportamenti.

Individuare nuove modalità nella relazione fra istituzioni e utenti, da considerare come diretti interlocutori, avrebbe delle ricadute positive nelle strategie societarie di CSR, affiancando la progressiva affermazione del bilancio di responsabilità sociale/ambientale e facilitando lo sviluppo di una cultura della sostenibilità.

### **3.2 Il ruolo della FIGC nell'acquisizione condivisa del nuovo senso di responsabilità: la *Carta sulla Sostenibilità Ambientale nel Calcio*. L'esempio di Lega Pro.**

A partire dall'esperienza maturata nel progetto Life Tackle, conclusosi nel 2022, e grazie alla collaborazione, anche tecnica, di diversi soggetti quali Scuola Superiore Sant'Anna, Lega Serie A, NPB, Lega Pro, LND, AIC, AIAC, dei partner Eni e Lette, di Sport e Salute e del consorzio CoRiPet, la FIGC ha redatto e aperto alla sottoscrizione un nuovo documento, la *Carta sulla Sostenibilità Ambientale nel Calcio*<sup>44</sup>.

La Carta, approvata nel febbraio 2022, è aperta all'adesione di Club sia professionistici che dilettantistici con l'obiettivo di fornire le linee guida essenziali per una funzionale applicazione dei principi di sostenibilità ambientale su diversi fronti: governance ambientale, gestione di infrastrutture e organizzazione eventi, partnership, engagement di stakeholder e tifosi.

---

<sup>44</sup> [Presentazione standard di PowerPoint \(figc.it\)](#)

In merito al primo aspetto, la Carta invita le organizzazioni calcistiche a definire al proprio interno ruoli e responsabilità in materia ambientale prevedendo nell'organigramma aziendale figure apposite, a istituire comitati o gruppi di lavoro interdipartimentali per la sostenibilità ambientale e ad adottare metodi rigorosi di valutazione delle proprie performance ambientali, pianificando obiettivi e strategie in modo sistematico e prevedendo un monitoraggio continuo delle attività attraverso l'adesione a protocolli internazionalmente riconosciuti.

Stadi e centri sportivi dovranno essere progettati, realizzati e ammodernati nel rispetto dei principi di *eco-design*, con materiali sostenibili, all'insegna dell'efficienza energetica e "*intelligentemente integrati nel contesto urbano e cittadino*"<sup>45</sup>, prevedendo anche iniziative di riqualificazione urbana e rigenerazione dell'ambiente circostante. Dovranno altresì essere adottati piani di gestione della fase di riciclo dei manti erbosi artificiali e degli altri materiali dismessi e si dovranno prevedere in loco fonti energetiche rinnovabili, come pannelli fotovoltaici e relativi sistemi di accumulo.

La gestione degli eventi dovrà avvenire con l'obiettivo di ridurre gli sprechi, gestire adeguatamente i rifiuti nel post-evento, stimolare comportamenti virtuosi e rispettosi dell'ambiente da parte dei partecipanti all'evento anche in relazione all'aspetto della mobilità di tifosi e organizzatori e a quello dell'impatto dei servizi catering delle aree hospitality<sup>46</sup>.

Partendo dal presupposto che "*nutrire le relazioni con i propri stakeholder costituisce una funzione cruciale per le organizzazioni calcistiche*"<sup>47</sup>, la Carta dedica ampio spazio all'importanza del coinvolgimento dei diversi soggetti che interagiscono con le società sportive per poter agire lungo la

---

<sup>45</sup> Ivi, sez.2

<sup>46</sup> Ivi, sez.3

<sup>47</sup> Ivi, sez.4

“catena del valore” e riuscire a promuovere la cultura della sostenibilità: si suggerisce quindi di avviare collaborazioni con i Comuni e i fornitori dei servizi di mobilità urbana e smaltimento dei rifiuti, avviare iniziative progettuali con sponsor e partner, scegliere i propri fornitori secondo parametri legati alla sostenibilità e al territorio, implementare piattaforme e strumenti di consultazione per intercettare necessità e aspettative delle parti coinvolte e promuovere anche attraverso tali canali le “buone pratiche”, all’insegna della trasparenza verso l’esterno.

Gli stessi tifosi, i cui comportamenti risultano determinanti a partire dalla scelta dei mezzi per raggiungere gli stadi fino al consumo di generi alimentari e bevande durante le competizioni, dovranno essere stimolati a comportamenti rispettosi dell’ambiente accrescendone la sensibilità verso queste tematiche.

A tal fine essi potranno essere coinvolti attivamente in iniziative di sostenibilità portate avanti dalle Società e incentivati a comportamenti virtuosi grazie a iniziative commerciali (ad esempio sconti sui biglietti), a un’adeguata informazione sui comportamenti da tenere nel corso degli eventi attraverso dispositivi multimediali e a modalità di *gamification* (partecipazione a giochi a premi, concorsi etc.)<sup>48</sup>.

Grazie all’impulso della Federazione, anche le singole Leghe si sono attivate per accrescere la consapevolezza sociale e ambientale nelle società affiliate. Un valido esempio in tal senso è fornito dal processo di sensibilizzazione e di rinnovamento in atto nell’ambito della Lega Pro.

Abbiamo avuto l’occasione di intervistare il dott. Paolo Del Bene, direttore dell’Associazione Sportiva Luiss, già docente di Management dello Sport presso il medesimo Ateneo e Coordinatore del Centro Studi Lega Pro, il

---

<sup>48</sup> Ivi, sez.5



quale ci ha spiegato che è in fase di ultimazione la redazione di un documento che, partendo dall'analisi dell'evoluzione del concetto di responsabilità sociale, analizza il percorso ad oggi effettuato dalla Lega individuando nuove strategie e prospettive.

I momenti fondamentali del percorso intrapreso sono sicuramente la pubblicazione nell'aprile 2020 della Carta dei valori e nel maggio 2020 del Manifesto di Lega Pro "La responsabilità sociale per il calcio 4.0", due documenti che forniscono alle società affiliate le coordinate fondamentali sulla base delle quali intraprendere concrete azioni di rinnovamento.

A tali documenti sono seguite, a partire dal 2021, una serie di azioni per diffondere la cultura della sostenibilità e volte ad affermare il concetto che *"La responsabilità sociale può essere molto più di un costo, di una costrizione, di un gesto filantropico: può rappresentare un'occasione di innovazione e di vantaggio competitivo (...) diventando fonte di progresso sociale e di valore condiviso"*<sup>49</sup>.

Si individuano così gli strumenti esterni (certificazioni a valenza sociale, codici etici e linee guida, iniziative multi-stakeholder, stakeholder engagement, modelli per la rendicontazione sociale ad esempio) che possono rappresentare un valido punto di partenza per le società sportive che vogliono avvicinarsi alle buone pratiche inaugurando un nuovo trend culturale e che comportano l'allineamento delle aspettative verso obiettivi comuni di qualità e innovazione.

Parallelamente le società sportive possono far leva su strumenti interni, quali l'esplicitazione della mission, la Carta dei valori, la formazione del personale, la sensibilizzazione degli stakeholder, la redazione di documenti

---

<sup>49</sup> Intervista al dott. Paolo Del Bene, giugno 2023

quali il Bilancio di sostenibilità o il Report integrato, la previsione di figure quali il manager della sostenibilità.

Nel documento si privilegia l'approccio partecipativo, che valorizza i feedback dei protagonisti e che diventa un metodo di lavoro condiviso, facendo perno sulle reali esigenze degli interlocutori ai quali viene fornito il necessario supporto da parte della Lega nell'implementazione delle nuove politiche di CSR, a partire dalla pianificazione iniziale fino ad arrivare alla concreta realizzazione delle diverse azioni.

A partire dal febbraio 2021 la Lega Pro ha dato il via alla seconda fase del percorso *Verso la sostenibilità*, che si impernia sull'organizzazione di workshop formativi con le società affiliate, sull'analisi dei relativi feedback e su un'importante azione di monitoraggio continuo delle attività intraprese dalle stesse.

### **3.3 Lavoro di progetto: un'idea di start up da “prestare” alle istituzioni.**

Nell'ambito del corso di Politica Economica frequentato nel corrente A.A., ci è stata fornita l'opportunità di partecipare ad un Hackathon avente ad oggetto l'individuazione di strategie educative nell'ambito della sostenibilità in settori autonomamente scelti da noi studenti.

Il frutto del lavoro del mio gruppo di progetto<sup>50</sup>, individua un modo innovativo per diffondere la cultura della sostenibilità in ambito sportivo a partire dal riciclo di materiali sportivi usati, incentivando con un piccolo benefit il soggetto chiamato a collaborare.

Risulta necessario evidenziare come i materiali sportivi quali, ad esempio, kit di allenamento e kit partita abbiano generalmente un anno di vita per poi

---

<sup>50</sup> D'Anselmo B., Pellegrini E., Polito G.M. (2022) ,ReSpo “Responsibility, Recycling & Sport”, LUISS, Roma

essere dismessi, nella migliore delle ipotesi accantonati o, peggio, gettati tra i rifiuti indifferenziati, così come accade a gran parte dell'attrezzatura e degli accessori sportivi dove compaiono i marchi degli sponsor delle diverse squadre.

Nel progetto si prevede l'introduzione nel mercato di un nuovo sistema di riciclo di materiali sportivi realizzati in polpropilene, nylon, resine, poliestere ed altre plastiche facilmente lavorabili, che si serve di Hub di raccolta provviste di « cassonetti intelligenti » in grado di identificare i materiali introdotti e di quantificarne il peso. Attraverso la app il singolo cittadino, ma anche società sportive ed associazioni, possono individuare la Hub di raccolta più vicina, attivare il cassonetto ed effettuare il deposito; sul profilo dell'utente verrà progressivamente caricato l'accumulo di materiale depositato e, al raggiungimento degli obiettivi prefissati, verranno erogati benefit in termini di percentuali di sconto sugli acquisti di nuovi materiali presso le aziende produttrici partner del progetto, che si occuperanno del riutilizzo dei materiali depositati.

Posizionando le Hub in luoghi strategici, ad esempio vicino a centri sportivi e scuole, si potrebbe ipotizzare una gestione congiunta della raccolta di tali materiali da parte delle diverse società sportive con il coordinamento di enti locali e territoriali, che fornirebbero il proprio supporto sia nella fase della raccolta che in quella della redistribuzione alle aziende per il riciclo degli stessi materiali.

Riteniamo che l'idea, perfettamente aderente alle linee guida dettate dalla Carta della FIGC e realizzabile a diversi livelli, possa rappresentare un esempio di come il coinvolgimento degli utenti e l'interrelazione tra società sportive e istituzioni siano strategici ai fini della diffusione di una nuova mentalità e alla progressiva affermazione della cultura della sostenibilità nell'ambito sportivo.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il percorso di affermazione della Corporate Social Responsibility, avviatosi alla fine del secolo scorso anche in ambito sportivo, è progredito a fatica fra facili entusiasmi e battute d'arresto, benchè la dimensione ambientale e la dimensione sociale siano senza dubbio connaturate all'attività sportiva.

Ciò è dipeso da vari fattori, in primo luogo dall'ingente impiego di risorse umane e materiali che l'attuazione di tali politiche implica e che possono arrivare a gravare pesantemente sui bilanci delle società sportive, soprattutto su quelle di piccole e medie dimensioni, senza assicurare un ritorno economico nel breve periodo; la non obbligatorietà delle rendicontazioni di sostenibilità, inoltre, ha reso l'adesione a linee guida e protocolli internazionali meramente volontaria e ciò, nell'assenza di una vera cultura della sostenibilità, non ha facilitato il percorso intrapreso.

L'impulso fornito dalle istituzioni e dagli organismi internazionali, con previsioni normative che iniziano ad essere vincolanti nei confronti di alcune categorie di imprese, è stato certamente fondamentale dal momento che, esplicitando linee guida e obiettivi comuni, traccia la strada per una progressiva affermazione della CSR nei diversi ambiti, anche in quello sportivo.

Per ciò che concerne in particolare il settore del calcio, oggetto principale della nostra analisi, si evidenzia che a fronte della recente proliferazione di numerose iniziative volte ad una progressiva affermazione della responsabilità sociale, sono ancora pochi i club che hanno iniziato sistematizzare tali attività, utilizzando lo strumento delle rendicontazioni (di sostenibilità, di responsabilità, integrate) che, oltre a fornire un'adeguata cornice che possa formalizzare le attività intraprese, assolverebbero

pienamente all'esigenza di trasparenza e comunicazione nei confronti degli stakeholder, evidenziando risorse impiegate e risultati ottenuti, sia in termini di obiettivi raggiunti che di tempi e margini di miglioramento.

Alla luce dell'analisi effettuata è possibile affermare che nel settore calcistico italiano è certamente in atto un processo di rinnovamento e di implementazione delle nuove istanze di sostenibilità incoraggiato dalla Federazione e dalle Leghe che tentano, da un lato, di razionalizzare e incanalare le diverse azioni strutturando precise linee guida e, dall'altro, di sostenere i club fornendo l'adeguato supporto, anche formativo; nella maggior parte delle società calcistiche italiane, infatti, non sono ancora previste figure professionali ad hoc, che abbiano il compito di occuparsi di tale aspetto specifico con il necessario approccio interdisciplinare e la necessaria competenza.

È di tutta evidenza, infatti, come chi si occupa di Corporate Social Responsibility debba possedere la capacità di saper intrecciare valutazioni economico aziendali con analisi sociologiche e politiche: ciò implica necessariamente una formazione specifica, sulla quale ancora si sta investendo poco.

Partendo, inoltre, dalla considerazione che il calcio è senza dubbio lo sport con il maggior grado di coinvolgimento emotivo, oltre che quello con il maggior indotto economico, riteniamo che sia assolutamente strategico utilizzare lo strumento del social engagement per veicolare determinati valori, stimolando negli utenti comportamenti virtuosi e in linea con le politiche di sostenibilità: alcune società calcistiche stanno cominciando a lavorare in tal senso, ma le potenzialità di tale strumento devono ancora essere ben comprese e adeguatamente sfruttate.

L'azione istituzionale, in un contesto ad alta asimmetria dell'informazione, pur basandosi su chiare e condivise previsioni normative dovrà essere in

grado di attivare una proficua sinergia fra policy maker, enti, società sportive e utenti: solo grazie ad un'azione congiunta e integrata fra i diversi attori sociali sarà infatti possibile evitare il rischio di una mera “sostenibilità di facciata”, contribuendo alla progressiva affermazione di una cultura della sostenibilità ambientale e sociale anche nel mondo del calcio.

## BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (2015), *Culture in, for and as sustainable development. Investigating cultural sustainability*, University of Jyväskylä

Brown A.(2010), “The social and community value of football: final report”. *Supporters Direct and Substance*, Manchester

Buscarini C., Mura R. (2014), *La “buona” governance ed il ruolo dell’etica nelle organizzazioni dello sport*, Università del Foro Italico, Roma

Cesaro D. (2012), *La Responsabilità Sociale di Impresa e il Bilancio Sociale nel settore sportivo. Il caso Padova*, Università degli Studi Ca’Foscari, Venezia

Commissione Europea, *Libro Verde sulla responsabilità Sociale di Impresa*, Bruxelles, 18 luglio 2001

Commissione Europea (2011), *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni- Nuova strategia UE 2011-14 per la Responsabilità Sociale d’Impresa*, Bruxelles

Community Soccer Report, CSR in serie A 2020-2021 (2021) *Indagine sulla responsabilità sociale tra i Club di serie A*

Di Giandomenico M.E. (2008), *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*, Giuffrè Editore, Roma

Elkington J. (1994), *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. California Management Review*, California

Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a Stakeholder Approach*, Pitman Press, Boston

Friedman M. (1970), “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *New York Times Magazine*, 13/09/1970

Gandolfi V. (2012), la valutazione della responsabilità sociale delle imprese: analisi critica di alcuni casi aziendali, *Impresa progetto – Electronic Journal of Management*, n.2

Garriga E., Mele D. (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*

Gennarelli E. (2022), Il ruolo della sostenibilità nel calcio e nel campionato di serie A: il caso AS Roma, Dipartimento di impresa e management, LUISS, Roma

Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2013), *Il bilancio sociale GBS 2013 – Standard*

Higgins, E., T., Scholer, A., A. (2009), Engaging the Consumer: The Science and Art of the Value Creation Process, *Journal of Consumer Psychology*, 19 (2)

Hinna L., Monteduro F. (2005), *Responsabilità Sociale, Accountability e Strumenti di Rendicontazione Sociale* in Giuseppe Conte (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: Tra diritto, etica ed economia*, Laterza, Bari.

Hinna L., (2002), Gruppo di studio per il bilancio sociale

Istituto dei Revisori-INRL (2023), *La CSR e il bilancio di sostenibilità*, Webinar 02/2023

Marabini F. (2017), *Corporate Social Responsibility delle società di calcio e la nuova sfida delle Benefit Corporation. I casi di A.C. Milan, A.S. Cittadella e Polisportiva Sant'Anna*, Università degli Studi Ca'Foscari, Venezia

Organismo Italiano Business Reporting (2022), *Innovazioni nella Direttiva UE su Reporting di sostenibilità*, 4 luglio 2022

Parlamento UE (2020), *Risoluzione sul Green Deal Europeo*, Strasburgo

Petretto A., Russo F.F. (a cura di) - Bènessy-Quèrè A., Coeuré B., Jacquet P., Pisani-Ferry J. (2017), *Politica economica – teoria e pratica*, Bologna, Il Mulino



Rusconi G. (2013), *Il Bilancio sociale delle Imprese*, Roma , Ediesse,

Rusconi S. (2018), *La rendicontazione sociale nell'ambito sportivo*, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera italiana

Smith A., (2009), “Theorising the Relationship between Mayor Sports Events and Social Sustainability”, *Journal of sport Tourism* 14, n. 2-3

Webwe M. (2008), The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-level Measurement Approach for CSR, *European Management Journal*

## SITOGRAFIA

[Bilanci di Sostenibilità | AC Milan](#) [29 giugno 2023]

[- Cagliari Calcio](#) [30 giugno 2023]

<https://www.communitysoccerreport.it/2022/11/28/online-il-bilancio-dimpatto-della-juventus> [20 luglio 2023]

<https://sustainability.sport> [22 luglio 2023]

[ATTREZZATURA PER LA VITA \(lifetackle.eu\)](#) [24 luglio 2023]

[Manifesto LegaPro.pdf \(lega-pro.com\)](#)

[Presentazione standard di PowerPoint \(figc.it\)](#) [21 luglio 2023]

[Responsiball - Classifica Campionato 2022](#) [22 luglio 2023]

Social Fan Engagement: coinvolgere il pubblico con contenuti esclusivi (sportthinking.it) [30 luglio 2023]

SportXP - The sport platform: Fan engagement, Live Experience and Data Monetization [30 luglio 2023]

USLECCE PROGRAM [31 luglio 2023]