



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno” —DSEA

Corso di Laurea triennale in

DIRITTO E TECNOLOGIA

Relazione finale:

**ORGANIZZARSI PER LA SOSTENIBILITA': IL CASO
DELLA FILIERA SPORTIVA**

Promoting sustainable solutions: sports development pathway

Relatore

Prof. Paolo Gubitta

Laureando: Marco Rumiz

Matricola: 2002997

Anno accademico 2022/2023



INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1: MANAGEMENT PER LA SOSTENIBILITÀ	4
1.1 Orientamento alla sostenibilità: origine e sviluppi	4
1.2 Il concetto di sostenibilità: dal principio alla realizzazione	6
1.3 Modelli ESG	7
1.4 I fattori abilitanti	13
1.5 Digital transformation: twin transition	15
CAPITOLO 2: SOSTENIBILITÀ E SPORT: UNO SGUARDO GENERALE	17
2.1 Lo sport come canale preferenziale verde e sostenibile	17
2.2 I campi d'azione per un evento sportivo a basso impatto ambientale	19
2.3 Impatto del climate change nella filiera sportiva professionistica	28
CAPITOLO 3: LA SOSTENIBILITÀ NEL MONDO DEL CALCIO	31
3.1 FIGC: la carta sulla sostenibilità ambientale	31
3.2 Progetto Life Tackle per l'impatto ambientale del calcio	33
3.3 Sostenibilità sociale: gli esempi Juventus e LCFC	35
CONCLUSIONI	38
BIBLIOGRAFIA	39
SITOGRAFIA	39



INTRODUZIONE

Attualmente, la consapevolezza verso la sostenibilità è più diffusa rispetto a pochi anni fa. Parlare di sviluppo sostenibile significa comprendere le modalità con cui noi possiamo agire all'interno dell'ambiente. Le imprese giocano un ruolo chiave nella promozione di valori sociali e ambientali, spesso motivandole dall'opportunità derivante dal cambiamento di prospettiva. Tuttavia, la disparità tra l'adesione ai principi di sostenibilità e la loro effettiva implementazione non sempre riflette scelte retrograde, ma può essere influenzata da dinamiche competitive, ostacoli organizzativi e procedure che talvolta prevalgono sulle buone intenzioni. E' il punto di incontro tra sostenibilità economica, sociale ed ambientale intese come:

- Sostenibilità economica: la facoltà di creare reddito e lavoro per il sostentamento del popolo;
- Sostenibilità sociale: capacità di assicurare condizioni di benessere umano in maniera equa.
- Sostenibilità ambientale: capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali.

La ricerca della sostenibilità ha generato cambiamenti nello stile di vita delle persone in tutto il mondo, lavorativamente parlando. Nel corso delle fasi di trasformazione, quando la rapidità degli attori non è uniforme, emergono nuove e numerose incognite, è essenziale avere una visione strategica e progettuale chiara e estesa. Tuttavia, il concetto di sostenibilità rimane incerto. L'elaborato, volto a circoscrivere la definizione di sostenibilità e tutto ciò che ne concerne, con un occhio di riguardo a come si riflette in ogni suo possibile ambito, in particolare quello sportivo, si struttura in tre capitoli:

Il primo capitolo è fondamentale per chiarire in un'analisi di contesto il *mare magnum* di cui andremo a raccontare, soffermandoci su concetti, modelli e fattori chiave che caratterizzano l'argomento in questione. Nel secondo capitolo si tratta, invece, uno sguardo generale nel mondo dello sport e ledeterminanti a



esso collegate. Il terzo capitolo, infine, entra nello specifico all'interno del calcio, con alcuni esempi concreti inerenti al movimento, in particolar modo alle trasformazioni che stanno accompagnando i professionisti del settore.



CAPITOLO 1: MANAGEMENT PER LA SOSTENIBILITA'

1.1 Orientamento alla sostenibilità: origine e sviluppi

Che il futuro sia indirizzato verso una sempre maggiore sostenibilità non è certo una novità. Rivoluzionare il modo di condurre affari costituisce una delle principali sfide del ventunesimo secolo. Diversi individui, enti e istituzioni hanno più volte sottolineato la necessità di riformare l'attuale sistema economico, mettendo in discussione l'operato delle imprese e il ruolo che dovrebbero assumere nella società. Larry Fink, CEO della società di investimenti BlackRock, rappresenta un esempio significativo, poiché ha ripetutamente enfatizzato l'importanza della decarbonizzazione dell'economia attuale.¹ Ma da dove nasce questo concetto? L'idea di sviluppo sostenibile emerge per la prima volta nel rapporto Brundtland, definendolo come «un tipo di sviluppo che mira a soddisfare le necessità dell'attuale generazione senza compromettere quelle delle generazioni future» (WCED, 1987)². Il focus passa perciò dai goal fissati nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e dalle indicazioni ricevute dal Green Deal. L'auspicio sarebbe quello di arrivare a un'Europa carbon neutral entro i prossimi 25 anni. Esplorare le questioni legate alla governance e gestione della sostenibilità significa immergersi nell'analisi di quell'insieme di enti, norme e processi che consentono a un'azienda di definire, implementare e monitorare politiche a favore dell'ambiente naturale e della società. Per giungere a una comprensione approfondita dei modelli di corporate governance e di gestione della sostenibilità è essenziale individuare il fine di un'organizzazione come punto di partenza. Infatti, è dalla ragione d'essere di questa che si deduce il ruolo assegnato agli aspetti sociali e ambientali e, di conseguenza, la configurazione assunta dal sistema stesso (Zaccone, Minciullo e

¹ BlackRock rappresenta una delle maggiori società di investimento a livello globale. Asset manager statunitense, fornisce ogni tipologia soluzioni e servizi finanziari.

² Il rapporto Brundtland rappresenta la pietra miliare per l'introduzione all'idea di sostenibilità all'interno dei quadri legislativi. Sottolinea che i gravi problemi ambientali a livello globale derivavano principalmente dalla povertà diffusa nel sud e dai modelli insostenibili di produzione e consumo nel nord. Di conseguenza, enfatizza l'importanza di adottare una strategia che integrasse le necessità dello sviluppo e dell'ambiente.



Pedrini, 2022). La via della sostenibilità è una scelta oramai non più procrastinabile e ritenuta quasi obbligata, considerando le risorse sempre più limitate presenti sul nostro Pianeta e le ripercussioni che anni di scelte e idee politiche non sostenibili stanno avendo sulla società e sul clima. Il primo step da compiere per diventare più “green” è comprendere che l’obiettivo non si esaurisce in un progetto temporaneo di sola rendicontazione o comunicazione, ma nell’attuazione di un cambiamento strategico, organizzativo e attitudinale.



Una volta giunti a questa consapevolezza diventa necessario per le aziende promuovere un cambiamento culturale interno attraverso figure chiave chiamate “sustainability ambassador”. Queste persone non solo diffondono valori e obiettivi, ma anche supportano attivamente azioni e l’integrazione della sostenibilità nei processi, al fine di realizzare gli obiettivi predisposti. Su 40 società quotate alla Borsa di Milano addirittura 35 hanno istituito un Comitato interno al Cda per la gestione della sostenibilità aziendale. Ma la strada è ancora lunga. Come riportato dall’Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile, nel percorso per centrare i 17 obiettivi elencati dall’ONU infatti emerge che «il nostro Paese – complici gli ostacoli emersi durante l’emergenza Covid – sembra riluttante nell’affrontare questa materia»(Asvis). L’augurio è che i fondi previsti dal Next generation Eu e dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) possano incentivare le nostre aziende a rimettersi in carreggiata.



1.2 Il concetto di sostenibilità: dal principio alla realizzazione

Come si può evincere da quanto sopra esposto, il concetto di sostenibilità e, di conseguenza, lo sviluppo sostenibile, si caratterizzano per la loro complessità, suscettibile a molteplici interpretazioni. Esistono visioni divergenti, non solo quando dalla teorizzazione si cerca di passare alla prescrizione della pratica, ma anche nella definizione stessa. Non per questo motivo però si deve ritenere che il termine sostenibilità sia intrinsecamente 'vuoto', né tantomeno che lo si debba considerare tale. La definizione universalmente riconosciuta abbiamo detto risalire al 1987. Questa prima definizione però non parla di ambiente o di energia ma piuttosto del benessere delle persone e della qualità ambientale presente e futura, mettendo in luce il principio etico della responsabilità da parte delle generazioni odierne nei confronti di quelle future. La rapida evoluzione del panorama tecnologico, che influenza le interazioni tra sistema ecologico e sistema antropico, non si può considerare un concetto univoco, né di immediata comprensione. La sostenibilità va però ben oltre la tecnologia e l'ingegneria; è una questione politica che richiede soluzioni integrali per soddisfare le attuali e future necessità della popolazione mondiale. Si tratta di un approccio alla vita sia a livello individuale che collettivo per persone, aziende e nazioni. La definizione di politiche energetiche efficaci è fondamentale per guidare la riduzione globale delle emissioni di gas responsabili dei cambiamenti climatici (Lanza, 2022). Questo approccio, conosciuto come "triple bottom line", è stato suggerito dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo. Essa stabilisce che lo sviluppo sostenibile si realizza quando si riesce a creare un equilibrio significativo tra economia, equità sociale e ambiente. In aziende che vedono la sostenibilità come un rischio, le politiche sostenibili si concentrano su previsioni future e impatti delle tendenze sociali, ambientali ed economiche. Queste aziende spesso seguono norme di conformità o si ispirano ai concorrenti, limitando il valore generato. Al contrario, le aziende che considerano la sostenibilità come un



vantaggio competitivo integrano politiche sostenibili con la strategia aziendale, armonizzando competitività ed economicità con gli obiettivi sostenibili. In questo modo, vanno oltre l'imitazione, creando piani di sostenibilità integrati con il core business per generare valore significativo. La messa in pratica dei principi di sostenibilità in azienda può rivelarsi complessa, nonostante la loro apparente semplicità. Le buone intenzioni e le risorse a disposizione spesso si scontrano con conseguenze impreviste, richiedendo una gestione attenta e riflessiva.

1.3 Modelli ESG

Dietro l'acronimo ESG sono presenti tre termini molto chiari: Environmental, Social, e Governance. I criteri appartenenti alla lettera "E" di Environmental sono ambientali e analizzano il comportamento di un'impresa nei confronti dell'ambiente. Un'impresa sostenibile e responsabile, quindi, è attenta al fattore ambientale se riduce le emissioni di gas serra, è efficiente nell'uso di energia e risorse naturali; non inquina o lo fa nel minor modo possibile; tutela la biodiversità. Siamo impegnati per la sostenibilità ambientale affinché l'impatto sul nostro Pianeta sia positivo. I criteri relativi alla lettera "S" sono collegati all'impatto sociale ed esaminano l'interconnessione che l'impresa crea e struttura con clientela e territorialità con cui opera. Tutto ciò significa da un lato promuovere, vivere dentro e fuori l'azienda i valori di uguaglianza e inclusione, mentre dall'altro generare un impatto sulle comunità, favorendo i cambiamenti culturali. Infatti, maggiori opportunità e uguaglianza significano crescita, non solo per le persone, ma anche per l'economia. La "G" di Governance riguarda la gestione aziendale attraverso la definizione delle politiche, la distribuzione di diritti e responsabilità, e l'istituzione di regole e procedure. Valutare le pratiche di governance è cruciale, equiparabile all'analisi di fattori ambientali e sociali. Gli elementi chiave includono la missione aziendale, il ruolo dei consigli di amministrazione, i diritti degli azionisti e la valutazione delle performance, le logiche legate alla retribuzione dei dirigenti la trasparenza delle scelte e delle decisioni aziendali, il rispetto delle minoranze. Esempi chiave sono le policy e le procedure di controllo; mentre nel caso delle società per azioni la composizione, l'indipendenza e la remunerazione del consiglio di amministrazione, i diritti degli azionisti. La governance è alla base del lavoro e della nostra cittadinanza d'impresa. L'approccio ai modelli ESG si divide in due tipologie, obbligatorio e volontario. Nell'insieme di quello obbligatorio troviamo i decreti legislativi 231



(responsabilità penale delle organizzazioni) e 254 (obbligo di rendicontazione non finanziaria). I sistemi di gestione e controllo definiti dalle imprese in obbligo riguardanti il decreto 231 hanno pertanto accumulato nel tempo aree di osservazione al fine di prevenire eventi di questi ultimi anni rivelatisi particolarmente dannosi, dalla sicurezza del lavoro ai reati ambientali. Il decreto 254 ha poi previsto l'obbligo per le imprese di dimensioni più ampie della dichiarazione individuale di carattere non finanziario (DNF). I punti di riferimento dei tre criteri possono essere suddivisi in due grandi appuntamenti nell'evoluzione della sostenibilità, rei dei essere l'ispirazione al progetto con cui la stessa sta prendendo forma e sostanza nelle imprese e nelle organizzazioni: gli Accordi di Parigi e l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, compresi gli SDGs delle Nazioni Unite. Il 12 dicembre 2015, i 197 Stati membri della UNFCCC sottoscrivono il noto Accordo di Parigi e giungono ad un'intesa globale e vincolante a livello giuridico sul climate change³. A Parigi si opta per la decisione divenuta obbligata di frenare l'aumento della temperatura media globale al di sotto della soglia di 2°C oltre i livelli preindustriali, contenendo tale incremento a 1.5°C.

³ UNFCCC = United Nations Framework Convention on Climate Change, Stati membri della «Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici», entrata in vigore a partire dal 21 marzo 1994



L'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile è invece il programma sottoscritto il 25 settembre 2015 dall'Assemblea generale dell'Onu. L'Agenda riguarda gli impegni per le persone, per la salvaguardia del pianeta, per la prosperità. Si concretizza nei 17 Obiettivi per lo Sustainable development goals (SDGs), facenti parte di un ampio e proposito di azioni e interventi articolati in 169 target⁴. Questi SDGs trattano temi inerenti al cambiamento climatico e alla tutela dell'ambiente, dai nuovi modelli di produzione e consumo, all'urbanizzazione, oltre ad argomenti riguardanti l'uguaglianza sociale e di genere, la pace e la giustizia. C'è inoltre una crescente consapevolezza tra gli investitori che i criteri ESG possano diventare obbligatori, il che significa che è prudente adottare strategie sostenibili per stare al passo con qualsiasi futura legislazione "green". Anche molti altri fattori hanno una sfera di influenza sui rating ESG, come un punteggio positivo che si rivela imprescindibile per la capacità di un'azienda di attrarre e trattenere i migliori talenti. L'emergenza sanitaria causata dal Coronavirus e la crisi socioeconomica ad essa associata che ha sconvolto la vita di nazioni intere stanno avendo e avranno forti ripercussioni sulla realizzazione di una totale sostenibilità tanto promossa dalle Nazioni Unite e dai suoi Stati Membri. L'analisi seguente si concentra sugli effetti che la crisi potrebbe causare in merito al raggiungimento dei Goal 2030. Cerca di capire nello specifico se e quanto l'Italia si allontanerà dai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. È fondamentale sottolineare che la valutazione degli impatti è stata condotta tenendo conto delle interconnessioni tra il COVID-19 e i target dell'Agenda 2030.

⁴ Povertà Zero; Fame Zero; Buona salute e benessere per le persone; Educazione paritaria e di qualità; Parità di genere; Acqua pulita e servizi igienico-sanitari; Energia pulita e accessibile; Lavoro dignitoso e crescita economica; Imprese, Innovazioni e Infrastrutture; Ridurre le disuguaglianze; Città e comunità sostenibili; Consumo e produzione responsabile; I cambiamenti del clima; Vita sott'acqua; Vita sulla terra; Pace, giustizia e istituzioni solide; Partnership per gli obiettivi. Questi sono i «17 obiettivi di sviluppo sostenibile» (OSS).



Per il target 1.1, ad esempio, «Entro il 2030, eliminare la povertà estrema per tutte le persone in tutto il mondo, attualmente misurata come persone che vivono con meno di 1,25 dollari al giorno» si è proceduto come segue:

- Gli è stato attribuito un impatto indiretto da parte del COVID-19;
- Non essendo il peso nullo, si è proceduto con l'assegnazione dell'orientamento, in questo caso negativo, considerate le difficoltà economiche della popolazione aggravate a causa della pandemia;
- È stata assegnata una magnitudo media, in quanto le difficoltà indicate rappresentano ad oggi una delle problematiche più gravi che il nostro Paese è costretto ad affrontare;
- Moltiplicando i tre pesi assegnati ($0,5 * (-1) * 0,66$) si è trovato il peso finale (- 0,33). A conclusione di tutto ciò, per ogni target di ciascun Goal è stata ottenuta la media dei pesi finali, ottenendo così un numero in grado di quantificare l'impatto che l'epidemia sta avendo, nel presente e soprattutto con ripercussioni future, nel nostro Paese.

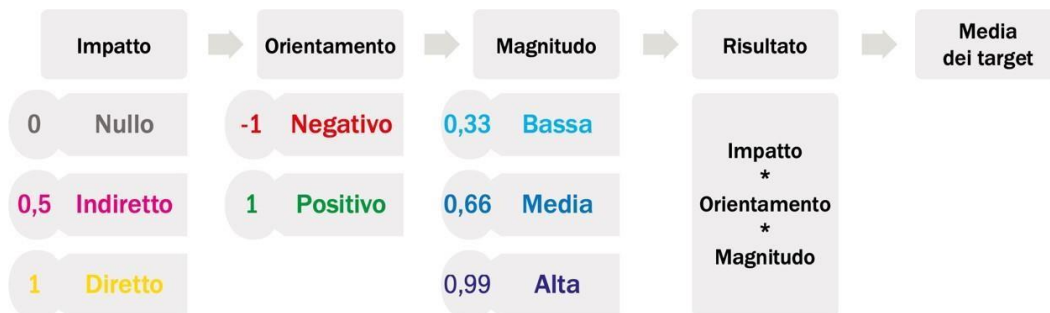


Figura 1 La metodologia



Figura 2 L'impatto del COVID-19 sui 17 SDGs

La Figura 2 riassume i risultati ottenuti applicando la metodologia sopra illustrata. Nello specifico una freccia indirizzata verso l'esterno e colorata di rosso definisce un impatto negativo, mentre una orientata verso l'interno e colorata di verde indica un impatto positivo. Consideriamo il Goal 1 (Povertà zero) e la sua freccia: questa ci indica che l'impatto del COVID-19 sui target del Goal è mediamente negativo ed è più basso rispetto a quello attribuito al Goal 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica) e più alto rispetto a quello attribuito al Goal 4 (Istruzione di Qualità). Il Goal 8 risulta quello maggiormente colpito, in negativo, dall'emergenza in corso. A tal proposito, i target del Goal 8 che maggiormente influiscono sul risultato finale sarebbero:

8.5 → su piena occupazione, parità di retribuzione per lavoro di pari valore, lavoro dignitoso;

8.6 → sulla disoccupazione giovanile.



La metà dei target (6 su 12), infatti, si pensa stia subendo a causa della pandemia un impatto negativo indiretto di entità medio-alta; altri 2 target subiscono, invece, un impatto sempre negativo ma di magnitudo bassa. Oltre che ulteriori perdite anche in un futuro di lenta ripresa, si presume possa aumentare vertiginosamente la disoccupazione e nello specifico la percentuale di NEET⁵. La sovrabbondanza di risorse di alcuni e la scarsità di altri hanno contribuito solo a far accrescere il divario preesistente, non solamente causando danni fisici, ma soprattutto psicologici, trasformando quindi il «*no one left behind*» dell'Agenda 2030 in un'aspirazione quasi utopica. Lo sviluppo industriale privo di controllo e con esso il «*business as usual*» che ha caratterizzato l'economia globale negli ultimi decenni si è evoluto, a discapito di un equilibrio di fondo necessario tra il mondo circostante e l'uomo. Nonostante la pandemia possa sembrare un livellatore sociale per definizione, la sua prevenzione e la risposta alla stessa varia a seconda di fattori storicamente causa di disuguaglianze, con la ricchezza in primis. Queste dimostrazioni sottolineano come gli OSS debbano essere presi in considerazione come una rete dove tutti sono indispensabili, imprescindibili, per sfuggire all'errore di mettere in mostra uno stato limitato, circoscritto al singolo. Emerge il bisogno, inoltre, di esaminare l'Agenda in maniera certosina, affinché colga pienamente l'attuale situazione e gli sviluppi annessi nella nostra Società.

⁵ Persona, soprattutto di giovane età, che non ha né cerca un impiego e non frequenta una scuola né un corso di formazione o di aggiornamento professionale.



1.4 I fattori abilitanti

Un'azienda che mira alla sostenibilità nel lungo termine sarà apprezzata perché il suo comportamento e la sua proposta soddisferanno le richieste dei futuri stakeholder, ovvero i nativi sostenibili. Questa analisi consente di valorizzare le varie iniziative di coinvolgimento intraprese all'interno delle diverse funzioni aziendali. A tal proposito, l'obiettivo numero 9 dell'Agenda 2030 evidenzia l'intento di «[...]*promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile...*» delle imprese e la vita delle persone. Cinque sono i fattori identificati come abilitanti:

- I. le persone
- II. la formazione
- III. i dati
- IV. la ricerca
- V. le nuove tecnologie

- I. L'importanza da qui di valorizzare le persone sostenendo l'inclusività, premiando i talenti, realizzando un'effettiva parità di genere, garantendo la sicurezza, identificando la leadership e favorendo il ricambio professionale. Il lavoro flessibile e remoto si è inoltre necessariamente molto diffuso e rimarrà probabilmente per molto tempo una delle modalità più utilizzate, in quanto le persone prestano sempre maggiore attenzione all'equilibrio tra lavoro e vita privata.

- II. La dinamicità del contesto normativo e delle procedure che caratterizza la nostra società richiede inoltre una formazione continua per essere costantemente aggiornati e allenati ad acquisire nuove conoscenze per affrontare con competenza le sfide che i continui e repentini cambiamenti impongono.



- III. I dati prodotti dai consumatori assumono il ruolo di feedback e approfondiscono la conoscenza per poter prendere delle decisioni strategiche più mirate. Senza questi il processo di Digital Transformation è limitato. La tecnologia, perciò, soddisfa le aspettative dei clienti e permette loro di stare al passo con rinnovate esigenze. L'analisi dei dati offre ancor più una finestra sui comportamenti dei consumatori, sui loro interessi e sulle loro scelte d'acquisto.
- IV. Secondo quanto affermato da uno studio condotto da McKinsey & Company, «[...]i dipendenti passano in media 1.8 ore al giorno nella ricerca di informazioni e sono ore in cui non risultano produttivi.» L'automazione aiuta a far circolare informazioni in maniera istantanea e a migliorare la comunicazione grazie alla scansione di grandi volumi di documenti e dati senza doverli immettere manualmente.
- V. L'Internet of Things, l'AI, la VR, la Blockchain e la Cyber Security si sono dimostrate carte efficienti, che comprendono le esigenze di un contesto in progressiva evoluzione. Il focus per il futuro sarà ricorrere a nuove soluzioni tecnologiche per arrivare alla manipolazione dei modelli di business.



1.5 Digital transformation: twin transition

La Twin Transition, definita anche 'doppia transizione', è l'interrelazione tra la transizione tecnologico-digitale e quella ambientale. La doppia transizione fonde l'agenda del digitale e della sostenibilità, unendo gli obiettivi di quest'ultima, gli ormai noti SDGs, alle nuove tecnologie, che permettono di raggiungerli in maniera più efficiente ed efficace. Per attuarli però è fondamentale iniziare da trasformazioni che partano dall'interno, principalmente dal capitale umano. Si tratta cioè di rendere ancora più digital e green alcune di queste iniziative, permettendo ai professionisti di vari settori di acquisire competenze sempre nuove, consentendo loro di potenziare e aggiornare la propria posizione lavorativa, contribuendo nel frattempo ad aumentare il valore della società attraverso il compimento della propria mansioni. Secondo il bollettino Excelsior di gennaio 2023 redatto da Unioncamere, tra il 2022 e il 2026 vi sarà necessità di circa 1.4 milioni di lavoratori altamente qualificati, con competenze digital e green. Nonostante ciò, i più ricercati in assoluto sembrerebbero i Data Scientist, gli ingegneri di AI e machine learning, ovvero professionisti delle tecnologie digital con capacità di gestire vasti insiemi di dati per sviluppare servizi personalizzati, cruciale nella Twin Transition (Bollettino Excelsior, 2023). Dopo l'investimento in trasformazione del personale, la ridefinizione dei processi diventa essenziale. Ogni organizzazione dovrebbe adattare i propri prodotti e servizi per rimanere all'avanguardia, in base al modo in cui si vuole incidere sul territorio di riferimento e alla catena del valore. Per attuare ciò le organizzazioni possono:

- Ridefinire il proprio business model in ottica sostenibile;
- Integrare gli aspetti ESG;
- Abbracciare il concetto di successo sostenibile, prendere parte alla Twin Transition, creare valore condiviso;

Oggi l'innovazione è la chiave che le imprese non possono più fare a meno di possedere per accedere al progresso: la Twin Transition, in questo senso, è una vera e propria rampa di lancio per le iniziative di OI: il desiderio di quest'ultima di concorrere alle crescite aziendali si sposa ottimamente con l'idea della Twin Transition di creare una società e un sistema più sostenibili. L'OI è un nuovo approccio culturale e strategico, in base al quale le imprese, per poter creare più valore e di conseguenza competere in maniera ottimale sul mercato,



scelgono di appoggiarsi in maniera sempre più frequente a risorse esterne, strumenti, soluzioni e competenze tecnologiche che arrivano, in particolare da startup, istituti di ricerca, università e consulenze. La formula dell'OI prevede che un'azienda possa accedere a innovazioni disponibili sul mercato, integrandole con il proprio business model. Un tale processo consente un più rapido «*time to market*», ovvero un tempo minore per passare dalla fase di ideazione del prodotto alla sua immissione sul mercato. Il Financial Times ha classificato SEAT, impresa automobilistica spagnola, come "leader in Europa nella trasformazione digitale". Quest'ultima consente alle aziende di essere più competitive a costi inferiori. Quando la digitalizzazione funziona in maniera armonica con l'innovazione, un settore intero sperimenta un cambiamento.



CAPITOLO 2: SOSTENIBILITA' E SPORT: UNO SGUARDO GENERALE

2.1 Lo sport come canale preferenziale verde e sostenibile

Premessa: Avete mai immaginato l'impatto che gli eventi sportivi hanno o possono avere sul clima?

Un esempio lampante è rappresentato dal fatto che nonostante non ci sia riuscito in toto, il Qatar, Paese strettamente dipendente dal combustibile fossile, abbia cercato di organizzare, anche grazie attraverso numerosi tentativi di greenwashing, un campionato mondiale di calcio a impatto 0, ovvero con zero emissioni nette di CO₂.⁶ (La Repubblica, dicembre 2022). A tenere banco negli ultimi giorni è stato anche il dibattito sulla corretta o meno presenza della pista da bob a Cortina, in funzione delle prossime Olimpiadi invernali del 2026. Partendo da tale presupposto, nel processo di transizione ecologica lo sport svolge un ruolo fondamentale, e come tale, è tenuto a dare il proprio contributo nella riduzione dell'impatto che ha. Lo sport e gli eventi sportivi in generale possono a loro volta essere condizionati dalle conseguenze dei cambiamenti climatici ed essere di notevole aiuto nel contrastarli, svolgendo iniziative volte alla sostenibilità. L'impatto può essere considerato:

- positivamente: lo sport si configura come un potente catalizzatore per l'unione, promuovendo innovazioni per ridurre l'impatto ambientale e accrescendo la consapevolezza sulla sostenibilità
- negativamente: vanno considerati gli impatti degli eventi atmosferici avversi sull'organizzazione sportiva e l'influenza di grandi manifestazioni sulla sostenibilità quotidiana, come gli spostamenti massicci, il consumo eccessivo di risorse e la produzione di rifiuti.

Gli eventi sportivi possono offrire molteplici occasioni per:

- sensibilizzare il pubblico sulle problematiche sociali, ambientali ed economiche;
- risaltare stili di vita sani e buone abitudini;
- incoraggiare e responsabilizzare ognuno a essere fonte di cambiamento.

⁶ Mondiali in Qatar divenuti famosi alla cronaca per essere la prima edizione giocata in inverno, per cercare di sopperire alle condizioni climatiche torride del Paese, oltre che per la sperimentazione di stadi "usa e getta" creati appositamente ed esclusivamente per la competizione.



Dal 2021 il Dipartimento per lo Sport della Presidenza del Consiglio dei ministri è parte integrante del Gruppo di lavoro sullo sport verde, creato dalla Commissione Europea, impegnato nella promozione e diffusione di strategie univoche per la valorizzazione di eventi sportivi, di pari passo con la già citata sostenibilità ambientale. Sulla base delle esperienze maturate nel corso degli anni, il Dipartimento ha elaborato le seguenti linee guida per:

- essere d'aiuto nel raggiungimento di un obiettivo denominato Green Deal Europeo;
- fornire indicazioni chiare e concrete.

Le Linee guida rappresentano un utile strumento per accompagnare chiunque voglia promuovere un evento sportivo sostenibile. Vogliono essere un mezzo volto a supportare e condurre i protagonisti coinvolti nell'organizzazione degli eventi, al fine di impegnarsi nell'adozione di azioni aventi un minore impatto sulla natura. L'intento, quindi, è quello di sostenere gli organizzatori con il fine di tradurre le direttive appena citate in comportamenti concreti.



2.2 I campi d'azione per un evento sportivo a basso impatto ambientale

Qualsiasi evento sportivo può avere effetti negativi sull'ambiente in quanto riunisce molte persone in un luogo preciso; ciò comporta il consumo di risorse, energia, materiali e infrastrutture. Effetti che devono essere quantomeno ridotti al minimo o, se possibile, eliminati o tradotti per generare impatti positivi. Prima dei Giochi Olimpici del 2008 a Pechino, l'inquinamento atmosferico, particolarmente elevato in città, ha generato preoccupazioni internazionali. Misurazioni scientifiche hanno rivelato livelli di particolato e ozono ben oltre i limiti salutarie durante le giornate estive. A causa di ciò, numerosi corridori di livello mondiale hanno declinato la partecipazione all'evento (Streets et al., 2007). Realizzare una tabella di marcia per la riduzione dell'impatto ambientale, sociale ed economico è utile per avviare un piano che analizzi come un'organizzazione sportiva deve operare, prevedendo obiettivi raggiungibili, tappe e tempi di attuazione, come:

- stabilire ruoli e responsabilità;
- stabilire target tangibili;
- curare una reportistica sull'evento e la diffusione di buone pratiche per la valutazione delle attività e il miglioramento delle prestazioni.

Affrontare la sostenibilità è essenziale per garantire che gli sport siano giocati in condizioni eque, preservando l'interesse umano e contribuendo al benessere generale. Gli eventi sportivi, abbiamo detto quindi generare una grande quantità di rifiuti. È importante, perciò ridurre al massimo la produzione, oltre all'adozione del metodo delle 5R: Ridurre, Riutilizzare, Riciclare, Recuperare, Rigenerare. La gestione sostenibile di un evento sportivo, relativa alla produzione di rifiuti, richiede azioni mirate da realizzare, ad esempio:

- o Riutilizzare materiali già utilizzati per un evento in altri eventi sportivi come roll up, striscioni e altro materiale stampato.



L'aumento delle temperature globali sta portando a conseguenze significative, specialmente nelle aree urbane in crescita rapida e nei climi secchi. La carenza d'acqua diventa più critica, aggravando il rischio di incendi, che si verificano con maggiore frequenza e intensità (EPA, 2016). A livello mondiale, il cambiamento climatico continua a minacciare l'agricoltura, l'approvvigionamento alimentare e la qualità dell'acqua, con siccità più diffuse e una crescente pressione sulla disponibilità idrica. Questi cambiamenti impatteranno non solo l'approvvigionamento idrico, ma anche la salute umana, causando stress da calore, riduzione dei raccolti e problemi legati alla qualità dell'aria e dell'acqua.

Di seguito un elenco delle iniziative da mettere in atto nell'ottica di un evento sportivo sostenibile:

- Individuare imprese (nella ristorazione per esempio) che propongano prodotti, come alimenti, bevande, a km zero;
- Utilizzare in minor quantità la plastica in generale;

Sarebbe auspicabile che prodotti da utilizzare come pettorine, premi, medaglie e gadget fossero realizzati con materiale riciclato, ecologico e certificato, privi di imballaggi difficilmente smaltibili. Per ridurre l'impatto sull'ambiente è preferibile l'utilizzo di mezzi di trasporto sostenibili e prestare attenzione all'ubicazione delle manifestazioni, alla frequenza degli eventi stessi e alla buona accessibilità. Settare l'evento sportivo in una zona dove i mezzi pubblici, preferibilmente treno o autobus, hanno facilità d'accesso, i quali sono meno inquinanti rispetto ad altri mezzi, soprattutto privati, può essere una soluzione come tante altre.

Le organizzazioni sportive devono promuovere di protocolli esplicitati attraverso i principi di rendicontazione. Le certificazioni sono mezzi volti a valutare e certificare l'impegno delle aziende verso tematiche riguardanti la sostenibilità ambientale. I principi di rendicontazione aiutano le organizzazioni a decidere che tipo di contenuti includere nel report di qualità sopracitato:

- contesto di sostenibilità;
- materialità;
- completezza.



I PRINCIPI DI RENDICONTAZIONE SONO DEFINITI NEL GRI 101



La rendicontazione sugli aspetti di sostenibilità ambientale dell'attività di un'azienda è rivolta a mettere in luce, al di là dei risultati, le politiche, le azioni, i processi e le responsabilità che sottendono al governo di quest'area del management. Riguarda i seguenti aspetti:

- consumi d'energia;
- variazione dei consumi;
- emissioni;
- valutazione ambientale dei fornitori.



Le prestazioni sportive degli atleti non sono le uniche a essere afflitte da questo temuto e temibile cambiamento climatico. Esso ha un impatto significativo sugli sport all'aria aperta, come l'hockey, soprattutto in Canada, Paese celebre per la NHL, dove tradizionalmente i giovani imparano a giocare su stagni ghiacciati. Tuttavia, con il riscaldamento globale, gli stagni adatti diventano meno frequenti, limitando l'accesso e le opportunità per imparare e giocare a hockey all'aperto.⁸ Questa situazione può portare a meno giocatori e fan dello sport (Waldron, 2013). Inoltre, i giovani giocatori che imparano lo sport saranno costretti a farlo in luoghi al coperto, che sono molto più costosi e più difficili da accedere rispetto al tradizionale gioco all'aperto. Pertanto, diventerà molto più difficile per i giocatori di talento che crescono nelle aree rurali o nelle famiglie povere imparare a praticare lo sport a livello professionale. Ciò può trasformare l'hockey in uno sport in gran parte inaccessibile dalle persone economicamente svantaggiate, come nel caso oggi con il pattinaggio artistico competitivo. Anche altri sport all'aria aperta come il surf, lo sci, lo snowboard e le racchette da neve stanno sentendo gli effetti del riscaldamento delle temperature⁹. L'industria del surf è sotto attacco a causa dell'aumento delle temperature e del livello del mare poiché lo sport dipende dalla salute degli oceani e delle coste. Alcune delle principali località di surf del mondo potrebbero essere perse a causa dell'acidificazione degli oceani, un sottoprodotto della combustione di combustibili fossili. Queste acque più calde e acide potrebbero distruggere le barriere coralline poiché il carbonato di calcio di cui hanno bisogno per sopravvivere non sarà disponibile. La distruzione delle barriere coralline ha gravi implicazioni per il surf, poiché questi habitat naturali producono alcune spettacolari pause di surf. L'innalzamento del livello del mare influenza anche dove e come si rompe un'onda. Le onde che si rompono sui ciottoli invece che sulla sabbia potrebbero cambiare significativamente nel contorno, rendendo pericolose condizioni di surf (Kroh, 2013).

In generale, il cambiamento climatico sta rendendo più difficile per le persone economicamente svantaggiate partecipare a questi sport, creando sfide per il loro accesso e sviluppo

⁸ NHL, ovvero National Hockey League, rappresenta la massima divisione di hockey su ghiaccio, svolta tra Stati Uniti e Canada. Sport più seguito e redditizio subito dopo alla NFL, seguita da centinaia di milioni di persone.

⁹ Negli ultimi anni sono aumentati notevolmente i casi di valanghe/slavine dovute all'innalzamento appunto delle temperature, causando numerose morti.



CAPITOLO 3: LA SOSTENIBILITA' NEL MONDO DEL CALCIO

3.1. FIGC: la carta sulla sostenibilità ambientale

La carta sulla sostenibilità ambientale del calcio è un documento che nasce da una iniziativa promossa dalla FIGC nell'ambito del progetto Life Tackle avente come obiettivo la ridefinizione dell'organizzazione e dell'operatività degli eventi calcistici in un'ottica di sostenibilità ⁶⁶. La carta rappresenta un importante passo avanti nel percorso di creazione di valore nell'ambito della Responsabilità Sociale d'Impresa all'interno del mondo del calcio. Infatti, attraverso il documento, tutti i club professionistici avranno modo di aderire all'iniziativa promuovendo iniziative ed attività che possano coniugarsi con i principi di sostenibilità ambientale in termini di governance, gestione delle infrastrutture, gestione degli eventi, partnership, coinvolgimento di stakeholder e tifosi. Nel dicembre 2021 l'UEFA ha approvato la sua strategia di sostenibilità, dove ben 4 indirizzi politici su 11 sono dedicati all'ambiente: cambiamento climatico, economia circolare, sostenibilità degli eventi e sostenibilità delle infrastrutture. Inoltre, tale strategia associa intelligentemente le politiche ambientali UEFA agli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 – (SDGs) – quali “Consumo e produzione responsabili” “Azione climatica”, “Città e comunità sostenibili”. La carta sulla sostenibilità ambientale del calcio, approvata dalla FIGC nel Giugno 2022, prevede delle raccomandazioni su come debbano essere progettati e realizzati, attraverso l'incoraggiamento ad un'edilizia sostenibile, stadi ed impianti sportivi in Italia. Tali raccomandazioni prevedono che le diverse strutture siano:

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



Il documento fornisce inoltre proposte innovative per far fronte al consumo energetico nelle strutture. Viene proposta l'introduzione di sistemi per l'illuminazione delle infrastrutture utilizzando la tecnologia a LED o altre tecnologie che prevedano l'installazione e l'uso di programmi di modulazione e controllo del riscaldamento. È raccomandata anche la riduzione dell'utilizzo di combustibili ad alto impatto ambientale come il gasolio, a favore dell'installazione di pannelli fotovoltaici sulla copertura dello stadio e sistemi di accumulo che consentano la produzione autonoma di energia elettrica e facendo ricorso a fornitori che garantiscono la produzione di energia da fonti rinnovabili. Anche il consumo di acqua è di rilevante importanza. Sarà necessario ridurre consumi idrici tramite interventi puntuali di efficientamento dei sistemi correntemente in uso, sia tramite interventi strutturali che prevedano sistemi innovativi di approvvigionamento dell'acqua attraverso il recupero delle acque piovane. La mobilità dei tifosi per raggiungere lo stadio è il fattore che ha il maggiore impatto sull'ambiente durante le partite di calcio (40%), e per questo le società devono prevenire e soprattutto ridurre gli sprechi nell'utilizzo di materiali e risorse, gestendo correttamente i rifiuti derivanti da attività svolte e dai servizi forniti nell'ambito dei singoli eventi, quali il catering ed il merchandising. In una prospettiva di lungo termine, è di fondamentale importanza creare un insieme di comportamenti che rendano i tifosi coscienti e rispettosi del proprio impatto ambientale durante gli eventi sportivi, cercando di introdurre attività ed azioni che riducano questo impatto a favore di iniziative che possano facilitare una mobilità sostenibile attraverso l'utilizzo di mezzi pubblici, biciclette, navette o servizi di car sharing. Queste iniziative portano alla costruzione di numerose strutture generanti una maggior sensibilizzazione dei tifosi in merito al tema della sostenibilità e dell'impatto ambientale.



3.2 Progetto Life Tackle per l'impatto ambientale del calcio

Nel 2018 l'Unione Europea ha stimato che un solo spettatore sia in grado di produrre circa 0,8 kg di rifiuti a partita, con un risultato complessivo di 4,2 tonnellate calcolando l'intero stadio e ben 750.000 tonnellate in tutta la stagione⁶³. Nello stesso anno nasce Life Tackle, un progetto internazionale finanziato dal programma "Life" dell'Unione Europea con l'obiettivo di ridurre l'impatto del calcio sull'ambiente, migliorare la gestione ambientale delle partite di calcio ed il livello generale di consapevolezza ed attenzione alle problematiche ambientali inerenti. Secondo questo studio dell'Unione Europea, l'impatto che le partite e gli stadi hanno sull'ambiente è generato dal 15 % dal consumo di cibo e bevande, dal 35% dall'energia e dal 40% dalla mobilità indotta per raggiungere lo stadio. Quest'ultimo dato si intensifica nel caso in cui gli spostamenti avvenissero tramite aereo, in quanto all'industria dell'aviazione si attribuisce circa il 4% del riscaldamento globale⁶⁴. Si rimanda in dettaglio al paragrafo "La carta della sostenibilità ambientale del calcio" che fornisce in merito idee e raccomandazioni innovative i risultati dello studio rappresentano un dato in contrapposizione con le politiche di sviluppo che il calcio europeo ha adottato negli ultimi anni. La UEFA sta continuando ad implementare le competizioni internazionali (Uefa Conference League ufficializzata dalla stagione 2021/2022, determinando un aumento del 50% delle partite nelle fasi a gironi delle competizioni europee) al fine di includere un numero sempre maggiore di squadre di paesi diversi. La conseguenza è un chiaro aumento dell'inquinamento. La UEFA ha inoltre attuato un cambiamento nelle formule di diverse competizioni europee già in vigore, come l'Europeo 2020 alla sua prima edizione disputata in differenti paesi del vecchio continente, e la Champions League a partire dalla stagione 2024/2025, che entrerà in vigore con un nuovo formato che prevede 36 squadre rispetto alle 32, determinando quindi un incremento notevole (80 %) del numero di partite ⁶⁵. Questo incremento che verrà effettuato nelle prossime stagioni pone in essere nuove sfide che la UEFA e tutte le società europee sono chiamate ad affrontare, dovendo cercare di coniugare il comune obiettivo dello sviluppo sostenibile all'incremento del volume di affari di cui molti club beneficeranno a seguito dell'introduzione delle nuove competizioni e dei nuovi formati. Molti club si stanno muovendo in una direzione di sensibilizzazione ambientale attraverso la riduzione dell'impatto ecologico dei differenti eventi sportivi a cui partecipano e degli stadi nei quali giocano le diverse squadre.

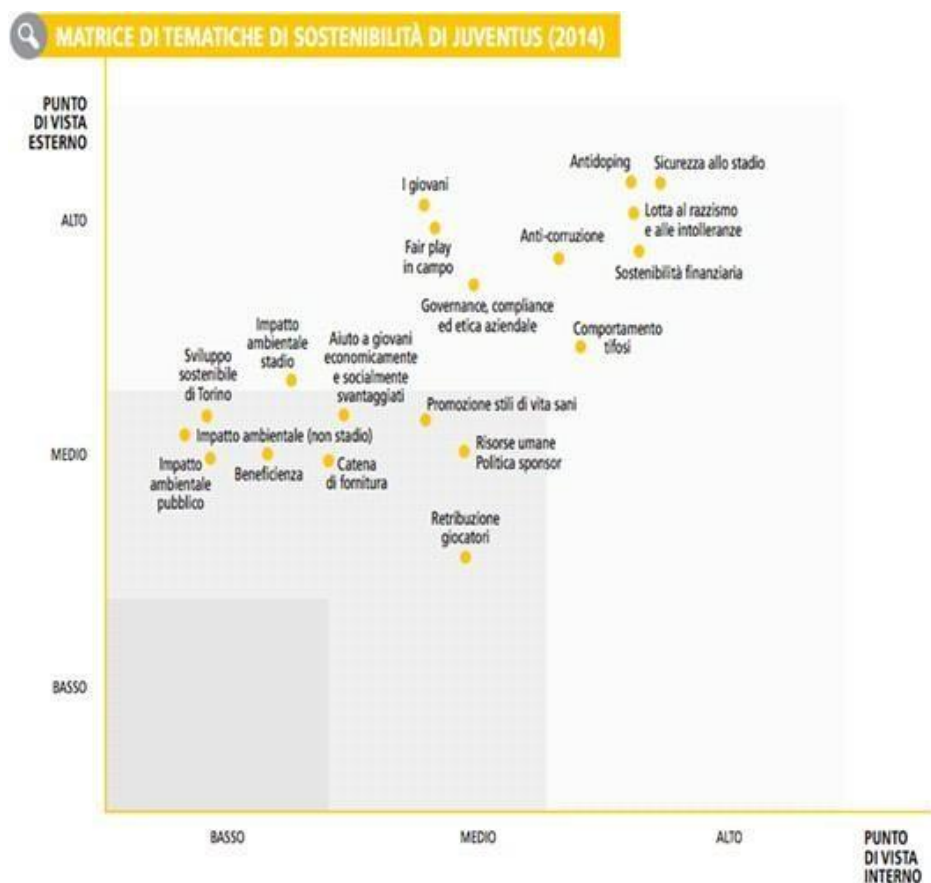




3.3. Sostenibilità sociale: gli esempi Juventus e LCFC

Nel contesto calcistico odierno, l'economia sostenibile è emersa come elemento cruciale, indicato dai dirigenti come fondamentale. Questo approccio implica una connessione stretta tra la salvaguardia delle risorse naturali, l'aspetto economico-sociale delle squadre e dei tifosi, e le istituzioni, con l'obiettivo di soddisfare i bisogni attuali senza compromettere il futuro. Nel periodo che va dal 2010 al 2017, la Juventus ha vissuto una notevole crescita sotto la presidenza di Andrea Agnelli. Partendo da un bilancio negativo nel 2011, la società ha intrapreso un percorso ambizioso, aumentando il capitale e gestendo con attenzione sia gli aspetti economici che quelli sportivi. Questa strategia ha portato a successi competitivi in Italia, con risultati finanziari positivi e ricavi record. Il tema centrale affrontato è l'equilibrio delicato tra la competitività sportiva e i risultati finanziari, sottolineando la sfida di perseguire entrambi senza compromettere l'uno a favore dell'altro. Dal 2014, la Juventus ha intrapreso la redazione dei suoi bilanci di sostenibilità, seguendo le linee guida del Global Reporting Initiative (GRI), un'autorevole istituzione a livello internazionale. L'obiettivo è fornire una rappresentazione chiara delle sfide quotidiane affrontate dalla Juventus, riconoscendo l'importanza del suo ruolo non solo nello sport, ma anche nella società. I pilastri centrali del bilancio e dell'impegno giornaliero del club comprendono aspetti quali l'antidoping, la sicurezza allo stadio, l'attenzione verso i giovani, la lotta al razzismo e alle intolleranze, il fair play, il rispetto delle regole di gioco, la sostenibilità finanziaria, l'anticorruzione, la corporate governance, l'etica aziendale e il comportamento dei tifosi. La sostenibilità può essere associata a due importanti argomenti come quello ambientale e quello sociale.

Figura soto- Tematiche di sostenibilità Juventus



Non tutte le società però sono testimonianza della valorizzazione di questi principi. Ce ne sono alcune che fortunatamente sanno distinguersi, come nel caso del Liverpool. La Liverpool Foundation (LCFC) si è concentrata su quattro task vitali per raggiungere ciò che era stato prefissato: una strategia che faciliti un cambiamento sostenibile, azioni concrete, un impatto positivo, e infine la capacità di recepire momenti in cui essere decisivi¹⁰. “Theory of Change”¹¹, è la formula scelta e comune per questo genere di impegno (Calcio Finanza, 2023).

¹⁰ Il Liverpool Football Club, o noto più comunemente solo come Liverpool, è una società calcistica inglese con sede a Liverpool che milita nella Premier League

¹¹ Metodologia per la pianificazione applicata in un ambito sociale per la valutazione di progetti che promuovano cambiamento attraverso partecipazione e coinvolgimento.



Table 1: The LFC Foundation Theory of Change

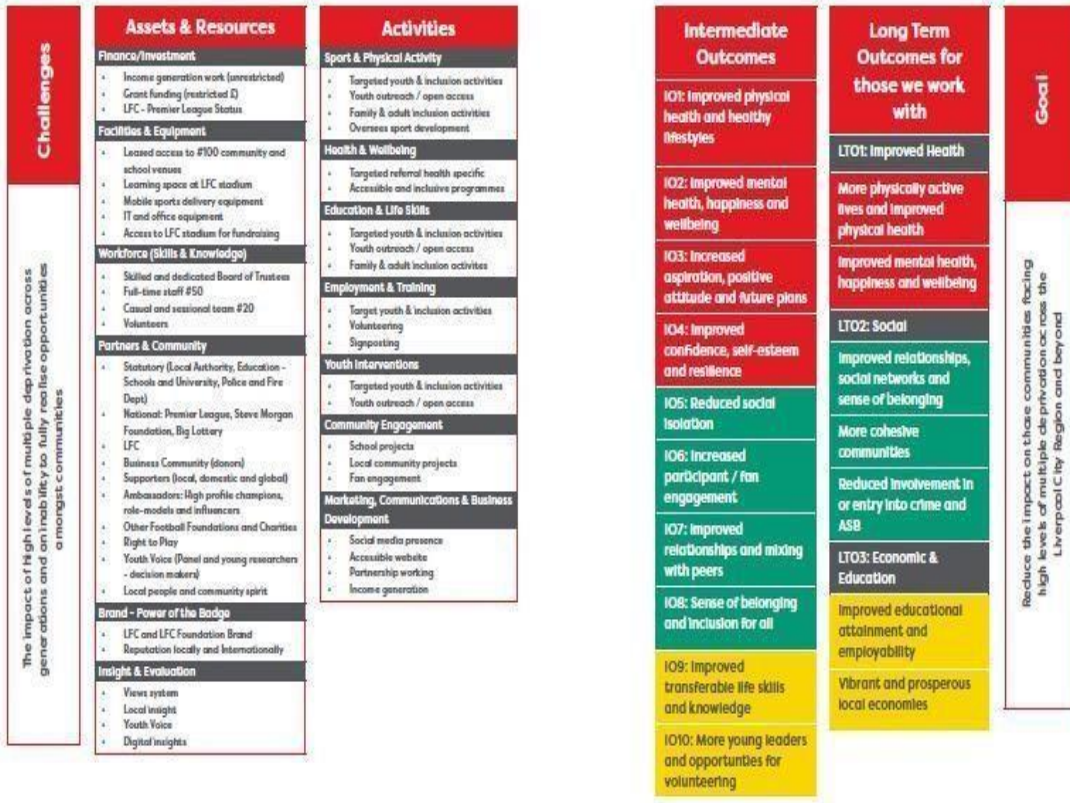


Figura sopra- Bilancio sociale Liverpool FC



CONCLUSIONI

Emerge il fatto che le società calcistiche sono obbligate a regolare la propria gestione, tanto ambientale quanto sociale, cercando di ottenere la massima chiarezza dei dati, delle informazioni all'interno dei bilanci, per giungere a una solida struttura aziendale. Alcune società hanno già autonomamente intrapreso un percorso aziendale concentrato sulla diversificazione dei ricavi, per cercare appunto di avere una costante crescita della propria azienda, in maniera indipendente dai propri risultati sportivi. L'analisi condotta sul perseguimento dei criteri ESG e dei Sustainable Development Goals da parte delle squadre di calcio professionistico italiano ed europeo, ha confermato la coerenza di alcune prospettive con la letteratura di riferimento, mostrando come siano ancora ampi i margini di miglioramento per le organizzazioni e per le società sportive per quanto riguarda i parametri di sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Tramite l'adozione di una visione e di un approccio sistemico inerente il perseguimento degli SDGs, è possibile affermare i principali club analizzati partecipanti al campionato di Serie A, intraprendano iniziative ed attività virtuose e propedeutiche al perseguimento dei 17 Goals, impatto ancora maggiore considerando i 10 Goals sui quali possono influire in maniera diretta le società di calcio professionistico. Questo risultato rappresenta un importante KPI che i diversi club dovranno utilizzare come benchmark nei prossimi anni per indirizzare correttamente le proprie politiche di responsabilità sociale. Queste conclusioni sono confermate dal rapporto Responsiball, che evidenzia come le squadre italiane partecipanti al campionato di Serie A stiano intraprendendo un percorso virtuoso di sostenibilità a favore della comunità e dell'ambiente, fondamentale per il raggiungimento degli SDGs e della strategia comunitaria voluta dalla UEFA per il raggiungimento di tali obiettivi da parte delle società calcistiche europee. Il progetto Life Tackle evidenzia invece come gli eventi sportivi legati al calcio abbiano un impatto notevole sull'ambiente circostante, fenomeno in fase di crescita dovuto all'aumento del numero degli eventi dovuti alla creazione di nuove competizioni ad opera della UEFA, come ad esempio la UEFA Conference League. L'AS Roma sarà la prima squadra pilota con la quale verrà effettuata una collaborazione per analizzare e valutare



congiuntamente gli aspetti di maggior rilievo della Football Sustainability Strategy 2030. La necessità di porre tifosi ed ambiente di riferimento al centro delle strategie aziendali delle squadre di calcio professionistico, comporta un inevitabile cambio di interpretazione delle politiche della gestione aziendale interamente incentrata sul raggiungimento di un profitto, da ora interpretate in un'ottica sostenibile, coniugando l'ottenimento dello stesso alla tutela della governance, della comunità e dell'ambiente di riferimento. Il messaggio che mi piacerebbe lasciare con la stesura di questo elaborato è proprio questo, che, oltre alle statistiche ed ai dati che sono stati raccolti, elaborati ed analizzati, quello che veramente è importante per i diversi club calcistici è mettersi sempre in gioco tramite nuove iniziative e misure che possano creare valore ed apportare benefici sia agli stakeholder che alla propria comunità, rispettando l'ambiente e tutte le persone che lavorano all'interno di questi club, che con il loro costante impegno rappresentano un driver che può creare una notevole differenza nella vita di moltissime persone. Solamente proseguendo in questa direzione l'intero sistema calcio potrà giovarne, definendosi sostenibile, diventando un esempio anche e soprattutto fuori dal rettangolo verde di gioco.

BIBLIOGRAFIA

- MINCIULLO M., ZACCONE M., PEDRINI M., *La Governance della sostenibilità: esperienze e sfide in atto*, EGEA S.p.A., giugno 2022
- THORMANN TIM F., WICKER P., *Determinants of pro-environmental behavior among voluntary sport club members*, gennaio 2021
- STOCCHETTI A., *L'impresa sostenibile: dai principi alla pratica*, 2015
- KELLISON T. B., McCULLOUGH B. P., *Routledge Handbook of Sport and the Environment*, Taylor and Francis Group, 2018
- BERTI F., *La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale*, Journal of Applied Economics, 2018
- LANZA A., *La sostenibilità è politica: Equilibri per lo sviluppo sostenibile*, 2022
- KLOWER M., ALLEN M. R., LEE D.S., PROUD S.R., GALLAGHER L., SKOWRON A., *Quantifying aviation's contribution to global warming*, 2021



SITOGRAFIA

UN SDG Report, luglio 2019,

<<https://www.un.org/sustainabledevelopment/progress-report/>>

Centro Regionale di Informazione delle Nazioni Unite (Unric), luglio 2020,

<<https://www.unric.org/it/agenda-2030/>>

Goal e Target: obiettivi e traguardi per il 2030, Settembre 2015,

<<https://asvis.it/agenda-2030/>>

Accordo di Parigi – convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, ottobre 2015,

<<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/>>

I mondiali in Qatar inquineranno molto più del previsto?, dicembre 2022

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

Lo sport professionistico ai tempi del cambiamento climatico, marzo 2020

<https://ilmanifesto.it/lo-sport-professionistico-ai-tempi-del-cambiamento-climatico>

Life Tackle e Carta sulla Sostenibilità ambientale del calcio, marzo 2022

<<https://www.legaseriea.it/it/social-responsibility/tutela-clima/life-tackle/>>

Report e Bilanci di Sostenibilità | Juventus, 2021-2022,

<<https://www.juventus.com/it/sostenibilita/i-nostri-report/>>

Quantifying aviation's contribution to global warming, *Environmental Research Letters*, Novembre 2021, <<https://iopscience.iop.org/>>