



**Le Organizzazioni Sportive nel 2023:  
dal Bilancio d'Esercizio al Piano di Sostenibilità**

venerdì 9 giugno 2023

## Introduzione

**Federico Visconti**

*Rettore, LIUC – Università Cattaneo*

**Roberto Ianni**

*Presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Busto Arsizio*

---

**Modera:**

**Patrizia Tettamanzi,**

*Professore Ordinario di Economia Aziendale, LIUC – Università Cattaneo*

**Francesco Carione,**

*Direttore Generale, Gazzetta dello Sport*

venerdì 9 giugno 2023



# 1 - Sport e Sostenibilità: la Prospettiva Accademica

venerdì 9 giugno 2023

Dal Bilancio al Report di Sostenibilità nelle Società Sportive

**Patrizia Tettamanzi**

*Professore Ordinario di Economia Aziendale, LIUC – Università Cattaneo*

venerdì 9 giugno 2023

# Dal Bilancio al Report di Sostenibilità nelle Società Sportive

09/06/2023



SOSTENIBILITÀ  
E SPORT

LE DINAMICHE  
ESG NEL  
CALCIO

SE EUROPEAN  
FOOTBALL  
INDEX

CONCLUSIONI

**SOSTENIBILITÀ  
E SPORT**

LE DINAMICHE  
ESG NEL  
CALCIO

SE EUROPEAN  
FOOTBALL  
INDEX

CONCLUSIONI



# SOSTENIBILITÀ E SPORT (1/5)

*Dallo Sport agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*

Lo **sport** ha un ruolo cruciale nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale, in quanto rappresenta un canale privilegiato attraverso cui comunicare e implementare un modello sostenibile. Il settore dello *sport*, infatti, è uno più strutturati al mondo, con milioni di *supporters* e un valore che si aggira tra i USD 350 e 450 miliardi (Deloitte, 2023, «*2023 Sports Industry Outlook*»).

Con i suoi valori di rispetto, dialogo e comprensione, lo *sport* contribuisce allo sviluppo e alla realizzazione degli individui. Dallo *sport* possono dunque scaturire azioni e riflessioni per trasformare e migliorare la nostra società (Azoulay, 2022).



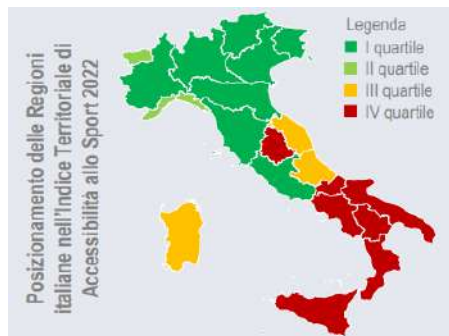
GOOD  
GOVERNANCE  
in **SPORT**



# SOSTENIBILITÀ E SPORT (2/5)

## Dallo Sport agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Si propone una panoramica della situazione italiana in tema di *sport*.



La crisi energetica ha ulteriormente impattato i margini delle aziende del settore: i costi energetici per gli impianti sportivi sono aumentati **tra il +200% e il +400%** nel 2022 rispetto all'anno precedente

Fonte: Osservatorio Valore Sport, 1° Edizione (2023), The European House - Ambrosetti

# SOSTENIBILITÀ E SPORT (3/5)

## Dallo Sport agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Il ruolo dell'ICS – **Istituto per il Credito Sportivo** nel contesto italiano...

Con sede a Roma, l'ICS – banca sociale per lo sviluppo sostenibile dello *sport* e della cultura – si occupa di finanziamenti per la realizzazione di infrastrutture sportive. In breve, sin dalla sua costituzione (nel 1957), lavora al fianco degli enti pubblici e dei soggetti privati per aiutarli a realizzare grandi e piccoli progetti di sviluppo con la concessione di mutui agevolati.

ICS è una delle realtà che ha contribuito a far emergere l'importanza dello *sport* in Italia con oltre 42.000 finanziamenti concessi, avviando un importante percorso di sviluppo anche nel settore dei beni e delle attività culturali.

In questo processo di crescita, l'ICS intende rivestire un ruolo strategico nello sviluppo e nella **gestione sostenibile degli impianti sportivi e delle infrastrutture culturali**, proponendosi come piattaforma di soluzioni che razionalizzino il percorso progettuale e la realizzazione delle opere.

Fonte: Osservatorio Valore Sport, 1° Edizione (2023), The European House - Ambrosetti

# SOSTENIBILITÀ E SPORT (4/5)

## Dallo Sport agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

L'UNESCO, nel 2017, nel corso della VI conferenza internazionale dei ministri e alti funzionari responsabili dell'attività fisica e dello *sport*, ha implementato il c.d. «**Piano di Kazan**», accordo globale che unisce le politiche sportive e gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs o «Sustainable Development Goals»).

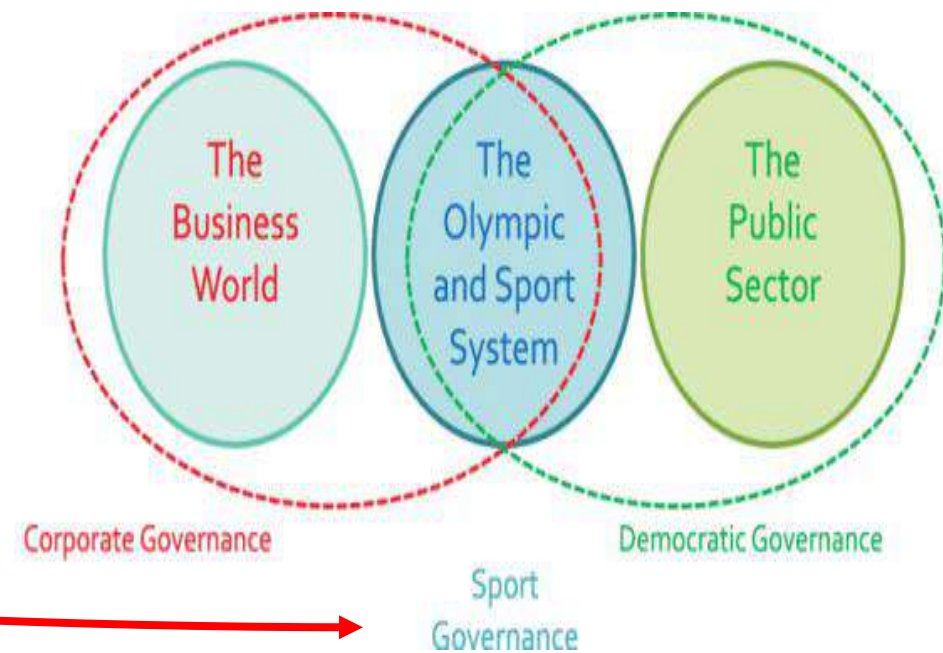
A titolo di esempio, lo *sport* fornisce opportunità di lavoro e reddito, anche per le categorie sociali meno abbienti (**SDG 1**). Esso può, inoltre, sensibilizzare le persone sull'importanza di acquistare cibo sostenibile, sulla **sicurezza alimentare**, sulla nutrizione sana e sull'agricoltura sostenibile (SDG 2). L'attività fisica garantisce, inoltre, una vita sana, migliora il benessere e la salute, previene le malattie ed è strumento per l'educazione ad uno stile di vita sano e attivo (**SDG 3**). Lo *sport* permette altresì di trasmettere valori quali la **tolleranza e l'inclusione**, contribuendo a diffondere un messaggio positivo per l'eliminazione delle differenze di genere anche in contesti più ampi (**SDG 4**). Da ultimo, esso può sostenere il consumo e la **produzione sostenibile** e stili di vita rispettosi della natura, riducendo l'impatto ambientale degli eventi sportivi (SDGs 12, 13, 14 e 15), nonché la diffusione di valori come il rispetto, il *fair play* e il lavoro di squadra al fine di creare reti e **partnership multi-stakeholder** (SDGs 16 e 17).

# SOSTENIBILITÀ E SPORT (5/5)

*Dallo Sport agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*

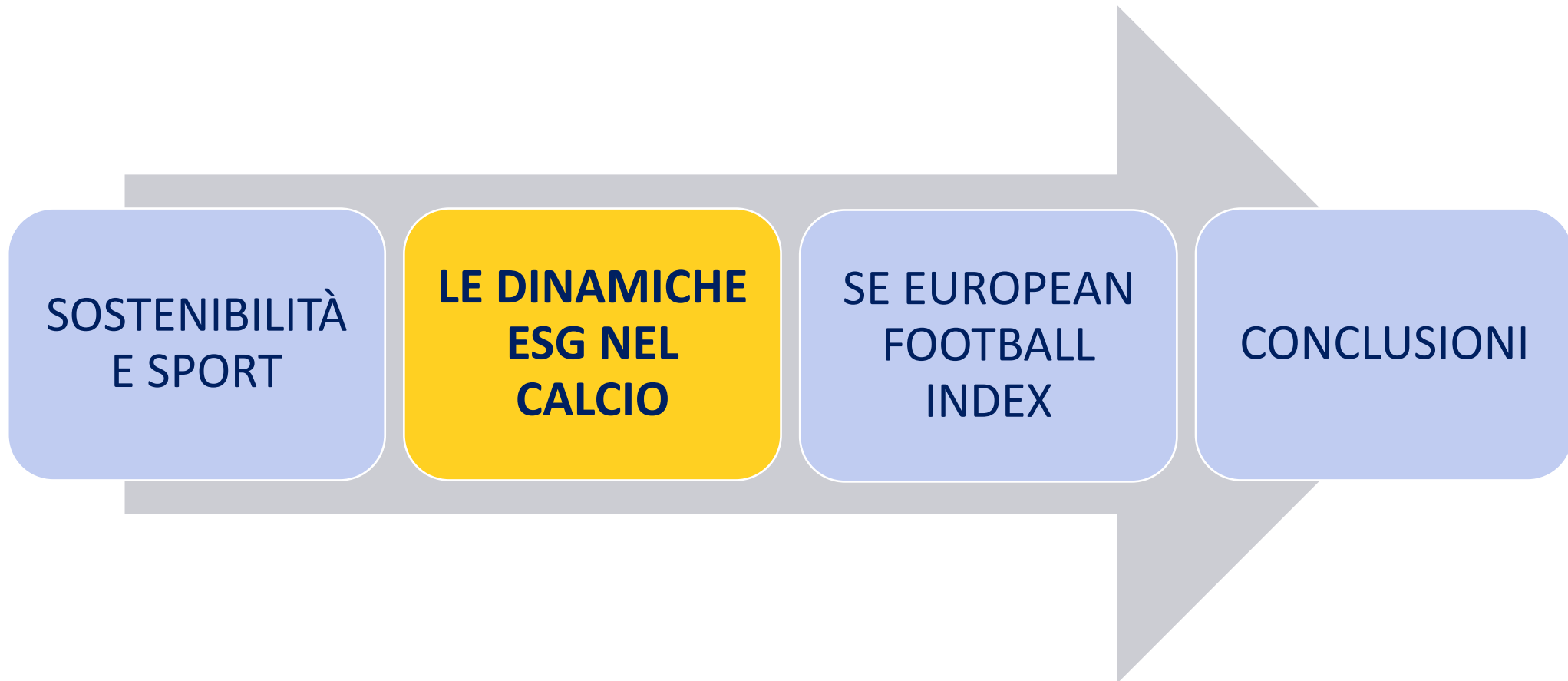
Vista la portata del mercato dello *sport* a livello globale, diventa inevitabile oggi considerare l'impatto che gli eventi e le manifestazioni sportive possono avere sull'ambiente e sulla società.

In questo contesto, le dinamiche di governance - nelle loro peculiarità - necessitano di essere attentamente esaminate al fine di farne emergere i fattori critici di successo sostenibile.



Fonte: Henry & Lee, 2004





# LE DINAMICHE ESG NEL CALCIO (1/4)

## Il Percorso di Sostenibilità di UEFA, FIGC e FIFA

Le Federazioni europee e le Leghe nazionali, anche su stimolo della UEFA, sono sempre più consapevoli della necessità di adottare politiche volte a ridurre l'impatto ambientale dell'attività calcistica e a garantire il rispetto dei diritti umani, in relazione alla stessa attività.

Il calcio riveste un ruolo determinante per guidare un cambiamento sostenibile. Ciò è concretamente possibile soltanto con la collaborazione di tutti gli **stakeholders** calcistici, con la creazione di un'agenda condivisa, l'utilizzo di un linguaggio comune e di un approccio coerente.

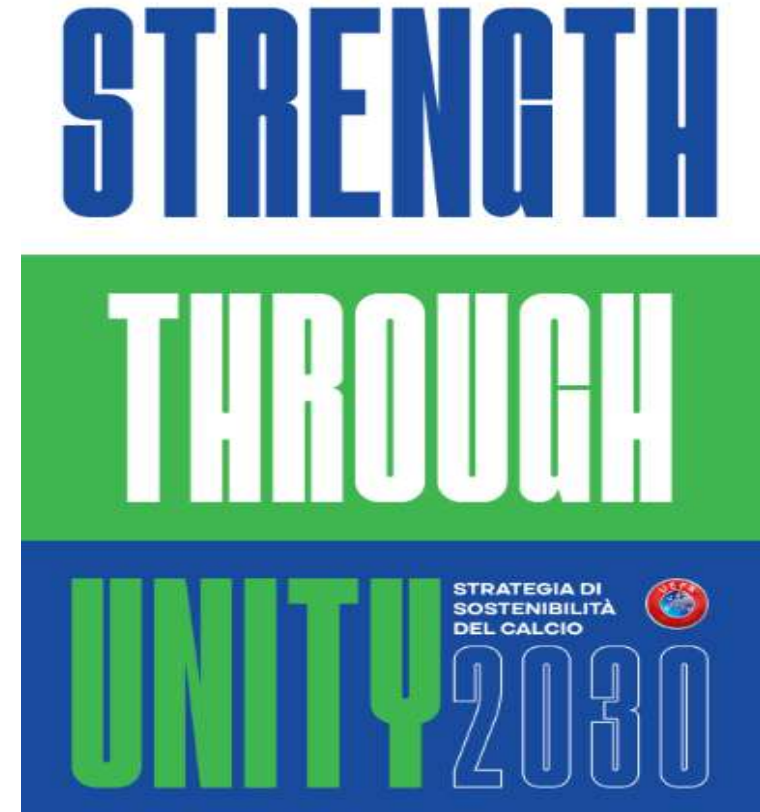
In questo contesto, nel 2021, la UEFA ha presentato la sua strategia di **Sostenibilità 2030**, intitolata *Strength through Unity - L'Unione fa la forza*, in cui ha delineato 11 *policies*, alle quali devono ispirarsi tutte le strategie delle Associazioni Nazionali.

# LE DINAMICHE ESG NEL CALCIO (2/4)

## Il Percorso di Sostenibilità di UEFA, FIGC e FIFA

Nel citato percorso verso il 2030, la UEFA collaborerà con le 55 associazioni calcistiche nazionali per implementare le loro iniziative di sostenibilità.

Delle citate **11 *policies***, 7 concernono i diritti umani (antirazzismo, tutela dell'infanzia, uguaglianza ed inclusione, differente abilità, salute e benessere, supporto ai rifugiati, ed emergenza e diritti) e 4 riguardano la tutela ambientale (economia circolare, emergenza climatica, sostenibilità degli eventi sportivi, e sostenibilità delle infrastrutture).



# LE DINAMICHE ESG NEL CALCIO (3/4)

## Il Percorso di Sostenibilità di UEFA, FIGC e FIFA

Gli *standard* e i meccanismi ESG (***Environmental, Social and Governance***) saranno utilizzati per connettere la sostenibilità alle strategie operative e finanziarie del calcio europeo, accelerando le ambizioni di sostenibilità del sistema calcio.



In linea con il Piano di Sostenibilità 2030 della UEFA, nel corso del 2022, la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) ha elaborato la “**Carta sulla Sostenibilità Ambientale del Calcio**”. Tale documento mira a definire le linee guida per ridurre l’impatto, in termini soprattutto di governance ambientale, gestione di eventi, stadi e infrastrutture, e coinvolgimento di tifosi e stakeholder. L’adesione alla carta è libera e aperta a tutti i *club* italiani, i quali sarebbero coinvolti nelle iniziative intraprese dalla FIGC. Al 2023, sono state 98 le società appartenenti a Lega Seria A, Lega B, Lega pro e Lega Nazionale Dilettanti ad aderirvi (FIGC, 2023).

→ Link: <https://www.figc.it/media/173113/carta-sostenibilit%C3%A0-ambientale-del-calcio-30-6.pdf>



# LE DINAMICHE ESG NEL CALCIO (4/4)

## Il Percorso di Sostenibilità di UEFA, FIGC e FIFA

A livello internazionale, la **FIFA** si è impegnata negli ultimi anni sul fronte della sostenibilità, essendo la prima federazione sportiva ad aderire, nel 2016, all'**UN Sports for Climate Action Framework**, un quadro che riunisce organizzazioni sportive, squadre, atleti e tifosi verso gli obiettivi dell'Accordo di Parigi.

A tal proposito, la FIFA si è posta come primari obiettivi la riduzione delle emissioni di gas serra in occasione dei tornei mondiali in Brasile, Russia e Qatar, rispettivamente nel 2014, nel 2018 e nel 2022.

→ I mondiali in Qatar del 2022 hanno prodotto circa **3,6 milioni di tonnellate di anidride carbonica**, ben 1,5 in più rispetto a quelli della precedente edizione svoltasi in Russia.



# SE EUROPEAN FOOTBALL INDEX (1/9)

## Analisi delle Attività di Sostenibilità su un Campione

L'indice è stato presentato nel marzo 2022, ed è calcolato semestralmente, in settembre e in marzo. Ad oggi sono disponibili 3 report consuntivi di Standard Ethics: marzo 2022, settembre 2022 e marzo 2023.

I costituenti dell'*index* sono **15 società di calcio quotate europee**. I componenti sono selezionati principalmente sulla base della grandezza economica e sono ponderati in base agli *Standard Ethics Rating* (SER). Sono stati considerati anche altri fattori, inclusa l'eventuale disponibilità di **dati ESG**, la rendicontazione non finanziaria e finanziaria, la qualità della *disclosure* e la disponibilità di documentazione aggiuntiva.

→ L'obiettivo dell'indice è fornire una panoramica della sostenibilità all'interno del settore e della comunità calcistica e, contestualmente, monitorare i progressi che i *club* europei stanno compiendo in questo ambito.

## SE EUROPEAN FOOTBALL INDEX (2/9)

*Analisi delle Attività di Sostenibilità su un Campione*

Lo *Standard Ethics Rating* (SER) è un *rating* di sostenibilità concepito nel 2004 per essere *standard* e comparabile, nonché per fornire un parere indipendente sulla conformità delle società valutate rispetto alle indicazioni volontarie provenienti da UE, OCSE e ONU.

In particolare, il *SE European Football Index* può essere utilizzato come **open sustainability benchmark** per gli *asset manager* e le società di gestione che costruiscono i propri portafogli sulla base di criteri ESG e incardinati sul settore calcistico. *Standard Ethics* ha rapporti con federazioni e associazioni calcistiche, al fine di determinare coinguntamente strategie concrete di implementazione della sostenibilità.



## **SE EUROPEAN FOOTBALL INDEX (3/9)**

### ***Analisi delle Attività di Sostenibilità su un Campione***

Sulla base delle informazioni a disposizione, emerge come il settore delle squadre calcistiche quotate **non offra ancora una completa rendicontazione pubblica**, soprattutto in relazione alle tematiche non finanziarie.

Inoltre, non appaiono diffusi i principali strumenti di *governance* della sostenibilità, come *Codici Etici* e *Policy ESG*.

In altri termini, si riscontrano ancora alcune criticità da parte delle società di calcio quotate nell'analizzare il proprio impatto sociale, ambientale ed economico, a offrire una **rendicontazione ESG standard** e, soprattutto, a formulare un sistema di governo della sostenibilità in linea con le indicazioni internazionali di ONU, OCSE e UE.

# SE EUROPEAN FOOTBALL INDEX (4/9)

## Analisi delle Attività di Sostenibilità su un Campione

Di seguito, si riporta la scala di valori adottata da **Standard Ethics** per la valutazione delle performance di sostenibilità delle società costituenti l'indice in analisi:

EEE	EEE-	EE+	EE	EE-	E+	E	E-	F
	Excellent	Very Strong	Strong	Adequate	Low	Very Low	Unsatisfactory	
Sustainable				Not Fully Sustainable		Not Sustainable		

Le valutazioni – come confermato nel seguito - ricadono all'interno dei valori evidenziati in rosso. I risultati apparentemente non soddisfacenti debbono essere visti come opportunità per proseguire nella direzione della crescita sostenibile anche in ambito sportivo... Infatti, come si avrà modo di apprezzare, i casi virtuosi non mancano.

# SE EUROPEAN FOOTBALL INDEX (5/9)

## Analisi delle Attività di Sostenibilità su un Campione

Rating	Outlook	Company
EE-		Borussia Dortmund
E+		Juventus Football Club
E	Positive	AFC Ajax
E	Positive	A.S. Roma
E		Manchester United
E		Galatasaray Sportif
E		Besiktas
E		Olympique Lyonnais

Rating	Outlook	Company
E		Celtic Football Club
E		S.S. Lazio
E		Benfica
E		Brondby
E-		Fenerbahce Futbol
E-		Trabzonspor
E-		Sporting CP

**Marzo 2022:** per tutti i *club* è evidente una valutazione molto bassa nella classificazione su nove gradi del *rating* che parte da *EEE*, per scendere fino a *F*.

Rating	Outlook	Company	ISIN
EE-		Borussia Dortmund	DE0005493092
E+		Juventus Football Club	IT0000336518
E	pos.	AFC Ajax	NL0000018034
E		Manchester United	KYG5784H1065
E		Galatasaray Sportif	TRAGSRAY91X9
E		Besiktas	TRABJKAS91X6
E		Olympique Lyonnais	FR0010428771

Rating	Outlook	Company	ISIN
E		Celtic Football Club	GB0004339189
E		S.S. Lazio	IT0003621783
E		Benfica	PTSLB0AM0010
E		Brondby	DK0010247956
E-		Fenerbahce Futbol	TREFBAH00019
E-		Trabzonspor	TRETRBZ00016
E-		Sporting CP	PTSCP0AM0001

**Settembre 2022:** Nessuna modifica è intervenuta rispetto al semestre precedente.

Rating	Outlook	Company	ISIN
EE-		Borussia Dortmund	DE0005493092
E+		Juventus Football Club	IT0000336518
E	pos.	AFC Ajax	NL0000018034
E		Manchester United	KYG5784H1065
E		Galatasaray Sportif	TRAGSRAY91X9
E		Besiktas	TRABJKAS91X6
E		Olympique Lyonnais	FR0010428771

Rating	Outlook	Company	ISIN
E		Celtic Football Club	GB0004339189
E		S.S. Lazio	IT0003621783
E		Benfica	PTSLB0AM0010
E		Brondby	DK0010247956
E-		Fenerbahce Futbol	TREFBAH00019
E-		Trabzonspor	TRETRBZ00016
E-		Sporting CP	PTSCP0AM0001

**Marzo 2023:** lo *Standard Ethics* ha annunciato la rimozione dell'A.S. Roma dallo **SE European Football Index** e la sospensione del suo *rating* "E" che indicava un livello basso di *compliance* ai temi ESG e agli *standard* internazionali in ambito sostenibilità.

# SE EUROPEAN FOOTBALL INDEX (6/9)

## Analisi delle Attività di Sostenibilità su un Campione

#	SOCIETÀ	PAESE	CAMPIONATO	BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	STANDARD DI REDAZIONE UTILIZZATI	MATRICE DI MATERIALITÀ	PROCESSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT	NOTE
1	JUVENTUS FC	ITALIA	SERIE A	Sì	GRI	Sì (PAGG. 3-4)	Sì (PAG. 5)	Dichiarazione individuale di carattere non finanziario
2	SS LAZIO	ITALIA	SERIE A	NO				
3	AS ROMA	ITALIA	SERIE A	NO				Vengono fornite delle informazioni nel documento "ESG Policy"
4	MANCHESTER UNITED	INGHILTERRA	PREMIER LEAGUE	NO				Vengono fornite delle informazioni sull'impegno sociale e ambientale sul sito istituzionale della società
5	OLYMPIQUE LION	FRANCIA	LIGUE 1	NO				CSR Report incluso nel loro bilancio
6	BORUSSIA DORTMUND	GERMANIA	BUNDESLIGA	Sì	GRI	Sì (PAG. 12)	Sì (PAG. 11)	Bilancio di sostenibilità
7	AFC AJAX	OLANDA	EREDEVISE	NO				CSR Report incluso nel loro bilancio
8	BESIKTAS	TURCHIA	SUPER LIG	NO				Vengono fornite delle informazioni sul sito istituzionale della società
9	GALATASARAY	TURCHIA	SUPER LIG	NO				Non vengono fornite informazioni: si rimanda alla sezione del codice etico nel sito istituzionale
10	FENERBACHE	TURCHIA	SUPER LIG	NO				Vengono fornite delle informazioni sulla CSR nel sito istituzionale della società
11	TRABZONSPOR	TURCHIA	SUPER LIG	NO				
12	SPORTING CLUBE DE PORTUGAL	PORTOGALLO	LIGA PORTUGAL	NO				L'ultimo bilancio di sostenibilità risale al 2017 con informazioni sulla CSR nel sito istituzionale della società e piano strategico
13	BENFICA	PORTOGALLO	LIGA PORTUGAL	NO				Sono presenti delle informazioni sulla CSR sul sito istituzionale della società
14	BRONDBY	DANIMARCA	SUPERLIGAEN	NO				Vengono fornite delle informazioni sul sito istituzionale della società
15	CELTIC	SCOZIA	SCOTTISH PREMIERSHIP	NO				Vengono fornite delle informazioni sul sito istituzionale della società e piano strategico sociale

Fonte: Rielaborazione di P. Tettamanzi e M. Murgolo (2023)

# SE EUROPEAN FOOTBALL INDEX (7/9)

## Analisi delle Attività di Sostenibilità su un Campione

### SOMMARIO

IL NOSTRO APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITA'	3
Dialogo con i nostri stakeholder	5
Il nostro ruolo nel mondo dello sport	7
<b>L'IMPATTO SOCIALE DI JUVENTUS</b>	9
Inclusion	9
Playtime	9
Education	10
<b>FOOTBALL COMPANY</b>	13
Dipendenti	14
Formazione	14
Il percorso di lavoro: recruiting e processo di Onboarding	15
Inclusion	17
Welfare	17
Salute e sicurezza	19
Dati	20
<b>GOVERNANCE</b>	22
Anticorruzione	26
Gestione dei fornitori	28
<b>IMPATTO AMBIENTALE</b>	29
Nota Metodologica	33
GRI Content Index	35
Relazione della Società di Revisione	38

## Alcuni contenuti della Dichiarazione Non Finanziaria 2021/22 di Juventus Football Club S.p.A.

### GLI STAKEHOLDER DEL CLUB

- Atleti e atlete della Prima Squadra
- Appassionati di calcio
- Agenti e procuratori dei giocatori
- Atleti e atlete del Settore Giovanile
- Azionisti e fornitori di capitale
- Agenzie di rating
- Concorrenti e competitor a vario titolo (altri club, i loro tifosi e collaboratori)
- Famiglie di atlete e atleti Juventus
- Fornitori e i loro dipendenti
- Iscritti alle Scuola Calcio Juventus e alle Juventus Academy
- Istituzioni scolastiche e universitarie
- Istituzioni sportive
- Media
- Pubblica Amministrazione e forze dell'ordine
- Pubblico generico
- Sponsor, partner commerciali e business partner
- Staff (tecnico sportivo, medico, etc.)
- Territorio, organizzazioni internazionali e Associazioni
- Tifosi Juventus, abbonati, Member e spettatori allo stadio
- Top Management, dipendenti e collaboratori a vario titolo (es, steward)



# SE EUROPEAN FOOTBALL INDEX (8/9)

## Analisi delle Attività di Sostenibilità su un Campione

### INTRO

BVB at a glance – facts and figures	4
Introductory remarks	6
Contents	8

### STRUCTURED DEVELOPMENT

<b>Managing sustainability</b>	<b>from 10</b>
Sustainability context	12
Generell disclosures	16
Stakeholder dialogue	20
Our material topics	22
Our sustainable development	24

### ANHANG from 126

Separate non-financial report	127
Limited assurance report	128
GRI* index and Ten principles of UNGC**	131
DFL content index	135
Key figures at a glance	136
About this report/Publication details	138
Our progress at a glance	139

## Alcuni contenuti del *Sustainability Report 2021/22* di Borussia Dortmund GmbH (1/2)

### ACTING RESPONSIBLY. TOGETHER. 16 MATERIAL TOPICS IN 5 FOCAL POINTS OF OUR WORK

<b>Always working hard to stay on top: Professional football</b>	<b>from 30</b>
Peak performance	32
Promoting youth football	40
<b>Always in tune: BVB, its fans and the region</b>	<b>from 50</b>
Aid for Ukraine	52
Fan community	56
Diversity and anti-discrimination	66
Spectator safety	72
Communication	74
„leuchte auf“ foundation	76
<b>Always improving: Economic approach</b>	<b>from 80</b>
Economic success	82
Supply chain and product responsibility	88
Sponsors	94
Economic factor in the region	96
<b>Always giving it our all: Holistic HR work</b>	<b>from 98</b>
Responsible employer	100
Occupational health and safety	108
<b>Always thinking ecologically: Environmental responsibility</b>	<b>from 110</b>
Energy and emissions	114
Conservation and environmental protection	118
Mobility	124

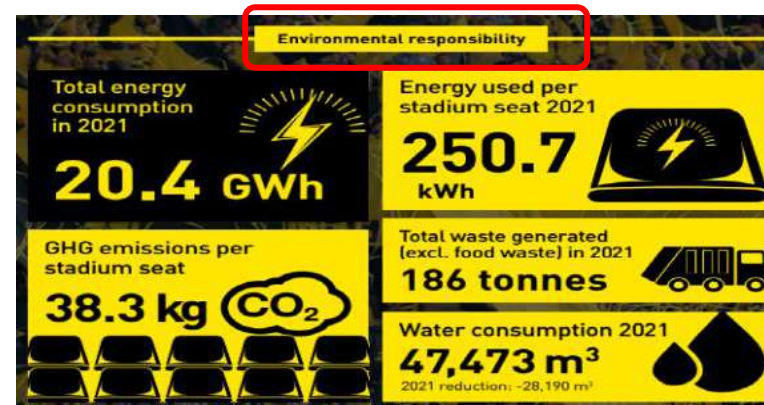
# SE EUROPEAN FOOTBALL INDEX (9/9)

## Analisi delle Attività di Sostenibilità su un Campione

Alcuni contenuti del *Sustainability Report 2021/22* di Borussia Dortmund GmbH (2/2)

**Athletic development** 2021/2022 table

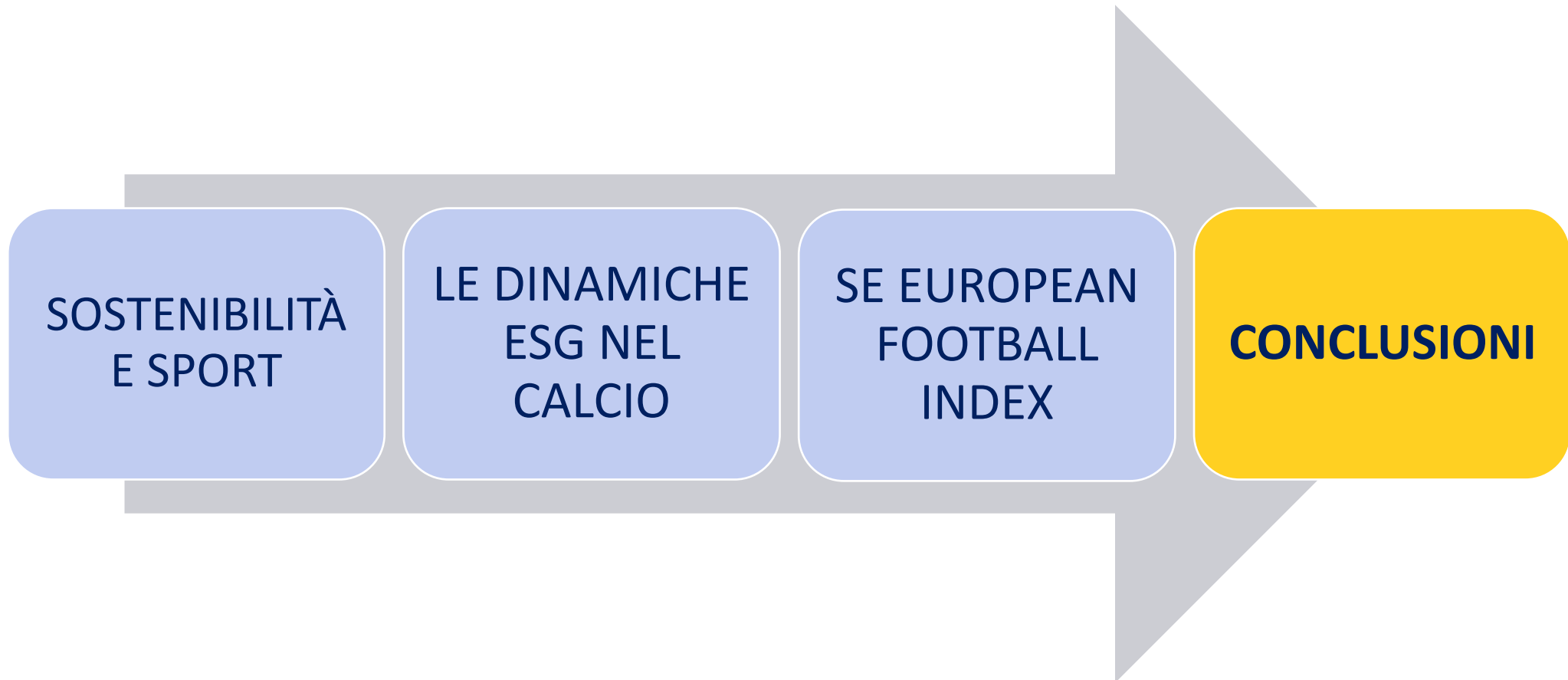
		Played	W	D	L	GF/GA	Diff.	Pts.
1.		34	24	5	5	97:37	+60	77
2.		34	22	3	9	85:52	+33	69
3.		34	19	7	8	80:47	+33	64
4.		34	17	7	10	72:37	+35	58
5.		34	16	9	9	50:44	+6	57
6.		34	15	10	9	58:46	+12	55
7.		34	14	10	10	52:49	+3	52
8.		34	13	7	14	50:45	+5	46
9.		34	13	7	14	58:60	-2	46
10.		34	12	9	13	54:61	-7	45



**Borussia Dortmund Group (IFRS)**

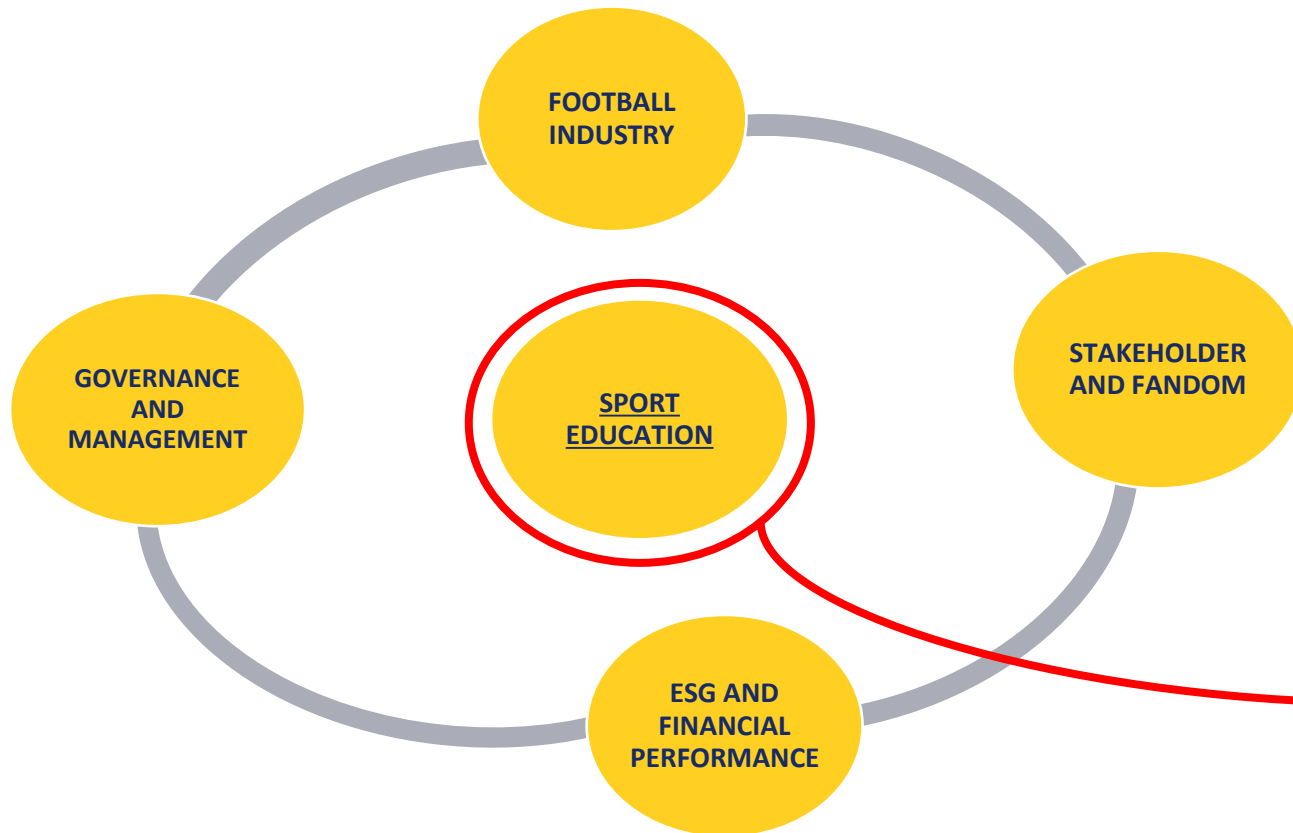
Financial performance indicators (in EUR ,000):	2021/2022	2020/2021
Revenue	351,645	334,171
Consolidated total operating proceeds	456,886	358,577
Operating result (EBITDA)	80,761	38,950
Result from operating activities (EBIT)	-29,181	-72,093
Net profit/net loss for the year	-35,059	-72,810
Cash flows from operating activities	35,071	15,947
Free cash flow	-16,293	-46,075
Number of shares (in thousands)	110,396	92,000
Earnings per share (in EUR)	-0.33	-0.79





# RIFLESSIONI CONCLUSIVE

*Lo Sviluppo delle Competenze e dei Talenti per la Gestione dello Sport*



Si parla oggi in modo diffuso di **dinamiche ESG**: ma come si può pensare di «fare bene», se non si sta bene, mentalmente e fisicamente?

Le istituzioni operanti nell'ambito dell'*education* rappresentano uno **snodo fondamentale** per agevolare l'equilibrio tra le variabili indagate, al fine di garantire scelte valide e responsabili.

Per approfondimenti:

- Cho, 2022;
- González-Serrano et al., 2021;
- Kuhlin et al., 2020.



# RIFLESSIONI CONCLUSIVE

*Lo Sviluppo delle Competenze e dei Talenti per la Gestione delle Dinamiche ESG*



Alla LIUC, abbiamo si è appena concluso la 1° Edizione del Percorso in **Sustainability Management**... Opportunità volta ad approfondire la gestione delle questioni ambientali e sociali a 360° gradi!

→ Per informazioni: <https://www.liuc.it/corsi-di-studio/laurea-magistrale/economia-aziendale-e-management/orientamento-sustainability-management/>





# GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Per ulteriori informazioni:

Patrizia Tettamanzi – [ptettamanzi@liuc.it](mailto:ptettamanzi@liuc.it)



**Financial (Un)Sustainability nell'Industria del Football**

**Domenico Campa**

*Professore Associato di Accounting, International University of Monaco (IUM)*

venerdì 9 giugno 2023

---

---

# **(Un)Sustainability nell'Industria del Calcio: Provocazioni e Spunti di Riflessione**

---

---

## What does “SUSTAINABILITY” mean?

- ✓ The UEFA Club Licensing and Financial **Sustainability** Regulations were adopted by the UEFA Executive Committee at its meeting on 7 April 2022 and replace the UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations (Edition 2018). These regulations came into force on 1 June 2022. [Art. 102.01-02-03]
- ✓ Le organizzazioni sportive nel 2023: dal bilancio d’esercizio al piano di **sostenibilità**.
- ✓ But, what does “sustainability” mean?

---

---

# What does “SUSTAINABILITY” mean?

- ✓ At the level of the dictionary definition, sustainability simply implies that a *given activity or action is capable of being sustained* (i.e., continued indefinitely). [Johnston et al., 2007]
- ✓ Nowadays, it has been estimated that some three hundred definitions of 'sustainability' and 'sustainable development' exist broadly. [Johnston et al., 2007]
- ✓ For example, with reference to the business level, corporate sustainability can be defined as meeting the needs of a firm's direct and indirect stakeholders, without comprising its ability to meet the needs of future stakeholders as well (Dyllick & Hockerts, 2002; Porter & Kramer, 2006).
- ✓ Such a proliferation of alternative definitions of 'sustainability' has created a situation where a concept which is central to environmental issues, and solutions to them, has come to mean many disparate things, most of the times far from the original meaning of that term.



---

---

# What does “SUSTAINABILITY” mean?

- ✓ Given the presence of multiple definitions, a series of principles have been developed to operationalize the achievement of sustainability.
  
- ✓ Hence, operational sustainability principles would aim to eliminate our contribution to...
  - a. ... systematic increases in concentrations of substances from the Earth's crust.
  - b. ... systematic increases in concentrations of substances produced by society.
  - c. ... systematic physical degradation of nature.
  - d. ... conditions that systematically undermine people's capacity to meet their needs. [Johnston et al., 2007]

# The current use of “SUSTAINABILITY”

- ✓ The lack of a shared ethos across all sectors of society is a primary factor allowing 'sustainability' as a term to be redefined in numerous ways with numerous definitions. It has been described thus:
  - At one end of the spectrum it is a term used with precision, and according to the principles mentioned above.
  - In the middle of the spectrum, it is a term added as a modifier to the names and titles of studies or practices, though not affecting underpinning (generally economic) decisions.
  - At the other end of the spectrum the term is used merely as a placebo, or a justifier of 'business-as-usual'.
  - In some cases it is used in a deliberately deceptive manner.



---

---

# UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations

- ✓ All licensees that have been admitted to the UEFA Champions League, the UEFA Europa League or the UEFA Europa Conference League (the relevant competitions) must comply with the following club monitoring requirements:
  - Solvency requirements;
  - Stability requirements;
  - Cost control requirements.
  
- ✓ Rules of “common” good management. The word “sustainability” is out of context(?)

# The “unsustainability” of big clubs

✓ Fc Barcelona

	NET WORTH AND LIABILITY-SIDE	Notes in the Annual Report	06/30/22	06/30/21
1				
	<b>NET WORTH:</b>	<b>Note 12</b>		
7	<b>EQUITY</b>		<b>(355,245)</b>	<b>(452,822)</b>
9	<b>Joint stock</b>		<b>(444,199)</b>	<b>28,828</b>
8	Joint stock		(444,199)	28,828
2	<b>Reserves</b>		<b>(8,623)</b>	<b>(332)</b>
3	Other reserves		(8,623)	(332)
3	<b>Year's results attributable to dominant company</b>		<b>97,577</b>	<b>(481,318)</b>
0	<b>GRANTS, DONATIONS AND LEGACIES RECEIVED</b>	<b>Note 12.2</b>	<b>2,032</b>	<b>2,090</b>
8				
0	<b>Total net worth</b>		<b>(353,213)</b>	<b>(450,732)</b>
0				

# The “unsustainability” of big clubs

✓ Fc Barcelona

	Notes in Annual Report	Financial Year 2021/22	Financial Year 2020/21
<b>Impairment and result for fixed asset disposals</b>		<b>314,119</b>	<b>(156,519)</b>
Impairment and loss	Notes 5, 8 and 14.5	20,382	(160,266)
Loss for impairment of sports intangible fixed assets		(36,082)	(164,931)
Reversal for impairment of sports intangible fixed assets		29,895	4,375
Loss for impairment of non-sports intangible fixed assets		-	(363)
Reversal for impairment of real estate investments		26,569	653
<b>Results for disposals and others</b>		<b>293,737</b>	<b>3,747</b>
Loss from tangible fixed assets		(66)	(2)
Profit from tangible fixed assets		(32)	-
<b>Profit from intangible fixed assets</b>	Note 20.1	<b>266,112</b>	<b>-</b>
Loss from sports intangible fixed assets	Note 5	(15,175)	(30,463)
Profit from sports intangible fixed assets	Note 5	42,898	34,212
<b>Allocation and application of reserves and others</b>	Note 18.5	<b>(7,261)</b>	<b>(84,070)</b>
Allocation of reserves and other expenditure		(9,700)	(84,105)
Application of reserves and other income		2,439	35
<b>OPERATING RESULT</b>		<b>157,500</b>	<b>(504,999)</b>

**Transactions with related parties**





# The “unsustainability” of big clubs

✓ Manchester City



# The “unsustainability” of big clubs

## ✓ Manchester City

	Operations excluding player trading 2022 £000	Player trading and amortisation 2022 £000	Total 2022 £000	Total 2021 £000
<b>Revenue</b>	<b>613,014</b>	-	<b>613,014</b>	<b>569,849</b>
Other operating income	6,068	-	6,068	1,244
Operating expenses	(499,780)	(140,708)	(640,488)	(629,837)
<b>Operating profit/(loss)</b>	<b>119,302</b>	<b>(140,708)</b>	<b>(21,406)</b>	<b>(58,744)</b>
Profit on disposal of players' registrations	-	67,699	67,699	68,545
<b>Profit/(loss) before interest and taxation</b>	<b>119,302</b>	<b>(73,009)</b>	<b>46,293</b>	<b>9,801</b>
Interest receivable and similar income	778	-	778	1,525
Interest payable and similar charges	(5,345)	-	(5,345)	(6,278)
<b>Profit/(loss) on ordinary activities before taxation</b>	<b>114,735</b>	<b>(73,009)</b>	<b>41,726</b>	<b>5,048</b>
Taxation	-	-	-	(2,681)
<b>Profit/(loss) on ordinary activities after taxation</b>	<b>114,735</b>	<b>(73,009)</b>	<b>41,726</b>	<b>2,367</b>

# The “unsustainability” of big clubs

## ✓ Paris St. Germain

 **PARIS SAINT GERMAIN FOOTBALL**  
PARIS, France

Active  
BvD ID: FR382357721 Orbis ID: 037303969

Private  
The Global Ultimate Owner of this controlled subs

Standard financial worksheet

Balance sheet | Profit & loss account | Global ratios

Consolidated, Local registry filing | All years, most recent first

	30/06/2021 th EUR	30/06/2020 th EUR	30/06/2018 th EUR
	12 months IFRS	12 months IFRS	12 months IFRS
L Operating revenue (Turnover)	544,873	518,752	706,975
L Sales	544,873	518,752	706,975
L Costs of goods sold	n.a.	n.a.	n.a.
L Gross profit	n.a.	n.a.	n.a.
L Other operating expenses	n.a.	n.a.	n.a.
L Operating P/L [=EBIT]	-178,472	-174,849	58,527

# The “unsustainability” of big clubs

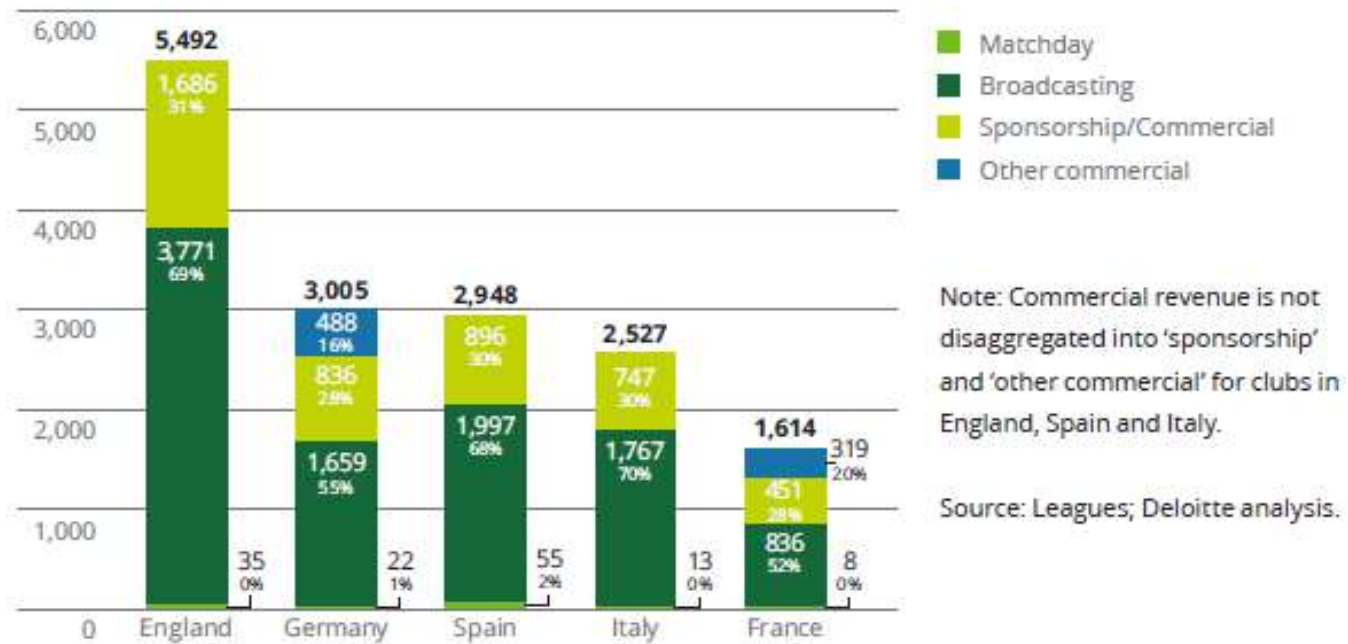
## ✓ Paris St. Germain

- Paris St. Germain have recorded the highest-ever wage bill for a professional football club at €728million (£645m) a year, according to Football Benchmark’s European Champions Report 2023.
- Paris St. Germain signature of players including Lionel Messi, Sergio Ramos and Achraf Hakimi resulted in their wage expenditure increasing by 45 per cent. The reigning French champions also handed Kylian Mbappe an extended contract in the summer of 2022.
- Their sky-rocketing costs have resulted in record net losses of €369m for the 2021-22 season in their latest financial figures (<https://theathletic.com>).
- Paris St. Germain is going to report between 300-350 million euros of losses in 2022-23 season. (<https://www.besoccer.com/>)

# The “unsustainability” of big clubs

✓ Global overview

Chart 2: ‘Big five’ European league clubs’ revenue - 2020/21 (€m)



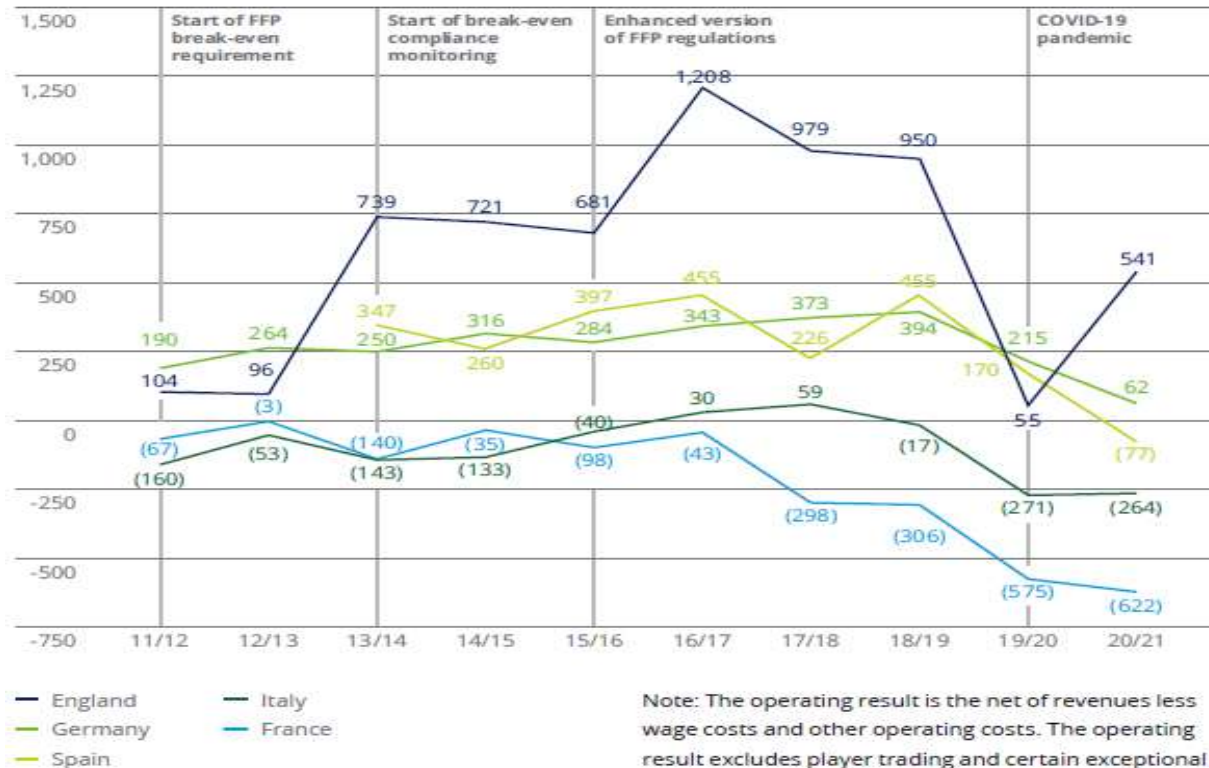
Source: Deloitte, Annual Review of Football Finance 2022



# The “unsustainability” of big clubs

✓ Global overview

Chart 5: ‘Big five’ European league clubs’ profitability – 2011/12 to 2020/21 (€m)



Note: The operating result is the net of revenues less wage costs and other operating costs. The operating result excludes player trading and certain exceptional items. Aggregate operating results for Spanish clubs were not available prior to 2013/14.

Source: Leagues; Deloitte analysis.

Source: Deloitte, Annual Review of Football Finance 2022

## Final provocations and considerations

- ✓ **Is UEFA regulations working?** *Is regulation actually fairly enforced? How is it possible that teams such as ManCity, PSG, Chelsea are never investigated from a FFP point of view?*
- ✓ **Strategies to increase revenues?** *Owning stadium? Why are clubs reluctant to manage their own competitions reducing the influence of UEFA and FIFA? What are the (financial) benefits for clubs of all these additional (apparently useless for the clubs' sake) competitions organized by FIFA? Why did clubs not even try to discuss the so-called "Super League" project? Why were clubs so "scared" about UEFA's threats of discussing new European competitions for clubs outside the UEFA control?*
- ✓ **Strategies to decrease costs?** *Why do clubs not join forces against the power of players' agents? Why do clubs pay players' agent when they provide service to players and not to clubs? Why does UEFA (or the body responsible for that) not set a maximum wage for players? Aren't current players' salaries unethical and unsustainable?*

---

---

# Conclusions

- ✓ The term “sustainability”, in the soccer industry, seems to be currently used in an inappropriate (if not deceptive) way. We should talk about how a soccer club can be adequately managed for not destroying wealth.
- ✓ The long-term discussion about financial sustainability in the soccer industry seems not having an impact on top clubs, which continue to generate losses. The current situation does not look promising.
- ✓ Clubs may need to get full control of their squad and the competitions they compete in.
- ✓ UEFA and FIFA seems they do not want to change the *status quo*. How can the situation change?
- ✓ Efforts need also to be addressed to change people’s culture, but this may take time (<https://www.youtube.com/watch?v=yCg8ovsc2io>)

# Char à voile





Grazie



**Crescita e Sostenibilità nello Sport: un Binomio Vincente?**

**Antonio Palmieri**

*Professore di Management e Governance dello Sport, LIUC – Università Cattaneo*

venerdì 9 giugno 2023

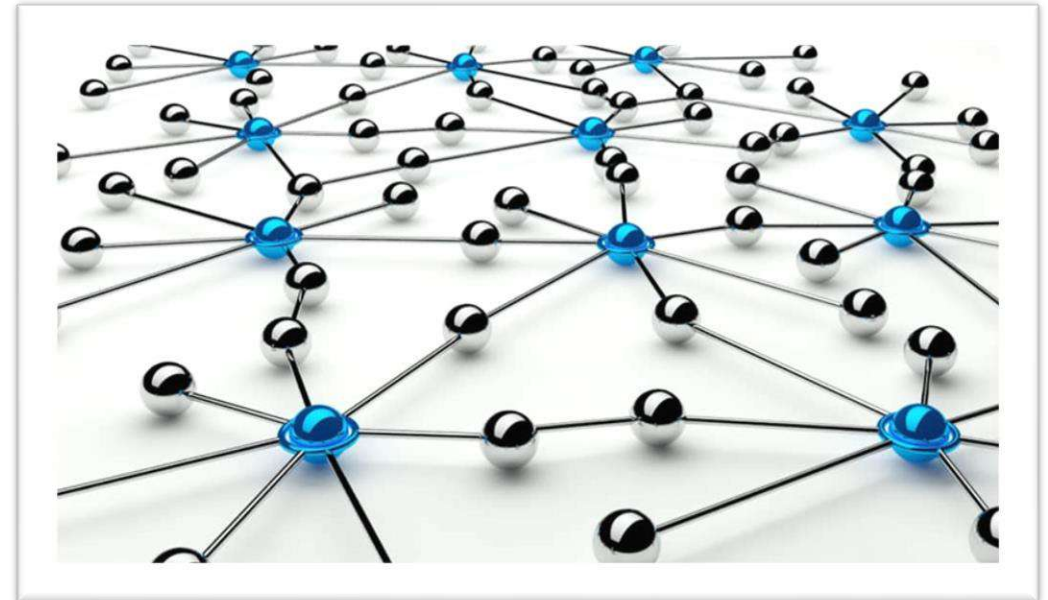
# Crescita e sostenibilità: un binomio vincente?

09/Giugno/2023

# Le organizzazioni sportive e gli ecosistemi sportivi



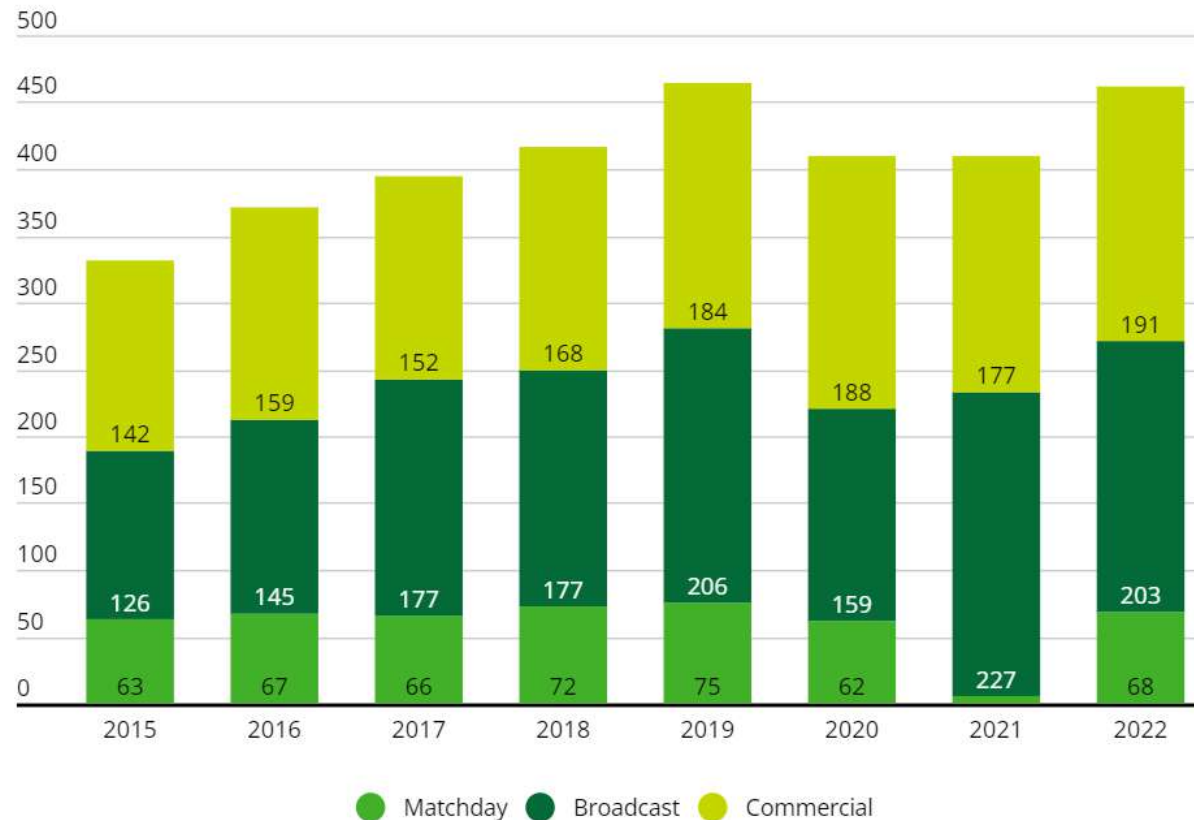
La piramide dello sport



Gli ecosistemi sportivi

# L'impatto del COVID e la ripresa...la crescita è ricercata da tutte le organizzazioni sportive

Average Matchday, Broadcast and Commercial revenue generated by Money League top 20 clubs (€m): 2015 to 2022



Source: Deloitte Football Money League



# La crescita deve essere la conseguenza di scelte mirate



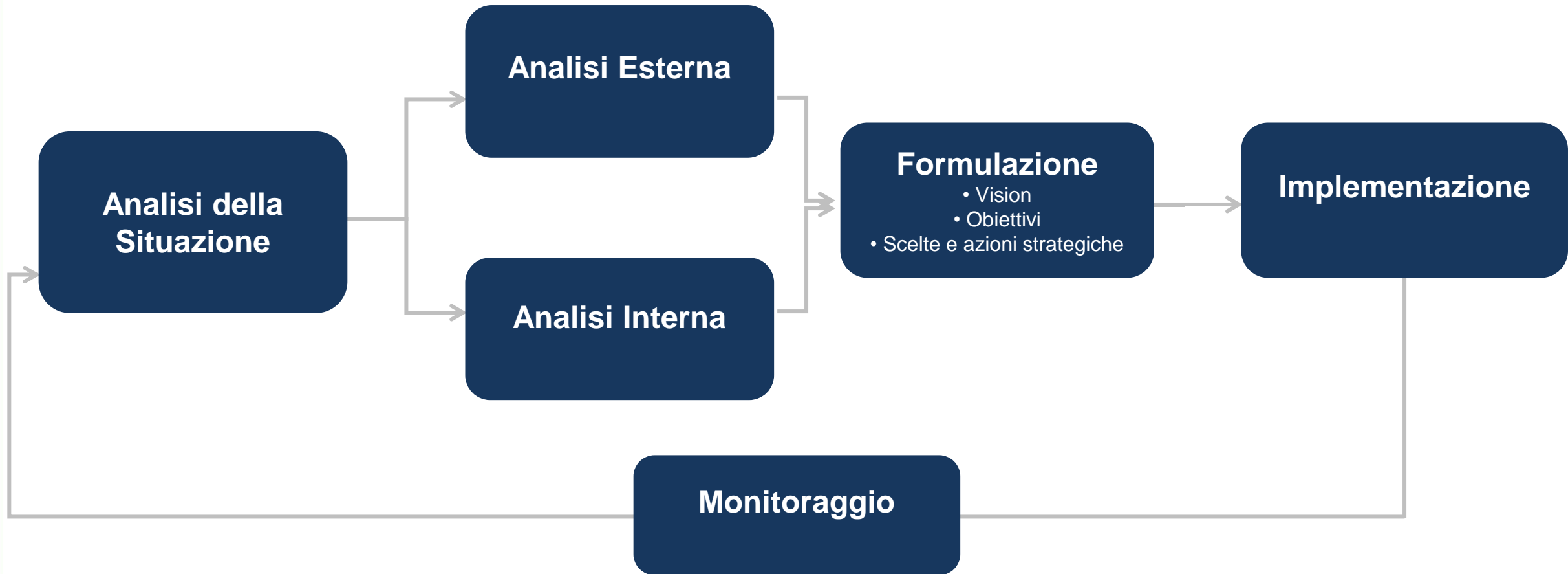
**PIANO STRATEGICO**



**MISURE (AUMENTO RICAVI,  
INCREMENTO VALORE ASSET,ECC.)**



# Il processo strategico: un framework di riferimento

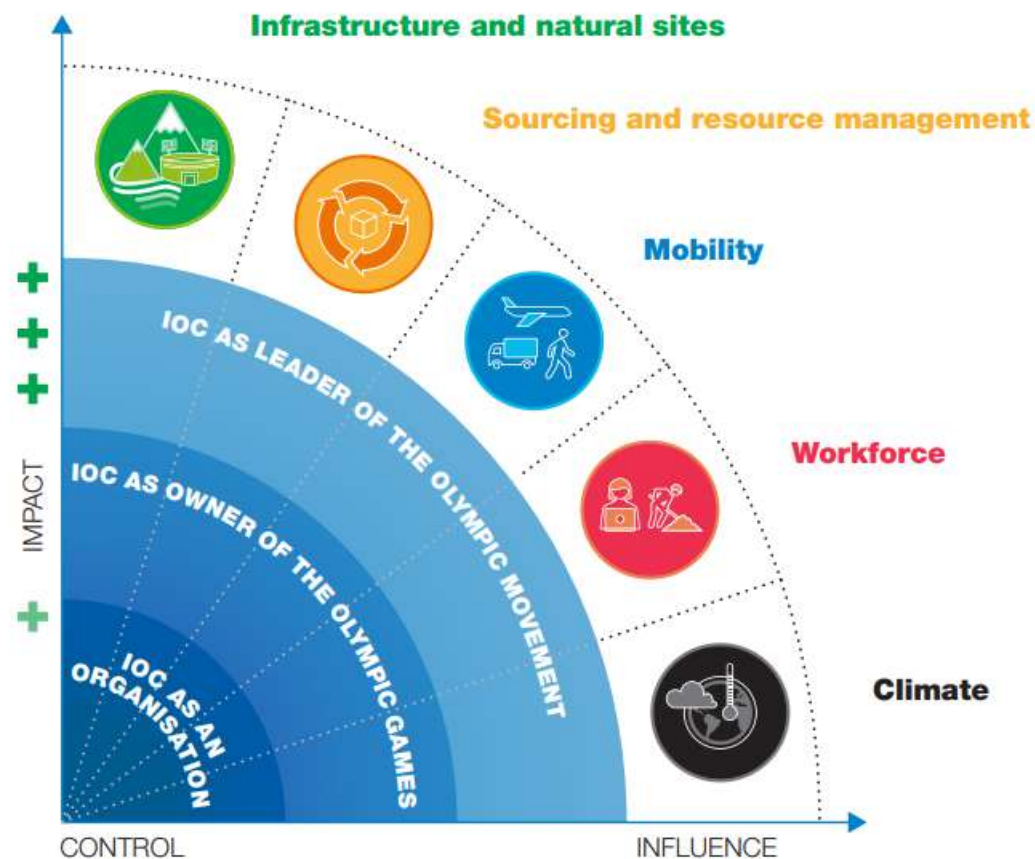


# Il significato di sostenibilità



# La sostenibilità è spinta dal vertice della piramide dello sport

The IOC Sustainability Strategy is framed around three spheres of responsibility and five focus areas



# Alcune federazioni sportive si sono mosse con decisione sul tema sostenibilità ...il caso UEFA

## 8 AREAS AND POLICIES COLLECTIVE ACTION OVERVIEW

An integrated and collaborative approach between stakeholders will ensure impact on all levels.

Each area of action should bring concrete, tangible results.

Eleven policies, supported by specific topics, targets and KPIs, cover the two pillars of respecting human rights and the environment.

Each of these policies will be implemented in the five different areas of action, tailored to the specificities of these areas.

### POLICIES



### AREAS OF ACTION





# La strategia UEFA – Il rispetto dei diritti umani



## DESCRIPTION

Prevent and fight all forms of racial discrimination in the football environment, from grassroots to the elite professional level.

## 2030 AMBITION

Eradicate racism in all its forms on and around the pitch across European football.



## DESCRIPTION

Protect the rights of children and youth playing football, preventing and responding to any form of harm.

## 2030 AMBITION

Provide a safe and empowering environment for all children and youth to play football.



## DESCRIPTION

Apply principles of equal rights and opportunities to all levels of European football to ensure that everyone feels respected and empowered to express themselves, enjoy and contribute to the game.

## 2030 AMBITION

Establish an inclusive football ecosystem that guarantees equal rights and opportunities to all active in the sport.



## DESCRIPTION

Ensure that the football environment and its infrastructure are accessible for everyone who wants to take part, welcoming players and fans of all abilities.

## 2030 AMBITION

Guarantee barrier-free access for any individual wanting to play, attend events or work in football.



## DESCRIPTION

Safeguard health and well-being through football activities across all age groups and through awareness-raising activities around non-communicable diseases.

## 2030 AMBITION

Mobilise the football community to promote better health, active lifestyles and widen the engagement of players across age groups, particularly older people.



## DESCRIPTION

Help refugees, asylum seekers and internally displaced people to remain physically and mentally healthy and become part of their host community through the power of football.

## 2030 AMBITION

Be a driving organisation and advocate the protection and inclusion of refugees through sport.



## DESCRIPTION

Afford dignity, respect and equal rights to everyone involved in football and the opportunity to play the game in a spirit of freedom and solidarity.

## 2030 AMBITION

Embed human rights principles into all strategic decisions and business relationships and be recognised for valuable initiatives of solidarity in the European football ecosystem.



# La strategia UEFA – Il rispetto dell’ambiente



## DESCRIPTION

Optimise the consumption and life cycle of products, most notably food, packaging and branded items throughout UEFA operations and events.

## 2030 AMBITION

Embed the 4R approach – built around Reducing, Reusing, Recycling, and Recovering – in all operations to minimise the impact of football on the environment and drive resource efficiency and cost savings.



## DESCRIPTION

Prevent or reduce the degradation of the environment by football-related activities, while leveraging the sport’s reach and visibility to advocate the urgency of action.

## 2030 AMBITION

Reduce European football’s carbon footprint and be a credible reference partner for organisations working on climate protection.



## DESCRIPTION

Design, plan and implement events in ways that prevent or reduce negative environmental impacts on host cities and surrounding communities.

## 2030 AMBITION

Setting a new benchmark for zero-impact sporting events by developing and rolling out UEFA’s own sustainable event management system.



## DESCRIPTION

Football infrastructure provides long-term financial and environmental benefits to operators and strengthens the legacy of common spaces for local communities.

## 2030 AMBITION

Continue to raise the bar for European football infrastructure by setting criteria and sharing best practices for a new generation of sustainable football venues.

# Alcune società sportive si sono orientate alla sostenibilità con modelli innovativi – Il caso Forest Green Rovers FC

- Il Forest Green Rovers FC, squadra di League One – terza divisione inglese – si è guadagnata il titolo di **club più «eco-friendly» al mondo**, si tratta infatti della prima squadra di calcio professionistica ad essere stata stata certificata «a emissione zero» dalle Nazioni Unite nel **2018**.
- La squadra si allena e gioca con divise ricavate da **scarti del caffè** e dal **riciclo di bottiglie di plastica**, viaggia su un **bus elettrico** e si nutre esclusivamente con **cibi vegani**.
- «The New Lawn» dal settembre 2006 è la casa del club inglese. Si tratta di un **impianto** in grado di ospitare 30.500 spettatori, alimentato interamente a **energia elettrica ricavata da pannelli fotovoltaici** posizionati sopra la tribuna dello stadio.



# Alcuni club italiani si sono attivati con molteplici iniziative – Il caso A.C. Reggiana 1919

## ➤ PROGETTI IN COLLABORAZIONE CON ENTI ESTERNI

-  **BE SPORT (UNIMORE)**
-  **EQUALITY WEEK (UNIMORE)**
- UNIJUNIOR (UNIMORE)**
-  **SPORT EXCELLENCE (UNIMORE)**
-  **CALCIO E LEGALITÀ CONTRO IL BULLISMO (UNIMORE)**
-  **PROGETTO "SCALE" (LEGA PRO E UNIMORE)**
-  **CALCIO DEI VALORI (LEGA PRO)**
-  **CALCIO E AZIENDA (DANA)**
- APP YOU POL (POLIZIA DI STATO)**
-  **POLO SPORTIVO SANTA CROCE (COMUNE)**
-  **VOI INSIEME A NOI PER LORO (CARITAS)**

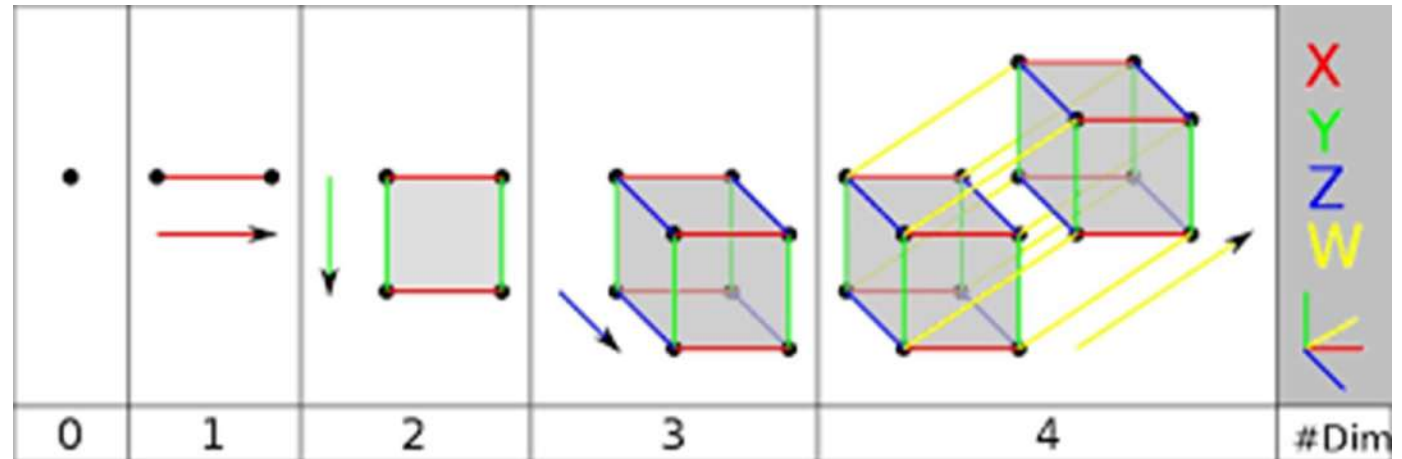
## ➤ PROGETTI PROMOSSI SINGOLARMENTE DALLA SOCIETÀ

-  **REGIA CAMP**
-  **PROVINCIA GRANATA**
-  **GIORNATA MONDIALE DELLA DISABILITÀ**
-  **INTEGRATION LEAGUE**
-  **REGGIANA FOR SPECIAL**



# Si può crescere ed essere sostenibili!

*Integrare la  
SOSTENIBILITA' nel  
PIANO STRATEGICO  
di CRESCITA*





**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**



**L'Evoluzione delle Organizzazioni Sportive: dalla Sponsorship alla Partnership**

**Enrico Flavio Giangreco**

*Docente di Marketing Sportivo e Giornalista Economico*

venerdì 9 giugno 2023



***L'Evoluzione  
delle Organizzazioni Sportive:  
dalla Sponsorship alla Partnership***

100.811.1 E.F. Giangreco

IL MARKETING E LA COMUNICAZIONE NELLO SPORT

# Il marketing e la comunicazione nello sport

Lo scenario dell'entertainment business

Prefazione di Gianluca Mazzini  
Introduzione di Francesco Perrini

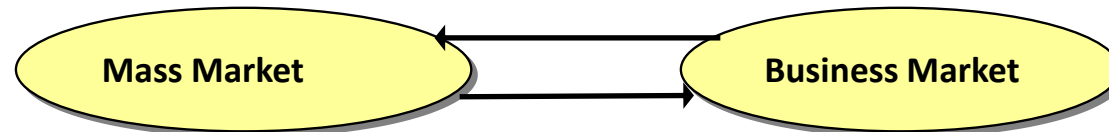


FRANCOANGELI

# I MERCATI CARATTERISTICI DELLO SPORT

Le aziende calcistiche hanno una situazione di mercato complessa caratterizzata da:

- **Mass Market** (praticanti; tifosi attivi; tifosi passivi; appassionati disciplina; sportivi in generale; non interessati)
- **Business Market** (produttori generici–sponsor–marchio; produttori sportivi-sponsor-marchio; editori tv/radio-stampa-online; pubblicità)





# Sponsorship

# UNA PUNTUALIZZAZIONE: UNA DEFINIZIONE DI SPONSORIZZAZIONE SPORTIVA

- *Sponsorizzazione* sportiva è il termine che descrive una relazione tra uno sponsor e un evento sportivo, una compagine sportiva o un atleta: lo sponsor interviene finanziariamente o fornendo beni/servizi in cambio della possibilità di sfruttare il potenziale commerciale associato all'evento sportivo, alla compagine sportiva o all'atleta.



# PARTNERSHIP



## DALLA SPONSORSHIP ALLA PARTNERSHIP: UNA CHIAVE DI LETTURA SOSTENIBILE

La proposta di un passaggio dalla *Sponsorship* alla *Partnership* si basa sul considerare la sequenza “produzione-distribuzione-sponsorizzazione” tipica del *prodotto-servizio* spettacolo sportivo.

Tale sequenza si potenzia se le relazioni tra gli attori coinvolti sono orientate alla **Fidelizzazione**.

In tal modo, si realizza una sorta di *Partnership* che rappresenta un valore aggiunto per il sistema.

# PRINCIPALI BENEFICIARI DEL MARKETING SPORTIVO





**IN CONCLUSIONE, ANCHE PER IL MONDO DELLO SPORT,  
E' BENE RIBADIRE CHE....**

***La logica ESG – Enviromental, Social and Governance*  
e l'ampio scenario della Sostenibilità possono  
rappresentare l'opportunità di ampliare  
le aree di reddito e lavoro in maniera duratura**



## **2 - Le Dinamiche “ESG” nelle Organizzazioni Sportive: dal Consulente all’Operatore del Mercato**

venerdì 9 giugno 2023

Dal Bilancio al Reddito d'Impresa: Criticità Fiscali riscontrate nel Settore del Calcio Professionistico al 2023

**Stefano Trettel**

*Dottore Commercialista e Direttore Fiscale, Fininvest S.p.A.*

venerdì 9 giugno 2023

Dal bilancio di esercizio al reddito  
d'impresa: criticità fiscali riscontrate nel  
settore del calcio professionistico al 2023»

# Il *framework* contabile

Oltre alle disposizioni civilistiche, così come interpretate ed integrate dai principi contabili nazionali, le società professionistiche possono avvalersi delle Raccomandazioni Contabili elaborate dalla FIGC, predisposte in forza di *«una formale interazione con l'Organismo Italiano di Contabilità»*; in esito alla stessa, quest'ultimo ha *«formulato espressamente il proprio parere favorevole sulla [loro] formulazione»*.

Ad esse è attribuita la funzione di *«integrare le previsioni contenute nei principi contabili emanati dall'OIC che non disciplinano le specifiche fattispecie contabili del settore del calcio professionistico»*.

Analogo ruolo è rivestito dalle Raccomandazioni Contabili anche per coloro che si avvalgono dei principi contabili internazionali.



# Temi «scelti»

- La prima rilevazione dei diritti alle prestazioni sportive acquisiti senza corrispettivo.
- La contabilizzazione del corrispettivo per la cessione temporanea del diritto alle prestazioni sportive.
- La cessione «plusvalente» dei diritti alle prestazioni sportive.
- La cessione «minusvalente» dei diritti alle prestazioni sportive, in mancanza di corrispettivo.

# Acquisto del diritto

La mancata pattuizione di un corrispettivo a fronte della compravendita del diritto alla prestazione sportiva del calciatore non è caso trattato dalla Raccomandazione Contabile 2021/1; è pertanto necessario il rinvio al principio OIC24 (in ambito nazionale), a mente del quale pur non potendo effettuare alcuna capitalizzazione al predetto titolo (§ 53; n.b.: *focus* su motivazioni), andrebbero comunque capitalizzati gli oneri accessori di diretta imputazione (§ 50: «*Per i beni immateriali il costo di acquisto comprende anche gli oneri accessori*»).

Parere diverso ha espresso l'A.d.E., facendo leva su di un concetto di "pertinenzialità" piuttosto che di "accessorietà" di quegli oneri, asseritamente condiviso con l'OIC (cir. 6/E/2022, § 2.3).



# Acquisizione temporanea

In passato si era soliti ripartire il corrispettivo convenuto (ed i connessi oneri accessori, quando previsti) lungo la durata del "prestito" (per correlazione con la/e quota/e di ammortamento a carico della cedente).

È molto probabile che siffatta prassi sia destinata a cambiare a seguito dell'entrata in vigore dell'OIC34, ovverosia dai «*bilanci relativi agli esercizi aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2024 o da data successiva*» (§ 43). Esso impone una diversa individuazione di entità e competenza qualora in capo al fornitore «*non si rend[a]no necessarie ulteriori attività*»: in tal caso, infatti, «*il ricavo da cessione della licenza [costo per l'avente causa; n.d.r.] è rilevato a conto economico al momento della consegna [sic!; n.d.r.] della licenza*» (es. 8), previa attualizzazione a tasso di mercato degli eventuali flussi finanziari futuri.

# Le cessioni a titolo definitivo

Impone di determinare la plus/minusvalenza sottraendo

- dal corrispettivo convenuto per la cessione, in denaro o in natura, eventualmente attualizzato e decurtato dei costi di cessione (es.: compenso all'agente o contributo di solidarietà)
- il costo residuo (nella sua duplice accezione: contabile e fiscale, non necessariamente coincidenti).

La differenza, se positiva, andrà dettagliata fra «*gli altri ricavi e proventi*» (voce A5 c.e.) e sarà imponibile ai fini Ires quando ricorrano le condizioni di cui all'art. 86, co. 4, primo periodo e co. 2, terzo periodo, Tuir; se negativa, andrà contabilizzare fra «*gli oneri diversi di gestione*» (voce B14 c.e.) e sarà deducibile quando realizzata ai sensi dell'art. 101, co. 1, Tuir.

# Le cessioni «plusvalenti»

Sono recentemente tornate di attualità le problematiche connesse con lo scambio fra squadre nazionali ed estere di diritti alle prestazioni sportive: di alcune operazioni sono stati posti in dubbio natura e valori.

Inspiegabilmente nessun ausilio è ritraibile dalle Raccomandazioni Contabili, imponendo quindi il ricorso ai principi di generalizzata applicazione (OIC o IAS, secondo il caso).

Il legislatore fiscale avrebbe dunque pensato di porre rimedio a tali pratiche concedendo il beneficio della rateizzazione purché l'*asset* fosse posseduto da almeno un triennio (uniformando il termine a quello valevole per la generalità dei contribuenti Ires) e «*nei limiti della parte proporzionalmente corrispondente al corrispettivo eventualmente conseguito in denaro*» (A.S. 452, XIX legislatura; emendamento 16.0.1000, poi fortunatamente ritirato → c.s. MEF 8 febbraio 2023).

# Le cessioni «minusvalenti»

Neanche le minusvalenze sono andate esenti da criticità di natura fiscale: l'Amministrazione Finanziaria ne ha posto in dubbio la deduzione qualora non sia riconosciuto alla cedente alcun corrispettivo in quanto non «*realizzate mediante cessione a titolo oneroso*» [rinvio all'art. 86, co. 1, lett. a) e b), e 2, Tuir operato dall'art. 101, co. 1].

L'esame da parte della giurisprudenza di legittimità ha sortito esiti contrastanti: favorevoli alle ragioni erariali nelle sent. 345 e 346 del 9 gennaio 2019 (sez. V); favorevoli, invece, alle ragioni dei contribuenti nelle ord. 2144, 2145 e 2146 del 25 gennaio 2019 nonché nella sent. 21701 dell'8 ottobre 2020, anch'esse della sez. V, seppur in diversa composizione (questi ultimi non unanimemente salutati con favore dalla dottrina).

# L'agente sportivo

Benché estranee all'ambito dell'odierno evento, due sono le difficoltà conseguenti all'interazione delle squadre di calcio con questa figura:

- il tipo di attività svolta dall'agente e quindi la categoria di reddito dallo stesso prodotto, fra mediazione/reddito d'impresa (*ex art. 1, co. 373, legge n. 205/2017, Raccomandazione Contabile 2021/1, cir. 24/8/845 del 10 giugno 1983*) e professione/reddito di lavoro autonomo (*ex art. 3, co. 1, d.lgs. n. 37/2021; risp. 315/2022; ris. 69/E/2022*), qualificazione rilevante stante i diversi adempimenti posti a carico del committente/sostituto d'imposta:
- il regime dell'agente "domiciliato"; benché CONI e FIGC abbiano omologato le previsioni dei loro regolamenti sul tema ed abbiano fornito ulteriori chiarimenti con la comunicazione del 9 agosto 2022, la questione non appare definitivamente risolta.



## Il Ruolo del CFO nel Bilancio di Sostenibilità delle Società Calcistiche

**Massimo Campioli**

*Consigliere ANDAF e Former CFO, A.C. Milan S.p.A.*

venerdì 9 giugno 2023



Associazione Nazionale  
Direttori Amministrativi e Finanziari

# Il ruolo del CFO nel Bilancio di Sostenibilità



- Per i CFO termine ormai familiare da molti anni
- Non esistono criteri univoci per misurarla e valutarla
- ESG (Environmental, Social, Governance) non ancora omogenei
- L'approccio attuale è comunicativo o pragmatico
- In crescita la sensibilità dei mercati finanziari verso la sostenibilità
- Società di rating iniziano ad acquisire imprese con rating ESG
- **Il CFO deve diventare l'attore principale**
- E' necessario definire un linguaggio comune, creare una tassonomia, nuovi Principi Contabili e strumenti di misurazione
- **ANDAF è fortemente presente per supportare i CFO**

Rapporto Sociale  
Gruppo Milan  
documento di lavoro del 2011



*A.C. Milan*

RAPPORTO  
DI SOSTENIBILITÀ  
2012

GRUPPO MILAN



Indice

1 IDENTITÀ E GOVERNANCE

1.1	Obiettivi del Club	16
1.2	Il Milan	16
1.3	Valori e Mission del Gruppo Milan	18
1.4	Linee strategiche	21
1.5	Il Gruppo Milan	22
1.6	Il Governance	23
1.7	Contributo allo sviluppo del sistema calcio	26
1.8	Organizzazione	27
1.9	Migra dagli Stakeholder	28

2 SPORT

2.1	La forza dello squadra	33
2.2	Primo Squadra	34
2.3	I giovani	37

3 ORGANIZZAZIONE

3.1	Le nostre persone	53
3.2	Nuovo Modello organizzativo	59
3.3	Politiche di incentivazione	60
3.4	Sviluppo e formazione	62
3.5	Milan Academy	66

4 SVILUPPO

4.1	Segreti	71
4.2	Acquisi	74
4.3	Health	80
4.4	Performance economiche	90

5 COMUNICAZIONE

5.1	Canali e messaggi	97
5.2	Fondazione Milan	103
5.3	Partnership con non profit e società civile	105

6 INFRASTRUTTURE

6.1	San Siro	107
6.2	Centro Sportivo Milanolo	110
6.3	Centro Sportivo Varesino	112
6.4	Nuova Sede	113

APPENDICE

Accessibile qui:  
<https://www.acmilan.com/it/club/sostenibilita/rendicontazione>



A.C. Milan

# Rapporto (Bilancio) Sociale: perché?

- **Responsabilità sociale:** come Club più titolato al mondo e come esempio di eccellenza imprenditoriale
- **Coerenza:** con Carta dei Valori, Codice Etico e Mod. D.Lgs. 231
- **Immagine:** ripercussione positiva perché il Bilancio Sociale è un documento che l'azienda sceglie di redigere (non è un documento obbligatorio....per ora !)
- **Esempio:** l'AC Milan rappresenterebbe la prima società di calcio al mondo a redigere il Bilancio Sociale





# Cosa NON è

- **Documento autocelebrativo:** il Rapporto Sociale non ostenta l'autocelebrazione, ma cerca di "oggettivizzare" le azioni ed i loro effetti nel contesto sociale ed economico in cui agisce il Club
- **Documento commerciale e di marketing:** il Rapporto sociale non ha lo scopo di vendere il marchio del Club, ma di rendere quanto più trasparente l'operato del Club verso tutti i suoi stakeholders



# Cos'è

- **Strumento per lo sviluppo strategico:**  
viene redatto secondo una logica che vede l'impresa come "sistema aperto" e ne analizza le interazioni con i diversi stakeholders
- **Strumento volontario (per ora) di misurazione/valutazione etica:**  
coerentemente al lavoro intrapreso nella direzione dell'etica e responsabilità di impresa, misura la Mission sociale dal punto di vista quantitativo e qualitativo. (**Valori sportivi, sociali, gestionali**).



# Cosa contiene

- **Valori Sportivi:** espressi dalle performances del Club nelle competizioni nazionali e internazionali, dal palmares, dalla qualità del gioco
- **Valori sociali:** contributo fornito al rafforzamento e alla diffusione dei valori sociali veicolati dal calcio
- **Valori gestionali:** espressi dai valori reddituali, finanziari e patrimoniali (calciatori, marchio, patrimonio ecc.)
- **Impatto economico indiretto:** ricchezza generata e ridistribuita – Fornitori, sponsors, media ecc.



# Quando e come ?

- Conclusione “draft” Rapporto sociale: entro 30-11-2011.
- Approvazione Proprietà e Top Management: gennaio 2012.
- Predisposizione documento definitivo: marzo 2012.
- Approvazione Consiglio di Amministrazione: entro fine marzo 2012.
- Presentazione stakeholders: aprile 2012.



# Azioni intraprese

- Condivisione con dirigenti e quadri
- Dinamiche emerse ( team building, divergenze, opportunità)
- Esigenze emerse : es. Formazione per tutti i dipendenti
- Risultato: programmata ed eseguita per impiegati, quadri e dirigenti ( leadership, comunicazione, normativa stress lavoro correlato)



# CONCLUDENDO

- La Sostenibilità di un Club deve sempre e comunque essere legata al campo di gioco e ai 90 minuti.



- Pubblicata sul sito: [www.acmilan.com](http://www.acmilan.com) club.sostenibilità

**Grazie per l'attenzione**

[Questa foto](#) di Autore sconosciuto è concesso in licenza da [CC BY-ND](#)



*A.C. Milan*



## Tra Riforma dello Sport e del Terzo Settore: Il Bilancio Sociale delle Società Sportive

**Donato Foresta**

*Dottore Commercialista e Partner, 5IVE Sport Consulting*

venerdì 9 giugno 2023

# SPORT - TERZO SETTORE e sostenibilita'

Dott. Donato Foresta



Sviluppo sostenibile → sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni. per raggiungere uno sviluppo sostenibile è importante armonizzare tre elementi fondamentali: la **crescita economica (ambito eco-fin)**, **tutela dell'ambiente** e **l'inclusione sociale** (dimensione sociale)

IL RUOLO DELLO **SPORT** È IMPORTANTE PER RAGGIUNGERE I **SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGS)** IN QUANTO IL SUO LINGUAGGIO UNIVERSALE ACCOMUNA POPOLI, CULTURE E GENERI.

2017 L'UNESCO [durante la 6<sup>a</sup> conferenza internazionale dei ministri e alti funzionari responsabili per l'educazione fisica e lo sport] → ha reso operativo il **PIANO DI KAZAN**, quale accordo globale che unisce le politiche sportive e gli obiettivi di sviluppo sostenibile

Nello specifico lo sport interviene su molti dei goal fissati:

- **garantisce una vita sana e promuove il benessere di tutti;**
- **garantisce istruzione di qualità, uguaglianza di genere;**
- **promuove la crescita economica e il lavoro dignitoso;**
- **riduce le disuguaglianze tra i paesi;**
- **rende le città resilienti, sicuri e sostenibili;**
- **promuove le società pacifiche.**

## GLI OBIETTIVI RIFERITI ALLO SPORT

1. Sconfiggere la povertà / OSS 8. Lavoro e crescita economica
2. Azzerare la fame, realizzare la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere l'agricoltura sostenibile
3. Salute e benessere
4. Offrire un'istruzione di qualità - 5. Uguaglianza di genere
6. Gestione sostenibile dell'acqua
7. Energia pulita
9. Promuovere innovazione e infrastrutture resistenti
10. Riduzione delle disuguaglianze tra paesi
- 11 Città e comunità sostenibili
- 12-13-14-15 Sviluppo sostenibile
- 16-17 Pace, giustizia e Istituzioni forti e Partnership

Lo sport e l'educazione fisica possono motivare i bambini e i giovani a frequentare e impegnarsi nell'istruzione, e **attraverso la pratica sportiva si può insegnare capacità e valori chiave come la tolleranza e l'inclusione**; inviando un messaggio positivo per l'eliminazione delle differenze di genere anche in contesti più ampi.





# Chi siamo

## Costruiamo il nostro futuro, insieme

Fondata nel 2021 con l'obiettivo di promuovere i valori educativi e positivi dello sport, Rugby Parabiago Cares è un'impresa sociale del terzo settore senza scopo di lucro legata al più ampio contesto di responsabilità e sostenibilità sociale di Rugby Parabiago.

Attraverso Rugby Parabiago Cares, Rugby Parabiago, vuol far sì che la struttura e l'economia che si è costruita attorno ad esso nel tempo, diventi il più possibile integrale coniugando sport, impresa, ambiente e welfare.

Rugby Parabiago Cares persegue finalità educative e di solidarietà, partendo dallo sport e arrivando nel mondo dell'istruzione, dell'assistenza sociale, della beneficenza, della formazione e della promozione del territorio, fungendo da perno con tutte le realtà che la circondano: aziende, Pubblica Amministrazione, istituzioni, famiglie, associazioni no profit, e molto altro ancora



RUGBY PARABIAGO CARES s.r.l. Impresa Sociale  
Piazza Maggiolini, 23 - Parabiago (MI) - 20015  
PEC: [rugbyparabiagocares@legalmail.it](mailto:rugbyparabiagocares@legalmail.it)  
P.IVA: 11849980963  
REA: MI-2627665

[Privacy Policy](#) [Cookie Policy](#)



## Scherma Paralimpica



La scherma in carrozzina nasce come sistema di recupero per i reduci della II Guerra Mondiale ed è stata inventata in Inghilterra (paese che ha dato vita al movimento paralimpico internazionale) dal Prof. Ludwig Guttmann nel 1948. In Italia nasce nel 1953 e cioè solo poco tempo dopo l'avvento nel paese dello sport per disabili. Nella scherma in carrozzina, non usufruendo dell'uso delle gambe ed essendo le carrozzine fissate alla pedana di gara, l'atleta deve avere un'enorme prontezza di riflessi per parare e portare il colpo, non potendo indietreggiare.





# Coach di quartiere

**INIZIATIVE DEL COMUNE** | #GIOVANI #INNOVAZIONE SOCIALE

"Coach di quartiere", un progetto di welfare di comunità, promosso dall'agenzia educativa non-profit L'ORMA che dal 2000 sviluppa e propone esperienze formative sportive ed espressive basate sull'educazione non formale.

News correlate



**COMUNICATI**  
Arriva a Milano  
"Coach di  
quartiere"  
28/02/2023

Dopo gli ottimi risultati ottenuti nel Comune di Lodi, che è oggi alla sua seconda edizione, il **Comune di Milano**, attraverso [Crowdfunding civico](#), e **Opes Lombardia** - Ente di Promozione Sportiva riconosciuto dal CONI - hanno finanziato la prima edizione di "Coach di quartiere" in città, il progetto di welfare di quartiere promosso da [L'ORMA](#). Tra gli altri partner anche Fondazione Mazzola, Fondazione SportCity, GetFit e Sadino Assicurazioni s.r.l.

"**Coach di quartiere**" prevede un percorso di formazione non convenzionale per giovani volontari e volontarie, di età compresa tra i 17 e i 25 anni, che opportunamente guidati si occuperanno di realizzare nei mesi di marzo, aprile, maggio, settembre e ottobre 2023 attività sportive gratuite per bambini e bambine dai 6 agli 11 anni presso due parchi del **Municipio 7**: il **Giardino AIDO** nel quartiere Baggio e i **Giardini Helenio Herrera Gavilan** in piazza Axum.

Le attività sportive avranno inizio il 6 marzo e si svolgeranno dal lunedì al giovedì dalle 16:30 alle 18, sino al 31 maggio. Riprenderanno poi dal 15 settembre al 31 ottobre.

Obiettivo principale del progetto, patrocinato da Fondazione Candido Cannavò e Coni Lombardia, è favorire l'inclusione e la socialità tra i giovani e i bambini, attraverso attività sportiva gratuita all'aperto, alleviando le difficoltà economiche e logistico-organizzative di molte famiglie che faticano a gestire le attività extrascolastiche dei figli.

Hanno collaborato attivamente all'individuazione delle bambine e dei bambini beneficiari e al reclutamento dei volontari e delle volontarie alcuni istituti scolastici del territorio: **Liceo Scientifico Statale Vittorio Veneto, IC Calasanzio, IC Iqbal Masih**. Sono oltre trenta i giovani coinvolti che hanno già intrapreso il loro percorso di formazione a cura de L'ORMA negli spazi dello stadio Giuseppe Meazza e 150 i piccoli potenzialmente beneficiari.

La formazione per i volontari e le volontarie è stata avviata anche nei comuni di Lodi, Parabiago, Dalmine e Bergamo. "Coach di quartiere" sarà inoltre proposto come best practice e format da esportare sul territorio nazionale, il prossimo 2 aprile nell'ambito di "SportCity Meeting" a Salsomaggiore Terme.

## ART. 6, CO. 1

- FORMA GIURIDICA

### D.LGS. 36/2021

Gli **Enti Sportivi Dilettantistici** indicano nella denominazione sociale la finalità sportiva e la ragione o la denominazione sociale dilettantistica e possono assumere una delle seguenti forme giuridiche:

- associazione sportiva priva di personalità giuridica disciplinata dagli articoli 36 e seguenti del codice civile;
- associazione sportiva con **personalità giuridica di diritto privato (\*)**;
- società di capitali di cui al libro V, Titoli V e VI, del codice civile.**

(\*) cfr. art. 14 D.Lgs. 39/2021

### DECRETO CORRETTIVO

c-bis) **enti del terzo settore** costituiti ai sensi dell'articolo 4, comma 1, del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, iscritti al RUNTS e **che esercitano**, come attività di interesse generale, **l'organizzazione e la gestione di attività sportive dilettantistiche** e sono iscritti al RAS di cui all'articolo 10 del presente decreto.

Agli **enti del terzo settore** che esercitano, come attività di interesse generale, l'organizzazione e la gestione di attività sportive dilettantistiche e sono iscritti, avendone i requisiti, al RAS, **si applicano le disposizioni previste per le ASD e SSD limitatamente all'attività sportiva dilettantistica esercitata.**

## ART. 6, CO.2

- ENTI DEL TERZO SETTORE

- ✓ costituiti ai sensi dell'articolo 4, comma 1, del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117
- ✓ **iscritti al RUNTS**
- ✓ **che esercitano, come attività di interesse generale, l'organizzazione e la gestione di attività sportive dilettantistiche**
- ✓ **iscritti al RAS [e registro CONI]**

Articolo 5, comma 1, lettera t), del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117 e Articolo 2, comma 1, lettera u), del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112  
→ **organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche**

Agli **enti del terzo settore (ETS)** che esercitano, come attività di interesse generale, l'organizzazione e la gestione di attività sportive dilettantistiche e sono iscritti, avendone i requisiti, al RAS, **si applicano le disposizioni previste per le ASD e SSD limitatamente all'attività sportiva dilettantistica esercitata e, relativamente alle disposizioni del Capo I, solo in quanto compatibili** con il decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, e, per le imprese sociali, con il decreto legislativo 3 luglio 2017, n.112

Art. 7, co.1bis → Laddove le ASD e le SSD che siano state costituite per il perseguimento delle finalità di cui all' del decreto legislativo 3 luglio 2017, n 117, abbiano assunto la qualifica di ETS, anche nella forma di impresa sociale, e siano iscritte al RUNTS, **il requisito dell'esercizio in via principale dell'attività dilettantistica di cui al comma 1, lettera b), non è richiesto.**

## TITOLO II - ENTI SPORTIVI DILETTANTISTICI E PROFESSIONISTICI

### Capo I - ASSOCIAZIONI E SOCIETÀ SPORTIVE DILETTANTISTICHE

- Art. 6. - *Forma giuridica*
- Art. 7. - *Atto costitutivo e statuto*
- Art. 8. - *Assenza di fine di lucro*
- Art. 9. - **Attività secondarie e strumentali**
- Art. 10. - *Riconoscimento ai fini sportivi*
- Art. 11. - *Incompatibilità*
- Art. 12. - **Disposizioni tributarie**

### DUBBIA APPLICABILITA' :

- **Disciplina delle «attività SECONDARIE E STRUMENTALI» (della riforma dello sport) vs «attività diverse» del CTS**
- *Gestione fiscale delle sponsorizzazioni per gli sponsor fino a 200.000*

## ATTIVITA' DI INTERESSE GENERALE del CODICE DEL TERZO SETTORE (D.LGS. 117/2017)

### Art. 5 - Attività di interesse generale

- a) interventi e servizi sociali ai sensi dell' , commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modificazioni, e interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. , e alla legge 22 giugno 2016, n. , e successive modificazioni;
  
- b) interventi e prestazioni sanitarie;
  
- c) prestazioni socio-sanitarie di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri , pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001, e successive modificazioni;
  
- d) educazione, istruzione e formazione professionale, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. , e successive modificazioni, nonché' le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;
  
- e) interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente

.....

**t) organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche;**

u) beneficenza, sostegno a distanza, cessione gratuita di alimenti o prodotti di cui alla legge 19 agosto 2016, n. , e successive modificazioni, o erogazione di denaro, beni o servizi a sostegno di persone svantaggiate o di attività di interesse generale a norma del presente articolo

.....

# CRITICITA' sport e terzo settore

## PERDITA:

- ✓ Del regime di «**decommercializzazione**» degli importi versati dai soci per partecipare alle attività inerenti ai fini istituzionali (ex art. 148, terzo comma, del Tuir) - in virtù del quale la quota di iscrizione versata dal socio per la partecipazione ad un corso non è soggetta ad IVA ed a imposte dirette - a meno che non si qualificano come APS (art. 85 del Codice del terzo settore)

## PERDITA:

- ✓ Del regime fiscale di forfetizzazione delle imposte di cui alla **Legge 398/1991**, fatta però salva la possibilità di ricorrere ad un analogo regime fiscale agevolato nel caso in cui si qualificano come APS e presentino ricavi commerciali inferiori ad euro **130.000** (art. 86 del Codice del terzo settore).

## PERDITA DELLA QUALIFICA DI «ENTE NON COMMERCIALE» (art. 79 del Codice del terzo settore)

- Si considerano non commerciali gli enti del Terzo settore che svolgono in via esclusiva o prevalente le attività di interesse generale (di cui all'articolo 5 del CTS) e purché con modalità «non commerciale».
- **Necessità di una contabilità analitica che consenta la determinazione della differenza «RICAVI-COSTI» di ciascuna attività esercitata, al fine di definire se sia considerabile «commerciale» o «non commerciale»**
- **Qualora i ricavi di una attività superino di oltre il 6 per cento i relativi costi per ciascun periodo d'imposta e per non oltre tre periodi d'imposta consecutivi → attività commerciale**

## FUORIUSCITA DAL RUNTS – obbligo di devoluzione del patrimonio

L'ente cancellato dal Registro unico nazionale per mancanza dei requisiti che vuole continuare a operare ai sensi del codice civile deve preventivamente **devolvere il proprio patrimonio** limitatamente all'incremento patrimoniale realizzato negli esercizi in cui l'ente è stato iscritto nel Registro unico nazionale.



# CRITICITA' sport e terzo settore

## COMPLESSA APPLICABILITA' :

- *(ART.16) I lavoratori degli enti del Terzo settore hanno diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello previsto dai **contratti collettivi***
- *In ogni caso, in ciascun Ente del Terzo settore, la **differenza retributiva** tra lavoratori dipendenti non può essere superiore al rapporto uno a otto, da calcolarsi sulla base della retribuzione annua lorda.*
- *Gli Enti del Terzo settore danno conto del rispetto di tale parametro nel proprio **bilancio sociale** o, in mancanza, nella **relazione** di cui all' \_\_\_\_\_ , comma 1.*

## DIFFICOLTA' di rispetto del requisito sulle collaborazioni per la qualifica di APS:

- Le APS possono assumere lavoratori dipendenti o avvalersi di prestazioni di lavoro **autonomo o di altra natura**, anche dei propri associati **solo quando ciò sia necessario ai fini dello svolgimento dell'attività di «interesse generale»** e al perseguimento delle finalità.
- In ogni caso, il numero dei lavoratori impiegati nell'attività non può essere superiore al **50% del numero dei volontari** o al **5% del numero degli associati.**

# Enti del terzo settore e bilancio sociale

## Obbligo

- Gli enti del Terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate **superiori ad 1 milione** di euro devono depositare presso il registro unico nazionale del Terzo settore, e pubblicare nel proprio sito internet, il **bilancio sociale** redatto secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti la Cabina di regia di cui all'articolo 97 e il Consiglio nazionale del Terzo settore, e tenendo conto, tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'ente, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte.

# ASSENZA DI POLITICHE «FISCALI» DI INCENTIVO ALLA SOSTENIBILITA' PER ASD / ETS

1. CREDITI D'IMPOSTA → COSTO PER L'IMPOSTAZIONE DEL SISTEMA DI RILEVAZIONE E RENDICONTAZIONE
2. FACILITAZIONI A CONTRIBUTI PUBBLICI PER ASD / ETS CON BILANCIO SOCIALE «certificato»
3. CONDIZIONE PER LA PARTECIPAZIONE A BANDI PUBBLICI DI AFFIDAMENTO IMPIANTI
4. CONTRIBUTO DI DISPONIBILITA' (CODICE APPALTI) AD AFFIDATARI DI IMPIANTI SPORTIVI CON BILANCIO SOCIALE



# Grazie per l'attenzione



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



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



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



## Il Rugby come Impresa... Anche Sociale

**Daniela Rocca**

*Resp. Comunicazione di Rugby Parabiago Cares S.r.l. I.S.*

venerdì 9 giugno 2023






RUGBY PARABIAGO  
1948

**RUGBY PARABIAGO SSD**  
**RUGBY PARABIAGO CARES**

*Il rugby come impresa...anche sociale*





**«Amatori che fanno sport  
come professionisti,  
mantenendo il divertimento  
e vivendo, con emozione,  
*esperienze educative e di  
appartenenza, solidarietà e  
collaborazione*»**



# «Il valore morale dell'esercizio e dello sport supera ampiamente quello fisico.»

**Platone**  
(427 a.C. – 347 a.C.)

- Aspetto enfatizzato in letteratura: possibilità di insegnare attraverso lo **sport** diverse **abilità** utili non solo nel contesto motorio, ma **trasferibili** ad altri ambiti della vita
- Trasferire abilità dallo sport alla vita non è automatico: allenatori e genitori che considerano in modo serio anche l'**aspetto educativo nello sport**, possono programmare in modo intenzionale **strategie per sviluppare abilità** significative per lo sport, ma trasferibili alla vita.
- **LO SPORT HA UNA VALENZA EDUCATIVA E SOCIALE (A DETERMINE CONDIZIONI)**
- **SI INTRAPRENDE UN VIAGGIO, LA ROTTA DEVE POI ESSERE MANTENUTA**



# le nostre squadre

IL PROGETTO SPORTIVO



**PROGETTO MOTORIO**  
*(dai 2 ai 5 anni)*

Under 12  
Under 10  
Under 8  
Under 6

**MINIRUGBY**



Under 18 m/f  
Under 16 m/f  
Under 14 m/f

**JUNIORES**

Serie A maschile  
Serie C maschile  
Serie A femminile  
Touch rugby

**SENIORES**



# il club oggi

**352**

Bambine/i dai 2 ai 5 anni iscritti  
al progetto motorio Rugbytots

**79**

Bambine/i dai 2 ai 5 anni iscritti  
al progetto motorio Go-all

**212**

Atleti nelle categorie  
U7, U9, U11, U13

**148**

Atleti nelle categorie  
U15, U17, U19

**87**

Atleti nelle categorie  
seniores

**83**

Atlete nelle squadre  
femminili

**21**

Atleti nella categoria touch

**81**

Staff tecnico  
e gestionale

**45**

Volontari  
accompagnatori



**1108**

**TESSERATI**

Coinvolti attivamente  
nelle attività del Club





# dotazioni infrastrutturali

Centro Sportivo "Venegoni - Marazzini"  
via Carso - Parabiago



# Rugby Parabiago 1948

# Rugby Parabiago Cares







# Rugby Parabiago Cares



Fondata nel 2021 con l'obiettivo di promuovere i valori educativi e positivi dello sport, **Rugby Parabiago Cares** è un'impresa sociale del terzo settore senza scopo di lucro legata al più ampio contesto di responsabilità e sostenibilità sociale di Rugby Parabiago.



Attraverso Rugby Parabiago Cares, Rugby Parabiago, vuol far sì che la struttura e l'economia che si è costruita attorno ad esso nel tempo, diventi il più possibile integrale coniugando **sport, impresa, ambiente e welfare**.



Rugby Parabiago Cares persegue **finalità educative e di solidarietà**, partendo dallo sport e arrivando nel mondo dell'istruzione, dell'assistenza sociale, della beneficenza, della formazione e della promozione del territorio, fungendo da perno con tutte le realtà che la circondano: **Aziende, Pubblica Amministrazione, Istituzioni, Famiglie, Associazioni no profit, e molto altro ancora**





### Associazione Golfini Rossi

Golfini Rossi porta progetti di solidarietà sociale attraverso la cooperazione internazionale, in particolare a favore delle realtà africane.

[LEGGI DI PIÙ](#)



### Cooperativa La Ruota

La Cooperativa La RUOTA Onlus opera a favore delle fasce più deboli: soggetti minori e con bisogni speciali.

[LEGGI DI PIÙ](#)



### Comitato Maria Letizia Verga

Il Comitato Maria Letizia Verga ha l'obiettivo di offrire ai bambini malati di leucemia l'assistenza medica e psico-sociale più qualificata.

[LEGGI DI PIÙ](#)



### Due Mani in più

L'immediata risposta durante la pandemia per la consegna gratuita dei generi di prima necessità a chi ne faccia richiesta.

[LEGGI DI PIÙ](#)



### Dynamo Camp

Dynamo Camp offre gratuitamente programmi di Terapia Ricreativa a bambini affetti da patologie gravi o croniche.

[LEGGI DI PIÙ](#)



### Lilt - Lega italiana per la lotta contro i tumori

La LILT si occupa principalmente di prevenzione, cura del malato, degli aspetti riabilitativi e della ricerca scientifica contro i tumori.

[LEGGI DI PIÙ](#)



### Progetto ALLEducando

ALLEducando è un progetto educativo che mira a sostenere e integrare attraverso la pratica sportiva bambini e adolescenti fragili in carico ai servizi sociali.

[LEGGI DI PIÙ](#)



### Rugby in Ospedale

Rugby in Ospedale si occupa di sensibilizzare verso le esigenze dei bambini in precarie condizioni di salute attraverso i valori propri del rugby.

[LEGGI DI PIÙ](#)



### Avis Parabiago

Sosteniamo la locale sezione dell'Avis, un'associazione di volontariato che persegue l'interesse pubblico di garantire disponibilità di sangue a tutti i pazienti che ne hanno necessità.

[LEGGI DI PIÙ](#)



### Filo Rosa Auser

Filo Rosa Auser ha come missione l'ascolto, l'accompagnamento e la presa in carico delle donne vittime di violenza e di maltrattamenti in famiglia.

[LEGGI DI PIÙ](#)





# Rugby Parabiago Cares



**In viaggio con Fedè**

Il progetto nato per sviluppare iniziative solidali e benefiche nel ricordo di Federico Doga. L'obiettivo è di far conoscere ai ragazzi chi era Fedè e le qualità che ha mostrato nella sua breve vita

**Rugby Oltre**

**I Bambini delle Fate**

Al di là delle barriere dell'Autismo



**Coach di Quartiere**

**Progetto di Innovazione Sociale**

Giochi e Sport gratuiti, all'aria aperta, gestiti da giovani volontari, a favore di bambini e famiglie del territorio.



**Cuore Rossoblù**

**Il Rugby è Solidarietà;** il modo più facile e concreto per sostenere le iniziative sociali di Rugby Parabiago Cares.

**MMA Rugby Parabiago**

**Milano Mixed Ability;** consentire a chi ha diverse abilità, anche con ostacoli e barriere, una piena partecipazione alle attività per lavorare «insieme».

**Educare in Campo 2.0**

Progetto di potenziamento psicopedagogico dello staff tecnico dedicato all'integrazione dei soggetti partecipanti alle attività sportive del Club.

**Format GoAll**

Format motorio per bambini dai 2 ai 5 anni



# Come siamo arrivati a tutto ciò?

**INFRASTRUTTURE**

**VISIONE**

**BRANDING**

**PROGRAMMAZIONE**

**TERRITORIO**

**MESSA IN OPERA**

**ATTACCAMENTO ALLA MAGLIA**

**RISORSE UMANE**

**COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA**

**SOSTENIBILITA'**

**VALORI**

**RELAZIONI**

**PASSIONE**



# IL REPORT DI SOSTENIBILITA'

<https://rugbyparabiago.com/sostenibilita/>

## SOMMARIO

1. LETTERA DEL PRESIDENTE	5
2. IL METODO DI REDAZIONE	9
3. GLI STAKEHOLDERS	15
4. LA NOSTRA SOCIETÀ	17
5. LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	49
6. L'IMPEGNO SOCIALE	65
7. L'ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE	67





**«Il RUGBY è uno sport straordinario,  
l'unico dove la vittoria passa sempre  
dalle mani del compagno»**





RUGBY PARABIAGO  
1948

**#chinonavanzareretrocede**

*Daniela Rocca – Responsabile Comunicazione Esterna ed Eventi Aziendali*  
[danielarocca@rugbyparabiago.com](mailto:danielarocca@rugbyparabiago.com)

**La Strategia per la Sostenibilità Economica: il caso Pallacanestro Varese**

**Marta Poretti**

*CFO di Pallacanestro Varese S.r.l.*

venerdì 9 giugno 2023

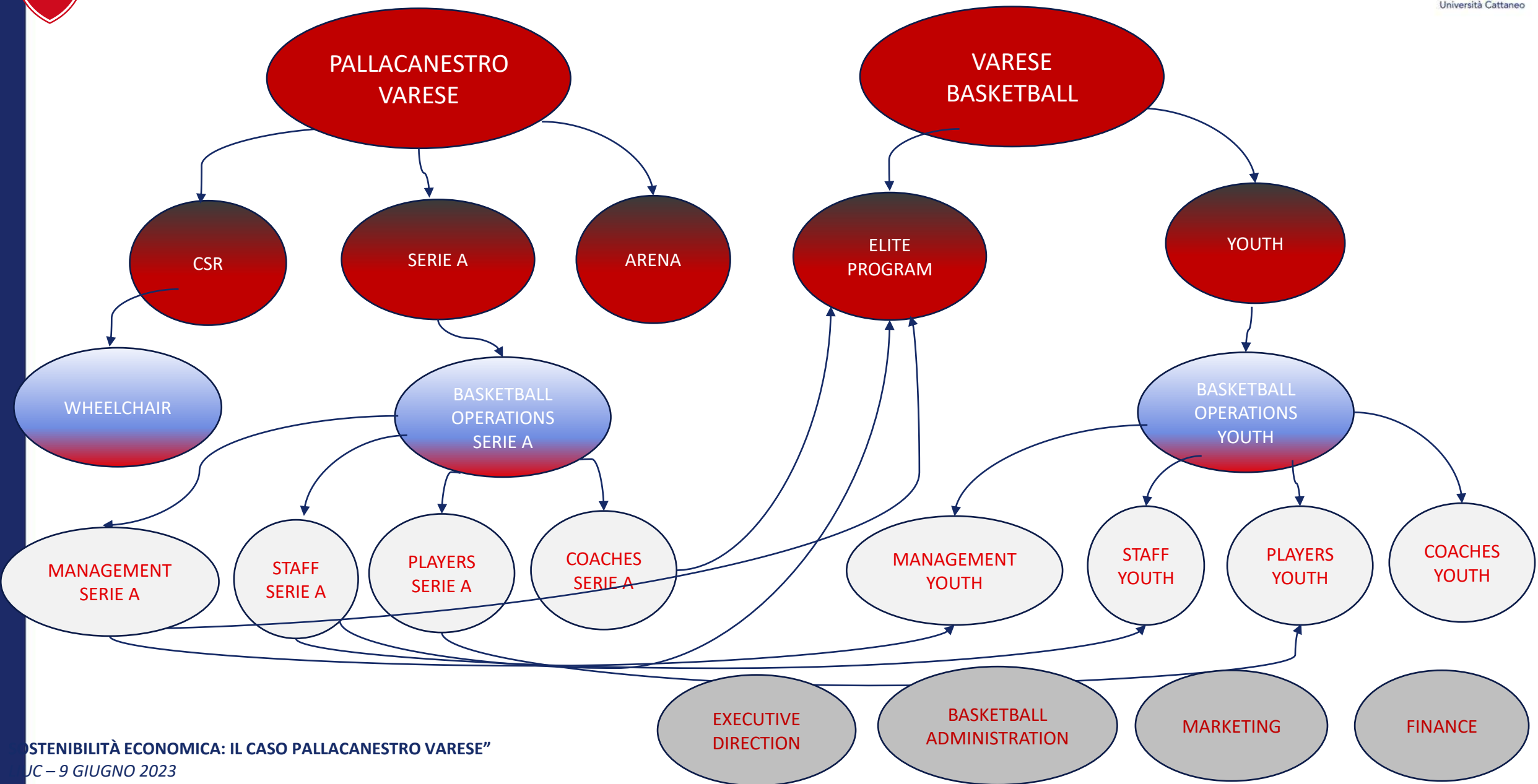


# “LA STRATEGIA PER LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA: IL CASO PALLACANESTRO VARESE”





# MANAGEMENT CONTROL MODEL





## INCOME CATEGORIES PER BUSINESS LINE

### SERIE A

- SPONSORSHIP
- TICKETING
- MERCHANDISING
- PLAYERS BUYOUT
- TV RIGHTS

### YOUTH

- SPONSORSHIP
- TICKETING
- PLAYERS BUYOUT
- FIP INCOME

### ARENA

- RENTS RECEIVABLE

### CSR

- SPONSORSHIP

### ELITE PROGRAM

- SPONSORSHIP

## COSTS CATEGORIES PER BUSINESS LINE

### SERIE A

- BASKETBALL OPERATIONS
- BASKETBALL OPERATIONS EXPENSES

### YOUTH

- BASKETBALL OPERATIONS YOUTH
- BASKETBALL OPERATIONS YOUTH EXPENSES

### ARENA

- MAINTENANCE
- G&A
- UTILITIES

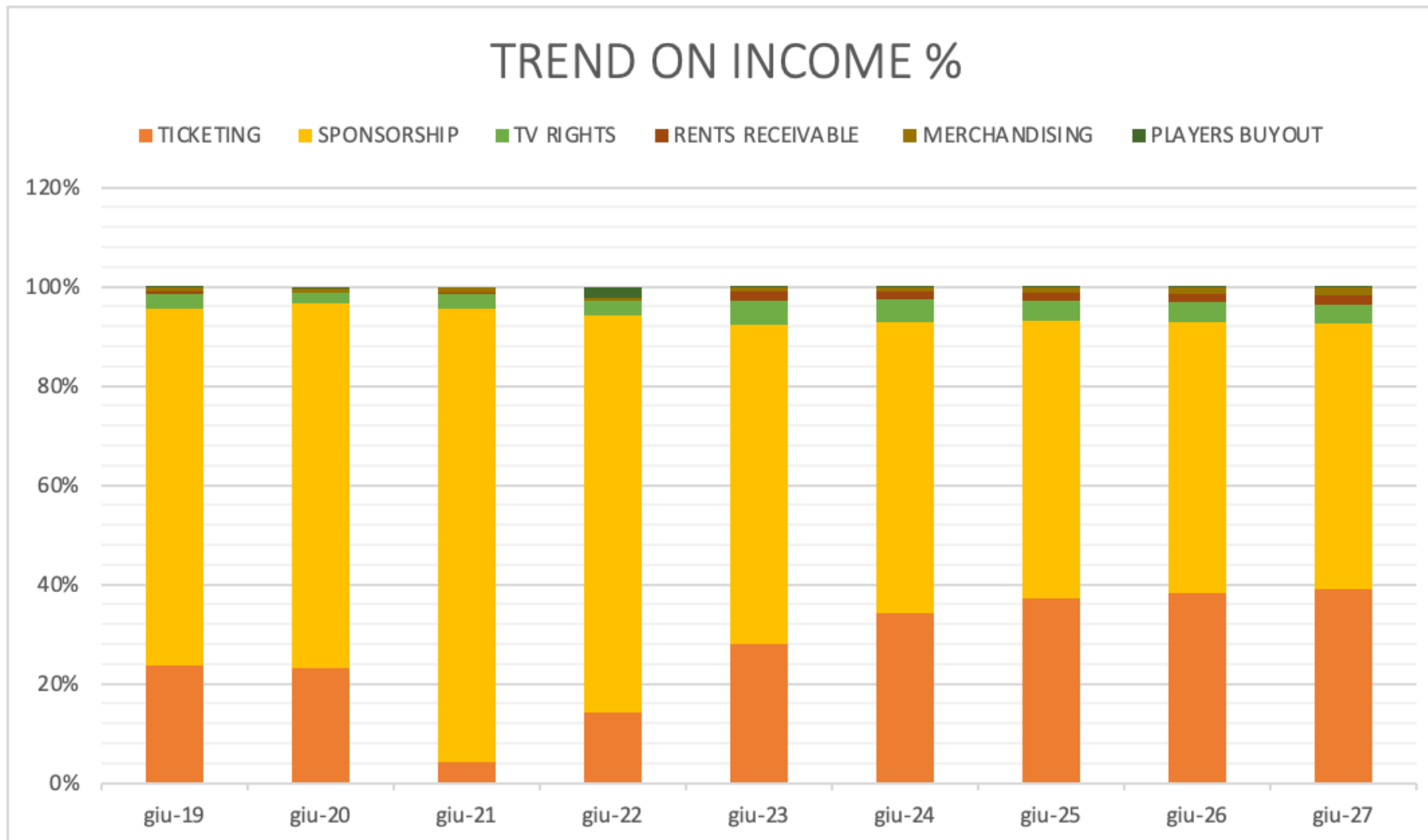
### CSR

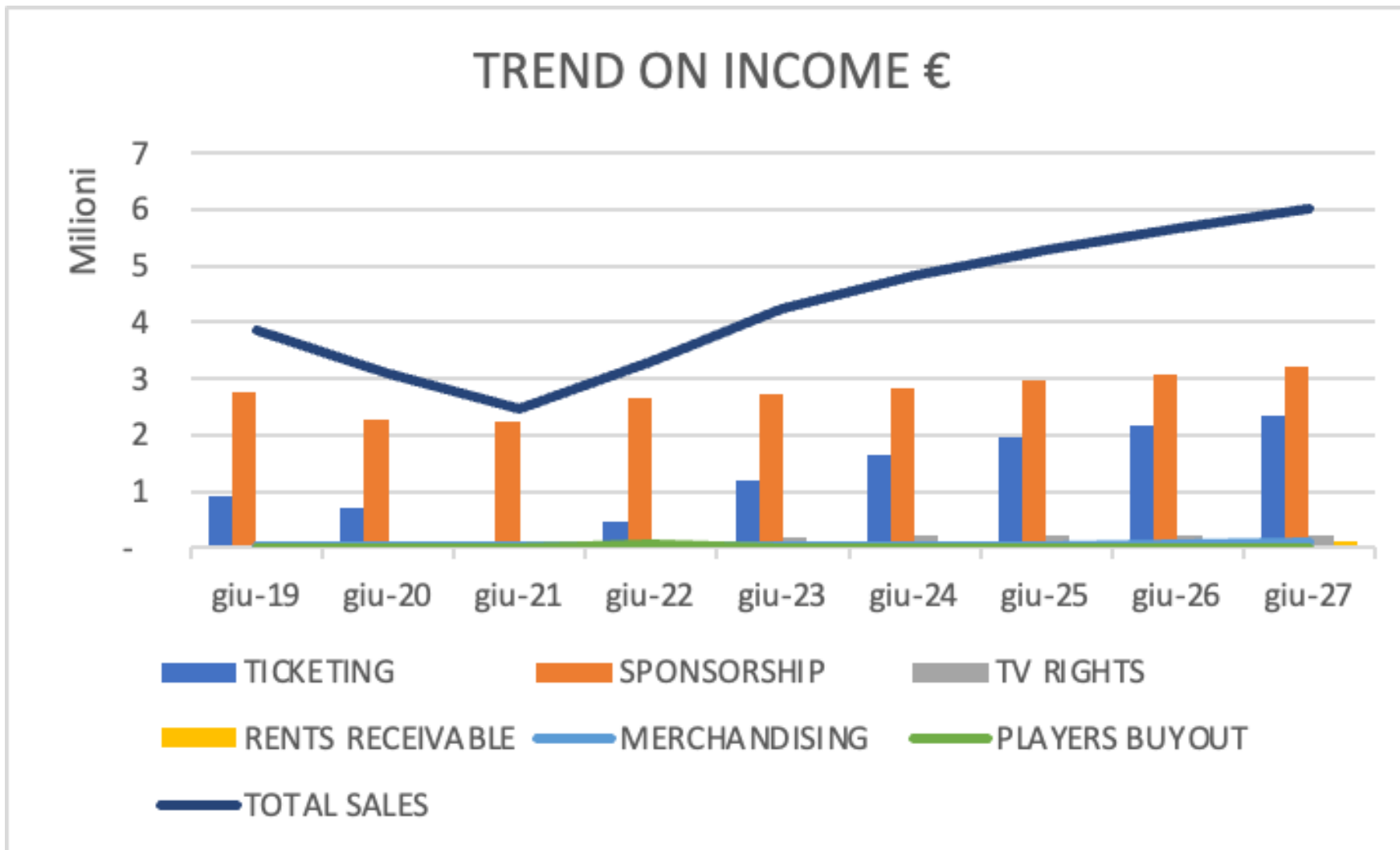
- COST OF PERSONEL
- GADGETS

### ELITE PROGRAM

- BASKETBALL OPERATIONS SERIE A %

**SERIE A INCOME  
TREND 2019-2027**





GRAZIE





# Q&A

venerdì 9 giugno 2023





# LIUC

Università Cattaneo

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

