



Dipartimento di Impresa e Management  
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management  
Cattedra di Economia Aziendale dello Sport

# **GIUOCO CALCIO E SOSTENIBILITÀ: IL MODELLO VIRTUOSO DELL'UDINESE CALCIO S.p.A.**

Prof.ssa Simona Caricasulo

---

**RELATORE**

Prof. Massimo Nardinocchi

---

**CO - RELATORE**

Alessio D'Elia - 278671

---

**CANDIDATO**

*Anno Accademico: 2024/2025*



## INDICE<sup>1</sup>

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1: LA SOSTENIBILITÀ E LA SUA EVOLUZIONE NEL MONDO DEL CALCIO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Il concetto di sostenibilità.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Origini della sostenibilità: criteri ESG e iniziative in ambito di sostenibilità.....	6
1.1.2 <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	9
1.1.3 Bilancio di sostenibilità e bilancio di impatto .....	12
1.1.4 L'influenza dei criteri ESG nello sport professionistico .....	16
<b>1.2 Calcio e sostenibilità .....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Linee Guida UEFA nel campo della sostenibilità .....	19
1.2.2 CSR e il suo impatto nel mondo del calcio .....	23
<b>CAPITOLO 2: L'IMPATTO ECONOMICO DI UNA GESTIONE SOSTENIBILE .</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Il <i>Business model canvas</i> e la crescente rilevanza dei fattori ESG .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Modelli di <i>governance</i> nelle società di calcio .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 <i>Entreprise value</i> e impatto economico della sostenibilità .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 Strategie finanziarie e investimenti sostenibili nel mondo del calcio .....</b>	<b>37</b>
<b>2.5 Struttura e gestione degli impianti sportivi.....</b>	<b>43</b>
2.5.1 Proprietà pubblica vs proprietà privata .....	43
2.5.2 Investimenti nell'impiantistica sportiva: verso stadi sempre più <i>green</i> .....	45
2.5.3 Fonti di finanziamento per gli stadi di calcio: <i>focus</i> sull'Istituto per il Credito sportivo .....	52
<b>2.6 L'importanza del capitale umano nel mondo del calcio.....</b>	<b>55</b>
<b>CAPITOLO 3: IL MODELLO UDINESE: SOSTENIBILITÀ COME STRATEGIA VINCENTE.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1 Introduzione al modello Udinese.....</b>	<b>61</b>
3.1.1 Breve storia del <i>club</i> : dalla Serie B alla Champions League .....	61
3.1.2 I valori fondanti del <i>club</i> .....	63
3.1.3 Il <i>networking</i> internazionale della famiglia Pozzo .....	65

---

<sup>1</sup> NOTA METODOLOGICA: è stato fatto uso di Intelligenza Artificiale per la sistematizzazione e riorganizzazione di alcuni contenuti.

<b>3.2 Il Bluenergy Stadium e la sostenibilità ambientale dell'Udinese Calcio .....</b>	<b>67</b>
3.2.1 Un impianto sportivo all'avanguardia: innovazioni ecologiche e gestione energetica .....	67
3.2.2 Bluenergy Stadium: uno stadio vivo 365 giorni l'anno .....	70
3.2.3 L'impatto sul bilancio d'esercizio .....	72
3.2.4 La sostenibilità ambientale oltre lo stadio .....	76
<b>3.3 L'importanza dello <i>scouting</i> e dell'eterogeneità .....</b>	<b>78</b>
<b>3.4 Confronto con altri modelli di gestione sostenibile.....</b>	<b>81</b>
3.4.1 Udinese vs altri <i>club</i> italiani.....	81
3.4.2 Udinese vs <i>club</i> europei .....	83
<b><i>CONCLUSIONI</i>.....</b>	<b>85</b>
<b><i>BIBLIOGRAFIA</i> .....</b>	<b>88</b>
<b><i>SITOGRAFIA</i>.....</b>	<b>101</b>
<b><i>ABBREVIAZIONI</i>.....</b>	<b>106</b>
<b><i>APPENDICE 1</i> .....</b>	<b>108</b>
<b><i>APPENDICE 2</i> .....</b>	<b>111</b>
<b><i>APPENDICE 3</i> .....</b>	<b>115</b>
<b><i>RINGRAZIAMENTI</i>.....</b>	<b>118</b>

## INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di esplorare il tema della gestione sostenibile nelle società calcistiche professionistiche, con particolare riferimento all'esperienza dell'Udinese Calcio S.p.A., che si distingue oggi come uno dei modelli più virtuosi nel panorama italiano ed europeo. L'attenzione crescente rivolta ai criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*) e alle pratiche di *Corporate Social Responsibility* (CSR) ha progressivamente trasformato anche il mondo del calcio, imponendo ai *club* nuove sfide in termini di governance, responsabilità sociale e gestione ambientale. In questo contesto, l'analisi del modello Udinese offre l'opportunità di approfondire le modalità con cui un club di dimensioni medie, attraverso scelte lungimiranti e strategie mirate, sia riuscito a integrare la sostenibilità all'interno del proprio assetto organizzativo e gestionale, mantenendo al contempo una solidità economico-finanziaria e una competitività sportiva rilevante.

La scelta di affrontare questa tematica è nata da una duplice motivazione personale. Da un lato, una profonda passione per il calcio, coltivata fin dall'infanzia, che ha stimolato un interesse non solo per l'aspetto sportivo, ma anche per le dinamiche economiche, sociali e culturali che ruotano attorno a questo fenomeno globale. Dall'altro, la crescente consapevolezza della centralità delle tematiche sostenibili nella gestione d'impresa, e la volontà di analizzare come anche un settore apparentemente tradizionalista come quello calcistico stia affrontando il necessario percorso di transizione verso modelli più responsabili e duraturi. L'idea di scegliere l'Udinese come caso studio si è consolidata durante la fase preliminare di ricerca, quando è emerso con chiarezza, attraverso *report* e studi di settore, che il *club* friulano rappresenta attualmente il primo club italiano per sostenibilità nella classifica del Brand Finance Football Sustainability Index 2023.

Nel delineare il percorso di analisi, mi sono posto alcuni interrogativi fondamentali che hanno guidato la ricerca: quali sono le strategie che permettono a una società calcistica di integrare con successo i criteri ESG nella propria *governance*? Quali vantaggi competitivi derivano da una gestione sostenibile nel medio-lungo periodo? Quali sono i principali ostacoli culturali, economici e normativi che ancora ostacolano la diffusione di buone pratiche nel calcio italiano? Ed infine: il modello Udinese è replicabile o scalabile in altri contesti, sia nazionali sia internazionali? Per rispondere a questi interrogativi, è stato

necessario elaborare una metodologia di ricerca articolata, capace di combinare analisi teoriche ed empiriche, studio documentale e raccolta di testimonianze dirette.

La metodologia adottata si è basata su tre pilastri principali. In primo luogo, è stata effettuata una revisione sistematica della letteratura accademica e professionale in materia di CSR, ESG e sostenibilità nel settore sportivo, con particolare attenzione ai documenti strategici della UEFA, come la Football Sustainability Strategy 2030, ai *report* ufficiali del Brand Finance Football Sustainability Index e ai Rapporti FIGC relativi allo stato del calcio italiano. In secondo luogo, sono stati utilizzati strumenti di analisi quantitativa per esaminare l'andamento economico-finanziario del *club* friulano. In particolare, grazie all'accesso alla piattaforma AIDA<sup>2</sup> sono stati reperiti e analizzati i dati relativi agli ultimi dieci esercizi di Udinese Calcio S.p.A., consentendo così di valutare la coerenza tra i principi di sostenibilità dichiarati e i risultati economici effettivamente conseguiti. L'analisi dei bilanci è stata fondamentale per integrare il discorso teorico con una solida base empirica, verificando la capacità del *club* di coniugare investimenti sostenibili e solidità finanziaria.

Infine, il lavoro si è arricchito grazie alla raccolta di testimonianze dirette da parte di professionisti del settore. In particolare, sono state realizzate due interviste approfondite: una con la dottoressa Piera Abramo, *sustainability manager* dell'Udinese Calcio, che ha offerto una visione privilegiata sulle strategie operative del *club* e sulle difficoltà concrete di implementazione delle pratiche sostenibili; l'altra con il dottor Andrea Benassi, Responsabile Sviluppo Sostenibile dell'Istituto per il Credito Sportivo, il quale, insieme ai suoi collaboratori, ha fornito preziosi spunti relativi al ruolo delle istituzioni finanziarie nel supportare la transizione sostenibile dello sport professionistico.

L'elaborato è strutturato in tre capitoli, ciascuno dei quali affronta un aspetto specifico del tema proposto.

Il primo capitolo è dedicato all'inquadramento teorico della sostenibilità nel calcio. Dopo aver analizzato l'evoluzione storica dei concetti di CSR e ESG, vengono presentate le principali linee guida internazionali che influenzano oggi la gestione sostenibile dei *club*, tra cui l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, il *Green Deal* europeo e le strategie di sostenibilità sportiva promosse dalla UEFA. Il capitolo evidenzia come la responsabilità

---

<sup>2</sup> <https://biblioteca.luiss.it/it/resources/aida-analisi-informatizzata-delle-aziende-di-capitale-italiane>

sociale sia passata da dimensione accessoria a leva strategica fondamentale per il posizionamento competitivo dei *club* calcistici, soprattutto in un contesto di crescente pressione reputazionale da parte degli *stakeholder*.

Il secondo capitolo si concentra invece sull'impatto concreto della sostenibilità nella gestione aziendale delle società calcistiche. Dopo una riflessione sui diversi modelli di *governance* (*closed vs open model*, proprietà pubblica vs proprietà privata), viene analizzato il ruolo del capitale umano, della formazione giovanile e delle politiche di inclusione sociale come strumenti per la creazione di valore sostenibile. Particolare attenzione viene dedicata all'analisi degli investimenti infrastrutturali *green*, con *focus* sui progetti di ristrutturazione o costruzione di stadi sostenibili, e sull'evoluzione del concetto di "*smart stadium*".

Il terzo capitolo rappresenta il cuore dell'elaborato, proponendo l'analisi del caso studio dell'Udinese Calcio. Dopo una panoramica generale sulle iniziative ambientali, sociali e di *governance* avviate dal *club* (dal progetto Bluenergy Stadium alle maglie in tessuto riciclato, dalle collaborazioni con il Banco Alimentare alla creazione di *Summer Camp* sostenibili) si procede a un confronto critico con altre realtà italiane (Milan, Juventus, Atalanta, Bologna) ed europee (Liverpool, Real Betis, Real Madrid), al fine di evidenziare punti di forza, limiti e possibili spunti di miglioramento. Il capitolo si conclude con una riflessione sulla trasferibilità e scalabilità del modello friulano, sottolineando come la sostenibilità, per radicarsi davvero nel sistema calcistico italiano, richieda un profondo cambiamento culturale prima ancora che strutturale.

Attraverso questo percorso, l'obiettivo dell'elaborato non è soltanto quello di descrivere un esempio virtuoso di gestione calcistica sostenibile, ma anche di offrire uno spunto di riflessione critica sul futuro del calcio italiano, evidenziando come la sostenibilità possa diventare non solo un obbligo normativo, ma una vera e propria opportunità strategica per i *club* che sapranno interpretarla con coraggio e visione.

## CAPITOLO 1: LA SOSTENIBILITÀ E LA SUA EVOLUZIONE NEL MONDO DEL CALCIO

### 1.1 Il concetto di sostenibilità

#### 1.1.1 Origini della sostenibilità: criteri ESG e iniziative in ambito di sostenibilità

Quello di sostenibilità è un concetto estremamente complesso, che ha subito, e continuerà a subire, molteplici mutazioni nel corso del tempo. Proprio a causa di questa sua complessità, è difficile fornire una definizione che riesca a riassumerne e comprenderne tutte le sfaccettature.

Nonostante ciò, il concetto di sostenibilità è riconducibile a quello di sviluppo sostenibile, la cui definizione “originaria” è contenuta nel Rapporto “*Our Common Future*”, più comunemente noto come Rapporto Brundtland (dal nome della coordinatrice, Gro Harlem Brundtland), pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED)<sup>3</sup>. La definizione recita: “*lo sviluppo sostenibile è lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni*”<sup>4</sup>. Da questa definizione emerge sia la logica del lungo periodo, che, quindi, implica un elevato grado di incertezza (Munda, 1995)<sup>5</sup>, sia la presenza di diverse dimensioni (ambientale, culturale, sociale, economica, tecnologica), che devono coesistere per garantire integrazione e sviluppo (Bottero e Mondini, 2009)<sup>6</sup>.

Il Rapporto Brundtland è stato un punto di svolta per l'integrazione del concetto di sostenibilità nelle normative e nelle politiche pubbliche; infatti, da quel momento, il principio di sviluppo sostenibile ha iniziato a diffondersi e ad essere adottato come guida per ridefinire i modelli di crescita e progresso, diventando il riferimento essenziale per le strategie future (Lafratta, 2004)<sup>7</sup>.

Con il passare degli anni, questa visione, di impronta filantropica, si è evoluta fino a tradursi in strumenti utili per guidare le attività di governi, imprese e investitori; infatti, un ruolo sempre più cruciale è giocato dai criteri ESG, che rappresentano il punto di

---

<sup>3</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Rapporto\\_Brundtland](https://it.wikipedia.org/wiki/Rapporto_Brundtland)

<sup>4</sup> “*Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”. Brundtland Report for the World Commission on Environment and Development (1987)

<sup>5</sup> Munda, Giuseppe (2012), *Multicriteria evaluation in a fuzzy environment: theory and applications in ecological economics*, Springer Science & Business Media.

<sup>6</sup> Bottero, M. & Mondini, G. (2009), *Valutazione e sostenibilità. Piani, programmi e progetti*, Celid, Torino.

<sup>7</sup> Lafratta, P. (2004), *Strumenti innovativi per lo sviluppo sostenibile*, FrancoAngeli, Milano.

riferimento principale per misurare la sostenibilità aziendale attraverso tre dimensioni fondamentali: ambientale (*enviromental*), sociale (*social*) e *governance*. Quindi, attraverso questi criteri, è possibile calcolare il *rating* ESG, che ha la funzione di orientare le decisioni di investimento non solo verso le organizzazioni che offrono rendimenti economici maggiori, ma anche verso quelle che promuovono il rispetto dell’ambiente e che attuano pratiche di *governance* efficaci<sup>8</sup>; si parla in questo caso di investimenti socialmente responsabili (SRI), pratica emersa tra gli anni 60’ e 70’ del secolo scorso.

Però, il termine ESG, seppure il concetto alla base esistesse già da diversi decenni, è stato introdotto ufficialmente nel 2004 con il rapporto “*Who Cares Wins*”, promosso dall’allora Segretario generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan<sup>9</sup>.

Per facilitare la concreta attuazione della sostenibilità, secondo quanto delineato dal Rapporto Brundtland e previsto dai criteri ESG, negli ultimi anni sono state adottate diverse iniziative a livello internazionale; tra queste, l’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e il *Green Deal* rappresentano due pilastri fondamentali. La prima consiste in un programma d’azione sottoscritto dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvato dall’Assemblea Generale dell’ONU nel 2015; l’Agenda individua 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDG) da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale ed istituzionale entro il 2030<sup>10</sup>.



Figura 1: [17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile](#)

Fonte: <https://sdgs.un.org/goals>

<sup>8</sup><https://www.eq5.com/it/polo-di-conoscenza-compliance/blog/esg-significato-criteri-normative/#:~:text=La%20storia%20moderna%20dei%20principi,del%20framework%20nei%20mercati%20dei>

<sup>9</sup> <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/environmental-social-and-governance-history>

<sup>10</sup> <https://www.agenziacoazione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

Il *Green Deal*, invece, è un'iniziativa presentata nel 2019 dalla Commissione europea, a seguito della dichiarazione dello stato di emergenza climatica<sup>11</sup> da parte del Parlamento europeo; infatti, il Patto Verde pone come principale obiettivo il raggiungimento della neutralità climatica in Europa entro il 2050, che, insieme all'obiettivo di ridurre le emissioni del 55% entro il 2030, è stato reso giuridicamente vincolante dal Parlamento nel 2021, con l'approvazione della legge europea sul clima<sup>12</sup>.

Per raggiungere gli obiettivi fissati dal *Green Deal*, nel 2020, l'Unione Europea ha introdotto, con il Regolamento 2020/852, la Tassonomia UE, documento redatto dal *Technical Expert Group on Sustainable Finance* (TEG)<sup>13</sup>. La Tassonomia EU è un sistema di classificazione che definisce i criteri per identificare le attività economiche<sup>14</sup> in grado di contribuire a raggiungere l'obiettivo emissioni zero entro il 2050<sup>15</sup>.

Secondo l'Articolo 3 del Regolamento, affinché un'attività economica possa essere considerata ecosostenibile, deve rispettare quattro criteri fondamentali: contributo sostanziale a uno o più dei sei obiettivi ambientali dell'UE<sup>16</sup>, assenza di impatti negativi significativi (DNSH) su altri obiettivi, rispetto di standard minimi sociali e di governance, e conformità a specifici criteri tecnici di valutazione stabiliti dalla Commissione Europea. Nel quadro del *Green Deal* europeo, inoltre, si è inserito di recente il *Clean Industrial Deal*, un'iniziativa lanciata dalla Commissione europea a febbraio 2025<sup>17</sup>. Con un

---

<sup>11</sup> Secondo quanto stabilito durante l'Accordo di Parigi del 2015, l'obiettivo è quello di fermare "l'aumento della temperatura media globale ben al di sotto di 2 °C in più rispetto ai livelli preindustriali"; inoltre prevede anche l'impegno a "limitare l'aumento della temperatura a 1,5 °C rispetto ai livelli preindustriali". ([https://www.museoscienza.org/it/fatti-per-capire/pc/limite-1\\_5-gradi](https://www.museoscienza.org/it/fatti-per-capire/pc/limite-1_5-gradi))

<sup>12</sup> <https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200618STO81513/green-deal-europeo-la-chiave-per-un-ue-sostenibile-e-climaticamente-neutrale#:~:text=Gli%20obiettivi%20del%20Green%20Deal,neutralità%20climatica%20entro%20il%202050.>

<sup>13</sup> TEG: gruppo di esperti, formato da 35 membri e oltre 100 consulenti, incaricati dalla Commissione europea di fornire le raccomandazioni per indirizzare la finanza sostenibile

<sup>14</sup> Articolo 1 Regolamento (UE) n. 2020/852: "Il presente regolamento stabilisce i criteri per determinare se un'attività economica possa considerarsi ecosostenibile, al fine di individuare il grado di ecosostenibilità di un investimento."

<sup>15</sup> Inapp (2022), *Finanza sostenibile e tassonomia europea. Una spinta verso l'economia verde*, Inapp Paper n.35, Roma, Inapp.

<sup>16</sup> Articolo 9 Regolamento (UE) n. 2020/852: "Ai fini del presente regolamento s'intendono per obiettivi ambientali: a) la mitigazione dei cambiamenti climatici; b) l'adattamento ai cambiamenti climatici; c) l'uso sostenibile e la protezione delle acque e delle risorse marine; d) la transizione verso un'economia circolare; e) la prevenzione e la riduzione dell'inquinamento; f) la protezione e il ripristino della biodiversità e degli ecosistemi."

<sup>17</sup> <https://www.reuters.com/sustainability/whats-eus-plan-boost-clean-tech-lower-energy-bills-2025-02-26/>

finanziamento di 100 miliardi di euro, il piano sostiene le industrie europee ad alta intensità energetica, andando a rafforzare le misure per la decarbonizzazione e promuovendo l'adozione di tecnologie pulite<sup>18</sup>.

### **1.1.2 Corporate Social Responsibility**

L'approccio "sostenibile" di cui abbiamo parlato finora, però, non si limita solo alle scelte politiche o alle strategie globali, ma ha un impatto diretto sulle attività delle imprese che, attraverso le loro decisioni, influenzano l'ambiente, la società e l'economia e possono favorire la transizione verso un modello di sviluppo sostenibile.

Proprio a questo scopo nasce la cosiddetta *Corporate Social Responsibility* (CSR), concetto che, così come quello di sostenibilità, non è facile da spiegare a causa della mancanza di una definizione universalmente accettata (Wan Saiful Wan-Jan, 2006)<sup>19</sup>.

Nonostante ciò, è possibile individuare due orientamenti di pensiero differenti: uno che si focalizza sulla CSR come posizione etica, per cui le aziende dovrebbero essere responsabili in quanto moralmente giusto, senza aspettarsi alcun ritorno economico; un altro che, invece, dà maggiore importanza alla strategia aziendale, per cui la CSR può essere sfruttata per migliorare la reputazione dell'azienda, ottenere vantaggi competitivi e aumentarne la redditività.

Un caso emblematico di questa contrapposizione è rappresentato da Mintzberg (1983)<sup>20</sup>, che distingue, da un lato, la CSR "pura", praticata per manifesto spirito di solidarietà, dal momento che non va attesa alcuna ricompensa, e, dall'altro, tre diversi tipi di CSR, tutti fondati su una motivazione di convenienza economica<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> <https://www.theguardian.com/world/2025/feb/26/eu-climate-goals-dirty-industries-clean-industrial-deal>

<sup>19</sup> Wan-Jan, W. S. (2006), *Defining corporate social responsibility*, Journal of Public Affairs: An International Journal, 6(3-4), 176-184.

<sup>20</sup> Mintzberg, H. (1983), *The case for corporate social responsibility*, The Journal of Business Strategy, 4(2), 3-15.

<sup>21</sup> Oltre alla CSR "pura", Mintzberg distingue tre tipi CSR: a) CSR per "interesse illuminato" (*CSR for enlightened self-interest*) in cui le imprese adottano pratiche di responsabilità sociale perché credono che a lungo termine ne trarranno beneficio (tangibile o intangibile); b) CSR vista come "investimento strategico" (*sound investment*), teoria secondo cui il mercato azionario premia le imprese socialmente responsabili, riconoscendone il valore e incentivandone le buone pratiche attraverso l'aumento del prezzo delle azioni; c) CSR per evitare interferenze esterne di natura politica, quindi normative restrittive da parte delle autorità.

In tal senso, secondo Moore (2003)<sup>22</sup>, la CSR può rappresentare un modo per risolvere il conflitto tra gli interessi dell'azienda e quelli della sua comunità, a patto che sia praticata in modo autentico e disinteressato, evitando di ridurla a mero strumento di *marketing*.

A fronte di ciò, da una prospettiva opposta, Lantos (2001)<sup>23</sup> sostiene che la CSR debba far parte della strategia delle aziende. In questa prospettiva si distingue tra *Ethical CSR*, la CSR che ci si aspetta che un'azienda attui al fine di non nuocere alla società, e *Strategic CSR*, la CSR attraverso cui l'impresa può acquisire un vantaggio competitivo.

Queste argomentazioni trovano ulteriori sviluppi in quelle di Lewis (2003)<sup>24</sup>, secondo il quale la CSR può rappresentare una preziosa opportunità per un'impresa volitiva di migliorare la sua reputazione e riconquistare la fiducia del pubblico, sempre più sensibile alle pratiche etiche delle aziende.

Parallelamente, Carroll (1991)<sup>25</sup> propone la "Piramide della CSR", secondo cui le imprese, affinché possano essere considerate socialmente responsabili, devono, innanzitutto, garantire la propria sostenibilità economica; in secondo luogo, devono rispettare la legge; in terzo luogo, devono rispettare delle regole etiche e, infine, impegnarsi in iniziative filantropiche.

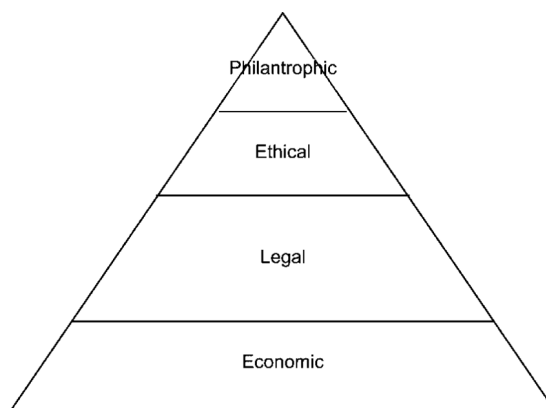


Figura 2: *Carroll's pyramid of corporate social responsibility.*

Fonte: [https://www.researchgate.net/figure/Carrolls-pyramid-of-corporate-social-responsibility\\_fig1\\_229578267](https://www.researchgate.net/figure/Carrolls-pyramid-of-corporate-social-responsibility_fig1_229578267)

---

<sup>22</sup> Moore G. (2003). *Hives and horseshoes*, Mintzberg and McIntyre: what future for corporate social responsibility? *Business Ethics: a European Review* 12(1): 41–53.

<sup>23</sup> Lantos, G. P. (2001), *The boundaries of strategic corporate social responsibility*, *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–630.

<sup>24</sup> Lewis, S. (2003), *Reputation and corporate responsibility*, *Journal of Communication Management*, 7(4), 356–394.

<sup>25</sup> Carroll, A. B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Un'altra prospettiva, volta a rilevare e ad ampliare la CSR, è quella di Freeman (1984)<sup>26</sup> che, con la sua *Stakeholder Theory*, sostiene che la responsabilità di un'impresa non si esaurisce nei confronti degli azionisti, ma si estende a tutti gli attori coinvolti, come dipendenti, clienti e comunità locali; insomma, a tutti gli *stakeholder*, definiti da Freeman “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*”.

La *Stakeholder Theory*, proposta da Freeman, rappresenta un'evoluzione rispetto alla precedente *Shareholder Theory*, elaborata da Milton Friedman nel 1970, in cui gli azionisti (*shareholder*) rappresentano l'unico gruppo nei confronti del quale l'impresa deve ritenersi socialmente responsabile. Secondo questa visione, l'obiettivo esclusivo dell'azienda è incrementare e massimizzare i profitti per gli azionisti, senza dover prendere in considerazione gli interessi degli altri soggetti coinvolti<sup>27</sup>.

Nel 2001, inoltre, la Commissione Europea ha fornito un ulteriore contributo alla definizione di *Corporate Social Responsibility*, attraverso il Libro Verde, nel quale la CSR viene descritta come “*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate*”<sup>28</sup>. Tale definizione rimarca il carattere non obbligatorio della CSR, dato che la sua attuazione viene vista come una scelta strategica, e non come un'imposizione legislativa. La Commissione Europea ha aggiornato questa definizione nel 2011 descrivendo la CSR come “*la responsabilità delle imprese per quanto concerne il loro impatto sulla società*”<sup>29</sup>. Questo cambiamento esprime un'evoluzione del concetto, dandogli un impatto più pratico, non solo come impegno volontario, ma dedicato, nel vero senso del termine, a un processo di integrazione della sostenibilità nella gestione aziendale, includendo anche le piccole e medie imprese.

---

<sup>26</sup> Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston.

<sup>27</sup> Friedman, Milton (September 13, 1970), *A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine.

<sup>28</sup> Commissione Europea (2001), *Libro Verde sulla responsabilità Sociale di Impresa*, Bruxelles, 18 luglio 2001.

<sup>29</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.

### 1.1.3 Bilancio di sostenibilità e bilancio di impatto

Negli ultimi anni, la crescente attenzione della società verso la sostenibilità ha spinto le imprese a essere più trasparenti sulle loro pratiche sociali e ambientali; sempre più spesso, infatti, viene richiesto loro di fornire informazioni chiare e dettagliate sulle iniziative intraprese in un'ottica di *Corporate Social Responsibility*. È in questo contesto che si sviluppa il *Sustainability Accounting*, un approccio che unisce strumenti contabili e sistemi di gestione delle informazioni per monitorare e rendicontare l'impatto aziendale sulla società e sull'ambiente. In questo modo le aziende non si limitano a registrare dati finanziari, ma integrano anche aspetti legati alla sostenibilità, riuscendo così a comunicare, in modo più efficace, il loro impegno<sup>30</sup>.

Il *Sustainability accounting* si traduce nel *Sustainability Reporting* (o bilancio di sostenibilità), strumento fondamentale per comunicare le performance sostenibili delle imprese, facilitando, così, il dialogo con gli *stakeholder* e, di conseguenza, il loro processo decisionale<sup>31</sup>.

Lo sviluppo del concetto di *Sustainability Reporting* risale tra fine anni '90 e inizio Duemila, ma, convenzionalmente, la vera e propria nascita è collocata nel 1996, anno di pubblicazione del libro "*Accounting and accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*" da parte di Rob Gray; da quest'opera si può evincere come il *Corporate Social Reporting* possa essere considerato il processo attraverso cui gli *stakeholder* vengono informati degli effetti sociali e ambientali dell'attività economica di un'organizzazione<sup>32</sup>, fornendo così una visione più ampia della responsabilità aziendale per quanto riguarda la tradizionale rendicontazione di tipo economico-finanziario.

Queste tre dimensioni (economica, sociale e ambientale) sono alla base dell'approccio "*Triple Bottom Line*" (Tre Linee di Fondo), messo a punto dall'imprenditore ed economista britannico John Elkington, nel 1998, con l'opera "*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*"<sup>33</sup>. Secondo Elkington "fare business nel

---

<sup>30</sup> Tettamanzi, P., & Minutiello, V. (2022). *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*. goWare & Guerini Next.

<sup>31</sup> Ibidem

<sup>32</sup> Gray, R., Owen, D. and Adams, C., Eds. (1996) *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice-Hall, London.

<sup>33</sup> Elkington, John, 1949-. (1998), *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Gabriola Island, BC; Stony Creek, CT: New Society Publishers,

21° secolo, nel nuovo millennio, significherà operare in un nuovo mondo, nel vero senso della parola”; dalle sue parole si evince, quindi, un evidente legame tra la teoria *Triple Bottom Line* e il concetto di *Corporate Social Sustainability*, in quanto, al giorno d’oggi, la “sfida” della sostenibilità influenza, in misura sempre maggiore, le strategie delle imprese<sup>34</sup>. Infatti, le aziende avrebbero dovuto superare l’approccio tradizionale, orientato unicamente al profitto, andando a integrare anche obiettivi di tutela ambientale, di rispetto dei lavoratori e attenzione nei confronti della comunità<sup>35</sup>.

La diffusione del *Sustainability Reporting* ha portato, inoltre, all’elaborazione di diversi framework e linee guida, tra cui la *Global Reporting Initiative* (GRI), organizzazione internazionale indipendente nata nel 1997 dalla collaborazione tra la *Coalition for Environmentally Responsible Economies*, ONG americana, e il Programma Ambientale delle Nazioni Unite (UNEP)<sup>36</sup>. Nata inizialmente con l'obiettivo di assicurare una trasparenza focalizzata sulla responsabilità ambientale, col tempo, la GRI ha ampliato il proprio raggio d'azione, includendo anche tematiche sociali, economiche e di governance.

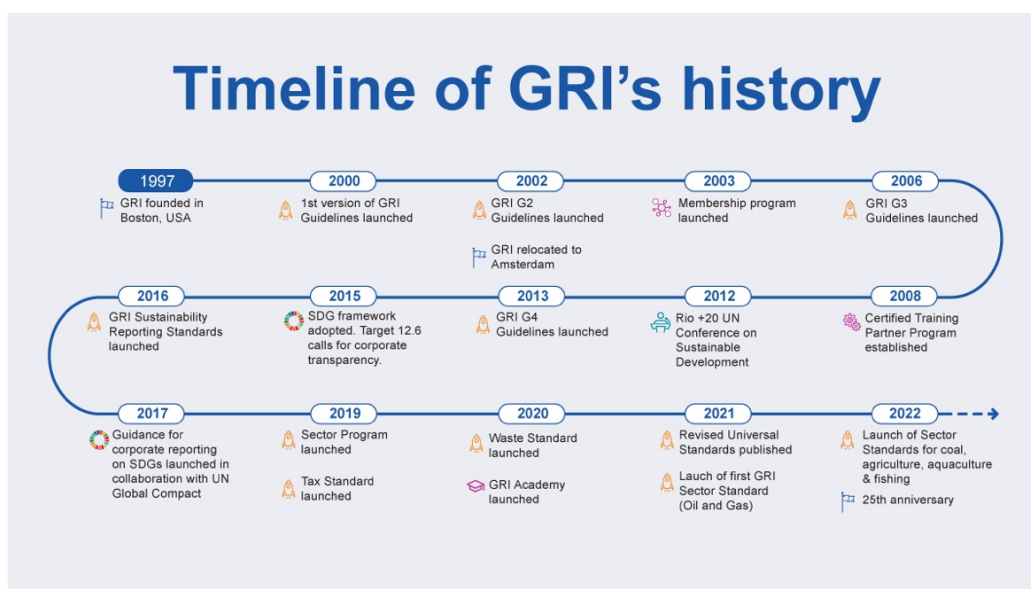


Figura 3: [storia della GRI](https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/)

Fonte: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

<sup>34</sup> Marinaro, F. (2008). *La responsabilità sociale dell'impresa tra diritto ed etica*. Consulenza, Sicurezza e Qualità, (3), 29-32.

<sup>35</sup> L’approccio *Triple Bottom Line* si basa sulle cosiddette 3P: *People, Planet, Profit*. Massimizzando tutte e 3, oltre che a un aumento dei profitti, si genera un impatto positivo sia dal punto di vista Sociale che ambientale

<sup>36</sup> De Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). *The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting)*. *Pacific accounting review*, 34(5), 728-747.

A partire dal 2000, infatti, la GRI ha sviluppato progressivamente diverse versioni delle proprie linee guida, tra cui le GRI G1 (2000), GRI G2 (2002), GRI G3 (2006), GRI G3.1 (2011) e GRI G4 (2013), arrivando, infine, alla pubblicazione dei primi standard globali nel 2016; questi ultimi, caratterizzati da linguaggio semplificato e requisiti più chiari, mirano a:

*“definire un linguaggio comune per le organizzazioni e gli stakeholder attraverso il quale comunicare e comprendere gli impatti economici, ambientali e sociali delle organizzazioni. Gli Standards sono pensati per migliorare la qualità e la comparabilità globale delle informazioni su tali impatti, consentendo quindi una maggiore trasparenza e responsabilizzazione delle organizzazioni.”*<sup>37</sup>

Gli standard GRI, suddivisi in universali (serie “100”<sup>38</sup>) e specifici (serie “200”<sup>39</sup> - *Economic*, serie “300”<sup>40</sup> - *Environmental*, serie “400”<sup>41</sup> - *Social*), permettono, inoltre, alle organizzazioni che li adottano, di scegliere tra due modalità principali di reporting: l'opzione “Core”, che richiede la divulgazione di alcuni aspetti generali (GRI 102), *del management approach* (GRI 103) e almeno una tematica specifica, e l'opzione “Comprehensive”, più completa e approfondita, che, oltre a tutte le informazioni generali e agli obblighi relativi al *management approach*, include tutte le divulgazioni specifiche legate alle tematiche materiali individuate dagli stakeholder aziendali. Oltretutto, è prevista un'opzione “intermedia”, detta “GRI-referenced”, che permette alle organizzazioni di scegliere standard in base a determinate esigenze di rendicontazione<sup>42</sup>,

---

<sup>37</sup> Global Reporting Initiative (GRI). (2016). *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016*. Global Sustainability Standards Board (GSSB). <https://www.globalreporting.org/standards>

<sup>38</sup> La serie “100” comprende: GRI 101 (*Foundation*), che definisce i Principi di rendicontazione per definire contenuti e qualità dei report; GRI 102 (*General Disclosure*), che fornisce informazioni generali su un'organizzazione e le sue pratiche di reporting della sostenibilità; GRI 103 (*Management approach*), che fornisce informazioni su come un'organizzazione gestisce un tema materiale. [https://goodpoint.it/wp-content/uploads/2022/04/GRI\\_100-1.pdf](https://goodpoint.it/wp-content/uploads/2022/04/GRI_100-1.pdf)

<sup>39</sup> Da GRI 201 a GRI 207, gli standard riguardano la performance economica (201), la presenza sul mercato (202), gli impatti economici indiretti (203), le prassi di approvvigionamento (204), l'anticorruzione (205), il comportamento anti-competitivo (206) e le tasse (207).

<sup>40</sup> Da GRI 301 a GRI 308, gli standard riguardano i materiali (301), l'energia (302), acqua e scarichi idrici (303), la biodiversità (304), le emissioni (305), scarichi idrici e rifiuti (306/2020), la valutazione ambientale dei fornitori (308).

<sup>41</sup> Da GRI 401 a 419, gli standard riguardano il lavoro, l'educazione, il lavoro forzato, i diritti dei popoli indigeni, ecc.

<sup>42</sup> De Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). *The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting* (standard-setting). *Pacific accounting review*, 34(5), 728-747

garantendo così notevole flessibilità per quanto riguarda la reportistica su sostenibilità e informazioni non finanziarie (Buhr et al, 2014)<sup>43</sup>.

Nel solco di tale evoluzione normativa e culturale, si inserisce la recente introduzione della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), direttiva europea entrata in vigore il 1° gennaio 2023, che introduce requisiti obbligatori e rigorosi in termini di rendicontazione sulla sostenibilità, coinvolgendo un numero sempre maggiore di imprese nella comunicazione delle loro azioni sociali e ambientali. Dal 2024, l'obbligo di rendicontazione è stato esteso a tutte le aziende quotate con oltre 500 dipendenti, e, a partire dal 2025, anche a tutte le aziende quotate e non quotate che soddisfano almeno due delle seguenti condizioni: un attivo patrimoniale superiore a 25 milioni di euro, ricavi superiori a 50 milioni di euro o più di 250 dipendenti. Infine, dal 2026 anche le piccole e medie imprese quotate dovranno adeguarsi ai requisiti di *reporting*, sebbene semplificati, con la possibilità di partecipazione volontaria fino al 2028, anno in cui diventerà obbligatorio anche per loro<sup>44</sup>.

Se da un lato è evidente come il bilancio di sostenibilità rappresenti un punto di riferimento per la rendicontazione di strategie e iniziative aziendali orientate ai criteri ESG, dall'altro, un ruolo rilevante è rivestito dal bilancio di impatto; la definizione maggiormente condivisa di "impatto" è quella fornita dal Glossario OECD-DAC (2002), che pone al centro dell'analisi l'ambito dello sviluppo internazionale e degli interventi finanziati tramite aiuti. Tale definizione considera l'impatto come "gli effetti positivi e negativi, primari e secondari, di lungo periodo, prodotti da un intervento di sviluppo, direttamente o indirettamente, intenzionali o non intenzionali"<sup>45</sup>; per cui, viene enfatizzata sia la necessità di considerare tutti i risultati di un'azione, non solo quelli previsti, sia a relazione causale tra l'azione intrapresa e i risultati ottenuti, sottolineando

---

<sup>43</sup> Buhr, N., Gray, R. and Milne, M.J. (2014), "*Histories, rationales, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting*", in Bebbington, J., Unerman, J., O'Dwyer, B. (Eds), *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, London, pp. 51-71.

<sup>44</sup>[https://www.u2y.io/blog/bilancio-di-sostenibilita-cose-venire-redigerlo-per-chi-e-obbligatorio?utm\\_term=&utm\\_campaign=IT\\_Performance+Max&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=2199954264&hsa\\_cam=20743283007&hsa\\_grp=&hsa\\_ad=&hsa\\_src=x&hsa\\_tgt=&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gbruid=0AAAAACKX5KBzqrEIBRmaWCgGKtPJR0QtP&gclid=Cj0KCCQjwytS-BhCKARIsAMGJyzquQhX3yUgj\\_DRVd0KB07GeNzIB7HsnkZkhA9q3oOBgEh8S8deNxxQaAoePEALw\\_wcB](https://www.u2y.io/blog/bilancio-di-sostenibilita-cose-venire-redigerlo-per-chi-e-obbligatorio?utm_term=&utm_campaign=IT_Performance+Max&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=2199954264&hsa_cam=20743283007&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gbruid=0AAAAACKX5KBzqrEIBRmaWCgGKtPJR0QtP&gclid=Cj0KCCQjwytS-BhCKARIsAMGJyzquQhX3yUgj_DRVd0KB07GeNzIB7HsnkZkhA9q3oOBgEh8S8deNxxQaAoePEALw_wcB)

<sup>45</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (2022), *Glossary of key terms in evaluation and results-based management* (2<sup>nd</sup> ed.). Development assistance committee (DAC)

la possibilità che l'impatto si manifesti su più livelli e attraverso connessioni complesse. Sulla base di questa concezione, si inserisce il bilancio di impatto, documento che adotta un approccio più ampio rispetto al bilancio di sostenibilità, in quanto fornisce una valutazione economico-quantitativa dell'impatto che un'organizzazione ha sulla produzione di esternalità positive o negative nell'ambiente socio-economico nel quale opera<sup>46</sup>.

L'importanza del bilancio di impatto è destinata a crescere ulteriormente, in risposta all'evoluzione del quadro normativo europeo e alla crescente richiesta da parte di investitori e istituzioni di metriche affidabili per misurare il valore sociale e ambientale generato dalle imprese. Questo scenario rende sempre più evidente la necessità di integrare il bilancio di sostenibilità con strumenti di misurazione dell'impatto in grado di guidare scelte strategiche e investimenti responsabili.

#### **1.1.4 L'influenza dei criteri ESG nello sport professionistico**

L'affermazione dei criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*) come principi guida nelle strategie di imprese, istituzioni e organizzazioni ha determinato una trasformazione progressiva anche nel mondo dello sport, imponendo una riflessione critica sull'impatto ambientale delle attività svolte, sull'equità e l'inclusione sociale promosse dai soggetti coinvolti e sulla necessità di adottare modelli di gestione trasparenti e responsabili capaci di coniugare *performance* economica e sostenibilità a lungo termine. Il settore sportivo, quindi, risulta tutt'altro che estraneo al tema della sostenibilità e, anzi, si trova in una posizione di notevole responsabilità, in quanto fenomeno collettivo, ad alta visibilità e a elevato impatto mediatico<sup>47</sup>.

A partire dal Piano di Kazan del 2017, che ha riconosciuto lo sport come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030, numerose organizzazioni sportive hanno avviato strategie orientate allo sviluppo sostenibile, come nel caso del Comitato Olimpico Internazionale (CIO), la cui strategia di sostenibilità, avviata nel 2017<sup>48</sup>, si basa su tre livelli di responsabilità (ciò che il CIO svolge in quanto organizzazione, in quanto

---

<sup>46</sup> <https://italiacamp.com/it/news/bilancio-d-impatto/>

<sup>47</sup> Myung, W. (2024). *Conceptualization of ESG Management Values of Professional Sports Clubs: From Consumers' Perspective*. Preprints.org.

<sup>48</sup> Comitato Olimpico Internazionale (CIO). (2017). *Sustainability Strategy: Executive Summary*. Lausanne: International Olympic Committee. <https://olympics.com/ioc/sustainability>

titolare dei Giochi Olimpici e in quanto guida del Movimento Olimpico) e cinque aree tematiche fortemente interconnesse: infrastrutture e siti naturali, origine e gestione delle risorse, mobilità, lavoratori e clima<sup>49</sup>. Questa strategia, ispirata dall'Agenda Olimpica 2020 e, successivamente, rafforzata dall'Agenda 2020+5, ha condotto alla definizione di obiettivi ambiziosi, come la riduzione del 50% dell'impronta di carbonio entro il 2030 e la realizzazione di Giochi Olimpici climaticamente positivi a partire dalla medesima data<sup>50</sup>. Tra le direttrici fondamentali della strategia, quella ambientale assume una posizione preminente. Infatti, da stime recenti, è emerso che una singola partita di calcio può produrre emissioni pari a circa 820 tonnellate di CO<sub>2</sub> (a partire dall'uso della corrente elettrica fino ad arrivare all'emissione dei biglietti), evidenziando, così, l'urgenza di ripensare l'intero ciclo di vita degli eventi sportivi (Goldblatt, 2020)<sup>51</sup>.

Parallelamente alla crescente attenzione per le ricadute ambientali delle pratiche sportive, anche le dimensioni sociale (S) e di *governance* (G) hanno acquisito un ruolo centrale nella definizione delle strategie sostenibili dei *club* e delle organizzazioni professionistiche. In ambito sociale, la sostenibilità si declina in numerose iniziative, tra cui si possono ricordare la promozione del benessere degli atleti e la lotta a ogni forma di discriminazione<sup>52</sup>.

Nella prima categoria (promozione del benessere degli atleti) rientrano, ad esempio, la prevenzione e il contrasto all'abuso sui minori in ambito sportivo. Tra le misure e le pratiche più efficaci a garantire ambienti sportivi sicuri per i minori vi sono: attività di formazione e sensibilizzazione, criteri rigorosi per la selezione del personale sportivo, l'adozione di codici etici e comportamentali, procedure per la segnalazione di irregolarità, meccanismi di supervisione e controllo, nonché la creazione di gruppi di lavoro multidisciplinari. Tuttavia, tali iniziative risultano spesso frammentate o circoscritte a

---

<sup>49</sup> La sostenibilità, insieme a credibilità e gioventù, costituisce uno dei tre pilastri dell'Agenda Olimpica 2020, adottata dalla sessione CIO tenutasi a Monaco a dicembre 2014.

<sup>50</sup> Russo, G., & Della Sala, V. (2023). *Sport e ambiente: verso un modello culturale di sostenibilità. Didattica della Storia – Journal of Research and Didactics of History*, 5(1S), 35–50.

<sup>51</sup> Goldblatt, D. (2020). *The Age of Football: The Global Game in the Twenty-First Century*. New York: W.W. Norton & Company.

<sup>52</sup> PricewaterhouseCoopers LLP (2022), *ESG in Sport. What is ESG and how can sports organisations, sponsors, rights holders, federations and host cities tackle it?*, PwC UK

specifici ambiti sportivi, rivelando così l'esigenza di strategie più coordinate e sistemiche<sup>53</sup>.

Per quanto riguarda la lotta a ogni forma di discriminazione, fenomeni quali la xenofobia, l'antiziganismo, l'antisemitismo, l'islamofobia e il razzismo non rappresentano eccezioni nel mondo dello sport, bensì realtà diffuse e pervasive, che interessano indistintamente lo sport di alto livello e quello dilettantistico. Gli episodi di violenza verbale (cori razzisti) e fisica (vere e proprie aggressioni) costituiscono soltanto l'aspetto più visibile e grave di una realtà più complessa e stratificata, che include pregiudizi impliciti, stereotipi sociali, stigmatizzazioni e discriminazioni meno evidenti. Accanto a queste manifestazioni esplicite, esistono forme di discriminazione istituzionale meno palesi, ma altrettanto lesive, in quanto possono ostacolare o impedire concretamente l'accesso allo sport, ad esempio rifiutando il tesseramento a minori di origine straniera, negando l'accesso a stadi e impianti sportivi a persone con disabilità regolarmente provviste di biglietto, o non garantendo diritti fondamentali come quello alla maternità per le atlete professioniste.

A fronte di tali problematiche, diverse iniziative internazionali hanno cercato di promuovere pratiche inclusive per contrastare attivamente ogni forma di discriminazione. Tra le più note spicca il movimento globale "*Black Lives Matter*"<sup>54</sup>, che, dal 2020<sup>55</sup>, ha avuto un impatto rilevante nel panorama sportivo internazionale, in particolare nel basket statunitense (NBA e WNBA), portando a proteste simboliche, al boicottaggio di alcune gare da parte degli atleti professionisti e a forti prese di posizione mediatiche contro il razzismo sistemico e la violenza nei confronti delle minoranze etniche<sup>56</sup>.

Oltre a queste due categorie, stanno assumendo sempre maggiore rilevanza non solo il sostegno allo sport femminile, ma anche lo sviluppo delle comunità locali e l'inclusione delle piccole realtà economiche del territorio.

---

<sup>53</sup> Marchetti, D., Ceravolo, F., D'Ettore, M., Di Benedetto, S., & Verrocchio, M. C. (2024). *Prevenire e contrastare l'abuso sui minorenni in ambito sportivo: una overview delle più diffuse best practices*. MALTRATTAMENTO E ABUSO ALL'INFANZIA, (2023/3).

<sup>54</sup> *Black Lives Matter* è un movimento attivista internazionale nato nel 2013 a seguito dell'assoluzione di George Zimmerman, accusato di aver sparato al diciassettenne afroamericano Trayvon Martin.

<sup>55</sup> Il 26 maggio 2020 è stato il giorno dell'omicidio di George Floyd, quarantaseienne afroamericano, da parte di Derek Chauvin, ufficiale del dipartimento di polizia di Minneapolis.

<sup>56</sup> UNAR, UISP APS & Lunaria APS. (2022). *Rapporto UNAR - Osservatorio Nazionale contro le discriminazioni nello sport "Mauro Valeri"*. Roma: UNAR-Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, pp. 12-13.

Tali azioni, oltre a rispondere a esigenze etiche, rafforzano il legame tra i *club* e i contesti sociali in cui operano, contribuendo a una visione dello sport come motore di coesione e giustizia sociale.

Sul versante della governance, infine, l'adozione di criteri ESG implica un'evoluzione verso modelli organizzativi più trasparenti, responsabili e inclusivi. Tra gli elementi cardine si annoverano la diversità nei consigli direttivi, la trasparenza nei processi di candidatura agli eventi sportivi, la tutela del diritto alla protesta, la selezione etica degli *sponsor* e la verifica dell'affidabilità dei *partner* commerciali, senza, ovviamente, trascurare l'attenzione ai diritti umani e alla sostenibilità finanziaria, elementi ormai imprescindibili per garantire la credibilità e la resilienza delle istituzioni sportive.

In questo scenario, lo sport si conferma nella sua natura di “fatto sociale totale” (Mauss, 1950)<sup>57</sup>, capace di attivare pratiche virtuose e generare trasformazioni culturali.

## **1.2 Calcio e sostenibilità**

### **1.2.1 Linee Guida UEFA nel campo della sostenibilità**

La UEFA (*Union of European Football Associations*) è l'organo amministrativo, organizzativo e di controllo del calcio europeo, responsabile non solo della gestione di tutte le competizioni calcistiche continentali, ma anche dell'elaborazione di strategie innovative che promuovano la sostenibilità ambientale e sociale nel settore sportivo; in tale prospettiva, è stata sviluppata la strategia "Strength Through Unity".

La strategia UEFA *Strength Through Unity - Football Sustainability Strategy 2030*<sup>58</sup> rappresenta una svolta epocale nella visione del calcio europeo, non solo come fenomeno sportivo e mediatico, ma anche come potente leva di trasformazione sociale e ambientale. Elaborata come una risposta articolata alle crescenti sfide globali (dal cambiamento climatico alle disuguaglianze sociali) essa incarna un impegno istituzionale senza precedenti verso una sostenibilità integrata, fondata su due pilastri imprescindibili: il rispetto dei diritti umani e la protezione dell'ambiente. Il titolo stesso, “La forza attraverso l'unità”, esprime un principio cardine dell'intera strategia: solo attraverso la

---

<sup>57</sup> Mauss, M. (1950). *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche* (Originale pubblicato nel 1925). Torino: Einaudi.

<sup>58</sup> UEFA (2021). *Strength Through Unity – UEFA Football Sustainability Strategy 2030*. Union of European Football Associations, Nyon, Svizzera.

collaborazione di tutti gli attori del sistema calcistico (dalle federazioni ai *club*, dagli sponsor ai tifosi) sarà possibile attivare un cambiamento sistemico, duraturo e misurabile. L'introduzione al documento, firmata dal presidente UEFA Aleksander Čeferin, chiarisce il tono e la portata della strategia: le sfide legate ai diritti umani e alla crisi ambientale non possono essere affrontate in modo isolato, ma richiedono uno sforzo corale, sistemico e ambizioso. Il calcio, grazie alla sua influenza trasversale sulla società europea e alla sua capacità di mobilitare milioni di persone, può e deve agire come catalizzatore di soluzioni concrete. Secondo Čeferin, l'UEFA ha il dovere di guidare questo processo, rendendo la sostenibilità non una componente accessoria, bensì un valore intrinseco del modello calcistico europeo. Parallelamente, il direttore della divisione *Football and Social Responsibility*, Michele Uva, sottolinea la natura "straordinaria" dell'approccio strategico adottato: una visione decennale, strutturata, realistica ma al tempo stesso orientata all'azione e all'accelerazione del cambiamento, in perfetto allineamento con le istituzioni globali e con le crescenti aspettative delle comunità locali.

La strategia è articolata in tre grandi blocchi tematici: *Inspiration, Activation e Acceleration*. Il primo, dedicato all'ispirazione, chiarisce il contesto e i principi fondamentali che hanno portato alla nascita del piano. Si parte dal riconoscimento che il calcio europeo si trova oggi a un bivio: da un lato, la crescente pressione per rispondere in modo concreto alle crisi ambientali e sociali; dall'altro, l'opportunità unica di agire come piattaforma per un cambiamento positivo. Il calcio, afferma la UEFA, non può più ignorare il proprio impatto ambientale – dalle emissioni associate ai grandi eventi sportivi alla produzione di rifiuti – né le disuguaglianze e discriminazioni che ancora permangono nel mondo sportivo. L'obiettivo è quindi chiaro: ispirare e attivare una trasformazione profonda che metta al centro il rispetto per l'essere umano e per l'ecosistema in cui viviamo.

Tra le convinzioni fondamentali espresse nel documento, spiccano alcuni assunti irrinunciabili. L'UEFA afferma di agire con una visione di lungo termine, trasparente e misurabile, di credere che la sostenibilità sia essenziale per il successo e la resilienza del calcio europeo di voler lavorare in modo coeso, con un linguaggio e un approccio comuni, e, infine, di promuovere il rispetto dei diritti umani e dell'ambiente come valori guida in tutte le sue attività. A questi principi si affianca una missione ambiziosa: ispirare, attivare e accelerare un'azione collettiva per il rispetto dei diritti umani e dell'ambiente nel

contesto del calcio europeo. Per realizzare tale visione, vengono individuati quattro assi portanti: l'esemplarità (UEFA come modello di riferimento); la tutela (*safeguarding*); la protezione (dell'ambiente e della dignità umana); la promozione attiva del cambiamento culturale. Ogni azione si fonda sul principio del *respect*, già da anni brand distintivo delle campagne UEFA contro il razzismo e ogni forma di discriminazione.

La sezione dedicata all'*Activation* descrive in dettaglio il processo strategico che porterà all'attuazione della visione entro il 2030. Il percorso è scandito da sei fasi: analisi del contesto; definizione dei principi e della missione; identificazione delle politiche e delle aree di intervento; articolazione di strumenti, *target* e indicatori chiave; approvazione del piano; implementazione, monitoraggio e rendicontazione. Questo modello operativo non è pensato solo per l'UEFA, ma come riferimento per tutte le organizzazioni calcistiche europee che desiderino sviluppare una propria strategia di sostenibilità coerente e integrata.

Un ruolo centrale è attribuito alla collaborazione tra *stakeholder* (federazioni nazionali, leghe, *club*, arbitri, allenatori, sponsor, tifosi, governi locali, media e comunità), senza i quali, secondo la UEFA, non sarà possibile alcun cambiamento. In questo senso, il concetto di ecosistema calcistico è ampliato fino a includere non solo i soggetti tradizionali, ma anche le reti sociali e istituzionali che gravitano attorno al calcio; infatti, la strategia mira a generare impatto a tutti i livelli (dall'organizzazione interna dell'UEFA agli eventi sportivi, dai membri federali al sistema calcistico più ampio, fino alla società nel suo complesso) attraverso un approccio integrato e sinergico.

La fase di *Acceleration* entra nel merito delle azioni concrete, raggruppate in 11 aree politiche distinte, suddivise tra diritti umani (7) e ambiente (4). Ciascuna area è rappresentata da una *policy* tematica, illustrata graficamente da una maglietta colorata, con obiettivi specifici e indicatori di performance.

Sul fronte dei diritti umani, le sette policy sono: anti-razzismo, protezione dell'infanzia e della gioventù, uguaglianza e inclusione, calcio per tutte le abilità, salute e benessere, sostegno ai rifugiati e solidarietà e diritti. La lotta al razzismo, ad esempio, prevede un azzeramento degli episodi discriminatori entro il 2030 e l'introduzione di sistemi di monitoraggio e segnalazione trasparenti; la protezione dei minori si concretizza nella formazione di figure dedicate (*child safeguarding officers*) e nell'adozione di protocolli specifici per eventi e accademie giovanili; l'inclusione si declina attraverso l'equità di

genere, la valorizzazione della diversità e l'accessibilità per persone con disabilità. Inoltre, anche la promozione della salute psico-fisica e il benessere degli atleti sono centrali, non a caso la UEFA prevede programmi per la salute mentale, iniziative per il benessere degli anziani e campagne rivolte ai giovani. Il sostegno ai rifugiati, in collaborazione con UNHCR, punta a offrire accesso al calcio organizzato e opportunità di inclusione. Infine, la solidarietà si traduce in fondi di emergenza, rispetto dei diritti fondamentali nei rapporti contrattuali e azioni di cooperazione internazionale.

Sul piano ambientale, le quattro politiche riguardano: economia circolare, *advocacy* climatica, sostenibilità degli eventi e sostenibilità delle infrastrutture. L'economia circolare prevede il ripensamento dell'intero ciclo dei materiali negli stadi e negli eventi, con l'obiettivo di minimizzare i rifiuti e ottimizzare il riutilizzo; la difesa del clima si traduce in azioni concrete per ridurre le emissioni dirette e indirette, promuovere le energie rinnovabili e sensibilizzare il pubblico; gli eventi sostenibili, attraverso il sistema SEMS (*Sustainable Event Management System*), verranno valutati con indicatori precisi relativi a trasporti, cibo, rifiuti, energia e inclusività. Le infrastrutture sostenibili, infine, saranno oggetto di linee guida UEFA che promuoveranno stadi resilienti, accessibili, a basso impatto ambientale e integrati nel tessuto urbano.

La parte finale del documento è dedicata alla traduzione delle politiche in azioni concrete, attraverso l'identificazione di obiettivi misurabili e indicatori di performance (KPIs); per ciascuna *policy*, sono stabiliti traguardi da raggiungere entro il 2030, con una graduazione temporale (obiettivi a breve, medio e lungo termine), un livello di difficoltà stimato e un legame con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite. Ad esempio, per la *policy* anti-razzismo, l'obiettivo è l'azzeramento degli episodi segnalati e l'implementazione di sistemi educativi e sanzionatori in tutte le federazioni. Per l'economia circolare, si mira a ridurre drasticamente la plastica monouso e il cibo sprecato negli eventi UEFA, attraverso progetti pilota e regolamenti interni. L'intera architettura è accompagnata da un sistema di monitoraggio e rendicontazione periodica, con la pubblicazione di *report* annuali per garantire trasparenza e *accountability*.

Quindi, la strategia *Strength Through Unity* si presenta non come una semplice dichiarazione d'intenti, ma come una strategia operativa, misurabile e condivisa, la cui forza risiede nella visione olistica e integrata della sostenibilità, nella capacità di coinvolgere tutti gli attori del sistema e nella definizione di obiettivi concreti. L'UEFA,

attraverso questo documento, si candida a diventare non solo un regolatore sportivo, ma un attore di primo piano nel processo di transizione ecologica e sociale del continente europeo. Il calcio, da specchio della società, si trasforma così in strumento per plasmarla

### 1.2.2 CSR e il suo impatto nel mondo del calcio

Negli ultimi anni, la *Corporate Social Responsibility* (CSR) ha assunto una crescente centralità nel dibattito scientifico legato allo sport professionistico, con un'attenzione particolare rivolta al settore calcistico. Tale evoluzione riflette il mutato ruolo dei *club* sportivi nel contesto contemporaneo: dall'essere semplici organizzazioni dedite alla competizione sportiva, sono arrivati a essere veri e propri attori economici e sociali di rilievo, sottoposti a un monitoraggio costante da parte dei media, dell'opinione pubblica e delle istituzioni<sup>59</sup>. Le implicazioni di tale esposizione non si limitano al piano sportivo, ma abbracciano tematiche più ampie, quali la sostenibilità ambientale, l'impatto sociale, la trasparenza finanziaria, le condizioni di lavoro, i diritti umani, la corruzione e il cambiamento climatico (Anagnostopoulos e Shilbury, 2013<sup>60</sup>; Vitolla et al, 2019<sup>61</sup>).

Nonostante ciò, sorprende constatare come la letteratura accademica sulla CSR applicata al calcio resti ancora limitata. Infatti, come osservato da Giannoulakis e Drayer (2009), la maggior parte degli studi si è focalizzata sui benefici organizzativi interni derivanti dall'adozione della CSR, trascurando l'analisi del suo impatto effettivo sulla percezione e sul comportamento dei consumatori. Va, comunque, sottolineato che, in ambito europeo, le società sportive hanno mostrato una predilezione per programmi di tipo filantropico, privilegiando iniziative di beneficenza o sostegno comunitario (Inoue et al, 2011<sup>62</sup>), piuttosto che l'elaborazione di strategie sistemiche integrate.

In parallelo, la crescente professionalizzazione del settore calcistico ha comportato una ridefinizione dei modelli di *governance* e dei processi decisionali interni: i *club* operano,

---

<sup>59</sup> Toukabri, M., & Toukabri, M. (2023). *Football industry accounting as a social and organizational practice: from the implementation of the CSR process to integrated reporting*. *Systemic practice and action research*, 36(5), 725-753.

<sup>60</sup> Anagnostopoulos, C. and Shilbury, D. (2013) *Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268–84.

<sup>61</sup> Vitolla, F., Rubino, M., & Garzoni, A. (2017). *The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy*. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(1), 89-116.

<sup>62</sup> Inoue, Y., Kent, A., & Lee, S. (2011). *CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams*. *Journal of Sport Management*, 25(6), 531-549.

ormai, come vere e proprie imprese multinazionali<sup>63</sup>, gestendo *asset* tangibili e intangibili (Yang & Sonmez, 2005<sup>64</sup>) e richiedendo competenze manageriali comparabili a quelle delle aziende attive in altri settori industriali (Branston et al, 1999<sup>65</sup>).

Il processo evolutivo visto finora può essere spiegato attraverso quattro dinamiche di contesto:

- a) il riconoscimento giuridico dei *club* come entità economiche soggette alle normative europee, come sancito dalla celebre sentenza Bosman<sup>66</sup> del 1995 (Foster, 2000<sup>67</sup>);
- b) il processo di globalizzazione che ha incentivato l'apertura verso mercati internazionali, la ricerca di investitori globali e la valorizzazione del *brand* attraverso diritti *media e merchandising*;
- c) il coinvolgimento crescente del calcio nei processi di rigenerazione urbana e promozione territoriale, mediante iniziative di *marketing* territoriale e *partnership* pubblico-private;
- d) il progressivo disimpegno dei governi dalla gestione diretta dei servizi pubblici, a favore di un ruolo regolatorio e di indirizzo, ha ampliato lo spazio d'azione delle organizzazioni calcistiche come attori sociali (Harris & McDonald, 2004<sup>68</sup>).

In tale scenario, le strategie di CSR sono state progressivamente adottate da *club* e leghe sportive non soltanto come risposta a pressioni esterne, ma anche come meccanismi tattici per soddisfare le aspettative di un ampio spettro di *stakeholder*, che comprende tifosi, sponsor, istituzioni, media, staff tecnico e dirigenziale, nonché gli stessi atleti, e ciò si spiega, in larga parte, con l'influenza che le organizzazioni sportive esercitano sul dibattito pubblico e sulla definizione delle norme comportamentali condivise (Paramio-

---

<sup>63</sup> Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). *The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model*. European Sport Management Quarterly, 8(2), 179-206.

<sup>64</sup> Yang, D., & Sonmez, M. (2005). *Intangible balls*. Business Strategy Review, 16(2), 3847.

<sup>65</sup> Branston, R., Cowling, K., Brown, N.D., Michie, J., & Sugden, R. (1999). *Modern corporations and the public interest*. In S. Hamil, J. Michie, & C. Oughton (Eds.), *A game of two halves?* Edinburgh: Mainstream Publishing.

<sup>66</sup> Corte di Giustizia dell'Unione Europea (1995). *Jean-Marc Bosman v. R.C. Liège, UEFA and URBSFA*, C-415/93, ECLI:EU:C:1995:463. In questa sentenza, la Corte ha stabilito che le regole che impedivano ai calciatori in scadenza di contratto di trasferirsi liberamente tra *club* dell'UE violavano l'articolo 45 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE), relativo alla libera circolazione dei lavoratori.

<sup>67</sup> Foster, K. (2000). *European law and football: Who's in charge?* In J. Garland, D. Malcom, & M. Rowe (Eds.), *The future of football* (pp. 39-51). London: Frank Cass Publishers.

<sup>68</sup> Harris, P., & McDonald, F. (Eds.) (2004). *European business and marketing*. London: Sage.

Salcines et al, 2013<sup>69</sup>), riconfigurandosi così come agenti culturali e sociali, oltre che economici.

Tra i fattori che contribuiscono a plasmare l'adozione e l'integrazione della CSR nel settore calcistico, la letteratura individua quattro elementi distintivi: passione, economia, trasparenza e gestione degli *stakeholder*. La passione, intesa come il profondo coinvolgimento emotivo che il calcio genera tra i suoi sostenitori, costituisce una leva potente per promuovere comportamenti socialmente virtuosi e stili di vita salutari, oltre a favorire processi di coesione sociale (Wakefield e Wann, 2006<sup>70</sup>). Dal punto di vista economico, il sostegno pubblico alle leghe sportive (tramite finanziamenti diretti o agevolazioni infrastrutturali) alimenta l'aspettativa che tali organizzazioni restituiscano valore sociale alle comunità di riferimento (Swindell e Rosentraub, 1998<sup>71</sup>). La trasparenza, invece, emerge come elemento cruciale in un ambiente in cui le decisioni manageriali e il comportamento dei giocatori sono costantemente sotto i riflettori dell'opinione pubblica e dei media. Infine, un'efficace gestione degli *stakeholder* consente ai *club* di costruire legittimità sociale (*legitimacy theory*), presentandosi come soggetti responsabili e capaci di rispondere non solo alle logiche di profitto, ma anche ai bisogni delle comunità con cui interagiscono, così da generare consenso e rafforzare la reputazione (Godfrey, 2009<sup>72</sup>).

La CSR si configura, dunque, come una risorsa strategica capace di generare valore multidimensionale e, secondo quanto affermato da alcuni studi (Oughton et al, 2003<sup>73</sup>; Deloitte e Touche, 2005), le attività di responsabilità sociale possono produrre benefici rilevanti su quattro piani interconnessi:

1. valore umano, favorendo il miglioramento della qualità della vita attraverso l'impegno in ambiti educativi e sanitari;

---

<sup>69</sup> Paramio-Salcines, J. L., Babiak, K., & Walters, G. (2013). *CSR within the sport industry: an overview of an emerging academic field*. Routledge handbook of sport and corporate social responsibility, 1-13.

<sup>70</sup> Wakefield, K. L., & Wann, D. L. (2006). *An examination of dysfunctional sport fans: Method of classification and relationships with problem behaviors*. Journal of Leisure Research, 38(2), 168-186.

<sup>71</sup> Swindell, D., & Rosentraub, M. S. (1998). *Who benefits from the presence of professional sports teams? The implications for public funding of stadiums and arenas*. Public administration review, 11-20.

<sup>72</sup> Godfrey, P. C. (2009). *Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues*. Journal of sport management, 23(6), 698-716.

<sup>73</sup> Oughton, C., Mills, C., McClean, M., & Hunt, P. (Eds.) (2003). *Back home: Returning football clubs to their communities*. London: Mutuo.

2. valore finanziario, attraverso la generazione di ricadute economiche per settori adiacenti come broadcasting, sponsorizzazioni e indotto commerciale;
3. valore culturale, mediante il rafforzamento dell'identità collettiva e della coesione comunitaria;
4. valore funzionale, per la capacità del calcio di fungere da piattaforma di dialogo tra cittadini, istituzioni e attori economici, anche attraverso iniziative di comunicazione sociale.

Se efficacemente pianificata e attuata, la CSR può, perciò, contribuire non solo al consolidamento della reputazione dei *club* calcistici, ma anche al rafforzamento della loro competitività nel contesto dello sport globale, fino a rendere il calcio un potenziale ambasciatore di processi di integrazione culturale e politica, come nel caso dell'Unione Europea (Forster & Pope, 2004<sup>74</sup>).

---

<sup>74</sup> Forster, J., & Pope, N.K.L. (2004). *The political economy of global sporting organisations*. London: Routledge.

## CAPITOLO 2: L'IMPATTO ECONOMICO DI UNA GESTIONE SOSTENIBILE

### 2.1 Il *Business model canvas* e la crescente rilevanza dei fattori ESG

Il concetto di *business model canvas* trova la sua origine nel 2010, anno in cui Alexander Osterwalder, in collaborazione con Yves Pigneur, pubblicò l'opera "*Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*"; al cui interno Osterwalder afferma che: "*il business model descrive il razionale con il quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore*"<sup>75</sup>. Il termine *canvas* richiama una struttura a blocchi, simile a una tela su cui disegnare, pensata per permettere a imprenditori e manager di visualizzare e progettare in modo chiaro e sintetico il modello di business.

Dal punto di vista teorico, un *business model* è valido se si verifica la seguente equivalenza<sup>76</sup>:

$$V_m = V'_m + P$$

per cui, il valore netto creato ed erogato dal mercato ( $V_m$ ) deve essere uguale al valore catturato dal mercato al netto dei costi per la creazione di valore per i clienti ( $V'_m$ ), più un certo margine di profitto ( $P$ ).

Un *business model* è articolato in nove componenti (*building blocks*):

1. *partner* strategici: rete di soggetti esterni con cui l'azienda collabora per ottimizzare risorse e processi;
2. attività chiave: azioni operative e strategiche indispensabili per realizzare la proposta di valore;
3. risorse chiave: *asset* fondamentali – materiali, immateriali, umani o finanziari – di cui l'impresa ha bisogno per creare valore;
4. proposta di valore: l'insieme dei benefici che l'azienda intende offrire ai suoi clienti target, distinguendosi dai concorrenti;
5. relazioni con i clienti: modalità con cui l'azienda interagisce con ciascun segmento di clientela, costruendo e mantenendo nel tempo un legame solido;

---

<sup>75</sup> "A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value." Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

<sup>76</sup> Caroli, M. (2021). *Economia e gestione sostenibile delle imprese* (2<sup>a</sup> ed.). Milano: McGraw-Hill Education.

6. canali distributivi: mezzi attraverso i quali l'impresa comunica, distribuisce e vende la propria proposta di valore, assicurandosi di raggiungere efficacemente il cliente finale;
7. clienti *target*: gruppi di persone o organizzazioni a cui l'impresa decide di rivolgersi;
8. struttura dei costi: spese sostenute per operare secondo il modello di *business* adottato (costi fissi, variabili, di produzione, distribuzione e relazione);
9. flussi di ricavi: fonti attraverso cui l'impresa monetizza la propria attività.

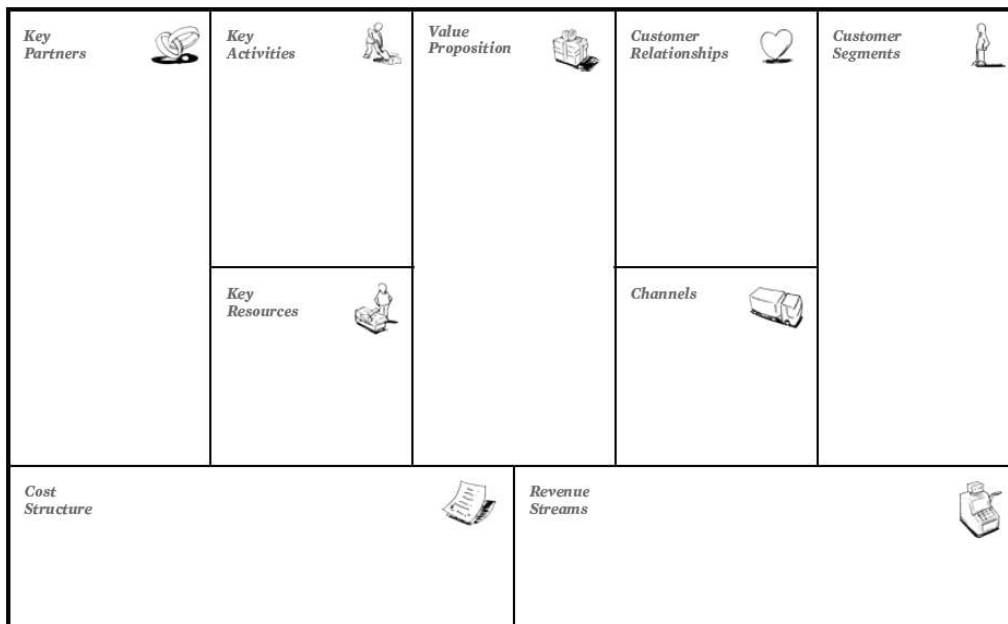


Figura 4: *Business model canvas*

Fonte: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-business-revenue-models/summarising-business-models-use-the-business-model-canvas-diagram/>

Nella prospettiva di una gestione d'impresa orientata alla sostenibilità, però, un *business model* non può più limitarsi a descrivere le modalità attraverso cui un'organizzazione genera profitti (*money earning logic*<sup>77</sup>), ma deve estendersi fino a incorporare la capacità

---

<sup>77</sup> Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).

di creare valore condiviso per l'insieme degli *stakeholder*, a beneficio della collettività e dell'ambiente, in un'ottica di lungo periodo (*shared value creating logic*<sup>78</sup>).

Per cui, rispetto al concetto tradizionale, un *business model* sostenibile deve considerare due ulteriori caratteristiche essenziali: da un lato, l'impegno dell'impresa a generare valore economico, sociale e ambientale in favore dei propri *stakeholder* rilevanti; dall'altro, la consapevolezza della necessità di misurare non solo il valore creato, ma anche i costi ambientali e sociali eventualmente generati nel processo di produzione e distribuzione di tale valore.

### **Il *Business model canvas* nelle società di calcio**

Per quanto riguarda il calcio professionistico, nel contesto odierno, il *business model* adottato dalle società sportive si configura come un sistema multidimensionale e interconnesso, in cui la performance economica e sportiva si intrecciano con la gestione reputazionale, il coinvolgimento degli *stakeholder* e la valorizzazione delle risorse materiali e immateriali. Tale struttura riflette l'evoluzione dei *club* calcistici, affrontata nei paragrafi precedenti, che ha visto il passaggio da semplici entità sportive a vere e proprie imprese, che sono tenute a operare secondo logiche aziendali, generando ricavi, gestendo costi crescenti, investendo in strutture e *marketing*, e garantendo sostenibilità economica nel lungo periodo.

---

<sup>78</sup> Arend, R. J. (2013). *The business model: Present and future—beyond a skeumorph*. *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.

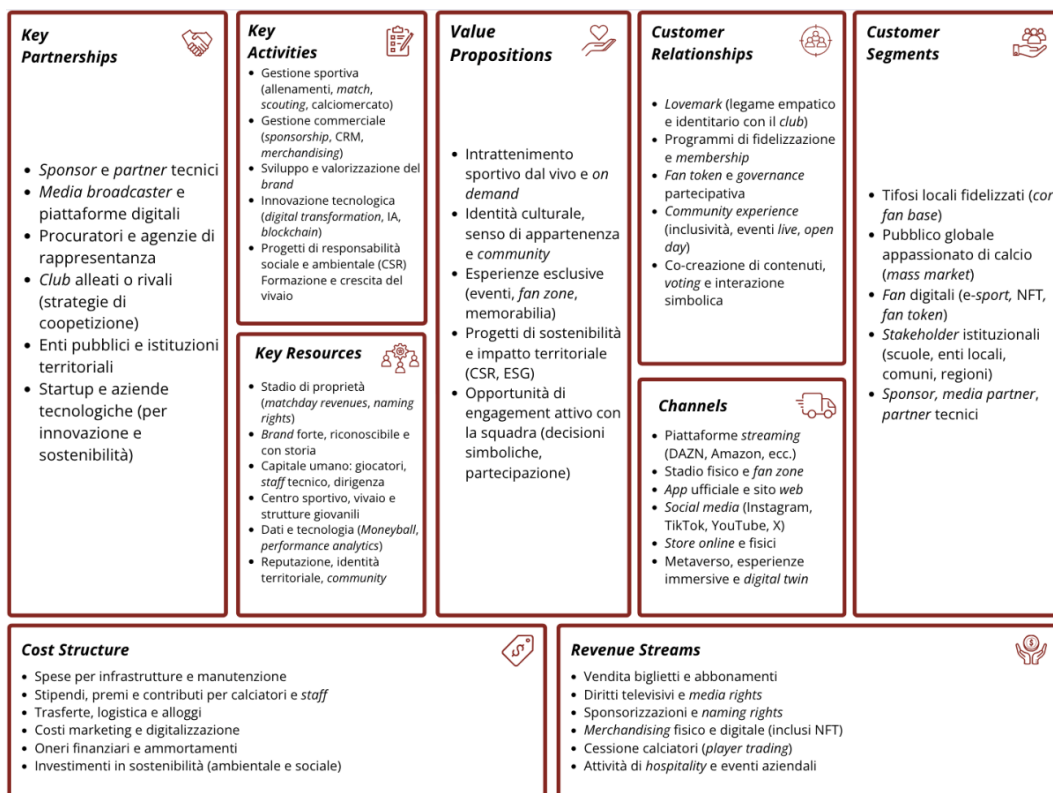


Figura 5: *Business model canvas* di una società di calcio professionistica

Fonte: elaborazione personale

Alla base del *business model* dei club professionistici si collocano i “segmenti di clientela”, che comprendono sia un pubblico di massa globale (attratto dall'intrattenimento sportivo e dall'identità culturale che il calcio veicola) sia una base più ristretta ma altamente fidelizzata di tifosi locali, il cui legame affettivo costituisce una delle principali fonti di valore immateriale (Richelieu & Pons, 2006<sup>79</sup>). A tali segmenti si aggiungono nuovi pubblici emergenti, come i fan digitali, gli utenti di piattaforme di fan token o NFT e le istituzioni pubbliche, coinvolte nei progetti sociali o urbanistici promossi dai club.

In risposta a questa pluralità di interlocutori, la “proposta di valore” offerta dalle società calcistiche si estende ben oltre il prodotto-partita. Essa include contenuti esclusivi, esperienze immersive e simboli identitari capaci di rafforzare il senso di appartenenza

<sup>79</sup> Richelieu, A., & Pons, F. (2006). *Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: How two legendary sports teams built their brand equity*. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 7(3), 79-98.

alla *community* sportiva (Barajas & Rodríguez, 2010<sup>80</sup>), ma anche iniziative di impatto territoriale volte a generare valore condiviso sul piano culturale, sociale e ambientale, posizionando il *club* come attore responsabile nel contesto urbano e istituzionale di riferimento.

La distribuzione di tale valore avviene mediante una molteplicità di canali, che spaziano dalle piattaforme televisive tradizionali e digitali (DAZN, Amazon Prime), agli stadi fisici e *fan-zone*, fino ad arrivare alle *app* ufficiali, agli *store online* e alle più recenti sperimentazioni nel metaverso, dimostrando una crescente ibridazione tra spazio fisico e spazio digitale (Uhrich & Benkenstein, 2012<sup>81</sup>).

La relazione con i tifosi si struttura secondo una logica empatica e identitaria, sintetizzabile nel concetto di *lovemark*: un legame emotivo capace di trasformare il consumatore in co-creatore di significato, superando l'orizzonte razionale dell'acquisto e dando vita a un profondo senso di appartenenza. Tale vincolo si manifesta in esperienze collettive ad alto contenuto simbolico, in cui si annullano le differenze sociali, culturali e demografiche, permettendo la costruzione di identità personali e collettive. Questo rapporto si riflette direttamente sulle fonti di ricavo, che includono biglietteria, abbonamenti, diritti TV, *merchandising* fisico e digitale, attività di *player trading*<sup>82</sup>, eventi aziendali e progetti di CSR.

La creazione di valore si fonda su risorse chiave strategiche. Lo stadio di proprietà rappresenta un *asset* cruciale: punto di aggregazione per la *fan-base*, ma anche generatore di ricavi stabili e diversificati attraverso *match-day revenues*<sup>83</sup> e *naming rights*<sup>84</sup>. Il *brand* è un'altra risorsa centrale, in quanto incide sia sul valore commerciale complessivo, sia sull'attrattiva verso giocatori e sponsor (Santomier, 2008<sup>85</sup>). L'uso dei dati e delle

---

<sup>80</sup> Barajas, A., & Rodríguez, P. (2010). *Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries*. *International journal of sport finance*, 5(1), 52.

<sup>81</sup> Uhrich, S., & Benkenstein, M. (2012). *Physical and social atmospheric effects in hedonic service consumption: customers' roles at sporting events*. *The Service Industries Journal*, 32(11), 1741-1757.

<sup>82</sup> Insieme delle operazioni di acquisto e vendita di calciatori. Queste operazioni possono generare plusvalenze o minusvalenze, ricavi o costi per prestiti.

<sup>83</sup> Ricavi generati dalle attività legate allo stadio in occasione di una partita.

<sup>84</sup> I *naming rights*, o diritti di denominazione, sono un accordo commerciale tra un'azienda e un'entità che consente all'azienda di rinominare un luogo o un evento per un periodo di tempo. Un esempio è lo stadio della Juventus, l'Allianz Stadium, che deve il suo nome all'accordo tra la squadra torinese e Allianz, società europea che offre servizi assicurativi e finanziari.

<sup>85</sup> Santomier, J. (2008). *New media, branding and global sports sponsorship*. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(1), 9-22.

tecnologie predittive, come nel modello *Moneyball*<sup>86</sup>, consente, inoltre, di ottimizzare le decisioni tecniche e gestionali, rafforzando la capacità competitiva della società (Anderson & Sally, 2013<sup>87</sup>).

Le attività chiave della creazione di valore si articolano in due ambiti principali. Da un lato, quello sportivo, comprendente la costruzione della rosa, lo *scouting*, il vivaio e il *player trading*. Dall'altro, quello commerciale, volto a massimizzare le opportunità derivanti da *sponsorship*, gestione degli impianti e *branding*. La sinergia tra queste due dimensioni è essenziale per mantenere l'equilibrio economico-finanziario del *club*, in un contesto in cui le fonti di ricavo più dinamiche sono sempre più legate a forme “evolute” di *business* sportivo (Baroncelli & Lago, 2006<sup>88</sup>).

Fondamentale per l'efficacia del modello è anche la presenza di *partner* strategici, che includono attori interni all'ecosistema calcistico (sponsor, agenti, altri *club* in logica di co-opetizione (Brandenburger & Nalebuff, 1997<sup>89</sup>)) e soggetti esterni, come enti pubblici, media e ONG. Queste alleanze offrono benefici economici (es. operazioni di mercato vantaggiose) e reputazionali (es. progetti sociali congiunti). La struttura dei costi, infine, include voci rilevanti come stipendi, costi infrastrutturali, logistica, *marketing* e tecnologia, e richiede un'attenta pianificazione per garantire sostenibilità nel lungo periodo. In tale prospettiva, l'adozione di principi ESG e il monitoraggio dell'impatto ambientale e sociale diventano componenti imprescindibili di una gestione responsabile. Dunque, il *business model* delle società calcistiche professionistiche si è evoluto nel tempo in risposta a sfide e opportunità tipiche del contesto economico globale, con l'obiettivo di conciliare *performance* sportiva, solidità finanziaria e responsabilità sociale, secondo logiche che sempre più si avvicinano a quelle delle imprese tradizionali. La capacità di innovare, diversificare le fonti di ricavo, costruire legami autentici con la propria *community* e cooperare strategicamente con *stakeholder* interni ed esterni rappresenta oggi la vera chiave di successo nel calcio contemporaneo.

---

<sup>86</sup> Algoritmo e metodo di selezione dei giocatori di calcio basato sull'analisi di dati statistici.

<sup>87</sup> Anderson, C., & Sally, D. (2013). *The numbers game: Why everything you know about soccer is wrong*. Penguin.

<sup>88</sup> Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). *Italian football*. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 13–28.

<sup>89</sup> Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*. *Strategy & leadership*, 25(6), 28-33.

## 2.2 Modelli di *governance* nelle società di calcio

Nel contesto delle imprese, la *corporate governance* si configura come l'insieme di strumenti, regole, relazioni e sistemi attraverso cui vengono prese le decisioni aziendali, definite le strategie e misurati i risultati<sup>90</sup>. La sua rilevanza è cresciuta esponenzialmente dagli anni novanta, a seguito di eventi critici come lo scandalo Enron<sup>91</sup>, che ne hanno posto in evidenza l'importanza a livello internazionale. La *corporate governance* ha iniziato così ad assumere un ruolo centrale, diventando un riferimento normativo e operativo nei processi decisionali d'impresa.

Secondo Monks e Minow (2004)<sup>92</sup>, essa rappresenta “*l'insieme delle relazioni tra board of directors, owners e managers*”, evidenziando la struttura tripartita della *governance* aziendale.

A partire da tali presupposti, si possono distinguere due principali concezioni del termine: una concezione ristretta, focalizzata sulla tutela degli azionisti attraverso un sistema di controllo interno volto a garantire *accountability* e indipendenza del Consiglio di amministrazione, e una concezione allargata che, invece, adotta una visione sistemica orientata alla creazione e alla distribuzione equa di valore per tutti gli *stakeholder* coinvolti.

Tale distinzione si rivela utile anche nel contesto del calcio professionistico, dove l'*impresa-club* è chiamata a bilanciare obiettivi economici e sportivi, mantenendo un'efficace *governance* che garantisca sostenibilità e competitività. In questo settore, infatti, le riflessioni teoriche si sono concentrate tanto sui modelli organizzativi quanto sul rapporto tra proprietà e *management*. A tale proposito, il Centro Studi della FIGC si è soffermato e ha approfondito lo studio dei due modelli principali di *governance*: il modello chiuso e il modello aperto.

Il modello chiuso è storicamente legato alla figura del presidente-mecenate, imprenditore carismatico che investe risorse personali nella squadra, spesso motivato da passione o ritorni in termini di prestigio. Questo assetto, sebbene abbia consentito lo sviluppo di

---

<sup>90</sup> Sanguigni, V. (2022). *La corporate governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi sul campo*. Prefazione di Giovanni Malagò. FrancoAngeli.

<sup>91</sup> La Enron Corporation, una delle principali multinazionali statunitensi nel settore energetico, fallì improvvisamente nel 2001, nonostante le sue azioni fossero considerate molto solide. Il crollo fu causato da gravi irregolarità contabili e da rapporti ambigui con la politica, che permisero all'azienda di mascherare per anni la reale situazione economica.

<sup>92</sup> Monks, R. A. G., & Minow, N. (2004). *Corporate Governance* (3rd ed.). Malden, MA: Blackwell.

numerosi nel passato, ha spesso presentato criticità legate alla mancanza di strutture manageriali solide e all'eccessiva dipendenza da un'unica figura, generando squilibri economici e instabilità.

Il modello aperto, invece, prevede una *governance* più articolata, in cui al vertice societario si affiancano altre figure professionali, spesso indipendenti dal proprietario. Questo approccio favorisce una maggiore trasparenza, una condivisione delle responsabilità decisionali e una più attenta ponderazione tra obiettivi sportivi, economici e sociali. La partecipazione di soggetti esterni al capitale o alla gestione contribuisce, inoltre, a rafforzare la solidità organizzativa del *club*.

Oltre a tale distinzione macro, è possibile individuare quattro ulteriori declinazioni del modello proprietario<sup>93</sup>:

- “*A public business*”: si tratta di società quotate in borsa, i cui titoli possono essere acquistati da chiunque. Tali *club*, come Juventus, Lazio, Arsenal o Tottenham, devono conformarsi a stringenti obblighi di trasparenza nei confronti degli investitori. Se, da un lato, questo modello facilita l'accesso a capitali, dall'altro, rischia di subordinare i risultati sportivi alle logiche del profitto finanziario.
- “*It's my party*”: in questo modello, la proprietà è concentrata in un singolo soggetto che controlla direttamente la società, come nel caso del Chelsea dell'ormai ex proprietario, Roman Abramovich, o dell'Inter della gestione Moratti. Questo assetto consente investimenti rilevanti ma presenta elevati rischi di instabilità, legati alla dipendenza da un'unica figura e all'eventualità di un ritiro improvviso dell'investitore.
- “*A popular club*”: basato sull'azionariato diffuso, questo modello vede la proprietà distribuita tra una moltitudine di soci, generalmente tifosi, che eleggono democraticamente gli organi direttivi. È comune soprattutto in Spagna, con esempi emblematici come FC Barcelona e Real Madrid. Pur promuovendo partecipazione e identità collettiva, questo modello può essere soggetto a frequenti cambi dirigenziali e tensioni strategiche, a scapito della stabilità gestionale.
- “*A family affair*”: riguarda prevalentemente *club* minori, gestiti da famiglie secondo logiche tipiche delle imprese familiari. I vantaggi risiedono nella

---

<sup>93</sup> Sanguigni, V. (2022). *La corporate governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi sul campo*. Prefazione di Giovanni Malagò. FrancoAngeli.

passione e nell'attaccamento alla tradizione del *club*, ma i limiti emergono in presenza di scarsa apertura all'innovazione e di rigidità nella gestione, che ostacolano la competitività a lungo termine.

Focalizzandoci sullo scenario italiano, nella stagione 2022-2023, i dati raccolti dal Centro Studi della FIGC<sup>94</sup> evidenziano un'architettura proprietaria ancora fortemente concentrata. Infatti, la percentuale media di controllo dell'azionista di riferimento si attesta su valori molto elevati in tutte le categorie: 87,8% in Serie A, 91,3% in Serie B, e 74,5% in Serie C.

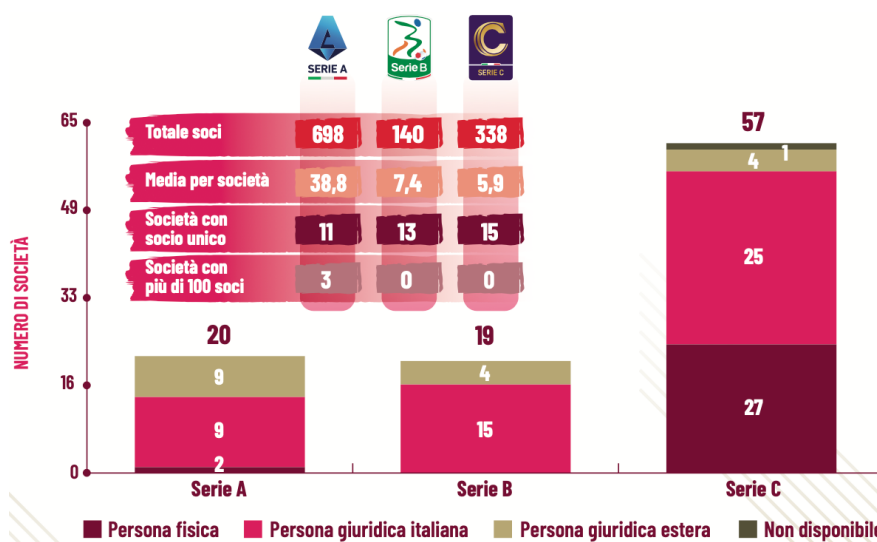


Figura 6: Assetti proprietari nelle 3 maggiori leghe professionistiche di calcio in Italia

Fonte: [FIGC. Report Calcio 2024](#).<sup>95</sup>

Ciò conferma la netta prevalenza di modelli di *governance* accentrati, dove una singola entità (fisica o giuridica) detiene una quota rilevante del capitale sociale, con forte influenza sulle decisioni strategiche del *club*.

Particolarmente indicativo è, inoltre, il dato sulla numerosità dei soci: in Serie A, solo 3 *club* presentano oltre 100 soci, mentre in Serie B e Serie C nessuna società supera questa soglia. Questo mette in risalto l'assenza quasi totale di modelli a partecipazione diffusa, come l'azionariato popolare, in favore di una struttura chiusa o semi-chiusa.

<sup>94</sup> FIGC. Report Calcio 2024.

<sup>95</sup> [https://figc.it/media/uploads/federazione/trasparenza/FIGC-ReportCalcio2024-BD\\_Alta.pdf](https://figc.it/media/uploads/federazione/trasparenza/FIGC-ReportCalcio2024-BD_Alta.pdf)

### 2.3 *Entreprise value* e impatto economico della sostenibilità

Il valore d'impresa (*entreprise value*) rappresenta uno dei temi centrali della finanza d'impresa, al crocevia tra riflessione teorica e applicazione concreta. Sin dagli albori della teoria economica, la determinazione del valore ha assunto forme diverse (prezzo, costo e stima), in funzione del contesto e dell'obiettivo valutativo. Oggi, i principali approcci riconosciuti includono la valutazione basata sui flussi di cassa attualizzati (*Discounted Cash Flow* - DCF), che stabilisce che il valore di un'attività è dato dal valore attuale dei flussi economici attesi che essa è in grado di generare; la valutazione relativa, che si fonda sul confronto con attività simili, assumendo come riferimento una variabile comune per stimarne il valore; infine, la *contingent-claim valuation*, che applica modelli derivati dalla teoria delle opzioni per valutare attività che presentano caratteristiche assimilabili a quelle dei contratti opzionali (Damodaran, 2006<sup>96</sup>).

Il metodo DCF, in particolare, costituisce lo *standard* teorico più consolidato e la sua formula base è:

$$DCF \text{ formula} = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

dove “CF<sub>t</sub>” rappresenta i flussi di cassa previsti, mentre “r” rappresenta il tasso di sconto. Questa formula implica una stima accurata dei flussi di cassa operativi (*Free Cash Flow to Firm*) e del costo medio ponderato del capitale (WACC), con quest'ultimo determinato dalla struttura finanziaria dell'impresa e dal profilo di rischio settoriale<sup>97</sup>.

Parallelamente al concetto di *entreprise value* vi è quello, estremamente attuale, di valore condiviso (*shared value*), formalizzato da Porter e Kramer (2011)<sup>98</sup>, i quali sottolineano come la competitività aziendale possa essere rafforzata attraverso iniziative che migliorano sia le condizioni delle comunità di riferimento, ad esempio ottimizzando l'efficienza della catena del valore o sviluppando *cluster* locali, che le condizioni economiche. Tale approccio, sebbene non direttamente riconducibile ai modelli quantitativi di valutazione, influisce indirettamente sull'*entreprise value* attraverso

---

<sup>96</sup> Damodaran, A. (2006). *Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

<sup>97</sup> Huang, C. (2023). *The Application of DCF Model in the Enterprise Value Assessment: A Case Study of Tesla, Inc.* In Proceedings of the 2022 International Conference on Financial Technology and Business Analysis (pp. 148–153).

<sup>98</sup> Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011), *Creating Shared Value*, Harvard Business Review 89

meccanismi di riduzione del rischio reputazionale e di allineamento con le aspettative degli *stakeholder*.

In tale quadro, la *performance* ESG rappresenta una delle espressioni più concrete e misurabili del concetto di valore condiviso, nonché un importante veicolo di creazione di valore economico nel lungo periodo. Infatti, i numerosi studi empirici dimostrano che un'elevata *performance* ESG contribuisce, in maniera significativa, all'incremento del valore d'impresa, non solo in termini di mitigazione del rischio reputazionale, ma anche attraverso l'attenuazione dei vincoli finanziari e la promozione dell'innovazione verde, che operano come variabili mediatrici nel rapporto ESG–valore aziendale<sup>99</sup>. Alla luce della *stakeholder theory* e della *resource-dependence theory* (Freeman & Evan, 1990<sup>100</sup>; Pfeffer & Salancik, 1978<sup>101</sup>), una solida *performance* ESG consente alle imprese di accedere a nuove risorse, rafforzare le relazioni con gli *stakeholder* e generare capitale reputazionale (Jones, 1995<sup>102</sup>). Inoltre, in termini di struttura finanziaria, l'adozione di pratiche ESG migliora la reputazione creditizia, riduce il rischio di *default* e amplia l'accesso ai mercati dei capitali, sia azionari che obbligazionari (Boubaker et al, 2020<sup>103</sup>; Bazrafshan, 2023<sup>104</sup>), producendo effetti positivi tangibili sul valore dell'impresa.

#### **2.4 Strategie finanziarie e investimenti sostenibili nel mondo del calcio**

Nell'analisi delle strategie economico-finanziarie adottate dai *club* del calcio professionistico per massimizzare la propria competitività sportiva e garantire la sostenibilità economica nel medio-lungo periodo, la distinzione tra investimenti operativi e investimenti infrastrutturali riveste un'importanza cruciale. Tali forme di investimento, pur essendo complementari, presentano, infatti, caratteristiche profondamente diverse in termini di orizzonte temporale, impatto economico e funzione strategica.

---

<sup>99</sup> Qian, S. (2024). *The effect of ESG on enterprise value under the dual carbon goals: From the perspectives of financing constraints and green innovation*. International Review of Economics & Finance, 93, 318-331.

<sup>100</sup> Freeman, R. E., & Evan, W. (1990). *Corporate governance: A stakeholder interpretation*. Journal of Behavioral Economics, 19(4), 337-359.

<sup>101</sup> Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. San Francisco: Stanford University Press.

<sup>102</sup> Jones, T. M. (1995). *Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics*. Academy of Management Review, 20(2), 404-437.

<sup>103</sup> Boubaker, S., Cellier, A., Manita, R., & Saeed, A. (2020). *Does corporate social responsibility reduce financial distress risk?* Economic Modelling, 91, 835-851.

<sup>104</sup> Bazrafshan, E. (2023). *The role of ESG ranking in retail and institutional investors' attention and trading behavior*. Finance Research Letters, 58, Article 104462.

Gli investimenti operativi fanno riferimento a tutte quelle spese ricorrenti e funzionali al raggiungimento degli obiettivi sportivi nel breve periodo, tra cui figurano l'acquisto di calciatori, i compensi del personale tecnico e amministrativo, nonché i costi relativi alla gestione quotidiana della squadra (trasferte, logistica, *marketing*, manutenzione ordinaria). Questi investimenti, benché cruciali per l'ottenimento di *performance* sportive immediate, si configurano come altamente volatili e sensibili all'andamento dei risultati sportivi. La letteratura scientifica ha rilevato una correlazione positiva tra l'ingaggio di giocatori di alto profilo e il miglioramento della *performance* sportiva (Carmichael & Thomas, 1993<sup>105</sup>; Torgler & Schmidt, 2007<sup>106</sup>), ma ha anche messo in luce come l'eccesso di spesa in questa direzione possa produrre fenomeni di *over-investment*, con conseguente compressione dei profitti (Dietl et al, 2008<sup>107</sup>).

Gli investimenti infrastrutturali, invece, si collocano nella sfera del capitale fisso e mirano a consolidare nel lungo termine la base patrimoniale e commerciale del *club*. Essi comprendono la costruzione o ristrutturazione degli stadi, la realizzazione di centri sportivi e accademie giovanili, e più in generale ogni intervento destinato ad accrescere la capacità produttiva e commerciale del *club*. La letteratura evidenzia come tali investimenti siano fortemente associati all'incremento di ricavi extracalcistici quali *hospitality*, *naming rights*, attività *retail* e immobiliari (Brown et al, 2006<sup>108</sup>), e rappresentino un elemento essenziale per l'ampliamento della *fan-base* e per la valorizzazione del *brand* (Rhode & Breuer, 2016).

Il *Report Calcio FIGC 2024* conferma questa dinamica: nell'annata 2022-2023, i ricavi da stadio sono cresciuti di 217 milioni di euro rispetto alla stagione precedente, toccando i 471 milioni di euro, valore persino superiore rispetto al periodo pre-Covid (341 milioni nel triennio 2018-2019). Questo incremento, probabilmente riconducibile anche a una "reazione" del pubblico agli anni dei *lockdown* e al conseguente pieno utilizzo degli impianti sportivi, testimonia l'importanza strategica dell'infrastruttura stadio come leva

---

<sup>105</sup> Carmichael, F., & Thomas, D. (1993). *Bargaining in the transfer market: theory and evidence*. Applied Economics, 25(12), 1467-1476.

<sup>106</sup> Torgler, B., & Schmidt, S. L. (2007). *What shapes player performance in soccer? Empirical findings from a panel analysis*. Applied Economics, 39(18), 2355-2369.

<sup>107</sup> Dietl, H. M., Franck, E., & Lang, M. (2008). *Overinvestment in team sports leagues: A contest theory model*. Scottish Journal of Political Economy, 55(3), 353-368.

<sup>108</sup> Brown, A., Crabbe, T., & Mellor, G. (2006). *Football and its Communities: Final Report*. Manchester: Manchester Metropolitan University – Substance, per la Football Foundation.

per la sostenibilità finanziaria. Parallelamente, il valore della produzione complessiva del calcio professionistico ha raggiunto un picco storico di 4,3 miliardi di euro, segnando un +23,9% rispetto alla stagione 2021-2022<sup>109</sup>.

Nonostante questi segnali di ripresa, il quadro economico complessivo rimane fragile. La perdita aggregata del sistema calcistico professionistico italiano nelle stagioni 2018–2023 ammonta a 4,9 miliardi di euro, con un indebitamento che ha toccato i 5,7 miliardi nella stagione 2022-2023<sup>110</sup>. Tuttavia, proprio in virtù di questa situazione, gli investimenti infrastrutturali si confermano come uno degli strumenti più efficaci per diversificare i ricavi e ridurre la dipendenza dai risultati sportivi.

A livello internazionale, l'Europa ha investito 22,8 miliardi di euro nella realizzazione di 213 nuovi stadi tra il 2007 e il 2023, con una capienza complessiva pari a circa 5,6 milioni di posti. Il costo medio per stadio si attesta sui 107 milioni di euro e quello per singolo posto a sedere su circa 4.074 euro<sup>111</sup>. Tali cifre rivelano l'enorme rilevanza economica degli investimenti strutturali nel calcio moderno, considerati veri e propri *asset* di lungo periodo.

Nel panorama calcistico italiano, un esempio emblematico di integrazione strategica tra investimenti operativi e infrastrutturali è rappresentato dal caso della Juventus. Il *club* bianconero ha saputo coniugare efficacemente l'acquisizione di calciatori di caratura internazionale, come Cristiano Ronaldo, con un piano infrastrutturale di ampio respiro fondato sulla realizzazione dell'Allianz Stadium, uno degli impianti più redditizi a livello nazionale. L'ingaggio di Ronaldo non solo ha rappresentato un'operazione sportiva e mediatica di rilevanza globale, ma ha anche contribuito ad amplificare l'attrattiva commerciale del *club*, innescando un incremento significativo dei ricavi da stadio. A conferma di ciò, nella stagione 2018/2019 (coincidente con l'arrivo del fuoriclasse portoghese) i ricavi da stadio hanno raggiunto il valore record di 70,7 milioni di euro. Sebbene tale cifra non sia stata eguagliata negli anni successivi, nella stagione 2023/2024 lo stadio ha comunque generato 57 milioni di euro di entrate<sup>112</sup>, attestandosi come una risorsa fondamentale per la sostenibilità economica del *club*, in quanto capace di influenzare il valore del *brand*, nonché i ricavi da *merchandising* (13,5 milioni nella

---

<sup>109</sup> FIGC. *Report Calcio 2024*.

<sup>110</sup> *Ibidem*

<sup>111</sup> *Ibidem*

<sup>112</sup> [https://www.calcioefinanza.it/2024/04/23/juventus-ricavi-da-stadio-2023-2024/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/04/23/juventus-ricavi-da-stadio-2023-2024/?refresh_ce)

stagione 2023-2024<sup>113</sup>, 2,8 milioni in meno rispetto ai 16,3 della stagione 2022-2023<sup>114</sup>, a causa della mancata qualificazione in Champions League dell'anno prima e, quindi, del ridotto numero di partite), *sponsor tecnico* (46,1 milioni nella stagione 2023-2024, 1,5 milioni in più rispetto alla stagione precedente, frutto del contratto con Adidas) e diritti TV (99,7 milioni di euro, quasi 60 milioni in meno rispetto ai 157,2 milioni di euro nel 2022-2023<sup>115</sup>). Questi dati dimostrano che lo stadio di proprietà è sì un “*plus*”, in quanto permette di incrementare la capitalizzazione del *club*, di mantenere una base di finanziamento costante e di massimizzare i ricavi di una società sportiva, ma è anche vero che esso va accompagnato da buoni risultati sportivi (nel caso della Juventus, ottimi) per consentire tale massimizzazione.

Similmente, l'Atalanta ha investito in maniera significativa sia nella ristrutturazione del Gewiss Stadium (investimento complessivo di 100 milioni di euro<sup>116</sup>) sia nello sviluppo del proprio vivaio, riuscendo a mantenere un equilibrio virtuoso tra sostenibilità finanziaria e competitività sportiva.

In questa prospettiva di crescente attenzione alla sostenibilità economica e alla diversificazione delle fonti di reddito, si sta affermando una terza direttrice strategica, complementare agli investimenti operativi e infrastrutturali: l'adozione di pratiche di investimento socialmente responsabili (SRI), che è possibile definire come: “*strategie di investimento orientate al medio lungo periodo che, nella valutazione di imprese e istituzioni, integra l'analisi finanziaria con quella ambientale, sociale e di buon governo, al fine di creare valore per l'investitore e per la società nel suo complesso*”<sup>117</sup>.

Queste strategie integrano, accanto alla valutazione finanziaria, criteri ambientali, sociali e di *governance* (ESG), con l'obiettivo di creare valore sia per il *club* sia per la collettività. Il settore in questione, quello degli investimenti SRI, è in continua crescita negli ultimi anni a causa della crescente presenza di strategie di investimento sostenibili all'interno di portafogli finanziari. Di seguito, il grafico a barre che dimostra suddetto trend:

---

<sup>113</sup> <https://www.calcioefinanza.it/2024/12/26/serie-a-ricavi-merchandising-inter-milan-juve-roma-napoli/>

<sup>114</sup> [https://www.calcioefinanza.it/2023/12/01/ricavi-merchandising-serie-a-sponsor-tecnici/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2023/12/01/ricavi-merchandising-serie-a-sponsor-tecnici/?refresh_ce)

<sup>115</sup> [https://www.calcioefinanza.it/2024/10/15/juventus-bilancio-2024-fatturato-debiti-costi/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/10/15/juventus-bilancio-2024-fatturato-debiti-costi/?refresh_ce)

<sup>116</sup> [https://www.calcioefinanza.it/2024/09/15/costi-lavori-stadio-atalanta/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/09/15/costi-lavori-stadio-atalanta/?refresh_ce)

<sup>117</sup> <http://finanzasostenibile.it/attivita/definizione-di-investimento-sostenibile/>

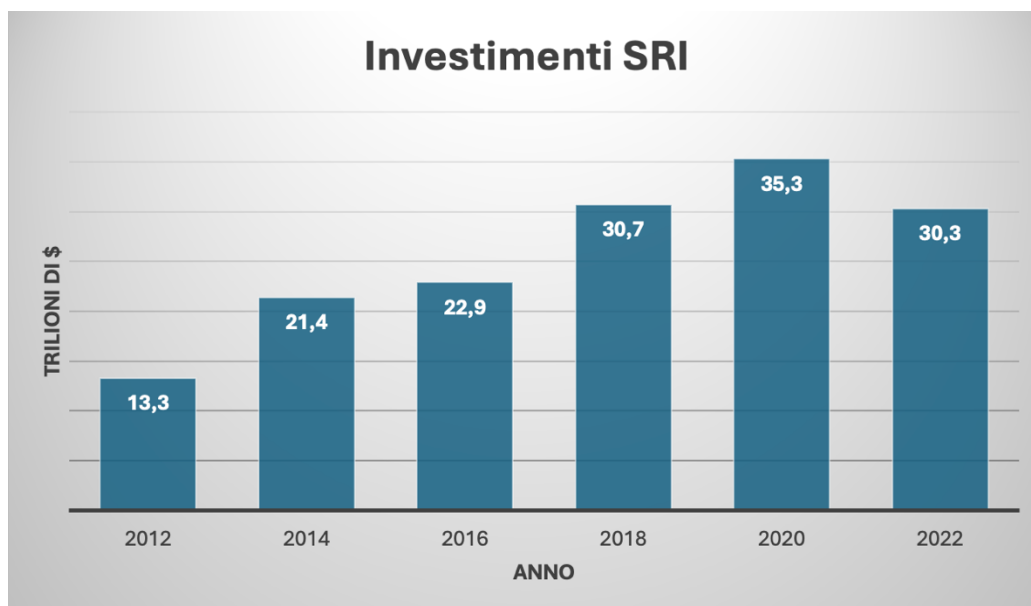


Grafico 1: Crescita globale degli investimenti in SRI 2012-2022

Fonte: elaborazione personale, dati tratti dal *Global Sustainable Investment Review* 2012-2014-2016-2018-2020-2022

Importante non farsi ingannare dalla riduzione complessiva degli investimenti sostenibili a livello globale tra il 2020 e il 2022, in quanto questa è principalmente il risultato di una revisione metodologica negli Stati Uniti (ha adottato criteri più rigorosi per definire gli asset sostenibili, in risposta alle crescenti preoccupazioni riguardo al “*greenwashing*”), piuttosto che di una reale contrazione degli investimenti sostenibili a livello mondiale. Nel contesto calcistico, ciò si traduce in iniziative volte a ridurre l’impatto ambientale degli stadi, promuovere l’inclusione sociale e garantire trasparenza nella *governance* societaria. Un esempio emblematico è rappresentato dal Forest Green Rovers Football Club, riconosciuto dalla FIFA come “il *club* più verde del mondo”, e che sotto la guida del presidente, Dale Vince, ha implementato numerose iniziative sostenibili, tra cui l’adozione di una dieta vegana per giocatori e staff, l’installazione di pannelli solari e la progettazione di un nuovo stadio costruito quasi interamente in legno, denominato Eco Park, con una capienza di 5.000 posti, portando, così, il *club* a essere riconosciuto nel 2018 come il primo *club* di calcio a zero emissioni di carbonio al mondo<sup>118</sup>.

<sup>118</sup><https://www.fifa.com/it/articles/forest-green-rovers-storia#:~:text=Nel%202018%20i%20Forest%20Green,il%20concetto%20di%20sostenibilit%C3%A0%20globale.>

Anche *club* di maggior rilievo, come il Tottenham Hotspur, stanno adottando pratiche sostenibili: il *club* londinese, infatti, ha migliorato il proprio centro di allenamento con l'installazione di case per pipistrelli e hotel per insetti, nell'ambito del suo impegno verso il quadro “*Sports for Nature*”, sostenuto dalle Nazioni Unite<sup>119</sup>.

Queste iniziative, oltre che a contribuire alla tutela dell'ambiente, rafforzano anche l'immagine del *club* e ne aumentano l'attrattiva per investitori sensibili ai criteri ESG. Inoltre, società di *rating*, come Brand Finance, hanno iniziato a valutare i principali *club* europei attribuendo loro *rating* ESG, basati sulla qualità delle loro pratiche ambientali, sociali e di *governance*.



Figura 8: *Brand Finance Football Sustainability Index 2023*

Fonte: <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-football-sustainability-index-2023-preview.pdf>

Questo movimento, improntato al rispetto dei criteri ESG, ha spinto, oltre che i maggiori campionati calcistici europei, anche leghe minori a promuovere programmi specifici per incentivare la sostenibilità nei *club*: la EFL (*English Football League*) Championship (seconda lega professionistica del calcio inglese), ad esempio, ha lanciato l'iniziativa "Green Club" per supportare i *club* nel l'adozione di misure ambientali a livello locale e nazionale.

<sup>119</sup> <https://www.tottenhamhotspur.com/news/2025/february/club-becomes-first-in-the-premier-league-to-join-un-backed-sports-for-nature-framework/>

Alla luce di queste tendenze, appare evidente come la capacità di coniugare *performance* sportiva, solidità economica e responsabilità sociale rappresenti la nuova frontiera della competitività nel calcio europeo.

## 2.5 Struttura e gestione degli impianti sportivi

### 2.5.1 Proprietà pubblica vs proprietà privata

Tra le varie leve strategiche che i *club* calcistici stanno progressivamente integrando nelle proprie politiche di *corporate social responsibility* (CSR), lo stadio di proprietà si sta imponendo come una delle più efficaci per coniugare sostenibilità economica, attenzione ambientale e impatto sociale sul territorio<sup>120</sup>.

Tale orientamento si è consolidato negli ultimi anni, evidenziando come lo stadio non rappresenti più solo un'infrastruttura funzionale alla competizione sportiva, bensì un catalizzatore di processi di rigenerazione urbana, inclusione comunitaria e consolidamento della sostenibilità finanziaria del *club*.

In Nord America, secondo Francis et al (2017)<sup>121</sup>, il paradigma dei “*green stadiums*” ha dimostrato l’efficacia di modelli infrastrutturali basati su criteri di efficienza energetica, gestione dei rifiuti, accessibilità e connessione ai trasporti pubblici, con ricadute tangibili sulla reputazione e sull’autosufficienza economica delle società sportive.

Anche in ambito europeo, la UEFA (attraverso la strategia “*Football Sustainability Strategy 2030*”<sup>122</sup>) ha indicato l’adozione di impianti sostenibili come una priorità gestionale, promuovendo il riciclo dei materiali, il contenimento delle emissioni e l’ottimizzazione dell’impatto ambientale. In questa prospettiva, lo stadio viene progressivamente ripensato come un’infrastruttura multifunzionale, progettata per accogliere eventi culturali, spazi ricreativi, servizi commerciali e luoghi di aggregazione sociale. Infatti, come sottolineano Grieve e Sherry (2012)<sup>123</sup> e, successivamente, da Testa

---

<sup>120</sup> Canini, D., Mura, R., & Vicentini, F. (2024). *When stadium ownership meets Corporate Social Responsibility: The case of UC AlbinoLeffe*. CORPORATE GOVERNANCE AND RESEARCH & DEVELOPMENT STUDIES, (2024/Online First).

<sup>121</sup> Francis T., Norris J., Brinkmann R. (2017). *Sustainability initiatives in professional soccer*. Soccer & Society, 18(2-3): 396-406.

<sup>122</sup> UEFA (2021). *Strength Through Unity - UEFA Football Sustainability Strategy 2030*. Union of European Football Associations, Nyon, Svizzera.

<sup>123</sup> Grieve J., Sherry E. (2012). *Community benefits of major sport facilities: the Darebin International Sports Centre*. Sport Management Review, 15(2): 218-229.

et al (2023)<sup>124</sup>, tale riconfigurazione architettonica si inserisce in una logica di “*community engagement*” che amplia il raggio d’azione dello sport al di là della mera competizione.

I benefici economici dello stadio di proprietà risultano altrettanto significativi: secondo il *Report Calcio FIGC 2023*<sup>125</sup>, i *club* italiani dotati di impianti propri hanno registrato un incremento del 52,2% dell’affluenza tra il 2007 e il 2022. Inoltre, come rilevato da Deloitte (2024), nei cinque principali campionati europei, i ricavi aggregati da *matchday* della stagione 2022-2023 hanno raggiunto i 2,8 miliardi di euro, segnando un aumento del 35% rispetto alla stagione 2021-2022.

A fronte di queste evidenze, però, il panorama italiano presenta notevoli criticità strutturali, ancora più evidenti se si considera il fatto che, a quasi trentacinque anni dai Mondiali del 1990, l’ultima grande stagione di interventi infrastrutturali, solo 8 dei 93 stadi utilizzati dalle società professionistiche risultano di proprietà dei *club*, mentre la restante parte appartiene a enti pubblici, generando vincoli gestionali e oneri finanziari non trascurabili. Alla già elevata vetustà media degli impianti, superiore ai 65 anni, si aggiungono problematiche di efficienza energetica, scarsa multifunzionalità e inadeguatezza rispetto agli *standard* europei, alimentando un progressivo disinteresse del pubblico: secondo i dati della FIGC (2023), l’affluenza media è calata da circa 40.000 spettatori negli anni ottanta a meno di 25.000 nel 2019-2020 (da segnalare, però, un incremento dell’affluenza media a seguito del periodo di *lockdown*; infatti la stagione 2023-2024 ha fatto registrare una media di quasi 31.000 spettatori a partita, secondo miglior dato dopo la stagione 1997-1998). Tuttavia, oltre alla perdita di competitività economica, la struttura pubblica degli stadi italiani compromette la loro capacità di operare come spazi di aggregazione urbana: la carenza di servizi culturali, commerciali e ludici riduce la frequentazione settimanale e limita la possibilità di integrare il *club* nel tessuto sociale della città.

Al contrario, l’esperienza dei *club* europei dimostra come l’infrastruttura sportiva possa diventare un *hub* cittadino permanente: tra i 153 progetti di costruzione o ristrutturazione realizzati nell’ultimo decennio in Europa, solo sei hanno riguardato l’Italia (Juventus,

---

<sup>124</sup> Testa L., L.D. Parra-Camacho, A.M. Gómez-Tafalla, F. Garcia-Pascual, D. Duclos-Bastías (2023). *Local Impact of a Sports Centre: Effects on Future Intentions*. Sustainability, 15(6): 5550.

<sup>125</sup> FIGC. *Report Calcio 2023*.

Atalanta, Udinese, Frosinone, Albinoleffe, Südtirol), mentre negli altri contesti nazionali prevale la logica della multifunzionalità, dell'efficienza ambientale e della centralità comunitaria.

Infine, secondo OpenEconomics, i 18 progetti infrastrutturali, attualmente in fase di sviluppo (che comporterebbero una spesa pari a 3,2 miliardi di euro), al di là dell'impatto prettamente sportivo, avrebbero anche un impatto socio-economico: contributo sul PIL italiano per 5,5 miliardi di euro, oltre 14.000 occupati stabili nel corso dei 5 anni di cantiere, incremento complessivo dei redditi italiani pari a 5,3 miliardi di euro (generati attraverso retribuzioni, salari e compensi professionali) e un apporto fiscale pari a 2,5 miliardi di euro (derivante dalle imposte e dai contributi legati all'attività edilizia e gestionale connessa ai nuovi impianti)<sup>126</sup>.

Tali cifre confermano che la proprietà dello stadio, se orientata secondo principi CSR, rappresenta non solo un'opportunità per accrescere la solidità finanziaria del *club*, ma anche un potente strumento di rigenerazione sociale e valorizzazione territoriale.

## **2.5.2 Investimenti nell'impiantistica sportiva: verso stadi sempre più *green***

Negli ultimi anni, l'industria dello sport è stata coinvolta in un profondo processo di trasformazione, stimolato dalla crescente sensibilità globale verso il cambiamento climatico e il degrado ambientale<sup>127</sup>. Gli stadi, infrastrutture energivore per eccellenza, consumano ingenti quantità di risorse naturali durante l'intero ciclo di vita, dalla costruzione all'utilizzo, contribuendo significativamente alle emissioni di gas serra e alla pressione sui sistemi ecologici (Kucukvar et al, 2021<sup>128</sup>; Kellison et al, 2015<sup>129</sup>). Tuttavia, proprio per la loro visibilità simbolica e centralità sociale, questi impianti possono diventare strumenti trainanti per la promozione della sostenibilità ambientale e per la

---

<sup>126</sup> FIGC. *Report Calcio 2024*.

<sup>127</sup> Francis, A. E., Desha, C., Caldera, S., & Rundle-Thiele, S. (2024). *Environmental sustainability in stadiums: harnessing industry drivers and priorities for improved outcomes*. Smart and Sustainable Built Environment.

<sup>128</sup> Kucukvar, M., Kutty, A.A., Al-Hamrani, A., Kim, D., Nofal, N., Onat, N.C., Ermolaeva, P., Al-AnsarI, T., Al-Thani, S.K., Al-Jurf, N.M., Bulu, M. and Al-Nahhal, W. (2021), *How circular design can contribute to social sustainability and legacy of the FIFA World Cup Qatar 2022TM? The case of innovative shipping container stadium*, Environmental Impact Assessment Review, Vol. 91

<sup>129</sup> Kellison, T.B., Trendafilova, S. and Mccullough, B.P. (2015), *Considering the social impact of sustainable stadium design*, International Journal of Event Management Research, Vol. 10

diffusione di comportamenti responsabili tra comunità, istituzioni e *stakeholder* (Francis et al, 2023).

L'evoluzione verso stadi verdi ha portato allo sviluppo di strutture progettate e gestite secondo principi di efficienza energetica, riduzione delle emissioni e resilienza ai cambiamenti climatici (Dingle et al, 2023<sup>130</sup>; Francis et al, 2017<sup>131</sup>). Le pratiche adottate spaziano dall'installazione di impianti fotovoltaici e turbine eoliche alla raccolta dell'acqua piovana (Thomas et al, 2014<sup>132</sup>), dall'impiego di materiali riciclati coerenti con i principi dell'economia circolare (Grafström e Aasma, 2021<sup>133</sup>) all'utilizzo di sistemi HVAC<sup>134</sup> ad alta efficienza (Adu-Gyamfi et al, 2022<sup>135</sup>; Dingle et al, 2023<sup>136</sup>), fino ad attività di comunicazione ambientale volte a sensibilizzare il pubblico (Francis et al, 2017). Tra i casi più emblematici figura il Mercedes-Benz Stadium di Atlanta, dotato di 4.000 pannelli solari e in grado di raccogliere annualmente oltre un milione di galloni d'acqua piovana, coprendo il 47% del proprio fabbisogno non potabile (Fell, 2017<sup>137</sup>).

Parallelamente, la certificazione LEED, elaborata dal *Green Building Council* statunitense, ha fornito una base metodologica solida per valutare e promuovere le *performance* ambientali degli impianti sportivi, incoraggiando una competizione virtuosa basata su efficienza, conservazione idrica, gestione dei materiali e accessibilità sostenibile (Newsham et al, 2009<sup>138</sup>; Lima et al, 2021<sup>139</sup>; Jin et al, 2011<sup>140</sup>). I benefici di queste iniziative sono stati confermati anche a livello di risposta del pubblico: indagini su

---

<sup>130</sup> Dingle, G., Dickson, G., Stewart, B., (2023). *Major sport stadia, water resources and climate change: impacts and adaptation*. Eur. Sport Manag. Q. 23 (1), 59–81.

<sup>131</sup> Francis, T., Norris, J., Brinkmann, R., (2017). *Sustainability initiatives in professional soccer*. Soccer Soc. 18 (2–3), 396–406.

<sup>132</sup> Thomas, R.B., Kirisits, M.J., Lye, D.J., Kinney, K.A., (2014). *Rainwater harvesting in the United States: a survey of common system practices*. J. Clean. Prod. 75, 166–173.

<sup>133</sup> Grafström, J., Aasma, S., (2021). *Breaking circular economy barriers*. J. Clean. Prod. 292, 126002.

<sup>134</sup> Acronimo che sta per “*Heating, Ventilation and Air Conditioning*”; per cui si intendono i sistemi di riscaldamento, ventilazione e aria condizionata.

<sup>135</sup> Adu-Gyamfi, G., Song, H., Obuobi, B., Nketiah, E., Wang, H., Cudjoe, D., (2022). *Who will adopt? Investigating the adoption intention for battery swap technology for electric vehicles*. Renew. Sustain. Energy Rev. 156, 111979.

<sup>136</sup> Dingle, G., Dickson, G., Stewart, B., (2023). *Major sport stadia, water resources and climate change: impacts and adaptation*. Eur. Sport Manag. Q. 23 (1), 59–81.

<sup>137</sup> Fell, J., (2017). *News briefing: in numbers-Mercedes-Benz Stadium*. Eng. Technol. 12 (4), 10–11.

<sup>138</sup> Newsham, G.R., Mancini, S., Birt, B.J., (2009). *Do LEED-certified buildings save energy? Yes, but*. Energy Build. 41 (8), 897–905.

<sup>139</sup> Lima, L., Trindade, E., Alencar, L., Alencar, M., Silva, L., (2021). *Sustainability in the construction industry: a systematic review of the literature*. J. Clean. Prod. 289, 125730.

<sup>140</sup> Jin, L., Mao, L.L., Zhang, J.J., Walker, M.B., (2011). *Impact of green stadium initiatives on donor intentions toward an intercollegiate athletic programme*. Int. J. Sport Manag. Market. 10 (1–2), 121–141.

spettatori sudcoreani mostrano che la presenza di caratteristiche ES negli stadi aumenta la soddisfazione e la disponibilità a pagare, influenzata da norme personali e pressioni sociali legate alla percezione del rischio climatico (Lyu, 2024<sup>141</sup>).

Questa transizione<sup>142</sup>, però, soprattutto negli ultimi anni, ha subito dei rallentamenti a causa di un contesto globale segnato da instabilità geopolitica e aumento dei costi energetici (IEA, 2022<sup>143</sup>; Zhang et al, 2019<sup>144</sup>), andando di conseguenza a complicare il percorso delineato dall'IEA (*International Energy Agency*) nello scenario *Net-Zero Emissions*: entro il 2050 l'88% dell'elettricità mondiale dovrà provenire da fonti rinnovabili, con fotovoltaico ed eolico a coprire due terzi del totale (Dupré la Tour, 2023<sup>145</sup>; Musolino et al, 2023<sup>146</sup>).

In quest'ottica, gli stadi possono svolgere un ruolo chiave come produttori decentralizzati di energia pulita, anche grazie al supporto di nuovi modelli normativi come le *Renewable Energy Communities* (REC), introdotte dalla Direttiva RED II dell'Unione Europea<sup>147</sup>. Utilizzati solo pochi giorni a settimana, questi impianti offrono superfici estese e ben esposte (come i tetti), ideali per l'installazione di sistemi fotovoltaici che, oltre a soddisfare il fabbisogno interno, possono alimentare la rete pubblica e contribuire al bilancio energetico urbano (Devetaković et al, 2020<sup>148</sup>).

Diversi esempi internazionali confermano questa tendenza: lo Schwarzwald-Stadion di Friburgo, primo stadio al mondo con impianto solare (259 kWp) installato già nel 1995

---

<sup>141</sup> Lyu, S. O. (2024). *Unveiling willingness to pay for green stadiums: insights from a choice experiment*. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139985.

<sup>142</sup> Barbaro, L., Battista, G., de Lieto Vollaro, E., & de Lieto Vollaro, R. (2024). *Harnessing Stadium Roofs for Community Electrical Power: A Case Study of Rome's Olympic Stadium Title*. *Applied Sciences*, 14(16), 7344.

<sup>143</sup> International Energy Agency. (2022). *World energy outlook 2022*. IEA.

<sup>144</sup> Zhang, C., Cui, C., Zhang, Y., Yuan, J., Luo, Y., & Gang, W. (2019). *A review of renewable energy assessment methods in green building and green neighborhood rating systems*. *Energy and Buildings*, 195, 68–81.

<sup>145</sup> Dupré la Tour, M. A. (2023). *Photovoltaic and wind energy potential in Europe—A systematic review*. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 179, 113189.

<sup>146</sup> Musolino, M., Maggio, G., D'Aleo, E., & Nicita, A. (2023). *Three case studies to explore relevant features of emerging renewable energy communities in Italy*. *Renewable Energy*, 210, 540–555.

<sup>147</sup> European Union. (2018). *Directive 2001 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources*, EU: Brussels, Belgium.

<sup>148</sup> Devetaković, M., Djordjević, D., Radojević, M., Krstić-Furundžić, A., Burduhos, B.-G., Martinopoulos, G., Neagoe, M., & Lobaccaro, G. (2020). *Photovoltaics on landmark buildings with distinctive geometries*. *Applied Sciences*, 10(19), 6696

(Maghfuri et al, 2020<sup>149</sup>); la Johan Cruyff ArenA di Amsterdam, che copre l'8% del suo consumo con un impianto da 1 MWp (Kuiken, 2018<sup>150</sup>); il Mineirão in Brasile, sede del più grande impianto fotovoltaico su tetto nel settore sportivo, con una potenza di 1,42 MWp distribuita su oltre 11.500 m<sup>2</sup> (Monteiro, 2017<sup>151</sup>).



Figura 9: Schwarzwald-Stadion di Friburgo

Fonte:

<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.santosfootballplanet.nl%2Feuropa%2Fduitsland%2Ffreiburg%2Feuropa-park-stadion%2F&psig=AOvVaw0kPWVZoMp0oKxUtFJGr9X0&ust=1744562121603000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBQQjRxqFwoTCJDX8rT20owDFQAAAAAdAAAAABAJ>

Anche in Italia, il Bluenergy Stadium (ex Dacia Arena), che esamineremo in maniera più approfondita nel prossimo capitolo, è stato oggetto di una serie di iniziative, proposte da Manni et al (2018), finalizzate alla riduzione del consumo energetico, che prevedevano

---

<sup>149</sup> Maghfuri, A. M., & Chiasson, A. (2020, October 23–25). *Design and simulation of a solar photovoltaic system for a sports stadium*. In 2020 9th International Conference on Power Science and Engineering (ICPSE) (pp. 82–86). IEEE.

<sup>150</sup> Kuiken, D., Más, H. F., Haji Ghasemi, M., Blaauwbroek, N., Vo, T. H., der Klauw, T., & Nguyen, P. H. (2018). *Energy flexibility from large prosumers to support distribution system operation—A technical and legal case study on the Amsterdam ArenA Stadium*. *Energies*, 11(1), 122.

<sup>151</sup> Monteiro, L. G., Macedo, W. N., Torres, P. F., Silva, M. M., Amaral, G., Piterman, A. S., Lopes, B. M., Fraga, J. M., & Boaventura, W. C. (2017). *One-year monitoring PV power plant installed on rooftop of Mineirão FIFA World Cup/Olympics football stadium*. *Energies*, 10(2), 225.

un impianto fotovoltaico in grado di generare fino a 815.000 kWh annui, di cui 500.000 potenzialmente cedibili alla rete locale per compensare le emissioni dell'impianto<sup>152</sup>.

Un contributo fondamentale alla standardizzazione di queste pratiche è offerto dall'UEFA *Sustainable Infrastructure Guidelines*<sup>153</sup> (2022), cornice normativa e tecnica che delinea una strategia di sostenibilità fondata su tre assi principali: ambiente, società e *governance*. Sebbene la dimensione ambientale rappresenti un pilastro già ampiamente esplorato nelle pratiche progettuali e gestionali degli stadi (dalla progettazione bioclimatica all'efficienza energetica e idrica), le linee guida UEFA propongono una visione sistemica che va ben oltre la riduzione dell'impatto ecologico: esse inquadrano lo stadio come organismo integrato nel territorio, capace di generare valore anche sotto il profilo sociale e istituzionale.

Nel dominio sociale, il documento introduce il concetto di "stadio inclusivo" come spazio pubblico capace di accogliere ogni tipo di utenza, in linea con quanto già stabilito dalla guida "*Access for All*", sviluppata da UEFA in collaborazione con il CAFE (*Centre for Access to Football in Europe*)<sup>154</sup>. Il principio dello *universal design*<sup>155</sup> è posto al centro della progettazione architettonica e organizzativa, con l'obiettivo di eliminare ogni barriera fisica, sensoriale e culturale. Gli impianti, infatti, devono garantire piena accessibilità a persone con disabilità motorie, sensoriali o cognitive, adottando misure che superano il semplice adeguamento normativo: percorsi tattili, segnaletica visiva e sonora, posti riservati in tribuna dotati di visuale adeguata e servizi igienici *gender-inclusive* costituiscono elementi essenziali.

Il concetto di sostenibilità sociale si estende anche alla relazione con le comunità locali: la UEFA raccomanda che gli impianti sportivi siano concepiti come spazi civici multifunzionali, fruibili dalla cittadinanza anche al di fuori degli eventi calcistici

---

<sup>152</sup> Manni, M., Coccia, V., Nicolini, A., Marseglia, G., & Petrozzi, A. (2018). *Towards zero energy stadiums: The case study of the Dacia Arena in Udine, Italy*. *Energies*, 11(9), 2396.

<sup>153</sup> UEFA. (2022). *UEFA Sustainable Infrastructure Guidelines*. Nyon: Union of European Football Associations.

<sup>154</sup> UEFA & CAFE. (2011). *Accessibilità per tutti: Guida alle buone pratiche UEFA e CAFE per creare uno stadio accessibile e un'esperienza accessibile nelle giornate di gara* (versione italiana). Union of European Football Associations (UEFA).

<sup>155</sup> "la progettazione di prodotti, strutture, programmi e servizi utilizzabili da tutte le persone, nella misura più estesa possibile, senza il bisogno di adattamenti o di progettazioni specializzate. La 'progettazione universale' non esclude dispositivi di sostegno per particolari gruppi di persone con disabilità ove siano necessari."

Nazioni Unite. (2006). *Convenzione sui diritti delle persone con disabilità*. Articolo 2. <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

attraverso, per esempio, la promozione di attività educative, culturali e sociali all'interno dello stadio che contribuisca a rafforzarne il ruolo di *community hub* (catalizzatore di coesione territoriale). In tal senso, è richiesto il coinvolgimento attivo degli abitanti e dei portatori di interesse già nella fase progettuale, tramite forum, consultazioni pubbliche, *workshop* e strumenti digitali partecipativi, così da poter intercettare bisogni specifici del territorio, garantendo una maggiore legittimazione sociale del progetto e riducendo i conflitti con la popolazione residente.

Sul versante lavorativo, la UEFA pone l'accento su condizioni occupazionali dignitose lungo l'intero ciclo di vita dell'infrastruttura, promuovendo la tutela dei diritti umani, l'equità salariale e la prevenzione di fenomeni quali lo sfruttamento, il lavoro minorile e l'assenza di tutele contrattuali. I *club* e gli operatori devono adottare sistemi di *due diligence*, la definizione di requisiti minimi nei contratti (devono prevedere non solo salari equi e condizioni di lavoro dignitose, ma anche strumenti efficaci di denuncia, la tutela dei lavoratori migranti e la prevenzione di fenomeni come il lavoro minorile o forzato) e la costante attività di monitoraggio, andando a coinvolgere anche attori internazionali come l'ILO (*International Labour Organization*) e la *Building and Wood Worker's International*.

Alla dimensione sociale si affianca quella della sostenibilità di *governance*, descritta nelle linee guida UEFA come condizione abilitante per garantire l'effettiva implementazione dei criteri ambientali e sociali. Il documento, che si ispira a convenzioni internazionali come *Green Deal* e SDGs, richiede che ogni progetto infrastrutturale sia dotato di una strategia di sostenibilità formalizzata, integrata nel piano di gestione dello stadio e monitorata attraverso un *Sustainability Management System* (SMS), che deve includere una politica ambientale pubblica, un responsabile interno alla sostenibilità, un cruscotto digitale per il tracciamento dei KPI ambientali e sociali e un programma annuale di miglioramento continuo, con azioni misurabili e comunicabili.

La UEFA raccomanda, inoltre, che i *club* adottino un approccio trasparente e partecipativo alla rendicontazione, pubblicando annualmente un *report* di sostenibilità dedicato agli stadi accessibile al pubblico e coerente con i principi GRI (*Global Reporting Initiative*). Questo processo dovrebbe prevedere anche il coinvolgimento degli *stakeholder* locali (pubblici e privati) attraverso strumenti consultivi, al fine di rafforzare la legittimità sociale delle scelte strategiche.

Infine, le linee guida UEFA riconoscono la centralità della mobilità sostenibile quale elemento imprescindibile nella transizione verso stadi ecocompatibili. La mobilità degli spettatori verso lo stadio rappresenta, secondo i dati UEFA, la componente maggioritaria delle emissioni di CO<sub>2</sub>, arrivando in alcuni casi al 26% dell'impronta carbonica complessiva di un Paese. Per questo viene richiesto un piano di mobilità integrata che riduca drasticamente l'uso dell'automobile privata a favore del trasporto pubblico, della ciclabilità e della pedonalità. Gli stadi devono essere collocati in prossimità di nodi intermodali (metro, ferrovia, autobus), dotati di parcheggi per biciclette sorvegliati e colonnine di ricarica per veicoli elettrici, e serviti da navette nei giorni di gara. Inoltre, la progettazione dell'“ultimo miglio” deve garantire accessi sicuri e fluidi da e verso i quartieri limitrofi, promuovendo soluzioni logistiche capaci di ridurre congestione, emissioni e disagi per i residenti.

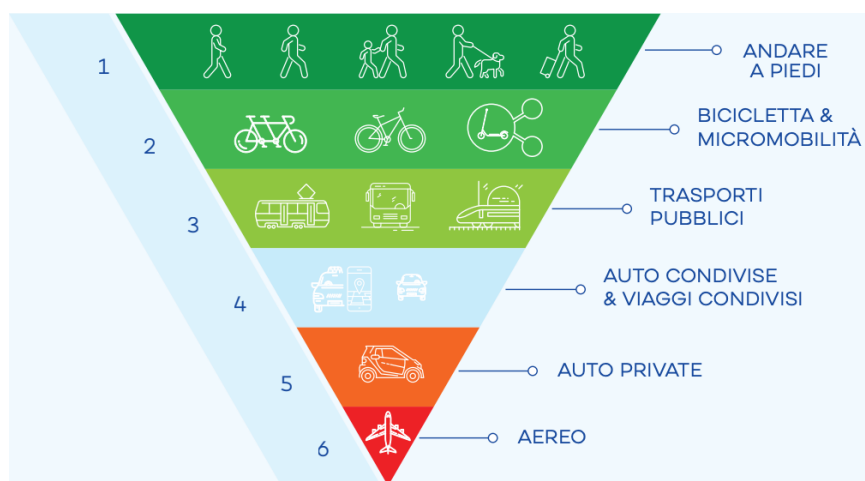


Figura 10: Piramide invertita del traffico che mostra in alto i mezzi di trasporto più sostenibili e in basso quello meno sostenibili

Fonte: <https://www.figc.it/media/216723/uefa-sustainable-infrastructure-guidelines-ita.pdf>

Nel loro insieme, dunque, i criteri ESG delineati nelle *Sustainable Infrastructure Guidelines* dell'UEFA rappresentano un cambio di paradigma nella concezione dello stadio, che da semplice contenitore di eventi sportivi si trasforma in infrastruttura pubblica integrata, resiliente e polifunzionale, capace di generare valore ambientale, sociale ed economico duraturi.

### **2.5.3 Fonti di finanziamento per gli stadi di calcio: *focus* sull'Istituto per il Credito sportivo**

Fin dalla sua istituzione nel 1957, l'Istituto per il Credito Sportivo (ICS) si è configurato come un ente pubblico unico nel panorama bancario italiano, con la missione specifica di finanziare la costruzione, il miglioramento e la gestione di impianti sportivi su tutto il territorio nazionale. Storicamente legato al sostegno di Comuni, Enti pubblici e organizzazioni sportive, l'ICS ha progressivamente ampliato le proprie competenze, arrivando nel 2005 a includere anche l'ambito culturale tra i settori di intervento prioritari. Questo ampliamento ha rafforzato il suo ruolo come strumento strategico per la promozione di uno sviluppo infrastrutturale orientato alla coesione sociale, alla rigenerazione urbana e alla valorizzazione del patrimonio culturale italiano.

Negli ultimi anni, l'ICS è stata protagonista di un processo di profonda riforma istituzionale e organizzativa, culminato nel luglio 2024 con la sua trasformazione in Istituto per il Credito Sportivo e Culturale S.p.A., una società per azioni di diritto singolare che conserva integralmente la sua missione pubblica e sociale. Questo passaggio, disciplinato dai commi 619–626 dell'articolo 1 della Legge 29 dicembre 2022, n. 197 (Legge di Bilancio 2023), ha segnato l'avvio di una nuova fase, orientata a una maggiore autonomia operativa, all'efficientamento gestionale e a una più ampia capacità di attrazione di capitali pubblici e privati da destinare alla sostenibilità dello sport e della cultura in Italia<sup>156</sup>.

L'attuale ICSC S.p.A. continua ad agire come banca pubblica di scopo, con una governance rinnovata e una struttura patrimoniale che consente interventi finanziari mirati e differenziati, in linea con i principi ESG (ambientali, sociali e di *governance*) e con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. L'istituto rivolge la propria attività non solo ad amministrazioni pubbliche e federazioni sportive, ma anche a enti religiosi, università, fondazioni, organizzazioni del terzo settore e operatori privati, consolidando la sua funzione di volano per l'innovazione sostenibile nel settore dell'impiantistica sportiva e culturale<sup>157</sup>.

---

<sup>156</sup> Governo Italiano. (2022). *Legge 29 dicembre 2022, n. 197. Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025*, commi 619–626. Gazzetta Ufficiale n. 303 del 29 dicembre 2022.

<sup>157</sup> <https://www.creditosportivo.it/news/credito-sportivo-culturale/>

In questo contesto di evoluzione e consolidamento, l'intervista con Andrea Benassi, dirigente responsabile dello Sviluppo sostenibile dell'ICSC, rappresenta un'occasione preziosa per approfondire la strategia adottata dall'Istituto nell'integrare la sostenibilità nelle sue politiche di finanziamento, analizzando le sfide più attuali, le buone pratiche in atto e le prospettive future della finanza sportiva e culturale in chiave sostenibile.

Per quanto attiene la strategia adottata dal Credito sportivo sullo sviluppo sostenibile, va ricordato, in primo luogo, che nel luglio 2024 si è completato il processo di trasformazione dell'Istituto in Società per Azioni di diritto singolare che così è diventato Istituto per il Credito Sportivo e Culturale S.p.A. ("ICSC S.p.A."). Il nuovo CDA, operativo da dicembre 2024, è ancora nella fase di "*induction*"; il notevole sostegno allo sviluppo sostenibile è stato dato dal CDA precedente (2019-2024) che ha avviato il primo piano di sviluppo sostenibile dell'Istituto (2022-2024) e istituito al suo interno un Comitato endoconsiliare, presieduto dalla vicepresidente Baldino, da dicembre 2024 Amministratore Delegato di ICSC S.p.A..

Quindi, il processo di selezione dei progetti sportivi dal punto di vista della responsabilità sociale e ambientale era già stato avviato. Allo stato attuale è importante distinguere che le valutazioni sono *ex ante*; verranno corroborate da un monitoraggio *ex post*, che sarà avviato nel corso del 2025 su un campione dei 1200 progetti già valutati da marzo 2023 a marzo 2025, e poi a regime con un nuovo questionario (*ex post*) che verrà somministrato ai soggetti finanziati una volta giunti a fine lavori (in genere 18-24 mesi dopo l'ottenimento del finanziamento da parte dei privati, 36-60 mesi per gli enti territoriali). La valutazione dei progetti sportivi in chiave ESG comporta ancor di più la necessità di distinguere l'aspetto del rischio da quello del ritorno sociale; ICSC è una banca, pertanto la S del rischio ESG spesso ha segno contrario rispetto allo SROI (*Social Return on Investment*).

Un esempio: se si vuole finanziare un'iniziativa a Caivano (una delle iniziative di recupero più importanti degli ultimi anni e che ha uno SROI elevatissimo), in particolare dei corsi di nuoto per bambini, la valutazione di rischio avrà una componente fortemente negativa, perché dovrà tenere conto delle capacità di sottoscrivere un abbonamento da parte delle famiglie a basso reddito dell'area. Quindi, da un lato, aver realizzato la piscina restituisce un grande ritorno sociale, mentre, dall'altro, finanziare a debito la piscina stessa e/o le iniziative collegate porta con sé una forte componente di rischio.

Altro tema foriero di possibili ambiguità: le società o enti attive nelle discipline come il golf, considerate (almeno in Europa) particolarmente elitarie, dimostrano spesso una grande attenzione per l'efficientamento (in particolare dell'utilizzo dell'acqua) e aprono i campi a moltissime iniziative sociali. Se da un lato le società che li gestiscono sono solide finanziariamente, quindi la componente di rischio è molto bassa, lo SROI viene considerato molto basso perché si calcola in funzione del numero di praticanti e di spettatori (particolarmente limitati rispetto ad altre discipline). In sostanza, discipline virtuose come il golf, sono spesso considerate meno "sensibili" di altre, come, ad esempio, il calcio, le cui iniziative possono far emergere uno SROI "drogato" dall'altissimo numero di praticanti e spettatori.

A proposito, quindi, di valutazione del rischio, una delle tappe importanti di questo percorso di transizione sostenibile è stata la creazione della piattaforma DELTA (nel 2023), che permette di combinare l'analisi economico-finanziaria dei progetti con la misurazione del *Social Return on Investment* (SROI)<sup>158</sup>.

Nel passaggio alla "fase 2" della piattaforma DELTA, l'Istituto sta ora lavorando a un processo di accompagnamento dei richiedenti il finanziamento; al momento, infatti, chi si sottopone ai questionari non vede i risultati finali, che rimangono a disposizione della banca per le sue valutazioni.

Il miglioramento dell'infrastruttura digitale, grazie anche a strumenti che utilizzano AI, consentirà di fornire i risultati delle valutazioni dei progetti, fornendo una specie di "pagella" sia dello stato della controparte, sia del progetto stesso. Da evidenziare che l'analisi ESG viene condotta sia sul richiedente, sia sul progetto, diversamente dall'analisi SROI, che valuta solo il progetto.

Lo sforzo effettuato, quindi, in questi anni dall'ICSC nel selezionare e portare avanti buone pratiche e progetti emblematici che rappresentino un modello replicabile nel rapporto tra sport, ambiente e inclusione sta dando i suoi frutti, come testimoniato da molti progetti finanziati che hanno queste caratteristiche e che a breve potranno anche beneficiare di un *pricing* migliore; l'esempio più emblematico è lo studentato che sta costruendo a Milano per Milano-Cortina 2026, ossia un villaggio olimpico a Porta Romana, che poi verrà trasformato in studentato.

---

<sup>158</sup> <https://www.creditosportivo.it/senza-categoria/piattaforma-delta-credito-sportivo/>

Quanto alle prospettive di sviluppo di filiere sostenibili nel sistema sportivo italiano, occorre evidenziare che ancora permangono in generale in Italia alcune criticità nel fare “sistema” tra i diversi attori, perché nello sport, come in tanti altri sistemi nel nostro Paese (ad esempio la cultura) permangono ancora molte frammentazioni.

Tuttavia, ICSC cerca in modo costante di dialogare con gli altri attori pubblici o privati, in particolare con “Sport e Salute” per la costruzione di un censimento degli impianti sportivi che, grazie a una piattaforma di georeferenziazione degli impianti, assista gli investitori pubblici e privati nella scelta dell’intervento, a partire dall’area di realizzazione (se nuovo) o di ricostruzione, *revamping*, efficientamento ecc.

Con lo stesso “Sport e Salute”, inoltre, viene preparato annualmente il Rapporto Sport, che consente di allineare i dati del censimento impianti, del RASD (Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche), del RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore), dei finanziamenti dell’Istituto e dei contributi a fondo perduto allo sport (in particolare l’iniziativa “Sport e periferie”) per affinare sempre di più sia la tipologia di interventi, sia gli strumenti finanziari (compresi quelli di derivazione comunitaria) da utilizzare.

## **2.6 L’importanza del capitale umano nel mondo del calcio**

Nel panorama calcistico contemporaneo, il capitale umano si erge come elemento cardine per il raggiungimento del successo, sia sul campo sia nei bilanci societari. La qualità delle risorse umane, intese sia come atleti sia come figure tecniche, mediche e dirigenziali, costituisce un *asset* cruciale nella valorizzazione della *performance* sportiva e nella creazione di valore per la società. Non si tratta più solo di talento individuale, ma di un insieme di competenze, esperienze e sinergie che, se ben orchestrate, possono trasformare una squadra in un’organizzazione vincente.

Il primo anello di questa *value chain* è rappresentato dallo *scouting*, attraverso cui le società individuano e selezionano talenti promettenti, spesso in contesti geograficamente periferici o giovanili, con l’obiettivo di anticipare il mercato e massimizzare il ritorno economico e sportivo. La crescente complessità del calcio globale ha determinato una radicale trasformazione di questo ambito: da attività basata sull’intuito e sull’esperienza personale, si è evoluto in un processo analitico supportato da tecnologie avanzate, strumenti digitali e algoritmi predittivi basati sull’intelligenza artificiale e non solo.

Piattaforme come Wyscout, Kama.Sport o SciSports consentono oggi di monitorare milioni di dati relativi alle *performance* individuali e collettive, facilitando valutazioni più oggettive e meno influenzate da *bias* soggettivi (Scelles et al., 2013<sup>159</sup>), mentre l'avvento della “*data-driven intelligence*” ha trasformato il ruolo degli *scout* da semplici osservatori sul campo a veri e propri analisti di valore. Questo approccio, costituito da un intreccio tra capitale umano e tecnologia, si ispira al modello del “*Moneyball*”<sup>160</sup>: reso celebre dall'omonimo film, ma applicato originariamente nel baseball americano, è stato progressivamente adattato al calcio europeo, specialmente da *club* medio-piccoli alla ricerca di vantaggi competitivi. Questo modello si basa sull'uso di dati statistici avanzati per individuare giocatori sottovalutati dal mercato, ma performanti secondo indicatori oggettivi. Alcuni *club* inglesi (Brentford), francesi (Toulouse), olandesi (AZ Alkmaar) e danesi (Midtjylland) hanno costruito intere strategie sportive su questi principi, dimostrando che il valore del capitale umano può essere potenziato anche da approcci non convenzionali e basati sull'evidenza.

Parallelamente, si è assistito a un'espansione degli investimenti nei vivai, considerati non solo come serbatoi di talenti, ma anche come strumenti di sostenibilità economica e identitaria; infatti, la capacità di un *club* di generare internamente i propri giocatori consente un abbattimento dei costi di trasferimento, una fidelizzazione più forte del pubblico locale e una maggiore coerenza con i valori del territorio. In tal senso, il Barcellona rappresenta un esempio paradigmatico: nel 2024, infatti, tra i top 5 campionati europei (Premier League, LaLiga, Serie A, Bundesliga e Ligue 1), secondo un recente report del CIES *Football Observatory*, il *Barça* è stato il *club* con la più alta percentuale di giocatori *under 20* in rosa<sup>161</sup>, a testimonianza della centralità strategica de *La Masia* (nome dello storico settore giovanile del *club*). Inoltre, il *club* catalano è il secondo *club* per numero di giocatori formati e poi schierati nei top-5 campionati europei tra il 2005/06 e il 2024/25, con 156 calciatori. Tra questi, Lionel Messi è quello con più presenze (571)

---

<sup>159</sup> Scelles, N., Helleu, B., Durand, C., & Bonnal, L. (2013). *Determinants of professional sports firm values in the United States and Europe: A comparison between sports over the period 2004–2011*. *International Journal of Sport Finance*, 8(4), 280–293.

<sup>160</sup> Lewis, M. (2003). *Moneyball: The art of winning an unfair game*. New York & London: W. W. Norton.

<sup>161</sup> <https://football-observatory.com/WeeklyPost458>

e minuti giocati (47.038). Seguono Sergio Busquets e Gerard Piqué, tra i più rappresentativi tra gli attivi e i ritirati<sup>162</sup>.

Spostandoci in Italia, un ulteriore esempio virtuoso è offerto dall'Atalanta, che negli ultimi dieci anni ha sviluppato una strategia fondata sulla valorizzazione di giovani talenti e sulla loro successiva monetizzazione. A testimoniare sono i dati riportati sempre dal *CIES Football Observatory*: tra il 2014 e il 2023 il *club* si trova al decimo posto della classifica delle 100 società calcistiche con più ricavi generati attraverso il trasferimento di calciatori che hanno trascorso almeno tre stagioni nel *club* tra i 15 e i 21 anni. Infatti, con 250 milioni di euro incassati negli ultimi dieci anni (su 34 giocatori del vivaio venduti) risulta di gran lunga la società italiana con il settore giovanile più redditizio, seguita da Inter e Roma, rispettivamente a “solo” 134 e 135 milioni di euro<sup>163</sup>.

Questo modello di sostenibilità tecnica ed economica evidenzia come l'investimento nel capitale umano rappresenti non solo un'opportunità strategica ma anche un'alternativa concreta alla dipendenza da capitali esterni.

L'importanza economica della gestione delle risorse umane si manifesta anche nei grandi colpi di mercato, che producono effetti moltiplicatori in termini di *branding*, *marketing*, vendite e ricavi da stadio; per esempio, l'acquisto di Cristiano Ronaldo da parte della Juventus nel 2018 ha rappresentato un caso emblematico: con un investimento complessivo superiore ai 100 milioni di euro, il *club* ha registrato, nei 3 anni di permanenza in bianconero, un incremento del 30% del valore del marchio (secondo stime Forbes, all'addio del fuoriclasse portoghese, nel 2021, la Juventus valeva circa 1,95 miliardi di euro, 500 milioni in più rispetto al suo arrivo nel 2018<sup>164</sup>), una variazione positiva di circa il 60% del saldo tra vendite e acquisti di prodotti<sup>165</sup> (è passato da 16,32 milioni di euro prima del suo arrivo a 26,52 al termine della sua prima stagione<sup>166</sup>) e un *boom* delle interazioni *social*, portando i profili ufficiali da 50,4 a oltre 84,8 milioni di *follower*

---

<sup>162</sup> CIES Football Observatory. (2025, February). *Training clubs of big-5 league players (2005/06–2024/25)* (Monthly Report No. 99). Neuchâtel: International Centre for Sports Studies (CIES).

<sup>163</sup> <https://football-observatory.com/WeeklyPost446>

<sup>164</sup> <https://forbes.it/2021/08/27/cristiano-ronaldo-quanto-costato-juventus/>

<sup>165</sup> [https://www.calciofinanza.it/2019/10/16/quante-magliette-ha-venduto-la-juve-grazie-a-ronaldo/?refresh\\_ce](https://www.calciofinanza.it/2019/10/16/quante-magliette-ha-venduto-la-juve-grazie-a-ronaldo/?refresh_ce)

<sup>166</sup> Saldo tra vendite e acquisti di prodotti 2017-2018 = 27,79 – 11,46 = 16,32 mln €

Saldo tra vendite e acquisti di prodotti 2018-2019 = 44,02 – 17,5 = 26,52 mln €

26,52 - 16,32 = 10,20 mln

10,20 rappresenta il 62,5 % di 16,32

dal 2018 al 2019. A livello di bilancio, il primo anno di Ronaldo ha prodotto un aumento del 23,1% nei ricavi totali della società, a dimostrazione dell'impatto trasversale che anche solo un singolo atleta può generare<sup>167</sup>.

<i>importi in Euro</i>	Nota	Esercizio 2018/2019	Esercizio 2017/2018	Variazioni
Ricavi da gare	31	70.652.591	56.410.423	14.242.168
Diritti radiotelevisivi e proventi media	32	206.642.858	200.169.142	6.473.716
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	33	108.842.634	86.896.999	21.945.635
Ricavi da vendite di prodotti e licenze	34	44.026.765	27.796.591	16.230.174
Proventi da gestione diritti calciatori	35	157.186.818	102.401.466	54.785.352
Altri ricavi	36	34.104.728	30.995.269	3.109.459
<b>Totale ricavi</b>		<b>621.456.394</b>	<b>504.669.890</b>	<b>116.786.504</b>
Acquisti di materiali, forniture e altri approvvigionamenti	37	(3.733.793)	(3.464.062)	(269.731)
Acquisti di prodotti per la vendita	38	(17.501.352)	(11.469.144)	(6.032.208)
Servizi esterni	39	(81.236.433)	(79.237.236)	(1.999.197)
Personale tesserato	40	(301.334.879)	(233.319.806)	(68.015.073)
Altro personale	41	(26.416.512)	(25.683.238)	(733.274)
Oneri da gestione diritti calciatori	42	(15.521.017)	(20.107.143)	4.586.126
Altri oneri	43	(12.717.676)	(9.979.554)	(2.738.122)
<b>Totale costi operativi</b>		<b>(458.461.662)</b>	<b>(383.260.183)</b>	<b>(75.201.479)</b>

Tabella 1: Conto economico Juventus FC stagione 2018-2019

Tuttavia, nonostante tali risultati in termini di visibilità e ricadute commerciali, l'operazione ha avuto effetti meno positivi sotto il profilo finanziario: la Juventus, infatti, a fronte di un investimento iniziale di 115 milioni di euro, ha dovuto sostenere un costo annuo di circa 86 milioni di euro<sup>168</sup>, tra ammortamento del cartellino e stipendio lordo, con un impatto rilevante sui conti societari. Nel triennio 2018–2021, le perdite nette sono cresciute in modo significativo, passando da -40 a -90 milioni e raggiungendo i -113,7 milioni nella prima metà dell'esercizio 2020/21, con un debito finanziario netto che, al 31 dicembre 2020, ammontava a 357,8 milioni di euro. A ciò si aggiunge la crisi pandemica, che ha ridotto le entrate del calcio italiano del 18%, più di ogni altro grande campionato europeo. Anche i ricavi da *merchandising*, inizialmente rafforzati dalla strategia di internalizzazione e dall'effetto Ronaldo (26,5 milioni nel 2018/19), hanno subito un crollo nelle stagioni successive, scendendo a 12 milioni nel 2019/20 e a 9 nel 2020/21. Per far fronte al deterioramento della situazione patrimoniale, il club ha dovuto ricorrere a due aumenti di capitale per un totale di 700 milioni di euro, il primo dei quali,

<sup>167</sup> Juventus Football Club S.p.A. (2019). *Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2019*.

<sup>168</sup> Juventus Football Club S.p.A. (2021). *Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2021*.

da 300 milioni, direttamente collegato all'ingaggio del campione portoghese. In ultima analisi, l'idea secondo cui l'investimento in una *superstar* possa ripagarsi automaticamente attraverso l'indotto generato da magliette vendute e visibilità globale si è rivelata, nei fatti, una semplificazione eccessiva<sup>169</sup>, se non in un vero e proprio errore.

Calciatori	Contratto			Provenienza		Destinazione		Valori inizio periodo 01/07/2020		
	Data di nascita	Data inizio primo contratto	Data scadenza ultimo contratto	Data acquisto	Società	Data cessione	Società	Costo storico	Fondo ammort.	Netto
	1	2	3				1	2	3	
Prima Squadra								690.547	333.214	357.333
Bentancur Colman Rodrigo	25/06/97	26/06/17	30/06/24	20/04/17	CA Boca Juniors			12.714	6.083	6.631
Bernardeschi Federico	16/02/94	24/07/17	30/06/22	24/07/17	ACF Fiorentina			39.411	23.647	15.764
Bonucci Leonardo	01/05/87	01/07/10	30/06/24	02/08/18	AC Milan			34.946	12.581	22.365
Buffon Gianluigi	28/01/78	01/07/19	30/06/21	01/07/19	Federazione estera			-	-	-
Chiellini Giorgio	14/08/84	06/07/04	30/06/21	01/07/05	ACF Fiorentina			8.034	7.946	88
Chiesa Federico	25/10/97	05/10/20	30/06/22	05/10/20	ACF Fiorentina			-	-	-
Cuadrado Bello Jan Guillermo	26/05/88	31/08/16	30/06/22	21/05/17	Chelsea FC			20.490	15.851	4.639
Da Silva Danilo Luiz	15/07/91	07/08/19	30/06/24	07/08/19	Manchester City Ltd			37.213	6.835	30.378
De Ligt Matthijs	12/08/99	17/07/19	30/06/24	17/07/19	AFC Ajax NV			85.701	16.525	69.176
Demiral Merih	05/03/98	05/07/19	30/06/24	05/07/19	US Sassuolo Calcio			19.502	3.866	15.636
Dos Santos Aveiro Cristiano Ronaldo	05/02/85	10/07/18	30/06/22	10/07/18	Real Madrid Club de Futbol			115.822	57.911	57.911
Dybala Paulo Exequiel	15/11/93	01/07/15	30/06/22	01/07/15	US Città di Palermo			41.439	30.335	11.104
Frabotta Gianluca	24/06/99	02/08/19	30/06/25	02/08/19	Bologna FC			2.541	593	1.948
Higuain Gonzalo Gerardo	10/12/87	26/07/16	30/06/21	26/07/16	S.S.C. Napoli	17/09/20	Risoluzione cons. contratto	91.296	91.296	-

Tabella 2a: Prospetto delle movimentazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori nell'esercizio 2020/2021 richiesto dalle norme della FIGC, Juventus FC

Variazione valori di periodo		Effetti economici di periodo				Valori di fine periodo 30/06/2021				Varie	
Acquisti	Cessioni	Ammort.it*	Svalutaz.*	Minusv.*	Plusv.*	Costo storico	Fondo amm.to	Netto*	Compenso Agenti	Altri costi di acquisiz.	Valore sell-on fee
4	5	6	7	8	9	10	11	12			
42.919	-	116.736	14.500	-	-	617.944	348.928	269.016	53.206	1.959	-
3.008	-	2.410	-	-	-	15.722	8.493	7.229	1.283	-	-
-	-	7.882	-	-	-	39.411	31.529	7.882	600	-	-
-	-	5.591	-	-	-	34.946	18.172	16.774	400	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	88	-	-	-	8.034	8.034	-	604	-	-
12.621	-	5.363	-	-	-	12.621	5.363	7.258	300	-	-
-	-	2.320	-	-	-	20.490	18.171	2.319	550	-	-
-	-	7.595	-	-	-	37.213	14.430	22.783	-	-	-
-	-	17.294	-	-	-	85.701	33.819	51.882	12.418	-	-
-	-	3.909	-	-	-	19.502	7.775	11.727	2.128	-	-
-	-	28.956	14.446	-	-	115.822	101.313	14.509	11.876	-	-
-	-	5.552	-	-	-	41.439	35.887	5.552	3.699	-	-
54	-	401	-	-	-	2.595	994	1.601	10	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.050	-	-

Tabella 2b: Prospetto delle movimentazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori nell'esercizio 2020/2021 richiesto dalle norme della FIGC, Juventus FC

La crescente attenzione verso il capitale umano si riflette anche nell'espansione dei *team* tecnici, che oggi includono figure altamente specializzate come *match analyst*, *performance coach*, nutrizionisti, psicologi dello sport e biomeccanici, capaci di massimizzare il rendimento del singolo atleta attraverso un approccio olistico e personalizzato. L'interazione tra questi professionisti e i calciatori ha trasformato le

<sup>169</sup> <https://forbes.it/2021/08/27/cristiano-ronaldo-quanto-costato-juventus/>

dinamiche tradizionali dello spogliatoio, aprendo la strada a una nuova cultura della *performance* basata sulla scienza, sull'innovazione e sulla collaborazione interdisciplinare.

Tra le tecnologie adottate vi sono anche sistemi di tracciamento GPS, algoritmi di previsione degli infortuni e piattaforme di *machine learning* che permettono ai *club* di monitorare in tempo reale parametri come la frequenza cardiaca, il carico neuromuscolare, la distanza percorsa o la velocità di esecuzione, consentendo interventi tempestivi e personalizzati volti alla prevenzione e all'ottimizzazione. L'analisi predittiva si sta rivelando particolarmente utile anche per la programmazione dei cicli di allenamento, per la gestione del *turnover* e per la valutazione comparativa dei profili atletici, riducendo l'incidenza degli infortuni e allungando la vita sportiva degli atleti.

Alla luce di queste trasformazioni, risulta evidente che la valorizzazione del capitale umano non è semplicemente un processo spontaneo, ma l'esito di una strategia integrata che coinvolge *scouting*, formazione, tecnologia, medicina sportiva e competenze manageriali. Il calciatore non è più soltanto un interprete del gioco, ma un *asset* strategico ed economico attorno al quale si costruisce la competitività di un *club*, in termini sia di risultati sia di bilancio. In questo senso, il capitale umano diviene una risorsa chiave anche dal punto di vista della sostenibilità, poiché consente di costruire modelli di crescita sportiva ed economica indipendenti da logiche speculative o finanziamenti esterni. Il calcio del XXI secolo, per competere e innovare, non può, quindi, prescindere da una visione strutturata e lungimirante della gestione delle risorse umane.

## **CAPITOLO 3: IL MODELLO UDINESE: SOSTENIBILITÀ COME STRATEGIA VINCENTE**

### **3.1 Introduzione al modello Udinese**

Il cosiddetto “modello Udinese” rappresenta uno dei più affascinanti e longevi esempi di gestione sostenibile e strategica nel calcio italiano ed europeo. La società dell’Udinese Calcio, con sede a Udine e militante storicamente in Serie A, ha costruito nel tempo una reputazione solida grazie a un sistema basato su *scouting* internazionale, valorizzazione dei giovani talenti, solidità finanziaria e capacità di rinnovarsi senza perdere competitività.

Fin dagli anni '90, sotto la guida della famiglia Pozzo, l’Udinese ha fatto della scoperta e crescita di calciatori sconosciuti (spesso provenienti da Sudamerica, Africa o Europa dell'Est) un vero e proprio marchio di fabbrica. Questo approccio ha permesso al *club* di ottenere risultati sportivi significativi e, allo stesso tempo, generare profitti attraverso la cessione strategica dei propri giocatori.

Il modello Udinese viene spesso preso ad esempio per la sua lungimiranza manageriale, la visione globale e l’equilibrio tra risultati sportivi e sostenibilità economica, caratteristiche che lo rendono un caso di studio nel panorama calcistico moderno.

#### **3.1.1 Breve storia del *club*: dalla Serie B alla Champions League**

L’Udinese Calcio, che ha ufficialmente aperto i battenti nel 1911 ma le cui origini sportive risalgono al tardo ottocento, è una delle realtà calcistiche più longeve e rappresentative del panorama italiano. Dopo un periodo pionieristico, in cui il calcio coesisteva con altre discipline ginniche (il *club* nasce come Società Udinese di Ginnastica e Scherma), il *club* friulano ha vissuto una crescita costante nel primo dopoguerra, affermandosi a livello nazionale e partecipando alla prima edizione della Coppa Italia nel 1922, dove uscì sconfitto in finale contro il Vado. Tuttavia, i decenni successivi sono stati caratterizzati da alti e bassi, con la massima serie raggiunta solo sporadicamente e spesso seguita da rapide retrocessioni. Il momento di maggiore splendore del primo dopoguerra si è avuto nella stagione 1954-1955, quando l’Udinese ha chiuso il campionato di Serie A al secondo posto, sfiorando uno storico scudetto, prima che un’inchiesta sportiva portasse alla retrocessione del club per un’irregolarità risalente a due anni prima.

Nella seconda metà del novecento, il *club* ha vissuto un alternarsi di fasi di stagnazione economica e tecnica, intervallate da brevi *exploit* sportivi. L'istituzione, nel 1976, della società per azioni e l'ingresso dell'imprenditore Teofilo Sanson segnarono un cambiamento significativo, dando il via a una fase di crescita e riorganizzazione che, tra la fine degli anni settanta e l'inizio degli ottanta, portò alla promozione in Serie A e all'acquisto epocale di Zico, simbolo della prima internazionalizzazione del *club* e origine di un entusiasmo senza precedenti. Anche se le prestazioni sul campo non furono all'altezza delle aspettative, quella stagione consacrò l'Udinese tra le piazze calcistiche più ambiziose del Paese.

Il 1986 è un'altra data importante, in quanto corrisponde all'anno dell'arrivo della famiglia Pozzo che, in un periodo caratterizzato da crisi economiche e sfide, ha rappresentato una vera e propria rinascita. Nonostante alcune difficoltà iniziali, Gianpaolo Pozzo, imprenditore friulano e attuale presidente del *club*, ha gradualmente creato un modello gestionale innovativo, basato sulla scoperta e valorizzazione di talenti internazionali, sul controllo sostenibile dei costi e su una visione imprenditoriale che ha sempre puntato sulle plusvalenze strategiche.

Gli anni '90 hanno rappresentato un periodo di transizione (alternanza di "sali e scendi" tra Serie A e Serie B), che ha portato, a partire dalla metà degli anni duemila, alla definitiva affermazione dell'Udinese, sia a livello nazionale che internazionale; infatti, sotto la direzione tecnica prima di Luciano Spalletti e poi di Francesco Guidolin, il *club* ha raggiunto alti livelli competitivi, qualificandosi più volte per le competizioni europee. Un momento emblematico è stato il terzo posto ottenuto nel campionato 2011-2012, frutto di un'organizzazione tattica impeccabile, di un'identità di gioco ben definita e della presenza di diversi giocatori che, in quegli anni, l'Udinese è stata capace di valorizzare, tra cui Di Natale, Sanchez e Handanovic (una vera e propria "fabbrica di talenti"). L'apice di questo periodo "d'oro" è stato certamente la qualificazione ai preliminari di Champions League nel 2011, conclusasi, però, con l'eliminazione per mano dell'Arsenal di Arsène Wenger (1-0 a Londra e 1-2 a Udine, per un risultato aggregato di 3-1 in favore dei *Gunners*).

Negli ultimi anni, nonostante un contesto di maggiore competizione e instabilità gestionale, l'Udinese è riuscita comunque a mantenere la categoria con costanza,

conservando la propria identità e avviando un processo di rinnovamento che ha portato all'inaugurazione dello stadio del club, la Dacia Arena.

L'ultima stagione, 2023-2024, nonostante la salvezza raggiunta solo all'ultima giornata di campionato, ha posto le basi per un nuovo progetto tecnico e dirigenziale, con a capo Kosta Runjaic (allenatore tedesco, ex Legia Varsavia), Gian Luca Nani e Gokhan Inler.<sup>170</sup>

### **3.1.2 I valori fondanti del *club***

Tra i valori fondanti che guidano la filosofia gestionale dell'Udinese Calcio, un ruolo centrale è rivestito dall'impegno etico e dalla responsabilità sociale, intesi come principi irrinunciabili nella conduzione quotidiana delle attività sportive e organizzative. La società friulana si propone, infatti, di coniugare le dimensioni economica e professionistica del calcio con una visione del gioco fondata su integrità morale, correttezza nei comportamenti e rispetto delle regole, assumendo così una funzione esemplare nel panorama calcistico nazionale. In quest'ottica, il *club* rigetta con decisione ogni forma di discriminazione sociale, razziale, politica o religiosa, ponendo l'imparzialità come cardine delle relazioni con collaboratori, atleti e tifosi. Uguale importanza è attribuita alla probità nell'agire, principio che impone a ciascun soggetto coinvolto di operare nel rispetto della normativa vigente, dei regolamenti sportivi e dei codici interni, senza giustificare mai condotte scorrette, neppure in nome di un presunto interesse superiore del *club*<sup>171</sup>.

Accanto a questi aspetti giuridico-morali, l'Udinese Calcio si distingue anche per un'intensa vocazione educativa, soprattutto nel settore giovanile, dove la formazione etica assume un peso pari, se non superiore, a quella tecnica. L'attenzione alla tutela dei minori, alla promozione del *fair play* e alla salvaguardia della salute psico-fisica dei giovani atleti testimonia l'impegno concreto della società nella valorizzazione dello sport come strumento di crescita umana e inclusione sociale, considerando anche; questa visione si riflette anche nella lotta sistematica al *doping* e al cosiddetto sfruttamento commerciale degli atleti, fenomeni che il *club* condanna fermamente come lesivi dell'essenza educativa dello sport<sup>172</sup>. Proprio i giovani sono alla base del modello

---

<sup>170</sup> <https://www.udinese.it/club/storia/dal-1896/2020-oggi>

<sup>171</sup> Udinese Calcio S.p.A. (2018). *Codice Etico*.

<sup>172</sup> Ibidem

gestionale promosso dalla famiglia Pozzo, che si fonda sull'autofinanziamento attraverso la scoperta e valorizzazione di talenti emergenti e che ha permesso al *club* di raggiungere traguardi sportivi significativi, generando al contempo risorse economiche mediante la cessione dei calciatori.

Un ulteriore elemento identitario è rappresentato dalla responsabilità ambientale, che l'Udinese interpreta come estensione naturale della propria cultura aziendale ispirata alla sostenibilità a tutto tondo. In particolare, l'adozione di una politica *green*, avviata ben prima che il tema divenisse centrale nel dibattito sportivo europeo, dimostra la lungimiranza strategica del *club* e la volontà di utilizzare il calcio come veicolo privilegiato per la diffusione di messaggi ecologici e socialmente responsabili. Tale approccio non solo ha consolidato l'immagine dell'Udinese, come testimoniato dal *Brand Finance Football Sustainability Index* (vd. paragrafo 2.4) che non solo ha classificato la società friulana al quarto posto tra i *club* più sostenibili d'Europa (alle spalle di Liverpool, Real Betis e Real Madrid), ma ha anche orientato in modo coerente ogni scelta operativa, dagli investimenti infrastrutturali alla comunicazione con gli *stakeholder*<sup>173</sup>.

Fondamentale risulta, infine, il codice di comportamento rivolto alla tifoseria, nel quale si richiede un atteggiamento rispettoso non solo verso le regole e le autorità sportive, ma anche nei confronti degli avversari, dei luoghi e dei mezzi di comunicazione utilizzati. L'Udinese promuove, infatti, una cultura del tifo basata sul calore e sulla passione, ma sempre priva di violenza, razzismo o derive offensive, sottolineando come ogni gesto, anche virtuale, sia rappresentativo dei valori della società (esempio lampante è l'episodio di razzismo avvenuto, nella stagione 2023-2024, durante la partita Udinese-Milan, nei confronti del portiere dei rossoneri, Mike Maignan, quando il *club* friulano ha deciso di punire in moodo esemplare il tifoso coinvolto nella vicenda, comminandogli il daspo a vita) sottolineando come ogni gesto, anche virtuale, sia rappresentativo dei valori della società. In questo senso, l'educazione alla responsabilità individuale non è limitata agli atleti o ai dipendenti, ma si estende all'intera comunità di riferimento, coinvolgendo direttamente i sostenitori nella costruzione di un modello sportivo sano, etico e partecipativo<sup>174</sup>.

---

<sup>173</sup><https://www.innesti.com/cultura-urbana/udinese-calcio-la-sostenibilita-e-un-gioco-di-squadra/#:~:text=Come%20nasce%20questa%20spinta%20cos%C3%AC,valore%20per%20l'Udinese.%C2%BB>

<sup>174</sup> Udinese Calcio S.p.A. (2017). *Codice Etico del Tifoso*.

### 3.1.3 Il *networking* internazionale della famiglia Pozzo

Quando parliamo della figura di Gianpaolo Pozzo non possiamo esimerci dal riconoscergli un primato che lo distingue nel panorama calcistico europeo: essere stato l'unico proprietario ad aver condotto tre *club* (Udinese in Italia, Granada in Spagna e Watford in Inghilterra) fino alle rispettive massime serie nazionali. Un'impresa del genere non si limita a raccontare una serie di promozioni, ma configura una vera e propria strategia multinazionale, fondata su una visione imprenditoriale capace di adattarsi alle specificità di contesti sportivi ed economici radicalmente diversi tra loro

L'Udinese, che, come abbiamo visto nel paragrafo 3.1.1, Pozzo acquistò nel 1986, fu la prima tappa di un percorso che avrebbe poi ridisegnato l'identità stessa del *club* friulano: da realtà provinciale a modello di sostenibilità e competitività europea, anche grazie a una gestione centrata sulla valorizzazione del capitale umano e su un *network* globale di osservatori.

Con l'acquisizione del Granada nel 2009, Pozzo mise alla prova la trasferibilità del suo metodo in un contesto profondamente diverso: una società spagnola in crisi, relegata alla terza divisione, che in meno di due stagioni sarebbe stata promossa nella Liga, grazie anche al supporto tecnico e umano proveniente da Udine<sup>175</sup>.

L'internazionalizzazione del progetto trovò il suo apice nel 2012, con l'ingresso della famiglia Pozzo nel calcio inglese: il Watford, all'epoca in Championship, venne acquistato con una strategia precisa, quella di cogliere le opportunità offerte da un mercato finanziariamente potente, ma anche fortemente competitivo. La promozione in Premier League, arrivata nel 2015, fu l'effetto diretto di un lavoro costruito su prestiti intelligenti, competenze manageriali trasferite dal gruppo Pozzo e una visione sportiva di medio-lungo termine.

Tuttavia, non è sufficiente dire che Pozzo ha portato tre squadre nelle rispettive élite calcistiche: il tratto davvero singolare del suo operato sta nella capacità di costruire, con strumenti manageriali comuni, successi locali. A Udine si è puntato su una struttura leggera, una rosa giovane, uno stadio di proprietà e un'efficiente politica di cessioni; in Spagna, invece, si è operato un rilancio rapido con l'obiettivo di rivendere il *club* una

---

<sup>175</sup> Pastore, L. (2018). *Third party ownership and multi-club ownership: where football is heading for*. Rivista di diritto ed economia dello sport, 14(1), 23-58.

volta raggiunta la massima serie (infatti, il *club* andaluso è stato ceduto, nel 2016, al colosso di *marketing* sportivo Desports, per circa 37 milioni di euro, dopo un sedicesimo posto, e conseguente salvezza, raggiunto nella stagione 2015-2016); in Inghilterra, infine, si è accettato un approccio più oneroso in termini di investimenti, per garantirsi l’accesso ai ricchissimi diritti televisivi della Premier League, che rappresentano una porzione rilevante dei ricavi dei *club*, e grazie ai quali anche squadre di bassa classifica possono essere competitive <sup>176</sup> (basti pensare che nella stagione 2023-2024 la squadra con i ricavi minori è stata lo Sheffield United, fanalino di coda del campionato, con 142,4 milioni di euro incassati, mentre, in Serie A, l’Inter vincitrice ne ha guadagnati “a malapena” 101<sup>177</sup>). Queste differenze dal punto di vista degli introiti provenienti dai diritti TV influiscono in maniera evidente sulla creazione delle rose, come dimostrato dalla seguente tabella:

Stagione	UDINESE		WATFORD		GRANADA	
	Acquisti	Cessioni	Acquisti	Cessioni	Acquisti	Cessioni
<b>2012-13</b>	28.150.000	58.000.000	0	4.000.000	12.320.000	7.250.000
<b>2013-14</b>	19.810.000	47.700.000	0	2.100.000	4.800.000	6.700.000
<b>2014-15</b>	29.200.000	9.400.000	1.000.000	550.000	7.670.000	21.000.000
<b>2015-16</b>	6.200.000	54.400.000	48.600.000	7.250.000	3.100.000	9.600.000
<b>Aggregato</b>	83.360.000	169.500.000	49.600.000	13.900.000	27.890.000	44.550.000
<b>Saldo</b>	+ 86.140.000 €		- 35.700.000 €		+ 16.600.000 €	

Tabella 3: *player trading* Udinese, Watford e Granada

Fonte: [https://www.calcioefinanza.it/2015/09/15/udinese-granada-watford-modello-business-pozzo/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2015/09/15/udinese-granada-watford-modello-business-pozzo/?refresh_ce)

Dalla tabella 3 si evince che il Watford, al termine il quadriennio 2012-2016, risultava l’unico *club* facente parte della multiproprietà della famiglia Pozzo con saldo finale negativo, a dimostrazione di una strategia d’investimento, a differenza delle altre due squadre, mirata non tanto alla generazione di plusvalenze immediate, quanto, piuttosto, alla conquista e al consolidamento della permanenza in Premier League.

<sup>176</sup><https://www.theguardian.com/football/2015/aug/04/pozzo-family-fuelled-watford-premier-league-dreams>

<sup>177</sup>[https://www.calcioefinanza.it/2025/02/06/ricavi-diritti-tv-premier-league-2023-2024-confronto-serie-a/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2025/02/06/ricavi-diritti-tv-premier-league-2023-2024-confronto-serie-a/?refresh_ce)

Questo equilibrio è, forse, il vero segreto del “sistema Pozzo”: un assetto in cui ogni *club* mantiene un’identità propria, pur partecipando a una rete strategica in grado di produrre economie di scala e risorse condivise (tra cui i calciatori, che all’occorrenza sono stati scambiati tra i *club*; un esempio è Odion Ighalo, giocatore nigeriano che ha esordito con l’Udinese nella stagione 2008-2009 e, in seguito, è stato protagonista prima con il Granada e poi con il Watford).

Nessun altro dirigente calcistico è riuscito a fare lo stesso, forse proprio perché nessun altro ha saputo coniugare, come lui, visione industriale e passione sportiva, rendendo l’internazionalizzazione non un fine, ma uno strumento di sostenibilità e crescita.

### **3.2 Il Bluenergy Stadium e la sostenibilità ambientale dell’Udinese Calcio**

Quando si parla di sostenibilità applicata all’impiantistica calcistica, il caso del Bluenergy Stadium di Udine rappresenta uno degli esempi più avanzati a livello europeo, tanto da essere considerato un vero e proprio modello di riferimento per la transizione energetica nel mondo dello sport professionistico<sup>178</sup>.

#### **3.2.1 Un impianto sportivo all’avanguardia: innovazioni ecologiche e gestione energetica**

A partire dal 2018, l’Udinese Calcio ha stretto una *partnership* strutturale con Bluenergy Group, scelta che ha segnato l’avvio di un processo di riconversione verde, profondo e sistematico, grazie al quale l’intera struttura è oggi alimentata esclusivamente da energia proveniente da fonti rinnovabili, con un risparmio stimato di oltre 6.500 tonnellate di CO<sub>2</sub>; infatti, come ribadito dal vice presidente della società, Stefano Campoccia, l’ambizione è quella di raggiungere la piena *carbon neutrality*, rendendo lo stadio il primo in Italia capace di azzerare le proprie emissioni nette attraverso una combinazione di tecnologie pulite, modelli di condivisione energetica e impegno sociale<sup>179</sup>.

La scelta di investire nella riqualificazione dello stadio storico, senza consumare ulteriore suolo e recuperando parte del materiale derivante dalla demolizione delle strutture preesistenti, è un’ulteriore dimostrazione della volontà precisa di coniugare innovazione

---

<sup>178</sup> <https://www.bluenergygroup.it/bluenergy-stadium-crea-energia/>

<sup>179</sup> Intervista a Stefano Campoccia, Calcio e Finanza

tecnica e tutela ambientale, evitando la costruzione ex novo in aree libere e quindi contribuendo alla riduzione dell'impronta ecologica complessiva del progetto<sup>180</sup>.

L'impianto, infatti, è stato oggetto di un intervento architettonico e funzionale particolarmente attento sia alla conservazione della memoria storica del luogo (come dimostrato dal mantenimento della tribuna principale vincolata dalla soprintendenza) sia alla trasformazione dello stadio in uno spazio interamente coperto, più raccolto, moderno e funzionale, capace di ospitare in modo efficiente eventi sportivi e non solo, con una capienza di 25.000 posti<sup>181</sup>.



Figura 11: Prima (sx) e dopo (dx) del Bluenergy Stadium

Fonti: <https://www.udinetoday.it/cronaca/morto-giuliano-parmegiani-ingegnere-stadio-friuli-5-1-2017.html>

e

[https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3DDUHp-BmQ3xkg&psig=AOvVaw1p9cwyegv3t0t\\_lz0O2QKJ&ust=1745401475550000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBcQjhxqFwoTCJjb4Kqt64wDFQAAAAAdAAAAABAE](https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3DDUHp-BmQ3xkg&psig=AOvVaw1p9cwyegv3t0t_lz0O2QKJ&ust=1745401475550000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBcQjhxqFwoTCJjb4Kqt64wDFQAAAAAdAAAAABAE)

In tale ottica, la struttura non è più considerata un centro di costo, ma un vero e proprio generatore di valore, in termini sia economici sia ambientali, e agisce come una *business unit* a sé stante che ospita oltre 110 eventi l'anno.

La svolta più significativa, tuttavia, è rappresentata dall'installazione, completata nel 2023, di un parco fotovoltaico da 2.409 pannelli solari, distribuiti su una superficie di

---

<sup>180</sup> <https://www.bluenergygroup.it/bluenergy-stadium-community-energetica-calcio/>

<sup>181</sup> Episodio 5 di Stadi 5.0, Dazn. Intervista all'architetto Marco Casamonti.

oltre 4.600 metri quadrati, in grado di produrre circa 3.000 kWh al giorno, pari a una capacità annua stimata di 1,1 MWh. Grazie a questo intervento, lo stadio è divenuto parzialmente autosufficiente dal punto di vista energetico, riducendo in modo sensibile il proprio fabbisogno da fonti esterne e posizionandosi fra le strutture sportive più efficienti e tecnologicamente avanzate del continente europeo.



Figura 12: numeri del progetto

Fonte:

<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.greenplanner.it%2F2025%2F04%2F14%2Fenergia-in-campo-udine-cer-calcio%2F&psig=AOvVaw056SU2ZbxIvLwIBz490pbc&ust=1745400321836000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBcQjhqFwoTCIi194Kp64wDFQAAAAAdAAAAABAc>

Il progetto, coordinato dal Bluenergy Group con il supporto tecnico-scientifico del Politecnico di Milano, ha previsto non solo l'adozione delle tecnologie fotovoltaiche più performanti, ma anche l'analisi delle opportunità offerte da sistemi di accumulo energetico e modelli di autoconsumo condiviso, in vista di un'evoluzione futura verso una gestione a zero emissioni nette; a tutto ciò si aggiunge la possibilità di integrare un sistema di batterie da 330 kW per prolungare i cicli di carica e scarica, aumentare la resilienza della struttura e supportare ulteriori usi strategici dell'energia in eccesso, con effetti positivi anche sulla stabilità della rete locale. Tale *surplus* energetico, infatti, non è né disperso né monetizzato secondo logiche speculative, ma è, al contrario, impiegato

per alimentare la prima Comunità Energetica Rinnovabile (CER), mai istituita in ambito calcistico italiano: un'iniziativa chiamata "Energia in campo", che consente a tifosi e imprese del territorio di condividere la quota non utilizzata direttamente dallo stadio.

Il 30% dell'energia prodotta viene così immessa nella CER, i cui benefici ambientali ed economici vengono reinvestiti in un progetto sociale d'eccellenza: il sostegno all'Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale, e in particolare alla Neuropsichiatria Infantile, per la cura dei disturbi alimentari in età evolutiva.

Questo intreccio virtuoso fra innovazione energetica e solidarietà territoriale rende il Bluenergy Stadium un esempio di come la sostenibilità possa essere declinata in modo concreto, misurabile e multidimensionale, superando la semplice riduzione delle emissioni per diventare motore di trasformazione sociale e ambientale.

Non si tratta, dunque, di un semplice stadio "ecologico", ma di un organismo complesso, integrato nel tessuto urbano e sociale, che grazie a scelte coraggiose e progettualità a lungo termine è divenuto un emblema dell'evoluzione sostenibile dell'infrastruttura sportiva in Italia. Il Bluenergy Stadium dimostra che anche in contesti lontani dai grandi capitali delle metropoli è possibile generare innovazione, ridurre l'impatto ambientale e contribuire attivamente al benessere del territorio, attraverso il calcio.

### **3.2.2 Bluenergy Stadium: uno stadio vivo 365 giorni l'anno**

Nel panorama contemporaneo degli impianti sportivi, sempre più spesso concepiti come strutture ibride e polifunzionali, il Bluenergy Stadium di Udine si è affermato come uno degli esempi più innovativi in Europa, distinguendosi per la sua capacità di vivere ben oltre il giorno della partita e di offrire servizi, spazi e iniziative attive 365 giorni l'anno. L'idea che lo stadio debba funzionare esclusivamente come contenitore di eventi sportivi è stata superata da una visione strategica che lo riconosce come snodo nevralgico per la vita cittadina e per lo sviluppo culturale ed economico del territorio. Alla base di questa trasformazione si trova una progettualità a lungo termine, perseguita con costanza e determinazione dall'Udinese Calcio in sinergia con le istituzioni locali, che ha consentito di superare le storiche criticità burocratiche legate al cosiddetto progetto "Stadio 2.0", finalmente avviato grazie al cambio di destinazione d'uso deliberato dal Comune di Udine nell'autunno 2024. Il nuovo assetto progettuale prevede un ampliamento della vocazione

dello stadio, che non è più semplicemente il teatro di una manifestazione sportiva, ma un contenitore dinamico, permeabile alle esigenze di una comunità in evoluzione.<sup>182</sup>

All'interno dei 20.000 metri quadri disposti nella pancia della struttura sono già stati attivati (o si prevede di attivare entro il 2025) numerosi servizi: un'area commerciale fino a 1.500 mq con negozi di abbigliamento, tecnologia, farmacie e spazi di ristorazione attivi ogni giorno della settimana, anche al di fuori degli eventi calcistici, contribuendo così a generare flussi costanti di utenza e vitalità urbana. Parallelamente, sono in fase di sviluppo aree dedicate al lavoro e alla formazione: spazi per *co-working*, uffici professionali, centri congressi e ambienti destinati a eventi di promozione turistica e culturale, tra cui spicca il progetto per la creazione del "Museo dello sport del Friuli Venezia Giulia".

L'anima inclusiva e trasversale del Bluenergy Stadium trova inoltre espressione in una forte attenzione alle fasce d'età più giovani, per le quali è stato pensato un articolato complesso di ambienti polifunzionali destinati alla musica, al teatro, alla danza e alla produzione artistica indipendente, con sale prove, spazi per spettacoli e studi di registrazione. La componente sportiva, naturalmente, continua a essere centrale, ma declinata in una dimensione allargata, grazie alla creazione di un'area *fitness*, una piscina con centro benessere e una struttura medica per fisioterapia e riabilitazione, capace di offrire servizi ambulatoriali specialistici a tutta la cittadinanza<sup>183</sup>.

A confermare la polivalenza dello stadio è la lunga lista di eventi di rilievo che, nel solo 2024, ha visto Udine ospitare (per la prima volta dopo più di un decennio) concerti di respiro internazionale come quelli di Zucchero e dei Negramaro, unici appuntamenti nel Nordest dei rispettivi *tour*, capaci di attirare decine di migliaia di persone e restituire alla città un ruolo di primo piano nel panorama musicale italiano. La programmazione non si è esaurita con l'estate: il calendario autunnale ha ospitato nuovamente la Nazionale italiana di rugby, impegnata contro l'Argentina nelle Autumn Nations Series, e ha visto il ritorno degli Azzurri del calcio per un *match* ufficiale della UEFA Nations League, a cinque anni dall'ultima partita disputata nello stadio friulano<sup>184</sup>.

---

<sup>182</sup> [https://www.calcioefinanza.it/2024/12/03/negozi-dentro-stadio-udinese/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/12/03/negozi-dentro-stadio-udinese/?refresh_ce)

<sup>183</sup> *Ibidem*

<sup>184</sup> <https://www.udinese.it/news/societa/il-bluenergy-stadium-sempre-piu-modello-di-stadio-multifunzionale>

In questo contesto, l'idea stessa di "stadio" viene sovvertita e ampliata: non più un luogo da attivare saltuariamente ma un'infrastruttura integrata, capace di generare valore su più fronti (culturale, economico, sociale e ambientale) e di farlo in modo continuativo nel tempo; non è un caso se il Ministro degli Esteri, Antonio Tajani, nel corso di una visita istituzionale avvenuta nella primavera 2024, ha definito il Bluenergy Stadium "il Bernabeu del Nordest", sottolineandone la capacità di incarnare una nuova visione del rapporto fra sport e territorio<sup>185</sup>.

### 3.2.3 L'impatto sul bilancio d'esercizio

La ristrutturazione dello stadio Friuli, oggi Bluenergy Stadium, ha inciso profondamente sulla configurazione contabile dell'Udinese Calcio a partire dal bilancio dell'esercizio chiuso al 30 giugno 2016, segnando una frattura netta rispetto alla struttura patrimoniale e alla distribuzione dei costi operativi degli anni precedenti. Il nuovo impianto, formalmente inquadrato come bene immateriale secondo il principio contabile OIC 24, in quanto oggetto di diritto di superficie novantanovenale e non di proprietà piena, è stato iscritto nella voce "Altre Immobilizzazioni Immateriali", che da quell'anno ha iniziato a registrare una crescita costante, fino a raggiungere un valore di oltre 216 milioni di euro dal 2020 in poi, grazie anche alla rivalutazione straordinaria prevista dall'art. 110 del D.L. 104/2020.

Stato patrimoniale										
Bilancio non consolidato	30/06/2024	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2017	30/06/2016	30/06/2015
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi
	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato
	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS
<b>Attivo</b>										
A. CREDITI VERSO SOCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quota di capitale richiamata	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. TOTALE IMMOBILIZZAZIONI sep.ind. Di quelle conc. In loc. Finanz.	217.471.495	245.168.542	222.522.331	275.636.440	309.401.753	95.514.078	76.240.987	95.735.313	104.945.538	112.718.194
B.I. TOTALE IMMOB. IMMATERIALI	195.309.925	221.215.190	199.928.957	252.545.184	284.781.621	74.485.929	72.467.468	91.891.338	101.479.176	108.524.508
B.I.1. Costi impianto e ampl.	0	0	654	1.962	3.269	4.577	0	0	1.387	2.775
B.I.2. Costi ricerca e pubb.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.I.3. Diritti brevetto ind.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.I.4. Concessioni, licenze	57.703.820	61.103.357	64.494.261	67.888.282	67.883.894	6.124.962	7.382.336	8.616.743	9.787.629	11.029.898
B.I.5. Avviamento/Differenza di consolidamento di cui: Avviamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.I.6. Imm. in corso	45.380.874	59.026.045	39.818.878	0	11.650	671.650	10.666.003	8.510.000	n.d.	n.d.
<b>B.I.7. Altre immobiliz. Immateriali</b>	<b>92.225.231</b>	<b>101.085.788</b>	<b>95.615.164</b>	<b>184.654.940</b>	<b>216.882.808</b>	<b>67.684.740</b>	<b>54.419.129</b>	<b>74.764.595</b>	<b>83.467.660</b>	<b>65.848.213</b>

Tabella 4: bilanci d'esercizio Udinese Calcio S.p.A. 2015-2024

Il nuovo stadio è stato ammortizzato secondo un metodo a quote decrescenti, riflettendo una maggiore intensità di utilizzo nei primi anni, in coerenza con i flussi economici attesi.

<sup>185</sup> Ibidem

La scelta, formalizzata sulla base dei paragrafi 9<sup>186</sup> e 50<sup>187</sup> dell'OIC 24 e successivamente aggiornata dopo la rivalutazione del 2020, ha comportato un carico ammortamentale più gravoso tra il 2016 e il 2022, con un picco tra il quarto e il sesto anno (oltre il 16% annuo), mentre dal 2023 in poi la quota si è progressivamente ridotta fino a stabilizzarsi sullo 0,06% annuo dal dodicesimo anno in avanti.

<b>Ammortamento Stadio</b>	
1° anno	2,79%
2° anno	5,59%
3° anno	8,38%
4° anno	19,56%
5° anno	16,76%
6° anno	13,97%
7° anno	11,18%
8° anno	8,38%
9° anno	5,59%
10° anno	2,79%
11° - 91° anno	(quota annua del 0,06%) 5,00%
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>

Tabella 5: Piano ammortamento stadio, Udinese Calcio S.p.A.

Tale configurazione ha generato un impatto significativo sulla voce “Ammortamenti su Immobilizzazioni Immateriali”, contribuendo in maniera determinante alla crescita del totale costi della produzione, che nel solo esercizio 2023/24 ha superato i 121 milioni di

<sup>186</sup> “I beni immateriali sono beni non monetari, individualmente identificabili, privi di consistenza fisica e sono, di norma, rappresentati da diritti giuridicamente tutelati. Un bene immateriale è individualmente identificabile quando:

- a) è separabile, ossia può essere separato o scorporato dalla società e pertanto può essere venduto, trasferito, dato in licenza o in affitto, scambiato; oppure
- b) deriva da diritti contrattuali o da altri diritti legali, indipendentemente dal fatto che tali diritti siano trasferibili o separabili dalla società o da altri diritti e obbligazioni.

Essi comprendono diritti di brevetto industriale, diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno, concessioni, licenze, marchi e altri diritti simili.” (Organismo Italiano di Contabilità (OIC). (2019). *OIC 24 – Immobilizzazioni immateriali*. Principio contabile nazionale aggiornato al 29 dicembre 2017.)

<sup>187</sup> “I beni immateriali sono rilevati in bilancio quando:

- è soddisfatta la definizione di bene immateriale di cui al paragrafo 9;
- la società acquisisce il potere di usufruire dei benefici economici futuri derivanti dal bene stesso e può limitare l'accesso da parte di terzi a tali benefici; e
- il costo è stimabile con sufficiente attendibilità.

Per i beni immateriali il costo di acquisto comprende anche i costi accessori. Rientrano fra i costi accessori: spese di registrazione, iva indetraibile, consulenze tecniche specifiche, ecc. Gli sconti incondizionati in fattura sono portati a riduzione del costo.” ((Organismo Italiano di Contabilità (OIC). (2019). *OIC 24 – Immobilizzazioni immateriali*. Principio contabile nazionale aggiornato al 29 dicembre 2017.)

euro, con un incremento di circa il 3% rispetto all'anno precedente, dovuto in larga parte agli ammortamenti relativi allo stadio e al marchio rivalutato.

Conto economico										
Bilancio non consolidato	30/06/2024	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2017	30/06/2016	30/06/2015
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi
	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato
	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS
<b>B. COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>121.014.732</b>	<b>118.204.525</b>	<b>144.387.714</b>	<b>133.869.229</b>	<b>76.080.127</b>	<b>106.784.064</b>	<b>88.166.088</b>	<b>97.521.780</b>	<b>98.343.500</b>	<b>104.034.421</b>
B.6. Materie prime e consumo	2.877.543	2.874.858	2.763.664	2.172.505	1.957.533	1.888.013	1.585.903	1.611.010	1.505.383	1.067.551
B.7. Servizi	18.879.372	21.480.246	18.514.821	19.119.286	15.497.604	18.330.576	18.754.922	23.810.849	24.585.782	36.106.741
B.8. Godimento beni di terzi	1.019.002	856.568	847.816	575.995	818.713	1.071.529	833.376	855.054	1.212.733	1.395.064
B.9. Totale costi del personale	41.015.861	40.193.629	41.600.997	50.045.217	29.154.048	37.580.604	27.757.299	33.481.805	33.225.292	31.235.600
B.9.a. Salari e stipendi	37.188.045	37.178.566	39.236.173	47.096.345	27.075.914	34.573.998	25.412.966	31.190.848	30.917.331	28.653.846
B.9.b. Oneri sociali	3.663.656	2.871.521	2.242.366	2.832.957	1.956.837	2.894.081	2.255.803	2.201.758	2.227.533	2.519.366
B.9.c. Tratt. fine rapporto	164.160	143.542	122.458	115.915	121.297	112.525	88.530	89.199	80.428	62.388
B.9.d. Tratt. di quiescenza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.9.e. Altri costi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi	164.160	143.542	122.458	115.915	121.297	112.525	88.530	89.199	80.428	62.388
B.10. TOT Ammortamenti e svalut.	52.855.261	48.299.920	62.868.687	57.542.523	26.270.017	39.550.414	34.473.368	32.908.464	35.366.234	33.929.118
<b>B.10.a. Amm. Immob. Immat.</b>	<b>48.745.932</b>	<b>47.199.388</b>	<b>57.930.334</b>	<b>56.416.875</b>	<b>25.087.640</b>	<b>38.612.706</b>	<b>33.764.600</b>	<b>32.117.618</b>	<b>34.540.249</b>	<b>33.156.806</b>

Tabella 6: bilanci d'esercizio Udinese Calcio S.p.A. 2015-2024

L'aumento di tale voce, pur impattando negativamente sull'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*), non ha compromesso la redditività operativa lorda, come dimostra l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation*) positivo per 49,9 milioni di euro nel 2024, di cui 13 milioni depurati dalle plusvalenze da calciomercato<sup>188</sup>.

La ristrutturazione dello stadio ha agito anche sul versante passivo del bilancio, rafforzando la posizione patrimoniale del club attraverso l'aumento della voce "Riserva di Rivalutazione", che nel 2020 è salita a 226 milioni di euro, valore mantenuto costante fino al 2024, con un corrispondente aumento del patrimonio netto, passato da 17 a oltre 233 milioni di euro nel solo arco di un esercizio.

Stato patrimoniale										
Bilancio non consolidato	30/06/2024	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2017	30/06/2016	30/06/2015
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi
	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato
<b>Passivo</b>										
<b>Patrimonio netto</b>										
<b>A. TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>112.128.021</b>	<b>123.591.408</b>	<b>127.228.435</b>	<b>196.281.681</b>	<b>233.167.370</b>	<b>17.181.008</b>	<b>3.370.859</b>	<b>18.464.294</b>	<b>19.473.330</b>	<b>46.481.473</b>
A.I. Capitale sociale	15.127.000	15.127.000	15.127.000	15.127.000	15.127.000	15.127.000	15.127.000	15.127.000	15.127.000	15.127.000
di cui: Versamenti soci in c/capitale	0	0	0	0	0	0	0	0	n.d.	n.d.
di cui: Versamenti in c/futuro aumento di capitale	0	0	0	0	0	0	0	0	n.d.	n.d.
di cui: Versamenti in c/capitale	0	0	0	0	0	0	0	0	n.d.	n.d.
di cui: Versamenti a copertura perdite	0	0	0	0	0	0	0	0	n.d.	n.d.
A.II. Riserva da sovrapprezzo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>A.III. Riserva di rivalutazione</b>	<b>226.019.423</b>	<b>226.019.423</b>	<b>226.019.423</b>	<b>226.019.423</b>	<b>226.019.423</b>	<b>0</b>	<b>683.994</b>	<b>1.693.035</b>	<b>19.359.147</b>	<b>19.359.147</b>

Tabella 7: bilanci d'esercizio Udinese Calcio S.p.A. 2015-2024

Tale rafforzamento strutturale ha migliorato sensibilmente gli indici di solvibilità e la posizione finanziaria netta, che pur mostrando un aumento del debito lordo ha beneficiato

<sup>188</sup> [https://www.calcioefinanza.it/2024/11/21/bilancio-udinese-2024-ricavi-e-costi/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/11/21/bilancio-udinese-2024-ricavi-e-costi/?refresh_ce)

della capacità dello stadio di generare *cash flow* operativo stabile, come dimostrato dal flusso di cassa di gestione pari a 41,4 milioni nel 2024.

Non meno rilevante è l’impatto del nuovo impianto sui ricavi, in particolare nella voce “Altri ricavi”, che dal 2016 in poi ha incorporato le entrate derivanti da *hospitality*, eventi aziendali, *convention* e *naming rights*, attestandosi a 62 milioni nel 2020 e raggiungendo il picco di quasi 110 milioni nel 2024, così da generare una diversificazione delle fonti economiche che ha permesso alla società di contenere la dipendenza dal *player trading*.

Conto economico										
Bilancio non consolidato	30/06/2024	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2017	30/06/2016	30/06/2015
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi
	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato
	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS	ICS
A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE	118.086.773	124.881.806	78.080.240	78.903.973	67.570.555	113.194.644	69.795.529	107.558.615	60.453.170	52.341.383
A.1. Ricavi vendite e prestazioni	8.162.494	8.024.346	5.115.056	108.558	5.409.831	6.608.242	6.338.427	6.369.026	5.866.318	2.777.732
A.2. Var. rimanenze prodotti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.3. Variazione lavori	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.2. + A.3. Totale Variazioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.4. Incrementi di immob.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.5. Altri ricavi	109.924.279	116.857.460	72.965.184	78.795.415	62.160.724	106.586.402	63.457.102	101.189.589	54.586.852	49.563.651

Tabella 8: bilanci d’esercizio Udinese Calcio S.p.A. 2015-2024

A livello di indici di redditività, l’impatto dello stadio ha determinato un’articolazione ambivalente: da un lato, ha migliorato la resilienza dell’EBITDA, che rimane positivo anche in esercizi con perdite nette; dall’altro, ha compresso l’EBIT (= Valore della produzione - Costo della produzione = 118.086.773 - 121.014.732 = -2.927.959) e il risultato d’esercizio (-11.4 milioni di euro nel 2024) per effetto della significativa incidenza degli ammortamenti, che hanno portato a perdite d’esercizio ininterrotte dal 2021 al 2024, pur in presenza di margini operativi e ricavi in crescita. Anche gli indici di produttività del lavoro mostrano un miglioramento, con un numero crescente di dipendenti (da 93 nel 2016 a 182 nel 2024) e ricavi pro-capite che superano i 648.000 euro nel 2024, a dimostrazione dell’effetto espansivo delle attività legate allo stadio sull’occupazione e sulla valorizzazione del capitale umano.

In sintesi, la ristrutturazione dello stadio ha avuto impatti profondi e multiformi sul bilancio d’esercizio dell’Udinese Calcio, trasformando un impianto sportivo in un *asset* strategico capace di generare valore nel lungo periodo, pur richiedendo inizialmente un importante sforzo finanziario e contabile sotto forma di ammortamenti decrescenti. La scelta di adottare un piano di ammortamento coerente con l’utilizzo effettivo dell’impianto, in linea con i principi di sistematicità e prudenza, si è dimostrata efficace nel tradurre in bilancio la logica economica sottostante all’investimento infrastrutturale.

### 3.2.4 La sostenibilità ambientale oltre lo stadio

La visione ambientale dell'Udinese Calcio non si esaurisce nella progettazione e gestione del Bluenergy Stadium, ma si estende a un insieme articolato di pratiche, collaborazioni e iniziative che traducono la sostenibilità in una cultura aziendale diffusa e radicata. Una delle *partnership* più solide e significative è quella con NET S.p.A., azienda specializzata nella gestione dei rifiuti urbani, con cui il *club* ha strutturato un sistema efficiente di raccolta differenziata e tracciamento dei flussi all'interno dell'impianto e nelle aree limitrofe, trasformando lo stadio in un laboratorio permanente di economia circolare<sup>189</sup>. Tale approccio sistemico si riflette anche nella scelta dei materiali tecnici, grazie alla collaborazione con lo sponsor Macron, che fornisce divise e attrezzature da allenamento realizzate con tessuti riciclati e certificati, capaci di coniugare alte performance sportive con un'impronta ambientale ridotta. In questo contesto si inserisce anche l'innovativo progetto, sviluppato in *partnership* con il Fashion Trust di Milano<sup>190</sup>, che coinvolge giovani stilisti emergenti nella creazione delle terze maglie stagionali: *“Volevamo dare visibilità ai talenti giovani nella moda, così come crediamo nei giovani nel calcio”*<sup>191</sup>, spiega Magda Pozzo, figlia di Gianpaolo, sottolineando l'intento di fare del *design* sportivo un manifesto etico e generazionale.

A completare questa visione, l'Udinese ha recentemente avviato una collaborazione con Miomojo, marchio italiano noto per la produzione di accessori sostenibili e *cruelty-free* realizzati con materiali innovativi, tra cui derivati dell'oliva. Il risultato è una linea esclusiva di borse e articoli sportivi promossa dai calciatori stessi, esempio concreto di come la sostenibilità possa essere anche *“sexy, attrattiva, desiderabile”* senza rinunciare a funzionalità e stile, come affermato dalla stessa Magda.

---

<sup>189</sup> <https://www.udinese.it/news/societa/net-e-udinese-calcio-partner-per-la-sostenibilita>

<sup>190</sup> La Camera Moda Fashion Trust è un'organizzazione *non-profit* fondata dalla Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI) e da un gruppo di filantropi per sostenere i talenti emergenti del *Made in Italy*

<sup>191</sup> Sky Sports Football. (2024, April 2). *Watford and Udinese executive Magda Pozzo on her passion for sustainability | Playing for the Planet* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=4qP1TbW38BA>



Figura 13: [collezione Miomojo x Udinese Calcio](https://miomojo.com/it/pages/udinese-soccer-miomojo)

Fonte: <https://miomojo.com/it/pages/udinese-soccer-miomojo>

Questa strategia di apertura verso imprese impegnate nella sostenibilità ha generato una dinamica virtuosa, attirando spontaneamente nuovi soggetti interessati a collaborare con il club. *“Quello che sta succedendo è bellissimo: tutti questi marchi legati alla sostenibilità si stanno avvicinando a noi e ci propongono di lavorare insieme, perché vedono che siamo autentici”*, racconta Magda Pozzo, confermando come la reputazione ambientale dell’Udinese si stia trasformando in una vera piattaforma di co-progettazione per l’innovazione sostenibile. Proprio da questo slancio è nata la sinergia con Miko, azienda friulana *leader* nella produzione di microfibre ecologiche, grazie alla quale è nato il primo pallone da calcio rivestito in Dinamica®, una microfibra sostenibile ottenuta da poliestere riciclato post-consumo. Il progetto, sviluppato in sinergia con Macron, è stato presentato ufficialmente in occasione della partita casalinga contro il Torino del marzo 2024, durante la quale sono stati realizzati dodici palloni commemorativi firmati dai calciatori bianconeri. Gli esemplari sono poi stati messi all’asta, con il ricavato destinato alla piantumazione di alberi in Friuli-Venezia Giulia tramite la piattaforma WOWnature,

confermando il forte radicamento territoriale e l'orientamento alla responsabilità ambientale del *club*<sup>192</sup>.

Parallelamente, l'Udinese ha intrapreso un percorso di responsabilizzazione interna che punta a coinvolgere non solo i fornitori e i *partner*, ma anche la propria *community* di riferimento, a partire dai tifosi. In questa direzione si colloca la proposta (tuttora in fase sperimentale) di invitare i sostenitori a contribuire attivamente alla pulizia dello stadio dopo le partite, un gesto che nella sua semplicità racchiude un significato pedagogico profondo: “*Dobbiamo educare e cercare di fare le cose insieme per migliorarle, anche nei piccoli gesti*”, afferma M. Pozzo, ribadendo la volontà del *club* di rendere la sostenibilità un elemento concreto del vivere sportivo quotidiano.

Con questo approccio integrato e progressivo, l'Udinese Calcio si configura non soltanto come un caso esemplare di responsabilità ambientale nel panorama sportivo italiano, ma anche come un catalizzatore di cultura *green* nel contesto territoriale e industriale friulano, capace di costruire alleanze solide, trasversali e autentiche, ben oltre i confini del campo da gioco.

### **3.3 L'importanza dello *scouting* e dell'eterogeneità**

Il sistema di *scouting* dell'Udinese rappresenta un esempio emblematico di sensibilità strategica, come definita da Doz e Kosonen (2008)<sup>193</sup>, ovvero la capacità di percepire e sfruttare tempestivamente opportunità emergenti nel mercato globale e, in questo caso specifico, in quello del calcio. La rete di osservatori del *club*, distribuita capillarmente in Europa, Sud America, Africa e Asia, consente di monitorare oltre 50 campionati settimanalmente, identificando talenti in fase embrionale della loro carriera e, allo stesso tempo, di ridurre drasticamente il margine d'errore, accelerando il processo di selezione e tutelando il proprio vantaggio competitivo<sup>194</sup>. Questo approccio proattivo ha portato alla scoperta di giocatori come Alexis Sánchez, acquistato nel 2006 per 3 milioni di euro e

---

<sup>192</sup> <https://www.udinese.it/news/societa/miko-udinese-calcio-e-macron-insieme-per-dare-vita-al-primopallone-rivestito-in-microfibra-dinamica>

<sup>193</sup> Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience*. California management review, 50(3), 95-118.

<sup>194</sup> Intervista di Cronache di Spogliatoio a Simone Roia, coordinatore degli osservatori dell'Udinese Calcio.

rivenduto nel 2011 al Barcellona per 26 milioni, dopo aver contribuito significativamente ai successi sportivi del *club*<sup>195</sup>.

La metodologia adottata dagli osservatori dell'Udinese si basa su tre pilastri: tempismo, intuizione e copertura. Il tempismo permette di anticipare la concorrenza dei grandi *club*, l'intuizione consente di riconoscere potenzialità nascoste anche in calciatori fuori ruolo, mentre la copertura garantisce una presenza costante nei luoghi in cui emergono nuovi talenti. Un esempio emblematico è rappresentato da Roberto Pereyra, inizialmente visionato come terzino sinistro, ma successivamente valorizzato in molteplici posizioni, dimostrando la flessibilità e l'adattabilità del sistema di *scouting* friulano<sup>196</sup>.

Tuttavia, il successo dello *scouting* friulano non può essere compreso appieno senza considerare il contesto in cui esso si innesta, ovvero un ambiente calcistico fortemente eterogeneo; la rosa dell'Udinese, infatti, con 26 giocatori stranieri su 30 totali (86,7%), si configura come la più "internazionalizzata" tra le prime 11 squadre attualmente in classifica nella stagione 2024/25, superando *club* come il Torino (82,8%), il Milan (76,9%) e la Juventus (74,1%)<sup>197</sup>.

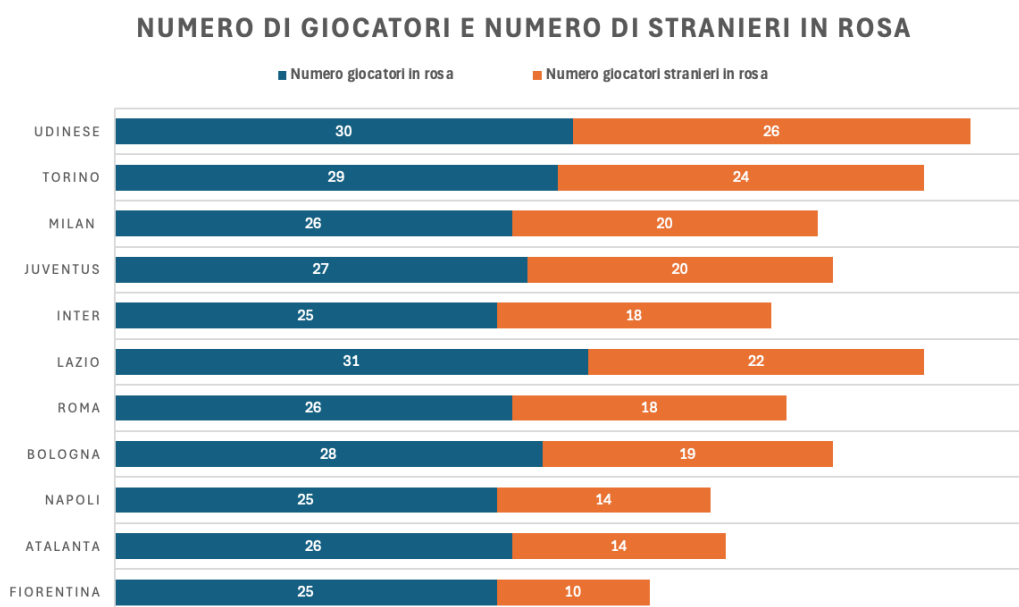


Grafico 2: numero di giocatori e numero di stranieri nelle *top* 11 squadre di Serie A

Fonte: dati Transfermarkt

<sup>195</sup> Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). *Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints*. *European Management Journal*, 32(2), 319-336.

<sup>196</sup> Intervista di Cronache di Spogliatoio a Simone Roia

<sup>197</sup> <https://www.transfermarkt.it/udinese-calcio/startseite/verein/410>

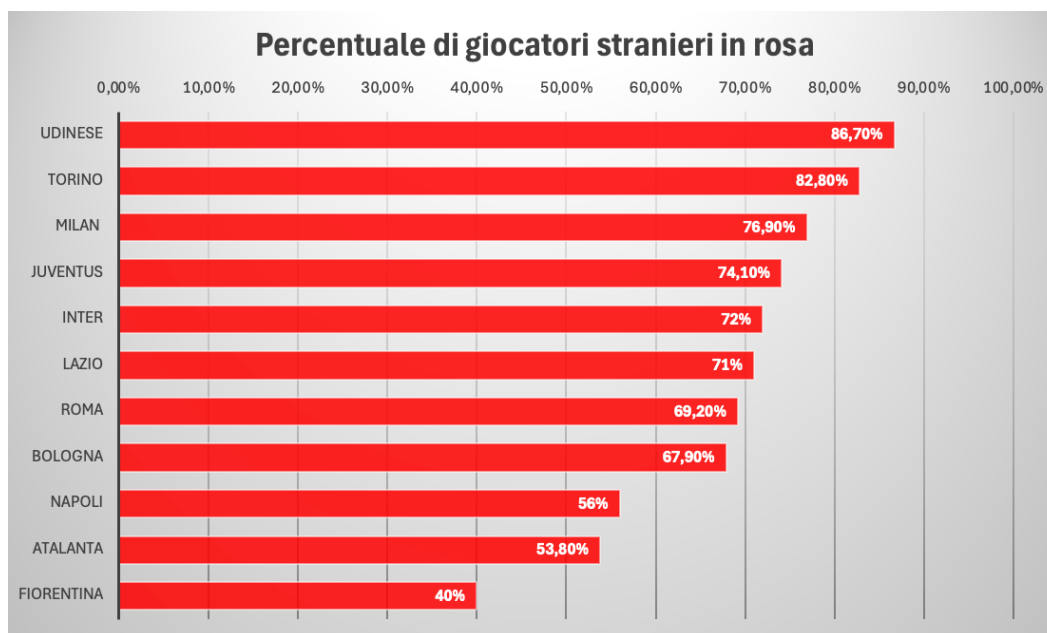


Grafico 3: percentuale di giocatori stranieri in rosa nelle *top 11* squadre di Serie A

Fonte: dati Transfermarkt

Tale eterogeneità non si limita alla composizione della rosa, ma si estende alla guida tecnica: l'attuale allenatore, Kosta Runjaić, è infatti il primo tecnico croato nella storia dell'Udinese, nonché uno dei pochi stranieri in panchina nel massimo campionato italiano, ulteriore dimostrazione dell'apertura culturale del *club* e della sua propensione all'internazionalizzazione.

Questo contesto risulta perfettamente idoneo al modello di valorizzazione dei talenti, poiché favorisce l'integrazione di prospettive tecniche e umane differenti, contribuendo allo sviluppo dei calciatori da molteplici angolazioni: stili, approcci tattici e abitudini professionali diverse stimolano l'adattabilità individuale e l'apprendimento reciproco, fungendo da ulteriori fattori attrattivi per i giovani talenti stranieri, i quali riconoscono nel *club* friulano un contesto aperto, internazionale e privo di pregiudizi, dove poter crescere senza la pressione tipica delle piazze calcistiche più grandi.

La forte componente straniera non rappresenta dunque una mera casualità, bensì un *asset* identitario profondamente coerente con la visione strategica del *club*: in un sistema competitivo in cui la scarsità di risorse economiche impone scelte mirate e tempestive, l'Udinese ha saputo trasformare la diversità in una risorsa sistemica, capace di alimentare la sua "fabbrica di talenti" e di sostenere un equilibrio virtuoso tra crescita sportiva ed equilibrio finanziario.

### 3.4 Confronto con altri modelli di gestione sostenibile

#### 3.4.1 Udinese vs altri *club* italiani

Nel contesto del calcio italiano, in un sistema spesso segnato da cicli di spesa insostenibili e da una dipendenza eccessiva dai risultati immediati, emergono modelli virtuosi che puntano su una gestione oculata delle risorse, sulla valorizzazione del capitale umano e sull'integrazione di pratiche ESG nei processi decisionali. Tra questi, oltre all'Udinese, troviamo anche altre realtà, come Atalanta, Bologna, Juventus e Milan, sebbene con approcci e risultati differenti.

L'Atalanta, sotto la direzione tecnica, dal 2014 al 2022, di Giovanni Sartori, passato poi al Bologna, ha costruito un modello basato sulla valorizzazione del settore giovanile e su una politica di *scouting* mirata a scoprire talenti emergenti, spesso provenienti da mercati meno esplorati; questo approccio ha permesso al *club* bergamasco di raggiungere risultati sportivi di rilievo, come la qualificazione alla Champions League e, soprattutto, la vittoria dell'Europa League nel 2024 mantenendo al contempo un equilibrio finanziario sostenibile. La capacità di reinvestire i proventi delle cessioni in nuovi talenti ha consolidato la reputazione dell'Atalanta come una delle realtà più virtuose del panorama calcistico italiano<sup>198</sup>.

Un approccio simile è quello utilizzato dal Bologna che, beneficiando dell'esperienza dello stesso Sartori, supportato a sua volta dall'ex calciatore Marco Di Vaio, ha puntato su una strategia di crescita sostenibile, attraverso l'acquisizione di giovani promettenti e l'integrazione di un sistema di gioco coerente. A tutto ciò si è aggiunto l'arrivo di Thiago Motta come allenatore, che ha ulteriormente rafforzato questa visione, portando il *club* a raggiungere la qualificazione in Champions League nel 2024 e a valorizzare giocatori come Joshua Zirkzee e Riccardo Calafiori<sup>199</sup>.

Questa spinta verso una gestione più sostenibile ha portato la stessa Juventus, storicamente orientata verso una strategia di successo immediato e investimenti significativi, a intraprendere un percorso di rinnovamento in chiave sostenibile<sup>200</sup>: dal 2013, il *club* ha avviato un piano di sostenibilità che include la creazione di un Ufficio

---

<sup>198</sup> <https://www.transfermarkt.com/-euro-500m-from-selling-young-players-why-atalanta-are-one-of-serie-as-smartest-clubs/view/news/436015>

<sup>199</sup> <https://www.cbssports.com/soccer/news/how-bologna-became-serie-as-surprising-team-the-saputo-era-thiago-motta-joshua-zirkzee-and-more/>

<sup>200</sup> <https://www.forbes.com/sites/vitascarosella/2025/02/12/juventus-fc-looks-to-become-serie-as-most-sustainable-soccer-club/>

Sostenibilità e l'adesione a iniziative internazionali come il “*Sports for Climate Action Framework*” delle Nazioni Unite<sup>201</sup>, portando i bianconeri al 14° posto della classifica dei *club* più sostenibili d'Europa, come testimoniato dal *report Brand Finance Football Sustainability Index 2023*<sup>202</sup>

Da non dimenticare in questa speciale classifica è anche il Milan, che ha adottato un approccio integrato alla sostenibilità, combinando iniziative ambientali, sociali e di *governance*, ed è diventato il primo *club* in Italia a pubblicare un bilancio di sostenibilità nella stagione 2012/13<sup>203</sup>; non a caso, il *report* di *Brand Finance 2023* lo ha inserito all'ottava posizione tra i *club* più sostenibili d'Europa. Tra i progetti più recenti, quello di maggiore risonanza è sicuramente quello per il nuovo stadio, che prevede la costruzione di un impianto sotterraneo con un parco pubblico sopraelevato, integrando infrastrutture sportive e spazi verdi in un'ottica di rigenerazione urbana.

Il confronto con l'Udinese mette in luce approcci differenti alla sostenibilità: il *club* friulano ha costruito nel tempo una rete di *scouting* internazionale e un sistema di valorizzazione dei giovani che gli consente di mantenere una struttura finanziaria solida e una sostenibilità economica esemplare, pur operando con risorse limitate; da tale punto di vista, quindi, possiamo trovare delle somiglianze con la filosofia di Atalanta e Bologna. Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, invece, l'Udinese è tra i *club* più all'avanguardia d'Europa, grazie soprattutto al Bluenergy Stadium, figlio della collaborazione con la società di servizi energetici, risultando più paragonabile al Milan che, guardando la classifica relativa soltanto alla sostenibilità a livello di *governance* risulta quinto in classifica (l'Udinese è sesta), mentre per quanto riguarda quella relativa alla sostenibilità ambientale è sesto (l'Udinese è terza).

Nonostante alcuni segnali di apertura verso modelli di gestione più responsabili, il processo di integrazione delle pratiche sostenibili nel calcio italiano resta irto di ostacoli, a causa della mancanza di una cultura sostenibile nel Paese, degli ostacoli burocratici (che rallentano la transizione verso impianti *green* e non solo) e degli ingenti investimenti necessari per l'implementazione. La sfida principale per il futuro del calcio italiano sarà, dunque, quella di trasformare le iniziative pionieristiche, oggi spesso isolate, in una

---

<sup>201</sup><https://www.juventus.com/en/sustainability/environmental-impact#:~:text=Juventus%20is%20the%20first%20Italian,teams%20all%20around%20the%20world.>

<sup>202</sup> Brand Finance. (2023). *Football Sustainability Index 2023*.

<sup>203</sup> <https://www.acmilan.com/en/club/sustainability/ac-milan-sustainability>

cultura diffusa di gestione sostenibile che permei l'intero ecosistema calcistico nazionale, integrando responsabilità ambientale, sociale ed economica come elementi strutturali della competitività dei *club*.

### 3.4.2 Udinese vs *club* europei

Se in Italia la cultura della sostenibilità fatica ancora a radicarsi pienamente nel tessuto del calcio professionistico, nel contesto europeo si osserva una dinamica decisamente più evoluta, con numerosi *club* che hanno integrato pratiche ambientali, sociali e di governance come elementi imprescindibili della loro identità strategica.

In tale scenario, il Liverpool FC rappresenta una delle eccellenze assolute: grazie al progetto "*The Red Way*", lanciato nel 2021, il *club* inglese ha adottato una filosofia di gestione che abbraccia l'intera organizzazione, promuovendo la riduzione delle emissioni di carbonio (nella stagione 2023-2024 il *club* ha compensato il 100% delle emissioni, riducendo le emissioni complessive di carbonio del 12,5% rispetto alla stagione precedente e del 15% rispetto alla linea base della stagione 2019-2020), il consumo responsabile di energia (il 96% di tutta l'energia utilizzata nelle sedi del *club* proviene da fonti rinnovabili o a basse emissioni di carbonio) e l'impiego di carburanti sostenibili per le trasferte della squadra (sono state eliminate il 100% delle emissioni di carbonio derivanti dai voli delle squadre nazionali)<sup>204</sup>. A tutto questo si affianca una sensibilizzazione costante dei tifosi e della comunità locale, che ha consolidato il Liverpool come il *club* calcistico più sostenibile d'Europa, secondo quanto affermato dalla sopracitata classifica di *Brand Finance*.

Un approccio altrettanto ambizioso è stato adottato dal Real Betis, realtà storicamente meno blasonata rispetto ad altri giganti spagnoli, ma capace di distinguersi per un'integrazione autentica delle pratiche ESG nel suo progetto sportivo e sociale, culminata, a ottobre 2020, nell'iniziativa "*Forever Green*", con cui il *club* ha promosso oltre 117 azioni: dall'installazione di pannelli solari presso il Benito Villamarín, alla realizzazione di maglie da gioco in materiali riciclati, fino al sostegno di programmi di mobilità sostenibile per i tifosi<sup>205</sup>. Questa strategia ha reso questo *club* il più sostenibile

---

<sup>204</sup> <https://www.liverpoolfc.com/it/news/lfc-showcases-leadership-sustainability-latest-red-way-report>

<sup>205</sup> [https://en.realbetisbalompie.es/news/current\\_news/real-betis-balompie-celebrates-the-third-anniversary-of-forever-green-29582](https://en.realbetisbalompie.es/news/current_news/real-betis-balompie-celebrates-the-third-anniversary-of-forever-green-29582)

della Liga spagnola e il secondo in Europa, subito dietro il Liverpool, come certificato dal *report* di *Brand Finance*.

Anche il Real Madrid, pur provenendo da una tradizione incentrata sulla massimizzazione dei risultati sportivi e commerciali, ha progressivamente intrapreso una transizione sostenibile, avviando collaborazioni significative come quella con BMW per l'introduzione di una flotta di veicoli elettrici destinati agli spostamenti ufficiali<sup>206</sup> e, soprattutto, ristrutturando il Santiago Bernabeu, diventato uno degli impianti più all'avanguardia del mondo. Parallelamente, attraverso la propria Fondazione (*Fundación Real Madrid*), il *club* promuove iniziative a forte impatto sociale, come programmi di *screening* nutrizionale e campagne educative internazionali, dimostrando così una visione della sostenibilità che va oltre la sola dimensione ambientale.

Confrontando queste tre società con l'Udinese, seppure agendo in contesti molto diversi tra loro, dalle rispettive strategie emerge un elemento in comune: la consapevolezza che la sostenibilità, per essere efficace, non può limitarsi a un insieme di iniziative simboliche, ma deve permeare la strategia complessiva del *club*, dal *management* alle attività quotidiane. Tuttavia, se Liverpool, Real Betis e Real Madrid possono beneficiare di sistemi calcistici (britannico e spagnolo) dove l'attenzione alla sostenibilità è ormai un criterio competitivo consolidato, l'Udinese si distingue per aver raggiunto risultati simili in un contesto, quello italiano, ancora in fase embrionale per quanto riguarda la piena integrazione delle logiche ESG nel calcio professionistico.

---

<sup>206</sup> <https://www.realmadrid.com/en-US/the-club/sponsors/bmw>

## CONCLUSIONI

Il percorso di ricerca e analisi condotto in questo elaborato ha permesso di approfondire la relazione sempre più stretta tra calcio professionistico e sostenibilità, tracciando un quadro ampio ed articolato che ha messo in evidenza l'evoluzione dei concetti di *Corporate Social Responsibility* (CSR) e dei criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*) nel contesto sportivo. Dopo aver delineato l'origine e la diffusione globale del concetto di sostenibilità, con un *focus* sulle principali iniziative internazionali, è stato possibile osservare come tali principi abbiano progressivamente investito anche il mondo del calcio, imponendo una trasformazione profonda nella gestione delle società sportive. Attraverso l'analisi delle linee guida UEFA e delle strategie di responsabilità sociale adottate dai *club*, è emerso un movimento crescente verso un modello di sviluppo più responsabile, capace di integrare istanze ambientali, sociali ed economiche all'interno delle logiche di *business*.

Successivamente, l'elaborato ha messo in luce l'impatto economico della sostenibilità, evidenziando come l'integrazione di pratiche ESG non solo rappresenti un dovere etico, ma anche una leva strategica per il consolidamento dell'*entreprise value*. L'esame dei *business model* delle società calcistiche, delle diverse forme di *governance* e delle strategie di investimento infrastrutturale ha confermato che, in un contesto economico sempre più competitivo e globale, l'adozione di pratiche sostenibili costituisce un vantaggio competitivo di lungo periodo. Gli esempi degli stadi di proprietà, l'importanza degli investimenti *green* e il ruolo sempre più centrale del capitale umano, hanno ulteriormente rafforzato l'idea di una trasformazione sistemica in atto.

La parte centrale della tesi è stata dedicata all'approfondimento del caso Udinese Calcio, scelto come modello virtuoso di gestione sostenibile. Analizzando il Bluenergy Stadium, le iniziative ambientali e sociali intraprese, la gestione oculata delle risorse e l'efficienza del sistema di *scouting*, è stato possibile evidenziare come una società di dimensioni medio-piccole possa affermarsi a livello internazionale attraverso una strategia fondata su principi di responsabilità e lungimiranza. In parallelo, il confronto con altre realtà italiane ed europee ha permesso di inquadrare il modello Udinese all'interno di una prospettiva comparativa, mettendo in luce sia similitudini sia differenze sostanziali rispetto ai modelli di *club* come Milan, Juventus, Liverpool e Real Madrid.

A questo punto, sorge spontanea una domanda: il modello di gestione adottato dall'Udinese, fondato su solidi principi di responsabilità ambientale, sociale ed economica, è trasferibile e scalabile in altri contesti calcistici, sia italiani sia internazionali? La risposta non può essere univoca, ma richiede una riflessione articolata. In primo luogo, occorre considerare che il modello dell'Udinese poggia su alcuni presupposti chiave che ne hanno favorito il successo: una proprietà fortemente convinta della necessità di integrare la sostenibilità nei valori aziendali; una gestione oculata delle risorse, con investimenti calibrati e mai eccessivi; un legame profondo con il territorio, che ha orientato molte delle politiche sociali adottate; infine, una notevole capacità di anticipare i *trend* ambientali, come dimostrato dalla realizzazione di uno stadio all'avanguardia in termini di efficienza energetica.

Tali caratteristiche, pur essendo trasferibili e scalabili in linea teorica, richiedono alcune condizioni abilitanti che non sono automaticamente presenti in ogni contesto.

Da un lato, la trasferibilità del modello appare possibile a patto che i *club* interessati siano disposti ad avviare un processo profondo di riorientamento strategico, capace di superare la logica del breve termine e di adottare una prospettiva orientata alla creazione di valore condiviso nel lungo periodo. In particolare, è fondamentale che vi sia un forte *commitment* della proprietà e del *top management*, senza il quale ogni iniziativa rischia di rimanere superficiale o frammentaria. Dall'altro lato, la scalabilità del modello presenta sfide più complesse: se è vero che le pratiche implementate dall'Udinese possono fungere da *benchmark* per società di medie dimensioni, appare più difficile estenderle integralmente a *club* di dimensioni maggiori, le cui struttura organizzativa, pressione mediatica e aspettative di risultati immediati impongono dinamiche differenti. Tuttavia, anche in questi casi, i principi ispiratori (come il rispetto ambientale, la valorizzazione del capitale umano e la coerenza strategica) restano validissimi e possono essere adattati secondo logiche di gradualità e modulazione rispetto al contesto specifico. Guardando, in particolare, al futuro della sostenibilità nel calcio italiano, emerge con forza l'esigenza di un cambiamento culturale strutturale. Non basteranno singole iniziative virtuose o progetti isolati: sarà necessario promuovere un approccio sistemico che renda la sostenibilità un elemento strutturale e imprescindibile delle strategie di sviluppo dei *club*. Occorrerà investire nella formazione dei dirigenti sportivi, rendere più accessibile e incentivato l'accesso a fonti di finanziamento *green*, sviluppare *partnership*

pubblico-private orientate alla rigenerazione urbana sostenibile, nonché rafforzare i sistemi di monitoraggio e rendicontazione ESG in ambito calcistico.

Inoltre, sarà fondamentale superare le barriere burocratiche che ancora oggi rallentano la modernizzazione degli impianti sportivi, promuovere politiche federali più incisive a favore della sostenibilità e favorire il dialogo tra istituzioni sportive, società civile e comunità locali. Solo attraverso un impegno corale e una visione di lungo periodo sarà possibile trasformare il calcio italiano da sistema refrattario al cambiamento a laboratorio di innovazione sociale e ambientale, restituendo così al gioco del calcio il suo ruolo di straordinario strumento di coesione, educazione e progresso.

In conclusione, la sostenibilità, lungi dall'essere una moda passeggera, rappresenta oggi il metro attraverso cui si misurerà la vera grandezza di un *club*: quella capace di lasciare un'eredità positiva, non soltanto nei trofei, ma anche e soprattutto nella società di domani.

## BIBLIOGRAFIA

Lafratta, P. (2004), *Strumenti innovativi per lo sviluppo sostenibile*, FrancoAngeli, Milano.

Adu-Gyamfi, G., Song, H., Obuobi, B., Nketiah, E., Wang, H., Cudjoe, D., (2022). *Who will adopt? Investigating the adoption intention for battery swap technology for electric vehicles*. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 156, 111979.

Anagnostopoulos, C. and Shilbury, D. (2013) *Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268–84

Anderson, C., & Sally, D. (2013). *The numbers game: Why everything you know about soccer is wrong*. Penguin.

Arend, R. J. (2013). *The business model: Present and future—beyond a skeumorph*. *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.

Barajas, A., & Rodríguez, P. (2010). *Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries*. *International journal of sport finance*, 5(1), 52.

Barbaro, L., Battista, G., de Lieto Vollaro, E., & de Lieto Vollaro, R. (2024). *Harnessing Stadium Roofs for Community Electrical Power: A Case Study of Rome's Olympic Stadium Title*. *Applied Sciences*, 14(16), 7344.

Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). *Italian football*. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 13–28.

Bazrafshan, E. (2023). The role of ESG ranking in retail and institutional investors' attention and trading behavior. *Finance Research Letters*, 58, Article 104462.

Bottero, M. & Mondini, G. (2009), *Valutazione e sostenibilità. Piani, programmi e progetti*, Celid, Torino.

Boubaker, S., Cellier, A., Manita, R., & Saeed, A. (2020). *Does corporate social responsibility reduce financial distress risk?* *Economic Modelling*, 91, 835–851.

Brand Finance. (2023). *Football Sustainability Index 2023*.

Branston, R., Cowling, K., Brown, N.D., Michie, J., & Sugden, R. (1999). *Modern corporations and the public interest*. In S. Hamil, J. Michie, & C. Oughton (Eds.), *A game of two halves?* Edinburgh: Mainstream Publishing.

Brown, A., Crabbe, T., & Mellor, G. (2006). *Football and its Communities: Final Report*. Manchester: Manchester Metropolitan University – Substance, per la Football Foundation.

Buhr, N., Gray, R. and Milne, M.J. (2014), “*Histories, rationales, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting*”, in Bebbington, J., Unerman, J., O’Dwyer, B. (Eds), *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, London, pp. 51-71.

Canini, D., Mura, R., & Vicentini, F. (2024). *When stadium ownership meets Corporate Social Responsibility: The case of UC AlbinoLeffe*. *CORPORATE GOVERNANCE AND RESEARCH & DEVELOPMENT STUDIES*, (2024/Online First).

Carmichael, F., & Thomas, D. (1993). *Bargaining in the transfer market: theory and evidence*. *Applied Economics*, 25(12), 1467-1476.

Caroli, M. (2021). *Economia e gestione sostenibile delle imprese* (2<sup>a</sup> ed.). Milano: McGraw-Hill Education.

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

CIES Football Observatory. (2025, February). *Training clubs of big-5 league players (2005/06–2024/25)* (Monthly Report No. 99). Neuchâtel: International Centre for Sports Studies (CIES).

Comitato Olimpico Internazionale (CIO). (2017). *Sustainability Strategy: Executive Summary*. Lausanne: International Olympic Committee.

Commissione Europea (2001), *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, 25 ottobre 2011.

Corte di Giustizia dell'Unione Europea (1995). *Jean-Marc Bosman v. R.C. Liège, UEFA and URBSFA*, C-415/93, ECLI:EU:C:1995:463.

Damodaran, A. (2006). *Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

De Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). *The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting)*. *Pacific accounting review*, 34(5), 728-747.

Devetaković, M., Djordjević, D., Radojević, M., Krstić-Furundžić, A., Burduhos, B.-G., Martinopoulos, G., Neagoe, M., & Lobaccaro, G. (2020). *Photovoltaics on landmark buildings with distinctive geometries*. *Applied Sciences*, 10(19), 6696

Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). *Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints*. *European Management Journal*, 32(2), 319-336.

Dietl, H. M., Franck, E., & Lang, M. (2008). *Overinvestment in team sports leagues: A contest theory model*. *Scottish Journal of Political Economy*, 55(3), 353-368.

Dingle, G., Dickson, G., Stewart, B., (2023). *Major sport stadia, water resources and climate change: impacts and adaptation*. *Eur. Sport Manag. Q.* 23 (1), 59–81.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience*. *California management review*, 50(3), 95-118.

Dupré la Tour, M. A. (2023). *Photovoltaic and wind energy potential in Europe—A systematic review*. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 179, 113189.

Elkington, John, 1949-. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Gabriola Island, BC; Stony Creek, CT: New Society Publishers,

European Union. (2018). *Directive 2001 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources*, EU: Brussels, Belgium

Fell, J., (2017). *News briefing: in numbers-Mercedes-Benz Stadium*. *Eng. Technol.* 12 (4), 10–11.

FIGC. Report Calcio 2023.

FIGC. Report Calcio 2024.

Forster, J., & Pope, N.K.L. (2004). *The political economy of global sporting organisations*. London: Routledge.

Foster, K. (2000). *European law and football: Who's in charge?* In J. Garland, D. Malcom, & M. Rowe (Eds.), *The future of football* (pp. 39-51). London: Frank Cass Publishers.

Francis T., Norris J., Brinkmann R. (2017). *Sustainability initiatives in professional soccer*. *Soccer & Society*, 18(2-3): 396-406.

Francis, A. E., Desha, C., Caldera, S., & Rundle-Thiele, S. (2024). *Environmental sustainability in stadiums: harnessing industry drivers and priorities for improved outcomes*. *Smart and Sustainable Built Environment*

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

Freeman, R. E., & Evan, W. (1990). *Corporate governance: A stakeholder interpretation*. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337–359.

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

Global Reporting Initiative (GRI). (2016). *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016*. Global Sustainability Standards Board (GSSB).

Goldblatt, D. (2020). *The Age of Football: The Global Game in the Twenty-First Century*. New York: W.W. Norton & Company.

Governo Italiano. (2022). *Legge 29 dicembre 2022, n. 197. Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025*, commi 619–626. *Gazzetta Ufficiale* n. 303 del 29 dicembre 2022.

Grafström, J., Aasma, S., (2021). *Breaking circular economy barriers*. J. Clean. Prod. 292, 126002.

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

Grieve J., Sherry E. (2012). *Community benefits of major sport facilities: the Darebin International Sports Centre*. Sport Management Review, 15(2): 218-229.

Harris, P., & McDonald, F. (Eds.) (2004). *European business and marketing*. London: Sage.

Huang, C. (2023). *The Application of DCF Model in the Enterprise Value Assessment: A Case Study of Tesla, Inc.* In Proceedings of the 2022 International Conference on Financial Technology and Business Analysis (pp. 148–153).

Inapp (2022), *Finanza sostenibile e tassonomia europea. Una spinta verso l'economia verde*, Inapp Paper n.35, Roma, Inapp

Inoue, Y., Kent, A., & Lee, S. (2011). *CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams*. Journal of Sport Management, 25(6), 531-549.

International Energy Agency. (2022). *World energy outlook 2022*. IEA.

Intervista di Cronache di Spogliatoio a Simone Roia, coordinatore degli osservatori dell'Udinese Calcio.

Jin, L., Mao, L.L., Zhang, J.J., Walker, M.B., (2011). *Impact of green stadium initiatives on donor intentions toward an intercollegiate athletic programme*. Int. J. Sport Manag. Market. 10 (1–2), 121–141.

Jones, T. M. (1995). *Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics*. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.

Juventus Football Club S.p.A. (2019). *Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2019*.

Juventus Football Club S.p.A. (2021). *Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2021*.

Kellison, T.B., Trendafilova, S. and McCullough, B.P. (2015), *Considering the social impact of sustainable stadium design*, *International Journal of Event Management Research*, Vol. 10

Kucukvar, M., Kutty, A.A., Al-Hamrani, A., Kim, D., Nofal, N., Onat, N.C., Ermolaeva, P., Al-AnsarI, T., Al-ThanI, S.K., Al-Jurf, N.M., Bulu, M. and Al-Nahhal, W. (2021), *How circular design can contribute to social sustainability and legacy of the FIFA World Cup Qatar 2022TM? The case of innovative shipping container stadium*, *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 91

Kuiken, D., Más, H. F., Haji Ghasemi, M., Blaauwbroek, N., Vo, T. H., der Klauw, T., & Nguyen, P. H. (2018). *Energy flexibility from large prosumers to support distribution system operation—A technical and legal case study on the Amsterdam ArenA Stadium*. *Energies*, 11(1), 122.

Lantos, G. P. (2001), *The boundaries of strategic corporate social responsibility*, *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–630.

Lewis, M. (2003). *Moneyball: The art of winning an unfair game*. New York & London: W. W. Norton.

Lewis, S. (2003), *Reputation and corporate responsibility*, *Journal of Communication Management*, 7(4), 356–394.

Lima, L., Trindade, E., Alencar, L., Alencar, M., Silva, L., (2021). *Sustainability in the construction industry: a systematic review of the literature*. J. Clean. Prod. 289, 125730.

Lyu, S. O. (2024). *Unveiling willingness to pay for green stadiums: insights from a choice experiment*. Journal of Cleaner Production, 434, 139985.

Maghfuri, A. M., & Chiasson, A. (2020, October 23–25). *Design and simulation of a solar photovoltaic system for a sports stadium*. In 2020 9th International Conference on Power Science and Engineering (ICPSE) (pp. 82–86). IEEE.

Manni, M., Coccia, V., Nicolini, A., Marseglia, G., & Petrozzi, A. (2018). *Towards zero energy stadiums: The case study of the Dacia Arena in Udine, Italy*. Energies, 11(9), 2396.

Marchetti, D., Ceravolo, F., D’Ettorre, M., Di Benedetto, S., & Verrocchio, M. C. (2024). *Prevenire e contrastare l’abuso sui minorenni in ambito sportivo: una overview delle più diffuse best practices*. MALTRATTAMENTO E ABUSO ALL’INFANZIA, (2023/3).

Marinaro, F. (2008). *La responsabilità sociale dell’impresa tra diritto ed etica*. Consulenza, Sicurezza e Qualità, (3), 29-32.

Mauss, M. (1950). *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche* (Originale pubblicato nel 1925). Torino: Einaudi.

Mintzberg, H. (1983), *The case for corporate social responsibility*, The Journal of Business Strategy, Vol. 4 No. 2, 3–15.

Mondini, G. (2019), *Valutazioni di sostenibilità: dal rapporto Brundtland ai Sustainable Development Goal*, Valori e Valutazioni, 23.

Monks, R. A. G., & Minow, N. (2004). *Corporate Governance* (3rd ed.). Malden, MA: Blackwell.

Monteiro, L. G., Macedo, W. N., Torres, P. F., Silva, M. M., Amaral, G., Piterman, A. S., Lopes, B. M., Fraga, J. M., & Boaventura, W. C. (2017). *One-year monitoring PV power plant installed on rooftop of Mineirão FIFA World Cup/Olympics football stadium*. *Energies*, 10(2), 225.

Moore G. (2003), *Hives and horseshoes, Mintzberg and McIntyre: what future for corporate social responsibility?* *Business Ethics: a European Review* 12(1): 41–53.

Munda, Giuseppe (2012), *Multicriteria evaluation in a fuzzy environment: theory and applications in ecological economics*, Springer Science & Business Media.

Musolino, M., Maggio, G., D'Aleo, E., & Nicita, A. (2023). *Three case studies to explore relevant features of emerging renewable energy communities in Italy*. *Renewable Energy*, 210, 540–555.

Myung, W. (2024). *Conceptualization of ESG Management Values of Professional Sports Clubs: From Consumers' Perspective*. Preprints.org.

Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*. *Strategy & leadership*, 25(6), 28–33.

Nazioni Unite. (2006). *Convenzione sui diritti delle persone con disabilità*. Articolo 2

Newsham, G.R., Mancini, S., Birt, B.J., (2009). *Do LEED-certified buildings save energy? Yes, but*. *Energy Build.* 41 (8), 897–905.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (2022), *Glossary of key terms in evaluation and results-based management* (2nd ed.). Development assistance committee (DAC)

Organismo Italiano di Contabilità (OIC). (2019). *OIC 24 – Immobilizzazioni immateriali*. Principio contabile nazionale aggiornato al 29 dicembre 2017.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Oughton, C., Mills, C., McClean, M., & Hunt, P. (Eds.) (2003). *Back home: Returning football clubs to their communities*. London: Mutuo.

Paramio-Salcines, J. L., Babiak, K., & Walters, G. (2013). *CSR within the sport industry: an overview of an emerging academic field*. *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility*, 1-13.

Pastore, L. (2018). *Third party ownership and multi-club ownership: where football is heading for*. *Rivista di diritto ed economia dello sport*, 14(1), 23-58.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. San Francisco: Stanford University Press.

Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011), *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review* 89

PricewaterhouseCoopers LLP (2022), *ESG in Sport. What is ESG and how can sports organisations, sponsors, rights holders, federations and host cities tackle it?*, PwC UK

Qian, S. (2024). *The effect of ESG on enterprise value under the dual carbon goals: From the perspectives of financing constraints and green innovation*. *International Review of Economics & Finance*, 93, 318-331.

Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2020 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e recante modifica del regolamento (UE) 2019/2088

Richelieu, A., & Pons, F. (2006). *Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: How two legendary sports teams built their brand equity*. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 79-98.

Russo, G., & Della Sala, V. (2023). *Sport e ambiente: verso un modello culturale di sostenibilità*. *Didattica della Storia – Journal of Research and Didactics of History*, 5(1S), 35–50.

Sanguigni, V. (2022). *La corporate governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi sul campo*. Prefazione di Giovanni Malagò. FrancoAngeli.

Santomier, J. (2008). *New media, branding and global sports sponsorship*. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(1), 9-22.

Scelles, N., Helleu, B., Durand, C., & Bonnal, L. (2013). *Determinants of professional sports firm values in the United States and Europe: A comparison between sports over the period 2004–2011*. *International Journal of Sport Finance*, 8(4), 280–293.

Swindell, D., & Rosentraub, M. S. (1998). *Who benefits from the presence of professional sports teams? The implications for public funding of stadiums and arenas*. *Public administration review*, 11-20.

Testa L., L.D. Parra-Camacho, A.M. Gómez-Tafalla, F. Garcia-Pascual, D. Duclos-Bastías (2023). *Local Impact of a Sports Centre: Effects on Future Intentions*. *Sustainability*, 15(6): 5550.

Thomas, R.B., Kirisits, M.J., Lye, D.J., Kinney, K.A., (2014). *Rainwater harvesting in the United States: a survey of common system practices*. J. Clean. Prod. 75, 166–173.

Torgler, B., & Schmidt, S. L. (2007). *What shapes player performance in soccer? Empirical findings from a panel analysis*. Applied Economics, 39(18), 2355-2369.

Udinese Calcio S.p.A. (2017). *Codice Etico del Tifoso*.

Udinese Calcio S.p.A. (2018). *Codice Etico*.

Udinese Calcio S.p.A. (2024). *Bilancio d'esercizio al 30 giugno 2024*

UEFA (2021). *Strength Through Unity - UEFA Football Sustainability Strategy 2030*. Union of European Football Associations, Nyon, Svizzera.

UEFA & CAFE. (2011). *Accessibilità per tutti: Guida alle buone pratiche UEFA e CAFE per creare uno stadio accessibile e un'esperienza accessibile nelle giornate di gara (versione italiana)*. Union of European Football Associations (UEFA).

UEFA. (2022). *UEFA Sustainable Infrastructure Guidelines*. Nyon: Union of European Football Associations.

Uhrich, S., & Benkenstein, M. (2012). *Physical and social atmospheric effects in hedonic service consumption: customers' roles at sporting events*. The Service Industries Journal, 32(11), 1741-1757.

UNAR, UISP APS & Lunaria APS. (2022). *Rapporto UNAR - Osservatorio Nazionale contro le discriminazioni nello sport "Mauro Valeri"*. Roma: UNAR-Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, pp. 12-13.

Vitolla, F., Rubino, M., & Garzoni, A. (2017). The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(1), 89-116.

Wakefield, K. L., & Wann, D. L. (2006). *An examination of dysfunctional sport fans: Method of classification and relationships with problem behaviors*. *Journal of Leisure Research*, 38(2), 168-186.

Wan-Jan, W. S. (2006), *Defining corporate social responsibility*, *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 6(3-4), 176-184.

Yang, D., & Sonmez, M. (2005). *Intangible balls*. *Business Strategy Review*, 16(2), 38-47.

Zhang, C., Cui, C., Zhang, Y., Yuan, J., Luo, Y., & Gang, W. (2019). *A review of renewable energy assessment methods in green building and green neighborhood rating systems*. *Energy and Buildings*, 195, 68–81.

## **SITOGRAFIA**

<https://biblioteca.luiss.it/it/resources/aida-analisi-informatizzata-delle-aziende-di-capitale-italiane>

[https://en.realbetisbalompie.es/news/current\\_news/real-betis-balompie-celebrates-the-third-anniversary-of-forever-green-29582](https://en.realbetisbalompie.es/news/current_news/real-betis-balompie-celebrates-the-third-anniversary-of-forever-green-29582)

<http://finanzasostenibile.it/attivita/definizione-di-investimento-sostenibile/>

[https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)

<https://football-observatory.com/WeeklyPost446>

<https://football-observatory.com/WeeklyPost458>

<https://forbes.it/2021/08/27/cristiano-ronaldo-quanto-costato-juventus/>

[https://goodpoint.it/wp-content/uploads/2022/04/GRI\\_100-1.pdf](https://goodpoint.it/wp-content/uploads/2022/04/GRI_100-1.pdf)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Rapporto\\_Brundtland](https://it.wikipedia.org/wiki/Rapporto_Brundtland)

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

<https://miomojo.com/it/pages/udinese-soccer-miomojo>

<https://olympics.com/ioc/sustainability>

<https://stock.adobe.com/it/images/schwarzwald-stadion-in-freiburg-im-breisgau-germany-september-2020/397499062>

<https://www.acmilan.com/en/club/sustainability/ac-milan-sustainability>

<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<https://www.blueenergygroup.it/blueenergy-stadium-community-energetica-calcio/>

<https://www.blueenergygroup.it/blueenergy-stadium-crea-energia/>

[https://www.calcioefinanza.it/2015/09/15/udinese-granada-watford-modello-business-pozzo/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2015/09/15/udinese-granada-watford-modello-business-pozzo/?refresh_ce)

[https://www.calcioefinanza.it/2019/10/16/quante-magliette-ha-venduto-la-juve-grazie-a-ronaldo/?refresh\\_ce#](https://www.calcioefinanza.it/2019/10/16/quante-magliette-ha-venduto-la-juve-grazie-a-ronaldo/?refresh_ce#)

[https://www.calcioefinanza.it/2023/12/01/ricavi-merchandising-serie-a-sponsor-tecnici/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2023/12/01/ricavi-merchandising-serie-a-sponsor-tecnici/?refresh_ce)

[https://www.calcioefinanza.it/2024/04/23/juventus-ricavi-da-stadio-2023-2024/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/04/23/juventus-ricavi-da-stadio-2023-2024/?refresh_ce)

[https://www.calcioefinanza.it/2024/09/15/costi-lavori-stadio-atalanta/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/09/15/costi-lavori-stadio-atalanta/?refresh_ce)

[https://www.calcioefinanza.it/2024/10/15/juventus-bilancio-2024-fatturato-debiti-costi/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/10/15/juventus-bilancio-2024-fatturato-debiti-costi/?refresh_ce)

[https://www.calcioefinanza.it/2024/11/21/bilancio-udinese-2024-ricavi-e-costi/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/11/21/bilancio-udinese-2024-ricavi-e-costi/?refresh_ce)

[https://www.calcioefinanza.it/2024/12/03/negozi-dentro-stadio-udinese/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/12/03/negozi-dentro-stadio-udinese/?refresh_ce)

<https://www.calcioefinanza.it/2024/12/26/serie-a-ricavi-merchandising-inter-milan-juve-roma-napoli/>

[https://www.calcioefinanza.it/2025/02/06/ricavi-diritti-tv-premier-league-2023-2024-confronto-serie-a/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2025/02/06/ricavi-diritti-tv-premier-league-2023-2024-confronto-serie-a/?refresh_ce)

<https://www.cbssports.com/soccer/news/how-bologna-became-serie-as-surprising-team-the-saputo-era-thiago-motta-joshua-zirkzee-and-more/>

<https://www.creditosportivo.it/news/credito-sportivo-culturale/>

<https://www.creditosportivo.it/senza-categoria/piattaforma-delta-credito-sportivo/>

<https://www.eq5.com/it/polo-di-conoscenza-compliance/blog/esg-significato-criteri-normative/#:~:text=La%20storia%20moderna%20dei%20principi,del%20framework%20nei%20mercati%20dei>

<https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200618STO81513/green-deal-europeo-la-chiave-per-un-ue-sostenibile-e-climaticamente-neutrale#:~:text=Gli%20obiettivi%20del%20Green%20Deal,neutralit%C3%A0%20climatica%20entro%20il%202050.>

<https://www.fifa.com/it/articles/forest-green-rovers-storia#:~:text=Nel%202018%20i%20Forest%20Green,il%20concetto%20di%20sostenibilit%C3%A0%20globale.>

<https://www.figc.it/media/216723/uefa-sustainable-infrastructure-guidelines-ita.pdf>

<https://www.forbes.com/sites/vitascarosella/2025/02/12/juventus-fc-looks-to-become-serie-as-most-sustainable-soccer-club/>

<https://www.globalreporting.org/standards>

<https://www.ibm.com/it-it/think/topics/environmental-social-and-governance-history>

<https://www.innesti.com/cultura-urbana/udinese-calcio-la-sostenibilita-e-un-gioco-di-squadra/#:~:text=Come%20nasce%20questa%20spinta%20cos%C3%AC,va%20per%20l'Udinese.%C2%BB>

<https://www.juventus.com/en/sustainability/environmental-impact#:~:text=Juventus%20is%20the%20first%20Italian,teams%20all%20around%20the%20world.>

<https://www.liverpoolfc.com/it/news/lfc-showcases-leadership-sustainability-latest-red-way-report>

[https://www.museoscienza.org/it/fatti-per-capire/pc/limite-1\\_5-gradi](https://www.museoscienza.org/it/fatti-per-capire/pc/limite-1_5-gradi)

<https://www.realmadrid.com/en-US/the-club/sponsors/bmw>

<https://www.reuters.com/sustainability/whats-eus-plan-boost-clean-tech-lower-energy-bills-2025-02-26/>

<https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-business-revenue-models/summarising-business-models-use-the-business-model-canvas-diagram/>

<https://www.theguardian.com/football/2015/aug/04/pozzo-family-fuelled-watford-premier-league-dreams>

<https://www.theguardian.com/world/2025/feb/26/eu-climate-goals-dirty-industries-clean-industrial-deal>

<https://www.tottenhamhotspur.com/news/2025/february/club-becomes-first-in-the-premier-league-to-join-un-backed-sports-for-nature-framework/>

<https://www.transfermarkt.com/-euro-500m-from-selling-young-players-why-atalanta-are-one-of-serie-as-smartest-clubs/view/news/436015>

<https://www.transfermarkt.it/udinese-calcio/startseite/verein/410>

[https://www.u2y.io/blog/bilancio-di-sostenibilita-cose-come-redigerlo-per-chi-e-obbligatorio?utm\\_term=&utm\\_campaign=IT\\_Performance+Max&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=2199954264&hsa\\_cam=20743283007&hsa\\_grp=&hsa\\_ad=&hsa\\_src=x&hsa\\_tgt=&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gbraid=0AAAAACKX5KBzqrEibRmaWCgGKtPJR0QtP&gclid=Cj0KCQjwytS-BhCKARIsAMGJyzquQhX3yUgj\\_DRVd0KBo7GeNzIB7HsnkZkhA9q3oOBgEh8S8deNhxQaAoePEALw\\_wcB](https://www.u2y.io/blog/bilancio-di-sostenibilita-cose-come-redigerlo-per-chi-e-obbligatorio?utm_term=&utm_campaign=IT_Performance+Max&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=2199954264&hsa_cam=20743283007&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gbraid=0AAAAACKX5KBzqrEibRmaWCgGKtPJR0QtP&gclid=Cj0KCQjwytS-BhCKARIsAMGJyzquQhX3yUgj_DRVd0KBo7GeNzIB7HsnkZkhA9q3oOBgEh8S8deNhxQaAoePEALw_wcB)

<https://www.udinese.it/club/storia/dal-1896/2020-oggi>

<https://www.udinese.it/news/societa/il-blunenergy-stadium-sempre-piu-modello-di-stadio-multifunzionale>

<https://www.udinese.it/news/societa/miko-udinese-calcio-e-macron-insieme-per-dare-vita-al-primo-pallone-rivestito-in-microfibra-dinamica>

<https://www.udinese.it/news/societa/net-e-udinese-calcio-partner-per-la-sostenibilita>

<https://www.udinetoday.it/cronaca/morto-giuliano-parmegiani-ingegnere-stadio-friuli-5-1-2017.html>

<https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=4qP1TbW38BA>

<https://www.youtube.com/watch?v=UHp-BmQ3xkg>

## **ABBREVIAZIONI**

CAFÉ: *Centre for Access to Football in Europe*

CER: *Comunità Energetica Rinnovabile*

CIES: *International Centre for Sports Studies*

CIO: *Comitato Internazionale Olimpico*

CSR: *Corporate Social Responsibility*

CSRD: *Corporate Sustainability Reporting Directive*

DAC: *Development Assistance Committee*

DCF: *Discounted Cash Flow*

DNSH: *Do No Significant Harm*

EBIT: *Earnings Before Interest and Taxes*

EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EFL: *English Football League*

ES: *Environmental Sustainability*

ESG: *Environmental, Social, Governance*

FIGC: *Federazione Italiana Giuoco Calcio*

GPS: *Global Positioning System*

GRI: *Global Reporting Initiative*

HVAC: *Heating, Ventilation and Air Conditioning*

ICS: *Istituto per il Credito Sportivo*

ICSC: *Istituto per il Credito Sportivo e Culturale*

IEA: *International Energy Agency*

ILO: *International Labour Organization*

KPI: *Key Performance Indicator*

LEED: *Leadership in Energy and Environmental Design*

NBA: *National Basketball Association*

OIC: *Organismo Italiano di Contabilità*

ONG: *Organizzazione Non Governativa*

ONU: *Organizzazione Nazioni Unite*

PIL: *Prodotto Interno Lordo*

RASD: *Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche*

REC: *Renewable Energy Communities*

RED: *Renewable Energy Directive*  
RUNTS: Registro Unico Nazionale del Terzo Settore  
SDG: *Sustainable Development Goal*  
SEMS: *Sustainable Event Management System*  
SMS: *Sustainability Management System*  
SRI: *Social Responsible Investments*  
SROI: *Social Return on Investment*  
TEG: *Technical Expert Group on Sustainable Finance*  
UEFA: *Union of European Football Associations*  
UNEP: *United Nations Environment Programme*  
UNHCR: *United Nations High Commissioner for Refugees*  
WACC: *Weighted Average Cost of Capital*  
WCED: *World Commission on Environment and Development*  
WNBA: *Women's National Basketball Association*

## APPENDICE 1

Di seguito l'intervista integrale ad Andrea Benassi, dirigente responsabile dello Sviluppo sostenibile dell'ICSC, svolta in data 30 aprile 2025.

*Qual è la visione dell'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale in merito alla sostenibilità sociale e ambientale nello sport, anche alla luce della trasformazione in S.p.A.? Quale sostegno ha dato il nuovo cda su questo tema?*

Il nuovo CDA, operativo da dicembre 2024, è ancora nella fase di *induction*; il notevole sostegno allo sviluppo sostenibile è stato dato dal CDA precedente (2019-2024) che ha avviato il primo piano di sviluppo sostenibile dell'Istituto (2022-2024) e istituito al suo interno un Comitato endoconsiliare, presieduto dalla vicepresidente Baldino, da dicembre 2024 Amministratore Delegato di ICSC S.p.A..

*In che modo l'ICSC seleziona e valuta i progetti sportivi dal punto di vista della responsabilità sociale e ambientale?*

È importante distinguere che al momento le valutazioni sono *ex ante*; verranno corroborate da un monitoraggio *ex post* che avvieremo nel corso dell'anno su un campione dei 1200 progetti già valutati da marzo 2023 a marzo 2025, e poi a regime con un nuovo questionario (*ex post*) che somministreremo ai soggetti finanziati una volta giunti a fine lavori (in genere 18-24 mesi dopo l'ottenimento del finanziamento da parte dei privati, 36-60 mesi per gli enti territoriali).

*In base alla sua esperienza, quali sono le aree progettuali in ambito sportivo che mostrano maggiore sensibilità e innovazione in tema di sostenibilità?*

Innanzitutto, bisogna saper distinguere ancora una volta l'aspetto del rischio da quello del ritorno sociale. ICSC è una banca, pertanto la S del rischio ESG spesso ha segno contrario rispetto allo SROI (*Social Return on Investment*). Un esempio: se voglio finanziare un'iniziativa a Caivano (una delle iniziative di recupero più importanti degli ultimi anni e che ha uno SROI elevatissimo), in particolare dei corsi di nuoto per bambini, la valutazione di rischio avrà una componente fortemente negativa, perché dovrà tenere conto delle capacità di sottoscrivere un abbonamento da parte delle famiglie a basso reddito dell'area. Quindi, aver realizzato la piscina restituisce un grande ritorno sociale e

finanziare a debito la piscina stessa e/o le iniziative collegate porta con sé una forte componente di rischio.

Altro tema foriero di possibili ambiguità: le società o enti attive nelle discipline come il golf, considerate (almeno in Europa) particolarmente elitarie, dimostrano spesso una grande attenzione per l'efficientamento (in particolare dell'utilizzo dell'acqua) e aprono i campi a moltissime iniziative sociali. Se da un lato le società che li gestiscono sono solide finanziariamente, quindi la componente di rischio è molto bassa, lo SROI viene considerato molto basso perché si calcola in funzione del numero di praticanti e di spettatori (particolarmente limitati rispetto ad altre discipline). In sostanza, discipline virtuose come il golf, sono spesso considerate meno "sensibili" di altre, quali, ad esempio, nel mondo del calcio, le cui iniziative, invece, possono far emergere uno SROI "drogato" dall'altissimo numero di praticanti e spettatori.

*Ci sono buone pratiche o progetti emblematici che, a suo avviso, rappresentano un modello replicabile nel rapporto tra sport, ambiente e inclusione?*

Molti progetti finanziati dalla banca hanno queste caratteristiche che, come detto, a breve potranno anche beneficiare di un *pricing* migliore. L'esempio più emblematico è lo studentato che stiamo costruendo a Milano per Milano-Cortina 2026, ossia un villaggio olimpico a Porta Romana, che poi verrà trasformato in studentato.

*ICSC dialoga con altri attori pubblici o privati per costruire filiere sostenibili nel sistema sportivo italiano?*

Assolutamente sì. Lavoriamo quotidianamente con Sport e Salute, nella costruzione di un censimento degli impianti sportivi che, grazie a una piattaforma di georeferenziazione degli impianti, assista gli investitori pubblici e privati nella scelta dell'intervento, a partire dall'area di realizzazione (se nuovo) o di ricostruzione, *revamping*, efficientamento ecc. Con Sport e Salute prepariamo annualmente il Rapporto Sport, che ci aiuta ad allineare i dati del censimento impianti, del RASD (Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche), del RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore), dei nostri finanziamenti e dei loro contributi a fondo perduto allo Sport (in particolare l'iniziativa Sport e periferie) per affinare sempre di più sia la tipologia di interventi, sia gli strumenti finanziari (compresi quelli di derivazione comunitaria) da utilizzare.

*In che modo il vostro ruolo può accompagnare le società sportive (professionistiche e dilettantistiche) in un percorso di transizione sostenibile?*

Nel passaggio alla fase due della piattaforma Delta, stiamo lavorando a un processo di accompagnamento dei richiedenti il finanziamento. Al momento, infatti, chi si sottopone ai questionari non vede i risultati finali, che rimangono a disposizione della banca per le sue valutazioni. Abbiamo lavorato sull'infrastruttura digitale e, grazie anche a strumenti che utilizzano AI, saremo in grado di fornire i risultati delle valutazioni fornendo una specie di "pagella" sia dello stato della controparte sia del progetto. Da evidenziare che l'analisi ESG viene condotta sia sul richiedente sia sul progetto, diversamente dall'analisi SROI, che valuta solo il progetto.

*Ritiene che il mondo dello sport stia facendo abbastanza per rispondere alle sfide ambientali e sociali contemporanee? Dove vede ancora delle resistenze?*

Più che resistenze, in Italia ci sono ancora delle criticità nel fare sistema perché lo Sport, come tanti altri sistemi nel nostro Paese (ad esempio la Cultura), sono molto frammentati. Noi abbiamo la fortuna di avere Sport e Salute, con il quale stiamo mettendo assieme le forze, a partire dalle sedi del territorio, fino all'Osservatorio studi sopra accennato, e alla possibilità di unire i nostri interventi finanziari nelle aree a maggiore fragilità sportiva.

## APPENDICE 2

Si riporta di seguito l'intervista a Stefano Santona, *Football Stakeholders Account & Product Manager* per Kama.Sport, svolta in data 6 maggio 2025.

*Quale è il suo ruolo all'interno di Kama.Sport e quali mansioni svolge?*

Io ricopro il ruolo di *account manager*, ma mi occupo anche di *product management*. Collaboro quindi allo sviluppo dei prodotti insieme a due principali reparti: da una parte il reparto IT, formato da ingegneri informatici che si occupano della struttura tecnica della piattaforma, e dall'altra quello che internamente chiamiamo "reparto numerico", ovvero il team di *data science*, dove, attualmente, vi lavorano un dottorando in astrofisica e un laureato in matematica.

Il nostro compito è quindi duplice: da un lato raccogliamo le esigenze dei clienti, le analizziamo e cerchiamo di proporre soluzioni efficaci, anche personalizzate; dall'altro, ci occupiamo di attività di ricerca e sviluppo interna, compatibilmente con le risorse disponibili e il carico di lavoro legato ai progetti in essere. Essendo una realtà di dimensioni contenute, spesso le richieste contrattuali dei clienti hanno la priorità.

*Kama. Sport si propone come un ponte tra intelligenza umana e artificiale. Come si concretizza, secondo la vostra visione, questa interazione nella valorizzazione del capitale umano all'interno dei club calcistici?*

Una premessa è d'obbligo: il concetto di "intelligenza artificiale" può essere inteso in molti modi. Si va dagli algoritmi di completamento automatico, come quelli dei motori di ricerca, a modelli complessi, come quelli su cui stiamo lavorando per l'integrazione di strumenti generativi nella nostra piattaforma.

Tuttavia, ciò che ci interessa sottolineare è che l'adozione di strumenti tecnologici non sottrae valore all'intervento umano. Al contrario, lo potenzia. Per fare un esempio, se prima un'attività analitica richiedeva cinque ore, oggi può essere svolta in trenta minuti, lasciando tempo per approfondimenti, aggiornamenti professionali, o semplicemente per ottimizzare le risorse.

Si tratta dunque di un supporto, non di una sostituzione. È un'opportunità di crescita e non una minaccia: naturalmente, emergeranno nuove figure professionali, ancora difficili da immaginare pienamente oggi. Ci troviamo in una fase storica in cui non conosciamo

ancora le implicazioni future di quanto stiamo sviluppando. È un po' come quando i tedeschi avevano progettato i razzi V1 e V2 senza sapere che poi quegli stessi scienziati avrebbero contribuito alla missione sulla Luna con la NASA.

*Il modello "Moneyball" ha ispirato molti club europei nell'utilizzo dei dati per scoprire talenti sottovalutati. Kama.Sport adotta una logica analoga oppure propone un paradigma differente?*

La nostra logica è diversa. Noi non siamo un fornitore diretto di dati grezzi come Opta, Statsbomb o SkillCorner. Questi provider generano i dati di base, noi invece lavoriamo sulla loro interpretazione. È come se loro fornissero la materia prima (es. il petrolio) e noi la raffinassimo, trasformandola in un prodotto utilizzabile (es. la plastica).

All'interno di Kama, questi dati vengono rielaborati attraverso *dashboard*, grafici *radar*, tabelle dinamiche, mappe di calore (*heatmap*) e altri strumenti visivi. Il nostro punto di forza sta nella personalizzazione del servizio, nella capacità di costruire report automatici, *alert* e visualizzazioni su misura per ciascun *club*.

In questo senso, permettiamo anche a *club* di dimensioni medio-piccole di accedere a servizi avanzati, senza sostenere i costi fissi di un *team* interno di ingegneri o data scientist, permettendo ai *club* di investire risorse altrove: in un nutrizionista, in un preparatore atletico, in figure operative sul campo.

*Entrando più nel merito dell'impatto sistemico di questi strumenti. Ritiene che l'approccio data-driven possa contribuire a ridurre il divario competitivo tra i club medio-piccoli e le grandi società? E in che modo?*

Bisogna distinguere tra livello economico e livello sportivo. A livello economico relativo, la risposta è sì: l'approccio *data-driven* può consentire a una società medio-piccola di ottimizzare le proprie risorse e aumentare il proprio margine operativo. Tuttavia, non potrà mai colmare completamente il gap in termini assoluti. *Club* come il Real Madrid o il PSG hanno un fatturato superiore al miliardo; realtà come Sampdoria, Parma o Fiorentina non possono realisticamente competere su quei livelli.

A livello sportivo, il discorso è più complesso. Anche quando una società individua, grazie ai dati, un talento emergente, lo stesso giocatore è spesso già stato osservato anche da *club* più ricchi, che hanno la forza economica per concludere l'acquisto. Tuttavia, il

vantaggio relativo rimane: attraverso i dati, una società può individuare giocatori simili a profili che in passato hanno avuto successo, con margini di crescita e rivendibilità elevati.

*Quindi anche la logica dello scouting può trarne beneficio?*

Sì, ma non solo: la tecnologia aiuta anche nella gestione quotidiana del lavoro. Attraverso la nostra piattaforma, ad esempio, è possibile monitorare costantemente i carichi di allenamento, confrontarli rispetto alle medie storiche del singolo atleta, del suo ruolo o dell'intera squadra. Tutto ciò consente una gestione più consapevole, con un impatto diretto sulla prevenzione degli infortuni e sull'ottimizzazione delle performance.

*Proprio a questo proposito, uno dei temi centrali della mia tesi è la sostenibilità nel calcio professionistico. In che modo i vostri strumenti possono contribuire a prolungare la carriera degli atleti e tutelarne la salute?*

La prevenzione inizia con la costanza. È il lavoro quotidiano che fa la differenza: alimentazione, recupero, sonno, allenamento e gestione dei carichi. Purtroppo, gli infortuni traumatici da contatto non sono sempre evitabili, ma per quelli da sovraccarico esistono oggi molti strumenti di monitoraggio.

Attraverso l'integrazione dei dati GPS e dei parametri di carico interno ed esterno, è possibile costruire un quadro fisiologico preciso dell'atleta. Ogni giocatore può confrontare le proprie prestazioni settimanali, stagionali e rispetto agli *standard* del ruolo. Questo consente di individuare variazioni anomale, prevenire stress muscolari e pianificare carichi progressivi.

Inoltre, abbiamo sviluppato un'APP con cui l'atleta può registrare quotidianamente i propri stati di benessere, la qualità del sonno, eventuali dolori, percezione dello sforzo, parametri soggettivi e oggettivi. Tutti questi dati vengono sincronizzati automaticamente con la piattaforma e analizzati in tempo reale, consentendo anche una maggiore condivisione tra staff tecnico, preparatori, medici e dirigenti. È possibile visualizzare i trend settimanali, pianificare l'allenamento individualizzato, evitare sovraccarichi inutili. Naturalmente, resta sempre un margine di aleatorietà: non tutto è prevedibile. Ma ridurre l'imprevedibilità è già un passo importante.

*Passando ora agli aspetti più critici: quali sono le principali resistenze che incontrate quando proponete ai club una trasformazione digitale del modello tecnico-organizzativo?*

*Sono ostacoli di natura culturale, economica o gestionale?*

Direi che si tratta principalmente di abitudini consolidate: molti *club*, infatti, utilizzano già strumenti (magari meno performanti), ma con cui hanno familiarità. Un altro ostacolo è rappresentato dalla fedeltà a soluzioni “note”, anche se tecnologicamente inferiori. In molti casi prevale l’argomento “mi trovo bene, conosco bene chi me lo fornisce, il servizio è buono e il prezzo onesto”. Poi c’è la questione dei costi: chi non ha ancora adottato strumenti digitali spesso cerca soluzioni “economiche”, ma inevitabilmente meno performanti.

*Secondo lei, le tecnologie intelligenti possono davvero contribuire a costruire un calcio più sostenibile, sia dal punto di vista economico che umano?*

La risposta è complessa. A livello teorico, sì: l’adozione di tecnologie intelligenti porta maggiore efficienza, trasparenza e professionalizzazione, ma nella pratica entrano in gioco dinamiche informali molto radicate. Un direttore sportivo, ad esempio, può preferire seguire la rete di contatti personali piuttosto che affidarsi a un algoritmo, perché da quelle relazioni potrebbe dipendere il suo futuro professionale; quindi, il cambiamento sarà graduale. Non si può pensare che un computer possa sostituire completamente l’intuito umano o le dinamiche relazionali che governano ancora buona parte del calcio professionistico.

I dati supportano le decisioni, ma alla fine in campo scendono le persone: puoi avere dati eccellenti su un giocatore, ma poi devi parlarci. Se non si adatta al contesto, allo stile di allenamento o alla cultura del *club*, sarà un problema. Gli strumenti tecnologici devono essere alleati dell’intelligenza umana, non sostituiti.

### APPENDICE 3

Di seguito l'intervista a Piera Abramo, *Sustainability Manager* dell'Udinese Calcio S.p.A., svolta in data 5 marzo 2025.

*Quando e come è nata l'attenzione dell'Udinese verso la sostenibilità? Da quale dimensione è partito questo percorso?*

L'attenzione al sociale da parte dell'Udinese risale addirittura al 1998, quando la signora Pozzo, moglie del patron Gianpaolo Pozzo, fondò la onlus "Udinese per la Vita", ancora oggi attiva. Questo impegno sociale è nato ben prima che il concetto di sostenibilità si diffondesse nel mondo calcistico.

Per quanto riguarda la dimensione ambientale, il percorso è iniziato circa 5-6 anni fa con la collaborazione con Macron per la produzione di maglie da gioco in tessuto Ecofabric, ricavato da materiali riciclati. Udinese è stata tra i primi *club* ad adottare questa tecnologia, e oggi tutte le maglie sono realizzate con questo materiale. La terza maglia, in particolare, utilizza materiali ecologici anche per loghi e *sponsor*, ed è stata ideata da una stilista emergente della Camera Moda Fashion Trust di Milano, richiamando elementi simbolici del territorio udinese.

*Che tipo di impatto ha avuto il nuovo stadio sotto il profilo economico e ambientale?*

La *partnership* con Bluenergy è stata fondamentale. Già prima dell'installazione dei pannelli solari (che sono stati completati e a breve entreranno in funzione) usufruivamo di una fornitura di energia elettrica *green*, compensata.

L'obiettivo è quello di rendere il Bluenergy Stadium il più efficiente possibile, sia dal punto di vista ambientale sia da quello sociale. Lo stadio è pensato per essere a misura di famiglia: ad esempio, stiamo implementando parcheggi dedicati alle donne in gravidanza e ai nuclei familiari, oltre a installare fasciatoi in tutti i bagni. In Curva Nord, il settore più caldo, è normale vedere tanti bambini accompagnati dai nonni, testimonianza della sicurezza e dell'accoglienza dell'impianto.

*L'approccio alla sostenibilità dell'Udinese ha avuto un'influenza anche su scouting e mercato?*

Pur non occupandomi direttamente di *scouting*, posso affermare che l'Udinese è la squadra più eterogenea della Serie A in termini di nazionalità presenti. Questo aspetto riflette la sostenibilità sociale del *club*.

Dal punto di vista economico, i bilanci dell'Udinese sono regolarmente in attivo, un risultato non comune nel panorama calcistico italiano. Gli investimenti sono accuratamente bilanciati, e il *team* che gestisce l'integrazione culturale dei giocatori è altamente preparato.

*Avete mai dovuto rifiutare partnership o sponsorizzazioni per motivi legati alla sostenibilità?*

Sì, assolutamente. Se si vuole perseguire una sostenibilità autentica, è necessario selezionare con grande attenzione i *partner*, valutando la coerenza dei loro valori rispetto ai nostri. La credibilità si può perdere rapidamente se si commettono errori in questo ambito.

Il nostro *team* commerciale è molto attento: selezioniamo i *partner* anche sulla base di *policy* di sostenibilità. Un esempio recente è la collaborazione con Miomojo, una piccola realtà bergamasca che produce borsoni vegani. Altre *partnership* virtuose includono Bluenergy, NET S.p.A. (gestione rifiuti a Udine), Macron (maglie in *Ecofabric*), Banca 360 (attiva sul *welfare* aziendale) e Calligaris, azienda di *design* che utilizza materiali riciclati.

Con Goccia di Carnia stiamo portando avanti un progetto di riduzione della plastica, introducendo bottiglie in vetro a vuoto a rendere in alcune aree dello stadio.

Cerchiamo inoltre di integrare la sostenibilità in ogni attività, anche nella scelta dei materiali pubblicitari e nella gestione quotidiana degli uffici.

*Quali difficoltà si incontrano nell'introdurre iniziative di sostenibilità all'interno di una società di calcio?*

La principale difficoltà interna riguarda la resistenza culturale: manca ancora la percezione dell'urgenza del cambiamento climatico e dei temi legati alla sostenibilità.

La sostenibilità viene talvolta vista come un'operazione di *marketing*, piuttosto che come una necessità reale.

Dal punto di vista amministrativo, però, non abbiamo trovato grandi ostacoli: la Regione Friuli-Venezia Giulia, ad esempio, offre incentivi concreti tramite bandi come Ecosport. A livello normativo, la recente introduzione della CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) rappresenta un passo decisivo: ora i bilanci di sostenibilità devono essere concreti, collegati ai dati economici e verificabili.

*Secondo lei, perché in Italia è ancora difficile diffondere la cultura della sostenibilità?*

Credo che il problema principale sia la mancanza di percezione dell'urgenza. Il cambiamento climatico viene visto come una minaccia futura e non immediata, e questo porta a sottovalutarne gli effetti già in atto. Inoltre, manca un approccio di rispetto verso l'ambiente: si continua a sfruttare le risorse senza consapevolezza, dimenticando che siamo ospiti su questo pianeta e dovremmo prendercene cura.

*Quali sono i prossimi obiettivi dell'Udinese in materia di sostenibilità?*

I principali investimenti saranno rivolti allo stadio: attiveremo i pannelli solari già installati e stiamo valutando la creazione di una comunità energetica.

Dal lato sociale, è in fase di firma una collaborazione con il Banco Alimentare per la donazione delle eccedenze alimentari.

Continueremo inoltre il percorso di formazione interna sulla sostenibilità per tutti i dipendenti e riproporremo iniziative come il *Summer Camp* sostenibile, che ha già riscosso grande successo.

L'obiettivo è quello di consolidare, passo dopo passo, una cultura aziendale realmente sostenibile.

*Cosa differenzia il modello di sostenibilità dell'Udinese rispetto ad altri club italiani?*

La differenza principale risiede nel forte *commitment* della proprietà. La sostenibilità è stata posta come priorità strategica dall'alto, investendo risorse e impostando una cultura aziendale che permea ogni livello.

Se il vertice aziendale non crede realmente nel valore della sostenibilità, difficilmente si riesce a costruire un cambiamento duraturo. Nel caso dell'Udinese, invece, la volontà e l'impegno della proprietà sono alla base di ogni iniziativa.

## **RINGRAZIAMENTI**

A conclusione di questo primo percorso universitario ci tengo a ringraziare le persone che, grazie ai loro consigli e al loro sostegno, mi hanno permesso realizzare tutto ciò.

In primis, i miei più sentiti ringraziamenti vanno alla Professoressa Caricasulo e al Professor Nardinocchi per avermi concesso l'opportunità di scrivere, presso la cattedra di Economia Aziendale dello Sport, questo elaborato di tesi.

Poi, vorrei ringraziare la dottoressa Abramo (*Sustainability Manager* dell'Udinese Calcio S.p.A.), il dottor Benassi (dirigente responsabile dello Sviluppo sostenibile dell'ICSC) e il dottor Santona (*Football Stakeholders Account & Product Manager* per Kama.Sport) per la loro disponibilità e il loro contributo, essenziali per arricchire il mio lavoro.

Per concludere, voglio ringraziare la mia famiglia e i miei amici per essermi stati sempre vicini e, in particolare, mamma e papà, senza i quali non sarei diventato la persona che sono ora e senza i quali tutto ciò non sarebbe stato realizzabile.