

La traiettoria della sostenibilità nel calcio europeo

Alessandra Dell'Aquila

In recent decades, sustainability in sport has undergone a progressive process of institutionalization, evolving from philanthropic initiatives and corporate social responsibility (CSR) to a multidimensional approach that integrates environmental, social, governance, and economic dimensions (Moon et al., 2023). In European football, this trajectory has been shaped by several factors: on the one hand, the case law of the Court of Justice of the European Union and the regulatory evolution in non-financial disclosure (NFRD, CSRD); on the other hand, the action of central organizations, particularly UEFA, which has assumed a leadership role through programs, regulations, and dedicated strategies, culminating in the UEFA Sustainability Strategy 2030 – Strength Through Unity. This multi-level framework, further enriched by international standards such as the Ruggie Principles and the ISSB, has progressively turned sustainability into a regulated and standardized domain, imposing increasing obligations on football clubs. Nevertheless, the sector remains characterized by structural contradictions and strong heterogeneity, resulting in a fragmented ecosystem where advanced practices coexist with outdated approaches.

Sommario: 1. Premessa e chiarimenti terminologici. – 1.1. (*Segue*) Lo sport come contesto naturale di responsabilità. – 2. Dalle origini alla svolta istituzionale nello sport e nel calcio. – 3. Il quadro normativo e regolamentare europeo. – 3.1. (*Segue*) Giurisprudenza della Corte di giustizia e autonomia sportiva. – 3.2. (*Segue*) Direttive europee e standard internazionali in materia di sostenibilità. – 4. La sostenibilità nel calcio europeo: attori, programmi e strategie. – 5. L'architettura della sostenibilità nel calcio europeo. – 6. Conclusioni.

1. Premessa e chiarimenti terminologici

Il dibattito sulla sostenibilità è contraddistinto da una certa ambiguità terminologica, che si riflette anche nel settore sportivo. I termini *sustainability* e *sustainable development* vengono infatti spesso utilizzati come sinonimi, pur avendo origini concettuali differenti. Come osserva Lozano, lo “sviluppo sostenibile” si riferisce al processo o al percorso attraverso il quale si tende a raggiungere la sostenibilità, mentre quest'ultima rappresenta una condizione ideale, dinamica e in continua evoluzione³³⁹. In termini applicativi, lo sviluppo sostenibile è più comunemente utilizzato in contesti istituzionali, mentre la sostenibilità viene

³³⁹ Cfr. R. Lozano, *Sustainable Development and Sustainability*, in Id. (a cura di), *Toward Sustainable Organisations*, Cham 2022, pp. 5-17.

adottata a livello organizzativo, per indicare pratiche orientate a garantire nel tempo la tenuta dei processi e dei risultati³⁴⁰.

Un altro concetto frequentemente impiegato nel dibattito è quello di *Corporate Social Responsibility* (CSR). La CSR non ha una definizione univoca: come notano Walters e Tacon, “persino il termine stesso non è stabilizzato e altre espressioni, quali *corporate social performance*, *corporate social responsiveness* e *corporate citizenship*, vengono spesso utilizzate per descrivere gli stessi o simili fenomeni”³⁴¹. Storicamente, CSR e sostenibilità hanno seguito percorsi paralleli: la prima orientata soprattutto alle questioni sociali (es. diritti umani, inclusione, rapporti con le comunità), la seconda inizialmente associata alle problematiche ambientali. Col tempo, tuttavia, si è assistito a un progressivo avvicinamento dei due concetti. Van Marrewijk evidenzia, ad esempio, che la CSR riguarda fenomeni come la trasparenza, il dialogo con gli *stakeholder* e la rendicontazione, mentre la *corporate sustainability* si concentra sulla creazione di valore e sulla gestione responsabile delle risorse ambientali e umane³⁴². Non sorprende quindi che parte della letteratura contemporanea li consideri ormai strettamente intrecciati, se non addirittura sovrapponibili³⁴³.

Nel contesto sportivo, questa distinzione è stata inizialmente ancora più marcata. La CSR ha rappresentato il primo linguaggio con cui le organizzazioni sportive hanno espresso il proprio impegno sociale, attraverso attività filantropiche, programmi di inclusione e iniziative a favore delle comunità locali. Solo in tempi più recenti, in linea con l’evoluzione del dibattito accademico e con la crescente influenza delle istituzioni europee e delle politiche globali (Agenda 2030, SDGs), la nozione di sostenibilità ha preso piede anche nello sport, includendo in modo più sistematico le dimensioni ambientali e di governance accanto a quella sociale.

Questa evoluzione terminologica non è un mero esercizio semantico: riflette il progressivo ampliamento degli obblighi e delle aspettative a carico delle organizzazioni sportive. Se le prime iniziative erano di natura volontaria e prevalentemente orientate alla filantropia, oggi la sostenibilità tende a configurarsi

³⁴⁰ Cfr. K. Kundu, *Sustainability and sustainable development*, in N.R. Madhu e B.K. Behera (a cura di), *A Basic Overview of Environment and Sustainable Development*, 1^a ed., Amsterdam, 2022, pp. 92-97.

³⁴¹ G. Walters e R. Tacon, *Corporate social responsibility in European football. A report funded by the UEFA Research Grant Programme*, London, 2011, p. 7. Traduzione nostra, con corsivi aggiunti, dall’originale: “[...] even the term itself is not settled and other terms, such as corporate social performance, corporate social responsiveness and corporate citizenship, are often used to describe the same or similar things”.

³⁴² Cfr. M. van Marrewijk, *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, in A. C. Michalos e D. C. Poff (a cura di), *Citation Classics from the Journal of Business Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication*, Dordrecht, 2013, pp. 641-655.

³⁴³ Cfr. K. Dhingra, *Corporate Social Responsibility and Sustainability of Corporate Performance*, in *Jindal J. Bus. Res.*, 2023, 1, pp. 19-29; E.M. Sánchez-Teba, M.D. Benítez-Márquez, G. Bermúdez-González e M. Luna-Pereira, *Mapping the Knowledge of CSR and Sustainability*, in *Sustainability*, 2021, 13.

come un quadro integrato e regolato, in cui federazioni, club e stakeholder sono chiamati a garantire trasparenza, accountability e coerenza strategica.

1.1. (Segue) *Lo sport come contesto naturale di responsabilità*

Nata inizialmente in ambito *for-profit*, l'idea di responsabilità sociale e di accountability si è progressivamente estesa anche alle organizzazioni non profit di diversa natura e dimensione, incluse quelle operanti nel settore sportivo³⁴⁴.

Lo sport, per sua stessa essenza, incarna un insieme ampio di valori positivi che trovano una naturale convergenza con i principi della sostenibilità. Salute e benessere, fair play, rispetto, inclusione, spirito di squadra, solidarietà e resilienza rappresentano dimensioni che dialogano direttamente con le componenti sociale, ambientale ed economica della responsabilità. Inoltre, le organizzazioni sportive – molte delle quali strutturate come enti non profit – sono implicitamente chiamate a dare prova di responsabilità sociale, in virtù delle caratteristiche stesse che contraddistinguono il settore non profit³⁴⁵. Questi fattori, singolarmente o congiuntamente, hanno da tempo spinto il mondo dello sport a promuovere iniziative sociali di vario genere, frequentemente orientate ai giovani o al radicamento nelle comunità locali.

La crescente professionalizzazione dell'industria sportiva, l'esplosione delle trasmissioni televisive e dei diritti media, nonché la progressiva commercializzazione del settore, hanno favorito l'adozione di pratiche manageriali di tipo aziendalistico³⁴⁶, tra cui la responsabilità sociale d'impresa (CSR). Di conseguenza, il ruolo dello sport nella società si è rafforzato, con le organizzazioni sportive sempre più riconosciute come attori influenti nel panorama globale³⁴⁷. Come osservano Smith e Westerbeek, “la natura stessa dello sport lo rende un contesto unicamente posizionato per influenzare la società in generale e le comunità in particolare”³⁴⁸.

Non sorprende, allora, che figure istituzionali di primo piano abbiano sottolineato la capacità dello sport di generare impatti positivi. L'ex Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, ha messo in evidenza il potere del calcio

³⁴⁴ G. Zeimers, A. Lefebvre, M. Winand, C. Anagnostopoulos, T. Zintz e A. Willem, *Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis*, in *Euro. Sport Manage. Q.* 2021, 21, pp. 173-193.

³⁴⁵ Cfr. P. Moon, E. Bayle e A. François, *Assessing International Sport Federations' Sustainability Practices: Toward Integrating Sustainability in Their Main Sports Events*, in *Frontiers in Sports and Active Living*, 2022, 3; Id., *Challenges and Limitations of the Implementation of Sustainability Practices in International Sports Federations*, in B. Basu, M. Desbordes e S. Sarkar (a cura di), *Sports Management in an Uncertain Environment*, Singapore, 2023, pp. 77-105.

³⁴⁶ Cfr. P. Moon, E. Bayle e A. François, *Challenges and Limitations of the Implementation of Sustainability Practices in International Sports Federations*, cit., pp. 77-105.

³⁴⁷ Cfr. G. Walters e R. Tacon, *Corporate social responsibility in European football*, cit.

³⁴⁸ A.C.T. Smith e H. Westerbeek, *Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility*, in *J. Corp. Citiz.*, 2007, 25, p. 48. Traduzione nostra dall'originale: “[...] the nature of sport lends itself to being uniquely positioned to influence society in general and communities in particular”.

di trasmettere lezioni di vita, insegnando ad affrontare gli avversari come rivali e non come nemici³⁴⁹. Un messaggio ripreso dall'allora Presidente della FIFA³⁵⁰, Joseph S. Blatter, secondo cui il gioco, dopo essere stato sviluppato e diffuso in tutto il mondo, può oggi essere messo al servizio di un obiettivo ancora più ambizioso: “rendere il mondo un posto migliore”³⁵¹.

2. Dalle origini alla svolta istituzionale nello sport e nel calcio

I primi approcci sistematici alla responsabilità sociale nello sport risalgono alla fine degli anni Ottanta e ai primi anni Novanta (Babiak & Wolfe, 2013; Kott, 2005; Moon, et al., 2022; Robinson, 2005 in Moon et al., 2023), quando le organizzazioni sportive iniziarono a sviluppare iniziative filantropiche e comunitarie, in gran parte volontarie e frammentate. Questi programmi, ancora distanti da un'idea compiuta di sostenibilità, riflettevano due direttrici principali. Da un lato, forme embrionali di CSR orientate alla beneficenza, al sostegno dei giovani e all'inclusione sociale. Dall'altro, un'attenzione crescente alle problematiche ambientali, legata agli impatti delle infrastrutture sportive, dei grandi eventi e della mobilità connessa alle competizioni internazionali, pur senza trascurare i benefici economici che tali eventi garantivano a città e Paesi ospitanti³⁵².

Con la Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo (UNCED) del 1992, nota come “Summit della Terra”, la tutela ambientale è stata definitivamente riconosciuta come necessità imprescindibile, e non più come scelta opzionale³⁵³. Da quel momento le organizzazioni sportive – in primis CIO³⁵⁴ e FIFA – hanno assunto un ruolo più attivo nel rispondere alle sfide ambientali³⁵⁵, segnando una chiara “tendenza evolutiva verso l'eco-compatibilità”³⁵⁶. Come sottolineano gli stessi autori Lim e Park: “se in passato le strutture sportive eco-compatibili si

³⁴⁹ *Ibidem*

³⁵⁰ Acronimo di *Fédération Internationale de Football Association*, fondata a Parigi nel 1904 e con sede a Zurigo. È l'organismo di governo del calcio mondiale, responsabile dell'organizzazione dei Mondiali e della definizione delle regole e strategie globali del gioco.

³⁵¹ A C.T. Smith e H. Westerbeek, *Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility*, cit.

³⁵² L'impatto economico dei mega-eventi è diventato sempre più controverso. Sebbene vengano spesso presentati come occasioni di rilevanti benefici economici, sono sempre più percepiti come dannosi per le comunità locali, in quanto aggravano problematiche legate all'accessibilità abitativa, all'equità sociale e al benessere collettivo. In molti casi contribuiscono inoltre al fenomeno dell'overtourism, mettendo ulteriormente sotto pressione le infrastrutture e le risorse locali. Un esempio recente è rappresentato dalla forte opposizione dei residenti di Barcellona all'America's Cup del 2024.

³⁵³ Cfr. D. Lim e S. Park, *A Study of Measures for Sustainable Sport*, in *Sustainability*, 2023, 15.

³⁵⁴ Acronimo di Comitato Olimpico Internazionale (in inglese IOC – *International Olympic Committee*), organismo con sede a Losanna che dal 1894 è responsabile dell'organizzazione dei Giochi Olimpici e della promozione dei valori olimpici a livello globale.

³⁵⁵ Cfr. D. Lim e S. Park, *A Study of Measures for Sustainable Sport*, cit.

³⁵⁶ *Ivi*, p. 9. Traduzione nostra dall'originale: “[...] demonstrating a clear «evolutionary trend of eco-friendliness»”.

focalizzavano sull'utilizzo dell'ambiente naturale senza danneggiarlo o sulla minimizzazione degli input materiali e sul riciclo delle risorse, i progressi scientifici e tecnologici hanno progressivamente spostato l'attenzione verso l'impiego di nuove tipologie di materiali e verso la generazione e l'uso di fonti energetiche alternative”³⁵⁷.

Il Comitato Olimpico Internazionale fu la prima grande istituzione sportiva a inserire criteri ambientali nella valutazione delle città candidate a ospitare i Giochi, ponendo così le basi per una maggiore integrazione della dimensione ecologica nella governance dello sport globale.

Un passaggio simbolico di questa evoluzione fu rappresentato dalle Olimpiadi invernali di Lillehammer del 1994, spesso ricordate come i primi “Giochi verdi”³⁵⁸, nei quali la dimensione ambientale venne per la prima volta posta al centro della progettazione e della gestione dell'evento. Non è un caso che siano stati proprio i Giochi invernali ad anticipare tale sensibilità³⁵⁹: la fragilità degli ecosistemi montani era da tempo evidente e la costruzione di nuove infrastrutture aveva spesso alimentato critiche e mobilitazioni.

Dopo Lillehammer, l'attenzione alla sostenibilità ha continuato a crescere, trovando nuove forme di istituzionalizzazione. Un ulteriore punto di svolta si ebbe con i Giochi Olimpici di Vancouver 2010, quando il comitato organizzatore (VANOC) istituì un dipartimento interamente dedicato alla sostenibilità, incaricato di gestire in maniera integrata gli impatti ambientali, sociali ed economici³⁶⁰. Da Londra 2012 in avanti, la sostenibilità è diventata parte integrante della pianificazione olimpica, consolidandosi come requisito strutturale nei processi organizzativi dei grandi eventi sportivi.

Parallelamente, anche il calcio iniziava a muovere i primi passi in questo ambito, inizialmente con un orientamento spiccatamente sociale. Nel 1995 la FIFA avviò i propri programmi umanitari³⁶¹ e, a partire dal 1997, intraprese una collaborazione con l'Organizzazione Internazionale del Lavoro per contrastare il lavoro minorile nell'industria manifatturiera dei palloni³⁶². Due anni più tardi, nel 1999, FIFA e Nazioni Unite firmarono un'alleanza strategica volta a sfruttare il potere del calcio per promuovere lo sviluppo sociale e affrontare sfide globali.

³⁵⁷ *Ibidem*. Traduzione nostra dall'originale: “[...] whereas eco-friendly sports facilities formerly focused on utilizing the natural environment as much as possible without damaging it or on minimizing material inputs and recycling resources, scientific and technological advances have meant that this focus has gradually shifted to construction using new types of materials and the generation and use of new sources of energy”.

³⁵⁸ Cfr. CIO, *Lillehammer 1994 set the stage for sustainable Games legacies*, in *Olympic News*, 7 gennaio 2014.

³⁵⁹ Cfr. J.H. Lesjø e E.A. Gulbrandsen, *The Olympics: Institutionalization and standardization of sustainability*, in B.P. McCulloch e T.B. Kellison (a cura di), *Routledge Handbook of Sport and the Environment*, New York, 2018, pp. 109 ss.

³⁶⁰ Cfr. P. Moon, E. Bayle e A. François, *Challenges and Limitations of the Implementation of Sustainability Practices in International Sports Federations*, cit.

³⁶¹ A. Sadecky, *FIFA and the United Nations Educating the Most Underprivileged Through Sport*, in *un.org*, 9 settembre 2015.

³⁶² *Ibidem*.

Un ulteriore passo avanti fu compiuto con i Mondiali di Germania 2006, i primi a considerare in modo sistematico le questioni ambientali, pur in un linguaggio ancora dominato dai riferimenti a “green” e “CSR”. Solo nel 2012 la FIFA adottò una strategia di sostenibilità organica e comprensiva³⁶³, segnando il passaggio a un approccio più integrato e multilivello. La Figura 1 illustra la transizione della FIFA verso la sostenibilità.

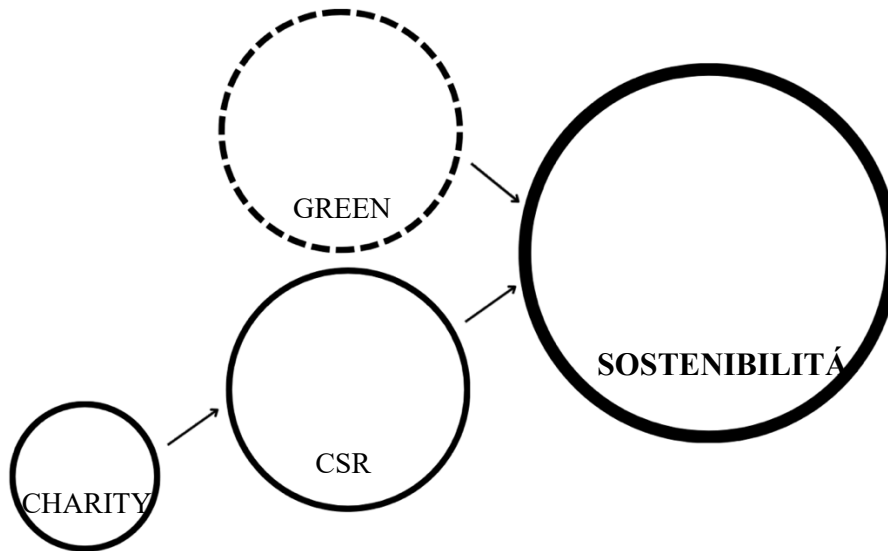


Figura 1³⁶⁴

Dalla beneficenza alla CSR fino alla sostenibilità: l'evoluzione della FIFA

Sia il CIO sia la FIFA hanno dunque svolto un ruolo di apripista nell'introdurre la sostenibilità nell'agenda sportiva³⁶⁵, sebbene l'uso esplicito del termine si sia diffuso solo a partire dagli anni 2010, sostituendo gradualmente la più tradizionale nozione di “responsabilità sociale”³⁶⁶. Una sostituzione che, peraltro, non è ancora stata uniformemente recepita all'interno dell'ecosistema sportivo.

3. Il quadro normativo e regolamentare europeo

Il percorso della sostenibilità nel calcio europeo non può essere compreso senza considerare il quadro giuridico e regolamentare entro cui esso si sviluppa. Accanto alle iniziative volontarie di federazioni e club, infatti, il settore è stato plasmato da una duplice dinamica: da un lato, le norme e la giurisprudenza dell'Unione Europea, che hanno progressivamente ridefinito i margini di autonomia dello sport; dall'altro,

³⁶³ Cfr. P. Moon, E. Bayle e A. François, *Challenges and Limitations of the Implementation of Sustainability Practices in International Sports Federations*, cit.

³⁶⁴ *Ibidem*.

³⁶⁵ Cfr. *ibidem*.

³⁶⁶ Cfr. *ibidem*.

L'affermazione di cornici normative e standard internazionali, che hanno contribuito a consolidare aspettative e obblighi in materia di sostenibilità. Questi sviluppi hanno inciso tanto sugli equilibri economici e competitivi quanto sugli obblighi di trasparenza e di rendicontazione, fornendo il contesto entro cui si collocano le strategie di UEFA³⁶⁷, ECA³⁶⁸ e degli altri attori calcistici.

3.1. (Segue) *Giurisprudenza della Corte di giustizia e autonomia sportiva*

Il quadro normativo del calcio europeo è stato profondamente influenzato dall'Unione europea, le cui norme e pronunce giurisprudenziali hanno progressivamente ridisegnato i confini dell'autonomia sportiva³⁶⁹.

Un primo intervento risale al caso *Walrave e Koch*³⁷⁰, in cui la Corte di giustizia precisò che le regole concernenti questioni puramente sportive – come i regolamenti di gioco – possono restare escluse dall'ambito del diritto dell'Unione, mentre gli aspetti economici e commerciali dello sport vi rientrano pienamente.

Successivamente, con la sentenza *Bosman*³⁷¹, applicando l'art. 45 TFUE sulla libera circolazione dei lavoratori agli atleti professionisti, la Corte abolì le indennità di trasferimento per i giocatori svincolati all'interno dell'UE e dichiarò illegittime le quote federali sul numero di calciatori stranieri provenienti da Paesi membri. Si trattò di una decisione che trasformò in profondità l'assetto del calcio europeo, incidendo sugli equilibri contrattuali e finanziari e aprendo la strada a dinamiche di crescente mobilità e globalizzazione del mercato calcistico.

La linea interpretativa fu poi confermata e ampliata con la sentenza *Meca-Medina*³⁷², che riconobbe esplicitamente come lo sport costituisca anche un settore economico e sia quindi soggetto al diritto della concorrenza quando produce effetti economici. Più recentemente, nel caso *European Superleague*³⁷³, la Corte ha ribadito che gli organismi di governo sportivo sono veri e propri attori economici, tenuti al rispetto della normativa antitrust, rafforzando così l'idea che lo sport, pur

³⁶⁷ Acronimo di *Union of European Football Associations*, fondata a Basilea nel 1954 e con sede a Nyon (Svizzera).

³⁶⁸ Acronimo di *European Club Associations*, fondata a Ginevra nel 2008 e con sede attuale a Nyon (Svizzera).

³⁶⁹ Sul tema si rimanda al contributo di A. Orlando, *L'ultima stagione del diritto europeo dello sport nella giurisprudenza della Corte di giustizia: la faticosa emersione della specificità*, contenuto in questo volume, e alla bibliografia ivi citata.

³⁷⁰ Corte giust., 12 dicembre 1974, *Walrave e Koch c. Association Union cycliste internationale e al.*, cit., pp. 1405 ss.

³⁷¹ Corte giust., 15 dicembre 1995, c. 415/93, *URBSFA c. Jean-Marc Bosman, Royal club liégeois SA c. Jean-Marc Bosman e al. e UEFA c. Jean-Marc Bosman*, in *Raccolta*, 1995-I, pp. 5040 ss.

³⁷² Corte giust., 18 luglio 2006, c. 519/04 P, *David Meca-Medina e Igor Majcen c. Commissione*, in *Raccolta*, 2006-I, pp. 6991 ss.

³⁷³ Corte giust., 21 dicembre 2023, c. 333/21, *European Super League Company SL c. FIFA e UEFA*, in *Raccolta*, 2023, 1011.

nella sua specificità, non possa sottrarsi ai principi fondamentali del diritto dell'Unione.

Tra queste pronunce, la sentenza *Bosman* è universalmente considerata un vero spartiacque: ha trasformato in modo radicale e irreversibile l'economia del calcio europeo, ridefinendo le regole del gioco e aprendo una nuova fase nei rapporti contrattuali e finanziari. In un contesto in cui l'industria sportiva era andata progressivamente professionalizzandosi e commercializzandosi sin dall'abolizione del codice olimpico dell'amatorialità (1981), tale decisione incrementò la mobilità e il potere contrattuale dei calciatori, provocando un aumento rapido di stipendi e valori di mercato. Allo stesso tempo, contribuì alla globalizzazione del calcio per club, consentendo alle società più ricche di attrarre i migliori talenti e accentuando così gli squilibri competitivi. Parallelamente, tutti gli attori dell'industria evolvevano nella stessa direzione: i *top player* inseguivano premi e ingaggi sempre più elevati, il pubblico richiedeva spettacolo, e broadcaster e sponsor puntavano al ritorno sull'investimento.

3.2. (Segue) *Direttive europee e standard internazionali in materia di sostenibilità*

All'impianto giurisprudenziale descritto al paragrafo precedente si è affiancato un crescente intervento del legislatore europeo in materia di sostenibilità, con effetti diretti anche sugli operatori calcistici organizzati in forma societaria. Un passo decisivo verso l'armonizzazione della rendicontazione non finanziaria è stata la Direttiva 2014/95/UE (NFRD³⁷⁴), che ha richiesto agli enti di interesse pubblico di rendicontare, almeno, su tematiche ambientali, sociali e attinenti al personale, sul rispetto dei diritti umani e sulla lotta alla corruzione e alla concussione³⁷⁵.

La portata della NFRD è stata significativamente ampliata dalla Direttiva 2022/2464/UE (CSRD³⁷⁶), applicabile a una platea più ampia di imprese — incluse le grandi imprese di interesse pubblico, tutte le grandi imprese e le PMI quotate. La CSRD introduce obblighi informativi più estesi, imponendo la rendicontazione in conformità agli European Sustainability Reporting Standards (ESRS): le informative includono dettagli ambientali, sociali e di governance, tra cui le emissioni di gas serra (*scope 1*, *scope 2* e, ove rilevante, *scope 3*)³⁷⁷, nonché fattori

³⁷⁴ NFRD: *Non-Financial Reporting Directive*.

³⁷⁵ Cfr. F. Manes-Rossi, A. Tiron-Tudor, G. Nicolò e G. Zanellato, *Ensuring More Sustainable Reporting in Europe Using Non-Financial Disclosure – De Facto and De Jure Evidence*, in *Sustainability*, 2018, 4, p. 6.

³⁷⁶ CSRD: *Corporate Sustainability Reporting Directive*.

³⁷⁷ Gli standard di rendicontazione distinguono tre categorie di emissioni di gas serra (GHG): *scope 1* – emissioni dirette da fonti possedute o controllate dall'organizzazione (es. combustione di carburanti in impianti o veicoli); *scope 2* – emissioni indirette derivanti dalla produzione di energia acquistata e consumata (es. elettricità, calore, vapore); *scope 3* – tutte le altre emissioni indirette generate lungo la catena del valore, a monte e a valle (es. fornitori, trasporti, viaggi, utilizzo e smaltimento dei prodotti). Lo Scope 3 è generalmente il più rilevante e complesso da misurare,

relativi ai diritti umani e agli aspetti sociali. Un elemento distintivo della CSRD è, infatti, l'introduzione del principio di "doppia materialità", che impone alle imprese di considerare non solo gli impatti della sostenibilità sulle loro performance finanziarie, ma anche gli effetti delle proprie attività sull'ambiente e sulla società, secondo un approccio già promosso dal *Global Reporting Initiative* e ora divenuto vincolante a livello europeo³⁷⁸.

È importante sottolineare che le direttive europee vengono recepite a livello nazionale con tempi e modalità differenti. Nel settore calcistico europeo ciò rileva in modo concreto, poiché numerosi club, in quanto società, rientrano nell'ambito soggettivo di applicazione e sono quindi tenuti a rafforzare processi, misurazioni e sistemi di reporting. La Spagna, ad esempio, ha recepito la NFRD con il *Real Decreto-ley* 18/2017, ma è stata la successiva *Ley* 11/2018 a estenderne in modo significativo l'ambito, includendo anche grandi imprese private e gruppi societari non quotati o non qualificati come enti di interesse pubblico, con un meccanismo progressivo che ha ricompreso, nell'arco di tre anni, anche le imprese con più di 250 dipendenti. Di conseguenza, come emerge da una ricerca condotta sulla transizione ESG nei club partecipanti alla Serie A e a LaLiga³⁷⁹, già nel 2021 circa dieci club professionistici spagnoli erano soggetti a obblighi di rendicontazione non finanziaria. In Italia, invece, nessun club risulta, alla data di scrittura, direttamente obbligato: le pratiche di disclosure in ambito ESG restano prevalentemente volontarie, con la Juventus come principale eccezione. Tuttavia, con l'entrata in vigore della CSRD, la maggior parte dei club professionistici italiani sarà chiamata ad adottare sistemi strutturati di rendicontazione.

soprattutto in settori caratterizzati da ampie catene di fornitura e da elevata mobilità, come quello calcistico.

³⁷⁸ Il concetto di materialità affonda le sue radici nella prassi contabile e finanziaria, ma con l'emergere della sostenibilità e la crescente attenzione agli stakeholder ha progressivamente oltrepassato i confini del reporting economico. La materialità è oggi un principio cardine che consente alle organizzazioni di stabilire quali informazioni rendicontare, fungendo al tempo stesso da meccanismo di selezione e da strumento strategico, modellato dalle dinamiche istituzionali. Cfr. D. Giacomini, L. Rocca e D. Tonoli, *Exploring Materiality and Stakeholder Engagement in European Water Utilities' Sustainability Strategies, Organizational Practices, and Reporting*, in *Business Strategy and the Environment*, 2025, 2, p. 2607. Come osservato in letteratura, essa "riguarda la questione fondamentale di quali informazioni di sostenibilità continuo, e per chi": cfr. J. Oll, T. Spandel, F. Schiemann e J. Akkermann, *The concept of materiality in sustainability reporting: From essential contestation to research opportunities*, in *Man. Pol. J.*, 2024, 2, pp. 321-350. Una questione di sostenibilità è considerata materiale quando rappresenta un tema economico, ambientale o sociale sul quale un'impresa esercita un impatto o da cui può essere a sua volta influenzata: cfr. NYU Stern Center for Sustainable Business, *Sustainability Materiality: Matrices Explained*, 2019, p. 2. Attualmente la materialità nella rendicontazione di sostenibilità viene declinata in due dimensioni: la materialità singola, che considera l'impatto delle questioni ESG sul valore economico dell'organizzazione (prospettiva *outside-in*), e la doppia materialità, che include anche gli effetti delle attività aziendali sull'ambiente e sulla società (prospettiva *inside-out*). Quest'ultima rappresenta il principio fondante delle normative europee in materia di rendicontazione non finanziaria: cfr. M. Mitrović, *Materiality concept(s) in the EU sustainability (non-financial) reporting: The challenge of equivalence*, in *Law & Econ.* 2024, 4.

³⁷⁹ A. Dell'Aquila, *The ESG transition in football: Examining club strategies in Serie A (Italy) and LaLiga (Spain)*, Tesi dottorale, Università del Salento, 2025.

Il percorso è stato recentemente interessato da ulteriori aggiustamenti normativi: nell'aprile 2025 la Commissione europea ha adottato il "Pacchetto Omnibus"³⁸⁰, un insieme di emendamenti al quadro di attuazione della CSRD in risposta alle preoccupazioni espresse dalle piccole e medie imprese e dalle associazioni di categoria. Il pacchetto ha previsto, tra l'altro, un rinvio di un anno per l'applicazione degli standard settoriali europei (ESRS), semplificazioni per le PMI e un approccio più snello alla valutazione di materialità. Tali modifiche non incidono sull'architettura di fondo della direttiva, ma segnano un passaggio dall'accelerazione alla consolidazione, con l'obiettivo di rendere l'attuazione più proporzionata ed efficace, riducendo gli oneri amministrativi senza comprometterne le finalità di lungo periodo.

Se le direttive europee costituiscono oggi il quadro giuridico vincolante entro cui si muovono le organizzazioni, non meno rilevante è stato l'apporto degli standard e delle cornici internazionali, che hanno contribuito a plasmare le agende politiche e le pratiche aziendali. Nel 2011 le Nazioni Unite hanno lanciato i Principi guida su imprese e diritti umani (*Ruggie Principles*), lo standard globale per prevenire e affrontare i rischi di impatti negativi sui diritti umani connessi alle attività d'impresa³⁸¹. I Principi si applicano agli Stati e a tutte le imprese, transnazionali e non, indipendentemente da dimensioni, settore, sede, assetto proprietario e struttura³⁸², e sono ampiamente considerati "il precursore di tutte le regolazioni globali in materia di *due diligence* (inclusa la Direttiva UE 2024/1760 sulla *due diligence*)"³⁸³. Un ulteriore traguardo è l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, adottata nel settembre 2015, che introduce i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e 169 target da raggiungere entro il 2030, orientando progressivamente politiche nazionali, strategie aziendali e cooperazione internazionale. A livello globale, nel 2021 la *IFRS Foundation* ha istituito l'*International Sustainability Standards Board (ISSB)*³⁸⁴ per sviluppare un quadro standardizzato di informativa sulla sostenibilità³⁸⁵.

³⁸⁰ Commissione europea, *La Commissione semplifica le norme sulla sostenibilità e sugli investimenti dell'UE e riduce le spese amministrative delle imprese di oltre 6 miliardi di Euro*, comunicato stampa, 26 febbraio 2025.

³⁸¹ Cfr. ONU, *Guiding Principles on Business and Human Rights. Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*, New York-Ginevra, in *ohchr.org*, 2011.

³⁸² *Ivi*, p. 1.

³⁸³ Così, A. Andreu Pinillos e I. García Tejerina, *Historia y génesis de la sostenibilidad*, in *Monografías del Master de Sostenibilidad*, 2024, p. 13.

³⁸⁴ La *IFRS Foundation* è un'organizzazione senza fini di lucro con sede a Londra, responsabile della definizione degli standard contabili internazionali (*International Financial Reporting Standards*, IFRS). Nel 2021, nell'ambito della Conferenza ONU sul clima (COP26) di Glasgow, la Fondazione ha istituito l'*International Sustainability Standards Board (ISSB)*, con l'obiettivo di sviluppare un quadro globale e standardizzato per la rendicontazione di sostenibilità. L'ISSB ha il compito di elaborare principi comuni che consentano alle imprese di fornire informazioni comparabili, affidabili e trasparenti su rischi e opportunità legati alla sostenibilità, in stretta connessione con il reporting finanziario tradizionale.

³⁸⁵ Cfr. A. Andreu Pinillos e I. García Tejerina, *Historia y génesis de la sostenibilidad*, cit., p. 14.

In sintesi, la giurisprudenza della Corte di giustizia, le direttive europee sulla rendicontazione di sostenibilità e gli standard internazionali hanno progressivamente trasformato la sostenibilità in un ambito sempre più regolato e standardizzato, delineando una cornice vincolante e convergente. Questo quadro incide direttamente sul calcio europeo: non solo sulle regole di concorrenza e sul mercato del lavoro sportivo, ma anche sugli obblighi di disclosure e sui sistemi di governance cui club e organismi del settore sono chiamati ad adeguarsi. Ne deriva un contesto multilivello di vincoli giuridici e aspettative sociali che impone al calcio di ripensare il proprio posizionamento strategico nel lungo periodo.

4. La sostenibilità nel calcio europeo: attori, programmi e strategie

Il percorso intrapreso da UEFA in materia di sostenibilità riflette in larga misura l'esperienza di FIFA, pur presentando alcune caratteristiche peculiari dovute alla presenza dell'Unione Europea, al grado di maturità del mercato e ad altri fattori strutturali. UEFA è l'organismo di vertice del calcio europeo, incaricato di organizzare le competizioni per club e squadre nazionali e di definire il quadro regolatorio complessivo del settore. Accanto ad essa operano altre organizzazioni che svolgono un ruolo rilevante nell'assetto del calcio continentale, tra cui ECA, *European Leagues*³⁸⁶ e FIFPRO³⁸⁷, ciascuna con un proprio ambito di competenza.

ECA rappresenta i club professionistici e, come dichiarato sul proprio sito ufficiale, “sin dalla sua fondazione nel 2008 lavora per tutelare, rafforzare e sviluppare gli interessi dei club europei”, sottolineando “il ruolo centrale che i club svolgono nello sviluppo, nella sostenibilità e nel successo del calcio”. Con una base associativa che supera i 700 club professionistici³⁸⁸, ECA mira a consolidare la propria influenza nei processi di governance calcistica europea.

European Leagues si definisce sul proprio sito come “la voce delle leghe calcistiche professionistiche in Europa su tutte le questioni di interesse comune”, rappresentando “la stragrande maggioranza dei datori di lavoro nel dialogo sociale europeo per il settore calcistico professionistico”. Secondo la stessa fonte, comprende 39 leghe nazionali e oltre 1.130 club in 33 Paesi, con la missione dichiarata di “valorizzare e tutelare le competizioni nazionali, affinché possano

³⁸⁶ Organizzazione fondata nel 2005, con sede a Nyon (Svizzera), che rappresenta le leghe calcistiche professionistiche in Europa. Riunisce 39 leghe nazionali in 33 Paesi, dando voce alla maggior parte dei club nel dialogo sociale europeo e tutelando le competizioni domestiche.

³⁸⁷ Acronimo di *Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels*, fondata nel 1965 e con sede a Hoofddorp (Paesi Bassi). È il sindacato mondiale dei calciatori professionisti, attivo nella tutela dei diritti, della salute e dello sviluppo di carriera degli atleti.

³⁸⁸ L'adesione all'ECA è volontaria, il che significa che, nonostante la sua ampia base associativa, non tutti i club professionistici ne fanno parte. Ad esempio, il Barcellona ha scelto di lasciare l'ECA a seguito del suo coinvolgimento nel progetto “Superlega” – una competizione separata proposta nella primavera del 2021 da diversi top club europei, molti dei quali si sono rapidamente ritirati.

permettere ai club di competere al massimo livello sportivo in un contesto sostenibile ed equilibrato”.

FIFPRO tutela invece i diritti dei calciatori, con particolare attenzione alle condizioni di lavoro, alla salute e allo sviluppo di carriera.

Nonostante ognuna delle sopracitate organizzazioni operi con finalità e in ambiti diversi, UEFA ha storicamente mantenuto la leadership nella definizione delle politiche, incluse quelle relative alla sostenibilità. Negli ultimi anni, tuttavia, anche ECA ha assunto un ruolo sempre più attivo in questo campo, segnando un progressivo processo di convergenza tra gli attori del sistema europeo.

In questo contesto, l'evoluzione della sostenibilità nel calcio europeo ha seguito un percorso di progressiva istituzionalizzazione, passando da iniziative volontarie di responsabilità sociale d'impresa a un approccio strutturato e multidimensionale. Inizialmente, UEFA e altri organismi di governo si concentravano soprattutto su attività filantropiche e comunitarie, sfruttando la forza del calcio per promuovere cambiamenti sociali. Con l'acuirsi della commercializzazione e il crescente divario finanziario tra club, si è reso necessario introdurre meccanismi regolatori in grado di garantire stabilità e correttezza competitiva.

Il primo passo concreto verso un quadro sistematico è stato l'avvio di regolamentazioni finanziarie, finalizzate ad assicurare la solidità economica dei club e delle leghe. Più recentemente, anche la sostenibilità sociale e ambientale ha acquisito crescente rilevanza, venendo progressivamente integrata nelle strutture di governance e nei quadri regolatori. Questi sviluppi hanno segnato il passaggio da attività sporadiche meramente filantropiche a un approccio più organico e istituzionalizzato.

I primi interventi di UEFA in materia di sostenibilità affondano le radici nella responsabilità sociale, attraverso programmi di sviluppo calcistico e iniziative rivolte alle comunità, in linea con l'approccio generale adottato dal settore³⁸⁹. Sin dagli anni iniziali, UEFA ha collaborato con organizzazioni internazionali quali UNHCR³⁹⁰, OMS³⁹¹, OIL³⁹², Commissione europea, *Fare Network*³⁹³, CAFE³⁹⁴, WWF e Comitato Internazionale della Croce Rossa. Se in un primo momento tali partnership avevano soprattutto una funzione di sensibilizzazione, nel tempo si sono

³⁸⁹ Cfr. G. Walters e R. Tacon, *Corporate social responsibility in European football*, cit.

³⁹⁰ Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (*United Nations High Commissioner for Refugees*), organismo delle Nazioni Unite con mandato di protezione internazionale dei rifugiati e degli sfollati.

³⁹¹ Organizzazione Mondiale della Sanità (*World Health Organization*), agenzia delle Nazioni Unite specializzata in salute pubblica, fondata nel 1948.

³⁹² Organizzazione Internazionale del Lavoro (*International Labour Organization*), agenzia delle Nazioni Unite creata nel 1919, con sede a Ginevra, che promuove diritti sociali e del lavoro a livello globale.

³⁹³ Rete internazionale nata nel 1999 per combattere il razzismo e la discriminazione nel calcio (*Football Against Racism in Europe*).

³⁹⁴ *Centre for Access to Football in Europe*, organizzazione fondata nel 2009 con il supporto UEFA per promuovere l'accessibilità e l'inclusione delle persone con disabilità negli stadi e nelle competizioni calcistiche.

trasformate in strumenti di sostegno economico strutturato, rafforzando il ruolo di UEFA nella promozione dell'inclusione e della buona governance nello sport.

In questa stessa direzione si collocano i programmi più strutturali lanciati dall'organizzazione. Tra questi vi è *HatTrick*, lanciato nel 2004 come strumento di solidarietà volto a finanziare infrastrutture e a supportare varie iniziative, comprese quelle relative a *match-fixing*, formazione, licenze per club, sviluppo del calcio giovanile d'élite, calcio femminile e di base, arbitraggio e responsabilità sociale³⁹⁵.

Un impegno più formale alla CSR si ebbe nel 2007 con l'istituzione della *Football and Social Responsibility (FSR) Unit*, incaricata di "rafforzare la capacità della UEFA di contribuire allo sviluppo sostenibile della società europea attraverso il calcio, con particolare attenzione ai bambini"³⁹⁶. In quell'occasione, il *Comitato Fair Play* fu rinominato *Fair Play and Social Responsibility Committee*, con competenze strategiche sulle attività della nuova unità FSR³⁹⁷.

Il processo di istituzionalizzazione proseguì: nel 2014 fu pubblicato il primo *Football and Social Responsibility Report*, relativo alla stagione 2012/13. Nello stesso anno, il Congresso UEFA approvò la creazione della *UEFA Foundation for Children*, proposta dall'allora presidente Michel Platini, che divenne la principale piattaforma filantropica dell'organizzazione³⁹⁸, distinta dalle attività di CSR.

Nel 2018 UEFA lanciò *Respect*, il suo primo programma organico di responsabilità sociale, con l'obiettivo di sostenere le comunità locali, affrontare problematiche sociali e promuovere rispetto e unità al di là delle differenze di genere, etnia, religione e abilità³⁹⁹. Sia *HatTrick* che *Respect* hanno progressivamente ampliato il loro raggio d'azione e risultano tuttora operativi.

Se le suddette iniziative di responsabilità sociale hanno posto le basi per l'impegno di UEFA in materia di sostenibilità, il primo pilastro ad essere disciplinato in maniera vincolante è stato quello della sostenibilità finanziaria.

Di fronte alle criticità generate da oltre due decenni di liberalismo economico e di commercializzazione del calcio che aveva portato ad una situazione di importanti disparità economiche tra i club e pesanti situazioni di indebitamento, UEFA intervenne nel 2010 introducendo le regole del *Financial Fair Play* (FFP) all'interno del sistema di licenze per club⁴⁰⁰. Il FFP imponeva alle società l'obbligo di pareggio di bilancio, vietando che le spese superassero le entrate, con l'obiettivo

³⁹⁵ Cfr. UEFA, *UEFA HatTrick*, in *uefa.com*, 2 giugno 2022.

³⁹⁶ Cfr. UEFA, *UEFA Football and Social Responsibility report 2012/13*, 2014, p. 6.

³⁹⁷ *Ibidem*.

³⁹⁸ Cfr. R. Schwery, D. Cade e M. Zarco, *UEFA's Social Responsibility. Strategy review*, Biel, 2011.

³⁹⁹ Cfr. UEFA, *EURO Respect campaign launched*, in *uefa.com*, 16 giugno 2012.

⁴⁰⁰ Introdotta nel 2004, il sistema di licenze per club costituisce un quadro regolatorio che stabilisce gli standard minimi che le società devono rispettare per poter partecipare alle competizioni UEFA. Tali standard hanno svolto un ruolo fondamentale nella progressiva professionalizzazione del calcio europeo, imponendo vincoli stringenti in materia di infrastrutture, staff tecnico e medico, trasparenza e gestione finanziaria.

di prevenire l'accumulo di debiti insostenibili e promuovere una gestione finanziaria orientata al lungo periodo⁴⁰¹.

Consolidato il pilastro economico, UEFA avviò un percorso di progressiva estensione verso i pilastri sociale e ambientale, non più intesi soltanto come iniziative di responsabilità sociale, ma come dimensioni strategiche della sostenibilità in chiave ESG, integrate nelle proprie strutture di governance. Nel 2017 il portafoglio FSR fu esteso a nuove aree chiave, tra cui diritti umani, tutela dei minori e inclusione dei rifugiati attraverso il calcio. Tale ampliamento fu il risultato di una revisione strategica che, a seguito di un ampio processo di consultazione con gli stakeholder, mise in luce l'importanza crescente di questi temi per l'intero settore⁴⁰².

Il 2021 segnò un passaggio cruciale. Con il Congresso di Montreux la "Responsibility" fu ufficialmente riconosciuta come uno dei pilastri strategici della UEFA, all'interno della cornice *Together for the Future of Football*, e venne istituita una Divisione dedicata alla *Football Social Responsibility*⁴⁰³. Questo atto non solo consolidò l'impegno già avviato, ma aprì la strada alla definizione di una vera e propria strategia di sostenibilità a lungo termine, che prese forma nel 2022 con il lancio della *UEFA Sustainability Strategy 2030 – Strength Through Unity*⁴⁰⁴.

In parallelo, anche sul piano regolamentare si compì un salto di qualità. Il *Financial Fair Play*, la cui effettiva efficacia è stata ripetutamente messa in discussione⁴⁰⁵, si è evoluto fino a culminare, nel 2022, nelle *UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*. Queste hanno introdotto un modello di controllo dei costi mirato a bilanciare il rigore della supervisione economica con una maggiore flessibilità negli investimenti. Al tempo stesso, per la prima volta, hanno richiesto ai club di compiere passi concreti anche sugli altri due pilastri della sostenibilità, imponendo la nomina di *sustainability manager* e l'adozione di strategie proprie in materia sociale e ambientale⁴⁰⁶.

Sebbene rappresentino un passo avanti verso la buona governance e una sostenibilità intesa in senso olistico, queste norme si inseriscono in un contesto contraddittorio: da un lato, l'ambizione di UEFA di porsi come motore propulsore della transizione sostenibile; dall'altro, la realtà di un'istituzione che continua a

⁴⁰¹ Il sistema si è dimostrato efficace nel limitare le perdite, almeno sotto il profilo formale, ma è stato oggetto di numerose critiche. Alcuni osservano che, nel tentativo di preservare la stabilità complessiva del settore, i club di maggior rilievo abbiano ricevuto sanzioni meno severe rispetto alle società minori. Altri sottolineano come abbia limitato l'afflusso di capitale esterno nei club più piccoli, ostacolandone i processi di crescita e consolidando privilegi strutturali già esistenti. Ulteriori critiche riguardano le difficoltà di controllo: alcuni club sono stati accusati di aggirare le regole attraverso operazioni contabili complesse o sponsorizzazioni gonfiate, mentre l'applicazione delle sanzioni è apparsa incerta e spesso insufficiente a scoraggiare comportamenti opportunistici. La letteratura accademica sull'argomento è ampia, e un'analisi specifica sarebbe necessaria per valutarne appieno le implicazioni.

⁴⁰² Cfr. UEFA, *UEFA Football and Social Responsibility Report 2017/18*, 2019.

⁴⁰³ Cfr. UEFA, *UEFA Respect Report 2020/21*, 2022.

⁴⁰⁴ Cfr. *infra*, par. 5.

⁴⁰⁵ Cfr. *supra*, nota 400.

⁴⁰⁶ Cfr. *infra*, par. 5.

mostrare lacune, resistenze interne e una limitata capacità di incidere su un settore segnato da profonde disparità strutturali e da pressioni competitive sempre più intense.

Parallelamente, anche il resto della famiglia calcistica europea iniziò ad adeguare le proprie politiche, spinte dalle pressioni provenienti da UEFA e dalla società civile.

Nel 2010 ECA introdusse l'*ECA CSR Award*, con l'obiettivo di riconoscere ogni anno un club membro per un progetto di responsabilità sociale particolarmente significativo. Il premio mirava a "incoraggiare le buone pratiche tra i club associati"⁴⁰⁷. In quella fase, tuttavia, l'associazione non aveva ancora sviluppato una propria iniziativa strutturata in materia di CSR. Piuttosto, come dichiarato in un documento ufficiale, aveva "deciso di concentrare i propri sforzi sulla promozione delle attività di CSR nel loro complesso tra i club membri – non con l'obiettivo di darne pubblicità, ma con quello di incoraggiare tutti i club a essere attivi in questo ambito"⁴⁰⁸.

Le prime iniziative furono guidate dal *Marketing & Communication Working Group*, che pubblicò il primo *ECA Community & Social Responsibility Report*, una raccolta di progetti realizzati dai club membri. Nel 2016 seguì un secondo rapporto, *CSR in European Club Football – Best Practices from ECA Member Clubs*, che, come la pubblicazione precedente, presentava una selezione di esperienze concrete sviluppate a livello associativo. In quel documento ECA sottolineava come il proprio coinvolgimento in questo ambito fosse una risposta "alle richieste provenienti dai club membri, dettata dal desiderio di servire meglio i loro interessi"⁴⁰⁹. Per rafforzare il proprio ruolo nella CSR, l'associazione istituì una *CSR Task Force*, composta da esperti dei club, e alla fine del 2015 lanciò la sua prima iniziativa benefica ufficiale, *90 Minutes for Hope*, volta a sostenere i bambini rifugiati in Europa⁴¹⁰.

Entro il 2023, l'ECA aveva adottato un approccio più strutturato alla sostenibilità. Fu istituito un *Sustainability Working Group* e venne nominata Gaia Pretner come *Head of Sustainability*. Nel gennaio 2024, in occasione della riunione del Comitato Esecutivo a Doha, fu condotta una revisione del grado di allineamento degli sforzi di sostenibilità dei club con le *UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations* e con la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) dell'Unione Europea. Pochi mesi dopo, nell'aprile 2024, ECA pubblicò la sua prima *Sustainability Strategy*, garantendo la coerenza dei propri obiettivi con il quadro strategico *UEFA Strength Through Unity*. Per armonizzare l'approccio, l'associazione adottò le categorie di politica sociale e ambientale di UEFA,

⁴⁰⁷ Cfr. ECA, *Community & Social Responsibility. A collection of ECA Member Clubs' CSR Projects*, 2011, p. 2.

⁴⁰⁸ *Ibidem*.

⁴⁰⁹ Cfr. ECA, *CSR in European Club Football – Best Practices from ECA Member Clubs*, 2016, p. 8.

⁴¹⁰ Cfr. *ibidem*.

introducendo al contempo quattro ulteriori politiche di governance⁴¹¹. In qualità di partner strategico di UEFA, ECA collabora attivamente allo sviluppo di iniziative congiunte, offrendo supporto e orientamento ai propri club membri e ad altri stakeholder del settore⁴¹².

Nel complesso, la traiettoria della sostenibilità nel calcio europeo si è evoluta da iniziative volontarie a un approccio multipolare che integra dimensioni ambientali, sociali e di governance accanto alla sostenibilità economica e finanziaria. Questi aspetti, tuttavia, restano gestiti al di fuori delle divisioni di sostenibilità, così come attualmente concepite⁴¹³. Se la stabilità finanziaria è stata il primo aspetto ad essere disciplinato in modo sistematico, UEFA e i principali stakeholder stanno progressivamente incorporando i principi di sostenibilità nelle proprie strutture di governance, contribuendo a plasmare il futuro di lungo periodo del calcio europeo. La Tabella 1 riporta i principali passaggi che hanno segnato l'evoluzione del settore, dal paradigma della beneficenza a quello della sostenibilità.

Man mano che la sostenibilità assume il ruolo di priorità strategica, e non più di preoccupazione marginale, il crescente allineamento tra UEFA, ECA e i club lascia intendere che il calcio europeo voglia proseguire sulla strada di un modello più equilibrato e responsabile. Ciò non significa, tuttavia, che l'industria non incontri difficoltà o che tutti gli attori procedano allo stesso ritmo.

Tabella 1
Principali tappe della sostenibilità nel calcio europeo

Anno	Descrizione
1971	Prima partita internazionale di calcio femminile Hazenbrouck – 17 aprile: Francia–Paesi Bassi 4-0
1997	UEFA nomina il Comitato Internazionale della Croce Rossa come proprio partner benefico
1998	Prima edizione del <i>Monaco Charity Award</i> assegnato a Special Olympics Justin Fashanu, primo calciatore dichiaratamente omosessuale, muore tragicamente suicida
1999	UEFA avvia la cooperazione con la rete <i>Football Against Racism in Europe</i> (FARE)
2004	UEFA lancia il programma <i>HatTrick</i> come strumento di solidarietà per il finanziamento delle federazioni nazionali La piattaforma di UEFA EURO 2004 è utilizzata per sostenere la campagna <i>Let Us Play</i> del CICR

⁴¹¹ Cfr. ECA, *Sustainability Strategy*, 2024.

⁴¹² Cfr. *ibidem*.

⁴¹³ La sostenibilità finanziaria ed economica non rientra nelle strategie di sostenibilità di UEFA ed ECA, ma è solitamente attribuita alle competenze dei dipartimenti di finanza, amministrazione, contabilità o legale, a seconda della struttura organizzativa. Tale distinzione è dovuta anche al fatto che le questioni finanziarie e contabili sono soggette a normative specifiche dei singoli ordinamenti nazionali.

2007	UEFA rinomina il <i>Fair Play Committee</i> in <i>Fair Play and Social Responsibility Committee</i> e istituisce l'unità <i>Football Social Responsibility (FSR)</i>
2008	Pubblicato per la prima volta un rapporto di sostenibilità relativo a un torneo, dopo UEFA EURO 2008, con il supporto dei governi di Austria e Svizzera
2009	UEFA inizia a compensare le emissioni di CO ₂ derivanti dai viaggi aerei
2010	UEFA istituisce il <i>Social Responsibility Working Group</i> per UEFA EURO 2012 ECA introduce il <i>CSR Award</i> per i risultati fuori dal campo UEFA adotta il <i>Financial Fair Play</i> per ridurre le perdite finanziarie dei club
2011	ECA pubblica il primo <i>Community and Social Responsibility Report</i> Karen Espelund diventa la prima donna cooptata nel Comitato Esecutivo UEFA
2012	Viene condotto un audit indipendente sulla strategia del <i>Football Social Responsibility (FSR)</i> della UEFA Tutte le partite di EURO 2012 offrono il servizio di telecronaca audio-descrittiva tramite CAFE
2013	Pubblicato il UEFA EURO 2012 Social Responsibility Report

<i>Anno</i>	<i>Descrizione</i>
2014	UEFA pubblica il primo rapporto annuale <i>Football and Social Responsibility</i> Viene ufficialmente istituita la <i>UEFA Foundation for Children</i>
2015	Ai club è richiesto di nominare un <i>Disability Access Officer</i> nell'ambito delle norme di licensing e FFP ECA lancia la sua prima iniziativa benefica ufficiale, <i>90 minutes for hope</i> , a sostegno dei bambini rifugiati
2016	Dopo EURO 2016 viene pubblicato il rapporto di sostenibilità e responsabilità sociale post-evento ECA pubblica le prime raccolte di buone pratiche di CSR dei club membri e istituisce la <i>CSR Task Force</i>
2017	<i>Terre des hommes</i> diventa partner ufficiale UEFA FSR UEFA adotta la nuova <i>Social Responsibility Strategy</i> per il ciclo 2017–2021
2018	UEFA pubblica la Guida ai diritti umani per le organizzazioni sportive e co-fonda il <i>Centre for Sport and Human Rights</i> Lancia il programma <i>#Respect</i> , primo progetto organico di responsabilità sociale, e assegna il primo <i>#EqualGame Award</i>
2019	Introduzione di un formato di rendicontazione rafforzato, con inclusione di dati più estesi sulla sostenibilità
2020	<i>Terre des hommes</i> lancia, con il supporto UEFA, una piattaforma e un toolkit per la protezione dei minori UEFA sostiene le iniziative del <i>Green Deal europeo</i>
2021	La responsabilità diventa un pilastro centrale del modello di governance UEFA UEFA istituisce la <i>Football Social Responsibility (FSR) Division</i>

	UEFA lancia la sua prima campagna ambientale, <i>Cleaner air, better game</i> UEFA firma una lettera d'intenti con le Nazioni Unite a supporto degli Obiettivi di sviluppo sostenibile UEFA presentata la prima strategia di sostenibilità, <i>Strength Through Unity</i>
2022	Federazioni nazionali obbligate a nominare Sustainability Manager e responsabili per la tutela dei minori/giovani UEFA emana linee guida su infrastrutture sostenibili, economia circolare e buone pratiche ambientali. Nello stesso anno diventa membro fondatore di <i>UN Football for the Goals</i>, aderisce alla campagna <i>Race to Zero</i> e firma importanti accordi ONU
2023	UEFA lancia la campagna <i>#FootbALL</i> per promuovere inclusione e cambiamento positivo nel calcio europeo L'<i>ESG framework</i> viene applicato a tutte le finali UEFA Viene istituito un <i>Climate Investment Fund</i> a sostegno di iniziative legate al clima ECA crea il <i>Sustainability Working Group</i>, nomina un <i>Head of Sustainability</i> I club partecipanti alle competizioni UEFA sono obbligati a nominare un Sustainability Manager

Anno	Descrizione
2024	UEFA EURO 2024 è il primo evento UEFA con una strategia ESG pienamente integrata UEFA lancia il <i>Carbon Footprint Calculator</i>, strumento open access per misurare e monitorare le emissioni di carbonio legate ai viaggi ECA pubblica la sua prima Sustainability Strategy, in linea con il quadro <i>UEFA Strength Through Unity</i>

Nota: elaborazione propria

5. L'architettura della sostenibilità nel calcio europeo

L'ultima tappa di un percorso avviato circa vent'anni fa è rappresentata dal lancio della prima strategia organica di sostenibilità 2030 di UEFA, *Strength Through Unity*, presentata nel. Tale strategia mira a integrare pratiche sostenibili in tutti gli aspetti del calcio europeo, allineandosi con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e ispirandosi al concetto olistico di sostenibilità introdotto dal Rapporto Brundtland⁴¹⁴.

⁴¹⁴ Pubblicato nel 1987 dalla *World Commission on Environment and Development* (WCED), il rapporto fu il risultato di un'iniziativa delle Nazioni Unite avviata nel 1983 per affrontare le sfide ambientali e di sviluppo a livello globale. Presieduta dall'ex Primo Ministro norvegese Gro Harlem Brundtland, la Commissione ebbe un ruolo determinante nel definire il dibattito sullo sviluppo sostenibile.

Strength Through Unity consolida numerose iniziative – fino ad allora sviluppate in modo frammentario – all’interno di un quadro comune, rispondendo alle crescenti aspettative dei tifosi e degli stakeholder. Un’indagine commissionata da UEFA ha infatti rilevato che il 70% dei tifosi europei si aspetta dall’organizzazione un ruolo attivo nella promozione della sostenibilità⁴¹⁵. Il documento strategico delinea “la via da seguire”, passando “dalla strategia all’azione”, e riconosce che “potrebbe essere necessario discutere e affrontare difficili compromessi riguardanti breve e lungo termine, profitto e valori, rischi e opportunità, nonché la definizione delle priorità”⁴¹⁶. In questo contesto, UEFA si è posta come acceleratore di processo, individuando cinque step prioritari, illustrate nella Tabella 2.

La strategia si articola in 11 policy, distribuite lungo i due pilastri dei diritti umani e dell’ambiente (Figura 2). Ciascuna *policy* è accompagnata da una chiara ambizione al 2030, da 34 aree tematiche specifiche collegate a 57 obiettivi tramite un piano d’azione, e da 74 indicatori di performance (KPI) destinati a misurarne l’attuazione⁴¹⁷. Gli obiettivi sono inoltre classificati in base all’orizzonte temporale (breve, medio o lungo periodo) e al livello di difficoltà, graduato su una scala da 1 a 5.

Tabella 2

Dalla strategia all’azione: i passi prioritari secondo UEFA

Piani di azione specifici per ciascuna policy
Una comunità di sustainability managers connessi attraverso un processo comune e una terminologia condivisa.
Linee guida e programmi di supporto per sviluppare strategie di sostenibilità presso le federazioni nazionali e altri stakeholder.
Misurazione e monitoraggio per la rendicontazione (annuale) delle azioni e dei risultati.
Criteri ESG (ambientali, sociali e di governance) che collegano sostenibilità, strategie operative e di finanziamento.

Nota: elaborazione propria da UEFA, Strength through Unity. UEFA Football Sustainability Strategy 2030, 2021.

Tra i cinque step prioritari, la creazione di una comunità di *sustainability manager* rappresenta l’iniziativa di maggiore impatto, con implicazioni significative per le strutture organizzative di club e federazioni nazionali.

⁴¹⁵ Cfr. UEFA, *Strength through Unity. UEFA Football Sustainability Strategy 2030*, 2021.

⁴¹⁶ *Ivi*, p. 48. Traduzione nostra dall’originale: “[...] difficult trade-offs might have to be discussed and made concerning short term versus long term, profit versus purpose, risks versus opportunities and priority setting”.

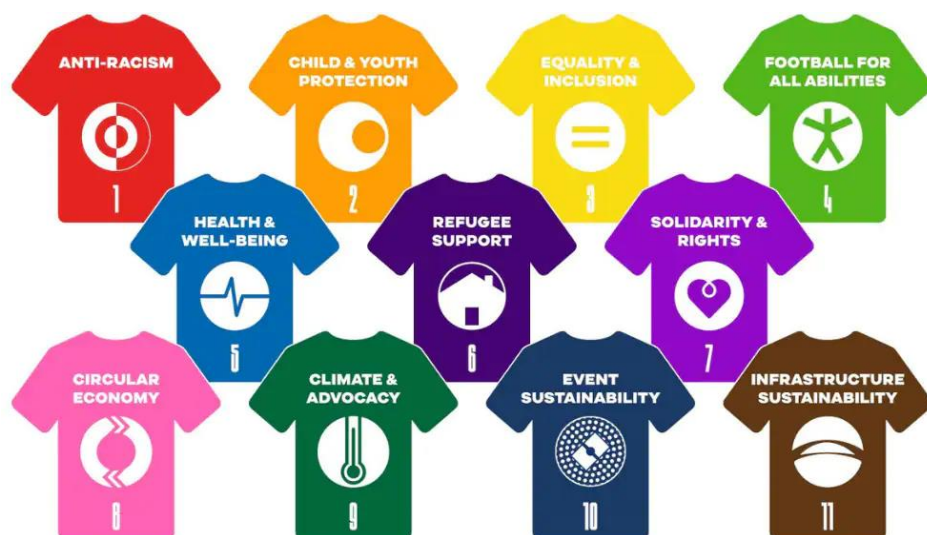
⁴¹⁷ *Ibidem*.

A seguito del lancio della strategia, alle federazioni è stato imposto di nominare un sustainability manager a partire dalla stagione 2022-2023, e di adottare una strategia di sostenibilità entro la stagione 2023-2024. Questa previsione obbligatoria ha dato avvio a un percorso in cui tutte le associazioni nazionali hanno dovuto elaborare e ottenere l'approvazione interna della propria *Football Sustainability Strategy*, con il supporto e l'orientamento forniti da UEFA in coerenza con il quadro strategico delineato in *Strength through Unity*. Secondo il *Respect Report* per la stagione 2023/24, tutte le 55 federazioni affiliate a UEFA dispongono ora di una strategia di sostenibilità e di un responsabile dedicato.

Diverso il discorso per i club, che restano soggetti privati e non rientrano automaticamente sotto la regolamentazione UEFA. Gli obblighi valgono infatti solo per le società partecipanti alle competizioni UEFA (*Champions League*, *Europa League*, *Conference League*). Dal 2022, tuttavia, tutte le prescrizioni in materia di sostenibilità sono state incorporate nel sistema delle licenze per club, con le *UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*⁴¹⁸. In base a tali norme, i club impegnati nelle competizioni europee sono tenuti a nominare un *sustainability manager* e ad adottare una strategia di sostenibilità in linea con la strategia UEFA 2030 entro la stagione 2023-2024. A differenza delle federazioni, tenute a coprire le 11 policy della strategia UEFA, i club al momento possono adottare una strategia più ridotta, coprendo solo 4 policy: uguaglianza e inclusione, lotta al razzismo, tutela di bambini e giovani, calcio per tutte le abilità e protezione ambientale⁴¹⁹.

Figura 2

Le 11 policy di sostenibilità UEFA



Nota: UEFA, Strength through Unity. UEFA Football Sustainability Strategy 2030, 2021.

⁴¹⁸ Cfr. *supra*, par. 4.

⁴¹⁹ UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*, 2024, art. 28, 29, 30 e 31.

Accanto al potere regolatorio diretto, UEFA ha avviato una cooperazione con ECA ed European Leagues per ampliare l'impatto della propria strategia. Tali collaborazioni hanno l'obiettivo di promuovere la consapevolezza e sviluppare azioni comuni in materia di sostenibilità sociale e ambientale, diffondere strumenti e buone pratiche, rafforzare la rete dei sustainability manager e valorizzare l'attuazione del quadro regolamentare europeo.

In questo percorso, ECA ha da un lato svolto la funzione di cerniera tra UEFA e i club membri, dall'altro ha progressivamente ritagliato un proprio spazio, dotandosi di una strategia e di una struttura dedicate alla sostenibilità. Nel 2024 ha adottato la sua prima strategia di sostenibilità, espressamente allineata a *Strength Through Unity* e fondata sulle stesse 11 policy di UEFA (Figura 2), cui ha aggiunto quattro ulteriori *policy* incentrate sulla governance (Figura 3).

Le quattro *policy* introdotte da ECA riguardano innanzitutto la Gestione del rischio, per identificare, valutare, prioritizzare e mitigare i rischi ambientali, sociali e di governance che possono incidere sul successo a lungo termine di un club, sulla sua stabilità finanziaria, sulla reputazione e sul rapporto con la comunità⁴²⁰.

La seconda *policy* è la Trasparenza, che implica la raccolta e la condivisione sicura dei dati organizzativi su richiesta, ma anche la pubblicazione proattiva e costante di informazioni interne, rese visibili e accessibili agli *stakeholder*⁴²¹. Tale *policy* assume un rilievo particolare per i circa 150 club soggetti agli obblighi di disclosure non finanziaria previsti dalla recente CSRD, poiché trasparenza e *accountability* si configurano come strumenti anticorruzione e contribuiscono a rafforzare la percezione pubblica dei club.

La terza *policy*, Formazione e sviluppo delle competenze, pone l'accento sulla necessità di ampliare le conoscenze in materia di sostenibilità sia tra i club sia all'interno dello staff ECA, riconoscendo che una buona governance si fonda sulla collaborazione e che l'integrazione orizzontale della sostenibilità rappresenta un elemento imprescindibile.

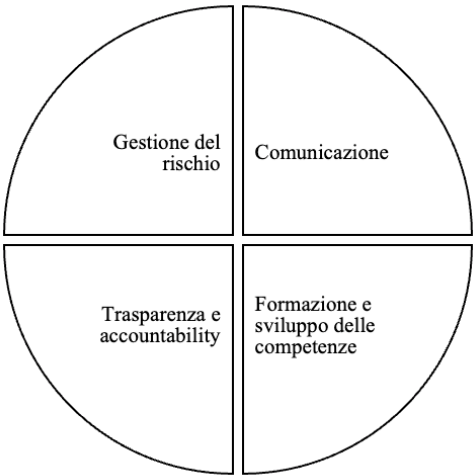
Infine, la *policy* dedicata alla Comunicazione sottolinea l'importanza di rendere pubblici impegni, azioni e risultati raggiunti da ECA, incoraggiando allo stesso tempo i club a mostrare i propri progressi e a farsi promotori del messaggio di sostenibilità, fungendo così da amplificatori della sua diffusione⁴²².

⁴²⁰ ECA, *Sustainability Strategy*, 2024, p. 31.

⁴²¹ *Ivi*, p. 34.

⁴²² *Ivi*, p. 45.

Figura 3
Le quattro policy di governance ECA



Nota: da ECA, Sustainability Strategy, 2024.

Le *policy* ESG di ECA prevedono azioni a breve (2025), medio (2027) e lungo termine (2030), con indicatori di monitoraggio distinti per i club membri e per l’associazione stessa. Esse si concentrano su sensibilizzazione, *advocacy*, formazione e supporto operativo, coerentemente con la missione di ECA. La Tabella 3 illustra i cinque step previsti per accompagnare le organizzazioni sportive – inclusi ECA e i club associati – nell’integrazione della sostenibilità (ECA, 2024).

Tabella 3
L’approccio in cinque fasi di ECA per una riuscita integrazione della sostenibilità

Step	Descrizione
Step 1	Istituire una struttura o una funzione dedicata alla sostenibilità.
Step 2	Definire una visione che allinei le pratiche di sostenibilità con la buona governance, su iniziativa della dirigenza.
Step 3	Valutare impatti, rischi e opportunità del club, passaggio cruciale per stabilire priorità, obiettivi e KPI.
Step 4	Diffondere la strategia di sostenibilità attraverso un report annuale, promuovendo trasparenza e accountability.
Step 5	Adottare iniziative trasversali per la formazione, lo sviluppo delle competenze e la comunicazione sui principi di sostenibilità.

Nota: da ECA, Sustainability Strategy, 2024.

La cooperazione tra UEFA, ECA ed European Leagues è strategica per dare concretezza alla *UEFA Sustainability Strategy 2030*. Solo attraverso un linguaggio

comune, la costruzione della comunità dei sustainability manager e la diffusione di strumenti condivisi è possibile estendere la cultura della sostenibilità oltre il perimetro delle competizioni UEFA, raggiungendo l'intero ecosistema calcistico europeo. Tale comunità, infatti, non rappresenta soltanto un meccanismo di coordinamento, ma ha il potenziale di diventare un vero catalizzatore di cambiamento sistemico per le organizzazioni calcistiche. Favorendo la collaborazione, rafforzando le capacità organizzative e promuovendo l'allineamento, i passi delineati nella Tabella 3 mirano a mettere club e federazioni nazionali nelle condizioni di integrare la sostenibilità nelle proprie operazioni e strategie, ponendo così le basi per un impatto duraturo.

6. Conclusioni

Le grandi organizzazioni sportive hanno intrapreso percorsi diversi verso la sostenibilità: le discipline più legate alla natura hanno abbracciato per prime le iniziative ambientali, mentre l'intero universo sportivo ha progressivamente incorporato dimensioni di responsabilità sociale, seppur con livelli variabili di formalizzazione e impegno. Col tempo, queste esperienze si sono trasformate in un approccio sempre più ampio e integrato, che riconosce la necessità di un quadro olistico per garantire la sostenibilità di lungo periodo. Ne emerge l'immagine di un imperativo complesso e multidimensionale, che intreccia obiettivi economici, sociali e ambientali, riaffermando la sostenibilità come un imperativo multifattoriale e non come un obiettivo isolato.

UEFA, nella sua doppia veste di organo regolatore del calcio europeo e di organizzatore di eventi, ha assunto un ruolo fondamentale nel guidare questa transizione, definendo strategie e imponendo obblighi minimi con l'obiettivo di uniformare le pratiche e di diffondere un linguaggio comune. Tuttavia, essa stessa, come ECA, le Leghe e le Federazioni, si trovano a fare i conti con difficoltà strutturali e contraddizioni interne: da un lato, l'ambizione di porsi come motore della sostenibilità; dall'altro, la lentezza dei processi decisionali, le resistenze culturali e i limiti nel tradurre gli impegni dichiarati in cambiamenti concreti.

I club, dal canto loro, si collocano su punti molto diversi nella "scalata della sostenibilità"⁴²³. Alcuni hanno già intrapreso percorsi strutturati, dotandosi di strategie, manager e sistemi di reporting; altri rimangono ancorati a iniziative di tipo filantropico o comunicativo, seppur in totale buona fede; altri ancora potrebbero facilmente essere tacciati di *greenwashing*. Questa eterogeneità dipende da molteplici fattori: non tutti i club sono soggetti agli stessi obblighi normativi europei, né tutti partecipano alle competizioni UEFA e quindi al sistema di licenze; le risorse economiche e organizzative variano enormemente; così come le comunità

⁴²³ Cfr. A. Dell'Aquila, *The ESG transition in football: Examining club strategies in Serie A (Italy) and LaLiga (Spain)*, cit.

di riferimento, le priorità locali e la sensibilità dei leader o della proprietà. In questo quadro emerge con forza la necessità che le leghe nazionali assumano un ruolo più centrale, guidando in modo sistemico il percorso verso la sostenibilità e sostenendo anche i club meno strutturati, affinché l'avanzamento non resti prerogativa esclusiva delle società più blasonate e internazionali. Non si può tuttavia dimenticare che molti club, persino nelle massime competizioni nazionali, lottano quotidianamente per la sopravvivenza economica: senza una base di sostenibilità finanziaria solida, risulta spesso difficile dedicare risorse e attenzione alle dimensioni sociale e ambientale.

Ne risulta un mosaico frammentato, in cui coesistono eccellenze, ritardi e approcci ibridi, a conferma che la sostenibilità, più che uno stato raggiunto, rappresenta un percorso in continuo divenire.

BIBLIOGRAFIA

- A. Aagaard e W. Vanhaverbeke, *The Twin Advantage: Leveraging Digital for Sustainability in Business Models*, in A. Aagaard (a cura di), *Business Model Innovation: Game Changers and Contemporary Issues*, Cham, 2024, pp. 227-262.
- A. Andreu Pinillos e I. García Tejerina, *Historia y génesis de la sostenibilidad*, in *Monografías del Master de Sostenibilidad*, 2024, pp. 13 ss.
- A. Dell'Aquila, *The ESG transition in football: Examining club strategies in Serie A (Italy) and LaLiga (Spain)*, Tesi dottorale, Università del Salento, 2025.
- K. Dhingra, *Corporate Social Responsibility and Sustainability of Corporate Performance*, in *Jindal J. Bus. Res.*, 2023, 1, pp. 19-29.
- D. Giacomini, L. Rocca e D. Tonoli, *Exploring Materiality and Stakeholder Engagement in European Water Utilities' Sustainability Strategies, Organizational Practices, and Reporting*, in *Business Strategy and the Environment*, 2025, 2, pp. 2607 ss.
- K. Kundu, *Sustainability and sustainable development*, in N.R. Madhu e B.K. Behera (a cura di), *A Basic Overview of Environment and Sustainable Development*, 1^a ed., Amsterdam, 2022, pp. 92-97.
- J.H. Lesjø e E.A. Gulbrandsen, *The Olympics: Institutionalization and standardization of sustainability*, in B.P. McCulloch e T.B. Kellison (a cura di), *Routledge Handbook of Sport and the Environment*, New York, 2018, pp. 109 ss.
- D. Lim e S. Park, *A Study of Measures for Sustainable Sport*, in *Sustainability*, 2023, 15.
- R. Lozano, *Sustainable Development and Sustainability*, in Id. (a cura di), *Toward Sustainable Organisations*, Cham, 2022.
- F. Manes-Rossi, A. Tiron-Tudor, G. Nicolò e G. Zanellato, *Ensuring More Sustainable Reporting in Europe Using Non-Financial Disclosure – De Facto and De Jure Evidence*, in *Sustainability*, 2018, 4, pp. 6 ss.
- M. Mitrović, *Materiality concept(s) in the EU sustainability (non-financial) reporting: The challenge of equivalence*, in *Law & Econ.* 2024, 4.
- P. Moon, E. Bayle e A. François, *Assessing International Sport Federations' Sustainability Practices: Toward Integrating Sustainability in Their Main Sports Events*, in *Frontiers in Sports and Active Living*, 2022, 3.
- P. Moon, E. Bayle e A. François, *Challenges and Limitations of the Implementation of Sustainability Practices in International Sports Federations*, in B. Basu, M. Desbordes e S. Sarkar (a cura di), *Sports Management in an Uncertain Environment*, Singapore, 2023, pp. 77-105.
- J. Oll, T. Spandel, F. Schiemann e J. Akkermann, *The concept of materiality in sustainability reporting: From essential contestation to research opportunities*, in *Man. Pol. J.*, 2024, 2, pp. 321-350.
- A. Orlando, *L'ultima stagione del diritto europeo dello sport nella giurisprudenza della Corte di giustizia: la faticosa emersione della specificità*, in questo volume.
- A. Sadecky, *FIFA and the United Nations Educating the Most Underprivileged Through Sport*, in *un.org*, 9 settembre 2015.
- E.M. Sánchez-Teba, M.D. Benítez-Márquez, G. Bermúdez-González e M. Luna-Pereira, *Mapping the Knowledge of CSR and Sustainability*, in *Sustainability*, 2021, 13.

R. Schwery, D. Cade e M. Zarco, *UEFA's Social Responsibility. Strategy review*, Biel, 2011.

A C.T. Smith e H. Westerbeek, *Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility*, in *J. Corp. Citiz.*, 2007, 25, pp. 48 ss.

M. van Marrewijk, *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, in A. C. Michalos e D. C. Poff (a cura di), *Citation Classics from the Journal of Business Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication*, Dordrecht, 2013, pp. 641-655.

G. Walters e R. Tacon, *Corporate social responsibility in European football. A report funded by the UEFA Research Grant Programme*, London, 2011.

G. Zeimers, A. Lefebvre, M. Winand, C. Anagnostopoulos, T. Zintz e A. Willem, *Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis*, in *Euro. Sport Manage. Q.* 2021, 21, pp. 173-193.